

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์กับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. เอกสารเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์
 - 1.1 ชื่อเรียกและความหมายของความฉลาดทางอารมณ์
 - 1.2 ความเป็นมาของความฉลาดทางอารมณ์
 - 1.3 ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์
 - 1.4 ประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์กับการทำงาน
 - 1.5 ความหมายและความสำคัญของอารมณ์
 - 1.6 องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์
 - 1.7 ลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง
 - 1.8 ปรัชญาของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์
 - 1.9 การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์
2. เอกสารเกี่ยวกับผู้นำและทักษะความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ
 - 2.1 ความฉลาดทางอารมณ์สำหรับผู้นำ
 - 2.2 ทักษะสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผล
3. เอกสารเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
 - 3.1 ความหมายของการบริหารและผู้บริหาร
 - 3.2 กระบวนการบริหารและวงจรคุณภาพ
 - 3.3 ความหมายและความสำคัญของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
 - 3.4 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
 - 3.5 มาตรฐานการศึกษาชั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ
4. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เอกสารเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์

ชื่อเรียกและความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ ยังไม่ได้บัญญัติคำไทยที่ใช้เป็นมาตรฐาน จึงมักมีผู้ใช้คำต่างๆ กัน เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ สติอารมณ์ อัจฉริยะทางอารมณ์ ความเก่งทางอารมณ์ เขาวงกตอารมณ์ ปัญญาทางอารมณ์ และความฉลาดทางสังคม ซึ่งในภาษาอังกฤษก็ใช้คำต่าง ๆ ที่มีความหมายเดียวกัน คือ Emotional Intelligence, Emotional Quotient (EQ), Emotional Literacy, Emotional Competence, Emotional Intelligence Competencies, Interpersonal Intelligence, Emotional SMARTS, Social Intelligence, Practical Intelligence หรือนิยมเรียกว่า EQ, EI, EIQ

ในงานวิจัยครั้งนี้ใช้คำว่าความฉลาดทางอารมณ์ Emotional Quotient (EQ) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

อุษณีย์ อนุรุทธ์วงศ์ (2545, หน้า 5) อธิบายว่า EQ เป็นชื่อย่อมาจากคำว่า Emotional Quotient หมายถึง ความสามารถที่จะรู้จักเข้าใจตนเองและผู้อื่น สามารถแยกแยะอารมณ์ เป็นต้นว่า โกรธ เกลียด ไม่พอใจ เบื่อ รวมถึงความสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ สามารถปรับตัวปรับอารมณ์ให้เหมาะสมฤดูกาลเทศะ

เทอดศักดิ์ เดชคง (2544, หน้า 37) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า คือ ความสามารถของบุคคลในการนำไปสู่การเป็นคนดี มีคุณค่า และมีความสุข คำว่าเป็นคนดี หมายถึง ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งก็คือความมีเมตตากรุณา มีคุณค่าคือการมีสติรู้ตัว (Awareness) ส่วนการมีความสุข เกิดจากการรู้จักมองโลกเลือกหาความสุขใส่ตัวเมื่อเกิดความทุกข์รู้จักหาวิธีแก้ไข

กรมสุขภาพจิต (2543ข, หน้า 55) ได้ให้ความหมายของ EQ ว่าหมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ในการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์มีความสุข

ทศพร บุญประเสริฐ (2542, หน้า 94) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่าเป็นความสามารถลักษณะหนึ่งของบุคคล ที่จะตระหนักถึงความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายใน ตลอดจนสามารถระอคอยการตอบสนองความต้องการของตนเอง ได้อย่างเหมาะสมฤดูกาลเทศะ สามารถให้กำลังใจตนเองในการที่จะเผชิญกับอุปสรรคและข้อขัดแย้งต่างๆ ได้อย่างไม่คับข้องใจ ขจัดความเครียดที่ขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันมีค่าของตนได้ สามารถชี้นำความคิด และการกระทำของตนเองในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งในฐานะผู้นำ หรือผู้ตามได้อย่างมีความสุขจนประสบความสำเร็จในการ

เรียน (Study Success) ความสำเร็จในอาชีพ (Career Success) ตลอดจนประสบความสำเร็จในชีวิต (Life Success)

พระราชวรมุณี (2542, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์คือ การใช้ปัญญากำกับการแสดงอารมณ์ที่ออกมาให้มีเหตุผล เป็นการแสดงอารมณ์ความรู้สึกออกมาในแต่ ละสถานการณ์โดยถือว่าอารมณ์ หรือความรู้สึกนั้นเป็นพลังให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งถ้าพลังขาดปัญญา กำกับ ก็จะเป็นพลังตาบอด ปัญญาจึงเป็นตัวที่จะมากำกับชีวิตของเราให้การแสดงออกไป ในทางที่ถูกต้อง

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542ก, หน้า 23 อ้างอิงใน E.L. Thronidike, 1920, pp. 43-48) ใช้ คำว่า Social Intelligence หรือความฉลาดทางสังคม หมายถึง ความมีไหวพริบในการเกี่ยวข้องกับ สัมพันธ์กับบุคคลอื่น

ทศพร ประเสริฐสุข (2542, หน้า 93 อ้างอิงใน Baron, 1992) ได้ให้ความหมายของความ ฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นองค์ประกอบของความสามารถด้านส่วนตัว ด้านอารมณ์และสังคมของ บุคคลที่สามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมและประสบความสำเร็จ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542ข, หน้า 33 อ้างอิงใน Mayer and Salovey, 1992, p. 23) ได้ นิยาม EQ ว่าเป็นความสามารถในการรับรู้ ประเมินและแสดงอารมณ์ออกมาได้อย่างเหมาะสม เข้าถึงหรือสร้างความรู้สึกที่ดีที่เกื้อกูลความคิดได้ เข้าใจอารมณ์และกระบวนการของอารมณ์ได้ดี คิดใคร่ครวญและควบคุมภาวะอารมณ์ได้ดี ในทางที่ส่งเสริมความเจริญงอกงามของสุขภาพจิตและ เชาว์ปัญญา

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542ค, หน้า 31 อ้างอิงใน Goleman, 1998, p. 317) ได้ให้ ความหมายของ EQ ไว้ว่า "ความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่น เพื่อสร้างแรงจูงใจในตัวเอง บริหารจัดการอารมณ์ต่าง ๆ ของตนและอารมณ์ที่เกิดจาก ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ได้"

คูเปอร์และสวาฟ (Cooper and Sawaf, 1997, p. 13) ได้ให้ความหมายของความฉลาด ทางอารมณ์ว่า เป็นความสามารถของบุคคล ในการที่จะรับรู้เข้าใจและประยุกต์ใช้พลังการรู้จัก อารมณ์ เป็นรากฐานของพลังงาน ข้อมูล การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีเพื่อนำผู้อื่นได้

จากนิยามของความฉลาดทางอารมณ์ที่กล่าวมาสรุปว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความคิด อารมณ์ของตนเองและ ผู้อื่น สามารถบริหารจัดการข้อขัดแย้งต่างๆ รวมทั้งจัดการกับอารมณ์ต่างๆ ได้ สามารถดำรงชีวิต อยู่อย่างมีความสุข ประสบความสำเร็จในการเรียน อาชีพ และประสบความสำเร็จในชีวิต

ความเป็นมาของความฉลาดทางอารมณ์

นักการศึกษาและนักจิตวิทยาส่วนใหญ่จะคุ้นเคยกับคำว่าสติปัญญา หรือเกณฑ์ภาคเชาวน์ (Intelligence Quotient หรือ IQ) มากกว่าความฉลาดทางอารมณ์ หรือเกณฑ์ภาคอารมณ์ (Emotional Quotient หรือ EQ) ดังที่ทราบกันว่า IQ เป็นสมรรถภาพทางสมอง (Mental Ability) ของมนุษย์หากเราต้องการทำนายว่าบุคคลผู้นี้จะมีความสามารถเรียนจบปริญญา เรามักจะนำเอาดัชนีวัด IQ เป็นตัวทำนาย

วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย (2542ค, หน้า 48-53) สรุปเกี่ยวกับความเป็นมาของความฉลาดทางอารมณ์ ดังนี้

ในช่วงแรกนักการศึกษาและนักจิตวิทยามุ่งศึกษาในด้านความสามารถทางสมองหรือ IQ แต่มีนักจิตวิทยา คือ ธอร์นไดท์ (E.L. Thordike) ปี 1920 ได้ให้ความหมายของสติปัญญาว่า มี 3 องค์ประกอบ และองค์ประกอบหนึ่งในสามก็คือ ความฉลาดทางสังคม หมายถึง ความสามารถเข้าใจผู้อื่น เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันได้อย่างเหมาะสม

ปี ค.ศ.1970 Henry Mintzberg เป็นคนแรกที่ชี้ให้เห็นว่า สมองซีกซ้ายและซีกขวา มีบทบาทในการบริหารจัดการต่างกัน โดยเน้นว่าควรบริหารโดยใช้สมองซีกขวาซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ การติดต่อเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้คน การจัดสรรทรัพยากร ขณะที่ผู้บริหารควรใช้สมองซีกซ้าย ในการวางแผนวิเคราะห์ข้อมูล ที่ทำหน้าที่เหมือนเสนาธิการทหารของกองทัพ

ปี ค.ศ.1971 Livingston ได้ให้ทัศนะว่า สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารระดับกลางพึงพัฒนามาก็คือ ความสามารถในการแสดงความเอื้ออาทร (Capacity of Empathy) ในการที่จะเกี่ยวข้องกับปฏิกิริยาทางอารมณ์ของผู้คนในองค์กร ในการที่จะรับรู้ความรู้สึกทางอารมณ์ที่พนักงานแต่ละคนรู้สึก แต่ไม่เผยความออกมา และมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน และเชื่อว่าการที่ผู้บริหารระดับกลางไม่รับรู้ภาวะอารมณ์ของผู้อื่น (Emotional Blind) ทำให้ประสบปัญหาในการจัดการคนในองค์กร

ปี ค.ศ.1973 David McClelland ศาสตราจารย์ ภาควิชาจิตวิทยามหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ที่มีส่วนปลุกเร้า ให้ความสนใจศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งได้เขียนบทความเปิดประเด็นวิพากษ์หลายประการ เช่น

1. เกรตเฉลี่ยแม้บังถึงความสำเร็จในการเรียนแต่ไม่ได้ประกันถึงความสำเร็จในอาชีพ
2. แบบวัดเชาวน์ปัญญา และแบบวัดความถนัด ไม่ได้เป็นตัวทำนายความสำเร็จในอาชีพหรือในชีวิต
3. แบบทดสอบและผลการเรียน สามารถใช้ทำนายการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากมีตัวแปรด้านสภาพเศรษฐกิจและสังคมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

4. แบบทดสอบและผลการเรียนนั้นไม่ยุติธรรมแก่ชนกลุ่มน้อย

5. การวัดสมรรถนะ (Competencies) ซึ่งสามารถทำนายพฤติกรรมสำคัญ ๆ ได้แม่นยำกว่าวัดในสิ่งที่สะท้อนให้ทราบว่า มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง วัดในสิ่งที่เห็นและรับรู้ได้อย่างชัดเจน เช่น ทักษะการสื่อสาร ความอดได้รอได้ การกำหนดเป้าหมาย จากการปฏิบัติจริงมากกว่านั่งคิดเฉย ๆ เพื่อให้มั่นใจในการสรุป

ต่อมาเริ่มมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของอารมณ์ที่มีต่อสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาการของบุคลิกภาพ

ปี ค.ศ.1980 เป็นต้นมา เริ่มมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของอารมณ์ที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาการของบุคลิกภาพ

ปี ค.ศ.1983 Haward Gardner นักจิตวิทยาจาก Haward School of Education ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ความสามารถภายในของบุคคล (Interperson Intelligence) มีความสำคัญที่ควรทดสอบหรือประเมินได้ เช่นเดียวกับการทดสอบเชาวน์ปัญญา (IQ) และการทดสอบชนิดอื่น

ปี ค.ศ.1990 Salovey and Mayer ได้สรุปว่า ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) เป็นเรื่องของทักษะในการปรับตัว 3 ประการ คือ ขั้นรู้จักตนเอง ขั้นควบคุมอารมณ์ และขั้นใช้เชาวน์ปัญญา

ปี ค.ศ.1995 Daniel Goleman สนใจศึกษาเกี่ยวกับสมอง บุคลิกภาพและอารมณ์เป็นอย่างมาก ได้บัญญัติศัพท์ "Emotionality" และยังได้เขียนหนังสือที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์จัดเป็นหนังสือที่ขายดีเล่มหนึ่งคือ "Emotional Intelligence: Why it can matter than IQ" และนิตยสารไทม์ได้พิมพ์บทความเรื่อง The EQ Factor (องค์ประกอบของอีคิว) ได้สร้างความฮือฮาไปทั่วโลก

ปี ค.ศ.1988 Daniel Goleman ได้ออกหนังสือชื่อ "Working with Emotional Intelligence" ซึ่งได้เสนอองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ และแนวทางการประยุกต์ใช้ได้ชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้นำและการฝึกอบรมพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

ปัจจุบันการศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นจากการเขียนบทความและเขียนหนังสือเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น ในประเทศไทยมีการตื่นตัวเกี่ยวกับเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เป็นต้นมา มีหนังสือเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ "EQ ของคุณเป็นอย่างไร" ของคันทันนี วรณางกูร ซึ่งทำให้รู้ถึงความฉลาดทางอารมณ์ของตนเองและวิธีการควบคุมความฉลาดทางอารมณ์ของตนเอง

หนังสือเรื่อง "จากความฉลาดทางอารมณ์สู่สติปัญญา" ของเทอดศักดิ์ เดชคง ซึ่งทำให้เห็นองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์และแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับสังคมไทย หนังสือ "พัฒนา IQ EQ MQ และสมาธิด้วยพลังคลื่นเสียง" ของอริยะ สุพรรณเภสัช ซึ่งทำให้รู้แนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ หนังสือ "เชาวน์อารมณ์ (EQ): ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จ" ของวีระวัฒน์ บัณฑิตานัย ได้แสดงถึงที่มาของความฉลาดทางอารมณ์ องค์ประกอบและรวมถึงการพัฒนาอีคิวในกลุ่มต่างๆ นอกจากนี้ สถาบันพฤติกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ และยังมีการจัดตั้งชมรมผู้สนใจความฉลาดทางอารมณ์ ได้รวบรวมบทความทางวิชาการเรื่องอีคิว เพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ นอกจากนี้มีหน่วยงานที่สนใจศึกษาและหน่วยงานที่ต้องทำงานที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ได้มีการจัดประชุมสัมมนา เช่น สมาคมแนะแนวแห่งประเทศไทย จัดสัมมนาเรื่อง "EQ (Emotional Quotient) ความฉลาดทางอารมณ์กับการสร้างความสำเร็จในชีวิต" สถาบันพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร จัดสัมมนาเรื่อง "อีคิวกับความสำเร็จในการทำงาน" กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ได้จัดมีการประชุมวิชาการสุขภาพจิตปี 2543 เรื่อง "สุขภาพจิตดีด้วยอีคิว" ผลจากการประชุมสัมมนาได้รับความสนใจอย่างมากจากบุคคลทุกหน่วยงาน ส่วนงานวิจัยเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ในประเทศไทยยังมีน้อย

จากความเป็นมาเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ สรุปได้ว่ามีนักจิตวิทยาคนแรกที่ทำให้ความสนใจ คือ ธอร์นไดท์ (E.L.Thronrdike) ได้ใช้คำว่าความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) แต่ได้รับความสนใจน้อย แต่ต่อมา เฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ได้เสนอว่าสมองของมนุษย์มี 2 ซีก ควรจะได้รับการพัฒนาสมองทั้งสองส่วนให้ได้สมดุล ในปี 1980 มีการสนใจศึกษาเกี่ยวกับอารมณ์ที่มีผลต่อสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ และบุคลิกภาพ ความฉลาดทางอารมณ์เริ่มเป็นที่ฮือฮามากเมื่อโกลแมน (Daniel Goleman) ได้ทำการวิจัยกับผู้เชี่ยวชาญและเขียนหนังสือที่ติดอันดับขายดีเล่มหนึ่งชื่อ Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ ในปัจจุบันจึงมีผู้ให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ สำหรับในประเทศไทยมีผู้สนใจและเขียนหนังสือเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ขึ้นในปี 2541 มีการจัดประชุมสัมมนาซึ่งได้รับความสนใจอย่างมากจากทุกหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกระทรวงสาธารณสุขและกระทรวงศึกษาธิการ

ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพและมีความสำคัญมากกว่าเชาวน์ปัญญา บุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะรู้จักและเข้าใจอารมณ์ของตนเอง สามารถเผชิญความเครียดได้อย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น มีเป้าหมายในชีวิต มองโลกในแง่ดีและสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข Donaldson (คมเพชร ฉัตรศุภกุล และผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์, 2544, หน้า 12 อ้างอิงใน Donaldson, 1997, p. 2)

สติปัญญาตัวเดียวไม่สามารถใช้เป็นตัวทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้ถูกต้องแน่นอน นักวิจัยจึงได้หันมาสนใจศึกษาตัวแปรที่ไม่ใช่สติปัญญา เช่น เจตคติ แรงจูงใจ มโนภาพแห่งตน ฐานะทางเศรษฐกิจ การอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่ ในปัจจุบันนักวิจัยยืนยันได้ว่าในเรื่องความสำเร็จด้านการเรียน หรือด้านการทำงานนั้น สติปัญญามีส่วนเกี่ยวข้องเพียง 20% เท่านั้น อีก 80% ที่เหลือเป็นปัจจัยด้านอื่นๆ ซึ่งรวมถึงสติปัญญาทางด้านอารมณ์ด้วย (วิลาสลักษณ์ ชีววัลลี, 2543, หน้า 153)

ความฉลาดทางอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งบอกถึง ความสุขและความสำเร็จของชีวิต ทั้งนี้เพราะมีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จบ่งบอกว่าล้าหลังความฉลาดทางความคิด (เชาวน์ปัญญา) เพียงอย่างเดียว ยังไม่ใช่ปัจจัยที่ชี้ชัดถึงความสำเร็จ แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ การรู้จักแก้ไขความขัดแย้ง ความเครียด การรู้จักมองโลกในแง่ดี ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ การรู้จักข้อดีข้อด้อยของตนเอง เป็นต้น ซึ่งรวมเรียกว่าความฉลาดทางอารมณ์ (เทอดศักดิ์ เดชคง, 2544, หน้า 40-44)

การศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ จึงมีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อบุคคลและองค์กรต่างๆ เพราะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและหน้าที่การงาน รวมทั้งพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้ (วิระวัฒน์ บันนิตมัย, 2542ค, หน้า 35-36)

1. นำไปพัฒนาการด้านอารมณ์ บุคลิกภาพของเด็กและเยาวชน เพื่อให้มีบุคลิกภาพที่ดีมีวุฒิภาวะทางอารมณ์
2. นำไปพัฒนาการสื่อสาร การแสดงความรู้สึก อารมณ์ของตนเองได้อย่างถูกต้อง การเข้าใจและเห็นใจบุคคลอื่น อันจะทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
3. นำไปพัฒนาการปฏิบัติงานหรือพัฒนาบุคคลในองค์กรเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน
4. นำไปพัฒนาการบริหารและการจัดการ หรือพัฒนาศักยภาพของผู้นำในองค์กรต่าง ๆ ทำให้สามารถบริหารงานบุคคลในองค์กรได้ดีขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

5. นำไปพัฒนาการให้บริการ หรือธุรกิจด้านการบริการ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลที่รับผิดชอบงานด้านการบริการมีความสามารถในการดูแลลูกค้าได้เป็นอย่างดี เพราะสามารถเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าทุกคน

6. นำไปพัฒนาการเข้าใจชีวิตของตนเองและการเข้าใจผู้อื่น เพื่อมุ่งสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข

ในด้านการจัดการศึกษาของไทยก็ให้ความสำคัญกับความฉลาดทางอารมณ์ ดังจะเห็นจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 กำหนดให้รัฐจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษาว่า ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญในทุกระดับไม่ว่าในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร สังคม ประเทศ หรือระดับสังคมโลก มีความสำคัญทั้งในครอบครัว สถานศึกษา สถานที่ทำงานและชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งครู อาจารย์ เป็นผู้ประกอบวิชาชีพที่ต้องมีความฉลาดทางอารมณ์สูงกว่าอาชีพอื่นๆ อีกหลายอาชีพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าผู้ที่ประกอบอาชีพครูให้ประสบความสำเร็จในอาชีพนั้นจำเป็นจะต้องเป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์สูง

ประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์กับการทำงาน

ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่บุคคลควรจะมี หรือพัฒนาให้มากขึ้นเพื่อใช้ในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ มีขนาดเล็กลง จำนวนคนที่มีอยู่ในองค์กรถูกคาดหวังว่าจะต้องมีคุณภาพมาก ไม่เพียงแต่มีความสามารถหรือทักษะที่จำเป็นในการทำงาน หรือมีเชาวน์ปัญญา แต่ต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีความสุข มีความเข้าใจและเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน มีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ดังนั้นคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงเท่านั้นจึงจะสามารถดำรงตนอยู่ในโลกการทำงานปัจจุบันได้ดีกว่าคนที่มีไอคิวสูงแต่อีคิวต่ำ ความฉลาดทางอารมณ์จึงเข้ามามีบทบาทต่อคนทำงานในปัจจุบัน

สรุปว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างยิ่งกับทุกคนเพราะการที่คนเราจะประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสติปัญญาเพียงอย่างเดียว ความฉลาดทางอารมณ์มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมาก เพราะช่วยพัฒนาตนเองให้รู้จักตนเอง ให้รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง สามารถจัดการอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์ แก้ปัญหาทางอารมณ์และวิธีการสร้างพลังใจในทุกๆ เรื่องโดยเฉพาะด้านการเรียน อาชีพ และความสำเร็จในชีวิต อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ความหมายและความสำคัญของอารมณ์

วารุณี ภูวทรกุล (2542, หน้า 262) ให้ความหมายของอารมณ์ ประกอบด้วยพฤติกรรม 5 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมการทำลาย เกิดขึ้นเมื่อมีอารมณ์โกรธ และจะมีพฤติกรรมการต่อสู้ตามมา ซึ่งพบได้ในคนและสัตว์ ส่วนใหญ่จะแสดงพฤติกรรมโดยการต่อสู้แบบทำลาย บางครั้งก็ทุ่มตนเองใส่ศัตรู กัดกัน ขีดข่วน เป็นไปตามเผ่าพันธุ์ แต่ถ้าเป็นมนุษย์การต่อสู้จะเป็นการใช้สัญลักษณ์มากกว่าการทำร้ายร่างกาย มีการใช้คำพูดที่รุนแรงเพื่อลดเกียรติภูมิ
2. พฤติกรรมการเข้าใกล้ ในขณะที่เกิดอารมณ์ยินดี การตอบสนองก็คือ การเข้าใกล้ เมื่อเกิดความสำเร็จในกิจกรรมที่ทำ
3. พฤติกรรมการยอมแพ้หรือหนี ความกลัวมักจะเกี่ยวข้อง กับการยอมแพ้หรือหนี จากสถานการณ์ที่น่ากลัว ตัวอย่างเช่น หนีจากความกลัวจากที่หนึ่งไปยังที่หนึ่ง และในชีวิตของคนเราก็ตอมแพ้โดยใช้สัญลักษณ์ เช่น ใช้คำพูดขอโทษ การอภิปราย และอาจใช้กลไกการถอยกลับ การเก็บกด การลืม เป็นต้น
4. พฤติกรรมการหยุดการตอบสนอง หรือปฏิเสธที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า
5. พฤติกรรมการแสดงออกทางน้ำเสียง เสียงของผู้ใหญ่จะแสดงอารมณ์และความรู้สึกได้มากกว่าการแสดงสีหน้า เช่น การเปลี่ยนความดังของเสียง โดยทั่วไปถ้าเสียงสูงแสดงว่าสงสัยหรือเหลือเชื่อ ถ้าเสียงเปล่งซ้ำลากเสียงต่ำแสดงถึงการแพ้ เช่น การสอตก แต่ถ้าเสียงดังกร้าวแสดงถึงอารมณ์ตื่นเต้น เช่น การแข่งกีฬา เป็นต้น

ปราณี รามสูตร (2542, หน้า 38) ได้ให้ความหมายของอารมณ์ว่า เป็นภาวะเกิดความรู้สึกและการเปลี่ยนแปลงทางสรีระของบุคคลที่เนื่องจากการได้รับสิ่งกระตุ้นที่มีความเข้มข้นทำให้บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมที่ต่างไปจากเวลาปกติ

ไพบูลย์ เทวรักษ์ (2537, หน้า 95) ได้ให้ความหมายของอารมณ์ว่า เป็นความสัมพันธ์กับร่างกายอย่างใกล้ชิด เช่น เมื่อรู้สึกโกรธ ตกใจ ดีใจ เสียใจ เครียด ฯลฯ จะมีการเปลี่ยนแปลงภายในร่างกายอย่างมากมาย

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (2530, หน้า 99) ได้ให้ความหมายของอารมณ์ว่า เป็นสภาพการเปลี่ยนแปลงของร่างกายและจิตใจอันเนื่องมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าและอินทรีย์ และการตอบโต้กันเป็นไปตามสถานการณ์

มธุรส สว่างบำรุง (2542, หน้า 263 อ้างอิงใน Westen, 1996) ได้ให้ความหมายว่า อารมณ์หรือสภาพความปั่นป่วนเป็นการตอบสนองที่มีค่าต่อความรู้สึกทางบวกหรือทางลบที่เป็น

เครื่องหมายของการทำให้ผลรวมของปฏิกิริยาทางสรีระประสาทการณ์ของแต่ละบุคคล และการแสดงออกของพฤติกรรม หรือการแสดงความรู้สึกทางด้านอารมณ์ในลักษณะต่างๆ

การที่จะเข้าใจถึงความฉลาดทางอารมณ์ จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจอารมณ์พื้นฐานก่อน มนุษย์มักจะคิดว่าตนเป็นคนที่ไม่มีเหตุผลในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในแบบที่คนฉลาดทำ ซึ่งสามารถทำได้ในระดับหนึ่ง แต่เนื่องจากมนุษย์มีความรู้สึก และเรามักจะพบว่าคนส่วนใหญ่มักใช้อารมณ์ในการทำสิ่งใดก่อนที่จะรู้สึกตัว ทุกสิ่งในชีวิตประจำวันมักเกี่ยวข้องกับความรู้สึกและอารมณ์ ตัวอย่าง เช่น ความรู้สึกดีใจ เสียใจ ตื่นเต้น รัก โกรธ กลัว และผิดหวัง สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่เราประสบในทุกชีวิต ถ้าไม่มีความรู้สึกหรืออารมณ์เหล่านี้ชีวิตก็คงแห้งเหี่ยว เพราะความรู้สึกจะเพิ่มสีสัน และรสชาติในการดำเนินชีวิต

จากความหมายที่นักจิตวิทยาให้ไว้ทั้งหมดสรุปความหมายของอารมณ์ คือ สภาวะที่จิตใจได้รับผลกระทบมาจากสิ่งเร้าภายนอก แล้วเกิดความรู้สึกและการเปลี่ยนแปลงทางสรีระและการแสดงโต้ตอบไปตามสถานการณ์นั้น

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

นักจิตวิทยาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์สรุปได้ ดังนี้
วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542ค, หน้า 67-73 อ้างอิงใน Goleman, 1995, pp. 43-44)
ความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. ชั้นตระหนักรู้จักอารมณ์ตน (Know One's Emotion)

เป็นความสามารถเข้าใจความรู้สึกอารมณ์และความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ ภาวะอารมณ์ ความต้องการของตน ในแต่ละเวลาและสถานการณ์ สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

2. ชั้นบริหารจัดการอารมณ์ตนเอง (Managing Emotion)

เป็นความสามารถควบคุมจัดการกับความรู้สึก หรือภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้น ได้อย่างเหมาะสมและชาญฉลาด โดยสร้างเสริมจากภาวะที่ตระหนักรู้ในอารมณ์ของตน เมื่อเศร้า โกรธ ผิดหวังหรือเสียใจ ก็ควบคุมตนได้ ไม่โมโหร้าย รู้จักจัดการกับอารมณ์ของตนให้กลับคืนสู่สภาพปกติโดยเร็ว

3. ชั้นสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเองได้ (Motivation Oneself)

เป็นการกระตุ้นเตือนให้คิดริเริ่มในทางสร้างสรรค์ ผลักดันการมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งใจจะนำมาซึ่งความสำเร็จ สามารถอดได้รอได้ ไม่หุนหันใจเร็วด่วนได้ ผู้ที่สามารถทำได้ดังนี้ถือเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน

4. ชั้นสามารถรับรู้อารมณ์ของผู้อื่นได้ (Recognizing Emotion in Others)

เป็นความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นพื้นฐานการรู้เท่าทันความรู้สึก ความต้องการ ข้อวิตกกังวลของผู้อื่นได้อย่างชาญฉลาด มีไหวพริบ มีความสำคัญต่อบางอาชีพ เช่น งานที่เกี่ยวกับการรักษาพยาบาล การขาย การสอน การบริหารจัดการ

5. ความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Handling Relationships)

เป็นผลรวมของข้อ 1-4 เป็นความสามารถในการสร้างและรักษาเครือข่าย สายสัมพันธ์ส่วนตัวและที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานและการดำเนินชีวิต กับ ความเป็นผู้มีชื่อเสียง ความเป็นผู้นำ และความเก่งคน ถือว่าเป็นลักษณะของ "Interpersonal Intelligence" ที่ประกอบจากการจัดตั้งกลุ่มหรือเครือข่าย การเจรจาแสวงหาทางออก การสร้างสายสัมพันธ์เป็นการส่วนตัว และเป็นผู้ที่มีความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทางสังคมได้

ไกลแมน เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ (The Emotional Competence Framework) ไว้ 2 หมวด 5 องค์ประกอบ 25 ปัจจัยย่อย ดังแสดงไว้ในตาราง 1 โดย หมวดแรกเป็นทักษะการบริหารสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ส่วน 3 องค์ประกอบที่เหลือเป็นหมวดด้านการบริหารตนเอง ดังนี้

ตาราง 1 กรอบแนวคิดองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ของไกลแมน

หมวด/องค์ประกอบ	ความหมาย/ปัจจัยย่อย
สมรรถนะทางสังคม : การสร้างและรักษา ความสัมพันธ์	
1. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา	การตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความต้องการและข้อห่วงใยของผู้อื่น ได้แก่ 1.1 การเข้าใจผู้อื่น รู้ถึงความต้องการ มุมมอง สนใจในข้อวิตกกังวล ของเขา 1.2 การมีจิตใจมุ่งบริการ คาดคะเน รับรู้ และตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าได้ดี 1.3 การพัฒนาผู้อื่นทราบความต้องการ เพื่อส่งเสริมความรู้ ความสามารถได้ถูกต้อง 1.4 การสร้างโอกาสในความหลากหลาย เล็งเห็นความเป็นไปได้จาก ความแตกต่างโดยไม่แตกแยก

ตาราง 1 (ต่อ)

หมวด/องค์ประกอบ	ความหมาย/ปัจจัยย่อย
	1.5 ความตระหนักรู้ถึงทัศนคติความคิดเห็นของกลุ่ม ความสามารถอ่าน สถานการณ์ของกลุ่ม และความสัมพันธ์ของกลุ่มได้ ความคล่องแคล่วในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ โดยความร่วมมือของผู้อื่น
2. ทักษะทางสังคม	2.1 การโน้มน้าว แสดงกลวิธีโน้มน้าวต่างๆ อย่างได้ผล 2.2 การสื่อสาร ส่งสารที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือ 2.3 ความเป็นผู้นำ โน้มน้าวและผลักดันกลุ่มได้ดี 2.4 การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง ริเริ่ม และบริหารความเปลี่ยนแปลง 2.5 การบริหารความขัดแย้ง เจรจา และแก้ไข หาทางยุติความไม่ เข้าใจ 2.6 การสร้างสายสัมพันธ์ เสริมสร้างความร่วมมือใจกันเพื่อการปฏิบัติ 2.7 การร่วมมือร่วมใจกันทำงานกับผู้อื่น เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย 2.8 สมรรถนะของทีม สร้างพลังร่วมของกลุ่มในการมุ่งสู่เป้าหมาย การตระหนักรู้ความรู้สึกความไม่เอียงของตน หยั่งรู้ความเป็นไปได้ ของตนและความพร้อมต่าง ๆ
สมรรถนะส่วนบุคคล : บริหารจัดการตนเอง	3.1 รู้เท่าทันในอารมณ์ตน สาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกนั้นๆ และผลที่ จะตามมา
3. การตระหนักรู้ตนเอง	3.2 ประเมินตนเองได้ตามจริง รู้จุดเด่นจุดด้อยของตนเอง 3.3 มั่นใจในตนเอง มั่นใจในความสามารถคุณค่าของตน ความสามารถในการจัดการกับความรู้สึกภายในของตนเองได้
4. การควบคุมตนเอง	4.1 การควบคุมตนเอง สามารถจัดการกับภาวะอารมณ์หรือความ ฉุนเฉียวได้ 4.2 ความเป็นที่ไว้วางใจได้ รักษาความเป็นผู้ที่ซื่อสัตย์และคุณงาม ความดีได้ 4.3 ความเป็นผู้ที่ใช้สติปัญญา แสดงความรับผิดชอบ

ตาราง 1 (ต่อ)

หมวด/องค์ประกอบ	ความหมาย/ปัจจัยย่อย
	4.4 ความสามารถที่จะปรับตัวได้ ยืดหยุ่นในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้
	4.5 การสร้างสิ่งใหม่ เป็นสุขและเปิดใจกว้างกับแนวความคิดแนวทางหรือข้อมูลใหม่
5. การสร้างแรงจูงใจ	แนวโน้มของอารมณ์ที่เกื้อหนุน การมุ่งสู่เป้าหมาย
	5.1 แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ พยายามที่จะปรับปรุงให้ได้มาตรฐานที่ดีที่สุด
	5.2 ความจงรักภักดี ยึดมั่นกับเป้าหมายของกลุ่มเป้าหมาย
	5.3 ความคิดริเริ่ม พร้อมที่จะปฏิบัติตามโอกาสอันววย
	5.4 การมองโลกในแง่ดี แม้มีอุปสรรค แต่ก็ไม่ย่อระย่อมุ่งสู่เป้าหมาย

โกลแมน มีความเชื่อว่าความสามารถทางอารมณ์ของบุคคล สามารถจัดเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะร่วมกัน และเชื่อว่าไม่มีผู้ใดที่จะมี Emotional Competencies ครบทั้ง 25 ด้าน แต่ละคนก็จะมีจุดเด่น-จุดด้อย ที่แตกต่างกันไป แต่คนที่มี EQ สูงๆ จะมีบางสมรรถนะที่โดดเด่น ซึ่งปกติแล้วจะมี 5-6 ด้าน ครอบคลุมในทุกๆ องค์ประกอบของ EQ หนทางของการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้าน EQ สามารถทำได้หลายทาง Goleman เชื่อว่า EQ แต่ละสมรรถนะนั้นมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ

1. เป็นเอกเทศ แต่ละด้านต่างมีผลต่อการปฏิบัติงาน
2. เกื้อกูลกัน มีอิทธิพลต่อกัน เช่น หากขาดทักษะทางสังคม ก็จะส่งผลให้หาทีมได้ไม่ดี
3. เป็นลำดับขั้น หากไม่รู้จักตน ก็จะควบคุมตนและเข้าใจผู้อื่นได้ยาก
4. สำคัญแต่ยังไม่เพียงพอ การมี EQ ต่างๆ แล้ว บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การต้องเกื้อหนุนด้วย
5. เป็นแบบฉบับได้ ทุกมิติ ทุกองค์ประกอบ ประยุกต์ใช้ได้กับงานแต่ละประเภทแตกต่างกันไป

วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2542ข, หน้า 74-75 อ้างอิงใน Cooper and Sawaf, 1924, p. 24) ได้เสนอโมเดลของ EQ ว่าประกอบไปด้วยหลักสำคัญ 4 หลักด้วยกัน แต่ละหลักมี 4 องค์ประกอบย่อย ซึ่งนำไปสู่การวัดการประเมินที่เรียกว่า EQ Map คือ

1. ความรอบรู้ทางอารมณ์ (Emotional Literacy) เป็นการรู้จักอารมณ์ของตนเอง รู้และไหวพริบทันว่าอารมณ์ของตนมันแปรไปเช่นไร
2. ความเหมาะสมทางอารมณ์ (Emotional Fitness) เป็นการปรับวางอารมณ์ของตนได้อย่างยืดหยุ่น รู้กาลเทศะแม้เผชิญความลำบาก
3. ความลึกซึ้งทางอารมณ์ (Emotional Depth) เป็นระดับความลึกซึ้งของอารมณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา
4. ความผันแปรทางอารมณ์ (Emotional Alchemy) เป็นความสามารถในการใช้อารมณ์เพื่อความคิดสร้างสรรค์



ภาพ 1 มังองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของคอปเปอร์และสวาฟ

ที่มา: Cooper and Sawaf, 1924, p. 24

บาร์ออนเสนอองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน 16 องค์ประกอบ ดังนี้ (วีระวัฒน์ บันนิตามัย, 2542ง, หน้า 75-76 อ้างอิงใน Baron, 1992)

ตาราง 2 คุณลักษณะของ EQ ตามทัศนะของบาร์ออน

หมวด	คุณลักษณะ
1. ความสามารถภายในตน	1.1 ตระหนักรู้จักตนเอง 1.2 เข้าใจภาวะอารมณ์ของตนเอง 1.3 กล้าแสดงความคิดเห็น 1.4 เป็นอิสระเอกเทศ 1.5 ประจักษ์แจ้งแห่งตน
2. ทักษะของความเก่งคน	2.1 ตระหนักรู้เท่าทันในความคิด ความรู้สึกของคนอื่นได้ดี 2.2 มีความรับผิดชอบทางสังคม 2.3 สร้างสายสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี
3. ความสามารถในการปรับตัว	3.1 ดีความเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี 3.2 ยืดหยุ่นในความคิดความรู้สึกของตนเองได้ดี 3.3 แก้ปัญหาและสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ดี
4. กลยุทธ์ในการบริหาร ความเครียด	4.1 จัดการกับความเครียดได้ดี 4.2 ควบคุมอารมณ์ของตนได้ดี
5. ปัจจัยด้านแรงจูงใจและ ภาวะอารมณ์	5.1 มองโลกในแง่ดี 5.2 สร้างความสนุกสนานให้เกิดแก่ตนเอง และผู้อื่นได้ดี 5.3 รู้สึกและแสดงออกซึ่งความเป็นสุขได้

กรมสุขภาพจิต (2543ข, หน้า 21) ได้เสนอทัศนะของ ซาโนเวย์และสเตรินเบิร์ก เกี่ยวกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ คือ

1. การรู้จักอารมณ์ตนเอง หรือการตระหนักรู้ในตนเอง เข้าใจความรู้สึกที่เกิดขึ้น สามารถแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การเข้าใจตนเองในด้านจิตใจ

2. การจัดการกับอารมณ์ เป็นความสามารถในการควบคุมความวิตกกังวล ความโกรธ ความเศร้าหมองและเข้าใจถึงผลของความล้มเหลวที่ทำให้ขาดทักษะทางอารมณ์ บุคคลที่ไม่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองจะเต็มไปด้วยความรู้สึกเศร้า หมดหวังในขณะที่คนซึ่งมีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะสามารถเอาชนะ ปัญหาต่างๆ และแก้ไขต้นเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์ไม่ปกติได้

3. การมีแรงจูงใจในตนเอง เป็นความสามารถในการใช้อารมณ์ให้เป็นแรงจูงใจในการทำสิ่งต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความสนใจในสิ่งต่างๆ มีแรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์ คนที่มีความสามารถสูงในด้านนี้มักเป็นคนที่มีการตื่นตัวและประสบความสำเร็จเสมอไม่ว่าในการกระทำสิ่งใด

4. การรู้จักและเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น ความสามารถด้านนี้เป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คนที่รู้จักและเข้าใจอารมณ์ผู้อื่นจะมีความรู้สึกไวและละเอียดอ่อนในการเข้าใจว่า ผู้อื่นต้องการอะไรซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ดีของวิชาชีพที่เกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น อาทิ ครู จิตแพทย์ และนักจิตวิทยา เป็นต้น

5. ความสามารถในการจัดการด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถและทักษะในการจัดการกับอารมณ์ผู้อื่นในทางที่เหมาะสม ให้ตนเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เป็นผู้นำที่มีความสามารถ บุคคลที่มีความสามารถสูงในด้านนี้จะประสบความสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสัมพันธ์ภาพที่ราบรื่นและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

โดยทั่วไปบุคคลจะมีความแตกต่างกันเล็กน้อยไม่เท่ากันในความสามารถแต่ละด้าน ทักษะและความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่แก้ไขและพัฒนาได้ เพราะความสามารถทั้ง 5 ด้าน ดังกล่าว แสดงถึงลักษณะนิสัยและปฏิกิริยาในการโต้ตอบซึ่งได้จากการอบรมเลี้ยงดูมาตั้งแต่วัยเด็ก ซึ่งถ้าได้รับการเรียนรู้ใหม่ที่ถูกต้อง เหมาะสมก็จะช่วยให้แต่ละบุคคลมีความฉลาดทางอารมณ์สูงขึ้น

กรมสุขภาพจิต ได้แบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์เป็น 3 ด้าน คือ **ดี เก่ง สุข** ซึ่งประกอบด้วยความสามารถต่าง ๆ ดังนี้

1. **ดี** หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ประกอบด้วยความสามารถต่อไปนี้

1.1 ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง

1.1.1 รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง

1.1.2 ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้

1.1.3 แสดงออกอย่างเหมาะสม



- 1.2 เห็นใจผู้อื่น
 - 1.2.1 ใส่ใจผู้อื่น
 - 1.2.2 เข้าใจและยอมรับผู้อื่น
 - 1.2.3 แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

- 1.3 รับผิดชอบ
 - 1.3.1 รู้จักให้ / รู้จักรับ
 - 1.3.2 รับผิดชอบ / ให้อภัย
 - 1.3.3 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2. **เก่ง** หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหา และแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ประกอบด้วย

- 2.1 รู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง
 - 2.1.1 รู้ศักยภาพตนเอง
 - 2.1.2 สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้
 - 2.1.3 มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย
- 2.2 ตัดสินใจและแก้ปัญหา
 - 2.2.1 รับรู้และเข้าใจปัญหา
 - 2.2.2 มีขั้นตอนในการแก้ปัญหา
 - 2.2.3 มีความยืดหยุ่น
- 2.3 มีสัมพันธภาพกับคนอื่น
 - 2.3.1 สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
 - 2.3.2 กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม
 - 2.3.3 แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

3. **สุข** หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข ประกอบด้วย

- 3.1 ความภูมิใจในตนเอง
 - 3.1.1 เห็นคุณค่าในตนเอง
 - 3.1.2 เชื่อมั่นในตนเอง
- 3.2 พึงพอใจในชีวิต
 - 3.2.1 มองโลกในแง่ดี
 - 3.2.2 มีอารมณ์ขัน

3.2.3 พอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

3.3 มีความสงบทางใจ

3.3.1 มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข

3.3.2 รู้จักผ่อนคลาย

3.3.3 มีความสงบทางจิตใจ

กรมสุขภาพจิตแบ่งองค์ประกอบของความฉลาดอารมณ์เป็น 3 ด้าน คือ ดี เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เก่ง เป็นความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสัมพันธที่ดีกับผู้อื่น และ สุข เป็นความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข

ลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542จ, หน้า 140) สรุปลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง ดังนี้

1. รู้จักตนเอง รู้เท่าทันภาวะอารมณ์ของตนเอง รู้จุดเด่นจุดด้อยในความเป็นตัวของตัวเอง
2. ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก การแสดงออกของตนเองได้ถูกกับกาลเทศะ ปรับตัวเองเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี
3. สามารถสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง มองโลกในแง่ดี มีความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อหรือห่อหอยง่าย
4. แสดงความเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตระหนักรู้ในความรู้สึก ความต้องการของผู้อื่นได้ดี สร้างและรักษาสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้
5. มีทักษะทางสังคมที่ดี ทั้งนี้เป็นผลจากพัฒนาการในชั้นแรกๆ ที่ทำให้ผู้มีความฉลาดทางอารมณ์สูงสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีมารยาท มีอารมณ์ขัน สามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าต่างๆ ได้ เป็นอย่างดี มีไหวพริบ สร้างความร่วมมือจากคนหลายๆ ฝ่ายได้

ตาราง 3 ลักษณะของบุคคลที่มี EQ และ IQ สูง จำแนกตามเพศ

เพศ	EQ สูง	IQ สูง
ชาย	<ul style="list-style-type: none"> - ชอบสังคม เปิดเผยร่าเริง - สามารถทำให้ผู้อื่นเป็นสุขได้ง่าย - ไม่หวาดกลัววิตกกังวล เป็นคนดีมาก - รักษาคำพูด ทำตามสัญญา 	<ul style="list-style-type: none"> - มั่นใจในตนเอง - รอบรู้ในงานหน้าที่ - สนใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตนเอง - ชอบวิพากษ์วิจารณ์และสู้ๆ
หญิง	<ul style="list-style-type: none"> - มั่นใจในตนเองในระดับที่เหมาะสม - เปิดเผยความรู้สึก ตรงไปตรงมา - มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง - มีความเป็นสุข สนุกกับชีวิต 	<ul style="list-style-type: none"> - เชื่อมมั่นในความคิดอ่านของตนเอง - วิตกกังวล คิดมาก บางทีรู้สึกว่ายาก - มีความผิด - บางครั้งไม่กล้าแสดงจุดยืน หรือความรู้สึกของตนเองออกมา

ลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง-ต่ำ

ลักษณะของผู้มี EQ สูง-ต่ำ (วีระวัฒน์ บัณฑิตามย์, 2542, หน้า 144-143 อ้างอิงใน Hein, 1999, unpagged) ได้ให้รายการลักษณะที่บ่งชี้ถึงความเป็นผู้ที่มี EQ สูงและต่ำ ดังนี้

ตาราง 4 ลักษณะของผู้ที่มี EQ สูง-ต่ำ

ผู้ที่มี EQ สูง	ผู้ที่มี EQ ต่ำ
1. แสดงความรู้สึกของตนเองมาได้ชัดเจน และตรงไปตรงมา	1. ไม่รับผิดชอบต่อความรู้สึกของตน แต่วิพากษ์วิจารณ์ดำเนิน
2. ไม่ถูกครอบงำโดยความรู้สึกในทางลบต่าง ๆ	2. บอกไม่ได้ว่าทำไมตนถึงคิดรู้สึกเช่นนั้น
3. สามารถอ่านภาษาท่าทางในการสื่อสารได้ดี	3. กล่าวหาโจมตี ดำเนิน ตัดสิน ทำลายขวัญและกำลังใจผู้อื่น
4. สามารถใช้หลักเหตุผล ความเป็นจริง ตระกาะความรู้สึก และสามัญสำนึกอย่างเหมาะสม	4. มุ่งวิเคราะห์ผู้อื่นมากกว่าแสดงความเข้าใจ
5. พึงพาตนเองได้ ความเป็นอิสระด้านการใช้เหตุผลทางจริยธรรม	5. บุ่มบ่ามทึกทัก มักคิดแทนเรา เช่น "ผมคิด (เพื่อหรือเดา) ว่าคุณ"
6. สร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดภายในตนได้	6. แสดงความไม่เชื่อตรงเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของตนเอง

ตาราง 4 (ต่อ)

ผู้ที่มี EQ สูง	ผู้ที่มี EQ ต่ำ
7. สามารถนำภาวะอารมณ์ของตนกลับคืนสู่สภาวะปกติได้	7. พุดสะท้อนความรู้สึกนึกคิดของตนสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง
8. มองโลกในแง่ดี ไม่ยอมแพ้กับอุปสรรค หรือปัญหา	8. ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่บางทีก็แสดงปฏิกิริยากับสิ่งเล็กๆ น้อยๆ อย่างเกินเหตุ
9. สนใจและให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น	9. ขาดสติสัมปชัญญะ สิ่งทีพุดกับสิ่งที่ทำไม่ตรงกัน
10. ไม่ถูกรบกวนงำโดยความกลัว หรือความวิตกกังวล	10. ผูกใจเจ็บ อาฆาตเค้น ให้อภัยคนไม่ได้
11. สามารถระบุความรู้สึก/ภาวะอารมณ์ทางลบ ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองในขณะนั้นได้	11. ชอบทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าเขาผิด
12. รู้สึกเป็นธรรมชาติเมื่อพุดเกี่ยวกับความรู้สึก	12. ยัดเยียดความรู้สึกนึกคิดต่างๆ ให้คู่พิง/ผู้อื่น
13. ชีวิตไม่ถูกชี้นำโดยอำนาจ ความร่ำรวย เกียรติศักดิ์ ตำแหน่ง ชื่อเสียง หรือการได้รับการยอมรับ	13. เผยความรู้สึกที่แท้จริงที่เกิดขึ้นกับตนเองไม่ได้
14. กล้าเผยความรู้สึกนึกคิดออกมา ไม่พยายามสอดแทรกความคิดไว้ในความรู้สึกของตนเอง	14. ไม่ใส่ใจความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น
15. มองหาแง่มุมที่ดีจากภาวการณ์ในทางลบ หรือสถานการณ์อันเลวร้าย	15. พุดออกมาโดยไม่นึกถึงหวัอกผู้อื่น
16. แยกแยะสิ่งที่เป็นความคิดออกจากความรู้สึกได้	16. ยึดมั่นในความคิดความเชื่อ ใจไม่เปิดกว้าง
	17. เป็นผู้พิงที่ไม่ดี พุดขัดจังหวะ บั่นทอนขวัญ และกำลังใจคู่สนทนา เน้นข้อเท็จจริงมากเกินไปโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึก
	18. ใช้ภูมิปัญญาของตน วิพากษ์ตำหนิผู้อื่น สร้างภาพว่าตนฉลาดเหนือกว่าผู้อื่น ไม่รู้ไม่สนใจว่าคนอื่นจะมองตนอย่างไร

จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงและต่ำ สรุปได้ว่าผู้ที่มีลักษณะความฉลาดทางอารมณ์สูงจะรู้จักตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนให้เข้ากับสถานการณ์ เป็นผู้มีแรงจูงใจให้ตนเองประสบความสำเร็จ มองโลกในแง่ดี เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีความรู้สึกที่ดีกับตนเอง เป็นคนที่มีความสุขในชีวิต ส่วนผู้ที่มีลักษณะ

ความฉลาดทางอารมณ์ต่ำจะไม่เข้าใจผู้อื่น ไม่ใส่ใจความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น ขาดการควบคุมอารมณ์ มักจะมองโลกในแง่ร้าย วิตกกังวล ชอบทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ ไม่มีความสุขในชีวิต

ปรัชญาของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข (2543ค, หน้า 79-78) ได้สรุปปรัชญาของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ดังนี้

1. การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ทำได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาจเกิดจากการสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกของต้นแบบ พ่อแม่ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง มักจะทำให้ลูกเรียนรู้การแสดงออกทางอารมณ์ที่ดีไปด้วย เด็กที่เติบโตจากภาวะแวดล้อมที่มีแต่คำชม และการให้กำลังใจย่อมเรียนรู้การมองโลกในแง่ดี มีความมั่นใจในตนเอง พ่อแม่อาจฝึกพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของลูกได้ตั้งแต่ลูกอายุ 5-6 ปี ที่มีพัฒนาการทางสมองพร้อมแล้ว การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและจริงจังในชีวิตประจำวันช่วยพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของเด็กได้อย่างต่อเนื่อง

2. ต้องอาศัยความร่วมมือหรือร่วมใจจากทุกฝ่าย พ่อแม่ ครูอาจารย์จะต้องเรียนรู้ร่วมกัน และต้องฝึกฝนด้วยความฉลาดทางอารมณ์เป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์ในสถานการณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมร่วมกัน

3. ต้องเอาจริงเอาจังอย่างต่อเนื่อง และต้องใช้เวลาการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ส่วนหนึ่งจะเกิดจากการชี้แนะจากบุคคลต่างๆ นับตั้งแต่การอบรมเลี้ยงดู การสั่งสอนของครู อาจารย์ อีกส่วนหนึ่งเกิดจากการสังเกต การเรียนรู้ที่จะซึมซับพฤติกรรมและความคิดอ่านเข้าสู่ตนเอง มีงานวิจัยที่แสดงว่า

3.1 ทารกอายุ 5-6 เดือน สามารถมีปฏิริยาตอบสนองต่อเสียงและการสื่อสารได้

3.2 เมื่อเด็กอายุได้ 3 ปี สามารถอ่านลักษณะของอารมณ์ที่ปรากฏในสีหน้าและแววตา

3.3 เมื่ออายุ 4 ปี สามารถระบุลักษณะอารมณ์ได้ถูก 50% จากใบหน้าและแววตาที่เด็กมองเห็น

3.4 เมื่ออายุ 6 ปี สามารถจำแนกลักษณะของใบหน้าทีแสดงถึงความสุขและความรู้สึกขยะแขยงได้ถูกต้องถึง 75%

4. ควรมีการประเมินความพร้อมและความต้องการก่อน ควรมีการประเมินลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลในขณะนั้น รวมทั้งศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการการพัฒนาตนก่อนทำการฝึกสอน เด็กคนเดียวกันอาจมีสมรรถนะความฉลาดทางอารมณ์แต่ละด้านแตกต่างกันไป จึงต้องใช้เทคนิคการพัฒนาที่เหมาะสมในแต่ละด้าน

5. การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ที่ได้ผลสืบเนื่อง และคงทนนั้นต้องพัฒนาจากทุกระดับ นับตั้งแต่การรู้จักภาวะอารมณ์ของตน สามารถระบุอารมณ์ของผู้อื่น การควบคุมตน การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และทักษะทางสังคมซึ่งมีความยากและซับซ้อนมากขึ้นเป็นลำดับ การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ต้องสลายพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และเรียนรู้พฤติกรรมที่เหมาะสมกว่า ซึ่งต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

6. ต้องฝึกในเชิงสถานการณ์ให้ทดลองเรียนรู้ ปฏิบัติและทราบผลการแสดงออก การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ที่ดีเป็นผลมาจากการสามารถปฏิบัติได้ ไม่ใช่เพียงรู้ เข้าใจ แต่ทำไม่ได้หรือไม่ได้ทำ อาจทำได้โดยให้พบกับสถานการณ์จริง

7. ควรพิจารณาความแตกต่างของการเรียนรู้ด้านสมองกับการเรียนรู้ทางอารมณ์ การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์เป็นการพัฒนาสมองในส่วนของระบบ Lymbic ซึ่งควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกและแรงขับของร่างกาย ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจที่ดี การฝึกต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ ในสถานการณ์ทางสังคม และให้ทราบผลการปฏิบัติซึ่งต่างจากการฝึกสมองด้านความคิด ความเข้าใจในส่วนของ Neocortex ซึ่งควบคุมความสามารถในการวิเคราะห์หาเหตุผล หลักการและตรรกะต่าง ๆ

8. ควรทำการฝึกเป็นรายบุคคลร่วมกับกิจกรรมสัมพันธ์ในกลุ่มเล็กๆ เริ่มจากการสร้างแรงจูงใจที่ดี ชื่นชวนให้ปฏิบัติการแสดงออก การให้ดูต้นแบบ เปิดโอกาสให้ฝึกในสถานการณ์ต่าง ๆ และมีการแจ้งรายงานผล ซึ่งอาจเริ่มต้นจากการฝึกมนุษยสัมพันธ์ขั้นพื้นฐาน เช่น การยิ้มแย้ม โอบอ้อมอารีย์ การเรียกชื่อ การแสดงความเอื้ออาทร การมีอารมณ์ขัน การกล่าวชมเชย ขอโทษ ขอบคุน การเผยความรู้สึกและการควบคุมอารมณ์โกรธ เป็นต้น

9. มีการติดตามประเมินผลของการพัฒนา การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ไม่ควรทำตามกระแสความต้องการของตลาด หรือผลประโยชน์ทางธุรกิจโดยขาดจรรยาบรรณวิชาชีพ และหลักวิชาการอบรม รวมทั้งทำไปโดยขาดการติดตามผล

กรมสุขภาพจิตสรุปปรัชญาของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า เป็นการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ทำได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาจเกิดจากการสังเกตพฤติกรรม การแสดงออกของต้นแบบ โดยต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายและต้องเอาจริงเอาจังอย่างต่อเนือง ควรมีการประเมินความพร้อมและความต้องการก่อน การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ที่ได้ผลสืบเนื่องและคงทนนั้นต้องพัฒนาจากทุกระดับ ต้องฝึกในเชิงสถานการณ์ให้ทดลองเรียนรู้ ควรพิจารณาความแตกต่างของการเรียนรู้ด้านสมองกับการเรียนรู้ทางอารมณ์ และมีการติดตามประเมินผลของการพัฒนา

การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข (2543ค, หน้า 81-83) ได้กล่าวถึงการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ดังนี้

เดิมเชื่อกันว่าบุคคลที่มีความฉลาดทางเชาวน์ปัญญา จะประสบความสำเร็จในการทำงานและทำสิ่งต่างๆ ได้ดี แต่ในความเป็นจริงพบว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จไม่ได้มีความสุขในชีวิตเสมอไป จึงเกิดความสนใจว่าสิ่งที่นอกเหนือไปจากความฉลาดทางเชาวน์ปัญญา ที่ทำให้บุคคลทั่วไปประสบความสำเร็จ และมีความสุขนั้นคือสิ่งใด ซึ่งพบว่าสิ่งนั้นคือ ความฉลาดทางอารมณ์นั่นเอง ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ โกลแมนได้เสนอแนะวิธีการพัฒนาอารมณ์ไว้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การรู้จักตนเอง เป็นองค์ประกอบสำคัญเบื้องต้นที่นำไปสู่การควบคุมอารมณ์ และการแสดงที่เหมาะสมต่อไป ขั้นตอนของการรู้จักอารมณ์ของตนเอง เริ่มจากการรู้ตัวหรือการมีสติตามปกติเมื่อคนเราเกิดอารมณ์ใดๆ ขึ้น เราจะตกอยู่ในภาวะใด หนึ่งใน 3 ภาวะ ได้แก่ การถูกครอบงำด้วยอารมณ์ ไม่สามารถฝืนอารมณ์ได้ และแสดงพฤติกรรมไปตามสภาพอารมณ์ การไม่ยินดียินร้ายกับอารมณ์ที่เกิดขึ้นหรือละเลยไม่สนใจ เพื่อบรรเทาการแสดงอารมณ์ การรู้เท่าทันเหตุการณ์ ซึ่งการรู้ตัวจะมีพลังเหนือความรู้สึก และอารมณ์ที่ไม่ดีต่าง ๆ รู้ว่าในสภาพอารมณ์นี้ ควรจะทำเช่นไรจึงจะเหมาะสมที่สุด

แนวคิดในการพัฒนาการรู้จักอารมณ์ตนเอง ทำได้ดังนี้คือ

1.1 ให้เวลาทบทวนอารมณ์ของตนเอง พิจารณาว่ามีลักษณะอารมณ์เช่นไร คล้อยตามตนเอง ผู้อื่น หรือสิ่งแวดล้อม ทบทวนลักษณะการแสดงออกทางอารมณ์ และผลย้อนกลับจากการแสดงอารมณ์ของตนว่า รู้สึกพอใจ ไม่พอใจ คิดว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม ถ้ารู้สึกพอใจและเหมาะสมแล้ว ต้องแน่ใจว่าไม่ได้เข้าข้างตนเอง แล้วใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

1.2 ฝึกให้เกิดการรู้ตัวเสมอและมีสติอยู่กับการรู้ตัว โดยให้รู้ว่ขณะนี้ เรากำลังรู้สึกอย่างไร กับตัวเองหรือสิ่งที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัว รู้สึกสบายใจ ไม่สบายใจ คิดอย่างไรกับความรูสึกนั้น และความคิดความรูสึกนั้น มีผลอย่างไรกับการแสดงออกของตนเอง

2. การจัดการกับอารมณ์ของตนเอง เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ทั้งดีและไม่ดี อย่างเหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลา และสถานการณ์ การจะจัดการกับอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมเพียงใด ขึ้นอยู่กับการสามารถควบคุมอารมณ์ ไม่แสดงออกทันทีทันใด สามารถอธิบายได้อย่างสมเหตุสมผลถึงการเกิดอารมณ์ การแสดงพฤติกรรมที่มีผลย้อนกลับในทางบวก และการแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลา และสถานการณ์

แนวทางการฝึกการจัดการกับอารมณ์ของตนเอง ทำได้ดังนี้คือ

2.1 ทบทวนว่าอะไรบ้างที่ทาลงไปเพื่อตอบสนองอารมณ์ที่เกิดขึ้นและพิจารณาว่าผลที่ตามมาเป็นเช่นไร

2.2 เตรียมการในการแสดงอารมณ์ ฝึกการสั่งตัวเองว่า จะทำอะไรและจะไม่ทำอะไร

2.3 ฝึกการรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว หรือที่เราต้องมาเกี่ยวข้องกับในด้านดี มองและฟัง สิ่งสร้างอารมณ์ให้แจ่มใส เกิดความสบายใจผู้อื่นและสิ่งอื่นที่อยู่รอบตัว

2.4 ฝึกการมองหาประโยชน์ หรือโอกาสจากอุปสรรค โดยการเปลี่ยนมุมมองในแง่ดี โดยคิดว่าเป็นสิ่งที่ทำทนาย และมีทางเลือกมากกว่า 1 ทาง

2.5 ฝึกการผ่อนคลายความเครียดที่เกิดจากอารมณ์ไม่ดี โดยเลือกวิธีที่เหมาะสมกับตนการจัดการกับอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดความสบายใจ ซึ่งจะมีผลไปถึงความสำเร็จและความสุขในการทำงาน รวมทั้งการอยู่ร่วมกับผู้อื่น

3. การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง เป็นการมองแง่ดีของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเอง และสร้างความเชื่อมั่นว่า เราสามารถอยู่กับสิ่งนั้นได้ สามารถทำได้เพื่อให้เกิดกำลังใจ ที่จะสร้างสรรค์ในสิ่งที่ดี และไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

แนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง ทำได้ดังนี้คือ

3.1 ทบทวนว่าสิ่งสำคัญในชีวิตของเรามีอะไรบ้าง ให้จัดอันดับความสำคัญของความต้องการอยากได้ อยากมี อยากเป็น แล้วพิจารณาว่า การจะบรรลุสิ่งที่ต้องการแต่ละสิ่งนั้น สิ่งใดมีทางเป็นไปได้และไม่ได้

3.2 นำความต้องการที่เป็นไปได้ และเกิดประโยชน์มาตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ให้แก่ตนเอง และวางขั้นตอนที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้น

3.3 ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องระวังเหตุการณ์บางอย่างมาทำให้ไขว้เขว วนออกนอกทางที่จะบรรลุเป้าหมาย

3.4 ต้องลดความสมบูรณ์แบบในตัวเราลง ไม่ใช่ทำทุกอย่างดีที่สุด และต้องไม่มี ความผิดพลาดเลย ฝึกความยืดหยุ่นในอารมณ์ เพื่อไม่ให้เครียดและผิดหวัง

3.5 ฝึกการหาประโยชน์จากอุปสรรคเพื่อสร้างความรู้สึที่ดีๆ ที่จะพลังให้เกิดสิ่งดี อื่นๆ ต่อไป

3.6 ฝึกสร้างทัศนคติที่ดี หามุมมองที่ดีในเรื่องที่เราไม่พอใจ มองปัญหาเป็นการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มพลังและแรงจูงใจให้ตนเอง

3.7 หมั่นสร้างความหมายในชีวิตให้แก่ตนเอง นึกถึงสิ่งที่สร้างความภูมิใจ แม้จะเป็นสิ่งเล็กๆ น้อยๆ พยายามใช้สิ่งดีในตน สร้างให้เกิดคุณค่าทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

4. การหยั่งรู้อารมณ์ของผู้อื่น เป็นความสามารถในการรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกของผู้อื่น มีความเข้าใจเห็นใจผู้อื่น สามารถปรับความสมดุลของอารมณ์ตนเองและตอบสนองต่อผู้อื่นได้อย่างสอดคล้องกัน การหยั่งรู้อารมณ์ผู้อื่น และสามารถเข้าใจได้ จะทำให้เรารู้ช่องทางที่จะโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ให้ทำในสิ่งที่เราต้องการได้ การฝึกอารมณ์ด้านนี้ จะต้องพยายามนึกถึงผู้อื่นพอๆ กับการนึกถึงตนเอง จึงจะรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นได้ดี

แนวทางการฝึกการหยั่งรู้อารมณ์ผู้อื่น ทำได้ดังนี้คือ

4.1 ให้ความสนใจการแสดงออกของผู้อื่น โดยการสังเกตลักษณะของสีหน้า แววตา ท่าทาง การพูด น้ำเสียงตลอดจนการแสดงออกอื่น ๆ

4.2 อ่านอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นจากสิ่งที่สังเกตเห็นว่า บุคคลมีความรู้สึกใด อาจตรวจสอบว่าเขารู้สึกอย่างไรโดยการถาม แต่ต้องทำให้สภาพเหมาะสมมิฉะนั้นจะเป็นการทำลายความรู้สึกกันได้

4.3 ทำความเข้าใจอารมณ์ และความรู้สึกของบุคคลตามสภาพที่เขาเผชิญอยู่หรือที่เรียกว่า เอาใจเขามาใส่ใจเรา

4.4 แสดงการตอบสนองอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น ที่เป็นการแสดงว่าเข้าใจ เห็นใจกัน ทำให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกที่ดีต่อกัน

5. การรักษาความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันเป็นความสามารถในการอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันกับผู้อื่น โดยมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ ผู้ที่มีความสามารถและทักษะด้านนี้ จะสามารถใช้ทั้งความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมในการอยู่ร่วมกัน และทำงานร่วมกับบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น

แนวทางในการพัฒนาการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ทำได้ดังนี้คือ

5.1 สร้างอารมณ์ที่ดีต่อกัน ฝึกสร้างความรู้สึกที่ดีต่อผู้อื่น เข้าใจ เห็นใจผู้อื่นซึ่งจะทำให้เริ่มต้นของการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีเกิดขึ้น

5.2 ฝึกการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจที่ตรงกันชัดเจน ฝึกการเป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี รวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้รับการสื่อสารด้วย

5.3 ฝึกการแสดงน้ำใจ เอื้อเฟื้อ รู้จักการให้ การรับ การแลกเปลี่ยนให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สำหรับตนเอง และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

ฝึกการให้เกียรติผู้อื่นอย่างจริงใจ ให้การยอมรับเพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้รับมีความภาคภูมิใจ และมีความรู้สึกที่ดีตอบแทนมา

ฝึกการแสดงความชื่นชอบ ชื่นชม และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ตามวาระที่เหมาะสม การจะเกิดผลต้องอาศัยความมุ่งมั่น อดทน และต้องอาศัยเวลา

หากได้ทดลองนำการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ไปปฏิบัติ จะเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเอง ทั้งด้านอารมณ์ ความคิดและพฤติกรรมที่จะมีผลต่อความสำเร็จ และความสุขในชีวิต

จากเอกสารดังกล่าวข้างต้น พอสรุปการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ได้ดังนี้

1. การรู้จักตนเอง เป็นองค์ประกอบสำคัญเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกที่เหมาะสมต่อไป
2. การจัดการกับอารมณ์ของตนเอง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และแสดงออกอารมณ์ทั้งดีและไม่ดี อย่างเหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลา และสถานการณ์
3. การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง เป็นการมองแง่ดีของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองและสร้างความเชื่อมั่นว่า เราสามารถอยู่กับสิ่งนั้นได้ สามารถทำได้เพื่อให้เกิดกำลังใจที่จะสร้างสรรค์ในสิ่งที่ดี มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
4. การหยั่งรู้อารมณ์ของผู้อื่น เป็นความสามารถในการรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกของผู้อื่น สามารถความเข้าใจ เห็นใจผู้อื่น ปรบความสมดุลของอารมณ์ตนเอง ตอบสนองผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม
5. การรักษาความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน เป็นความสามารถในการอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

เอกสารเกี่ยวกับผู้นำและทักษะความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

ความฉลาดทางอารมณ์สำหรับผู้นำ

ผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในกลุ่ม มีความสามารถในการนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกให้ปฏิบัติภารกิจต่างๆ จนประสบความสำเร็จตามภารกิจของกลุ่ม

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือบางครั้งเรียกว่า "ความเป็นผู้นำ" หรือ "ลักษณะผู้นำ" หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่ม แต่อีกนัยหนึ่ง หมายถึงกระบวนการซึ่งผู้นำใช้ความสามารถและอิทธิพลด้านอื่นๆ ของตนกับสมาชิกในกลุ่ม ให้แต่ละคนดำเนินกิจกรรม

ต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มกำหนดไว้ (ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2545, หน้า 163-164)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เกี่ยวข้องกับบุคคลผู้มีอำนาจและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น อำนาจที่สำคัญมีสองประเภท คือ อำนาจที่ได้รับจากการแต่งตั้ง คือตำแหน่งที่เป็นทางการ และอำนาจส่วนตัวที่มาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองคน อำนาจที่เกิดจากความสัมพันธ์นี้เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และอำนาจที่ผู้อื่นมอบให้แก่ผู้นำด้วยความเต็มใจ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสนใจอำนาจส่วนตัวของตนมากกว่าอำนาจจากตำแหน่ง (วรารภรณ์ สืบสหการ, 2546, หน้า 8 อ้างอิงใน Feldman, 2003, unpagd)

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลคือ ความสามารถในการเผชิญกับภาวะปัญหา การแก้ไข การรับรู้สภาพปัญหา ในการทำงานอยู่ในองค์กรต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การจะกระทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้บุคคลพอใจ รู้สึกถึงภาวะนั้นได้ ผู้นำจำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นในระยะสั้นหรือระยะยาว ขณะเดียวกันก็เข้าใจในแง่มุมความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย (วรารภรณ์ สืบสหการ, 2546, หน้า 9-11 อ้างอิงใน Feldman, 2003, unpagd)

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มิได้เกิดขึ้นเพียงเพราะว่าบางคนมีวิสัยทัศน์อันยาวไกล แต่เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ทุกขณะ ในชีวิตการทำงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นค่อย ๆ พัฒนาขึ้นมาอย่างต่อเนื่องจากการตัดสินใจทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ ควบคู่ไปกับการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนที่ทำงานด้วย ภาวะผู้นำจะแสดงออกมาให้เห็นไม่ว่าจะเป็นการทักทายผู้คนอย่างไม่เป็นกิจลักษณะหรือการอธิบายทิศทางใหม่ขององค์กรให้แก่หน่วยงาน

ภาวะผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะทางอารมณ์และทางสังคมให้สมบูรณ์เต็มที่ รวมทั้งประยุกต์ใช้เพื่อโน้มน้าวให้ผู้คนใช้ความอุตสาหะพยายามไปในทางสร้างสรรค์อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะนี้เป็นเรื่องเฉพาะตัว และมี "ทักษะเกี่ยวกับคน (People Skills)" เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

โครงสร้างขององค์กรต่างๆ กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทุกภาคส่วนทั้งภาคเอกชน องค์กรอิสระ และภาครัฐ ปัจจุบันนี้องค์กรต่าง ๆ จึงต้องการผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์มากกว่าที่เคยเป็นมา ลักษณะงานกำลังเปลี่ยนจากหน้ามือเป็นหลังมือ มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมากกว่าที่ผ่านมา เนื่องจากผลกระทบทางเทคโนโลยี โลกาภิวัตน์ และโครงสร้างใหม่ขององค์กร เป็นต้นว่า การลดขั้นตอนการบังคับบัญชา และการกระจายอำนาจ เป็นต้น

ทักษะสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผล

ประกอบด้วยทักษะที่มีความสำคัญต่อผู้นำ 2 ทักษะ คือ ทักษะหลักและทักษะขั้นสูง ดังนี้ (วรภรณ์ สืบสหาร, 2546ค, หน้า 42-53 อ้างอิงใน Feldman, 2003, unpagged)

ทักษะหลัก (Core Skills)

ทักษะหลักของความฉลาดทางอารมณ์ เป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการทำงาน ไม่ว่าจะในสถานการณ์ใด ทักษะสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผลมีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1. การรู้จักตนเอง (Knowing Yourself) คือ

- 1.1 สามารถรู้จักอารมณ์ต่างๆ ของตนเอง
- 1.2 สามารถแยกแยะความแตกต่างของอารมณ์ต่างๆ ได้
- 1.3 รู้ถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังอารมณ์

การรู้จักตัวเอง หมายถึง การติดต่อกับอารมณ์ของตนเอง สามารถระลึกและเข้าใจในอารมณ์ได้ดีและรู้ว่าอะไรเป็นเหตุของอารมณ์ เมื่อเกิดอารมณ์ขึ้นมาอย่างใดอย่างหนึ่งตามสถานการณ์หนึ่ง การรู้จักตนเอง รู้ว่าทำไมจึงเกิดความรู้สึกนั้นๆ ช่วยให้ประเมินสถานการณ์และตัดสินใจได้ดีขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้เข้าใจในสิ่งที่ป็นอุปสรรค ที่มีให้ก้าวไปสู่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้อีกด้วย

2. การครองสติ (Maintaining Control) คือ

- 2.1 การต่อต้านแรงผลักดัน แรงกระตุ้น หรือความยั่วยวนให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่ไม่เหมาะสม
 - 2.2 การควบคุมพฤติกรรมที่ก้าวร้าว ไม่เป็นมิตร และไม่รับผิดชอบ
 - 2.3 การจัดการกับอารมณ์ต่างๆ ไปในทางที่ยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม
- การครองสติ คือ การดำรงตนอยู่ในสภาวะที่สงบท่ามกลางความวุ่นวาย เมื่อสามารถ

คุม

สติได้จะมีอารมณ์ที่สงบ แม้ในขณะที่ใกล้กำหนดเส้นตาย ต่างกับคนอื่นๆ ที่อาจจะฉุนเฉียว อารมณ์ร้อนเป็นพินเป็นไฟ การที่ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้นั้น อาจก่อให้เกิดผลกระทบได้อย่างมาก ความสามารถในการครองสติมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้อื่น หากมีการสื่อสารไปยังพนักงานในองค์กรว่า ในองค์กรเกิดปัญหาร้ายแรงที่ไม่สามารถควบคุมได้ พนักงานจะรู้สึกหวาดหวั่นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน แต่ถ้ามีการแสดงออกให้รู้ได้ถึงความรู้สึกสงบ แม้ในขณะที่เผชิญหน้ากับวิกฤติ เหล่าผู้ตามทั้งหลายก็จะมีพลังเข้มแข็งพร้อมที่จะทำงานต่อไป

3. การอ่านผู้อื่น (Reading Others) คือ

3.1 รู้ถึงอารมณ์ของผู้อื่น

3.2 ชាប់ซึ่งอารมณ์ของผู้อื่น

3.3 เข้าใจว่าทำไมผู้อื่นจึงรู้สึกและแสดงออกเช่นนั้น และเกิดขึ้นได้อย่างไร

ทักษะนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของผู้อื่น การอ่านผู้อื่น ถ้าสามารถอ่านผู้อื่นและสามารถเชื่อมโยงกับผู้อื่นได้ดี ก็สามารถจะดึงความสนใจของผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมอยู่ในวิสัยทัศน์ของตนเองได้

ในขณะที่เกิดความซาบซึ้งกับอารมณ์ของผู้อื่น ก็เริ่มสะท้อนความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมของตนเองให้ผู้อื่นรับรู้ได้ (จากการมองของเขา) จากนั้นก็จะได้รับรู้เกี่ยวกับตัวเองมากขึ้น จากการรู้ว่าผู้อื่นแสดงออกต่อเราอย่างไร

หากต้องการนำผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีความสามารถในการอ่านอารมณ์ เข้าใจผู้อื่นให้ได้อย่างถ่องแท้ ถือเป็นกาเพิ่มพูนบารมีของตนเองที่มีต่อผู้อื่นได้เป็นอย่างดี เช่นเดียวกับทักษะหลักอื่นๆ ทั้งหมด การอ่านผู้อื่นจำเป็นต้องมีการฝึกฝนช่วงเวลาที่เหมาะสม การฝึกอ่านผู้อื่นก็คือ เมื่อได้รับข้อมูลป้อนกลับจากคนรอบข้าง ลองทำตามขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ฟังอย่างตั้งใจ และทำใจเป็นกลางให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยที่ไม่ต้องปกป้องตนเอง
2. จดจ่ออยู่กับสิ่งที่ผู้อื่นอาจกำลังรู้สึกและคิดอยู่ และพยายามเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นกำลังพูด
3. คิดทบทวนถึงสิ่งที่ได้ยิน และทำความเข้าใจ

4. การรับรู้ที่แม่นยำ (Perceiving Accurately) คือ

4.1 การประเมินสถานการณ์อย่างแม่นยำ

4.2 การมีจินตนาการที่ดี

4.3 การเปิดมุมมองให้กว้างและไม่ถือคติ

การรับรู้ที่แม่นยำ คือ การเจาะข้อมูลทางอารมณ์ที่มีอยู่ในลักษณะของการไร้อคติ เพื่อ

ที่จะสามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล ถ้าไม่สนใจอารมณ์ต่างๆ นั่นคือการได้ทั้งข้อมูลที่สำคัญไป และอารมณ์ที่ถูก "ปิดกั้น" จะทำให้การประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงผิดพลาดไปจากที่ควรจะเป็นหรืออีกนัยหนึ่ง หากติดอยู่กับอารมณ์อย่างลึกซึ้งจนเกินไปการรับรู้ก็จะผิดพลาดได้ ในการรับรู้อย่างแม่นยำนั้นต้องมองให้ลึกถึงอคติต่างๆ พร้อมทั้งคิดวิเคราะห์

สถานการณ์ต่างๆ เมื่อรับรู้ได้อย่างถูกต้องก็สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพว่าจะแสดงออกอย่างไร และสามารถจะพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ ตลอดจนเลือกทางที่ถูกต้อง

5. การสื่อสารด้วยความยืดหยุ่น (Communicating with Flexibility) คือ

5.1 มีการแสดงออกทางอารมณ์อย่างเต็มที่

5.2 เป็นจริง ไม่เสแสร้ง

5.3 เน้นถึงความต้องการทั้งของตัวเอง และของผู้อื่น

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การทำให้ผู้อื่นทำสิ่งต่างๆ ที่ต้องการ และเพราะเขา "ต้องการ" ที่จะทำสิ่งนั้นๆ ด้วย การทำเช่นนี้ได้เพราะมีการยืดหยุ่นในสิ่งที่พูดและวิธีการพูด อีกทั้งยังหมายถึง การพูดเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ในลักษณะที่เคารพบุคคลผู้นั้นด้วย องค์ประกอบที่มีความสำคัญของการสื่อสารด้วยความยืดหยุ่น คือการใช้การสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด หรือ (ภาษากาย) ในลักษณะที่เป็นไปในแนวเดียวกันกับข้อความที่ต้องการจะสื่อ

ทักษะขั้นสูง (Higher-order Skills)

ทักษะหลักของความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งสำคัญแต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำ ทักษะที่มีความจำเป็นอีกอย่าง คือ ทักษะขั้นสูงซึ่งทุกอย่างเกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงอารมณ์ของตนเองให้เข้ากับผู้อื่นเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ประกอบด้วย

1. การยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบ (Taking Responsibility) คือ

1.1 การกระทำใดๆ โดยอิสระและมีความรับผิดชอบ

1.2 เป็นเรื่องของการยอมรับเอาปัญหาและทางแก้ไข

การยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบ มีพื้นฐานมาจากค่านิยมหลัก (Core Value) ซึ่งทำหน้าที่เป็นจุดอ้างอิงว่า จะดำเนินการและทำงานอย่างไร ในหนังสือชื่อ Leadership and the New Science ของมาร์กาเรต วีทลีย์ ได้เขียนเกี่ยวกับพลังของการอ้างอิงตนเองที่เกิดขึ้นอย่างแรงกล้าและแผ่ไปทั่ว เมื่อสถานการณ์เรียกร้องให้มีการตอบสนอง ก็สามารถใช้ระบบค่านิยมภายในตนเองเป็นพื้นฐาน เพื่อคงไว้ซึ่งความรู้สึกว่า ทุกสิ่งทุกอย่างสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว และมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองตลอดเวลา (วราภรณ์ สืบสหการ, 2546ค, หน้า 66-77 อ้างอิงใน Wheatley, 1992, unpagged)

เป็นการยากที่จะเชื่อหรือทำตามบุคคลที่ไม่เคารพนับถือ เมื่อเห็นบุคคลซึ่งมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง และไม่หนีความรับผิดชอบไปจากสิ่งที่ทำทลายต่างๆ ที่สถานการณ์นั้นไม่ได้กำหนดไว้ในหน้าที่งานของตนเอง

2. การสร้างทางเลือก (Generating Choices) คือ

2.1 การเปิดตัวเองให้พบกับความเป็นไปได้หลายๆ ทางในแนวความคิดการกระทำหรือสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่

2.2 การเป็นผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการค้นหาทางเลือกที่มีอยู่ในสถานการณ์ที่กำหนดให้ และเป็นการช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจถึงทางเลือก เมื่อได้เสนอทางเลือกต่างๆ ให้แก่ผู้อื่นก็เท่ากับว่าได้สร้างพันธสัญญาและการเป็นเจ้าของในแนวคิด และได้เปิดทางซึ่งไปสู่ความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในสิ่งที่ต้องการจะสร้างต่อไป

3. การยอมรับในวิสัยทัศน์ (Embracing a Vision) คือ

3.1 การยอมรับวิสัยทัศน์เป็นการผูกพันตนเองเข้ากับภาพที่ชัดเจนในอนาคต

3.2 การจะยอมรับวิสัยทัศน์จำเป็นต้องมีการสื่อสาร และชี้ทิศทางในการดำเนินการ การยอมรับวิสัยทัศน์ต้องทำให้คนอื่น ๆ มีความศรัทธาไปด้วยแม้บางคนอาจจะรู้สึกว่าเป็นการยากที่จะยอมรับในวิสัยทัศน์ อาจจะรู้สึกเครียดหรือถูกบีบบังคับอะไรบางอย่าง แต่ในความเป็นจริงนั้น วิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือสร้างความกระจ่างชัด และชี้ทิศทางที่ก่อให้เกิดพลัง และมีแนวทางที่ชัดเจนให้กับทุกคนที่ยอมรับและผูกพัน แม้วิสัยทัศน์บางอันอาจไม่ได้ถูกสร้างขึ้นด้วยตนเอง แต่จำเป็นที่จะต้องเลือกมาสักอันที่มีคุณค่า และน่าเชื่อถือสูงสุด

4. การมีความกล้าหาญ (Having Courage) คือ

ความกล้าหาญไม่ใช่ความไม่กลัว แต่เป็นการตัดสินใจว่ายังมีสิ่งอื่นที่สำคัญมากกว่าความกลัว หากต้องทำงานด้วยความกลัว ก็ไม่สามารถ “นำ” ได้ ดังที่ โรเบิร์ต เทอร์รี่ ซึ่งเป็นทั้งนักเขียนและที่ปรึกษา กล่าวว่า “ความกล้าระดับความเป็นผู้นำ” ในฐานะที่เป็นผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต้องมีความกล้าหาญที่จะ (วราภรณ์ สืบสหการ, 2546ง, หน้า 73 อ้างอิงใน Terry, 1992, p. 237)

4.1 มองหาทางเลือกของตนเอง

4.2 ยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบ

4.3 คัดค้านการยึดติดกับแนวคิดและมาตรฐานในการทำงานแบบเดิม

4.4 กล้าตัดสินใจสิ่งที่ยากต่อการตัดสินใจ

ภาวะผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง การมีความกล้าหาญที่จะค้นหาหนทางที่จะให้ได้ผลดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งอาจจะหมายถึงท้าทายสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ หรือการไม่เห็นด้วยกับสิ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ต้องใช้ความกล้าหาญที่จะพูดว่า “ไม่ทราบ” และเต็มใจที่จะเรียนรู้จากความล้มเหลวของตนเอง

5. การแสดงความแน่วแน่ (Demonstrating Resolve) คือ

5.1 การตัดสินใจว่าจะทำอะไร ด้วยความตั้งใจที่เด็ดเดี่ยวและมั่นคง

5.2 แสดงให้ผู้อื่นเห็นว่ามีความมุ่งมั่นอยู่กับแผนดำเนินการ การแสดงความแน่วแน่เกี่ยวข้องกับ การสร้างความมุ่งมั่นของตนเองแบบยั่งยืน เมื่อกระทำการใดๆ ด้วยการตกลงใจอย่างแน่วแน่ ก็สร้างพลังจากภายในและกำหนดทิศทางขึ้นมา หากปราศจากความแน่วแน่แล้ว จะรู้สึกว่าช่วยตัวเองไม่ได้ พยายามหลบหลีกออกจากงานในหน้าที่ ดูถูกตนเอง รู้สึกว่าตัวเองนั้นไร้ค่า และอ่อนแอ

การแสดงความแน่วแน่เป็นการสื่อให้เห็นความหมายและความสำคัญในงานขององค์กร เป็นการสร้างแรงจูงใจให้คนอื่น ๆ ด้วย ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาของผู้บริหารทั้งหลาย มักจะเต็มใจด้วยความต้องการและเผชิญกับเหตุวิกฤติ ความแน่วแน่จะเป็นเครื่องช่วยให้จุดสนใจยังคงอยู่ และสามารถจะดำเนินการใดๆ ต่อไปได้ โดยสัจธรรมแล้วคงไม่สามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นภายในเวลาเพียงชั่วข้ามคืนความเปลี่ยนแปลงในองค์กรก็เช่นกันอาจต้องใช้เวลาเป็นปีๆ และแน่นอนที่สุดความเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ต้องใช้ความแน่วแน่เป็นสำคัญ

จากที่กล่าวมาข้างต้นทักษะสำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 2 ทักษะ คือ ทักษะหลัก (Core Skills) และทักษะขั้นสูง (Higher-order Skills) ซึ่งทักษะหลักเป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานไม่ว่าในสถานการณ์ใดซึ่งประกอบด้วย การรู้จักตนเอง การครองสติ การอ่านผู้อื่น การรับรู้ที่แม่นยำ และการสื่อสารด้วยความยืดหยุ่น และทักษะขั้นสูงที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงอารมณ์ของตนเองให้เข้ากับผู้อื่นเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานซึ่งประกอบด้วย การยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบ การสร้างทางเลือก การมีความกล้าหาญ และการแสดงความแน่วแน่

เอกสารเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารและผู้บริหาร

มีผู้ให้ความหมายการบริหารแตกต่างกันออกไปหลากหลาย ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545ก, หน้า 3 อ้างอิงใน Carrol and Gillen, 1987) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

ธงชัย สันติวงษ์ (2536ก, หน้า 11 อ้างอิงใน Drucker, n.d.) ให้ความหมายการบริหาร คือ การทำงานต่างๆ ลุล่วงโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ

พนัส หันนาคินทร์ (2524, หน้า 5) มีความเห็นว่าการบริหารหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ หรือคาดว่าจะมีจัดการดำเนินงานของหน่วยงานหรือสถาบันนั้นๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519, หน้า 6) การบริหารคือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรการบริหารประกอบกันตามกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปการบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารอาศัยปัจจัยการบริหารต่างๆ รวมทั้งศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารที่เหมาะสม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545ข, หน้า 3-4) กล่าวว่าผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และอธิบายว่าในองค์การธุรกิจเรียกว่าผู้จัดการ (Manager) แต่ในองค์การของรัฐเรียกว่าผู้บริหาร (Administrator)

ธงชัย สันติวงษ์ (2536ข, หน้า 13) อธิบายไว้ว่า ผู้บริหาร คือบุคคลซึ่ง

1. เป็นหัวหน้า หรือ "ผู้นำ" ของกลุ่มคนในองค์การ
2. เป็นผู้จัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ และประสานการปฏิบัติงานของบุคคลฝ่ายต่างๆ
3. เป็นผู้รับผิดชอบทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย โดยอาศัย "คน" เป็นผู้ทำ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารคือบุคคลที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มคนในองค์การ และเป็นผู้รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารและวงจรคุณภาพ

การบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องอาศัยหลักการและวิธีการที่ดีซึ่งในยุคของการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารที่เหมาะสม

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2536, หน้า 4) อธิบายไว้ว่า การบริหารเป็นขั้นตอนการทำงานของผู้บริหารที่ดำเนินการจนทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการบริหารเป็นกระบวนการมีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน การบริหารที่ดีจึงต้องอาศัยกระบวนการบริหารเป็นหลัก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 29) สรุปว่า กระบวนการบริหารจะช่วยให้การบริหารประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ช่วยให้การบริหารสะดวกรวดเร็ว เพราะมองเห็นความสำคัญของงาน ลดปัญหาซ้ำซ้อนและสามารถมอบหมายได้ถูกต้อง

2. ช่วยให้ผู้บริหารนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ทันความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าของสังคม

3. ช่วยส่งเสริมตัวบุคคลในการทำงาน การจัดหน่วยงาน การบริหารงานได้เหมาะสมกับบุคคล เพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ

4. ช่วยให้ผู้บริหารได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้บุคคลในองค์การทำงานอย่างมีอิสระและมีความคิดริเริ่ม

5. ช่วยในการจัดหมวดหมู่งาน ให้เป็นไปตามความเหมาะสมและรวดเร็ว

6. ช่วยให้มีการประเมินผล และการติดตามผลของการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารถือได้ว่า กระบวนการบริหารเป็นวิถีทางที่ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้กับการบริหารงานของตน เพื่อช่วยให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้กระบวนการบริหารซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง เช่น กระบวนการ POCCC ของ อองรี ฟาโยล (ธงชัย สันติวงษ์, 2535, หน้า 49-50 อ้างอิงใน Fayol, n.d.) ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อกิจการต่างๆ ขององค์การ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จำเป็นจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคน อยู่ในสภาวะประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการต่างๆ ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้สำเร็จด้วยดี ก็โดยที่ผู้บริหารกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานและองค์การที่มีอยู่ ตลอดจนจะต้องมีการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำอยู่เสมอหากองค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็ต้องปรับปรุงแก้ไข และหากผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ ก็จำเป็นต้องให้ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4. การประสานงาน (Co-ordination) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับไปให้สู่จุดหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่สามารถทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว

นอกจากนี้ กุลิคและเออร์วิค (ปราชญา กล้าผจญ และ สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2542 หน้า 79-80 อ้างอิงใน Gulick and Urwick, n.d.) ยังได้เสนอแนวคิดเชิงทฤษฎีการบริหาร กล่าวว่าการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน หรือ POSDCoRB ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนงานหรือโครงการไว้อย่างกว้าง ๆ จะมีการปฏิบัติอย่างไรมีวิธีปฏิบัติ และระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นๆ เอาไว้ด้วย ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติการ

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปองค์กร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหรือของตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานไว้ชัดเจน กำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ลดหลั่นกันลงไป

3. การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การจัดคนสู่หน่วยงาน อันเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เริ่มตั้งแต่การแสวงหา บรรจุ แต่งตั้ง ฝึกอบรม พัฒนา บำรุงขวัญ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาให้พ้นจากงาน (เกษียณอายุ) และการดูแลหลังจากเกษียณอายุแล้ว

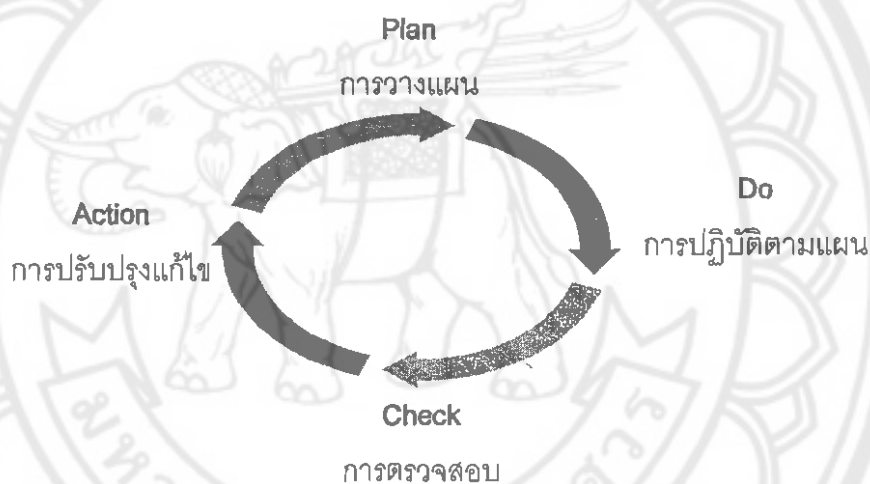
4. การอำนวยความสะดวก (Directing) หมายถึง การดูแลให้งานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้รับการปฏิบัติ โดยการมอบหมายงาน กำกับดูแล ติดตามงาน นิเทศงาน อันหมายรวมถึงการวินิจฉัยสั่งการด้วย

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การสื่อความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์การ ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ มีความเข้าใจระหว่างกันต่อกันเป็นอย่างดี สามารถปฏิบัติงานผสมผสานกลมกลืนกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การร่วมกัน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบโดยตรงได้รับทราบความเคลื่อนไหว ความก้าวหน้าของงานที่ปฏิบัติเป็นระยะๆ ซึ่งต้องมีการนำเสนออย่างถูกต้องตามระเบียบแบบแผน เป็นขั้นตอน เป็นลายลักษณ์อักษรเก็บไว้เป็นหลักฐาน รวมทั้งมีการตรวจสอบประเมินผลเป็นระยะๆ ด้วย

7. การจัดงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงินเป็นการวางแผน หรือโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการใช้เงินงบประมาณที่ได้รับมา อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการทำบัญชี การควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างรัดกุม คุ่มค่าและไม่รั่วไหล

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารงานทั้งของภาคธุรกิจและภาครัฐ อย่างกว้างขวาง Edward Deming นักบริหารชาวอเมริกันที่ถูกส่งไปช่วยประเทศญี่ปุ่นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จนเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้วางรากฐานการบริหารแบบญี่ปุ่น ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาคนโดยฝึกให้มีความรู้มีความคิดที่เป็นระบบ ยอมรับความผิดพลาดไม่โทษซึ่งกันและกัน ทำงานเป็นทีมใช้สถิติมาช่วยตัดสินใจมากกว่าใช้ความรู้สึก มีการบริหารแบบทุกคนมีส่วนร่วมได้เสนอแนวคิดการบริหารโดยวงจรคุณภาพ (Quality Circle) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การลงมือ (Do) การตรวจสอบ (Check) การลงมือแก้ไขป้องกันหรือการสร้างมาตรฐานการทำงาน (Action) ซึ่งทำอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ด้วยการกลับไปวางแผนหมุนเวียนเป็นวงจรซึ่งเรียกว่า วงจรคุณภาพ หรือ วงจร PDCA (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2541, หน้า 16-17)



ภาพ 2 วงจรการบริหารเดมมิ่ง

จากที่กล่าวมาข้างต้น กระบวนการบริหารที่ดีและเหมาะสมกับองค์การสามารถทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยต้องอาศัยหลักการและวิธีการที่ดี ซึ่งในยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร ได้แก่ กระบวนการ POCCC ขององรี ฟาโยล กระบวนการ POSCoRB ของกุลิคและเออร์วิค และวงจรคุณภาพ PDCA ของเดมมิ่ง

ความหมายและความสำคัญของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามนิยามในมาตรา 4 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 คำว่า "สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

และมาตรา 18 ระบุว่า การจัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้จัดใน "สถานศึกษา" ซึ่ง ได้แก่

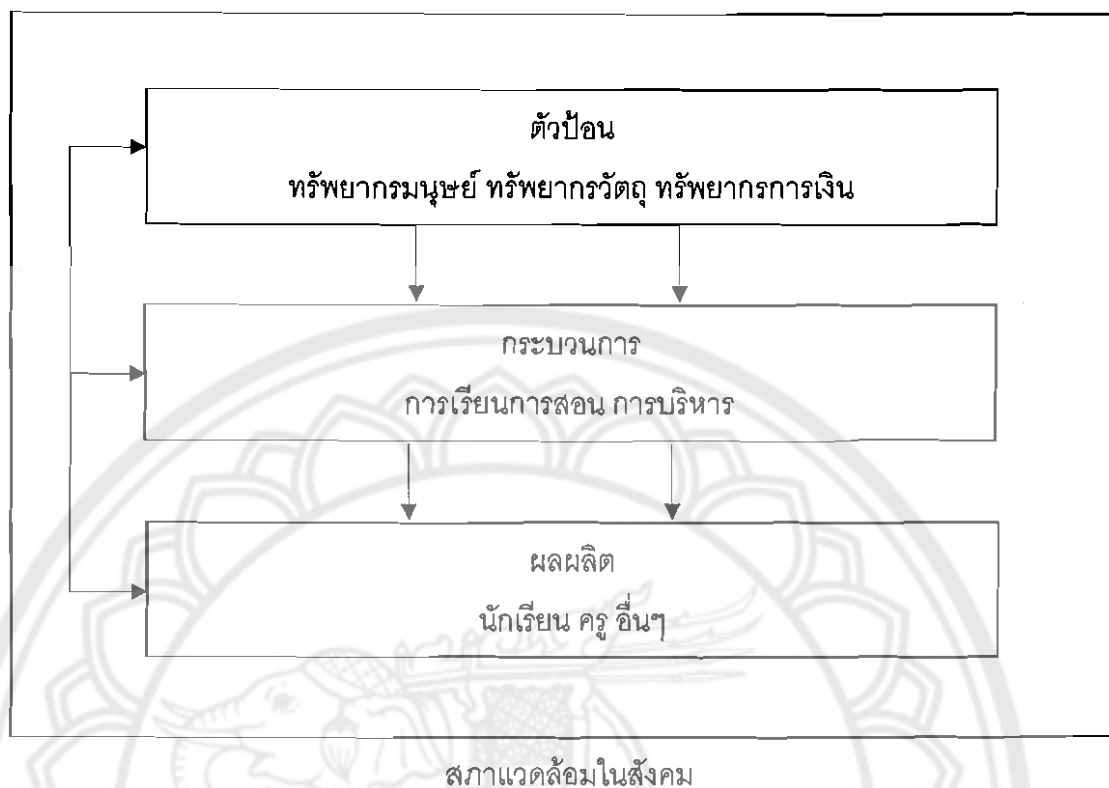
1. สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย ได้แก่ ศูนย์เด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนเกณฑ์ของสถาบันศาสนา ศูนย์บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่มของเด็กพิการและเด็กซึ่งมีความต้องการพิเศษหรือสถาบันพัฒนาเด็กปฐมวัยที่เรียกชื่ออย่างอื่น

2. โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนของรัฐ โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนที่สังกัดสถาบันพุทธศาสนาหรือศาสนาอื่น

3. ศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ สถานที่เรียนที่หน่วยงานจัดการศึกษานอกโรงเรียน บุคคล ชุมชน ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ โรงพยาบาล สถาบันทางการแพทย์ สถานสงเคราะห์ และสถาบันทางสังคมอื่นเป็นผู้จัด

อย่างไรก็ตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดขอบเขตเพียงแค่สถานศึกษาประเภทโรงเรียนของรัฐ เนื่องจากโรงเรียนของรัฐเป็นสถาบันทางสังคมที่สำคัญยิ่งดังกล่าวถึงต่อไป

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543) ความหมายว่า โรงเรียนเป็นระบบย่อยของสังคม ซึ่งรับตัวป้อนจากสังคม ได้แก่ เด็กและเยาวชน ให้เข้ามาสู่ระบบ แล้วแปรสภาพให้เป็นผลผลิตทางการศึกษา คือ ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่รัฐต้องการ แล้วส่งผลผลิตนั้นคืนสู่สังคม และมีสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ย่อมทำให้โรงเรียนได้รับผลกระทบตามไปด้วย การพิจารณาในลักษณะดังกล่าวนี้ เป็นไปตามตัวแบบของทฤษฎีระบบทั่วไป ซึ่งมองว่าระบบประกอบด้วยตัวป้อน (Input) กระบวนการแปรสภาพ (Process) ผลผลิต (Output) ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 สถานศึกษาในฐานะเป็นระบบย่อยของสังคม

เนื่องจากการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Basic Education เป็นการศึกษาที่องค์การยูเนสโก (กมล สุดประเสริฐ และ สุนทร สุนันชัย, 2540) กล่าวว่า "เป็นการศึกษาสำหรับบุคคลทุกเพศทุกวัย เพื่อให้มีโอกาสเรียนความรู้ทั่วไป ที่เป็นประโยชน์แก่ชีวิต ปลูกฝังให้เกิดความอยากเรียนรู้ มีทักษะในการเรียนด้วยตนเอง รู้จักถาม สังเกต วิเคราะห์ ตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน มีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น" และมาตรา 10 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ บัญญัติว่า "การศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย จึงกล่าวได้ว่า การศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งต่อบุคคลและต่อประเทศชาติ ดังนั้นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเช่นเดียวกัน

วรเดช จันทรศร (2547, คำนำ) กล่าวว่า ความคาดหวังด้านการศึกษาของคนไทยและสังคมคือ อยากเห็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพเกิดขึ้นทั่วทั้งแผ่นดินไทย เป็นสถานศึกษาที่ให้บริการทางการศึกษาที่สนองต่อความต้องการของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์ในการประกอบ

อาชีพ มีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข มีสภาพแวดล้อม บรรยากาศ เทคโนโลยี นวัตกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความสุขเสมอ นอกจากนี้ ยังกล่าวด้วยว่า "โรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียนและผลิตกำลังคนให้มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันด้านเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีกับนานาประเทศได้"

ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ระดับความสำเร็จของการแสดงบทบาทของผู้บริหารเพื่อให้ได้ผลงานตามต้องการ ซึ่งประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือหัวหน้ากับสถานการณ์ในขณะนั้น (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530) ดังนั้นประสิทธิผลขององค์การจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารในการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายและเป้าหมายขององค์การนั้น (Hersey and Blanchard, 1977) ส่วนรอบบิสนส์ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การค่อนข้างซับซ้อน โดยให้นิยามของประสิทธิผลมีความซับซ้อนไปด้วยรอบบิสนส์ได้ให้นิยามของประสิทธิผลการบริหารองค์การเป็นระดับ (Degree) ที่องค์การสามารถบรรลุในเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว (Robbins, 1987) สำหรับการพิจารณาตัดสินประสิทธิผลขององค์การควรเลือกเน้นที่บริเขต (Domain) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมหรืองานหลักๆ เฉพาะในบริเขตที่สำคัญ ส่วนฮอยและมิเกลได้กล่าวว่างค์ประกอบของประสิทธิผลในระดับองค์การประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าประสงค์ (Goal Attainment) การบูรณาการ (Integration) การแฝงเร้น (Latency) และมิติที่กล่าวมาทั้ง 4 ด้าน ในแต่ละด้านจะมีตัวบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิผลในแต่ละมิติดังนี้

1. ด้านการปรับตัว จะมีตัวบ่งชี้ คือ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงง่าย การเจริญงอกงาม นวัตกรรม การพัฒนา การควบคุมครอบคลุมกลไกการเปลี่ยนแปลง
 2. ด้านการบรรลุเป้าประสงค์ จะมีตัวบ่งชี้ คือ ผลสัมฤทธิ์ ผลผลิตทรัพยากรที่ได้รับมา ประสิทธิภาพ คุณภาพ
 3. ด้านการบูรณาการ จะมีตัวบ่งชี้ คือ ความพึงพอใจ การหมุนเปลี่ยนงาน การจ้างงาน การขาดเรียนของผู้เรียน บรรยากาศ การสื่อสารที่เปิดเผย
 4. ด้านการแฝงเร้น จะมีตัวบ่งชี้ คือ ความจงรักภักดี ศูนย์กลางความสนใจของมวลชีวิต ความรู้สึกถึงเอกลักษณ์ แรงจูงใจ บทบาทและบรรทัดฐานที่สมเหตุผล
- ฮอยและมิเกลได้เพิ่มความชัดเจนสำหรับตัวบ่งชี้ของประสิทธิผลในแต่ละมิติแต่ละด้านอีก คือ เวลา โดยแบ่งเป็นระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ระดับซึ่งจะเป็นรายบุคคล กลุ่ม ส่วน ฝ่ายหรือระบบ และกลุ่มคนภายในองค์การนั้น (Hoy and Miskel, 1982)

การศึกษาความหมายของคำว่า “ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา” และ “การบริหาร” มาประกอบเป็นคำได้หลายความหมาย ดังนี้

1. คำ “ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ” (Leadership Effectiveness) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้รับจากภาวะผู้นำ ผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งเกิดจากการใช้ภาวะผู้นำที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่ม

การวัดประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) เชิงปริมาณเป็นการพิจารณาว่า จากการทำงานของผู้นำของกลุ่มหรือองค์การว่ามีความสำเร็จทางด้านตัวเลขที่ชี้ถึงประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการทำงานต่างๆ มากน้อยเพียงใด และบรรลุเป้าหมายหรือไม่ โดยอาศัย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัด ตลอดจนการใช้เกณฑ์อื่นๆ ที่ได้ตั้งไว้

ส่วนการวัดประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) เชิงคุณภาพเป็นการวัด ประสิทธิภาพของผู้นำทางด้านคุณภาพ การทำงาน ทักษะ และความคิดเห็นของผู้นำเอง พนักงาน กลุ่มที่มงาน ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น วัตถุประสงค์ทางด้านค่านิยม (Value) ของบุคคลที่ทำการ ประเมินผลในระดับผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ซึ่งจะแตกต่างไปจากความคิดเห็นของกลุ่มบุคคลในระดับ ล่าง ดังนั้น การวัดประสิทธิผลด้วยตัวผู้ได้บังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องความพึงพอใจของผู้ประเมิน ซึ่ง หาบรรทัดฐานที่ถูกต้องได้ยาก การวัดประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) เชิงคุณภาพ มี ดังนี้ (จรัสรงค์ ประเสริฐศรี, 2544)

1. ทักษะที่ผู้ได้บังคับบัญชามีต่อผู้นำของตน
2. ลักษณะของการอุทิศตนของผู้นำซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อกระบวนการทำงานของกลุ่ม
3. ความสามารถในการสร้างความสามัคคีในกลุ่ม

ลูธานส์ (Luthans, 1989 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) ได้เสนอแนวคิดที่น่าสนใจ เกี่ยวกับการวัดความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำโดยการแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ ผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพ (Effective Managers) กับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ (Successful Managers) ซึ่ง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ผู้ที่สามารถทำให้พนักงานมีผลงานดีและมีความพึงพอใจด้วย ในขณะที่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ลูธานส์ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้น จะมีการกิจที่เป็นกิจกรรมที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับกิจกรรมเพื่อ การสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชา การบริหารความขัดแย้ง การจัดการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการ พัฒนาและการจูงใจพนักงาน ในขณะที่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะไม่มุ่งที่พนักงานแต่จะให้

ความสำคัญเรื่องการสร้างเครือข่าย ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก การเข้าร่วมกับกิจการทางสังคมและกิจกรรมเชิงการเมืองเป็นหลักการให้ความหมายของคำว่า "ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ" มีความยากเช่นเดียวกับการให้นิยามความหมายของคำว่า "ภาวะผู้นำ" ทั้งนี้เพราะขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้ตัวแปร (Variables) เพื่อให้นิยามของคำว่า "ความมีประสิทธิภาพ" (Effectiveness) เช่น Fiedler เจ้าของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้ให้นิยามความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในแง่การปฏิบัติงานของกลุ่มว่า "ผู้นำจะมีความมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อกลุ่มของตนสามารถปฏิบัติงานได้บังเกิดผลดี" ส่วนในทัศนะของ House เจ้าของทฤษฎีวิธีทางเป้าหมาย ได้เน้นความพึงพอใจของผู้ตาม (Follower Satisfaction) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพของผู้นำ จึงให้นิยามว่า "ผู้นำจะมีความมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้ตามของตนบังเกิดความพึงพอใจ" ในขณะที่กลุ่มนักวิจัยที่มีผลงานเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ได้ให้นิยามความหมายของประสิทธิภาพ คือ ความสำเร็จของผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตภาพกว้าง (Large-Scale Change) ขึ้นในองค์การ

การประเมินความมีประสิทธิภาพในระยะหลังนั้น ได้มีการใช้ด้านกระบวนการมาเป็นเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ตาม แต่หน่วยงานเหล่านั้นก็ยังคงใช้เกณฑ์ด้านผลผลิตเป็นหลักสำคัญ เพื่อให้การมองความมีประสิทธิภาพครอบคลุมกว้างและสอดคล้องภาวะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก นาฮาวานดี (Nahavandi, 2000) ได้เสนอว่า การประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้นำต้องมาจากความสามารถของผู้นำ ในการทำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติภารกิจหน้าที่ภายในบรรลุตามเป้าหมายสร้างความมั่นคงให้แก่องค์การ แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถปรับปรุงองค์การให้เกิดความยืดหยุ่นพร้อมอยู่เสมอต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกด้วย นิยามความหมายของประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. มีการบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) ซึ่งประกอบด้วย การบรรลุเป้าหมาย ด้านการเงิน (Financial Goals) ผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ (Quality Products of Services) และความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Needs of Customers) ได้ดี เป็นต้น
2. มีกระบวนการและการดำเนินการภายในองค์การที่ราบรื่น (Internal Smooth Process) มีบรรยากาศของความรักสามัคคีอย่างเหนียวแน่นของกลุ่ม (Group Cohesion) ความพึงพอใจของผู้ตาม (Follower Satisfaction) และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Operations)
3. มีความสามารถยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก (External Adaptability) ซึ่งหมายถึง

ความสามารถของกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ดี สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต่อโลกภายนอก

คัสโตร (Castro, 2003) ได้นำแบบวัดการปฏิบัติภาวะผู้นำของ Kouzes และ Posner (2001) ซึ่งมีใน 5 ด้าน คือ 1) การท้าทายกระบวนการ 2) การบันดลใจในวิสัยทัศน์ที่แบ่งปันกัน 3) การทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานได้ 4) การให้แบบอย่างแนวทางปฏิบัติ และ 5) การกระตุ้นจิตใจ มาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพทางอารมณ์กับประสิทธิผลทางภาวะผู้นำเมื่อเทียบกับภูมิหลังของความเป็นเอกภาพขององค์กรสถาบัน ผลการศึกษาพบว่า คะแนนที่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยให้ตนเองในการวัดสมรรถภาพทางอารมณ์ และในการวัดการปฏิบัติภาวะผู้นำ แสดงว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างสมรรถภาพทางอารมณ์ ความสำนึกในตนเองทางอารมณ์กับการปฏิบัติภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้าน

คำว่า "ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล" ประชุม รอดประเสริฐ (2527) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่า อย่างน้อยที่สุดภาวะผู้นำจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการเข้าถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ มนุษย์แต่ละคนย่อมมีสภาพและความแตกต่างกันทั้งทางด้านบุคลิกภาพ สติปัญญาและฐานะความเป็นอยู่ ความแตกต่างกันทั้งในกลุ่มคนในองค์กร หรือในสังคมหนึ่งๆ นั้นย่อมประกอบด้วยบุคคลหลายประเภท และหลายระดับความสามารถ ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้นำที่จะต้องพยายามสนองตอบความต้องการหรือความพึงพอใจขั้นต่ำสุดของบุคคลเหล่านั้นได้ ทั้งนี้เพื่อให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปด้วยความสงบสุข และเป็นสังคมการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ความสามารถในการชักจูงให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยทำงานให้ด้วยความซื่อสัตย์ จงรักภักดี อุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่และทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร อย่างไรก็ตามการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะดีได้นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับชักจูงของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าแล้ว ยังจะขึ้นอยู่กับประพฤติปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและความยุติธรรมของผู้นายอ่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อ ถือและปฏิบัติตาม

3. ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเหตุการณ์ ซึ่งหมายถึงลักษณะการบริหารงานในรูปแบบอื่นใดที่ผู้นำจะต้องใช้ให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ กาลเวลา และสภาพของบุคคลในองค์กร การมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่เหมาะสมย่อมเร้าใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยดี

องค์ประกอบภาวะผู้นำทั้ง 3 ประการดังกล่าวอาจถือได้ว่า เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิผลและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการสร้างความ เป็นจริงและบุคคลมีความโน้มเอียงที่จะปฏิบัติตามผู้นำที่ให้ความพึงพอใจแก่ตน ฉะนั้นหากผู้นำมี ความเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน และสิ่งจูงใจนั้นจะให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อย่างไร ก็จะทำให้องค์การได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย

เรดดิน (ประชุม รอดประเสริฐ, 2527 อ้างอิงใน Reddin, 1967) ได้ศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำมี 6 ชนิด คือ

1. ลักษณะผู้บังคับบัญชา (Superiors) ของผู้นำในการปฏิบัติภารกิจ แม้จะได้ชื่อว่าหรือ เป็นผู้บังคับบัญชาแล้วก็ตาม แต่ก็อาจจะต้องมีผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่า พฤติกรรมหรือความ ความหวัง หรือความต้องการของผู้บังคับบัญชาย่อมจะมีอิทธิพลและมีผลต่อการปฏิบัติงานของ ผู้นำเป็นอย่างมาก

2. ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ ต่อความเป็นผู้นำอย่างมากในทุกสภาวะการณ์ เพราะเป็นกลุ่มบุคคลที่จะเป็นตัวกำหนดว่า ผู้นำควร จะใช้อำนาจชนิดใดในการบริหารงาน ซึ่ง วรูม (ประชุม รอดประเสริฐ, 2527 อ้างอิงใน Vroom, 1960) ได้ศึกษาพบว่าประสิทธิผลของภาวภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับประเภทหรือบุคลิกภาพของคณา แต่ ละบุคคล ดังนั้นผู้นำจึงควรที่จะต้องเรียนรู้และทราบ ถึงความคาดหวังของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามที่จะเปลี่ยน แปลงหรืออย่างน้อยที่สุดก็ปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับ ความคาดหวัง หรือความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ลักษณะเพื่อนร่วมงาน (Associates) ผู้ที่มีตำแหน่งคล้ายคลึงหรือเทียบเท่ากันใน หน่วยงาน หากผู้ร่วมงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมและความคาดหวังไปในทิศทางเดียวกันย่อมจะมี อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำมาก อาจกล่าวได้ว่าคงจะมากกว่าอิทธิพลที่มาจากพฤติกรรม ของผู้บังคับบัญชา แนวคิดและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องทำความเข้าใจและ อาจต้องร่วมในการปฏิบัติงานด้วยหากผู้นำเพิกเฉยการปฏิบัติงานจะไม่ได้ผล และไม่ได้รับการ สนับสนุน ในที่สุดผู้นำนั้นก็ไม่สามารถจะทำงานต่อไปได้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าเพื่อนร่วมงานมี อิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้นำอย่างมาก

4. ลักษณะองค์การหรือหน่วยงาน (Organization) ลักษณะองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติ กรรมการบริหารงานของผู้นำอย่างมาก เช่น กองทหารย่อมต้องการนายทหารผู้นำที่เข้มแข็งบีบบัง การสั่งการจะต้องดำเนินไปโดยเฉียบขาด ในทางตรงกันข้ามโรงเรียนจะต้องมีผู้นำที่มีความสุภาพ อ่อนโยน และมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโรงเรียนว่าจะต้องทำหน้าที่อย่างไร

โดยปกติหน่วยงานหรือองค์การก็จะมีลักษณะเช่นเดียวกับบุคคล คือ มีพฤติกรรมอันเป็นรูปแบบโดยเฉพาะของตนเอง และพฤติกรรมขององค์การนั้นจะเป็นผลจากค่านิยมประวัติความเป็นมา และกลุ่มคนขององค์การนั้น โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การคือ ความคาดหวังขององค์การ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในรูปของนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน และการควบคุมในลักษณะต่างๆ ฉะนั้นจึงสามารถกล่าวโดยสรุปว่าลักษณะขององค์การหรือหน่วยงาน และจุดมุ่งหมายขององค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและรูปแบบในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้นำเป็นอย่างมาก

5. ลักษณะงานหรือความต้องการของงาน (Job Demand) งานเป็นกิจกรรมที่ทุกคนในหน่วยงานจะต้องร่วมกันจัดทำ คนหนึ่งอาจจะมีหลายงานที่ต้องทำและในทำนองเดียวกันงานบางอย่างอาจจะต้องมีหลายคนร่วมกันกระทำ ด้วยความมุ่งหมายเดียวกันคือให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ

6. ลักษณะตัวแปรหรือองค์ประกอบอื่นๆ (Other Variables) องค์ประกอบอื่นที่มีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำ อาจพิจารณาจากเวลา (Time) รูปร่างของผู้นำ (Physical Structure) เพศ (Sex) อายุ (Age) การศึกษา (Education) ประสบการณ์ (Experience) และอื่นๆ

จากการศึกษาประสิทธิผลการบริหารและจัดการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่านักวิชาการหลายท่านได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับประสิทธิผลไว้อย่างหลากหลาย โดยใช้คำที่ต่างกันมีความหมายเดียวกัน คือ ประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่สำคัญ 4 ประการ คือ ประการที่ 1 คือ องค์การซึ่งหมายถึงสถานศึกษา งานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย ความมีชื่อเสียง การได้รับรางวัลในกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น อันเป็นผลมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับ เลื่อมใสศรัทธาจาก ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประการที่ 2 คือ ครูซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาตามที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติให้เกิดผลบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน ผลจากการบริหารงานที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาจะทำให้ครูพึงพอใจในการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมที่ดี ความมีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การเลื่อนขั้นเงินเดือน มีสัมพันธภาพที่ดี โอกาสความเจริญก้าวหน้า รูปแบบการบริหารโรงเรียน ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น ประการที่ 3 คือ นักเรียนที่เป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารมีการบริหารงานที่ดี มีครูที่ดียอมทำให้เกิดคุณภาพการศึกษา ซึ่งหมายถึงคุณภาพนักเรียน นักเรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา ประการที่ 4 คือ การมีส่วนร่วมของชุมชนในฐานะที่ชุมชนเป็นผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น สิ่งที่พึงซึ่งประสิทธิผลการบริหารจัดการ คือ การได้รับความร่วมมือร่วมใจจากชุมชนให้การสนับสนุนกาจัดการศึกษาของสถานศึกษา ชุมชนเข้าใจเห็นความสำคัญของการศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนเป็นจำนวนมากขึ้น เช่น ร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน แก้ไขปัญหาร่วมกับโรงเรียน พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในชุมชน ร่วมกันระดมทรัพยากรและสร้าง แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน และชุมชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้จัดทำเอกสารชื่อมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553) และได้กล่าวถึงมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประกาศใช้เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2548 แบ่งมาตรฐานออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2548) ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มี 8 มาตรฐาน ได้แก่
 - มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
 - มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม
 - มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต
 - มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์
 - มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
 - มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
 - มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุนทรีย์ สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
 - มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา
2. มาตรฐานด้านการเรียนการสอน มี 2 มาตรฐาน ได้แก่
 - มาตรฐานที่ 9 ครูมีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูพอเพียง

มาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. มาตรฐานด้านการบริหารและจัดการศึกษา มี 6 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์การ โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและพัฒนารูปแบบอย่างเป็นระบบครบวงจร

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

4. มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ มี 6 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์การภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

จากที่กล่าวมาข้างต้นมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐาน 4 ด้าน คือ มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มี 8 มาตรฐาน มาตรฐานด้านการเรียนการสอน มี 2 มาตรฐาน มาตรฐานด้านการบริหารและจัดการศึกษา มี 6 มาตรฐาน และมาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ มี 2 มาตรฐาน

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ชำนาน กงสะเด็น (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องเซาว์อารมณ์ของเด็กปฐมวัยโดยการจัดกิจกรรมโยคะอาสนะประกอบเสียงดนตรี โดยมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อศึกษาเซาว์อารมณ์ของเด็กปฐมวัย ที่เกิดจากการจัดกิจกรรมโยคะอาสนะประกอบเสียงดนตรี กลุ่มเป้าหมาย คือ นักเรียนชาย-หญิงที่กำลังศึกษาอยู่ในชั้นอนุบาลปีที่ 1 ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2549 โรงเรียนฝายหินหนองห่มวิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ 1) แผนการจัดประสบการณ์การจัดกิจกรรมโยคะอาสนะประกอบเสียงดนตรี 2) แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์เด็กอายุ 3-5 ปี ของกรมสุขภาพจิต ปี 2546 ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการจัดกิจกรรมโยคะอาสนะประกอบเสียงดนตรีมีคะแนนเฉลี่ยเซาว์อารมณ์หลังการทดลองมีส่วนต่างสูงกว่าก่อนการทดลอง ทั้งในด้านดี ด้านเก่งและด้านสุข

มาริสรา รัตนโสภา (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลการใช้กระบวนการกลุ่มพัฒนาทักษะชีวิตต่อความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนบ้านโนนค้อ จังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า

1. นักเรียนที่เข้าร่วมกระบวนการกลุ่มเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต มีคะแนนความฉลาดทางอารมณ์หลังจากการเข้าร่วมกิจกรรมสูงกว่าก่อนเข้าร่วมกิจกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
2. นักเรียนที่เข้าร่วมกระบวนการกลุ่มพัฒนาทักษะชีวิต มีคะแนนความฉลาดทางอารมณ์สูงกว่านักเรียนที่ไม่เข้าร่วมกระบวนการกลุ่มพัฒนาทักษะชีวิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อุษณีย์ จันทรอำรุง (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงาน ความฉลาดทางอารมณ์และการสนับสนุนทางสังคมที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อศึกษา 1) ระดับแรงจูงใจในการทำงาน ระดับความฉลาดทางอารมณ์ ระดับการสนับสนุนทางสังคม และระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานประจำของบริษัทของ บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครที่ประกอบธุรกิจนำเข้าและขายส่งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ จำนวน 176 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนแรงจูงใจใฝ่อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง
 2. พนักงานมีความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการจัดการกับอารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง
 3. พนักงานได้รับการสนับสนุนทางสังคมโดยรวมและการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างาน จากเพื่อนร่วมงาน และจากครอบครัวอยู่ในระดับสูง
 4. พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคมอยู่ในระดับปานกลาง
 5. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้จากบริษัท ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ และการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างานสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 19.00
 6. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่องของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 2.70
 7. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุงานในบริษัท และการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างานสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 20.90
 8. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างาน และปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพสมรสสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 15.90
- สุรัตน์ ศรีตาเดช (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นลักษณะการวิจัยและพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญทางการบริหาร 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านระบบสังคม โรงเรียนในฐานะที่เป็นระบบสังคมและเป็นระบบสังคม เปิดมีหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ การปรับตัว การบรรลุวัตถุประสงค์ การบูรณาการ การรักษาแบบแผน

2. องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีทักษะ จำเป็นสำหรับการบริหารงานที่สำคัญ 9 ประการ ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะเชิงมโนคติ ทักษะเชิงจริยธรรม ทักษะเชิงวิชาการ ทักษะเชิงเทคโนโลยี ทักษะเชิงการวินิจฉัย ทักษะเชิงการติดต่อสื่อสาร และทักษะเชิงการเมือง

3. องค์ประกอบด้านหน้าที่การบริหาร หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยหน้าที่ที่เป็นกระบวนการ 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การนำ การประสานงาน การงบประมาณ และการควบคุม

4. องค์ประกอบด้านบทบาทการบริหาร ประกอบด้วย 13 บทบาทย่อย โดยจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่มบทบาทหลัก ดังนี้ 1) กลุ่มบทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล ประกอบด้วย บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ บทบาทเป็นผู้นำองค์การ บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ และบทบาทเป็นผู้สร้างทีมงาน 2) กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ ประกอบด้วย บทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ และบทบาทเป็นผู้นิเทศงาน 3) กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจประกอบด้วยบทบาทเป็นผู้ประกอบการ บทบาทเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทเป็นผู้เจรจาต่อรอง

สามารถ วิเศษสิงห์ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่แกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่แกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี

1.1 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ย คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการตัดสินใจ ด้านการปฏิสัมพันธ์ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานและการฝึกอบรม และด้านการควบคุมงาน

1.2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ไม่ใช่แกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ย คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการปฏิสัมพันธ์ ด้านการตัดสินใจ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการควบคุมงาน และด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

2. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ กับโรงเรียนที่ไม่ใช่แกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาการเปรียบเทียบในรายด้านพบว่า ด้านที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการกำหนดเป้าหมาย และด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ส่วนด้านที่แตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านผู้นำ ด้านการปฏิสัมพันธ์ ด้านการตัดสินใจ และด้านการควบคุม

กาญจนบุรี เรื่องมนตรี (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา สถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน และศึกษาเครื่องบ่งชี้ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา 3) ค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีและสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม จำนวน 672 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร 2) ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติ และ 3) ด้านปัจจัยสนับสนุน องค์ประกอบภาวะผู้นำดังกล่าวนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัวผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติ และด้านปัจจัยสนับสนุน มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวม และรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) พฤติกรรมการปฏิบัติ ปัจจัยสนับสนุน และบุคลิกภาพส่วนตัวผู้บริหาร สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา ได้ร้อยละ 72.5

นันทวรรณ วีรพงศ์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการรับรู้สภาพแวดล้อมด้านบุคคลในแหล่งฝึกปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความฉลาดทางอารมณ์รายด้านและโดยรวมของนักศึกษาพยาบาล 2) ระดับการรับรู้สภาพแวดล้อมด้านบุคคลในแหล่งฝึกภาคปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาล 3) ความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์และการรับรู้สภาพแวดล้อมด้านบุคคลในแหล่งฝึกภาคปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาล กลุ่มประชากรที่ศึกษา คือ นักศึกษาพยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลราชชนนี วิทยาลัยในโครงการร่วมผลิตบัณฑิตสาขาพยาบาลศาสตร์กับคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร และกระทรวงสาธารณสุข คือ วิทยาลัยพยาบาลราชชนนี พุทธชินราช สุวรรณบุรีประชารักษ์ อุตรดิตถ์ และนครสวรรค์ เป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 4 จำนวน 242 คน ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ในตนเองและความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคลของนักศึกษาพยาบาลอยู่ในระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ ปัจจัยเกี่ยวกับการรับรู้สภาพแวดล้อมด้านบุคคลในแหล่งฝึกปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาลต่อกลุ่มเพื่อนพบว่ามีการรับรู้ในแง่ดี การรับรู้ต่ออาจารย์พยาบาลในแง่ดีและการรับรู้ต่อพยาบาลประจำการในแง่ดี ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และการรับรู้สภาพแวดล้อมด้านบุคคลในแหล่งฝึกปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาลพบว่ามีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

ววรรษะ วงศ์ศักดิ์ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของครูผู้สอนในจังหวัดสุโขทัย จุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบ ตรวจสอบและพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของครูผู้สอนในจังหวัดสุโขทัย โดยการวิจัยผลานวิธี มีการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 สร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของครูผู้สอนในจังหวัดสุโขทัย โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ เป็นพื้นฐานในการสร้างเป็นรูปแบบสมมติฐาน ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบสมมติฐานกับเหตุการณ์หรือสภาพการณ์จริง ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของครูผู้สอนในจังหวัดสุโขทัย โดยการผนวก รูปแบบในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 เข้าด้วยกันเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของครูผู้สอนในจังหวัดสุโขทัย ในการตรวจสอบรูปแบบนี้ ได้ปรับตัวแปรบางตัว และไม่ได้วัดตัวแปรบรรยากาศในครอบครัว ปัญหาสุขภาพ และการติดอบายมุข ได้รูปแบบความสัมพันธ์ที่มีตัวแปรแฝง 5 ตัว และตัวแปรสังเกตได้ 22 ตัว ดำเนินการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

ด้วยโปรแกรมลิสเรล และพัฒนารูปแบบตามดัชนีที่ดัดแปรรูปแบบจนกระทั่งได้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของครูผู้สอนในจังหวัดสุโขทัยที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของครูผู้สอนในจังหวัดสุโขทัยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงอยู่ระหว่าง -0.50 ถึง 0.74 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของสมการโครงสร้างของรูปแบบ มีค่าเท่ากับ 0.31 อำนาจการพยากรณ์ของความเครียดของครูผู้สอน และขวัญและกำลังใจของครูผู้สอนเท่ากับ 0.02 และ 0.55 ตามลำดับ ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนหรือดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.98 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistic) องศาอิสระ 137 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.14 มีค่าเท่ากับ 154.99

ตัวแปรที่ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของครูผู้สอนในจังหวัดสุโขทัยมากที่สุด ได้แก่ ความเครียดของครูผู้สอน รองลงมา ได้แก่ ขวัญและกำลังใจของครูผู้สอน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยส่วนบุคคลของครูผู้สอนตามลำดับ

ตัวแปรที่ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของครูผู้สอนในจังหวัดสุโขทัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดเมื่อเทียบกับตัวแปรอื่นในรูปแบบ ได้แก่ ความเครียดของครูผู้สอน รองลงมา ได้แก่ ขวัญและกำลังใจของครูผู้สอน และปัจจัยส่วนบุคคลของครูผู้สอนตามลำดับ

ตัวแปรที่ส่งผลทางอ้อมต่อความฉลาดทางอารมณ์ของครูผู้สอนมากที่สุด ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน รองลงมา ได้แก่ ขวัญและกำลังใจ และปัจจัยส่วนบุคคลตามลำดับ

นอกจากนี้ยังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของครูผู้สอนกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร มีค่าเท่ากับ -0.07

สำราญ กำจัดภัย (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรสร้างเสริมความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเอง สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรสร้างเสริมความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเอง การดำเนินงานมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ศึกษาปัญหาทางอารมณ์สังคมของนักเรียนจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และจากการใช้แบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ 5 องค์ประกอบ ขั้นที่ 2 ออกแบบหลักสูตรสร้างเสริมความฉลาดทางอารมณ์เพียงหนึ่งองค์ประกอบซึ่งได้จากผลการศึกษาในขั้นแรก ขั้นที่ 3 ตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรตามเกณฑ์ 3 ประการ และขั้นที่ 4 ประเมิน

และปรับปรุงหลักสูตร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 4 ขั้นตอน มีดังนี้ (1) นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นมีระดับความฉลาดทางอารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ของตนเองต่ำที่สุด (2) องค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นสำหรับการสร้างเสริมความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ตนเองของนักเรียน ซึ่งประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญมีความเหมาะสม สัมพันธ์ และสอดคล้องซึ่งกันและกัน (3) ประสิทธิภาพของหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์ทั้ง 3 ประการที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ผ่านเกณฑ์ประสิทธิภาพ 80/80 คะแนน ความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ตนเองหลังการทดลองของนักเรียนกลุ่มทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง และสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (4) นักเรียนพอใจอย่างมากต่อคุณลักษณะของครูผู้สอน กิจกรรมต่างๆ ของหลักสูตร ตลอดจนบรรยากาศในการเรียนรู้

นอกจากนั้น นักเรียนยังประเมินตนเองว่า มีความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ตนเองสูงกว่าก่อนการทดลอง ตระหนักยิ่งขึ้นถึงความสำคัญของการพัฒนาความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ตนเอง และมั่นใจว่าสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างตรวจสอบและนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำจากเอกสาร หลักฐานทางวิชาการแล้วตรวจสอบความสำคัญของคุณลักษณะ ด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงโดยผู้เชี่ยวชาญ 25 คน โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 2 รอบ พบคุณลักษณะ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะทุกด้านโดยรวม 109 ข้อ

ชอลัดดา ขวัญเมือง (2542) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ

- 1) สร้างและพัฒนาแบบวัดความฉลาดทางอารมณ์
- 2) วิเคราะห์ความฉลาดทางอารมณ์นักศึกษาคณะครุศาสตร์
- 3) สร้างเกณฑ์ปกติของแบบวัดความฉลาดทางอารมณ์ กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ของคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 1,151 คน มีการวิเคราะห์แบบวัดด้านความตรง อำนาจจำแนกและความเที่ยง รวมทั้งเกณฑ์ปกติของการวัดด้วย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. แบบวัดความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ 1) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ในตนเอง มี 7 องค์ประกอบ (การตระหนักรู้ในตนเอง การยอมรับในตนเอง การพึ่งพา

ตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง การปรับตัว การตั้งใจให้บรรลุเป้าหมายและการมองโลกในแง่ดี และ 2) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคล มี 5 องค์ประกอบ (การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การรับผิดชอบสังคมการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม การจัดการกับความขัดแย้ง การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

2. คุณภาพของแบบวัดความฉลาดทางอารมณ์ พบว่า มีความตรงเชิงเนื้อหา โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.75-1.00 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อทางสถิติอยู่ระหว่าง 2.61-6.97 และค่าความเที่ยงของแบบวัดทั้งฉบับ เท่ากับ 0.885

3. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านต่างๆ ของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า นักศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์รวม ความฉลาดทางอารมณ์ในตนเองและความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับค่อนข้างสูง นักศึกษาโปรแกรมวิชาพุทธศาสนา มีความฉลาดทางอารมณ์ในตนเอง และความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคลสูงกว่า โปรแกรมวิชาอื่นๆ โปรแกรมวิชาศิลปศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์ในตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคลและความฉลาดทางอารมณ์ในเรื่อง การจัดการความขัดแย้งและการเอาใจเขามาใส่ใจเราน้อยกว่าโปรแกรมวิชาอื่นๆ โปรแกรมวิชานาฏศิลป์มีความฉลาดทางอารมณ์ในเรื่อง การควบคุมอารมณ์ในตนเองน้อยกว่าโปรแกรมวิชาอื่นๆ

4. การวิจัยครั้งนี้มีเกณฑ์ปกติของแบบวัดความฉลาดทางอารมณ์รวม ความฉลาดทางอารมณ์ในตนเอง และความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคล อยู่ในเปอร์เซ็นต์ตั้งแต่ 1-99 มีค่าเกณฑ์ปกติและภาพประกอบของคะแนนระดับปกติ ในแต่ละองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ด้วย

จงจิตร ชมภูผล (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามทัศนะของครู จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามทัศนะของครู ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยการบริหารงานทั่วไปและการบริหารงานวิชาการและการบริหารงานในปกครองนักเรียน อยู่ในระดับมาก การบริหารงานทั่วไปและการบริหารอาคารสถานที่ อยู่ในระดับมากถึงปานกลาง ส่วนการบริหารงานบริการและการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง 2) การเปรียบเทียบการปฏิบัติหน้าที่ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกับโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีแนวโน้มปฏิบัติหน้าที่มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

วิสุทธิ แชร้มย์ (2538) ได้ทำการศึกษาถึงประสิทธิผลในการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด การบริหารงานมีประสิทธิผลรวมทุก ด้านอยู่ในระดับพอใช้ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู อาจารย์ พบว่างานด้านบริหารทั่วไป งานธุรการ และงานวิชาการมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียน ขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ประสิทธิภาพด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน แต่ด้านงานโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีประสิทธิผลการบริหาร มากกว่าขนาดกลางและขนาดใหญ่ จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ดยังอยู่ในระดับที่ต้องแก้ไข

เปรมสุริย์ เชื่อมทอง (2536, หน้า 297) ได้ศึกษาเรื่องจิตลักษณะของผู้บริหารและ สถานการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา 2 ขนาด คือ ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 1, 5, 6 และ 12 ที่ได้รับรางวัลและไม่ได้รับรางวัลกลุ่มละ 30 คน รวม 240 คน ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก 2) โครงสร้างของงาน 3) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

งานวิจัยต่างประเทศ

ครัสโตร (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพทางอารมณ์กับประสิทธิผล ทางภาวะผู้นำเมื่อเทียบกับภูมิหลังของความเป็นเอกภาพขององค์กรสถาบันอุดมศึกษา ความมุ่ง หมายของการศึกษาเพื่อให้ได้สารสนเทศที่ตรงประเด็นกับการประเมินภาคปฏิบัติของคณบดีฝ่าย วิชาการที่เลือกมาศึกษา และเพื่อระบุหัวข้อการพัฒนาทางวิชาชีพที่มีศักยภาพสำหรับคณบดีฝ่าย วิชาการ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้วิธีการให้มีผู้ให้คะแนน หลายคน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบวัดสมรรถภาพทางอารมณ์ของ Hayl Meber, Goleman และ Boyatzis (1999) และแบบวัดการปฏิบัติภาวะผู้นำของ Kouzes และ Posner (2001) ผลการศึกษาปรากฏดังนี้ คะแนนที่คณบดีให้ตนเองในการวัดสมรรถภาพทาง อารมณ์ และในการวัดการปฏิบัติภาวะผู้นำ แสดงว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติระหว่างสมรรถภาพทางอารมณ์ ความสำนึกในตนเองทางอารมณ์กับการปฏิบัติภาวะผู้นำใน 5 ด้าน คือ การทำทนายกระบวนการ การบันดลใจในวิสัยทัศน์ที่แบ่งปันกัน การทำให้ผู้อื่นสามารถ ปฏิบัติได้ การให้แบบอย่างแนวทางปฏิบัติและการกระตุ้นจิตใจ และสังเกตเห็นความสัมพันธ์ทาง บวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างสมรรถภาพทางอารมณ์ การปฐมนิเทศผลสัมฤทธิ์ทางการ ปฏิบัติกับการพัฒนาคนอื่น รวมทั้งการปฏิบัติภาวะผู้นำ 4 ด้าน สมรรถภาพทางอารมณ์ด้าน อิทธิพลมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการปฏิบัติภาวะผู้นำ 2 ด้าน ผลการ

เปรียบเทียบคะแนน ที่ให้คะแนนตัวเองของคุณบดโดยรวมในการวัดการปฏิบัติภาวะผู้นำและคะแนนที่รวมกันในการวัดการปฏิบัติภาวะผู้นำของประธานภาควิชาฝ่ายวิชาการกับคะแนนของหัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการพบว่า ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในคะแนนเฉลี่ย แต่พบว่ามี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในคะแนนที่ให้ตัวเองโดยรวมและคะแนนที่รวมกันเข้า

ฮัลลิง (2003) มีความมุ่งหมายในการศึกษาเพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมของการทำหน้าที่ที่เปลี่ยง การเข้ามาเกี่ยวข้องของผู้ปกครอง ประสบการณ์ในการศึกษา และโอกาสที่จะมีประสบการณ์ในการเจริญเติบโตในเยาวชนและผู้ใหญ่วัยเริ่มต้น กับผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เมื่อกำหนดปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมแล้ว ก็สามารถมีโปรแกรมที่จะสนับสนุนผู้นำที่มีศักยภาพตั้งแต่ต้นในการพัฒนาของตน ข้อมูลเก็บรวบรวมจากแบบสำรวจที่มีคำถาม 7 ข้อ ซึ่งส่งไปยังสมาชิกภาวะผู้นำลุยส์วิลล์ ในนครลุยส์วิลล์ รัฐเคนทักกี สมาชิกของกลุ่มนี้ได้รับเลือกมาเนื่องจากมีความสามารถทางภาวะผู้นำของตนในชุมชน และกิจกรรมอาสาสมัครผู้ตอบแบบสำรวจจำนวนร้อยละ 86 มีตำแหน่งเป็น CEO (หัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง) ประธาน รองประธาน ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการ ผู้ตอบเหล่านี้ได้รับการขอร้องให้ตอบคำถามเกี่ยวกับกิจกรรมภาวะผู้นำ การทำหน้าที่ที่เปลี่ยง บทบาทภาวะผู้นำในครั้งแรก การทำหน้าที่ที่เปลี่ยงและการเข้ามาเกี่ยวข้องของผู้ปกครองในโรงเรียนประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และวิทยาลัย โดยขอร้องให้จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมของประสบการณ์ทางการศึกษา การทำหน้าที่ที่เปลี่ยง การเข้ามาเกี่ยวข้องของผู้ปกครอง กิจกรรมภาวะผู้นำ กิจกรรมเสริมหลักสูตร และการจูงใจตนเองและการเข้ามาเกี่ยวข้องของผู้ปกครองเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ประสบการณ์ทางการศึกษาและการทำหน้าที่ที่เปลี่ยงจะเป็นเพียงตัวเสริมเมื่อไม่มีการเข้ามาเกี่ยวข้องของผู้ปกครองและการทำหน้าที่ที่เปลี่ยง

มีเนซิส-เทรโฮ (2003) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับการนำนโยบายไปใช้: บทบาทของผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาและทำนุบำรุงสภาพแวดล้อมที่ปรับปรุงประสิทธิภาพในโรงเรียน ในการศึกษาได้ใช้คำถามวิจัยโดยรวมที่ว่า ลักษณะผู้นำและทักษะการนำนโยบายไปใช้ของศึกษานิเทศก์ อาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิผลสูง และของอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิผลน้อยกว่าเป็นอย่างไร และลักษณะเหล่านี้แตกต่างกันหรือเหมือนกันสำหรับทั้ง 3 กลุ่มนี้หรือไม่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ตรวจสอบในการศึกษาคครั้งนี้ กล่าวถึงบทบาทที่ผู้นำทางการศึกษาต้องการแสดงเพื่อนำนโยบายใหม่ๆ ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาคครั้งนี้วิเคราะห์การ

รับรู้ตนเองของศึกษาธิการและอาจารย์ใหญ่ในตำบลหนึ่งในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนกลางเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำและทักษะการนำนโยบายไปใช้ของทั้ง 2 กลุ่มนี้ การรับรู้ของอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิผลสูงกับอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิผลน้อยกว่าได้นำมาเปรียบเทียบกับกับศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิผลน้อยกว่าต้องทำการเสี่ยงมากกว่ามีประสบการณ์ในการจัดการกับความขัดแย้งที่ยุ่งยากมากกว่าและในการจัดการกับคนอื่นมากกว่าและมีความสนใจในการทำให้ทักษะของตนเป็นปัจจุบันบนพื้นฐานปกติน้อยกว่า ข้อค้นพบเหล่านี้มีข้อชี้แนะที่สำคัญสำหรับการนำภาวะผู้นำและนโยบายไปใช้ในโรงเรียน

แบ็กเวลล์ (2002) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิผลตามการรับรู้ของอาจารย์ใหญ่และครู มีความมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของอาจารย์ใหญ่และครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนรัฐบาลและเพื่อกำหนดความสอดคล้องระหว่างการรับรู้ของบุคคลเหล่านี้ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ครูจำนวน 565 คน และอาจารย์ใหญ่ จำนวน 260 คน กลุ่มตัวอย่างเลือกมาจากโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 179 โรงเรียนและโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 179 โรงเรียน จากทั่วทั้งรัฐแคลิฟอร์เนียได้ เครื่องมือที่ใช้เขียนขึ้นโดยผู้วิจัยและ ดร. Isaiah Reid และออกแบบเพื่อวัดการรับรู้ของครูและอาจารย์ใหญ่เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่ ข้อมูลจากการสำรวจที่เก็บรวบรวมได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้ SPSS-X การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และแบบทดสอบพหุพหุสัมพันธ์ของนิวแมน-คูลส์ ได้ใช้ทดสอบสมมติฐาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปภายในแบบวัดย่อย 5 แบบวัดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ 1) ทัศนคติ ความอยากรู้ อยากเห็นและความกล้า การมอบอำนาจให้คนอื่น การนำจากแนวทาง และความซื่อสัตย์มั่นคง ซึ่งแต่ละด้านได้รับผลเหมือนกัน ข้อค้นพบที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ (1) การศึกษาควรจะต้องแบบออกมาด้วยกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่กว่านี้เพื่อให้แน่ใจว่าครูและอาจารย์ใหญ่ชาวอเมริกันเชื้อสายแอฟริกันมีขนาดกลุ่มตัวอย่างของตัวเองได้ (2) โปรแกรมการเตรียมอาจารย์ใหญ่ควรจะต้องรวมถึงการฝึกพฤติกรรมภาวะผู้นำในเชิงลึก (3) โปรแกรมการเตรียมครูควรจะต้องพิจารณาจากการรวมการเตรียมตัวภาวะผู้นำ หรือการสำนึกในรายวิชาที่ศึกษา (4) ควรจะริเริ่มความพยายามในระบบโรงเรียนเพื่อสร้างหรือดำเนินการสนทนาเรื่องการพัฒนาวิชาชีพต่อไประหว่างอาจารย์ใหญ่กับครู

สโลน (2002) ได้ศึกษารูปแบบสำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในวิทยาลัยชุมชนที่ยอมรับไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะกล่าวถึงความซับซ้อนของภาวะผู้นำและของสถานการณ์ภาวะผู้นำในวิทยาลัยการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การศึกษา ครั้งนี้จึงได้พิจารณาเกณฑ์ต่างๆ จำนวนมาก ซึ่งได้แก่ สถานการณ์ของภาวะผู้นำและตัว

แปรแทรกแซงที่ส่งผลต่อสถานการณ์ของภาวะผู้นำ รวมทั้งลักษณะของบุคลิกภาพ รูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบของทีมประธานและผู้นำอาวุโสอื่นๆ การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโครงสร้างทางทฤษฎีของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในวิทยาลัยชุมชนที่ได้รับเอาหรือต้องการรับเอาหลักการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต่อเนื่อง สถาบันสองแห่งได้รับการระบุว่าประสบความสำเร็จตามการประเมินระดับนำเกณฑ์การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางการปฏิบัติของ

มัลคอล์ม บอลดริจค์ ไปใช้ แบบสอบถามบุคลิกภาพทางอาชีพได้นำไปใช้เพื่อกำหนดลักษณะบุคลิกภาพที่วิกฤต ประเภทของทีม และรูปแบบภาวะผู้นำของประธานและสมาชิกอาวุโสของทีม และได้ใช้แบบสอบถาม รายงานของสถาบัน และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อให้เข้าใจการปฏิบัติงานของภาวะผู้นำของซีอีโอ และเพื่อสำรวจโครงสร้างขององค์กร ผลการศึกษาชี้ให้เห็นลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมจำนวนมากที่มีความสำคัญต่อการนำไปปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต่อเนื่องไปใช้แล้วประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต่อเนื่องสามารถประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย แต่การนำไปใช้จำเป็นต้องมีข้อผูกพันในระยะยาวมากถึง 10-15 ปี ประธานควรทำการมอบอำนาจให้ผู้อื่นและควรจะมีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผู้ตามใช้อิทธิพลร่วมกันเข้าไว้ด้วยทีมต่างๆ ที่มีหน้าที่ร่วมกันและโครงสร้างของงานตามแผนอนควรจะได้รับพัฒนาสภาพแวดล้อมของการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต่อเนื่องจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Relation-orientated Leadership) วิทยาลัยที่ทำการศึกษานี้แสดงให้เห็นภาวะผู้นำร่วมกันอยู่ในระดับมาก ดังนั้นลักษณะภาวะผู้นำของทั้งประธานและผู้นำวิทยาลัยคนอื่นๆ จึงต้องศึกษาด้วย

สแตกร (2001) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความมีน้ำใจที่เลือกมาศึกษากับการปฏิบัติภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามที่รับรู้ตนเองของผู้จัดการฝ่ายดูแลรักษาสุขภาพ วิธีการศึกษาใช้แบบวัดการปฏิบัติภาวะผู้นำของ Kouzes และ Posner และแบบประเมินน้ำใจของ Beazley กับกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการฝ่ายดูแลรักษาสุขภาพ ทำการวิเคราะห์เชิงสถิติและวิเคราะห์ปัจจัยยืนยันแล้วพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างด้านต่างๆ ในแบบวัดย่อยทั้งสองแบบวัด ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในการปฏิบัติภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล 3 ด้าน โดยมีจำนวนผู้จัดการที่มีน้ำใจมากกว่ากลุ่มผู้จัดการที่ไม่มีน้ำใจ รูปแบบการวิเคราะห์ปัจจัยยืนยันที่อาศัยทฤษฎีเป็นฐานเปิดเผยว่ามีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางระหว่างความมีน้ำใจกับภาวะผู้นำ ($r=.50$) ผู้วิจัยได้พัฒนาทฤษฎีแนวคิดขึ้นมาทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งเสนอแนะหลักการและเหตุผลสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความมีน้ำใจกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

บาร์ฮอน (1997) ได้ทำการวิจัยพบว่าลักษณะทางบุคลิกภาพมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในชีวิต และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในชีวิต มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. ทักษะภายในบุคคล ประกอบด้วย การตระหนักรู้ตนเองทางอารมณ์ (Emotional Self-Awareness) การกล้าแสดงออก (Assertiveness) การนับถือตนเอง (Self-Regard) การบรรลุสู่กิจการแห่งตน (Self-Actualization) และความเป็นอิสระ (Independence)
2. ทักษะระหว่างบุคคล ประกอบด้วย สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบทางสังคมและความเข้าใจผู้อื่น
3. ความสามารถในการปรับตัว ประกอบด้วย ความสามารถในการแก้ปัญหาความเป็นจริงและความยืดหยุ่น
4. การจัดการกับความเครียด ประกอบด้วย ความทนทานต่อความเครียด
5. สภาวะอารมณ์ทั่วไป ประกอบด้วย ความสุขและการมองโลกในแง่ดี

เอฟเวอร์ส (1987) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน จำนวน 76 คน พบว่าลักษณะของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานและอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของงาน โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ไม่ยุ่งยาก ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงานสูง ส่วนผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ยากหรือง่าย ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงานต่ำและพบว่า แบบพฤติกรรมของผู้บริหารหรือลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหารสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของงาน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นตัวพยากรณ์ได้สูงสุด

สมิธ (1974) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลของครูใหญ่ ด้วยวิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากข้อความจำนวน 26 ข้อความ เพื่อหาพฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำงานเกิดประสิทธิผลนั้น ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกว่าโรงเรียน กับคณะกรรมการวางแผน และร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียนสร้างความเข้าใจและการติดต่อที่ดีระหว่างบ้านกับโรงเรียนกระตุ้นให้ครูมีพัฒนาการทางด้านอาชีพและด้านส่วนตัว ทำให้เกิดความมั่นคงและเชื่อมั่นขึ้น เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลและให้ความถูกต้องและยุติธรรมเท่าที่จะทำได้ พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ สามัคคีและร่วมมือกับครูส่งเสริมโรงเรียนของตน การทำงานตามโครงการพัฒนาต่างๆ ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ทำงานอย่างมีสัมพันธภาพอันดียิ่งกับชุมชน เป็นผู้นำ

ในทางวิชาการแสดงความสามารถในทางการสอนและการบริหารโรงเรียนให้ประจักษ์ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดี และมีวินัยมีความสัมพันธ์อย่างดีกับนักเรียน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ความฉลาดทางอารมณ์คือความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความคิด อารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น สามารถจัดการข้อขัดแย้งต่างๆ รวมทั้งจัดการกับอารมณ์ต่างๆ ได้ สามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุข ประสบความสำเร็จทั้งด้านการเรียน อาชีพ และประสบความสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลซึ่งมีส่วนสำคัญในการบริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นสามารถนำและจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยการนำหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพมาใช้ประยุกต์ใช้ให้เข้ากับองค์การ และความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น

