

กลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
The Strategy of Empathic Communication Development
of School Administrators under the Secondary
Educational Service Area Office Maha Sarakham

ธนวัฒน์ สิทธิจันทร์เสน^{1*} และ ดาวรรุวรรณ ถวิลการ²
Thanawat Siddhichansen^{1*} and Dawruwan Thawinkarn²

^{1,2}สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
(Department of Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 2) ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) สร้างและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบการวิจัยผสมวิธีเชิงประจักษ์ แบ่งการดำเนินการเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ และตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรม Mplus กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 360 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 มีค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ 0.931 และ ระยะที่ 3 การสร้างและประเมินกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยดังนี้ 1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การฟังอย่างตั้งใจ (4 ตัวบ่งชี้) 2) การทำความเข้าใจสารจากมุมมองของผู้อื่น (2 ตัวบ่งชี้) 3) การตระหนักรู้ในอารมณ์และความรู้สึก (3 ตัวบ่งชี้) 4) การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการสื่อสาร (2 ตัวบ่งชี้) และ 5) การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความเข้าใจ (2 ตัวบ่งชี้) โดยผู้เชี่ยวชาญประเมินว่ามีความเหมาะสมในทุกองค์ประกอบ 2. โมเดลตัวบ่งชี้การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก ($\chi^2 = 69.474$, $df = 60$, $p\text{-value} = 0.1885$, $\chi^2/df = 1.158$, $RMSEA = 0.021$, $SRMR = 0.016$, $CFI = 0.998$, $TLI = 0.997$) โดยมีค่าดัชนีการประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.746 ถึง 0.928 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกตัวบ่งชี้ 3. กลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ซึ่งแต่ละกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ ชื่อกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายความสำเร็จ และเทคนิควิธีการสู่ความสำเร็จ ผลการประเมินกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

คำสำคัญ: การสื่อสาร กลยุทธ์การสื่อสาร การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก ความร่วมรู้สึก ผู้บริหารสถานศึกษา

ABSTRACT

This research aimed to: (1) examine the components and indicators of empathic communication among school administrators under the Maha Sarakham Secondary Educational Service Area Office; (2) verify the goodness-of-fit of the empathic communication component and indicator model with empirical data; and (3) develop and evaluate strategies for enhancing empathic communication among school administrators. A mixed-methods evaluation design was employed, comprising three phases. Phase 1 involved a qualitative study to synthesize the components and indicators of empathic communication and to examine their appropriateness through reviews by five experts. Data were collected using a semi-structured interview form and analyzed using content analysis. Phase 2 confirmatory factor analysis to examine the goodness-of-fit of the model with empirical data using the Mplus program. The sample consisted of 360 school administrators and teachers selected through multi-stage random sampling. The research instrument was a five-point rating scale questionnaire, with content validity indices ranging from 0.60 to 1.00 and an overall reliability coefficient of 0.931. Data were analyzed using Confirmatory Factor Analysis to examine the construct validity and goodness-of-fit of the hypothesized model with the empirical data. Phase 3 involved the development and evaluation of strategies by five experts. Data were collected using a semi-structured interview form and an evaluation form assessing the appropriateness, feasibility, and utility of the strategies. Qualitative data were analyzed using content analysis, while quantitative evaluation data were analyzed using the mean and standard deviation. The findings were as follows: (1) The empathic communication of school administrators comprised five main components and 13 indicators: (1) Active Listening (4 indicators); (2) Understanding Messages from Others' Perspectives (2 indicators); (3) Emotional Awareness (3 indicators); (4) Creating a Psychologically Safe Communication Climate (2 indicators); and (5) Mutual Interaction Based on Understanding (2 indicators). All components and indicators were rated by the experts as appropriate. (2) The empathic communication indicator model demonstrated an excellent fit with the empirical data ($\chi^2 = 69.474$, $df = 60$, $p = 0.1885$, $\chi^2/df = 1.158$, $RMSEA = 0.021$, $SRMR = 0.016$, $CFI = 0.998$, $TLI = 0.997$). The standardized factor loadings ranged from 0.746 to 0.928, and all were statistically significant at the .001 level. (3) The strategies for developing empathic communication among school administrators consisted of five strategies, each comprising four key elements: strategy name, objective, success targets, and techniques for achieving success. The expert evaluation indicated that the strategies were rated at the highest level in all three aspects: appropriateness, feasibility, and utility.

KEYWORDS: Communication, Communication Strategy, Empathic Communication, Empathy, School Administrator

**Corresponding author, E-mail: thanawat.sid@kkumail.com Tel. 097-201-6336*

Received: 3 June 2026 /Revised: 18 April 2026 /Accepted: 26 May 2026 /Published online: 27 August 2026

บทนำ

ศตวรรษที่ 21 นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันและพลวัตในทุกภาคส่วนของสังคมในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นนี้ ส่งผลกระทบโดยตรงมายังภาคการศึกษา การบริหารจัดการศึกษาในยุคนี้จึงต้องมีกลยุทธ์ที่พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและผันผวนอยู่ตลอดเวลา (Suksaman et al., 2023) ดังจะเห็นได้จากการเปลี่ยนกระบวนทัศน์รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอดีตได้ให้ความสำคัญกับทักษะเชิงเทคนิค (Hard Skills) ที่เน้นความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง แต่ทว่าในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาทักษะทางสังคม (Soft Skills) เช่น การสื่อสาร ความเป็นผู้นำหรือแม้แต่ความร่วมมือรู้สึก ถูกพบว่าส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารที่ยั่งยืน (Awodiji & Katjiteo, 2024) อย่างไรก็ตามทักษะเชิงเทคนิคยังคงมีความสำคัญเช่นเดิม แต่ทักษะทางสังคมได้กลายมาเป็นกลยุทธ์หลักในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เนื่องจากทักษะเหล่านี้เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครูและบุคลากร ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้เสียทั้งหมด อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างราบรื่น ไม่ว่าจะเป็นอุปนิสัย บุคลิกภาพ หรือทัศนคติก็ตาม (Wicha & Lapcharoen, 2024)

การสื่อสารนับว่าเป็นทักษะทางสังคมที่ยกระดับภาวะผู้นำทางการศึกษาได้มากที่สุด นั่นเป็นเพราะการสื่อสารคือสะพานเชื่อมสู่ความชัดเจนและความร่วมมือ ซึ่งครอบคลุมถึงความสามารถในการถ่ายทอดความคิดอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถในการรับฟังและตอบสนองต่อผู้อื่น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้บุคลากรในองค์กรรวมทั้งผู้ที่มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลที่ตรงประเด็น การสื่อสารจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การถ่ายทอดเป้าหมายและนโยบายให้เข้าใจร่วมกัน รวมถึงช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ส่งเสริมบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตใจและเอื้อต่อการปฏิบัติงานที่ต้องประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย (Phiromnak, 2023) ทักษะการสื่อสารจึงถือว่าเป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะช่วยปลดล็อกศักยภาพของภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมความเชื่อมั่น สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความร่วมมือ โน้มน้าวบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความทุ่มเทในการขับเคลื่อนภารกิจของ สถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร (Phetsombat, 2017)

การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก (Empathic Communication) เป็นมโนทัศน์ที่มีรากฐานสำคัญจากแนวคิดความร่วมรู้สึก (Empathy) เป็นการนำหลักการทางจิตวิทยามาประยุกต์ใช้ในรูปของพฤติกรรมการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการหยั่งรู้ความคิด ความรู้สึก และความต้องการของผู้อื่นอย่างละเอียดอ่อน ผ่านการมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้นั้น และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยเป็นทักษะที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ผ่านประสบการณ์ (Vadhanapakorn, 2024) การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกจึงเป็นกลยุทธ์เชิงภาวะผู้นำที่ช่วยรักษาความสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจภายในองค์กร โดยเฉพาะในสภาวะการณ์ที่ท้าทาย ผ่านการผสมผสานความร่วมรู้สึกเข้ากับกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกได้รับการยอมรับและเคารพ ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความร่วมมือในองค์กร (Dolamore et al., 2021)

หลักฐานเชิงประจักษ์ยืนยันอย่างชัดเจนว่าการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Jin & Ikeda (2024) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ทำงานผ่านกลไกการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก ช่วยลดความเหงาในที่ทำงาน ซึ่งส่งผลดีต่อสุขภาพจิตของบุคลากร เช่นเดียวกับ Arghode et al. (2022) เสนอว่าภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่มีความร่วมรู้สึกเป็นพื้นฐานส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการประสานงาน ความสร้างสรรค์ และประสิทธิผลของบุคลากร นอกจากนี้ Wietrak & Gifford (2024) พบว่าการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมรับฟังอย่างไม่ตัดสิน มีความเห็นอกเห็นใจ และให้เกียรติบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง

ในการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเต็มไปด้วยความหลากหลาย ทักษะการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกยิ่งทวีความสำคัญสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำมากขึ้นเป็นลำดับ (Nakamura & Milner, 2023) การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก จึงเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจมุมมอง ความรู้สึก และความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไว้วางใจ และมีความปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งเป็นฐานของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีงานวิจัยจำนวนมากยืนยันคุณค่าของการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก แต่เมื่อพิจารณาอย่างละเอียดกลับพบช่องว่างการวิจัยสำคัญ 3 ประการที่ยังไม่ได้รับการเติมเต็มในบริบทการบริหารการศึกษาไทย ประการแรก คือช่องว่างเชิงแนวคิดและบริบทวัฒนธรรมองค์กร วรรณกรรมส่วนใหญ่เป็นผลผลิตจากฐานคิดในบริบทตะวันตกซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมแบบระยะห่างทางอำนาจต่ำ (Low Power Distance) เมื่อนำมาปรับใช้กับบริบทการบริหารการศึกษาไทยซึ่งมีโครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้นเข้มงวด (Hierarchical Culture) และขับเคลื่อนภายใต้กรอบวัฒนธรรมที่เน้นความเกรงใจและการรักษาหน้า (Komin, 1991; Ting-Toomey & Kurogi, 1998) กลับพบว่าพฤติกรรมสื่อสารเชิงอำนาจของผู้บริหารมักจะบดบังบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ยิ่งไปกว่านั้น ในบริบทเฉพาะของสถานศึกษาร่วมสมัยที่ต้องเผชิญกับแรงเสียดทานจากช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากร (Generation Gap) และสถานะความเครียดเชิงเศรษฐกิจ

ประการที่สอง คือช่องว่างเชิงระเบียบวิธีวิจัยและการพิสูจน์เชิงประจักษ์ จากการสำรวจงานวิจัยด้านภาวะผู้นำและการสื่อสารในสถานศึกษาไทยในช่วงที่ผ่านมา พบว่าส่วนใหญ่ระเบียบวิธีวิจัยมักจำกัดอยู่เพียงการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง หรือการสำรวจระดับพฤติกรรมตามทัศนะของครูเพียงฝ่ายเดียวผ่านสถิติเชิงพรรณนาพื้นฐาน ซึ่งไม่สามารถสะท้อนความสอดคล้องเชิงโครงสร้างของโมเดลที่มีความซับซ้อนได้ งานวิจัยชิ้นนี้จึงก้าวข้ามข้อจำกัดดังกล่าวโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยผสมวิธีเชิงประเมิน (Mixed Methods Evaluation Design) และยกระดับการตรวจสอบคุณภาพโมเดลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อพิสูจน์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รวบรวมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่จริง

ประการที่สาม คือช่องว่างเชิงการนำไปใช้ประโยชน์ในระดับกลยุทธ์ วรรณกรรมทางการบริหารการศึกษาในปัจจุบันมักหยุดอยู่เพียงการชี้ให้เห็นว่าความร่วมมือหรือบรรยากาศความปลอดภัยทางจิตใจเป็นสิ่งที่ดีและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Edmondson, 1999; Wietrak & Gifford, 2024) แต่ยังขาดสะพานเชื่อมเชิงกลยุทธ์ที่จะอธิบายว่าจะพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไรให้เกิดพฤติกรรมเหล่านั้นขึ้นมาได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ช่องว่างทั้งสามประการนี้ยังมีความเร่งด่วนมากขึ้น เมื่อพิจารณาบริบทเฉพาะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งขับเคลื่อนการบริหารจัดการภายใต้ MSK Model โดยกลยุทธ์ข้อที่ 3 มุ่งพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ (Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham, 2024) แม้ในนโยบายดังกล่าวจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร แต่ยังไม่พบแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการพัฒนาทักษะการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกโดยเฉพาะ

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ SWOT จากรายงานผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่าบุคลากรในสังกัดเผชิญกับปัญหาที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างน้อย 2 ประการ ได้แก่ ปัญหาความแตกต่างระหว่างช่วงวัยของบุคลากร (Generation Gap) ซึ่งก่อให้เกิดแรงเสียดทานในการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน และปัญหานี้สินของครูที่สะท้อนออกมาในรูปของการลดลงของแรงจูงใจและคุณภาพการสอน สอดคล้องกับ Miller (2023) ที่พบว่าครูที่ขาดการได้รับความร่วมรู้สึกจากผู้บริหารมีความเสี่ยงต่อความเครียดและภาวะหมดไฟเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และ Petersen (2020) ที่ชี้ว่าการฟังอย่างเข้าใจและเห็นอกเห็นใจช่วยป้องกันความขัดแย้ง เสริมสร้างความไว้วางใจ และนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน ปัญหาทั้งสองล้วนต้องการ

ผู้บริหารที่มีทักษะการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกที่เพียงพอในการรับรู้และตอบสนองต่อความทุกข์ยากของบุคลากรด้วยความเข้าใจ มีใช้เพียงการบริหารตามขั้นตอนราชการเท่านั้น

การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการทั้ง 3 ประการดังกล่าว ด้วยการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านกระบวนการ 3 ระยะ ได้แก่ การสังเคราะห์และตรวจสอบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบริบทวัฒนธรรมไทย การพิสูจน์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลด้วย CFA และการพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดรับกับแนวทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ทักษะทางสังคมและมนุษยสัมพันธ์ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ และทุนทางสังคม อันเป็นรากฐานในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายแห่งความสำเร็จ (UNESCO, 2024)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตัวบ่งชี้การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อสร้างและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก (Empathic Communication) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด ความรู้สึก สภาวะอารมณ์ ผ่านวัจนภาษาและอวัจนภาษา เพื่อหยั่งถึง ประสบการณ์ที่หล่อหลอมมุมมองของอีกฝ่าย สามารถสะท้อนความเข้าใจกลับไปเพื่อสร้างความรู้สึก เชื่อมโยง ด้วยความตระหนักรู้ต่อตนเองและผู้อื่นประกอบไปด้วย

1) การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) หมายถึง พฤติกรรมการฟังของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใส่ใจเนื้อหา อารมณ์ ความรู้สึก เจตนาที่แฝงอยู่ ในขณะที่สนทนา ด้วยความเอาใจใส่อย่างเต็มที่ สามารถตีความวัจนภาษาและอวัจนภาษาของอีกฝ่ายได้ทันที และสะท้อนกลับไปยืนยันความเข้าใจจากสิ่งที่ได้ยินให้อีกฝ่ายรับทราบ

2) การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมในการสื่อสาร (Interaction in Communication) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการแลกเปลี่ยน ข้อมูล ความคิด อารมณ์ เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น จากการมีประสบการณ์ร่วมกันในสถานการณ์เดียวกัน

3) การตระหนักรู้ในการสื่อสาร (Awareness in Communication) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงออกถึงการรับรู้ เข้าใจ ควบคุมอารมณ์ของตนเอง รับรู้อารมณ์ เข้าใจสารที่แตกต่างทางวัฒนธรรมในบริบทของผู้อื่น ผ่านการใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษา ได้อย่างเหมาะสมกับบริบท

4) การทำความเข้าใจสารจากมุมมองของผู้อื่น (Perspective Taking in Communication) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการแสดงออกถึงการรับรู้ ตีความสารที่ตั้งใจรับเอามุมมองของผู้อื่นมาใช้ชั่วคราว เพื่อทำความเข้าใจ

เข้าใจความคิด อารมณ์ โดยรักษาเส้นแบ่งตนกับผู้อื่น ปราศจากอคติ สามารถโต้ตอบกลับไปแสดงความเข้าใจต่อมุมมองร่วมจากการพิจารณาพร้อมกับบริบทแวดล้อมให้อีกฝ่ายรับทราบ

5) การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการสื่อสาร (Psychological Safety in Communication) หมายถึง พฤติกรรมในการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงออกถึงความรู้สึกแบบตรงไปตรงมาโดยไม่รู้สึกกลัวการถูกตำหนิ สัญญาณลักษณะ บทบาทหน้าที่ ตั้งอยู่บนฐานของความไว้วางใจ ความเคารพ การยอมรับในศักยภาพของกันและกัน ส่งผลให้เกิดความผูกพัน ความร่วมมือ การเข้าใจซึ่งกันและกัน

2. กลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง เทคนิค วิธีการ ที่เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม

3. การประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์เป็นมาตรฐานค่า 5 ระดับ ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยทั้งจากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวคิดการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบของการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 องค์ประกอบ 13 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย Rogers & Farson (1957), Rogers (1957), Wiseman (1996), Ilie & Metea (2015), Karaaziz et al. (2017), Morrison (2019), Dolamore et al. (2021), Petersen (2020), Fuller et al. (2021), Watthanasap et al. (2022), Nakamura & Milner (2023), Durongtham (2023), Vadhanapakorn (2024) ร่วมกับการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 1) ชื่อกลยุทธ์ 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมายสู่ความสำเร็จ 4) เทคนิควิธีการสู่ความสำเร็จ และการประเมินกลยุทธ์ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความเหมาะสม 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเป็นประโยชน์ นำไปสู่กรอบแนวคิดการวิจัยกลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แสดงเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้

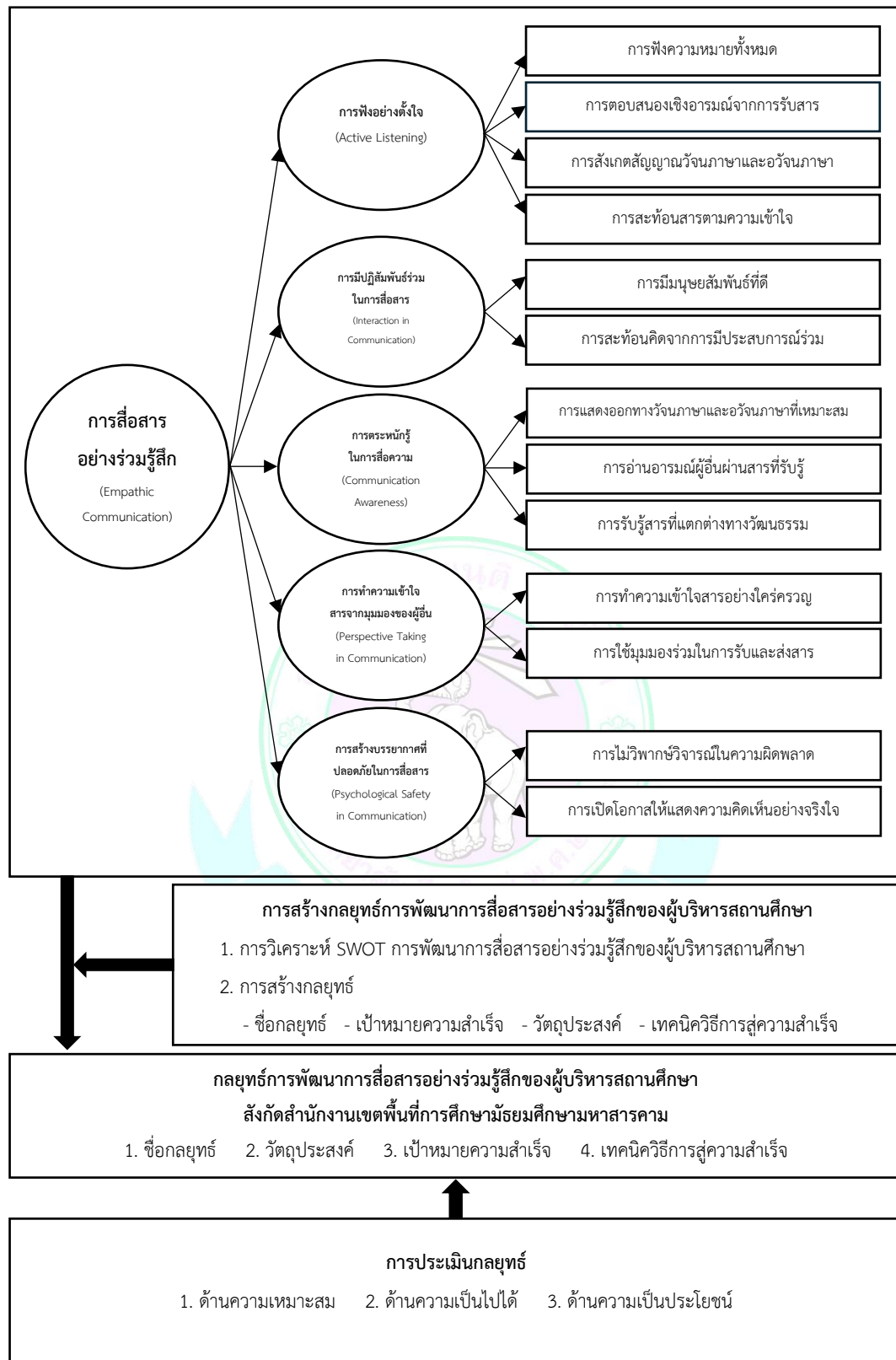


Figure 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยผสมวิธี (Mixed Methodes Research) รูปแบบการวิจัยผสมวิธีเชิงประเมิน (Mixed Methods Evaluation Design) ตามแนวคิดของ Creswell & Plano Clark (2018) โดยมีการดำเนินการ 3 ระยะ ตามวัตถุประสงค์การวิจัย

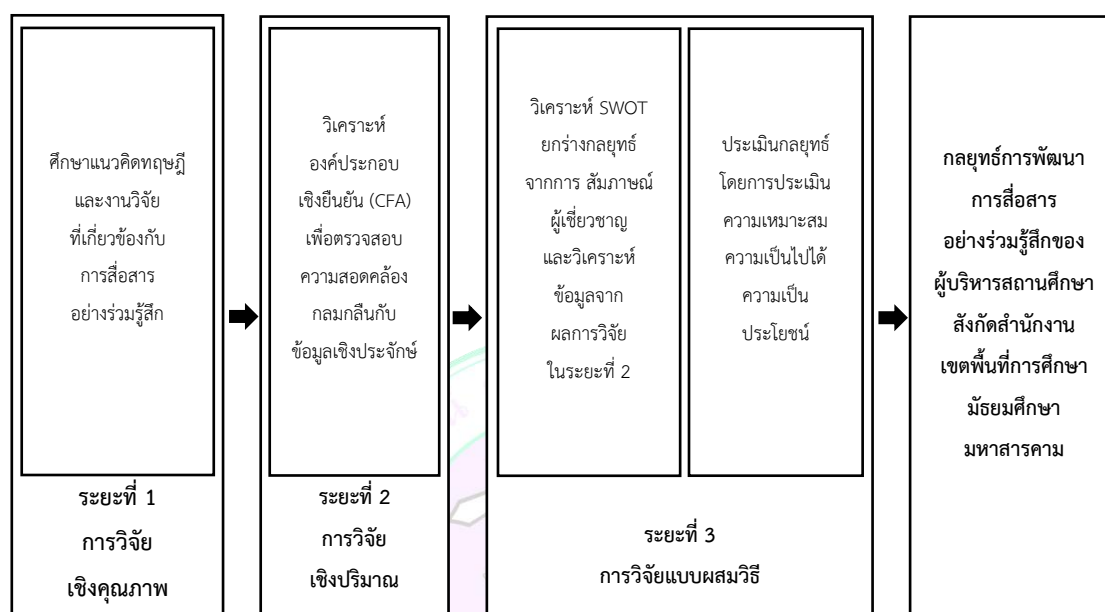


Figure 2 แบบแผนการวิจัยผสมวิธี รูปแบบการวิจัยผสมวิธีเชิงประเมิน

ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

การวิจัยระยะที่ 1

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบไปด้วย นักวิชาการทางด้านการบริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาและนักบริหารการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ 1) นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน 3) นักบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน

การวิจัยระยะที่ 2

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2568 ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 93 คน และครู 1,575 คน รวมทั้งหมด 1,668 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 48 คน และครู จำนวน 312 คน รวมทั้งสิ้น 360 คน โดย การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้เกณฑ์สำหรับกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นฟังก์ชันของจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ตามแนวคิดของ Hair et al. (2010) ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20 คน ต่อ 1 ตัวแปร (มีจำนวน 18 ตัวแปร) มีขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนจำแนกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก และสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากครึ่งหนึ่งของประชากรที่ใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นภูมิ เพื่อเป็นการกระจายของกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในแต่ละชั้นภูมิให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยตามที่กำหนดจำนวนในแต่ละขนาดของโรงเรียน

การวิจัยระยะที่ 3

1. การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงเชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ 1) นักวิชาการด้านการบริหาร การศึกษา จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน 3) นักบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน

2. การประเมินคุณภาพกลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน 2) นักบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

เครื่องมือวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อสำรวจความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ และข้อเสนอแนะ โดยพัฒนาจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องมาร่างเป็นคำถามปลายเปิด จากนั้นนำเสนอ อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและปรับปรุงตามคำแนะนำก่อนนำไปใช้จริง

การวิจัยระยะที่ 2

แบบสอบถาม (Questionnaire) สร้างจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอน ที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 5 ข้อ และตอนที่ 2 ระดับ พฤติกรรมการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบลิเคิร์ต (Likert) จำนวน 30 ข้อ ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากการหาดัชนีสอดคล้องการตั้งวัตถุประสงค์ (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 มีค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ 0.931 และทดลอง ใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 30 คน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.931

การวิจัยระยะที่ 3

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา ครอบคลุม ประเด็นชื่อกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายความสำเร็จ เทคนิควิธีการสู่ความสำเร็จ และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อกลยุทธ์มีลักษณะแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สำหรับประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ สร้างจากการศึกษา

เอกสารและหลักการสร้างแบบประเมินที่เกี่ยวข้อง พร้อมข้อข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละรายการ ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและปรับปรุงตามคำแนะนำก่อนนำไปใช้จริง

ผลการวิจัย

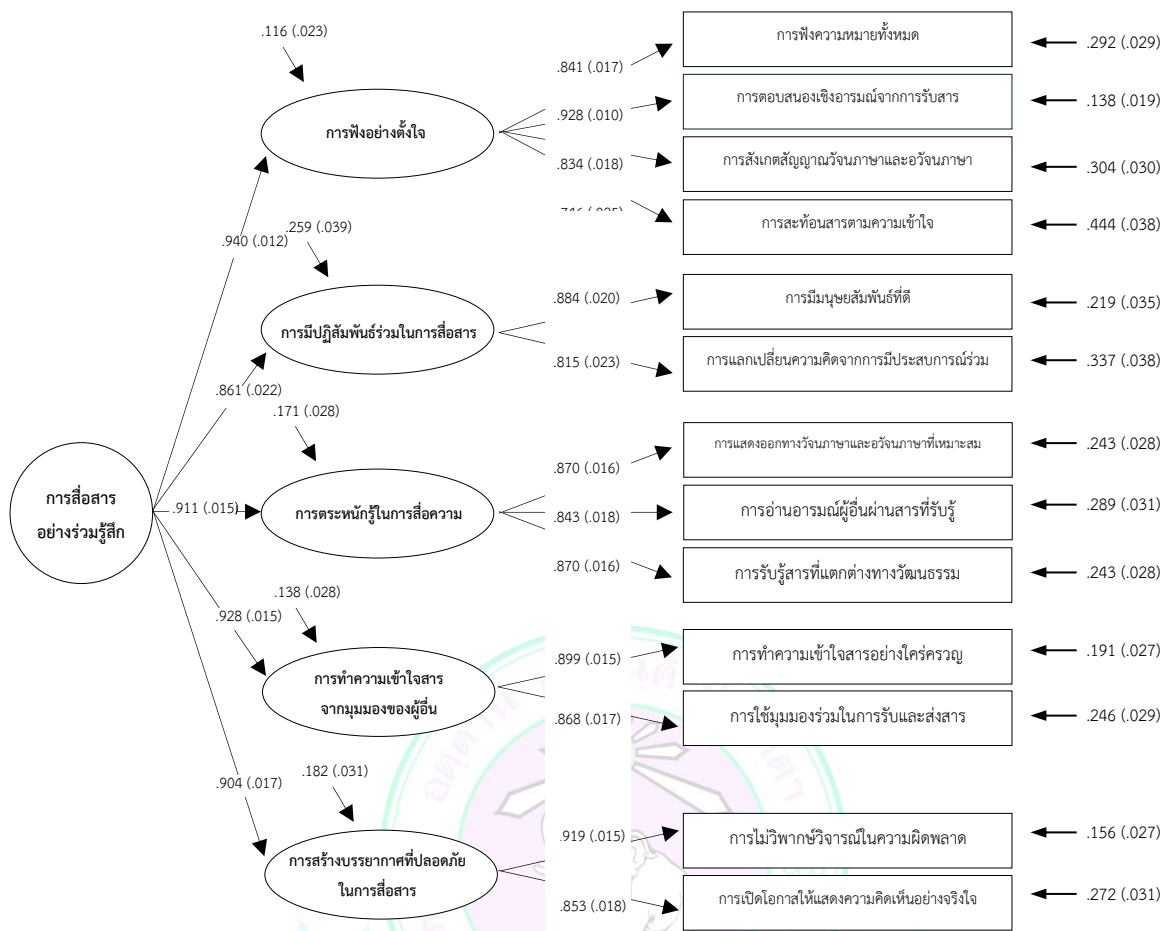
1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จากการทบทวนวรรณกรรม ข้อมูลเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา และตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ผลการศึกษาพบว่าการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 13 ตัวบ่งชี้ โดยสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้เป็นร้อยละ 100 มีรายละเอียดแสดงได้ดัง Table 1

Table 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก ของผู้บริหารสถานศึกษา	การประเมิน ความเหมาะสมตามความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					ข้อสรุป
	1	2	3	4	5	
1. การฟังอย่างตั้งใจ	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
1.1 การฟังความหมายทั้งหมด	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
1.2 การตอบสนองเชิงอารมณ์จากการรับสาร	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
1.3 การสังเกตสัญญาณวัจนภาษาและอวัจนภาษา	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
1.4 การสะท้อนสารตามความเข้าใจ	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
2. การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมในการสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
2.1 การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
2.2 การแลกเปลี่ยนความคิดจากการมีประสบการณ์ร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
3. การตระหนักรู้ในการสื่อความ	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
3.1 การแสดงออกทางวัจนภาษาและอวัจนภาษาที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
3.2 การอ่านอารมณ์ผู้อื่นผ่านสารที่รับรู้	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
3.3 การรับรู้สารที่แตกต่างทางวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
4. การทำความเข้าใจสารจากมุมมองผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
4.1 การทำความเข้าใจสารอย่างใคร่ครวญ	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
4.2 การใช้มุมมองร่วมในการรับและส่งสาร	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก ของผู้บริหารสถานศึกษา	การประเมิน ความเหมาะสมตามความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					ข้อสรุป
	1	2	3	4	5	
5. การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
5.1 การไม่วิพากษ์วิจารณ์ในความผิดพลาด	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
5.2 การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างจริงจัง	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
4. การทำความเข้าใจสารจากมุมมองผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
4.1 การทำความเข้าใจสารอย่างใคร่ครวญ	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
4.2 การใช้มุมมองร่วมในการรับและส่งสาร	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
5. การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
5.1 การไม่วิพากษ์วิจารณ์ในความผิดพลาด	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม
5.2 การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างจริงจัง	✓	✓	✓	✓	✓	เหมาะสม

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการตรวจสอบพบว่า ค่า KMO มีค่าเท่ากับ 0.954 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 และเข้าใกล้ 1 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ และเมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วย Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 3982.835 ($P < 0.05$) แสดงว่าเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมตริกเอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงว่า โมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายถึง องค์ประกอบที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขึ้นมีความ สอดคล้องกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เมื่อพิจารณาค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 69.474 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 60 ค่านัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.1885 แสดงว่า ค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.021 ค่าดัชนีรากที่สองกำลัง สองเฉลี่ย (SRMR) เท่ากับ 0.016 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.998 ค่าดัชนีตรวจสอบความ กลมกลืน (TLI) เท่ากับ 0.997 แสดงว่า โมเดลองค์ประกอบการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามสอดคล้องกับกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานที่มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor Loading) มากที่สุดคือ การฟังอย่างตั้งใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ที่ 0.940 และ องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการสื่อสาร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ที่ 0.861 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบข้ออื่น ๆ อยู่ระหว่าง 0.904 - 0.928 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ โดยแสดงได้ ดัง Figure 3 และ Table 2 ดังนี้



$\chi^2 = 69.474$, $df = 60$, $\chi^2/df = 1.158$, $P\text{-Value} = 0.1885$, $RMSEA = 0.021$, $SRMR = 0.016$, $CFI = 0.998$, $TLI = 0.997$

Figure 3 โมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Table 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ			ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (r^2)
	β	SE	t	
1. การฟังอย่างตั้งใจ	0.940	0.012	77.685	0.884
การฟังความหมายทั้งหมด	0.841	0.017	48.285	0.708
การตอบสนองเชิงอารมณ์จากการรับสาร	0.928	0.010	89.372	0.862
การสังเกตสัญญาณวัจนภาษาและอวัจนภาษา	0.834	0.018	46.356	0.696
การสะท้อนสารตามความเข้าใจ	0.746	0.025	29.613	0.556
2. การทำความเข้าใจสารจากมุมมองผู้อื่น	0.928	0.015	60.984	0.862
การทำความเข้าใจสารอย่างใคร่ครวญ	0.899	0.015	59.700	0.809

องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ			ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (r^2)
	β	SE	t	
การใช้มุมมองร่วมในการรับและส่งสาร	0.868	0.017	51.491	0.754
3. การตระหนักรู้ในการสื่อความ	0.911	0.015	59.168	0.829
การแสดงออกทางวจนภาษาและอวจนภาษาที่เหมาะสม	0.841	0.016	53.874	0.757
การอ่านอารมณ์ผู้อื่นผ่านสารที่รับรู้	0.928	0.018	46.127	0.711
การรับรู้สารที่แตกต่างทางวัฒนธรรม	0.870	0.016	53.864	0.757
4. การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการสื่อสาร	0.904	0.017	53.506	0.818
การไม่วิพากษ์วิจารณ์ในความผิดพลาด	0.919	0.015	62.833	0.844
การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างจริงจัง	0.853	0.018	46.925	0.728
5. การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมในการสื่อสาร	0.861	0.022	38.314	0.741
การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	0.884	0.020	44.045	0.781
การแลกเปลี่ยนความคิดจากการมีประสบการณ์ร่วม	0.815	0.023	34.932	0.663

3. ผลการสร้างและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้ลึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม

3.1 ผลการวิเคราะห์ SWOT การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้ลึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า จุดแข็ง ได้แก่ นโยบาย MSK Model เอื้อต่อการบูรณาการกลยุทธ์การสื่อสารอย่างร่วมรู้ลึกเข้าสู่กรอบนโยบายที่มีอยู่ได้โดยตรง ผู้บริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองสูง และโมเดลตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในบริบทพื้นที่ จุดอ่อน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้นและความแตกต่างด้านอายุและวัฒนธรรม โอกาส ได้แก่ แนวโน้มนโยบายที่ให้ความสำคัญกับสุขภาวะจิตใจและความปลอดภัยทางจิตใจในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสื่อสารอย่างร่วมรู้ลึกโดยตรง รวมทั้งเครือข่าย PLC ระหว่างผู้บริหารในเขตพื้นที่ที่สามารถเป็นกลไกขยายผลกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้ในวงกว้าง และอุปสรรค ได้แก่ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยังเน้นตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ส่งผลให้สมรรถนะการสื่อสารอย่างร่วมรู้ลึกซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงคุณภาพถูกมองข้ามหรือได้รับน้ำหนักน้อยกว่าที่ควร ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวยืนยันว่าผลการศึกษาจากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มีความสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ กล่าวคือ จุดแข็งและโอกาสที่พบ เช่น นโยบาย MSK Model และแนวโน้มด้านสุขภาวะทางจิตใจ สนับสนุนองค์ประกอบที่ค้นพบโดยตรง ขณะที่จุดอ่อนและอุปสรรคที่พบ เช่น วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น เป็นประเด็นที่องค์ประกอบดังกล่าวสามารถตอบสนองได้ ความสอดคล้องนี้จึงยืนยันว่าผลการศึกษาในระยะที่ 1 และ 2 มีน้ำหนักเพียงพอที่จะนำไปใช้เป็นฐานในการสร้างกลยุทธ์ในระยะที่ 3 ต่อไป

Table 3 การวิเคราะห์ SWOT การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

จุดแข็ง (Strengths) - นโยบาย MSK Model เอื้อต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา - ผู้บริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับประสิทธิภาพองค์กรการศึกษา - ผลการศึกษาโมเดลตัวบ่งชี้การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	จุดอ่อน (Weaknesses) - วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น - ความแตกต่างด้านอายุ วัฒนธรรม และรูปแบบการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร
โอกาส (Opportunities) - แนวโน้มในปัจจุบันให้ความสำคัญการเน้นความสำคัญของสุขภาวะจิตใจและความปลอดภัยทางจิตใจในองค์กร - มีเครือข่าย PLC ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา	อุปสรรค (Threats) - สมรรถนะด้านการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกเป็นคุณลักษณะเชิงคุณภาพวัดผลได้ยาก

3.2 ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดำเนินการโดยการนำผลวิเคราะห์ SWOT มาใช้ยืนยันว่าผลที่ได้จากการศึกษาระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มีความสอดคล้องและมีน้ำหนักเพียงพอที่จะนำไปใช้เป็นฐานในการสร้างกลยุทธ์ จากนั้นนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) มาเรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ร่วมกับการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา จนได้กลยุทธ์ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) ชื่อกลยุทธ์ 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมายความสำเร็จ และ 4) เทคนิควิธีการสู่ความสำเร็จ แสดงได้ดัง Table 4

Table 4 กลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ชื่อกลยุทธ์หลัก ภาษาไทย : กลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ภาษาอังกฤษ : THE STRATEGY OF EMPATHIC COMMUNICATION DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE MAHA SARAKHAM
2. วัตถุประสงค์หลัก เพื่อพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

กลยุทธ์ที่ 1	
ชื่อกลยุทธ์	ฟังอย่างตั้งใจ ด้วยความเข้าใจ (Active and empathic listening)
วัตถุประสงค์	เพื่อพัฒนาทักษะการฟังเชิงลึกของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถจับประเด็นได้ทั้งเนื้อหา ความรู้สึกที่แฝงอยู่ของบุคลากรอย่างถูกต้อง และสะท้อนกลับให้คู่สนทนา รับทราบ
เป้าหมายความสำเร็จ	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจดจ่อกับการฟังได้อย่างสมบูรณ์ ไม่ด่วนตัดสินเพื่อป้องกันอคติ ดีความวิจณาษาและอวิจณาษาได้ถูกต้อง และสะท้อนความเข้าใจกลับได้อย่างแม่นยำ
เทคนิควิธีการสู่ความสำเร็จ	1) ฟังเนื้อหาอย่างครบถ้วน ไม่ขัดจังหวะ ไม่รีบตัดบทสนทนา และใช้ภาษากายตอบรับอย่างกระตือรือร้น
	2) ฝึกรับฟังโดยไม่ด่วนตัดสินเพื่อป้องกันอคติที่จะปิดกั้นการรับฟัง
	3) ฝึกสังเกตภาษาที่ไม่ได้พูด ได้แก่ น้ำเสียง จังหวะหยุด ความเงียบ และภาษากาย เพื่อทำความเข้าใจความรู้สึกที่ซ่อนอยู่
	4) ใช้คำถามปลายเปิดเชิงสำรวจ เช่น 'อยากให้เล่าให้ฟังเพิ่มเติมได้ไหม' เพื่อให้บุคลากรได้ขยายความ
	5) สะท้อนความเข้าใจกลับเมื่อจบช่วงสนทนา เช่น 'ที่ครูพูดมา ผมเข้าใจว่า...' พร้อมปรับแก้ทันทีหากยังไม่ตรงกัน
กลยุทธ์ที่ 2	
ชื่อกลยุทธ์	ทำความเข้าใจสารจากมุมมองของผู้อื่น (Understanding messages from others' perspectives)
วัตถุประสงค์	เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับรู้เหตุผลและบริบทเบื้องหลังการกระทำของบุคลากรได้อย่างปราศจากอคติ โดยรักษาขอบเขตของตนเองไว้พร้อมกัน
เป้าหมายความสำเร็จ	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองสถานการณ์จากมุมมองของบุคลากรได้ชั่วคราว เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังโดยไม่ตัดสิน และสะท้อนกลับอย่างเหมาะสมเพื่อยืนยันความเข้าใจร่วม
เทคนิควิธีการสู่ความสำเร็จ	1) ก่อนแสดงความคิดเห็น ให้ตั้งคำถามกับตนเองว่า 'ถ้าฉันอยู่ในสถานการณ์เดียวกัน มีข้อมูลเท่าที่เขามี และมีประสบการณ์แบบเขา ฉันจะรู้สึกและกระทำอย่างไร'
	2) สำรวจอคติในใจตนเองก่อนเริ่มการสนทนา เพื่อป้องกันการบิดเบือนข้อมูลที่ได้รับฟัง
	3) วิเคราะห์ผู้ฟังและบริบทรอบข้าง เช่น วัย ประสบการณ์ ภาระงาน สภาพแวดล้อม ก่อนเลือกวิธีและเนื้อหาในการสื่อสาร
	4) สะท้อนกลับเพื่อยืนยันความเข้าใจ เช่น 'ผมเข้าใจเลยว่าทำไมถึงรู้สึกแบบนั้น' โดยไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับการกระทำ
	5) ฝึกแยกแยะระหว่าง 'การเข้าใจ' กับ 'การเห็นด้วย' เพื่อรับรู้มุมมองผู้อื่นโดยไม่สูญเสียจุดยืนของตนเอง
กลยุทธ์ที่ 3	
ชื่อกลยุทธ์	ตระหนักรู้ในอารมณ์และความรู้สึก (Emotional Awareness)

วัตถุประสงค์	เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับรู้และควบคุมอารมณ์ของตนเอง เลือกใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง และอวัจนภาษาได้อย่างเหมาะสมกับบริบท โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
เป้าหมายความสำเร็จ	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับรู้สภาวะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ในขณะสนทนา ใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษาได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์
เทคนิควิธีการสู่ความสำเร็จ	1) ฝึกตรวจสอบอารมณ์ตนเองก่อนการสนทนา ถามตนเองว่าขณะนี้อยู่ในสภาวะใด และปรับสภาพให้พร้อมก่อนเริ่มสื่อสาร 2) เลือกใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง จังหวะการพูด และภาษากายให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างเหมาะสม เช่น ใช้น้ำเสียงนุ่มนวลเมื่อพูดคุยเรื่องปัญหา 3) อ่านความไม่สอดคล้องระหว่างวัจนภาษาและอวัจนภาษา และทำความเข้าใจอารมณ์ที่แท้จริงของบุคลากรเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการสนทนา 4) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านวัย ประสบการณ์ วัฒนธรรม เพื่อปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสม และตรวจสอบความเข้าใจร่วมเสมอเพื่อป้องกันการสื่อสารในประเด็นที่เปราะบาง 5) ฝึกสะท้อนคิดตนเอง หลังจบการสนทนา เพื่อทบทวนและพัฒนาตนเองสำหรับการสนทนาครั้งต่อไป
กลยุทธ์ที่ 4	
ชื่อกลยุทธ์	สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการสื่อสาร (Establishing psychological safety)
วัตถุประสงค์	เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาที่สร้างความรู้สึกลดภัยทางจิตใจ ทำให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางใหม่โดยไม่กลัวการถูกตัดสิน
เป้าหมายความสำเร็จ	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยบุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าความคิดเห็นของตนได้รับการรับฟัง และความแตกต่างทางความคิดถูกมองว่าเป็นทรัพยากร
เทคนิควิธีการสู่ความสำเร็จ	1) ให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) อย่างสร้างสรรค์ แยกคนออกจากปัญหา มุ่งเน้นแนวทางแก้ไขมากกว่าการตำหนิ 2) กล่าวชื่นชมการแสดงความคิดเห็นอย่างจริงใจของบุคลากร ระบุคุณค่าของความเห็นนั้นและเชื่อมโยงให้เห็นประโยชน์ต่อส่วนรวม 3) นำความเห็นที่แตกต่างและข้อโต้แย้งที่มีเหตุผลมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ เพื่อแสดงให้บุคลากรเห็นว่าความเห็นของเขามีผลต่อองค์กรจริง 4) สร้างช่องทางรับความเห็นที่หลากหลาย รวมถึงช่องทางที่ไม่เปิดเผยตัวตน สำหรับบุคลากรที่ยังไม่พร้อมพูดตรง ๆ เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนและแท้จริงมากขึ้น
กลยุทธ์ที่ 5	
ชื่อกลยุทธ์	มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความเข้าใจ (Interaction built on mutual understanding)

วัตถุประสงค์	เพื่อพัฒนาพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรบนพื้นฐานแห่งความเข้าใจ
เป้าหมายความสำเร็จ	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคลากรทุกระดับผ่านปฏิสัมพันธ์ที่สม่ำเสมอ ทั้งในบริบทงานและบริบทส่วนตัว โดยบุคลากรรู้สึกว่าได้ตนเองได้รับการเห็นคุณค่า
เทคนิควิธีการสู่ความสำเร็จ	1) ทักทายบุคลากรด้วยความใส่ใจ เรียกชื่อคู่สนทนา สอบถามสารทุกข์สุกดิบ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารความเคลื่อนไหวในด้านต่าง ๆ ร่วมกัน 2) ใช้ภาษากายแบบเปิดรับ สร้างบรรยากาศที่เข้าถึงได้ เพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร 3) จัดพื้นที่สนทนาแบบไม่เป็นทางการเพื่อแบ่งปันเรื่องราวชีวิตนอกเหนือจากเรื่องงาน 4) จัดวงแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานจากสถานการณ์จริง ใช้คำถามปลายเปิด สอบถามความคิดเห็น เพื่อให้เข้าใจบริบทปัญหาที่แท้จริงของบุคลากร

3.3 ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผู้เชี่ยวชาญ ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ ในภาพรวมมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน โดยมีรายละเอียดคะแนนสรุปดังนี้ ชื่อกลยุทธ์หลัก ได้รับการประเมินด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 3 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ย (M) 5.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) 0.00 วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์หลัก ได้รับการประเมินด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 3 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ย (M) 5.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) 0.00 องค์ประกอบในแต่ละกลยุทธ์ย่อย ได้แก่ ชื่อกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายความสำเร็จ และเทคนิควิธีการสู่ความสำเร็จ มีผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในเกณฑ์มากที่สุดทุกรายการ โดยมีช่วงค่าเฉลี่ยดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 ฟังอย่างตั้งใจ ด้วยความเข้าใจ (Active listening) ผลการประเมินในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (M) อยู่ในช่วง 4.80 - 5.00 กลยุทธ์ที่ 2 ทำความเข้าใจสารจากมุมมองของผู้อื่น (Understanding messages from others' perspectives) ผลการประเมินในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (M) อยู่ในช่วง 4.60 - 5.00 กลยุทธ์ที่ 3 ตระหนักรู้ในอารมณ์และความรู้สึก (Emotional Awareness) ผลการประเมินในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (M) อยู่ในช่วง 4.60 - 5.00 กลยุทธ์ที่ 4 สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการสื่อสาร (Establishing psychological safety) ผลการประเมินในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (M) อยู่ในช่วง 4.60 - 5.00 กลยุทธ์ที่ 5 มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความเข้าใจ (Interaction built on mutual understanding) ผลการประเมินในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (M) อยู่ในช่วง 4.80 - 5.00 เมื่อสรุปผลรวม กลยุทธ์นี้มีความเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ความเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 4.90 (SD 0.20) ความเป็นไปได้ ค่าเฉลี่ย 4.60 (SD 0.75) ความเป็นประโยชน์ ค่าเฉลี่ย 5.00 (SD 0.00)

อภิปราย และข้อเสนอแนะ

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผลการศึกษาพบว่าการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 13 ตัวบ่งชี้ ครอบคลุมทั้งมิติการรับสาร มิติการส่งสาร มิติการตระหนักรู้ตนเอง มิติการเข้าใจผู้อื่น และมิติการสร้างบริบทที่เอื้อต่อการสื่อสาร โดยองค์ประกอบสำคัญที่เป็นหัวใจหลักของการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก คือ การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) ซึ่งประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การฟังความหมายทั้งหมด การตอบสนองเชิงอารมณ์จากการรับสาร การสังเกตสัญญาณวัจนภาษาและอวัจนภาษา และการสะท้อนสารตามความเข้าใจ ทั้งนี้ องค์ประกอบดังกล่าวปรากฏในการทบทวนวรรณกรรมทุกเรื่องที่น่ามาสังเคราะห์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเป็นสากลและความสำคัญพื้นฐานของการฟังอย่างตั้งใจที่เป็นหลักสำคัญของการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Rogers & Farson (1957) ซึ่งได้เสนอว่าการฟังอย่างตั้งใจเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก Rogers ได้ย้ำว่าการฟังในระดับลึกซึ่งนั้นต้องอาศัยการเข้าใจกรอบอ้างอิง (Frame of Reference) ของผู้พูด ไม่ใช่เพียงการรับรู้เนื้อหาที่ปรากฏภายนอกเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ด้านการฟังความหมายทั้งหมดที่ปรากฏในผลการวิจัยครั้งนี้ นอกจากนี้ตัวบ่งชี้เรื่องการสะท้อนสารตามความเข้าใจยังสอดคล้องกับเทคนิค Reflective Listening ที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและการยืนยันความเข้าใจร่วม (Petersen, 2020) ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพโดยรวมแล้ว องค์ประกอบการฟังอย่างตั้งใจในบริบทผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากครูและบุคลากรมักต้องการการรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่ฟังอย่างตั้งใจจะสามารถรับรู้ความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรได้ ส่งผลต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ที่เน้นการรับฟังเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำแทนการสั่งการแบบดั้งเดิม (Greenleaf, 2002) ผลการตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ผลการตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทุกคนเห็นว่าองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทั้ง 5 องค์ประกอบ 13 ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสม ซึ่งผลการยืนยันดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าองค์ประกอบที่สังเคราะห์ขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวมีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ที่ดี

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า โมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดทุกประการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hair et al. (2010) ที่ระบุว่าโมเดลที่ผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องสามารถนำไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ในบริบทนั้น ๆ ได้อย่างมีความน่าเชื่อถือ ทั้งนี้โมเดลประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ซึ่งทุกองค์ประกอบมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานอยู่ในระดับสูง ตั้งแต่ 0.861 ถึง 0.940 สูงกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ที่ 0.30 (Comrey & Lee, 1992) และเกณฑ์ 0.70 ที่ถือว่าอยู่ในระดับดี โดยมีช่วงห่างระหว่างค่าน้ำหนักสูงสุดและต่ำสุดเพียง 0.079 สะท้อนให้เห็นว่าทุกองค์ประกอบมีความสำคัญต่อการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกในระดับที่ใกล้เคียงกัน และทำงานเสริมกันแบบบูรณาการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Dolamore et al. (2021) ที่มองว่าการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกเป็นกระบวนการที่องค์ประกอบต่าง ๆ ไม่อาจแยกออกจากกันได้ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบควบคู่กับความสอดคล้องของโมเดล พบว่า

องค์ประกอบที่ 1 การฟังอย่างตั้งใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าในบริบทองค์กรไทยซึ่งยังให้ความสำคัญกับลำดับชั้นและความแตกต่างด้านสถานภาพ การที่ผู้บริหารรับฟังบุคลากรอย่างตั้งใจระหว่างการประชุม การนิเทศ หรือการพูดคุยในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคลากรรับรู้ถึงการได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่า

ตลอดจนส่งเสริมความไว้วางใจและคุณภาพของความสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Kluger และ Itzchakov (2022) ที่ชี้ว่าการฟังอย่างมีคุณภาพสัมพันธ์กับความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ และความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้การตอบสนองเชิงอารมณ์จากการรับสารมีค่าน้ำหนักสูงสุด แสดงให้เห็นว่าการฟังของผู้บริหารไม่ได้จำกัดเพียงการเข้าใจเนื้อหาของสาร แต่รวมถึงการรับรู้อารมณ์ ความรู้สึก และความหมายที่แฝงอยู่ในการสื่อสารด้วย สอดคล้องกับ Vora และ Kainzbauer (2020) ที่พบว่าภาวะผู้นำในบริบทไทยมีลักษณะสำคัญด้านการสนับสนุนทางอารมณ์และการสื่อสารทางอ้อม และ Suengkamolpisut และ Singhatong (2026) ที่ชี้ว่าความร่วมมือรู้สึก ความฉลาดทางอารมณ์ ความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น และการสื่อสารที่คำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคลากรในองค์กรไทย ทั้งนี้ ลักษณะดังกล่าวอาจอธิบายได้จากความเกรงใจและความแตกต่างด้านอำนาจ ซึ่งทำให้บุคลากรบางส่วนมีความระมัดระวังในการแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรับฟังทั้งสารที่กล่าวออกมาโดยตรงและสัญญาณเชิงบริบทหรือวัจนภาษาประกอบการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับ Chau และ Nacharoenkul (2023) ที่พบว่าการสื่อสารในบริบทการทำงานของไทยเชื่อมโยงกับความสัมพันธ์เชิงอำนาจและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ข้อค้นพบนี้มีจุดเน้นแตกต่างจากกรอบแนวคิดการร่วมรู้สึกบางแนวทางในต่างประเทศที่ให้ความสำคัญกับการมองในมุมของผู้อื่น (Perspective-Taking) เป็นองค์ประกอบสำคัญ (Wiseman, 1996; Fuller et al., 2021) โดยผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ว่า ในบริบทผู้บริหารสถานศึกษาไทย การร่วมรู้สึกจำเป็นต้องแสดงออกผ่านพฤติกรรมที่บุคลากรรับรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการตั้งใจฟัง การรับรู้อารมณ์ และการตอบสนองต่อความรู้สึกอย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยลดช่องว่างด้านสถานภาพและเสริมสร้างความไว้วางใจในองค์กร

3. ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า กลยุทธ์ทั้ง 5 ที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยนี้มีโครงสร้างที่สะท้อนทั้งมิติทางปัญญาและมิติทางอารมณ์ โดยมีจุดเด่นเชิงทฤษฎีที่สำคัญคือการจัดเรียงลำดับกลยุทธ์ตามค่า Factor Loading จากสูงสุดไปต่ำสุดของโมเดล CFA ซึ่งทำให้กลยุทธ์มีฐานเชิงประจักษ์รองรับ ไม่ใช่เพียงการสรุปวรรณกรรม จุดนี้ถือเป็นความแตกต่างจากงานวิจัยเชิงกลยุทธ์ทางการศึกษาทั่วไปที่มักพัฒนากลยุทธ์จากวรรณกรรมโดยไม่ผ่านการตรวจสอบเชิงประจักษ์

กลยุทธ์ที่ 1 ฟังอย่างตั้งใจ ด้วยความเข้าใจ (Active and empathic listening) และกลยุทธ์ที่ 3 ตระหนักรู้ในอารมณ์และความรู้สึก (Emotional Awareness) ทำหน้าที่ในระดับบุคคล โดยสอดคล้องกับกรอบความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ของ Goleman (1995) ในด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) และการควบคุมตนเอง (Self-Regulation) ข้อสังเกตที่สำคัญทางทฤษฎีคือ กลยุทธ์ทั้งสองมุ่งพัฒนาศักยภาพภายในของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อน โดยมีหลักคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้และฟังเพื่อตอบโต้แทนที่จะฟังเพื่อเข้าใจ ย่อมไม่สามารถสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย (Psychological Safety) ในองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Miller (2024) ที่พบว่าผู้บริหารที่ขาดความร่วมมือรู้สึกทำให้ครูมีความเสี่ยงต่อภาวะหมดไฟสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

กลยุทธ์ที่ 2 ทำความเข้าใจสารจากมุมมองของผู้อื่น (Understanding messages from others' perspectives) และกลยุทธ์ที่ 5 มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความเข้าใจ (Interaction built on mutual understanding) ทำหน้าที่ในระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สอดคล้องกับกระบวนการทำความเข้าใจผ่านมุมมองความคิด (Cognitive Empathy) ตามแนวคิดของ Davis (1983) และ Ickes (1997) ข้อสังเกตที่สำคัญคือ กลยุทธ์ที่ 5 ทำหน้าที่เป็น พื้นที่ย่อยที่กลยุทธ์ทั้งสี่มาผสานกัน สอดคล้องกับทฤษฎีบทสนทนานิยม (Dialogism) ของ Bakhtin (1981) ที่อธิบายว่าความหมายในการสนทนาถูกสร้างขึ้นร่วมกันไม่ใช่ถ่ายทอดจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเป็นแนวคิดที่ทำลายรูปแบบการสื่อสารแบบสั่งการที่ยังคงแพร่หลายในระบบราชการการศึกษาไทย

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการสื่อสาร (Establishing psychological safety) ทำหน้าที่ในระดับองค์กร ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ที่มีผลกระทบกว้างขวางที่สุด เนื่องจาก Psychological Safety ตาม Edmondson (1999) เป็น

ปัจจัยนำของการเรียนรู้ขององค์กร นวัตกรรม และ ประสิทธิภาพของทีม ผลการวิจัยชี้ว่ากลยุทธ์นี้มีศักยภาพในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากการเชื่อฟังตามลำดับชั้นสู่การเรียนรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นกระบวนการระยะยาวที่ต้องการความสม่ำเสมอและความมุ่งมั่นจากผู้บริหาร งานวิจัยในอนาคตควรออกแบบการศึกษาแบบการวิจัยแบบติดตามระยะยาว เพื่อติดตามผลกระทบของกลยุทธ์ที่ 4 ต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาว

4. ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่ากลยุทธ์ทั้ง 5 อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสามด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสม ($M = 4.90$, $SD = 0.20$) ด้านความเป็นไปได้ ($M = 4.60$, $SD = 0.75$) และด้านความเป็นประโยชน์ ($M = 5.00$, $SD = 0.00$) ซึ่งสะท้อนการยอมรับของผู้ทรงคุณวุฒิต่อคุณภาพของกลยุทธ์ในภาพรวม

อย่างไรก็ตาม รูปแบบค่า SD ที่แตกต่างกันระหว่างสามด้านมีนัยสำคัญที่ต้องพิจารณา ด้านความเป็นประโยชน์มี $SD = 0.00$ แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้คะแนนเต็ม 5.00 ในทุกกลยุทธ์ ในขณะที่ด้านความเป็นไปได้นั้น $SD = 0.75$ ซึ่งสูงกว่าด้านอื่นอย่างเห็นได้ชัด รูปแบบนี้ชี้ว่าแม้ผู้ทรงคุณวุฒิจะเห็นพ้องกันว่ากลยุทธ์มีคุณค่าและประโยชน์สูง แต่มีความเห็นที่แตกต่างมากกว่าในเรื่องของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สอดคล้องกับบริบทที่ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านมีประสบการณ์จากสถานศึกษาต่างขนาดและต่างบริบท ข้อจำกัดด้านภาระงานของผู้บริหาร ความพร้อมของบุคลากร และความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างสถานศึกษา จึงส่งผลต่อการประเมินความเป็นไปได้ที่แตกต่างกัน ข้อค้นพบนี้ควรนำไปสู่การออกแบบแนวทางการนำกลยุทธ์ไปใช้ที่มีความยืดหยุ่นแทนที่จะกำหนดเป็นแนวปฏิบัติตายตัว

ด้านความเหมาะสม ผลการประเมินกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยนี้ตั้งอยู่บนฐานข้อมูลจริงผ่านการยืนยันด้วยโมเดล CFA ซึ่งทำให้กลยุทธ์มีความตรงเชิงบริบทที่สูงกว่างานวิจัยที่พัฒนากลยุทธ์จากวรรณกรรมเพียงอย่างเดียว

โดยสรุป ผลการประเมินจากผู้ทรงเชี่ยวชาญยืนยันว่า กลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้น มีคุณภาพและความสมบูรณ์เพียงพอในระดับที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำกลยุทธ์ทั้ง 5 ไปใช้อย่างบูรณาการร่วมกัน โดยเริ่มจากการพัฒนาทักษะการฟังอย่างตั้งใจ ฝึกการตรวจสอบอารมณ์ตนเองก่อนเริ่มการสนทนา และฝึกมองสถานการณ์จากมุมมองของบุคลากร เพื่อลดอคติในการรับสารและเพิ่มความแม่นยำในการเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่บุคลากรกล้านำเสนอความเห็นและไม่กลัวการถูกตัดสิน แยกคนออกจากปัญหาและการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ และผู้บริหารควรจัดสรรเวลาสำหรับปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร

2. สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ควรนำองค์ประกอบ 5 ด้าน 13 ตัวบ่งชี้ไปใช้เป็นกรอบประเมินและพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร โดยใช้เป็นเครื่องมือประเมินตนเองหรือบรรจุในกรอบประเมินประสิทธิภาพผู้บริหาร พร้อมจัดโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพในรูปแบบปฏิบัติจริง เช่น การอบรมทักษะการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก การฝึก Role-Playing และกิจกรรม Reflective Practice เพื่อส่งเสริมการตระหนักรู้ทางอารมณ์ของผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลกระทบของการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อตัวแปรผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น ความพึงพอใจในการทำงานของครู ความปลอดภัยทางจิตวิทยาในองค์กร ความผูกพันของบุคลากรต่อสถานศึกษา หรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงทดลองหรือการวิจัยตามยาว เพื่อยืนยันความสัมพันธ์เชิงเหตุผลได้อย่างน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

2. ควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ ทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา หรือขยายไปยังสถานศึกษาสังกัดอื่น เช่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือสถาบันอาชีวศึกษา เพื่อตรวจสอบว่าโมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้มีความเป็นสากล และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับบริบทที่หลากหลาย

3. ควรศึกษาผลของการนำกลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกทั้ง 5 กลยุทธ์ไปทดลองใช้จริงในสถานศึกษา โดยออกแบบโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพที่ใช้กลยุทธ์เหล่านี้เป็นกรอบ แล้ววัดผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสื่อสารของผู้บริหารก่อนและหลังการฝึกอบรม เพื่อยืนยันประสิทธิผลของกลยุทธ์ในเชิงประจักษ์

4. ควรพัฒนาโมเดลการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกให้ครอบคลุมบริบทการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัล (Digital Communication) โดยเฉพาะการศึกษาว่าองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่ค้นพบในการวิจัยครั้งนี้มีการแสดงออกอย่างไรในบริบทการสื่อสารออนไลน์ และควรเพิ่มตัวบ่งชี้ใดเพื่อให้โมเดลมีความสมบูรณ์สำหรับบริบทดิจิทัล

5. ควรศึกษาเปรียบเทียบการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์การบริหาร หรือขนาดของสถานศึกษา เพื่อทำความเข้าใจว่าปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อระดับและรูปแบบการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะการออกแบบโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพที่ตรงกับความต้องการของผู้บริหารแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

References

- Arghode, V., Brieger, E. W., & McLean, G. N. (2022). Empathic communication: A review of the literature. *European Journal of Training and Development*, 46(1), 1–22.
- Awodiji, O. A., & Katjiteo, A. (2024). Modelling school principals' soft skills with sustainable administrative effectiveness. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 13(6), 4153–4169.
- Bakhtin, M. M. (1981). *The dialogic imagination: Four essays*. Austin: University of Texas Press.
- Chau, V. S., & Nacharoenkul, T. (2023). Japanese business communication practices in Thailand: Tales from an electronic components manufacturer. *Management Decision*, 61(8), 2467–2490.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. (2nd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). California: SAGE Publications.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113–126.
- Dolamore, S., Lovell, D., Collins, H., & Kline, A. (2021). The role of empathy in organizational communication during times of crisis. *Administrative Theory & Praxis*, 4(3), 366–375.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Fuller, M., Kamans, E., van Vuuren, M., Wolfensberger, M., & de Jong, M. D. T. (2021). Conceptualizing empathy competence: A professional communication perspective. *Journal of Business and Technical Communication*, 35(3), 333–368.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.

- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. (25th ed.). New York: Paulist Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.). New York: Pearson.
- Ickes, W. (Ed.). (1997). *Empathic accuracy*. New York: Guilford Press.
- Ilie, O.-A., & Metea, I.-G. (2015). Empathic and assertive communication: Efficient communication developments. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 21(1), 214–217.
- Jin, J., & Ikeda, H. (2024). The role of empathic communication in the relationship between servant leadership and workplace loneliness: A serial mediation model. *Behavioral Sciences*, 14(1), 1-16.
- Karaaziz, M., Can, G., & Keskindag, B. (2017). Examining empathy as a communication technique in the context of gender and cultural differences: A review study. *Global Journal of Psychology Research: New Trends and Issues*, 7(1), 20–27.
- Kluger, A. N., & Itzhakov, G. (2022). The power of listening at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 121–146.
- Miller, T. L. E. (2024). *What about us? A qualitative case study of the effects of administrative empathy modelling on teacher stress, burnout and professional development in Bermuda*. (Doctoral dissertation). University of Missouri–Columbia.
- Morrison, E. (2019). *The empathic communication workbook: Empathic communication in health care [Workbook]*. Retrieved from <https://www.emorrisonconsulting.com/wp-content/uploads/2021/04/Empathic-Communication-in-Health-Care-Workbook.pdf>
- Nakamura, Y. T., & Milner, J. (2023). Inclusive leadership via empathic communication. *Organizational Dynamics*, 52(1), 1-14.
- Petersen, A. C. (2020). Empathic Listening: Empowering Individuals as Leaders. *The Journal of Student Leadership*, 3(2), 63-71.
- Phetsombat, P. (2017). Leadership and human resource development. *Journal of MCU Social Development*, 2(1), 20–29. [in Thai]
- Phiromnak, S. (2023). *Strategic communication guidelines of school administrators under the Buriram Primary Educational Service Area Office 3* (Master's thesis). Faculty of Education, Khon Kaen University. [in Thai]
- Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95–103.
- Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1957). *Active listening*. Retrieved from https://wholebeinginstitute.com/wp-content/uploads/Rogers_Farson_Active-Listening.pdf
- Wiseman, R. L. (1996). *Intercultural communication theory*. New York: SAGE Publications.

- Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham. (2024). *Human resource management performance report for the fiscal year 2024*. Retrieved from https://www.spmmsk.go.th/hr_report/ [in Thai]
- Suengkamolpisut, W., & Singhatong, S. (2026). Leading across boundaries: Adaptive leadership and employee well-being in Thailand's hybrid workplace. *Organization Management Journal*, 23(2), 209–230.
- Suksaman, P., Namin, S., & Suksabai, C. (2023). Educational management in the VUCA world. *Journal of Political Science, Mahamakut Buddhist University*, 3(5), 137–155. [in Thai]
- UNESCO. (2024). *Global Education Monitoring (GEM) Report: Leadership in education*. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391406>
- Vadhanapakorn, D. (2024). *On empathy*. Bangkok: Amarin Corporations. [in Thai]
- Vora, D., & Kainzbauer, A. (2020). Humanistic leadership in Thailand: A mix of indigenous and global aspects using a cross-cultural perspective. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(4), 665–687.
- Watthanasap, P., Sirisuksin, S., & Thaksino, P. (2022). A study of empathic leadership indicators in private school administrators: A qualitative research. *Journal of Humanities and Social Sciences Nakhon Phanom University*, 12(1), 137–149.
- Wicha, K., & Lapcharoen, S. (2024). Soft skills of school administrators under the Samut Prakan Secondary Educational Service Area Office. *KKU Research Journal of Humanities and Social Sciences (Graduate Studies)*, 12(1), 44–57. [in Thai]
- Wietrak, E. and Gifford, J. (2024). *Trust and psychological safety: An evidence review. Practice summary and recommendations*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.