ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

โดย

นางสาวธัญพร หิรัญธนยรัศมี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

โดย
นางสาวธัญพร หิรัญธนยรัศมี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE EMOTIONAL INTELLIGENCE AND THE POWER OF SCHOOL ADMINISTRATOR UNDER NONTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

By

MISS Thanyaporn HIRUNTHANAYARASSAMEE

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2018

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2
โดย	ธัญพร หิรัญธนยรัศมี
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร. ณรินทร์ ชำนาญดู)

58252322 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
คำสำคัญ : ความฉลาดทางอารมณ์, การใช้อำนาจ

นางสาว ธัญพร หิรัญธนยรัศมี: ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 2) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 3) ความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต2 กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวนโรงเรียน 56 แห่ง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต2 ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การควบคุมตนเอง การตระหนักรู้ตนเอง และสองอันดับสุดท้ายมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน คือ การสร้างแรงจูงใจ และ ทักษะทางสังคม

2. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ อำนาจการบังคับ อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจตามกฎหมาย

3. ความฉลาดทางอารมณ์และการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

58252322 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
Keyword : EMOTIONAL INTELLIGENCE/ POWER

MISS THANYAPORN HIRUNTHANAYARASSAMEE : THE EMOTIONAL INTELLIGENCE AND THE POWER OF SCHOOL ADMINISTRATOR UNDER NONTHABURI PRIMARY EDUCATIONALSERVICE AREA OFFICE 2 THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR VORARKARN SUKSOODKEAY, Ph.D.

The purposes of this research to determine 1) administrator emotional intelligence under Nonthaburi Primary Educational Service Area Office 2 2) administrator power under the Nonthaburi Primary Educational Service Area Office 2 3) the relationship between administrator emotional intelligence and administrator power of school under Nonthaburi Primary Educational Service Area Office 2. The sample were 56 school under Nonthaburi Primary Educational Service Area Office 2. The respondents in each school were; a school administrator or an acting school administrator and teacher. There were 112 respondents. The research instrument was a questionnaire about administrator emotional intelligence based on Goleman's concept, and administrator power base on French and Raven's concept. The statistical analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product moment coefficient.

The research found that

1) Administrator emotional intelligence under Nonthaburi Primary Educational Service Area Office 2 were at a high level and each aspect were ranking from the highest to lowest mean: empathy, self-regulation, self-awareness and with the equal scores for motivation and was Social skill.

2) Administrator power under Nonthaburi Primary Educational Service Area office 2 were at a high level in all aspects and each aspect were ranking from the highest to lowest mean: coercive power, expert power, referent power, reward power, and Legitimate Power

3) The relationship between administrator Emotional intelligence and power under Nonthaburi Primary Education Area office 2 was found at .01 level of statistical significance.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 “ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ดร.สงวน อินทร์รักษ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ ประธานกรรมการการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของวิทยานิพนธ์จนสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้านการบริหารการศึกษาให้อย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณ รองช่วยศาสตราจารย์ ดร.มีชัย เอี่ยมจินดา ดร.สรภัส น้ำสมบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรภัสสร อินทรบำรุง อาจารย์กันยารัตน์ เมืองแก้ว นายบุญธรรม โพธิ์สร้อย ผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจสอบความตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และ ขอขอบคุณผู้อำนวยการโรงเรียน และ คณะครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นอย่างยิ่งขอขอบคุณ นายบุญธรรม โพธิ์สร้อย และ ดร.อมลวรรณ ศรีประเสริฐ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคลองขวาง (จรูญชนม์ราษฎร์บำรุง) และ คณะครู ที่อำนวยความสะดวกในการเรียนของผู้วิจัยเสมอมา ขอขอบคุณนางสาวนฤมล ศรีงามผ่อง และ นักศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษาปริญญาโท รุ่น 35/1 มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกคนที่ให้กำลังใจ คำปรึกษา และความช่วยเหลือเสมอมา

ขอขอบคุณกำลังใจจาก นางกิ่งแก้ว นายสุเทพ หิรัญธนยรัศมี และ ครอบครัวรวมถึงทพญ.รดา เฟื่องพณิช ที่ช่วยเหลือ และสนับสนุนให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

คุณความดีและคุณประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดา ครู อาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ อบรมสั่งสอน จนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ธัญพร หิรัญธนยรัศมี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญ ..... ช
สารบัญตาราง ..... ฎ
สารบัญภาพ ..... ฐ
บทที่1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 2
ปัญหาของการวิจัย 4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 6
ข้อคำถามในการวิจัย 6
สมมติฐานของการวิจัย 7
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย 7
ขอบเขตของการวิจัย 9
นิยามศัพท์เฉพาะ 10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 11
ความฉลาดทางอารมณ์ 11
ความเป็นมาของความฉลาดทางอารมณ์ 11
ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ 14
ความสำคัญและประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์ 18
แนวคิดของความฉลาดทางอารมณ์ 25

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของบาห์ออน 37
แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 44
แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข 44
การใช้อำนาจ 46
ความหมายของอำนาจ 46
ความสำคัญของอำนาจ 49
ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล 50
รูปแบบของอำนาจและอิทธิพล (A model of Power and Influence) 52
แหล่งที่มาของอำนาจ 54
ฐานอำนาจ (base of power) 56
การใช้อำนาจในองค์การ (The uses of power in organization) 61
การได้มาซึ่งอำนาจ 63
ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 68
งานวิจัยในประเทศ 68
งานวิจัยต่างประเทศ 73
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย 76
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 76
ระเบียบวิธีวิจัย 77
แผนแบบการวิจัย 77
ประชากร 77
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง 78
ผู้ให้ข้อมูล 78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 79

การสร้างเครื่องมือ 80
การเก็บรวบรวมด้านมูล 81
การวิเคราะห์ข้อมูล 81
สถิติที่ใช้ในการวิจัย 82
สรุป 83
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 84
ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล 84
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 86
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 94
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 100
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และด้านเสนอแนะ 103
สรุปผลการวิจัย 103
อภิปรายผล 104
ข้อเสนอแนะ 107
ข้อเสนอแนะของการวิจัย 107
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป 108
รายการอ้างอิง 109
ภาคผนวก 116
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรายนามผู้เชี่ยวชาญ 117
ภาคผนวก ข ค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย 120
ภาคผนวก ค หนังสือหน่วยงานของทดลองเครื่องมือ และรายชื่อโรงเรียนของทดลองเครื่องมือ 129

ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....132
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมด้านมูล และรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง.....136
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....139
ประวัติผู้เขียน.....147

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงแหล่งที่มาของอำนาจ 56

ตารางที่ 2 ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้อำนาจ 64

ตารางที่ 3 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ด้านมูล 78

ตารางที่ 4 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล 85

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวม 87

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 การตระหนักรู้ตนเอง (Self awareness) (X_1) 88

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 การควบคุมตนเอง (Self regulation) (X_2) 89

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) (X_3) 90

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) (X_4) 91

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ทักษะทางสังคม (Social skill) (X_5) 92

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวม 94

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) (Y_1)..... 95

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) (Y_2)..... 96

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อำนาจการบังคับ (Coercive Power) (Y_3) 97

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อำนาจอ้างอิง (Referent Power) (Y_4).. 98

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) (Y_5)..... 99

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 100

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญภาพ

หน้า

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย 8

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย 9

แผนภูมิที่ 3 แสดงแผนที่ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ Map)..... 35

แผนภูมิที่ 4 แหล่งอำนาจและกระบวนการเกิดอิทธิพล..... 52

แผนภูมิที่ 5 แสดงแบบจำลองการปฏิสัมพันธ์ของอำนาจและอิทธิพล..... 53

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่1

บทนำ

ในอดีตนั้นคนส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับความฉลาดทางด้านเชาว์ปัญญา มากกว่าความฉลาดทางอารมณ์ เพราะสามารถวัดความฉลาดทางด้านเชาว์ปัญญาออกมาได้ง่ายกว่า แต่ในโลกยุคปัจจุบันเป็นโลกที่ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานซึ่งผู้คนต่างๆสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ทั่วโลกและสามารถหาความรู้ต่างๆได้ด้วยความเจริญทางเทคโนโลยี และประเทศไทยก็ถือเป็นหนึ่งในสมาชิกของโลกจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องรับมือกับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีทั้งความร่วมมือ ความขัดแย้งและความแข่งขัน และเนื่องจากสภาพสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งเรื่องของการเมือง เศรษฐกิจ สภาพอากาศ และอื่นๆอีกมากมาย ทำให้บางครั้งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทำให้เกิดการปรับตัวไม่ทันและก่อให้เกิดภาวะที่ทำให้เกิดการตึงเครียด และก่อให้เกิดภาวะทางอารมณ์ซึ่งหากเกิดภาวะทางอารมณ์เช่นนี้ และไม่สามารถจัดการกับภาวะทางอารมณ์ได้ ก็จะก่อให้เกิดปัญหาเช่นการทะเลาะวิวาท หรือส่งผลให้เกิดอาชญากรรมต่างๆ รวมถึงการเกิดภาวะโรคซึมเศร้า ในปัจจุบันมีคนเป็นโรคซึมเศร้าเพิ่มมากขึ้น ปัจจุบันด้านมูลจากงานประชุมวิชาการสุขภาพจิตนานาชาติครั้งที่ 14 เมื่อปี 2558 ระบุว่า ประเทศไทยมีผู้ป่วยโรคซึมเศร้าตลอดช่วงชีวิตถึง 900,000 คน หรือคิดเป็น 1.8% ของประชากรทั้งประเทศ[1] ดังนั้นคนเราทุกคนจำเป็นจะต้องรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง และเรียนรู้ที่จะความคุมอารมณ์ของตนเองให้ได้ ซึ่งสิ่งที่จะช่วยให้เรารู้จักอารมณ์ และควบคุมมันได้นั้นก็คือ “ความฉลาดทางอารมณ์” และนอกจากความฉลาดทางอารมณ์ในการรู้เท่าทันอารมณ์ของตนแล้วในปัจจุบันการรู้เท่าทันอารมณ์ของคนอื่น จะทำให้เราสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี และมีประสิทธิภาพ

ความฉลาดทางอารมณ์เป็นส่วนสำคัญในชีวิตมนุษย์ทั้งในด้านการใช้ชีวิตประจำวันทั่วไป ด้านการศึกษา หน้าที่การงาน ความฉลาดทางอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีศิลปะในการรู้จักใช้คนและครองใจคน ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ตนต้องการได้โดยงานออกมาสำเร็จ คนทำก็มีความสุขและเกิดความรักในองค์กร มีการสื่อสารระหว่างบุคคล ทำให้เกิดความเข้าใจ มีการส่งเสริมให้แต่ละบุคคลใช้ศักยภาพของตนเองอย่างสูงสุด ผู้บริหารโรงเรียนเป็น

[1] สถิติ, "โรคซึมเศร้า ที่อาจไม่เคยได้รู้มาก่อน," เข้าถึงเมื่อ 16พฤษภาคม2560 เข้าถึงได้จาก https://www.sanook.com/health/7137/

บุคคลสำคัญ และส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นอารมณ์ของผู้บริหารย่อมส่งผลหรือมีอิทธิพลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอารมณ์และความรู้สึกตามไปด้วย[2]

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งก็คือ ความสามารถของบุคคลในการตระหนักถึงการใช้ปัญญากำกับอารมณ์ของตนเองและการใช้ปัญญาในการบริหารอารมณ์ของผู้อื่นโดยในส่วนของความสามารถในการใช้ปัญญากำกับอารมณ์ของตนเอง หมายรวมถึงความสามารถในการรับรู้เข้าใจสามารถคุมและสร้างแรงกระตุ้นจากภายในให้กับตัวเองเพื่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมถูกกับกาลเทศะและถูกทำนองคลองธรรม พร้อมทั้งมีความสามารถในการแสดงออก ซึ่งอารมณ์ของตนเอง ได้อย่างเหมาะสมถูกกับกาลเทศะเช่นกัน ในส่วนของการใช้ ปัญญากำกับอารมณ์ของผู้อื่น หมายรวมถึง การเห็นใจผู้อื่นสามารถรับรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ให้กำลังใจตลอดจนมีความสามารถในการบริหารอารมณ์ของผู้อื่นเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

Daniel Goleman เป็นนักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ให้ความสนใจความฉลาดทางอารมณ์ และเขียนหนังสือเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Interlligence) หลังจากหนังสือเล่มนี้ได้เผยแพร่ออกไป ทำให้ผู้คนรู้จักและสนใจความฉลาดทางอารมณ์มายิ่งขึ้น โดย Goleman ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นความสามารถในการตระหนักถึงความรู้สึกของตนเองและความรู้สึกของผู้อื่น จนสามารถบริหารหรือจัดการกับอารมณ์ของตนเอง เพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้อย่างประสบความสำเร็จ [3]

การใช้อำนาจมีความสำคัญต่อผู้บริหารเพราะผู้บริหารสามารถใช้อำนาจในการตัดสินใจ สั่งการ ควบคุม ดูแล ชี้แนะ และให้กำลังใจแก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องหากองค์การใดผู้บริหารไม่มีอำนาจและไม่สามารถใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสม มักนำไปสู่การจัดการหรือการบริหารแบบเผด็จการ[4] ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับการใช้อำนาจการบริหารงาน

---

[2] จุฑามาศ มีน้อย, "ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับผลปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากรในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร" (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 1.

[3] สมวงศ์ โพธิ์สะอาด, "ความฉลาดทางอารมณ์ของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล จังหวัดราชบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 1.

[4] R.M. Kanter, "Power Failure in Management Circuits," **Harvard Business Review 57** (1979,): 67-68.

เพื่อดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายองค์การที่ตั้งไว้ โดยหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาและอุปสรรค หลีกเลี่ยงการกระทบกับความรู้สึกผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากที่สุด ในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นแรงจูงใจบุคลากรขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงาน การกระตุ้นและจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามรถ ถือว่าเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา[5]

French and Raven ได้แบ่งฐานอำนาจเป็น 5 ฐาน ได้แก่ ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ฐานอำนาจการบังคับหรือลงโทษ ฐานอำนาจทางกฎหมาย ฐานอำนาจการจารอ้างอิง และ ฐานอำนาจที่เกิดจากการเป็นผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งการใช้อำนาจตามฐานอำนาจต่างๆที่กล่าวมาย่อมมีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่มาก[6] ด้วยเหตุนี้ การใช้อำนาจในการบริหารสถานศึกษา จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้บริหารต้องรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ โดยใช้อำนาจที่เกิดจากพระเดชและอำนาจที่เกิดจากพระคุณควบคู่กันไป ส่วนจะใช้อำนาจประเภทใดมากกว่ากันคงต้องขึ้นอยู่กับคนในองค์การเป็นสำคัญว่าเป็นคนประเภทใด เป็นไปตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y หรือสภาวะองค์กรนั้นเป็นอย่างไร[7]

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เป็นชัดว่าความฉลากทางอารมณ์นั้นมีความสำคัญมากเพียงใด และหากทุกคนสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบันคงจะน้อยลง ดังนั้นผู้วิจัยจึงอยากศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อทราบถึงระดับของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ซึ่งอาจจะมากหรือน้อยนั้นไม่สามารถระบุได้ และอารมณ์ของผู้บริหารนั้นเป็นส่วนสำคัญอย่างมากต่อการใช้อำนาจในการบริหารงาน และนอกจากนั้นที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น ว่าความฉลาดทางอารมณ์นอกจากจะช่วยแก้ปัญญาในการควบคุมอารมณ์ของตนเองแล้ว ยังสามารถความคุมอารมณ์ของคนอื่นได้อีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ย่อมจะสามารถควบคุมการใช้อำนาจของตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์และการใช้อำนาจของผู้บริหาร

---

[5] อาคม วัดไธสง, **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**, vol. พิมพ์ครั้งที่5 (สงขลา มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2552), 127.

[6] สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ**(พิมพ์ครั้งที่2) (เชียงราย สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2548), 70.

[7] พนมพร จันทรปัญญา, **เอกสารประกอบการสอนกระบวนวิชา ภาวะผู้นำทางการศึกษา** (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545), 45.

ปัญหาของการวิจัย

ในปัจจุบันมีแนวโน้มว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของคนไทยลดน้อยลง เป็นผลให้เกิดความเห็นแก่ตัว การเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น[8] ซึ่งเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาทั้งด้านการดำเนินชีวิตและการทำงาน สำหรับการทำงานปัญหาใหญ่อย่างหนึ่งของคนไทยเกี่ยวกับการทำงานในองค์การต่างๆ คือปัญหาด้านการควบคุมและจัดการกับอารมณ์ ทั้งอารมณ์ของตนเองและอารมณ์ของผู้อื่น[9] เนื่องจากในองค์การมีคนอยู่มาก จึงมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากซึ่งบางครั้งนำไปสู่ความขัดแย้ง และความขัดแย้งบางชนิดอาจกลายเป็นข้อพิพาท และความรุนแรง[10] จากการที่สังคมไทยมุ่งเน้นการพัฒนาความฉลาดทางด้านอื่นๆเยอะไป เช่นสอนคนให้เก่งทำงานเก่ง หาเงินเก่ง จนลืมการพัฒนาความฉลาดทางด้านอารมณ์ไป ทำให้แนวโน้มของคนที่มีความเครียดเพิ่มมากขึ้น สถิติการฆ่าตัวตายมีมากขึ้น โดยเฉพาะคนที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง การศึกษาสูงมีอาชีพมีคนนับถือ เช่น ผู้นำหรือผู้บริหาร มักถูกคาดหวังจากสังคมในเรื่องต่างๆ สูงไปด้วย ส่งผลให้ผู้บริหารเกิดความตึงเครียดมาก[11] ดังนั้น เมื่อผู้บริหารมีความตึงเครียดมากก็จะส่งผลไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ลูกน้องเกิดความตึงเครียดด้วยเช่นกัน แต่หากผู้บริหารมีระดับความฉลาดทางอารมณ์สูงจะทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบกับลูกน้อง ดังนั้นปัญหาที่สำคัญคือการบริหารอารมณ์หรืออาจจะใช้ความว่า ความฉลาดทางอารมณ์นั่นเอง จากปัญหาข้างต้นจึงเกิดเป็นข่าวที่มีครูจำนวน20คน ลงชื่อขอลาออกเนื่องจากไม่สามารถทนพฤติกรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนได้[12] และยังมีข่าวครูกระโดดน้ำตายเพราะกลัวไม่ผ่านการประเมิน[13] เหตุการณ์ต่างๆนั้นเกิดจากการขาดความฉลาดทางอารมณ์

---

[8] เอกชัย จุละจาริตต์, *Eq* แนวภูมิปัญญาไทย (กรุงเทพฯ สามลดา, 2548), 13.

[9] ณรงค์วิทย์ แสนทอง, **Eq ดี อารมณ์ดี ชีวีสดใส ฉบับปรับปรุง** (กรุงเทพฯ ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552), 15.

[10] วันชัย วัฒนศัพท์, **ความขัดแย้ง :หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา**, vol. พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี สถาบันพระปกเกล้า, 2550), 8-11.

[11] ณรงค์วิทย์ แสนทอง, **EQ ดี อารมณ์ดี ชีวีสดใส ฉบับปรับปรุง** (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552), 15.

[12] MThai, "สุดเศร้า ครูกว่า 20 คนขอลาออก เหตุสุดจะทนพฤติกรรม ผอ.," เข้าถึงเมื่อ 16 มิถุนายน 2560, เข้าถึงได้จาก https://news.mthai.com/generalnews/571382.html?utm_source=line&utm _medium=feed&utm_campaign=news.

[13] ไทยรัฐออนไลน์, "มหาสารคาม ผอ.โรงเรียนเครียด กลัวประเมินการศึกษาไม่ผ่าน โดดน้ำตาย," เข้าถึงเมื่อ 2 กรกฎาคม 2559, เข้าถึงได้จาก https://www.thairath.co.th/content/653262

นอกจากนี้ความฉลาดทางอารมณ์ยังช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ซึ่งหากขาดความฉลาดทางอารมณ์จะไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นก็จะเกิดปัญหาการย้ายงานและการลาออก ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาอื่นๆตามมาภายหลัง เพราะการย้ายนอกจากจะต้องทำการปรับเปลี่ยนตำแหน่งและกว่าจะได้ตำแหน่งใหม่มาทดแทนนั้น จึงก่อให้เกิดปัญหาครูไม่เพียงพอ จากการสอบถามข้อมูลการย้ายและการลาออกในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรีเขต 2 ปี 59 มีผู้ย้ายออก 27 คน ลาออก 2 คน ปี 60 มีผู้ย้ายออก 29 คน ลาออก 3 คน จากข้อมูลดังกล่าวมีแนวโน้มการย้ายและการลาออกเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นหากมีการเข้าใจปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหา ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร อาจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว และถ้าหากผู้บริหารสามารถเข้าใจถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ จะสามารถลดปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ได้

การใช้อำนาจ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนล้วนมีตามตำแหน่ง แต่การใช้อำนาจอย่างไรที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพและทำงานได้อย่างมีความสุข เพราะจากปัญหาที่กล่าวไปแล้วข้างต้นที่มีครูไม่พอใจการทำงานของผู้อำนวยการ และปัญหาการย้ายงานและลาออก อาจเกิดจากการใช้อำนาจที่เหมาะสม และจากข่าวที่ให้เด็กทานขนมจีนกับน้ำปลาก็เกิดจากที่ผอ.ใช้อำนาจในการสั่งการโดยไม่ชอบธรรม[14] นอกจากนี้ยังมีข่าวที่นักเรียนและผู้ปกครองรวมตัวกันขับไล่ผอ.โรงเรียนเนื่องจากมุ่งเน้นแต่จะพัฒนาวิชาการ และตัดงบประมาณทางด้านกิจกรรมออกไป ซึ่งทำให้เกิดความไม่พอใจ และชี้ให้เห็นว่าเป็นการใช้อำนาจอย่างไม่เหมาะสม[15] นอกเหนือจากข่าวที่กล่าวไปนั้นในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต2 ก็มีปัญหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจโดยไม่ชอบของผอ.เช่นกัน ซึ่งปัญหาดังกล่าวทำให้ครูในโรงเรียนเกิดความอึดอัดที่จะต้องทำงานในโรงเรียน จึงรวมตัวกันประท้วงและเดินทางไปขอความเป็นธรรมจากเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งทางเขตก็ได้ดำเนินการให้ผอ. เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดและดำเนินการย้ายผอ. คนดังกล่าวไปที่โรงเรียนอื่น ผู้บริการจำเป็นจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการใช้อำนาจในการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล สำเร็จ

---

[14] Sanook, "สาวไส้ ผอ.ขนมจีนคลุกน้ำปลา เจอทุจริตอีก 5 โครงการ ลอบขายน้ำอัดลมให้เด็ก," เข้าถึงเมื่อ 11 มิถุนายน2561, เข้าถึงได้จาก https://www.sanook.com/news/6769130/.

[15] WorkpointNews, "เป็นเรื่อง ! นักเรียน-ผู้ปกครอง รร.ดัง จ.ภูเก็ต รวมตัวขับไล่ ผอ. ระบุบริหารงานบกพร่อง," เข้าถึงเมื่อ 11 กันยายน 2560, เข้าถึงได้จาก https://workpointnews.com/2017/09/11/เป็นเรื่อง- นักเรียน-ผู้.

ลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหา และ อุปสรรค หลีกเลี่ยงการกระทบกับความรู้สึกผู้ใต้บังคับปัญหาให้ได้มากที่สุด[16]

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เห็นชัดเจนถึงปัญหาของการขาดความฉลาดทางอารมณ์ และการใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสม ซึ่งหากผู้บริหารมีความฉลาดทางอามรณ์แล้ว น่าจะส่งผลถึงการใช้อำนาจอย่างยุติธรรมและเหมาะสม ซึ่งทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงระดับความฉลาดทางอารมณ์และระดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยและสามารถตอบคำถามดังกล่าวได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้ คือ

1. เพื่อทราบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

2. เพื่อทราบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ของระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต2

ข้อคำถามในการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องและสนองต่อวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามเพื่อหาคำตอบสำหรับงานวิจัยไว้ดังนี้ คือ

1. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่เขตการศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด

2. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่เขตการศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการใช้อำนาจของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

---

[16] ภัคญดา คงสมัย, **การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองลำพูน** (เชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2556), 3.

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย โดยอาศัยแนวทางจากทฤษฎี แนวคิด หลักการและผลงานของนักการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการตั้งสมมติฐานดังนี้

1. ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

2. ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

3. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

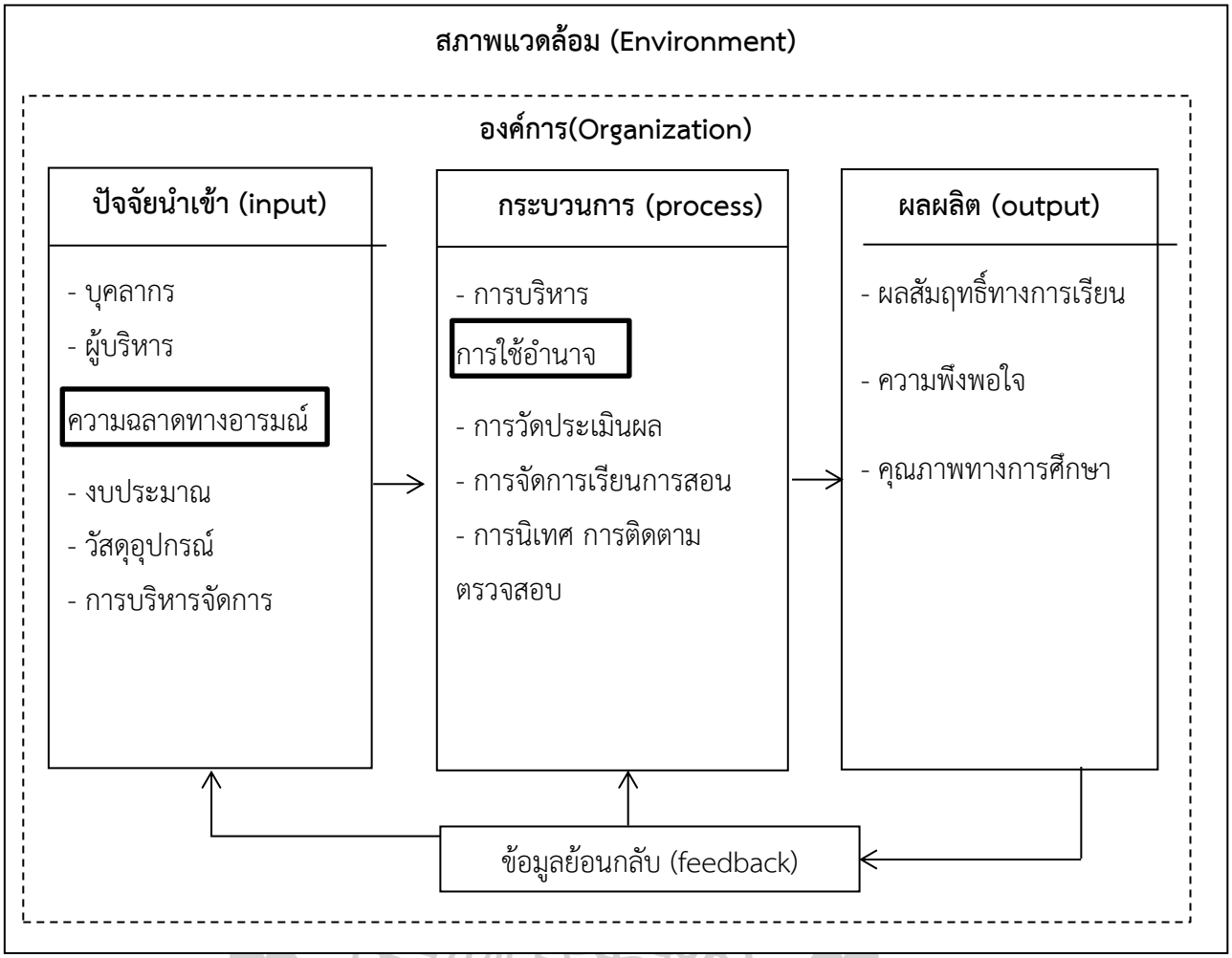
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้มีคุณภาพและมาตรฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัยตามแนวคิดของลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ (Lunenberg and Ornstein) กล่าวว่าสถานศึกษาเป็นองค์การสำคัญองค์การหนึ่งในระบบสังคมที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการดำเนินการต่างๆ จึงมีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา กล่าวคือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กระบวนการเหล่านี้จะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร และในขณะเดียวกันระบบจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบของสถานศึกษาสามารถดำเนินอยู่ได้ นอกจากนี้ระบบยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Context) โดยระบบจะได้รับปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อม และระบบจะสร้างผลผลิตให้กับสภาพแวดล้อม[17]

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาทุกระดับ หากจะพัฒนาคุณภาพของเยาวชนจะต้องพัฒนาหรือปฏิรูปการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในองค์การต่างๆ ผู้บริหารนับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญมาก ซึ่งในการดำเนินชีวิตหรือการทำงานนอกจากความฉลาดทางสติปัญญา หรือ เชาว์ปัญญา แล้วยังต้องมีความฉลาดในด้านอื่นๆอีก การมีระดับเช่าปัญญาสูงเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต จะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ หรือ เชาว์อารมณ์(emotional quotient) ด้วย

---

[17] Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration:Concepts and Practices, *6*th Ed** (CA: Wadwoth Publishing, 2012), 20-22.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein,Educational Administration:Concepts and Practices, 6th ed. (CA:Wadwoth Publishing, 2012),20-22.

: Daniel Goleman, **Working with Emotional Intelligence** (New York : Bantam Book, 1998), 32-33

: John R.P. French and Bertram H. Raven, “The Bases of Social Power” in D. Cartwright, **Studies in Social Power** (Ann Arbor : University of Michigan, Institute for Social Research, 1959), 150-167

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ ของ โกลแมน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ 1)การตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) 2) การควบคุมตนเอง (self-regulation) 3) การจูงใจตนเอง (motivation) 4)การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (empathy) และ 5) ทักษะทางสังคม (social skills) และใช้แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจของเฟรนซ์และราเวน (French and Raven) ซึ่งเป็นการใช้อำนาจที่มาจากฐานอำนาจที่สำคัญทั้งหมด 5 ฐานอำนาจ คือ 1) อำนาจการให้รางวัล (reward power) 2)อำนาจการให้โทษ (coercion power) 3)อำนาจความชอบธรรม (legitimacy power) 4) อำนาจอ้างอิง (referent power) และ 5) อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) โดยนำแนวคิดดังกล่าวเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 2

ความฉลาดทางอารมณ์(X_{tot})	การใช้อำนาจ(Y_{tot})
-การตระหนักตนเอง (X_1) -การกำกับตนเอง (X_2) -การจูงใจตนเอง (X_3) -การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (X_4) -ทักษะทางสังคม (X_5)	-อำนาจการให้รางวัล (Y_1) -อำนาจการให้โทษ (Y_2) -อำนาจความชอบธรรม (Y_3) -อำนาจอ้างอิง (Y_4) -อำนาจความเชี่ยวชาญ (Y_5)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : : Daniel Goleman, **Working with Emotional Intelligence** (New York : Bantam Book, 1998), 32-33

: John R.P. French and Bertram H. Raven, “The Bases of Social Power” in D. Cartwright, **Studies in Social Power** (Ann Arbor : University of Michigan, Institute for Social Research, 1959), 150-167

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรับรู้ และเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น จนสามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ต่าง ๆ ของตนเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น สามารถเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น แสดงออกทางอารมณ์ได้เหมาะสม โดยมีความตั้งใจที่จะใช้ให้อารมณ์ของตนทำงานให้ตนเอง หรือทำประโยชน์ให้กับตนเอง ตลอดจนช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในตนเอง การก็ควบคุมตนเอง การจูงใจตนเอง การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และ ทักษะทางสังคม

การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การใช้ความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้บุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติ ค่านิยม ไปในทิศทางที่ต้องการและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบด้วย อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และ อำนาจความเชี่ยวชาญ

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษา ที่เปิดสอนระดับอนุบาลชั้นปีที่ 1 – ชั้นประถมศึกษาปีที่6 และ โรงเรียนขยายโอกาส ที่เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 รวม จำนวน 64 แห่ง

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นศึกษาความลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทนี้จึงนำเสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับ ความฉลาดทางอารมณ์ การใช้อำนาจ สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ความฉลาดทางอารมณ์

ความเป็นมาของความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ ถือเป็นเรื่องใหม่ในแวดวงการศึกษาและจิตวิทยาเพราะด้านความสนใจและยอมรับในความสำคัญอย่างจริงจังเมื่อไม่นานมานี้ แต่เดิมนักจิตวิทยา ที่มีความสนใจเกี่ยวกับความฉลาด (Intelligence) ของมนุษย์จะเน้นไปที่ความรู้ (Cognitive) เช่น ความจำ และการแก้ปัญหา อย่างไรก็ตามมีนักวิจัยบางคนที่ยอมรับว่าสิ่งที่นอกเหนือไปจากความรู้ (Non-Cognitive) มีความสำคัญเช่นกัน[18]

ธอร์นไดค์ (Edward Lee Thorndike) นักจิตวิทยาการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย เป็นคนแรกที่กล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์ ในปี ค.ศ. 1920 โดยใช้คำว่า "เชาวน์ปัญญาทางสังคม (Social Intelligence)" โดยธอร์นไดค์ได้แบ่งกลุ่มของเชาวน์ปัญญาเป็น 3 กลุ่ม คือ เชาวน์ปัญญาเชิงนามธรรม (Abstract intelligence) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจและจัดการกับสัญลักษณ์ทางภาษาและตัวเลข เชาวน์ปัญญาเชิงรูปธรรม (Concrete intelligence) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจและจัดการกับวัตถุ และเชาวน์ปัญญาทางสังคม (Social Intelligence) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจและการจัดการบุคคลอื่น และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างฉลาด ในปี ค.ศ. 1937 ธอร์นไดค์และสเทอร์น (Robert Thorndike and Sual Stem) ได้นำเชาว์ปัญญาทางสังคมของ อี.แอล.ธอร์นไดค์มาศึกษาและสามารถจำแนกย่อยได้ 3 กลุ่ม คือ ทัศนคติเกี่ยวกับสังคม ความรู้เกี่ยวกับสังคม และระดับในการปรับตัว แต่ผลการศึกษานี้ไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร

---

[18] Cary Cherniss, "Prepared for the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organization," เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2560 เข้าถึงได้จาก fromhttp://ww.cloonsortium.org. .

เนื่องจากในระยะนั้นจะให้ความสนใจเกี่ยวกับการทำงานของสมองและการสร้างเครื่องมือวัดเชาว์ปัญญา[19]

เดวิด เวช์สเลอร์ (David Wechsler) ผู้คิดค้นแบบทดสอบทางสติปัญญา Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS) ได้นำเสนอเกี่ยวกับสติปัญญาว่าประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวด้านงกับความคิด (intellective) และองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวด้านงกับความคิด (non-intellective) ซึ่งองค์ประกอบนี้จะประกอบด้วยปัจจัยเกี่ยวกับความสามารถด้านอารมณ์ ความสามารถด้านเฉพาะตัว และความสามารถด้านสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำนายความสำเร็จในชีวิต[20] นอกจากนี้แล้ว เวช์สเลอร์ ได้กล่าวถึงผลงานของเอดการ์ ดอลล์ (Edgar Doll) ว่า เป็นผลงานอีกชิ้นหนึ่งที่ได้ทุ่มเทที่จะวัดองค์ประกอบของเชาว์ปัญญาด้านที่ไม่เกี่ยวกับการคิด โดยดอลล์ได้พัฒนาแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง The Vineland Social Maturity Scale จึงใช้วัดความสามารถทางสังคม จะใช้บ่งชี้ถึงระดับวุฒิภาวะทางสังคมของบุคคลนั้น โดยเน้นองค์ประกอบด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล[21]

บลูม (B.S.Bloom) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ Taxonomy of Educational Objectives ในปี ค.ศ.1956 โดยได้แบ่งจุดประสงค์ของวัตถุประสงค์ทางการศึกษา อันเป็นองค์ประกอบด้านความสามารถของมนุษย์ไว้ 3 ด้าน (domains) ด้วยกัน คือ Cognitive Domain คือ ความสามารถทางด้านการรู้คิด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องทางสติปัญญา Affective Domain คือ ความสามารถทางด้านความรู้สึก ค่านิยม และ Psycho-motor Domain คือ ความสามารถทางด้านการเคลื่อนไหวหรือทางด้านทักษะ[22]

สโลเวย์และเมเยอร์ (Salovey and Mayer) ได้สร้างคำใหม่ขึ้น คือ "Emotional Intelligence" และให้ความหมายว่าเป็นความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)ซึ่งเป็น

---

[19] Ranee M. Smith, "An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence and Leader Effectiveness," **D.B.A. Dissertation, Nova Southeastem University** (2005): 11.

[20] Yvonne Stys and Shelley L. Brown, "A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Connections," (2004): 2.

[21] Reuven Baron, **Eq-I Bacon Emotional Quotient Inventory. User's Manual** (Toronto: : Manual Health System, Inc., 1997), 5.

[22] ทศพร ประเสริฐสุข, **ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์กับการศึกษา**, vol. พิมพ์ครั้งที่ 4, ในรวมบทความ ทางวิชาการอีคิว (กรุงเทพฯ เดสท็อป, 2550), 80-120.

ความสามารถที่จะควบคุมความรู้สึกและภาวะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รู้เท่าทันในอารมณ์เหล่านั้น และสามารถนำด้านมูลทางอารมณ์เหล่านั้นมาเป็นแนวทางในการคิดและแสดงพฤติกรรม และยังได้พัฒนาแบบวัดความฉลาดทางอารมณ์ และสามารถวินิจฉัยความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลได้อย่างแม่นยำ[23]

แดเนียล โกลแมน (Daniel Goleman) เป็นนักเขียนทางสาขาวิทยาศาสตร์ของหนังสือพิมพ์นิวยอร์กไทมส์ (New York Times) และได้รับการศึกษาด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โกลแมนได้สนใจในงานของสโลเวย์ และเมเยอร์ จึงได้ศึกษาค้นคว้าและเรียนเป็นบทความลงในหนังสือนิตยสารไทมส์ (Times) เรื่อง “Emotional intelligence Why it can Matter : More Than IQ” ซึ่งได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก และทำให้ความฉลาดทางอารมณ์ได้ตื่นตัวมากยิ่งขึ้น บทความความฉลาดทางอารมณ์ได้เน้นว่า ในความสำเร็จของบุคคลนั้น ส่วนของสติปัญญา (IQ) มีความสำคัญเพียงร้อยละ 20 และรอยละ 80 เป็นผลมาจากความฉลาดทางอารมณ์[24] จากการศึกษาของโกลแมนทำให้ความฉลาดทางอารมณ์ได้เริ่มมีผู้ให้ความสนใจ และนำมาศึกษาอย่างกว้างขวางและแพร่หลายมากขึ้น โดยมีแนวคิดว่าคนที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์เข้ามาประกอบด้วย

สำหรับในประเทศไทย หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์คือ กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งได้กำหนดโครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ 3 ด้านคือ ความดี ความเก่งและความสุข ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการงานและการดำเนินชีวิต[25]

จากประวัติความเป็นมาของความฉลาดทางอารมณ์ ทำให้เห็นว่า ความฉลาดทางอารมณ์เริ่มมีคนสนใจเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการดำรงชีวิตในสภาวะปัจจุบันจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความฉลาดทางอารมณ์ ทั้งในด้านความเข้าใจและรับรู้อารมณ์ของตนเอง ยังรวมไปถึงอารมณ์ของผู้อื่นด้วย ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจทฤษฎีของ โกลแมน เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่เป็นปัจจุบันมากที่สุด ซึ่งจะสอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบัน

---

[23] Peter Salovey and John D. Mayer, "Emotional Intelligence in Imagination," **Cognition and Personality**, *9,3* (1989-1990): 185-211.

[24] Daniel Goleman, **Emotional Intelligence: Why It Can Matte More Than Iq** (New York Bantam Books, 1996), 43-44.

[25] กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, **คู่มือความฉลาดทางอารมณ์** (กรุงเทพฯ ศูนย์สารนิเทศและประชาสัมพันธ์ กรมสุขภาพจิต, 2552), 3.

ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

ในปัจจุบันมีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษา พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีส่วนช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต การที่บุคคลมีเชาว์ปัญญาสูงเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิตได้ เนื่องจากไม่สามารถใช้ความสามารถได้เต็มที่ เมื่อบุคคลมีปัญหาในการเข้าใจและยอมรับอารมณ์ของเคนแล้ว จะทำให้น้าไปสู่ปัญหาในการปรับตัวและไม่สามารถสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานได้ จึงต้องประกอบด้วยความฉลาดทางอารมณ์ด้วย จึงจะทำให้บุคคลนั้นมีความพร้อมในการทำงาน การดำเนินชีวิตส่วนตัว และอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม

สโลเวย์และเมเยอร์ (Salovey and Meyer) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการที่จะไหวเท่านั้นในความคิด ความรู้สึก และภาวะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ นอกเหนือจากการติดตามกำกับควบคุมได้แล้ว บุคคลรู้จักจำแนกแยกแยะและใช้ด้านมูลเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อนำความคิดและการกระทำของตนเอง[26] ต่อมาบาร์กอน ให้ความหมายไว้ว่า เป็นองค์ประกอบของความสามารถด้านส่วนตัว ด้านอารมณ์ และด้านสังคมของบุคคลที่จะปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างประสบความสำเร็จ[27] นอกจากนี้ดูเปอร์และซาวาฟ (Cooper and Sawaf) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นความสามารถของบุคคลในการที่จะรับรู้เข้าใจ และรู้จักใช้พลังทางอารมณ์ของตนเป็นรากฐานในการสร้างสายสัมพันธ์เพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นได้[28]

ต่อมา เมเยอร์และสโลเวย์ (Mayer and Salovey) ได้ศึกษาและให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ใหม่ว่า เป็นความสามารถในการรับรู้ ประเมิน และแสดงอารมณ์ของตนได้อย่างเหมาะสม สามารถเข้าถึง และสร้างความรู้สึกที่ดีเกื้อกูลความคิด รวมทั้งมีการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ เข้าใจอารมณ์ แยกแยะวิเคราะห์อารมณ์และกระบวนการของอารมณ์ได้ดี คิดใคร่ครวญ

---

[26] Peter Salovey and John D. Mayer, “Emotional Intelligence, Imagination **Cognition, and Personality** 9,3 (1989-1990) :11.

[27] Reuven Bar-On, **Eq-I Bar-on Emotional Quotient Inventory User's Manual** (Toronto Mai Health System, Inc., 1997).

[28] Robert K. Cooper and Ayman Sawaf, **Executive Eq: Intelligence Intelligence and Organization** (New York Grosset / Putnam, 1997), 370.

และควบคุมภาวะอารมณ์ได้ดีในทางที่จะส่งเสริมให้สุขภาพจิตและปัญญาดี สามารถจัดการกับอารมณ์ของคนและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม[29]

โกลแมน (Daniel Goleman) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้ให้ความหมายไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเอง และความรู้สึกของผู้อื่นจนสามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ต่าง ๆ ของตนเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้อย่างประสบความสำเร็จ[30]

ไวซิงเจอร์ ที่ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่าเป็นการใช้อารมณ์อย่างชาญฉลาด โดยมีความตั้งใจที่จะใช้อารมณ์ของตนทำงานให้ตนเองหรือทำประโยชน์ให้กับตนเอง โดยสามารถใช้อารมณ์นพฤติกรรมและความคิดของตนไปในทางที่จะส่งเสริมผลงานของตนเอง[31] นอกจากนี้แล้วฮิกส์และดัลวิชซ์ (Higgs and Dulewicz) ได้ช่วยทำให้คำนิยามของคำว่าความฉลาดทางอารมณ์หรือ Emotional Intelligence ชัดเจนขึ้น และช่วยให้เราเข้าใจถึงผลกระทบต่อภาวะแวดล้อมของการทำงาน โดยให้คำนิยามใหม่ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง การบรรลุเป้าหมายของบุคคล โดยใช้ความสามารถบริหารจัดการกับความรู้สึกและอารมณ์ตนเอง มีความสามารถรับรู้ได้ไว และมีอิทธิพลต่อบุคคลสำคัญอื่น ๆ และสามารถสร้างสมดุลของภาวะจูงใจและแรงขับของตนด้วยพฤติกรรมอย่างผู้มีสติสัมปชัญญะและมีจริยธรรม[32] พอมาสตีฟ ไฮน์ ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์เพิ่มเติม คือ การรวมกันระหว่างปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่อยู่ภายในกับการพัฒนาความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งทำให้เกิดความสุขในการดำรงชีวิตตลอดไป[33] เพทรายส์ กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของบุคลิกภาพ การศึกษา

---

[29] Mayer John D and Pete Salovey, **What Is Emotional Intelligence?" in Emotional Development and Emotional Intelligence Education Implication, Ed Peter Salovey and David Sluyter** (New York Basic Book, 1997), 3-31.

[30] Daniel Goleman, **Working with Emotional Intelligence** (New York: Bantam books, 1998), 375.

[31] Hendrie Weisinger, **Emotional Intelligence at Work** (San Francisco Jossey-Bass Publishers), xvi.

[32] Malcolm Higgs and Victor Dulewicz, **Making Sense of Emotional Intelligence** (NFER- Nelson Windsor, 1999).

[33] Steve Hein, "Emotional Intelligence," เข้าถึงเมื่อ accessed 5 September 2010. เข้าถึงได้จาก http://egi.org.

เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ จึงเป็นความพยายามที่จะศึกษาในส่วนที่เกี่ยวด้านงกับความสามารถด้านจิตใจของมนุษย์[34]

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า ความหมายของ EQ (Emotional Quotient) และ EI (Emotional Intelligence) มักมีความสัมพันธ์กันและใช้แทนกันในบางครั้ง เมื่อกล่าวถึง EI จะเกี่ยวโยงกับโครงสร้างด้านต่าง ๆ ของความฉลาดทางอารมณ์ แต่ EQ มีความหมายเกี่ยวกับผลที่ได้จากการวัดหรือประเมิน EI ซึ่งจะบอกให้ทราบถึงระดับของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข ประกอบไปด้วย ความดี ความเก่งและความสุข[35]

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย กล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างชาญฉลาด โดยเริ่มจากความตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น การเข้าใจ มีสติรู้เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงของอารมณ์ มีทักษะทางสังคมที่ถูกต้องเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์และเกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย[36]

ทศพร ประเสริฐสุข กล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ตระหนักถึงความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์และรอคอยการตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสม สามารถให้กำลังใจตนเองในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้ รู้วิธีขจัดความเครียดและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตามอย่างมีความสุขและประสบความสำเร็จในการเรียน การทำงาน ตลอดจนประสบความสำเร็จในชีวิต[37]

---

[34] K.V. Petrides and Adrian Furnham, "On the Dimensional Structure of Emotions Intelligence,," **Personality and Individual Differences 29,2** (August 2000): 313-20.

[35] กรมสุขภาพจิต, **อีคิว: ความฉลาดทางอารมณ์ (ฉบับปรับปรุง)** (นนทบุรี: สำนักพัฒนาสุขภาพจิต กรมสุขภาพจิต, กระทรวงสาธารณสุข, 2550), 2.

[36] วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, **เชาวน์อารมณ์ (Eq)*: ดัชนีเพื่อความสุขและความสำเร็จของชีวิต**, vol. พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551).

[37] ทศพร ประเสริฐสุข, **ความฉลาดทางอารมณ์** (กรุงเทพฯ: พิฆเนศพริ้นติ้ง, 2554).

รัตติกรณ์ จงวิศาล กล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นได้[38]

ลักขณา สริวัฒน์ สรุปความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่าหมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถหรือศักยภาพทางอารมณ์ โดยการควบคุมอารมณ์ของตนเอง รับรู้ เข้าใจ และเห็นใจผู้อื่น รู้จักการจัดการกับอารมณ์ของตนเอง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข[39]

เทอดศักดิ์ เดชคง กล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการพฤติตนเป็นคนดี มีความเมตตากรุณา มีคุณค่า รู้จักวิธีการแก้ไขปัญหาและมีความสุขในชีวิต ซึ่งคำว่าเป็นคนดีหมายรวมถึงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความมีเมตตากรุณา ในแง่ของพุทธศาสนาก็คือศีล หรือด้านปฏิบัติเพื่อขัดเกลามนุษย์[40]

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สอศ.) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่าหมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ในความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายใน รวมถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของตนเองได้อย่างถูกกาลเทศะ ตลอดจนความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีและดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข[41]

สถาบันราชานุกูล ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า คือความสามารถทางอารมณ์ของบุคคลในการดำเนินชีวิตอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข เป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเองในการดำเนินชีวิตครอบครัว การทำงานและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและประสบความสำเร็จ[42]

---

[38] รัตติกรณ์ จงวิศาล, **เชาวน์อารมณ์ (Eq) ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต**, vol. พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 19.

[39] ลักขณา สริวัฒน์, **จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน**, vol. พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โอเดียรสโตร์ , 2550), 94.

[40] เทอดศักดิ์ เดชคง, **เทคนิคให้คำปรึกษาแบบสร้างแรงจูงใจ : หลักการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสุขภาพด้วยการสนทนาสร้างแรงจูงใจ** (กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน, 2555), 22.

[41] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ความฉลาดทางอารมณ์ Emotional Quotient: Eq** (กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้, 2552), ก.

[42] สถาบันราชานุกูล, "แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient: Eq)," เข้าถึงเมื่อ 22 กรกฎาคม 2559 เข้าถึงได้จาก http://rajanukul.go.th/iqeq/index.php?mode=test&group=7

จากนิยามของความฉลาดทางอารมณ์ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรับรู้ และเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น จนสามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ต่าง ๆ ของตนเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น สามารถเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น แสดงออกทางอารมณ์ได้เหมาะสม โดยมีความตั้งใจที่จะใช้ให้อารมณ์ของตนทำงานให้ตนเอง หรือทำประโยชน์ให้กับตนเอง ตลอดจนช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

ความสำคัญและประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) ใช้คำย่อว่า (E.Q.) เป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอย่างมากในปัจจุบัน หลังจากที่บุคคลให้ความสำคัญกับความสามารถทางสติปัญญา (Intelligent Quotient : I.Q.) ความสามารถในการจำ (Memory) และความสามารถในการเผชิญปัญหา (Problem Solving) โดยการศึกษาพบว่า การมีความสามารถทางสติปัญญาเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน และไม่สามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข[43]

เทอดศักดิ์ เดชคง กล่าวว่าประโยชน์ของความสามารถทางอารมณ์ แบ่งเป็นด้านต่อเฉพาะตัว ต่อครอบครัว และต่อสิ่งแวดล้อม ต่อตนเองนั้น จะทำให้เด็กเรียนหนังสือได้อย่างมีสมาธิ ส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการเรียน รักการศึกษาหาความรู้ สามารถปรับอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม จึงมีความสุขและสมควรตามอัตภาพ คือไม่จำเป็นต้องมีของเล่นมากหมาย ไม่จำเป็นต้องไปเที่ยวบ่อยๆ เป็นต้น เมื่อเด็กเติบโตขึ้น เขาจะรู้ถึงเป้าหมายชีวิตตนเอง รู้จักปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ รู้ว่าตนต้องการอะไรเปรียบเทียบกับศักยภาพของตนเองแล้วเลือกเรียน เลือกทำงานได้อย่างเหมาะสม จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยบุคลิกที่อ่อนน้อม เน้นการร่วมมือกันทำงาน หากเกิดความขัดแย้งหรือปัญหาขึ้นก็ต้องพูดคุยปรับความเข้าใจ ทักษะอุปนิสัยอย่างนี้พบได้ในผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ ครอบครัวเป็นสังคมที่ใกล้ชิดตัวมากที่สุด แต่หลายคนฉลาดในการทำงานกลับไม่มีความสามารถใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น ปัญหาการทะเลาะเบาะแว้งจนถึงขั้นหย่าร้างจึงเกิดขึ้นมากมายในปัจจุบัน ซึ่งหากครอบครัวมีความเห็นใจเข้าใจกันแล้วหันมาพูดคุยปรับปรุงความสัมพันธ์ให้ดีขึ้น ก็น่าจะทำให้ชีวิตครอบครัวมีความแน่นอนว่าไม่จำเป็นต้องมีเงินทองมากมาย แค่พอกินพอใช้ เหลือเก็บบ้างก็มีความสุข ด้านสังคมแวดล้อมก็มีรายละเอียดมากมาย แต่ด้วยหลักของ

---

[43] ภัคสกุล นาคจู, **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอารมณ์ Introduction to Emotion**, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภัคสุภรณ์ การพิมพ์, 2557), 85

ความสามารถทางอารมณ์ ย่อมทำให้ความขัดแย้งต่าง ๆ การเอารัดเอาเปรียบกันในสังคมลดลงไปอยู่ด้วยกันอย่างปรองดอง คิดถึงใจเขาใจเรา ปัญหาง่าย ๆ เช่นขับรถปาดหน้าจนยิงกันตายก็คงไม่มี แบบนี้สังคมคงน่าอยู่มากขึ้น จากความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่กล่าวมาข้างต้น[44]

สเทอร์นเบอร์ก (Stemberg) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย Yale ได้ศึกษาอิทธิพลของเชาวน์ปัญญา (Intelligence Quotient) และการประสบความสำเร็จ โดยทำการศึกษากับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจากบริษัทต่าง ๆ รวม 500 บริษัท พบว่า เชาวน์ปัญญาสามารถอธิบายถึงการประสบความสำเร็จในการทำงานได้น้อยมาก[45] ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ แคมป์เบลและคณะ (David Campbell) จากสถาบัน The Center for Creative Leadership หรือ CCL โดยทำการศึกษาผู้บริหารที่ประสบความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน (Derailed Executive) กับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ พบว่าผู้บริหารที่ประสบกับความล้มเหลว อันเนื่องมาจากด้านบกพร่องในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล(An Interpersonal Flew) ซึ่งเป็นสาเหตุที่พบมากกว่าด้านบกพร่องอันเนื่องมาจากการขาดความสามารถทางด้านเทคนิค (A Technical Inability) เสียอีก และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในอเมริกาและยุโรป พบว่า ด้านบกพร่องสำคัญที่ปรากฏให้เห็นก็คือด้านบกพร่องในการควบคุมอารมณ์ เช่น มีความสัมพันธ์ในการทำงานกับบุคคลอื่นไม่ดี เป็นพวกที่ชอบใช้อำนาจแบบเผด็จการ (Authoritarian) มีความทะเยอทะยาน (Ambitious) และมีความขัดแย้งกับฝ่ายบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับสูงกว่า โดยผลการศึกษานี้ได้รับการเผยแพร่ลงในนิตยสาร Times ในปี 1995 ซึ่งนอกจากการศึกษาวิจัยนี้แล้วยังมีการเสนอผลงานวิจัยที่สำคัญอื่นๆในลักษณะเดียวกันอีกนั่นก็คือ การศึกษาวิจัยพบว่าระดับเชาวน์ปัญญา (Intelligent Quotient) จะส่งผลต่อความสำเร็จของบุคคลเพียงแค่ 20% เท่านั้น และอีก 80% เป็นผลมาจากความฉลาดทางอารมณ์[46] ด้วยหลักฐานและเหตุผลดังกล่าวทำ ให้ความฉลาดทางอารมณ์ได้รับความสนใจจากคนทั่วโลก และส่งผลให้ผู้บริหารและบุคลากรในวิชาชีพต่าง ๆ ตื่นตัวที่จะพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์มากยิ่งขึ้น

ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จในหน้าที่การงานการเกี่ยวด้านงสัมพันธ์กับผู้อื่น เพราะความฉลาดทางอารมณ์เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความสำเร็จในทุกกิจกรรม

---

[44] เทอดศักดิ์ เดชคง, **ความฉลาดทางอารมณ์สู่สติและปัญญา,** พิมพ์ครั้งที่ 13.(กรุงเทพมหานคร : มติชน, 2550), 35

[45] Daniel Goleman, **Working with Emotional Intelligence** (New York: Bantam Books, 2000), 23.

[46] Nancy Gibbs, "The Eq Factor," **Times 2** (October 1995): 113-17.

ของชีวิตมนุษย์ ช่วยเพิ่มคุณค่าในความเป็นมนุษย์ให้เปี่ยมไปด้วยความสุข ก่อให้เกิดความเข้าใจต่อตนเองและเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน อีกทั้งยังช่วยเพิ่มพูนการพัฒนาตนเอง ประสิทธิภาพในการทำงาน ลดภาวะความเครียดก่อให้เกิดความรักความเข้าใจในกลุ่มเพื่อนร่วมงานและคนใกล้ชิด ยิ่งไปกว่านั้น ยังช่วยสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพและช่วยเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำที่ดีในอนาคตได้อีกด้วย[47] สอดคล้องกับการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง “การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เพื่อสร้างความสำเร็จในการบริหารงาน” (Using for Management Success) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ว่า ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ คือ การเติมเต็มการบริหารและการจัดการในแง่ของคนทำงาน รวมถึงการใช้ชีวิตของคนตามปกติให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น แม้ว่าผู้บริหารหลายคนจะมีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาดอย่างหาตัวจับได้ยากก็ตาม แต่ว่าความเก่งความฉลาดเพียงอย่างเดียวนั้นไม่ได้ช่วยให้บุคคลสามารถดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้ ไม่สามารถช่วยให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และไม่สามารถทำลายกำแพงที่เป็นอุปสรรคกั้นขวางระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งผู้บริหารเหล่านี้ย่อมจะไม่สามารถประสบความสำเร็จในการบริหารทีมงานได้ และย่อมเป็นผลเสียต่อระบบการทำงานขององค์การและความสำเร็จขององค์การในที่สุด ด้วยเหตุนี้ที่ทำให้ความฉลาดทางอารมณ์เข้ามามีส่วนเติมเต็มของผู้บริหารในส่วนที่ขาดหายไป ทำให้เชาว์ปัญญาทำหน้าที่ของตัวเองได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทำให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จได้

ในส่วนของประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์นั้น กรมสุขภาพจิต ได้กล่าวถึงประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อการทำงานว่าบุคคลผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ รวมทั้งยังสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานได้อีกด้วย[48] เช่นเดียวกับ วีระวัฒน์ บันนิตามัย ที่ได้กล่าวถึงบุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่ดีว่า บุคคลนั้นจะเป็นผู้ที่รู้จักใช้ความคิดอ่านเกี่ยวกับอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ ทำให้ผู้อื่นเป็นสุขตนเองก็สบายใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลผู้มีเชาวน์ปัญญาดีด้วยแล้ว หากนำความฉลาดทางอารมณ์และเชาวน์ปัญญามาผสมผสานกัน นอกจากจะทำให้เป็นบุคคลที่ตระหนักรู้ถึงตัวตนที่แท้จริงของตัวเองแล้วยังทำให้เกิดความเข้าใจความคิด ความรู้สึก และความต้องการของผู้อื่นได้ดีอีก

---

[47] วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, **เชาว์อารมณ์ (EQ) : ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต** พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551). 13.

[48] กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, **อีคิว: ความฉลาดทางอารมณ์ (ฉบับปรับปรุง)** (นนทบุรีสำนักพัฒนาสุขภาพจิต กรมสุขภาพจิต, 2550), 99.

ด้วย ซึ่งจะทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างราบรื่น สามารถที่จะอดทนรอคอยเพื่อให้ได้สิ่งที่มุ่งหวัง มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และทำให้บุคคลสามารถนำเอาศักยภาพของตนออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ การประยุกต์ใช้หลักการของความฉลาดทางอารมณ์เข้าสู่ชีวิตประจำวันและงานในหน้าที่สามารถปฏิบัติได้ ดังนี้

1. พัฒนาการด้านอารมณ์บุคลิกภาพของเด็ก ความฉลาดทางอารมณ์มีบทบาทในการกำหนดบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาสร้างวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เจริญสมวัย สร้างความสามารถในการปรับตัวในการแก้ไขปัญหาความเครียดและแรงกดดันของชีวิต ในภาวการณ์แข่งขันได้ดี

2. การสื่อสาร การแสดงความรู้สึกอารมณ์ของคน สามารถทำได้อย่างถูกต้องตามกาลเทศะ เข้าอกเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะรู้จักยิ้มได้ แม้ในใจรู้สึกเศร้า รับฟังปัญหาของผู้อื่นได้อย่างตั้งอกตั้งใจ ไม่รู้สึกแปลกแยกจากเพื่อนมนุษย์ จากธรรมชาติ และจากชีวิตของตนเอง

3. การปฏิบัติงาน ความฉลาดทางอารมณ์ เกื้อหนุนการยอมรับ ความคิดริเริ่มก่อให้เกิดการสร้างผลิตผลที่สนองเป้าหมาย ลดการลา ขาดงาน หรือย้ายงาน เนื่องจากด้านขัดแย้งระหว่างบุคคลเสริมสร้างการทำงานที่ประสานสัมพันธ์กันให้มากขึ้น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีความฉลาดทางอารมณ์ที่ดีในที่ทำงานทำให้เราเคารพรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเราได้มากขึ้น มีความสามารถปรับตัว ปรับใจรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี

4. การให้บริการ ความฉลาดทางอารมณ์ก่อให้เกิดการทำความรู้จักกับลูกค้า รับฟังความต้องการของลูกค้า และตอบสนองได้ดี สร้างความจงรักภักดีในการใช้สินค้าและบริการของหน่วยงาน

5. การบริหารจัดการความฉลาดทางอารมณ์ ช่วยส่งเสริมอัจฉริยภาพของความเป็นผู้นำที่มีศิลปะในการรู้จักใช้คนและครองใจคนได้ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และพัฒนาตนสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ตนต้องการได้สำเร็จ งานก็ได้ผลคนก็เป็นสุข เกิดความรักงานรักองค์การ และจงรักภักดีมากขึ้น ผู้นำ ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์ดี จะเป็นผู้มีคำพูดและการกระทำตรงกัน (Integrity) มิใช่พูดอย่างหนึ่งแล้วหาอีกอย่างหนึ่งที่มีให้พบเห็นทั่วไป ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์มักกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ

6. การเข้าใจชีวิตของตนและของผู้อื่น ความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องของการศึกษาทำความเข้าใจตน (Insight) การมองเข้าไปในตนก่อนทำความเข้าใจผู้อื่น เมื่อเข้าใจตนเข้าใจผู้อื่นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน จึงเป็นการมุ่งใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่อย่างสูงสุด ชีวิตครอบครัวก็จะเป็นสุขด้วยความเข้าใจกัน[49]

---

[49] วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, **เชาวน์อารมณ์ (EQ): ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต.** พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 34-37.

ดังนั้น ความฉลาดทางอารมณ์มีประโยชน์กับทุกคน ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ไม่เพียงแต่จะมีคุณประโยชน์ต่อตัวบุคคลเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้เกิดความร่วมมือของกลุ่มทำงาน ซึ่งสามารถร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานและตอบสนองเป้าหมายของ กลุ่มตามที่กำหนดไว้ได้ยิ่งกว่านั้นความฉลาดทางอารมณ์ยังก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ให้เกียรติ ยอมรับ และเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เพิ่มพูนความคิดในทางที่สร้างสรรค์ กล้าเสียง กล้าคิด และลดการแสดงออกที่ก้าวร้าว และไม่ยืดหยุ่นต่อกัน

นอกจากนี้แล้ว นักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ค่อนข้างจะสอดคล้องกัน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาตนเองมากกว่า การพัฒนาในด้านอื่นๆ อาจเนื่องมาจากการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์นั้นต้องแก้ไขปรับปรุงในระดับบุคคลก่อนที่จะเข้าไปแก้ไขปรับปรุงในระดับสังคม ซึ่งพอสรุปได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้”

1. เป็นผู้ยอมรับและพอใจในชีวิตของตนเองที่กำลังเป็นอยู่ แต่ในขณะเดียวกันก็มิได้ละเลยที่จะนำพาตัวเองไปสู่จุดหมายของชีวิตที่ตั้งไว้ ผู้ที่มี EQ ดี จะดำเนินชีวิตอย่างมีเป้าหมาย มีหลักการ มีความหวังและมีพลังใจ

2. เป็นผู้มองโลกในแง่ดี คิดในทางบวก (Positive thinking) กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเปลี่ยน พร้อมที่จะเผชิญทุกข์ สุข ในชีวิตได้โดยไม่หวั่นไหว ใช้พลังความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และพยายามทำทุกสถานการณ์อย่างดีที่สุด เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จะถือว่าเป็นบทเรียนสำหรับคราวต่อไป

3. เป็นผู้มีบุคลิกภาพแบบเปิดเผย (Extrovert) กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม รู้จักยืดหยุ่นผ่อนปรน ให้อภัยตัวเองได้ ให้อภัยผู้อื่นเป็น ให้โอกาสตัวเอง ผิดพลาดได้ นำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียนในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง เมื่อพบโอกาสดี ๆ ก็รีบมาฉวยโอกาสนั้นไว้

4. เป็นผู้ที่มีอารมณ์ขัน มีความเป็นเด็กอยู่ในตัว สามารถทำให้ตนเองสดชื่น สนุกสนานเบิกบานใจกับปัจจุบันได้ ไม่ปล่อยตนเองให้จมอยู่กับความทุกข์ ความเครียด ความเศร้าโศกเสียใจนานเกินไป

5. ผู้ที่มี EQ ดี คือ ผู้ที่เตรียมพร้อม รอบคอบ แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ เข้าใจ และยอมรับว่า บางครั้งเรื่องราวต่างๆ ก็มีเหตุมีปัจจัยที่เราไม่คาดคิดเกิดขึ้นได้ หรือเหตุนั้นปัจจัยนั้นอยู่นอกเหนือการควบคุมของเรา

6. เป็นผู้ที่สามารถระงับและควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ไม่ตีโพยตีพาย ฟูมฟายเสียใจเกินกว่าเหตุ เมื่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามที่ตนคิดไว้

7. เป็นผู้ที่สามารถใช้วิจารณญาณได้อย่างสมเหตุสมผล แยกแยะได้ถึงสาเหตุที่มาที่ไปของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถวิเคราะห์แยกแยะที่มาของอารมณ์ และความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นได้

8. เป็นผู้ที่สามารถควบคุมสติ ควบคุมอารมณ์ และควบคุมสถานการณ์ได้ แม้ในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก คับขัน เป็นปัญหาจวนตัว หรือในสถานการณ์ที่ไม่สบอารมณ์ ผู้ที่มี EQ ดีจะไม่ลุแก่โทสะเอะอะ เกรี้ยวกราด โวยวาย เป็นต้น

9. เป็นผู้เข้าใจโลก เข้าใจสังคม เข้าใจชีวิต ธรรมชาติ และความเป็นไปของสรรพสิ่งรอบข้าง สามารถรับรู้เรียนรู้ และปรับตัวเข้ากันได้กับยุคสมัย หรือเรียกว่าเป็นบุคคลที่สามารถปรับตัวได้

10. เป็นผู้ที่มีความรู้สึกดีต่อตัวเอง (Positive Self - Concept) ภูมิใจในความเป็นตัวของตัวเองและกล้าที่จะเป็นตัวของตัวเอง ที่อาจจะผิดแผกแตกต่างไปจากบุคคลอื่น จึงเป็นผู้ที่ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) ไม่เกี่ยวเข็ญเป็นตายทั้งกับตนเองและผู้อื่น ไม่คาดหวังในการกระทำใด ๆ ของใคร

11. เป็นผู้ยอมรับตนเอง (Self-Acceptance) ตามสภาพความเป็นจริง ค้นหาส่วนดีที่มีอยู่และพอใจในสภาพการณ์นั้น ๆ

12. เป็นผู้มีอารมณ์เหมาะสมกับวัย (Maturity) ในวัยผู้ใหญ่ ผู้ที่มี EQ ดี สามารถรู้เท่าทันอารมณ์ของตน และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนไว้ได้ ไม่ปีติลิงโลด หรือโศกสลดจนสุดโต่งและแสดงออกแต่พอสมควรแก่กาลเทศะ

13. เป็นผู้มีชีวิตอยู่กับปัจจุบัน (Here & Now) ไม่หมกมุ่น ครุ่นคิด ติดอยู่กับสิ่งที่ไม่รื่นรมย์ในอดีต ไม่เคร่งเครียด เอาเป็นเอาตายหรือยึดมั่นถือมันกับความเชื่อหรืออคติส่วนตน

14. เป็นผู้ที่สามารถปล่อยวางความวิตกกังวลได้ด้วยการติดตามอารมณ์ของตนเองให้ทัน รู้ว่าตนเองวิตกหรือกังวลเรื่องอะไร สมควรหรือสมเหตุสมผลหรือไม่ หากสมควรวิตกกังวลขวนขวายที่จะหาทางระงับความวิตกกังวลนั้น ด้วยการหาด้านมูล หาคำตอบ หาด้านเท็จจริง เพื่อคลี่คลายความวิตกกังวลนั้น

15. เป็นผู้ที่มีภาวการณ์ตัดสินใจดี ไตร่ตรอง รอบครอบ ก่อนจะตอบรับหรือปฏิเสธ หรือก่อนจะตัดสินใจทำอะไร ผู้ที่มี EQ ดีจะใช้เหตุใช้ผล คิดก่อนที่จะพูดหรือก่อนที่จะทำ ไม่ว่วามหุนหันพลันแล่น

16. เป็นผู้ที่ดูแลตนเองไม่ให้ตกอยู่ในภาวะอับเฉา เศร้า ซึม เซ็ง เคร่งเครียด เหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้านานเกินไป

17. เป็นผู้ที่มีสภาวะทางอารมณ์ที่สมดุลดี (Emotional maturity) จังหวะ เวลาสถานที่ บุคคล และวิธีการที่จะสื่อสารทางอารมณ์

18. เป็นผู้ที่แสดงออกอย่างเหมาะสม กล้าแสดงความคิดเห็น กล้ายอมรับหรือปฏิเสธสามารถรักษาสิทธิ รักษาผลประโยชน์ที่พึงมีพึงได้ของตนเองโดยไม่ต้องปะทะแตกหัก จึงเป็นผู้ซึ่งฝึกตนเองที่จะสื่อสารกับผู้อื่น ด้วยการแยกแยะอารมณ์ (Emotion) ออกจากด้านเท็จจริง (Facts)

19. เป็นผู้ที่บุคคลอื่นอยากคบหาสมาคมด้วย เพราะคบแล้วสบายใจ ไว้วางใจ เป็นผู้ที่ให้อภัยในความผิดพลาด ให้กำลังใจในยามท้อแท้ ให้คำปลอบประโลมใจในยามเศร้าโศก ให้เกียรติ ให้การยอมรับและปรารถนาดีต่อกัน

20. เป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดและการกระทำของตนเอง ให้อยู่ภายในขอบเขตแห่งสิทธิและเสรีภาพที่พึงมี จึงประพฤติได้ พึงปฏิบัติได้ ไม่ก้าวก่าย ไม่รุกล้าไปในสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่น

21. เป็นผู้ที่มีศิลปะในการสื่อสารกับผู้อื่น ด้วยการกระทำและคำพูดแบบบัวไม่ให้ช้ำน้ำไม่ให้ขุ่นหรือมีทักษะในการแสดงออกอย่างเหมาะสม นั่นคือ สามารถบอกความรู้สึก ความต้องการความคิดเห็นของตนเองได้ โดยไม่ทำให้ผู้อื่นเสียใจ

22. เป็นผู้ที่ห่วงใยและเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น (Care & Empathy) ให้เกียรติตนเองพอ ๆ กับให้เกียรติผู้อื่น จึงระมัดระวังทั้งคำพูดและการกระทำ ไม่ให้กระทบกระเทือนใจใครสิ่งเหล่านี้มาจากพื้นฐานของจิตใจที่ผ่านการฝึกฝนให้รู้จักรักและชื่นชมในเพื่อนมนุษย์

23. เป็นผู้กระฉับกระเฉง กระชุ่มกระชวย คล่องแคล่ว ว่องไว มีพลังในตนเอง (Energetic) พร้อมที่จะคิด พร้อมที่จะปฏิบัติ พร้อมที่จะตอบสนองและสื่อสารกับผู้อื่น

24. เป็นผู้ที่เข้มแข็งทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ รู้จักดูแลรักษาสุขภาพกายและสุขภาพจิตของตนเองให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์พร้อม

25. เป็นผู้ที่มีจุดยืนที่มั่นคง ไม่ปล่อยให้สิ่งแวดล้อมมาเป็นตัวกำหนดโชคชะตาชีวิต จึงเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตัวเอง มั่นคงในอารมณ์ ไม่วูบวาบหวั่นไหวกับเหตุกับปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไปในชีวิต[50]

จากความสำคัญและประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์ที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดช่วงชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการเรียน การทำงาน และการดำเนินชีวิต ความฉลาดทางอารมณ์จะช่วยส่งเสริมให้เยาวชนที่อยู่ในวัยเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้บุคคลรู้จักเข้าใจถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น ทำให้เป็นบุคคลที่สามารถแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม มีสัมพันธภาพที่ดี สามารถทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข อีกทั้งยังเป็นส่วนเติมเต็มความสามารถของผู้บริหารในหน้าที่ทางด้านการจัดการให้เป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา และบุคคลทั่วไป อันเป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในชีวิตได้

---

[50] ศันสนีย์ วรรณางกูร, **Eq ของคุณเป็นอย่างไร พิมพ์ครั้งที่4** (กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์มติชน, 2552), 50.

แนวคิดของความฉลาดทางอารมณ์

ในปัจจุบันความฉลาดทางอารมณ์ได้รับความสนใจจากบุคคลทั่วไปเป็นอย่างมากเนื่องจากพบว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทางานไม่ได้มีความสุขในชีวิตเสมอไป แต่สิ่งที่จะทำให้บุคคลสามารถประสบความสำเร็จและมีความสุขในชีวิตได้ก็คือ ความฉลาดทางอารมณ์ เพราะไม่ว่าจะเป็นการเรียน การทำงาน และการดำเนินชีวิต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยองค์ประกอบทางด้านความฉลาดทางอารมณ์เข้ามาเป็นส่วนประกอบในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ และได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ ดังนี้

แนวคิดฉลาดทางอารมณ์ของสโลเวย์และเมเยอร์ (Salovey and Mayer)

สโลเวย์และเมเยอร์ (Salovey and Mayer) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นทักษะในการปรับตัวใน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นรู้จักภาวะอารมณ์ของตน เป็นการประเมินอารมณ์ ได้อย่างถูกต้องและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม การที่บุคคลสามารถรับรู้ ระบุ และจำแนกภาวะอารมณ์ที่เกิดกับตนได้ เป็นปัจจัยนำที่เอื้อต่อความสามารถในการปรับตัวที่แสดงออกทางอารมณ์

2. ขั้นควบคุมอารมณ์ เป็นการควบคุมกำกับ ดูแลภาวะอารมณ์ ของตนและของผู้อื่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับกาละเทศะ ทั้งในแง่ของ กาย วาจา ใจ

3. ขั้นใช้ความฉลาดทางอารมณ์ บุคคลแต่ละคนมีความสามารถใช้ประโยชน์ (Utilization of Emotion) จากสภาวะอารมณ์ของคนต่างกันในการแก้ไขปัญหา หรือช่วยในการปรับตัว[51]

ซึ่งต่อมาเมเยอร์และสโลเวย์ (Mayer and Salovey) เห็นว่าการให้ความหมายองค์ประกอบดังกล่าว ไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจน โดยเฉพาะละเลยบทบาทของการคิดที่มีต่อความรู้สึกของบุคคล เมเยอร์และสโลเวย์ (Maya and Salovey) จึงได้เสนอโมเดลที่ปรับปรุงใหม่โดยเน้นด้านปัญญาของความฉลาดทางอารมณ์ และพยายามอธิบายความฉลาดทางอารมณ์ในนัยของศักยภาพ เพื่อความเติบโตด้านอารมณ์และสติปัญญา โดยได้เน้นย้ำบทบาทของอารมณ์ที่มีบทบาทเข้ามาจัดลำดับและชี้นำความคิดของมนุษย์ให้มุ่งสู่ด้านมูลที่เราใส่ใจ ดังนั้น เมเยอร์และสโลเวย์ ได้เสนอองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์เป็นประเด็นหลักได้ 6 ประเด็น ดังนี้

---

[51] Peter Salovey and John D. Mayer ‘Emotions Intelligence”, **imagination Cognition. and Personality** 9,3 (1989-1990) :185-211.

1. การรับรู้อารมณ์ตนเอง (Knowing one's emotion หรือ Salt Awareness) หมายถึงการตระหนักรู้ตนเอง เป็นการรับรู้และเข้าใจความรู้สึกนึกคิดและอารมณ์ของตนเองตามความเป็นจริง และสามารถสามารถควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนเองได้ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่จะช่วยให้เข้าใจอารมณ์ที่เกิดขึ้นและสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้

2. การจัดการอารมณ์ (Managing emotion) คือ ความสามารถในการบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อไม่ให้เกิดความเครียด มีเทคนิคในการช่วยทำให้ผ่อนคลายจากความตึงเครียดที่รุนแรง ความเศร้าโศก หรือสิ่งที่มารบกวนจิตใจได้อย่างรวดเร็ว ไม่ฉุนเฉียวง่าย สามารถทำให้อารมณ์ขุ่นมัวหายไปโดยเร็ว

3. การสร้างแรงจูงใจในตนเอง (Motivating oneself) เป็นความสามารถในการจูงใจตนเอง สามารถควบคุมความต้องการ ให้กำลังใจและกระตุ้นตนเองได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่า

4. การรับรู้อารมณ์ของผู้อื่น (Recognizing emotion in others) เป็นความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รู้ความต้องการของผู้อื่น นำไปสู่การเข้าใจถึงอารมณ์ของผู้อื่นได้ โดยเฉพาะบุคคลที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ซึ่งเป็นพื้นฐานของมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับทางสังคม

5. การรักษาสัมพันธภาพ (Handing relationships) เมื่อสามารถเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นได้จะทำให้สามารถรับรู้ว่าจะต้องทำอย่างไรจึงจะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นได้ ทำให้สามารถจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้

และนอกจากนี้ เมเยอร์และสโลเวย์ (Mayer and Salovey) เสนอว่าความฉลาดทางอารมณ์น่าจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การรับรู้ การประเมินและการแสดงออกซึ่งอารมณ์ (Identifying Emotions)

หมายถึง ความสามารถในการระบุว่าตนเองและผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไรความสามารถในการระบุภาวะอารมณ์ และความรู้สึกนึกคิดของตนเองได้ ความสามารถในการแสดงอารมณ์ได้อย่างถูกต้อง แสดงความต้องการได้ตรงกับความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ ความสามารถในการจำแนกความรู้สึกต่างๆ ออกได้ว่าถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง จงใจหรือไม่จริงใจ

ขั้นที่ 2 การเกื้อหนุนการคิดของอารมณ์ (Using Emotion)

หมายถึง ความสามารถในการก่อให้เกิดอารมณ์และเหตุผลประกอบในการเกิดอารมณ์ดังกล่าว และมีความสามารถในการใช้อารมณ์ของตนเองที่จะช่วยในการเข้าใจว่าผู้อื่นคิดอย่างไรและมีความรู้สึกอย่างไร

2.1 ความรู้สึกหรืออารมณ์ช่วยจัดลำดับความสำคัญ

2.2 อารมณ์ที่ชัดเจนพร้อมจะเกื้อหนุนต่อการตัดสินใจและจดจำความรู้สึกต่าง ๆ ได้ดี

2.3 ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่เปลี่ยนไป ทำให้ความคิดและจุดยืนเปลี่ยนจากแง่ลบจากการคิดแง่เดียว มุมเดียว เป็นคิดได้หลากหลาย

2.4 ภาวะอารมณ์ต่างๆ ทำให้หาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดีขึ้นรู้สึกเป็นสุข ทำใจให้เปิดกว้างรับฟังเหตุผล มีความคิดสร้างสรรค์

ขั้นที่ 3 การเข้าใจ การวิเคราะห์และการใช้ความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์ (Understanding Emotional)

หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจว่าสิ่งใดเกิดขึ้นกับอารมณ์ของตนเอง โดยอาจจะมีระดับความเข้มข้นมากขึ้น เข้าใจว่าคนจะมีปฏิกิริยาต่อสภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกันอย่างไรเข้าใจว่าอารมณ์ที่ซับซ้อนเป็นส่วนหนึ่งของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งอารมณ์ที่มีความซับซ้อนจะเกิดจากการรวมกันของอารมณ์ที่ซับซ้อนกว่าหลายอารมณ์ นอกจากนี้ยังเข้าใจลูกโซ่ของอารมณ์ว่ามีผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงอย่างไรจากภาวะอารมณ์หนึ่งไปยังภาวะอารมณ์อื่น ๆ

3.1 ระบุความรู้สึกหรืออารมณ์ เห็นความเชื่อมโยงระหว่างอารมณ์กับถ้อยคำต่าง ๆ ได้เช่น ความขอบพอกับอารมณ์รัก ความรู้สึกไม่ชอบกับความเกลียด ความสมหวังกับการที่ใจ

3.2 ตีความหมายของอารมณ์ที่เกิดขึ้นอันสืบเนื่องมาจากอารมณ์หนึ่ง ๆ ได้

3.3 เข้าใจอารมณ์ที่ซับซ้อนได้ เกิดความรู้สึกหลายอย่างในเวลาไล่เลี่ยกันทั้งรักทั้งเกลียด อาการขยะแขยงที่เป็นผลร่วมของความโกรธและความกลัว

3.4 เข้าใจความผันแปรของภาวะต่าง ๆ การแปรเปลี่ยนจากความโกรธมามเป็นความพึงพอใจ หรือความโกรธมาเป็นความละอายใจ

ขั้นที่ 4 การคิดใคร่ครวญ และการควบคุมอารมณ์ของตน เพื่อพัฒนาความงอกงามด้านเชาว์ปัญญา และความฉลาดทางอารมณ์ต่อไป (Managing Emotions)

หมายถึง ความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยรู้สึกถึงภาวะทางอารมณ์ที่เกิดขึ้น และใช้ความรู้สึกนั้นประกอบการตัดสินใจได้ดีขึ้น การแสดงอารมณ์บางอย่างเป็นประโยชน์ในระยะเวลาอันสั้น แต่หากมีการควบคุมให้ดีแล้ว อารมณ์ดังกล่าวจะมีประโยชน์ในระยะยาวอีกด้วย

4.1 เปิดใจรับต่อความรู้สึกทางบวกและลบ ที่รื่นรมย์ได้

4.2 เมื่อคิดใคร่ครวญดีแล้ว สามารถยึดถือหรือปลดปล่อยตนจากภาวะอารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ โดยพิจารณาจากด้านมูลที่ได้รับและความเป็นประโยชน์

4.3 คิดอย่างพินิจพิเคราะห์ถึงภาวะอารมณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวด้านงกับตนเองและผู้อื่นเล็งเห็นได้ว่าความรู้สึกเหล่านั้นชัดเจน คงอยู่ มีเหตุผล และส่งผลต่อการปฏิบัติของตนอย่างไร

4.4 จัดการภาวะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ ลดความรุนแรงทางอารมณ์ทางลบได้ แสดงออกอารมณ์ทางบวกโดยไม่บิดเบียน หรือมีกลวิธีในการป้องกันตัวเองมากเกินไป

เมเยอร์และสโลเวย์ (Mayer and Salovey) เห็นว่ากระบวนการของความฉลาดทางอารมณ์ควรพัฒนาจากขั้นแรก ซึ่งไม่ซับซ้อน ไปสู่กระบวนการของจิตใจที่บูรณาการกันอย่างดีมากขึ้นต่อ ๆ ไป จะเห็นได้ว่าในแต่ละขั้นพอนจะมีระดับขีดความสามารถของความฉลาดทางอารมณ์ 4 ระดับ จากง่ายไปสู่ยากเช่นกัน [52]

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของโกลแมน

โกลแมน (Daniel Goleman) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) เป็นสมรรถนะ (capacity) ที่จะตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่น สมรรถนะที่จะจูงใจตนเอง และสมรรถนะที่จะจัดการกับอารมณ์ของตนเอง และจัดการในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างดี ความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถที่ต่างจากความฉลาดเชิงวิชาการ (academic intelligence) ที่วัดได้จากแบบวัดไอคิว แต่ก็เป็นส่วนที่เสริมกันกับไอคิว โดยความฉลาดที่แตกต่างกันนี้ (ส่วนวิชาการกับส่วนอารมณ์) เป็นการทำงานในส่วนที่แตกต่างกันของสมองกล่าวคือ ในส่วนวิชาการเป็นการทำงานของเปลือกสมอง (neocortex) ซึ่งเป็นส่วนชั้นบนของสมองส่วนศูนย์กลางที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์จะอยู่ต่ำลงมาจากเปลือกสมอง (subcortex) ความฉลาดทางอารมณ์จะเป็นการทำงานของส่วนนี้ร่วมกับศูนย์ของสติปัญญา

ในระยะแรก โกลแมน (Daniel Goleman) ได้เสนอกรอบความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางอารมณ์ (The Emotional Competence framework) ไว้ 2 หมวด 5 องค์ประกอบ 25 ปัจจัย ดังนี้

หมวดที่ 1 สมรรถนะเส่วนบุคคล (Personal competence) เป็นทักษะการตัดสินใจในการบริหารจัดการกับเตนเอง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักรู้ตนเอง (Self awareness) เป็นทักษะภายในของตนเองเป็นการหยั่งรู้ความเป็นไปได้ของตนและความพร้อมของตน ประกอบด้วย

1. รู้เท่าทันในอารมณ์ของตนและรู้ว่าทำไมถึงเกิดอารมณ์นั้น

2. ประเมินตนเองได้อย่างแม่นยำ รู้จุดเด่นจุดด้อยของตน

3. มั่นใจในตนเอง มีความมั่นใจในคุณค่าของตนเองและความสามารถของตน

องค์ประกอบที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self regulation) เป็นการบริหารจัดการกับความรู้สึกภายในตน การผลักดัน ประกอบด้วย

---

[52] John D. Mayer, and Peter Salovey. **"What is emotional Intelligence?" Emotional Development and Emotional Intelligence: Education Implication ed. Peter Salovay and David State** (New York : Basic Book, 1997), 3-31.

1. การควบคุมตนเอง สามารถจัดการควบคุมอารมณ์ที่แปรปรวนและแรงผลักดันต่าง ๆ ได้

2. ความน่าสนใจ ความเชื่อถือได้ รักษาความเป็นคนซื่อสัตย์ และคุณงามความดีเป็นมาตรฐานไว้

3. ความเป็นคนซื่อตรงต่อหน้าที่รับผิดชอบในการทำงาน

4. ความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง

5. ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รู้สึกมีความสบายใจกับความคิดใหม่ ๆ การเข้าถึงสิ่งใหม่และได้ด้านมูลใหม่

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึงความโน้มเอียงของอารมณ์ที่จะขึ้นหรือเอื้ออำนวยไปสู่จุดมุ่งหมาย ประกอบด้วย

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement drive) ความพยายามที่จะปรับปรุงหรือไปให้ถึงมาตรฐานที่ดีเยี่ยม

2. การมีพันธสัญญา (Commitment) การมีเป้าหมายเดียวกันของกลุ่มหรือขององค์การ

3. การมีความคิดริเริ่ม (Initiative) มีความพร้อมที่จะปฏิบัติเมื่อมีโอกาส

4. การมองโลกในแง่ดี (Optimism) มีความเพียรพยายามที่จะปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายแม้มีอุปสรรค โดยไม่พ่ายแพ้

หมวดที่ 2 สมรรถนะทางสังคม (Social competence) เป็นสมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 4 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) การตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความต้องการและความห่วงใยของผู้อื่น ประกอบด้วย

1. การเข้าใจผู้อื่น รู้ถึงความรู้สึก มุมมอง มีความสนใจในด้านวิตกกังวลของผู้อื่น

2. การพัฒนาผู้อื่น ทราบความต้องการและช่วยพัฒนาผู้อื่นและส่งเสริมความสามารถของผู้อื่น

3. การมีจิตใจมุ่งบริการ (Service orientation) การคาดหมาย รับรู้ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4. การสร้างโอกาสในความหลากหลายของบุคคล

5. การตระหนักรู้ในสถานการณ์ (Political awareness) มีไหวพริบสามารถอ่านสถานการณ์ของกลุ่มในสภาพปัจจุบันและพลังความสัมพันธ์ของกลุ่ม

องค์ประกอบที่ 5 ทักษะทางสังคม (Social skill) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยโน้มน้าวผู้อื่นให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ประกอบด้วย

1. การมีอำนาจโน้มน้าว สามารถใช้เทคนิคที่มีประสิทธิภาพในการโน้มนาวผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม

2. การสื่อสารที่ดี รับฟังอย่างเปิดเผยและสื่อสารข่าวที่ชัดเจนน่าเชื่อถือ

3. ความเป็นผู้นำ สามารถดลใจและแนะแนวทางบุคคลและกลุ่มได้ดี

4. ความสามารถบริหารการขัดแย้ง สามารถประนีประนอมและแก้ปัญหา ในความเห็นที่ไม่ตรงกันได้

5. กระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มและบริหารการเปลี่ยนแปลงได้

6. การสร้างสรรค์สัมพันธ์ เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

7. การทำงานร่วมกับผู้อื่นและความร่วมมือร่วมแรง การทำงานกับผู้อื่นเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

8. สมรรถนะของทีม การสร้างพลังของกลุ่มในการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย [53]

ต่อมาโกลแมนและคณะ (Goleman and et.al.) ได้เขียนหนังสือชื่อ The New Leaders : transforming to art of leadership into the Science results ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อความมีประสิทธิผลของผู้นำ ซึ่งในอดีตเคยเสนอไว้ 5 ด้านมีจำนวน 25 สมรรถนะ แต่จากผลการวิเคราะห์ด้านมูลล่าสุด โกลแมน (Goleman and et.al.) ได้ ปรับปรุงความฉลาดทางอารมณ์เหลือเพียง 4 ด้าน ลดจำนวนสมรรถนะที่ผู้นำพึงมีเหลือเพียง 18สมรรถนะ โดยแบ่งแยกเป็น 2 สมรรถนะใหญ่ คือสมรรถนะที่เกี่ยวกับตนเอง (Personal competence) และสมรรถนะที่เกี่ยวกับสังคม (Social competence) ดังรายละเอียด ดังนี้

1. สมรรถนะที่เกี่ยวกับตนเอง (Personal competence) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้เพื่อปริหารจัดการกับตนเอง ซึ่งประกอบด้วย 2 ด้าน รวมทั้งสิ้น 9 สมรรถนะดังนี้

1.1 ด้านความสามารถพระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Self-awareness) มีสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 3 ประการได้แก่

1.1.1 สมรรถนะในการตระหนักรู้ตนเอง (Emotional self-awareness)

เป็นความสามารถของผู้นำที่อ่านอารมณ์ของตนออก จึงพยายามควบคุมและปรับกลไกภายใน เพราะเข้าใจดีว่าถ้าคนแสดงความรู้สึกเช่นนั้นออกไปทันทีทันใด จะส่งผลกระทบต่อคนรอบข้างและงานที่ทำอย่างไร ผู้นำที่มีสมรรถนะนี้สูงจะสามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ดี จึงพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่าได้โดยฉับพลันผู้นำที่สามารถตระหนักรู้ตนเองได้ที่มักเป็นคนที่ตรงไปตรงมาและจริงใจ กล้าพูดอย่างเปิดเผยถึงสภาพอารมณ์ของตนและยอมรับผิดถ้าเป็นแสดงออกไปไม่เหมาะสม

1.1.2 สมรรถนะในการประเมินตนเองได้ถูกต้อง (Accurate self-assessment)

---

[53] Daniel Goleman, **Working with Emotional Intelligence** (New York:: Bantam Books, 2002), 26-28.

ผู้นำที่มีความสามารถตระหนักรู้ตนเองสูงจะเข้าใจถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (limitation) ของตนได้ดีจึงมักมีอารมณ์ขันกับการกระทำของตนอยู่บ่อยครั้ง คนรอบข้างให้ความชื่นชมต่อผู้นำที่หมั่นเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงตนเองและความมีใจกว้างในการรับฟังด้านมูลย้อนกลับตลอดจนคำวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์จากผู้อื่น สมรรถนะในการประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้นำรู้ว่าเมื่อไรที่ตนควรร้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และที่ใดบ้างที่ตนสามารถเสริมสร้างทักษะและความแข็งแกร่งใหม่ๆ ต่อการเป็นผู้นำของตน

1.1.3 สมรรถนะด้านความมั่นใจ (Self-confidence)

การที่ผู้นำรู้ถึงขีดความสามารถของตนได้อย่างถูกต้อง จะช่วยให้ผู้นำรู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้นำที่มีความมั่นใจพร้อมที่จะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ยากล้าบากได้ดี ทั้งนี้เพราะชอบยืนหยัดต่อสู้เอาชนะอุปสรรคด้วยความแน่วแน่ ด้วยคุณลักษณะเช่นนี้จึงทำให้ผู้นำโดดเด่นอยู่แถวหน้าของบุคคลอื่น สมรรถนะด้านความมั่นใจจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำ

1.2. ด้านความสามารถบริหารจัดการกันเอง (Self-management)

ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 6 ประการได้แก่

1.2.1 สมรรถนะในการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self- control)

ผู้นำที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้สูง จะมีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ตลอดจนภาวะกดดันภายในหนได้ดี หรืออย่างน้อยก็สามารถหาทางออกใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ จุดเด่นของการควบคุมตนเองของผู้นำก็คือ มีความสงบนิ่งไม่หวั่นไหว และมีสติตลอดเวลาที่เผชิญกับภาวะวิกฤติที่มีความเครียดสูง ไม่แสดงอารมณ์เสียง่ายๆ เมื่อต้องประสบเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่รบกวนจิตใจในชีวิตประจำวัน

1.2.2 สมรรถนะด้านความโปร่งใส (Transparency)

ผู้นำที่มีความโปร่งใสยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต ความโปร่งใสหมายความรวมถึง การเปิดเผยถึงความรู้สึก ความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นเห็น มีความคงเส้นคงวาในการคิด การพูดและการกระทำที่สอดคล้องกัน นำไปสู่ความเป็นผู้มีความสัตย์ซื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักทร (Integrity) กล้ายอมรับความผิดพลาดเมื่อทำผิด กล้ายืนหยัดต่อสู้กับการกระทำที่ไร้จริยธรรมของผู้อื่นโดยไม่นิ่งเฉย กล่าวโดยสรุปสมรรถนะด้านความโปร่งใสของผู้นำก่อให้เกิดความสง่างามและความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ในสายตาผู้อื่น ซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ผู้นำขาดมิได้

1.2.3 สมรรถนะด้านความสามารถปรับตัว (Adaptability)

ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ดี จะมีความคล่องแคล่วในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย โดยที่ตนเองไม่สูญเสียจุดยืนหรือพลังแต่อย่างใด เปรียบเสมือนกับน้ำที่เปลี่ยนรูปร่างตาม

ภาชนะบรรจุโดยไม่สูญเสียคุณสมบัติแต่อย่างใด เป็นผู้ที่สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขได้ท่ามกลางปัญหารุมเร้าและสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนขององค์การ โดยผู้นำสามารถที่จะยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับภาวะท้าทายใหม่ๆ ปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วสามารถปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ได้ ถ้ามีด้านมูลใหม่ที่ดีกว่าและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า

1.2.4 สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)

ผู้นำที่มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์สูง จะมีมาตรฐานส่วนตัวสูงที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งผลงานของผู้นำเองและของผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำที่เป็นนักปฏิบัติ (Pragmatic) โดยกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถที่จะบรรจุได้ เป็นผู้ที่สามารถคำนวณด้านความเสี่ยงได้ดีว่าผลงานที่บรรลุนั้นมีความคุ้มค่าหรือไม่ จุดเด่นของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้นำก็คือ การเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และหมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

1.2.5 สมรรถนะด้านริเริ่ม (Initiative)

ผู้นำที่มีจิตสำนึกเรื่องความมีประสิทธิภาพ (Sense of efficacy) จะพยายามควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดี เป็นคนเก่งในการริเริ่มสิ่งใหม่ เมื่อโอกาสมาถึงก็รู้จักหยิบฉวยโอกาสนั้น แต่ถ้าโอกาสยังไม่มีก็รู้จักสร้างเงื่อนไขให้เกิดโอกาสนั้นขึ้น กล่าวคือมีอุปนิสัยเชิงรุก (proactive) ที่ไม่ยอมนิ่งเฉย คอยรอให้โอกาสมาถึงก่อนแล้วจึงเริ่มลงมือทำ ผู้นำที่มีสมรรถนะด้านนี้จะไม่ลังเลต่อการขจัดขั้นตอนความล่าช้าของการทำงาน (red tape) ให้หมดไป พร้อมปรับเปลี่ยนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรค และถ้าจำเป็นจะกำหนดแนวทางและเป้าหมายที่ดีกว่าในอนาคต

1.2.6 สมรรถนะการมองโลกในแง่ดี (Optimism)

ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีมักมองโลกอย่างมีความหวัง มีแรงจูงใจและกำลังใจสูง (self - motivating) มองเห็นช่องทางที่เป็นโอกาส (opportunity) มากกว่าจะมองว่าเป็นภัยคุกคาม (Threat) เป็นผู้นำที่มองเห็นส่วนดีหรือจุดเด่นของผู้อื่นและเชื่อว่าส่วนดีหรือจุดเด่นดังกล่าวสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้เป็นผู้นำที่เชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่างยังไม่มีอะไรที่สมบูรณ์ (glass half-full) ดังนั้นจึงคาดว่าการเปลี่ยนแปลงในอนาคตย่อมนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

2. สมรรถนะที่เกี่ยวกับสังคม (Social Competence)

เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้เพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่นให้เกิดผลดี ซึ่งประกอบด้วย 2 ด้าน รวมทั้งสิ้น 9 สมรรถนะ ดังนี้

2.1 ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness) มี 3 สมรรถนะ ดังนี้

2.1.1 สมรรถนะในการเข้าใจผู้อื่น (Empathy)

การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) หมายรวมถึง ความสามารถรับรู้อารมณ์ผู้อื่นเข้าใจถึงมุมมองของคนเหล่านั้น เป็นความรู้สึกแบบ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา" และให้ความสนใจต่อความกังวล

ใจของคนดังกล่าว ผู้นำที่มีความสามารถเข้าใจคนอื่นได้ดีจะเปิดใจตนเองรับรู้กรอบสัญญาณทางอารมณ์ได้อย่างกว้างขวาง จึงไวในการรับรู้ถึงความรู้สึกทางอารมณ์ของผู้อื่นโดยไม่ต้องพูด เป็นผู้นำที่รับฟังอย่างตั้งใจและสามารถจับประเด็นที่เป็นมุมมองของผู้อื่นได้ดี ด้วยทักษะในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นได้ดี ทำให้ผู้น้าสามารถเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ที่มาจากความหลากหลายทางภูมิหลัง และวัฒนธรรมได้ดี

2.1.2 สมรรถนะความตระหนักรู้ด้านองค์การ (Organizational awareness)

หมายถึง ความเข้าใจสภาพปัจจุบัน ปัญหาของหน่วยงาน รู้เครือข่ายการตัดสินใจและภาวะการเมืองในระดับองค์การได้ดี ผู้นำที่มีความเข้าใจทางสังคมสูง จะมีความเข้าใจรู้เท่าทันเกมทางการเมือง รู้วิธีปฏิสัมพันธ์กับเครือข่ายทางสังคมที่สำคัญและสามารถอ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอำนาจต่าง ๆ ทางสังคมให้ถูกต้อง ผู้นำเช่นนี้จึงสามารถเข้าใจถึงพลังการเมืองของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การได้ดี ตลอดจนสามารถเข้าใจถึงค่านิยมหลักและกฎเกณฑ์ที่มิได้ระบุเป็นลายลักษณ์อักษร แต่คนภายในองค์การยึดถือและปฏิบัติ

2.1.3 สมรรถนะด้านการบริการ (Service)

หมายถึงความสามารถในการรับรู้ และตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่าย ทั้งผู้ร่วมงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย ผู้นำที่มีความสามารถด้านบริการสูงย่อมเข้าใจสร้างบรรยากาศด้านอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องสัมผัสโดยตรงกับลูกค้าสามารถสร้างสัมพันธภาพและความรู้สึกที่ดีต่อกัน ผู้นำจะให้ความสำคัญในการติดตามดูแลตรวจสอบถึงความต้องการมากที่สุด จะคอยใส่ใจดูแลและเปิดประตูกว้างให้พบปะได้เสมอเมื่อต้องการ

2.2 ด้านความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship management)

ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 6 ประการได้แก่

2.2.1 สมรรถนะในการสร้างแรงดลใจ (inspiration)

ผู้นำที่มีความสามารถในการดลใจ (Inspirational leadership) ย่อมสามารถเป็นผู้นำและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์การด้วยความเต็มใจ เป็นทักษะที่ทำให้ผู้น่ามองการณ์ไกลและเป็นความสามารถที่ช่วยสร้างความน่าตื่นเต้นในการทำงานให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกคน

2.2.2 สมรรถนะด้านอิทธิพล (Influence)

ตัวบ่งชี้ของผู้นำที่มีอิทธิพล อาจมองเห็นตั้งแต่ระดับง่าย ๆ เช่น ผู้นำใช้การพูดหว่านล้อมจนผู้ฟังคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติทาม ไปถึงการใช้อิทธิพลระดับที่มีความซับซ้อน เช่น การที่ผู้นำวิธีการที่จะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาเป็นพวกและเข้ามาเป็นเครือข่ายของเคน เพื่อช่วยสนับสนุนความคิดใหม่หรือโครงการใหม่ที่ตนจะเริ่มขึ้น เป็นต้น ผู้นำที่เชี่ยวชาญในการใช้อิทธิพลจึงมักเป็นนักเจรจาหว่านล้อมได้ดีมีศิลปะการพูดจูงใจต่อหน้าชุมชนสูง

2.2.3 สมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น (Developing others)

ผู้นำที่มีความสามารถด้านนี้ จะใส่ใจให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองระหว่างทำงานด้วยการให้คำแนะนำและให้ด้านมูลป้อนกลับตลอดเวลา เป็นผู้นำที่เข้าใจถึงเป้าหมายของผู้ร่วมงานตลอดจนจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละคน จากนั้นก็จะเข้าช่วยเหลือในฐานะเป็นพี่เลี้ยง (mentors) หรือผู้ฝึกสอน (coaches) ของคนเหล่านั้น

2.2.4 สมรรถนะการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst)

ผู้นำที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงได้นั้น คือ ผู้ที่กล้าท้าทายต่อสถานภาพเดิมเพื่อให้ได้ความเป็นเลิศขึ้นมาใหม่ ผู้นำจะยืนหยัดต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มแข็งแม้จะอยู่ท่ามกลางผู้คัดค้านก็ตาม สามารถทำให้ด้านขัดแย้งดังกล่าวกลายเป็นเรื่องที่ทุกคนเห็นด้วยว่าจำเป็นต้องทำ นอกจากนี้ผู้นำยังรู้จักหาวิธีการที่เป็นไปได้เชิงปฏิบัติในการเอาชนะอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

2.2.5 สมรรถนะในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict management)

สมรรถนะด้านนี้จะช่วยให้ผู้น้าสามารถดึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมถอยออกมาจากความขัดแย้ง เพื่อมาร่วมหามุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายที่มีต่อปัญหานั้น จากนั้นจึงหาด้านยุติร่วมกัน ซึ่งทุกฝ่ายให้การยอมรับได้ โดยผู้นำจะแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยให้การยอมรับต่อความรู้สึกและทัศนะของทุกฝ่าย แล้วจึงพยายามระดมพลังเพื่อปรับทิศทางใหม่ของทุกฝ่ายให้ไปสู่ด้านยุติร่วมที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้นั้น

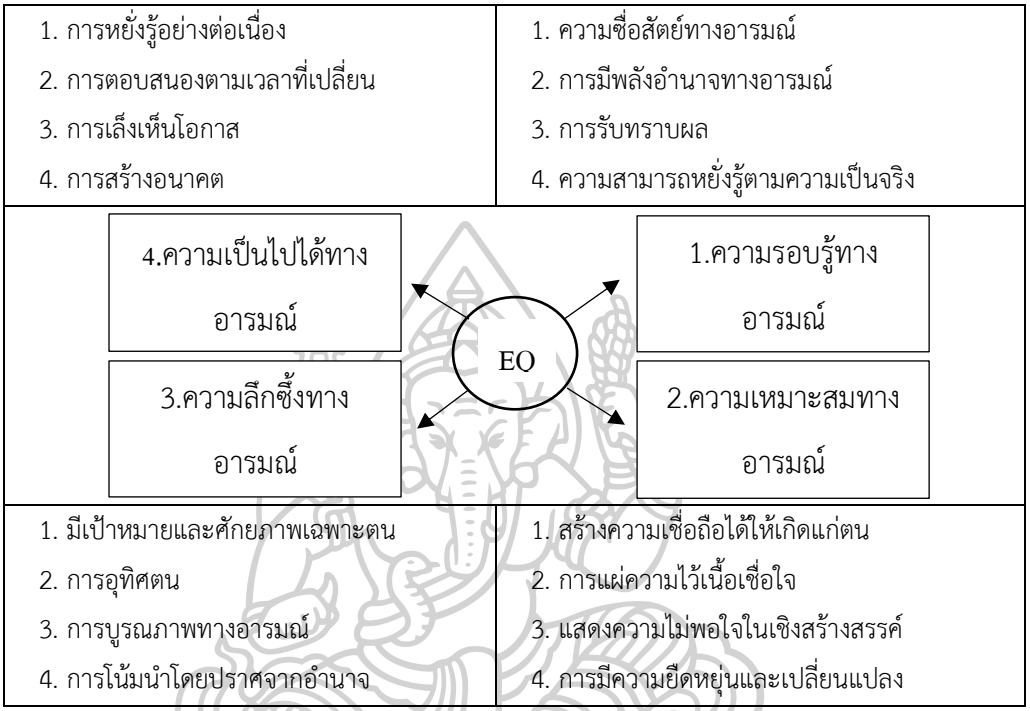
2.2.6 สมรรถนะในการสร้างทีมงานและความร่วมมือ (Town work and collaboration) เป็นความสามารถในการทำงานแบบทีมของผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำที่ทำตนเป็นสมาชิกที่ดีของทีมยอมช่วยสร้างเสริมบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรที่พร้อมให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน โดยพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการทำงานกลุ่มจะกลายเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นเห็นถึงการให้ความยอมรับนับถือ การให้ความช่วยเหลือและการให้ความร่วมมือที่ดีที่สมาชิกพึงมีต่อกันส่งผลให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้น เต็มใจที่จะร่วมผูกพันและใช้ความพยายามร่วมกันเป็นกลุ่มก้อน เสริมสร้างน้ำใจและอัตลักษณ์ของทีม (team spirit and identity) ให้เกิดขึ้นผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเป็นผู้หล่อหลอมและเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้นกว่า แค่ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว[54]

---

[54] Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and and Annie Mckee, **Tha New Leader : Transforming the Art of Leadership into the Science of Results** (London: Time Warner Paperbacks, 2002).

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของคูเปอร์และซาวาฟ (Cooper and Sawaf)

คูเปอร์และซาวาฟ (Cooper and Sawaf) ได้เสนอโมเดลของความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วยหลักสำคัญ 4 ประการ ซึ่งนำไปสู่การวัดการประเมินที่เรียกว่า EQ Map ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 แสดงแผนที่ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ Map)
ที่มา : วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, เชาว์อารมณ์ (EQ) : ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 56.

EQ Map หรือแผนที่ความฉลาดทางอารมณ์ของคูเปอร์และซาวาฟ (Cooper and Sawaf) ได้ให้คำอธิบาย ดังนี้

1. ความรอบรู้ในอารมณ์ (Emotional literacy) ซึ่งจะเป็นตัวที่ทำให้เกิดการรับรู้ การควบคุมตัวเอง และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย

1.1 ความซื่อสัตย์ในอารมณ์ (Emotion honesty) คือ รับรู้อารมณ์ตรงตามที่เป็น มีสติรับรู้และไหวเท่าทันอารมณ์ของคนที่ผันแปรไป

1.2 การมีพลังอำนาจทางอารมณ์ (Emotional energy) มีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การรับผลย้อนกลับของอารมณ์ (Feedback) การมีความรับผิดชอบ

1.4 การหยั่งรู้และเชื่อมโยงอารมณ์ (Emotional Connection and Intuition) รวบรวมอารมณ์ให้เกิดพลังสร้างสรรค์

2. ความเหมาะสมทางอารมณ์ (Emotional Fitness) ประกอบด้วย

2.1 สร้างความเชื่อถือได้ให้เกิดแก่ตน (Authenticity Presence) เชื่อในความสามารถของตน

2.2 การแผ่ความไว้วางใจ (Trust Radius) ในด้านอารมณ์ต่อผู้อื่น

2.3 การแสดงความไม่พอใจเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Discontent) ความสามารถในการฟัง

2.4 การมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง (Resilience and Renews) มีจัดการกับความขัดแย้ง

3. ความลึกซึ้งทางอารมณ์ (Emotional depth) เป็นการสำรวจแนวทางที่จะปรับชีวิตและหน้าที่การงานให้เข้ากับศักยภาพและเป้าหมายของตัวเอง ประกอบด้วย

3.1 มีเป้าหมายและศักยภาพเฉพาะตน (Unique Potential med Purpose) สามารถสำรวจแนวทางของชีวิตการทำงานหามศักยภาพให้บรรลุเป้าหมายของตน

3.2 การอุทิศตน (Commitment) สามารถอุทิศตนและมีความสามารถในความรับผิดชอบ

3.3 การบูรณภาพทางอารมณ์ (Applied integrity) สามารถสำรวจแนวทางความพอใจในชีวิต

3.4 การโน้มน้าวโดยปราศจากอำนาจ (Influence without authority)

4. ความเป็นไปได้ทางอารมณ์ (Emotional alchemy) ความสามารถในการใช้อารมณ์เพื่อความคิดสร้างสรรค์ มีสมรรถนะที่จะเผชิญปัญหาและความกดดัน ประกอบด้วย

4.1 การหยั่งรู้อย่างต่อเนื่อง (Intuitive Flow) ช่วยให้เกิดความเต็มใจ และเข้าถึงการแก้ปัญหาซ่อนเร้นได้อย่างกว้างขวาง

4.2 มีการตอบสนองตามเวลาที่เปลี่ยน (Reflective T-shifting)

4.3 การเล็งเห็นโอกาส (Opportunity Sating) สามารถที่จะแก้ปัญหา และความกดกัน

4.4 การสร้างอนาคต (Creating the Future) และไม่ปิดกั้นโอกาส[55]

---

[55] Robert K. Cooper and Sawaf, **Ayman. Executive EQ intelligence in leadership and organization** (New York : Berkley Publishing Group, 1997), 125.

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของบาห์ออน

บาร์ออน ได้เสนอองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์โดยแบ่งเป็น 5 หมวด 15 คุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. ความสามารถภายในตน (Intrapersonal) คือ ความสามารถที่จะรู้จักตนเอง รู้ถึงความรู้สึกของตนเองและความรู้สึกทางบวกที่เรากระทำในชีวิต ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การตระหนักในอารมณ์ตนเอง (Emotional Self-awareness) เป็นความสามารถในการรู้ถึงความรู้สึกและอารมณ์ตนเอง ทั้งยังได้รู้ถึงความแตกต่างระหว่างอารมณ์และความรู้สึกต่าง ๆ ได้รู้ว่าตนเองรู้สึกอย่างไร และเหตุใดจึงรู้สึกเช่นนั้น โดยผู้ที่มีความบกพร่องมากในองค์ประกอบนี้จะเป็นผู้ที่ไม่สามารถแสดงออกถึงความรู้สึกของตนเองออกมาเป็นคำพูดได้ (aiexathymic)

1.2 การยืนหยัด (Assertiveness) เป็นความสามารถที่แสดงออกถึงความรู้สึก ความเชื่อ ความคิด และการปกป้องสิทธิของตน โดยการกระทำที่ไม่เป็นพิษเป็นภัย การยืนหยัดประกอบด้วย 3 องค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.2.1 ความสามารถในการแสดงออกถึงความรู้สึก เช่น การยอมรับและการแสดงออกถึงความโกรธ ความอบอุ่น และความรู้สึกทางเพศ

1.2.2 ความสามารถในการแสดงออกถึงความเชื่อและความคิดอย่างเปิดเผย เช่น พูดแสดงความไม่เห็นด้วยและยืนหยัด สุดขั้ว แม้เป็นการยากที่จะทำและจะต้องสูญเสียบางสิ่งที่จะทำเช่นนั้นก็ตาม

1.2.3 ความสามารถในการยืนหยัดเพื่อสิทธิส่วนบุคคล เช่น ไม่อนุญาตให้ใครมารบกวนหรือเอาเปรียบผู้ที่รู้จักยืนหยัดจะไม่เป็นคนที่ควบคุมตนเองหรือเหนียมอายมากเกินไป จะสามารถแสดงความรู้สึกโดยปราศจากความก้าวร้าวหรือเป็นโทษ

1.3 การนับถือตนเอง (Self-Regard) ความสามารถในการเคารพและ ยอมรับตนเองว่ามีพื้นฐานที่ดี การเคารพตนเองเป็นความชอบในสิ่งที่ตนเป็นอยู่ การยอมรับตนเองเป็นความสามารถที่จะยอมรับการรับรู้ของตนเองทั้งในด้านบวกและด้านลบ ทั้งขีดจำกัดและความเป็นไปได้ โดยองค์ประกอบการนับถือตนเองนี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึก โดยทั่วไป ความรู้สึกปลอดภัย พลังภายในตนเอง ความแน่ใจ ความมั่นใจ และความรู้สึกพึงพอใจในตนเอง ความรู้สึกแน่ใจในตนเองจะขึ้นอยู่กับการนับถือตนเองและความเชื่อมั่นในตนเอง บุคคลที่มีความนับถือตนเองจะสามารถเติมเต็มความพอใจของตนเอง ในทางกลับกันบุคคลที่มีความนับถือตนเองต่ำจะรู้สึกไม่พึงพอใจ ต่ำต้อยด้อยค่า

1.4. การประจักษ์แจ้งแห่งหน (Self-Actualization) เป็นความสามารถในการเข้าใจศักยภาพที่เป็นไปได้ของตนเอง องค์ประกอบนี้จะเห็นได้จากการเข้าไปเกี่ยวข้องกับการกระทำในสิ่งที่มีความหมาย ความพยายามที่จะรู้ประจักษ์แจ้งแห่งตนจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนากิจกรรมที่ทำให้เกิดความสุขใจ และมีความหมายต่อความอุตสาหะในระยะยาวของชีวิต และมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับเป้าหมายระยะยาวของชีวิต การประจักษ์แจ้งแห่งตนเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่งของความพยายามที่จะไปถึงการพัฒนาขั้นสูงสุด จากความสามารถศักยภาพ และพรสวรรค์ของตัวบุคคลเอง องค์ประกอบนี้จะมีส่วนร่วมกับความพยายามอย่างไม่ย่อท้อที่จะทำสิ่งต่าง ๆ อย่างดีที่สุด และพยายามที่จะปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ สิ่งเร้าที่เกี่ยวข้องกับความสนใจของบุคคลจะให้พลังจูงใจต่อบุคคลที่จะทำการตัดสินต่อไป ซึ่งเกี่ยวพันกับความรู้สึกพึงพอใจในตนเอง

1.5 ความเป็นอิสระ (Independence) เป็นความสามารถที่จะชี้นำตนเองและควบคุมตนเองในการคิดและกาชาระทำของคน ทั้งยังมีความเป็นอิสระจากอารมณ์ บุคคลที่มีความเป็นอิสระจะไว้วางใจในตนเองที่จะวางแผนและตัดสินใจครั้งสำคัญ แต่ถึงอย่างไรก็ยังแสวงหา และพิจารณาความคิดเห็นของผู้อื่นก่อนที่จะทำการตัดสินใจอย่างถูกต้องให้กับตนเองในท้ายที่สุด เพราะการปรึกษาผู้อื่นไม่ใช่สิ่งแสดงถึงการพึ่งพา การเป็นอิสระเป็นความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้อย่างเป็นอิสระจากความต้องการการปกป้องและส่งเสริม ผู้มีความเป็นอิสระจะหลีกเลี่ยงการยึดติดกับคนอื่น ความเป็นอิสระนี้ขึ้นอยู่กับความมั่นใจในตนเอง พลังภายใน และความต้องการที่จะไปถึงสิ่งที่คาดหวังและสิ่งผูกพันต่าง ๆ โดยไม่ตกเป็นทาสของสิ่งนั้น

2. ทักษะของความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal) คือ ความสามารถที่จะเข้าใจผู้อื่นมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น และมีทักษะทางสังคมที่ดี ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) เป็นความสามารถในการตระหนัก เข้าใจและชื่นชมกับความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่นโดยรู้ว่าผู้อื่นกำลังรู้สึกอะไร อย่างไร และเหตุใดจึงรู้สึกเช่นนั้น การเป็นคนเอาใจเขามาใส่ใจเราหมายความถึงความสามารถในการอ่านอารมณ์ผู้อื่นได้ ห่วงใยผู้อื่น แสดงความสนใจและเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้อื่น

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) เป็นความสามารถที่จะสร้างและรักษาความพึงพอใจในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันด้วยความใกล้ชิดด้วยการให้และการรับรู้อารมณ์ความรู้สึก ความพึงพอใจซึ่งกันและกัน จะรวมถึงการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่มีความหมายซึ่งเป็นสิ่งตอบแทนและทำให้มีความสุขได้ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลบ่งบอกได้โดยความสามารถในการให้และการรับอารมณ์ความรู้สึก และความสามารถที่จะถ่ายทอดความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้อื่น องค์ประกอบนี้ไม่เพียงแต่จะเกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นเท่านั้น แต่ยังเชื่อมโยงกับความสามารถที่จะรู้สึกไร้กังวลและมีความสบายใจในความสัมพันธ์ อีกทั้งยังควบคุมความคาดหวังทางบวกที่เกี่ยวข้องกันการติดต่อกันในสังคมด้วยทักษะทางอารมณ์โดยทั่วไปจะต้องการ

ความไวต่ออารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น ความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจในความสัมพันธ์

2.3 การรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) เป็นความสามารถที่จะแสดงตนในการให้ความร่วมมือ การให้การสนับสนุน และสร้างสรรค์ของสมาชิกในกลุ่มสังคมนั้น เป็นความสามารถที่เกี่ยวด้านกับการกระทำที่จะแสดงความรับผิดชอบ แม้ว่าบุคคลนั้นอาจจะไม่ได้รับประโยชน์ส่วนตัวก็ตาม ผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะมีจิตสำนึกต่อสังคมและเป็นห่วงเป็นใยผู้อื่น ซึ่งเห็นได้จากความสามารถที่จะรับผิดชอบการจัดการปรับปรุงชุมชน องค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องกับการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ สำหรับผู้อื่นร่วมกับผู้อื่น การยอมรับผู้อื่น การกระทำใด ๆ จะขึ้นอยู่กับการมีจิตสำนึกและสนับสนุนกฎเกณฑ์ทางสังคม บุคคลที่ขาดความสามารถด้านนี้จะเป็นพวกที่มีทัศนคติต่อต้านสังคม ปฏิบัติตนในทางไม่ดีและเอาเปรียบผู้อื่น

3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) คือ ความสามารถที่จะยืดหยุ่นต่อสภาพความเป็นจริงและสามารถที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 การแก้ปัญหา (Problem solving) เป็นความสามารถในการอธิบายและบ่งชี้ถึงปัญหาต่าง ๆ ทำให้เกิดแนวทางการแก้ไขปัญหา และทำให้การแก้ปัญหานั้นประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาโดยทั่วไปแล้วเป็นงานที่มีความหลากหลายและจะรวมเอาความสามารถที่จะต้องผ่านกระบวนการในการแก้ปัญหา

3.2 การทดสอบตามสภาพจริง (Reality test) เป็นความสามารถในการประเมินความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่เคยประสบมากับสิ่งที่ปรากฏอยู่จริง จะเกี่ยวข้องกับการค้นหาหลักฐานเพื่อยืนยัน ตัดสิน และสนับสนุนความรู้สึก การรับรู้ และความคิดต่าง ๆ ซึ่งการทดสอบนั้นจะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด โดยมีเจตนาที่จะทำให้สิ่งต่างๆ อยู่ในมุมมองที่ถูกต้องโดยปราศจากจินตนาการเกี่ยวกับสิ่งนั้น ๆ เน้นไปที่ความจริง ทำให้ความคิดของบุคคลเป็นสิ่งที่น่าเชื่อถือ สิ่งที่สำคัญสำหรับองค์ประกอบนี้คือ ระดับของการรับรู้หลักฐานที่มีความชัดเจนในการที่จะประเมินและจัดการกับสถานการณ์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความสามารถเอาใจจดจ่อและการคิดพิจารณา จะแสดงถึงมีความชัดเจนในการรับรู้และกระบวนการคิด

3.3 ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความสามารถในการปรับอารมณ์ความคิด และพฤติกรรมของบุคคลเพื่อเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและสถานการณ์ต่าง ๆ องค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องกับความสามารถโดยรวมของบุคคลที่จะปรับตัวเข้ากับสิ่งที่ไม่คุ้นเคย ทำนายไม่ได้และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้ที่รู้จักยืดหยุ่นจะสามารถเปลี่ยนแปลงจิตใจของตนเมื่อตนเองทำผิดพลาด โดยทั่วไปจะเป็นบุคคลที่เปิดเผยและใจกว้างกับความคิด ทิศทาง แนวทางที่แตกต่างกันออกไป

4. ความสามารถในการบริหารความเครียด (Stress management) คือ ความสามารถในการทำงานภายใต้สภาวะความกดดันต่าง ๆ ได้ดี ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

4.1 การอดทนกับความเครียด (Stress tolerance) เป็นความสามารถที่จะอดทนต่อเหตุการณ์ร้ายๆ และสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้โดยปราศจากความล้มเหลว ด้วยการจัดการกับความเครียดอย่างมีประสิทธิภาพแม้เผชิญกับสถานการณ์ที่ยาก การอดทนกับความเครียดจะมีการตอบสนองต่อความเครียดอย่างเหมาะสม ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความสามารถที่จะผ่อนคลาย การตั้งสติและเผชิญหน้ากับความยากลำบากได้อย่างสงบ ปราศจากอารมณ์ที่รุนแรง บุคคลที่ควบคุมอารมณ์ได้ดีจะเลือกที่จะเผชิญหน้ากับวิกฤตและปัญหามากกว่าการยอมแพ้ และปล่อยให้ตนรู้สึกทำอะไรไม่ถูกและสิ้นหวัง หากองค์ประกอบนี้มีไม่เพียงพอจะเกิดการวิตกกังวล ซึ่งมีผลต่อการแสดงออก เนื่องจากมีใจจดจ่อน้อย การตัดสินใจจึงทำได้ยาก

4.2 การควบคุมแรงกระตุ้น (Impulse control) เป็นความสามารถที่จะอดกลั้นและชะลอแรงกระตุ้น แรงขับ หรือสิ่งล่อใจที่จะให้กระทำได้ นำมาซึ่งสมรรถภาพในการยอมรับกับแรงกระตุ้น สามารถตั้งสติ และควบคุมพฤติกรรมก้าวร้าว คัดค้านและการกระทำที่ไร้ความรับผิดชอบ ผู้ที่มีปัญหาในการควบคุมแรงกระตุ้นจะมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่ำ หุนหันพลันแล่น ควบคุมปัญหาด้วยความโกรธ ทำในสิ่งที่เป็นโทษ ขาดการควบคุมตนเอง และแสดงพฤติกรรมอย่างกระทันหันและไม่สามารถทำนายได้

5. ภาวะอารมณ์ทั่วไป (General mood) คือ ความสามารถในการมองโลกในแง่ดีร่าเริง และสร้างบรรยากาศทางบวกให้เกิดขึ้น ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

5.1 การมีความสุข (Happiness) เป็นความสามารถที่จะรู้สึกพึงพอใจกับชีวิตตนเอง มีความสุขสนุกสนานกับตัวเองและผู้อื่น ความสุขประกอบด้วยความพึงพอใจในตนเองและสิ่งทั่วไป เป็นความสามารถที่จะมีความสุขกับชีวิต รู้สึกดีและสบายใจทั้งในขณะทำงานและในยามว่ารู้สึกผ่อนคลายและมีความสุขกับโอกาสต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดความสนุกสนาน การมีความสุขจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกร่าเริงและกระตือรือร้น

5.2 การมองโลกในแง่ดี (Optimistic) ความสามารถในการมองในด้านที่ดีของชีวิตและรักษาทัศนคติทางด้านบวกแม้กำลังเผชิญกับสิ่งเลวร้าย การมองโลกในแง่ดีและการมีความหวังในชีวิตเป็นวิถีการดำรงชีวิตในทางบวก ตรงกันข้ามกับการมองโลกในแง่ร้ายที่โดยปกติจะมีอาการเก็บกด[56]

---

[56] Reuven Bar-On and James DA. Parker, **The Handbook of Emotional Intelligence** (San Francisco : Jossey-Bass, 2000), 108.

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของแวกเนอร์และสเทอร์นเบอร์ก (Wagner and Stemberg)

แวกเนอร์และสเทอร์นเบอร์ก (Wager and Sternberg) เสนอว่า พฤติกรรมด้าน “Practical Intelligence” จะเอื้อต่อความสำเร็จในวิชาชีพในการบริหารและในชีวิต สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การจัดการกับตนเอง (Managing Set) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเองในแต่ละวันให้บรรลุเป้าหมายได้ผลผลิตสูงสุด อาทิ การจัดลำดับกิจกรรมที่ต้องทำการกระตุ้นนำตนให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง กล้าเสี่ยง ไม่ย่นระย่อ รู้ขีดความสามารถและศักยภาพของคนดี

2. การจัดการกับผู้อื่น (Managing Others) หมายถึง ทักษะความรู้ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ทางสังคม ความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ มอบหมายงานให้ตรงกับทักษะความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติแต่ละคน ให้รางวัลตามผลงานที่ปฏิบัติ

3. การจัดการกับงาน (Managing Career) หมายถึง การจะสร้างผลกระทบที่ดีแก่สังคม องค์การ และประเทศชาติได้อย่างไร จะสร้างชื่อเสียงเกียรติภูมิของตนได้เช่นไร จัดลำดับความสำคัญความจำเป็นของตนให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์การให้ความสำคัญ โน้มน้าวผู้ที่เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญเห็นดีงามด้วย

โดยทั่วไปความสามารถแต่ละด้านของบุคคลจะมีความแตกต่างมากน้อยไม่เท่ากันทักษะและความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่แก้ไขและพัฒนาได้ เพราะความสามารถดังกล่าวแสดงถึงลักษณะนิสัยและปฏิกริยาในการโต้ตอบที่ได้มาจากการอบรมเลี้ยงดูมาตั้งแต่วัยเด็ก จึงรักได้รับการเรียนรู้ใหม่ที่ถูกต้อง เหมาะสม ก็จะช่วยให้แต่ละบุคคลมีความฉลาดทางอารมณ์สูงขึ้น[57]

[57] R.K. Wagner and Robert J. Sternberg, "Practical Intelligence in Real World Pursuits the Role of Tacit Knowledge," **Journal of Personality and Social Psychology** (1985): 737-43.

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของ

ไวซิงเจอร์ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความลาดทางอารมณ์ว่า ความฉลาดทางอารมณ์มาจากปัจจัยพื้นฐาน 4 ปัจจัย ช่วยพัฒนาทักษะและความสามารถเฉพาะด้านส่วนประกอบดังกล่าว ดังนี้

1. ความสามารถในการรับรู้ ตีความ และแสดงอารมณ์อย่างถูกต้องแม่นยำ

2. ความสามารถในการเข้าถึงหรือก่อให้เกิดความรู้สึกตามความต้องการได้ เมื่อบุคคลสามารถส่งเสริมความเข้าใจตนเองหรือผู้อื่น

3. ความสามารถในการเข้าใจอารมณ์และตระหนักรู้ความรู้สึกที่ได้จากอารมณ์นั้น

4. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ เพื่อพัฒนาการเติบโตทางด้านอารมณ์และสติปัญญา

ในขณะที่ไวซิงเจอร์ ได้ทำงานในฐานะที่ปรึกษาในหลายบริษัท พบว่าการขาดความฉลาดทางอารมณ์ จะทำลายความก้าวหน้าและความสำเร็จของบุคคลและองค์การทีละน้อยในทางตรงกันข้าม ความฉลาดทางอารมณ์นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีทั้งในระดับบุคคลและองค์การ โดยไวซิงเจอร์ แบ่งความฉลาดทางอารมณ์เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ความฉลาดทางอารมณ์ภายในบุคคล (Intrapersonal Emotional Intelligence) หมายถึง การพัฒนา และการใช้ความฉลาดอารมณ์ของตนเอง แบ่งออกเป็น

1.1 การพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเองให้อยู่ในระดับที่สูง เมื่อระดับการตระหนักสูงสามารถตรวจสอบ สังเกตพฤติกรรมตนเอง จะส่งผลให้บุคคลทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุด การตระหนักรู้สามารถพัฒนาได้ โดยให้ความสนใจกับตนเอง เช่น การตีความ ความคิดความรู้สึกอารมณ์และเจตนา

1.2 การบริหารจัดการกับอารมณ์ โดยทำความเข้าใจอารมณ์และใช้ความเข้าใจนั้นจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ และเกิดผลดี ทั้งนี้การจัดการกับอารมณ์ทำได้โดยจัดการกับส่วนประกอบที่ทำให้เกิดอารมณ์ซึ่งก็คือ ปฏิสัมพันธ์ของความคิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสรีวิทยาและพฤติกรรมในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งการปรับระดับอารมณ์ให้คิดเพื่อเกิดผลดีนั้น ต้องใช้หลักการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่ดีที่สุด

1.3 การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง ทำให้บุคคลทำงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่กับงานและทำงานจนสำเร็จได้แม้จะล้มเหลว ที่มาของแรงจูงใจ ได้แก่ ตัวเอง เพื่อนที่คอยสนับสนุนครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงแรงบันดาลใจทางอารมณ์ และสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นและสนับสนุน ความมั่นใจของบุคคล การมองโลกในแง่ดี การยืนหยัด ความกระตือรือร้น และความยืดหยุ่น ที่เปลี่ยนความล้มเหลวให้กลับสู่สภาวะปกติได้

2. ความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Emotional Intelligence) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้มีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น

2.1 การพัฒนาทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการสื่อสารเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการสื่อสารประกอบด้วย 5 ทักษะ คือ การเปิดเผยตัวเอง การยืนยันยืนกราน การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจารณ์และการสื่อสารภายในทีม

2.2 การพัฒนาทักษะระหว่างบุคคล เพื่อให้การติดต่อกับบุคคลอื่นเป็นไปอย่างมีจุดมุ่งหมายและเหมาะสม การสร้างความชำนาญนี้มีทักษะที่จำเป็น คือ

2.2.1 ความสามารถในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เพื่อกำหนดแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดผลดี

2.2.2 ความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนด้านมูลอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การช่วยบุคคลอื่นให้สามารถจัดการตนเองได้ ทั้งด้านการจัดการกับอารมณ์ของตนเอง การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาและด้านขัดแย้ง รวมทั้งสร้างให้บุคคลมีแรงจูงใจในตนเอง โดย

2.3.1 รักษาทัศนวิสัยด้านอารมณ์ของตนเอง

2.3.2 วิธีจัดการกับบุคคลที่สูญเสียการควบคุม

2.3.3 เป็นผู้ฟังที่ดี

2.3.4 ใช้กาวางเป้าหมายและการไปให้ถึงเป้าหมาย ในการสร้างแรงจูงใจ

ทั้งนี้การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ภายในบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคล และความสามารถในการช่วยบุคคลอื่นให้สามารถจัดการตนเอง เพื่อเสริมสร้างความสำเร็จในการทำงานได้นั้น จะต้องรับรู้ ตีความ และแสดงภาวะอารมณ์ได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถในการใช้ภาวะอารมณ์นั้น ๆ ต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน และมีการเรียนรู้ ตลอดจนเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกที่ได้รับ นอกจากนี้ต้องสามารถควบคุมอารมณ์และเอาชนะ สร้างพฤติกรรมในทางบวกจะสามารถสร้างองค์กรแห่งความฉลาดทางอารมณ์ได้[58]

---

[58] Hendrie Weisinger, **Emotional Intelligence at Work: The Untapped Edge for Success** (San Francisco : Jossey-Bass, 1998), 214-215.

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา อธิบายว่า องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย

1. Know one's Emotion หรือ Self awareness ซึ่งเป็นการตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง เป็นการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึก ความคิดตามความจริง และสามารถควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนเองได้

2. Managing Emotion in other เป็นความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ การมีเทคนิคการผ่อนคลายความเครียดได้อย่างรวดเร็ว สามารถทำให้อารมณ์ขุ่นมัวหายไปและกลับสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว

3. Recognizing Emotion in other เป็นการรับรู้อารมณ์ความรู้สึก และความต้องการของผู้อื่น การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การเห็นอกเห็นใจ การรู้เท่าทันความรู้สึก ความเดือดร้อน ความวิตกกังวลของผู้อื่น และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

4. Motivating Oneself เป็นความสามารถในการจูงใจตนเอง ความสามารถในการควบคุมความต้องการและแรงกระตุ้นได้อย่างเหมาะสม การมองโลกในแง่ดี สามารถจูงใจและให้กำลังใจตนเอง เพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

5. Handling relationship เป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้ได้[59]

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข

กรมสุขภาพจิต ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ โดยการนำแนวคิดของ Goleman แนวคิดของ Salovey and Mayer แนวคิดของ Bar-On และหลักทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ดัดแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับคนไทย โดยแบ่งความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 3 ด้านดังนี้

1. ดี หมายถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง การรู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ประกอบด้วย

1.1 การควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง

1.1.1 การรับรู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง

1.1.2 การควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองได้

1.1.3 การแสดงออกอย่างเหมาะสม

---

[59] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **การศึกษาองค์ความรู้ เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์: ความฉลาดทางอารมณ์** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก, 2552), 27.

1.2 การเห็นใจผู้อื่น

1.2.1 การใส่ใจผู้อื่น

1.2.2 การเข้าใจและยอมรับผู้อื่น

1.2.3 การแสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

1.3 ความรับผิดชอบ

1.3.1 การรู้จักการเป็นผู้ให้และผู้รับ

1.3.2 การยอมรับเมื่อตนผิดและการรู้จักการให้อภัย

1.3.3 การเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวม

2. เก่ง หมายถึงความสามารถในการรู้จักตนเอง กล้าแสดงออก มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ รวมถึงการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ประกอบด้วย

2.1 การรู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง

2.1.1 การรู้ศักยภาพในตนเอง

2.1.2 การสร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเอง

2.1.3 การมีความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย

2.2 การตัดสินใจและแก้ปัญหา

2.2.1 การรับรู้และเข้าใจปัญหา

2.2.2 ขั้นตอนในการแก้ปัญหา

2.2.3 มีความยืดหยุ่น

2.3 การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

2.3.1 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

2.3.2 การกล้าแสดงออกในทางที่เหมาะสม

2.3.3 การแสดงความเห็นที่ขัดแย้ง ในเชิงสร้างสรรค์

3. สุข หมายถึงความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ประกอบด้วย

3.1 การภูมิใจในตนเอง

3.1.1 การเห็นคุณค่าในตนเอง

3.1.2 การมีความเชื่อมั่นในตนเอง

3.2 ความพึงพอใจในชีวิต

3.2.1 การมองโลกในแง่ดี

3.2.2 ความมีอารมณ์ขัน

3.2.3 การพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

3.3 การมีความสงบทางใจ

3.3.1 มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข สนุกสนาน

3.3.2 การรู้จักการผ่อนคลาย

3.3.3 การมีความสงบทางจิตใจ

ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการปลูกฝังและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการสอนให้รู้จักการจัดการกับอารมณ์ของตนเอง รู้จักการรอคอย มีวินัย สามารถควบคุมอารมณ์และเอาชนะโดยการสร้างพฤติกรรมในเชิงบวก การรู้จักและเข้าใจผู้อื่น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น รวมถึงความสามารถทางอารมณ์ที่มีทั้ง ดี เก่ง สุข อันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับตนเอง และความสุขสงบของสังคม[60]

การใช้อำนาจ

ในการศึกษาองค์การกับการบริหารคงจะไม่อาจหลีกเลี่ยงประเด็นเกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลได้ เพราะอำนาจและอิทธิพลเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการควบคุม และผลักดันการดำเนินการต่างๆ ภายในองค์การให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของผู้บริหารและขององค์การ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีอำนาจ เพราะฉะนั้นถ้านางจึงเป็นตัวประกอบที่สำคัญของความเป็นผู้นำ ส่วนการที่ผู้นำจะใช้อำนาจอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำแต่ละคน จะเห็นได้ว่าการบริหารงานในองค์การต้องอาศัยอำนาจ และอำนาจเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นผู้น้า หากผู้บริหารใช้อำนาจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับผู้ได้บังคับบัญชาและสถานการณ์แล้ว ย่อมทำให้การใช้อำนาจนั้นๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจในเรื่องความหมาย ความสำคัญแหล่งที่มาของอำนาจ ประเภทของอำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพลผลสะท้อนของอำนาจและอิทธิพลตลอดจนการใช้อำนาจ ผู้วิจัยจึงขอเสนอรายละเอียดดังนี้

ความหมายของอำนาจ

อำนาจที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การได้ ทั้งนี้เพราะอำนาจอาจจะเป็นอิทธิพลและเป็นเครื่องมือสำคัญ สำหรับการควบคุมและผลักดันการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรให้เป็นไปในแนวนโยบายและเป้าหมายได้ ดังนั้นนักปราชญ์และ

---

[60] กรมสุขภาพจิต, "ความฉลาดทางอารมณ์ ความแตกต่างระหว่าง Iq และ Eq," เข้าถึงเมื่อ 24 พฤษภาคม 2551 เข้าถึงได้จาก http://www.thaispinner.com/forum/index.php?topic=646.

นักวิชาการได้พยายามอธิบายว่าทำไมบุคคลเพียงคนเดียวจึงสามารถควบคุมกลุ่มคนหรือบุคคลอื่นได้ ก็ตอบที่ได้ คือ “อำนาจ" Power” [61]

ซึ่งอำนาจเป็นปรากฏการณ์ทางสังคม และมีอยู่ในความสัมพันธ์ทางสังคมทุกชนิด เนื่องจากว่าอำนาจไม่ว่าจะเป็นไปในลักษณะใดก็ตามยังมีอิทธิพลความเป็นอยู่และการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในสังคมอยู่ตลอดเวลา [62]

อำนาจเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการบริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนเป็นผู้นำองค์การจำเป็นต้องมีอำนาจเพื่อควบคุมให้ผู้อื่นเชื่อฟัง และปฏิบัติตามซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ แมคคลีแลนด์ ว่า บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีได้ต้องมีความต้องการอำนาจ เพราะผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะทำงานทั้งหมดขององค์การสำเร็จลุล่วงไปได้ แต่ต้องบริหารงานเพื่อให้คนอื่นๆ ทำงานเพื่อองค์การ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีอำนาจ[63]

ฉะนั้นอำนาจจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นผู้นำ ส่วนการใช้อำนาจอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำแต่ละคน[64]

อำนาจ (Power) เป็นคำที่มีแหล่งที่มาจากรากศัพท์ภาษาลาตินว่า "โปเตเร" (potere) ซึ่งหมายถึง “มีความสามารถเหนือปรากฏการณ์หรือเหนือบุคคลอื่น[65]

ส่วนคำศัพท์ในภาษาไทยนั้น อำนาจ หมายถึง อานุภาพ หรือ พลัง และ พละ หมายถึง กำลังใจในการควบคุม อย่างไรก็ดีมีผู้รู้ให้คำนิยามของอำนาจไว้หลายๆ ทางด้วยกันดังนี้

ลูธานส์ (Lithuan) ได้ให้ความหมายของอำนาจว่า คือความสามารถที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มคนทำบางสิ่งบางอย่าง หรือเพื่อให้เปลี่ยนแปลงในทางใดและกล่าวถึงบุคคลผู้ครอบครองอำนาจนั้นว่าเป็นผู้ที่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้อื่น[66]

---

[61] Ralph M. Stogdill, **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research** (New York: The Free Press, 1974), 275.

[62] William V.D. Antonio and Howard J. Ehrlich, **Democracy in America Retrospect and Prospect, in Power and Democracy in America** (Notre Dame University of Notre Dame Fress1961).

[63] David C. McClelland, **Power: The Inner Experience** (New York: Irvington Publishers, Inc., 1975), 24,3.

[64] Edwin B. Flippo, **Principle of Personnel Management** (New York: N Graw Hi11 Book Cal, 1975), 451.

[65] D.A Winter, **The Power Motive** (New York :Tie Frost 1971), 4

[66] Fred Luthans, **Organization Behavior, 8th ed**. (New York: McGrew-Hill,1998), 447

เชอเมอฮอร์น (Schermerhorm) ให้ความหมายว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นทำบางสิ่งบางอย่าง ที่บุคคลนั้นต้องการ หรือสามารถทำให้บางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นตามวิธีที่บุคคลนั้นต้องการให้พวกเขาทำ[67]

ฮอยและมีสเกล (Hoyy and Miskel) ให้ความหมายว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่จะทำให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ต้องการ[68]

กิลล์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power)หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มคน[69]

วินเตอร์ (Winter) กล่าวว่า ตำนาน หมายถึง ความสามารถบุคคลหนึ่งกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลต่อพฤติกรรม หรือความรู้สึกของบุคคลอีกบุคคลหนึ่ง[70]

ยุคล์ ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในการชักจูงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้เปลี่ยนแปลงเจตคติ หรือพฤติกรรมในทิศทางที่ตนต้องการ[71] จากความหมายของอำนาจดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า อำนาจเป็นความสามารถหรือศักยภาพของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลที่จะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อื่น กลุ่มอื่นสามารถชักจูงให้กระทำการตามความต้องการหรือสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม ความคิดเห็นความต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ กล่าวว่า อำนาจเป็นความสามารถในการกระทำบุคคลอื่นกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดแม้ว่าบุคคลนั้นจะต้องการหรือไม่ก็ตาม อำนาจถือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป[72]

---

[67] JR John R.Schermerhorn, **Management, *9*th Ed** (Asia: : John Wiley and Sons, Inc., 2008), 321.

[68] Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration** (Singapore McGraw-Hil, 2001), 217.

[69] Gill J.R., **Organization and Practice of Leadership** (Great Britain: Cromwell Press, 2006), 245.

[70] "Winter D.G. **The power motive** (New York: The Free Press, 2003), 14.

[71] Gary A. Yuki, **Leadership in Organization Global Edition, *8*th Ed.** (New York: Pearson IPrentice-Hal., 2013), 191-96.

[72] ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **องค์การแห่งความรู้: อาแนวคิดสู่ปฏิบัติ,** vol. พิมพ์ครั้งที่5 (กรุงเทพฯ: รัตนไตร, 2551), 216.

พรชัย ลิขิตยรรมโรจน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึงความสามารถที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่งเพื่อให้บุคคลนั้นกระทำหรือไม่กระทำตาม[73]

สุธรรม รัตนโชติ กล่าวว่า อำนาจ เป็นศักยภาพด้านความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมหรือผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้อื่น โดยเป็นแหล่งที่มาแห่งความสามารถชักชวนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้[74]

ประมวล รุจนเสรี ให้ความหมายใน 3 ทางว่า อำนาจหมายถึง 1) สภาพการครอบครองคุณภาพของอิตใจที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ ซึ่งตรงกับภาษาไทยว่า “กำลังใจ" 2) สภาวะที่มีกำลังเพียงพอที่อะเหนือเหตุการณ์ต่างๆ ทั่วโลก 3) การมีอำนาจบริหารจัดการหรือมีอิทธิพลหรือมีอำนาจหน้าที่[75]

ซีน กล่าวว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดที่ทำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นเปลี่ยนแปลงทางปฏิบัติหรือวิถีชีวิตได้[76]

ความสำคัญของอำนาจ

อำนาจดูจะเป็นปัจจัยหลักของการใช้กาวะผู้นำ องค์การ ไม่อาจจะดำเนินการได้ตามหน้าที่ถ้าไม่มีการใช้อำนาจเพื่อให้บุคลากรทำงาน อำนาจจึงเป็นกลไกขององค์การ ให้ดำเนินต่อไปได้ อำนาจในกรณีนี้ หมายถึง การควบคุมสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ถ้าผู้บริหารไว้ซึ่งอำนาจผู้บริหารผู้นั้นจะไม่ได้รับการยอมรับหรือไม่กาจใช้อำนาจกระทำการสั่งการให้ผู้อื่นดำเนินการให้ได้ดังนั้นอำนาจจึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การทุกองค์การ เพราะอำนาจจะเป็นที่ต้องการสำหรับการริเริ่มการรวมกันเป็นกลุ่ม เพื่อประกันความองอยู่ของกลุ่มทำให้บรรทัดฐานของกลุ่มมีผลบังคับใช้ ถ้าปราศจากอำนาจแล้วองค์การจะไม่มีความเป็นระเบียบ อำนาจจึงเปรียบเสมือนตัวยึดเหนี่ยว โครงสร้างและกิจกรรมขององค์การเข้าด้วยกัน เป็นตัวหลักในการผลักดันให้กลไกต่างๆภายในองค์การทำงานตามปกติในทิศทางที่สอดคล้องกับประโยชน์และความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

---

[73] พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, **พฤติกรรมองค์การ**, vol. พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮ้า, 2551), 15.

[74] สุธรรม รัตนโชติ, **พฤติกรรมองค์การและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: ท้อป, 2552), 248-49.

[75] ประมวล รุจจนเสรี, **การใช้อำนาจเป็นธรรมชาติของมนุษย์**, vol. พิมพ์ครั้งที่5 (กรุงเทพฯ: มูลนิธิพัฒนาพลังแผ่นดิน, 2550), 15-16.

[76] Edger Schein, **Organization Psychology** (New York Prentice – Hall, 1965), 13-14.

นอกจากอำนาจเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์กรดังกล่าวแล้ว ค้าอำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารองค์กรในระดับต่างๆ ที่มีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพราะหน้าที่ของนักบริหาร คือ การค้นคิดริเริ่ม การวางแผน จัดตั้งองค์กร การจงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำตาม การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ ควบคู่ไปกับการควบคุม เพื่อให้ทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าผู้บริหารมีอำนาจเพียงพอย่อมหมายถึง มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลมากพอที่จะทำให้กิจกรรมของบุคคลอื่น ซึ่งเป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประสานกัน เพื่อให้องค์กรมีบทบาทและก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ[77]

จากความสำคัญดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า อำนาจ (Power) เป็นสิ่งที่ตอยเกื้อหนุนอำนาจหน้าที่ (Authority) และเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล

จากการศึกษาในเรื่องของอำนาจ ไม่เพียงแต่ยากที่จะให้ความหมายที่ชัดเจนได้แล้ว ยังเป็นเรื่องที่ไม่สามารถแยกแยะความแตกต่างของคำอื่นๆ ที่มีความหมายใกล้เคียงกันอีกด้วย เช่นอิทธิพล (Influence) อำนาจหน้าที่ (Authority)

สก็อต และ มิทเชล (Scott and mitchel) ได้กล่าวว่า อิทธิพล คือ การดำเนินการทางสังคมโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลให้กระทำตามความต้องการของตน ซึ่งโดยปกติแล้วฝ่ายหลังจะไม่ทำเช่นนั้น ดังนั้นอิทธิพลจึงมีความแตกต่างกับพลังอำนาจตรงที่อิทธิพลมีลักษณะโน้มน้าว หรือชักจูง (Persuasive) ในขณะที่พลังอำนาจมีลักษณะการบังคับ (Coercive)[78]

แคทซ์ และ คานท์ (Kata and Kahn) ให้ความเห็นว่า ความหมายของอิทธิพลนี้ค่อนข้างจะใกล้เคียงกับความหมายของอำนาจมาก แต่ด้านแตกต่างกันระหว่างแนวความคิดทั้งสองนี้ คืออิทธิพลมีความรุนแรงน้อยกว่าอำนาจ นั่นก็คือ หากผู้อยู่ได้อิทธิพลไม่ปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้มีอิทธิพล ผู้มีอิทธิพลก็ไม่สามารถจะลงโทษผู้อยู่ได้อิทธิพลได้อย่างเต็มที่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าสิ่งที่ผู้มีอิทธิพลจะกระทำต่อผู้อยู่ได้อิทธิพลที่ไม่ยอมปฏิบัติตามประสงค์ของตนที่มีเพียง “กุศโลบาย” (manipulation)

---

[77] เจติยา ดากระบุตร, "อำนาจของผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 16.

[78] W.G. Scott and T.R. Mitchell, **Organzation Theory: A Structural and Behavioral Analysis** (Illinois: Irwin, 1972), 211.

อันได้แก่ การโน้มน้าวจิตใจ การให้กำลังใจและการชักชวน เป็นต้น ซึ่งต่างกับสิ่งที่ผู้มีอำนาจจะกระทำต่อผู้อยู่ใต้อำนาจซึ่งมีความรุนแรงมากกว่า เช่น การข่มบังคับ (coverclon) การใช้กำลัง (force) และนอกจากนี้ Katz และ Kahn ยังให้ความหมายของอำนาจหน้าที่ไว้ด้วยว่า หมายถึง อำนาจตามตัวบทกฎหมายนี้จะต้องเป็นที่ยอมรับว่าเป็นคำนามที่เหมาะสมทั้งจากผู้ที่มีอำนาจเอง ผู้ที่อยู่ใต้อำนาจและบุคคลอื่นๆ ด้วย มองในแง่นี้จะเห็นว่าอำนาจหน้าที่ค่อนข้างจะใกล้เคียงกับอิทธิพลและอำนาจ แต่ลักษณะที่แตกต่างนั่นก็คือ ผู้มีอำนาจและผู้มีอิทธิพล มีอำนาจและอิทธิพล เช่นนั้น โดยมิต้องอาศัยพื้นฐานของกฎหมายรองรับ ส่วนอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่บุคคลได้มาโดยนัยแห่งกฎหมาย[79]

ธร สุนทรายุทธ ได้ให้ความหมายว่า อิทธิพล หมายถึง การกระทำของบุคคลหนึ่งไปมีผลกับอีกบุคคลหนึ่งในการครอบความคิด ทัศนคติ ให้องใจเกลี่ยกล่อมหรือเสนอแนะ โดยมีอิทธิพลเหนือจิตใจ[80]

ลูธานส์ กล่าวไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้คนหรือกลุ่มคนได้ทำบางสิ่งบางอย่างหรือทำให้กลุ่มคนได้เปลี่ยนแปลงไปในทางใดทางหนึ่ง และอิทธิพล (Influence) จัดอยู่รวมในอำนาจด้วย อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจที่องค์การมอบให้มี ส่วนอิทธิพลนี้อาจมาจากคุณสมบัติส่วนตัว (Personal Influence) ซึ่งเกิดขึ้นนอกขอบเขตของอำนาจหน้าที่ อิทธิพลนี้อาจมาจากคุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualities) ก็ได้ ซึ่งรวมถึงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลิกลักษณะส่วนตัวและองค์ประกอบตามสถานการณ์ต่างๆ ด้วย[81]

เนตร์พัณณา ยาวิราช ได้ให้ความหมายอำนาจหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่ผู้นำมีตามตำแหน่งอย่างถูกต้องตามระเบียบ อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่ใช้ในการบังคับบัญชาผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำเป็นผู้มีอำนาจในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้[82]

---

[79] Daniel Katz and Robert L. Kalin, **The Situcial Psychology of Organization** (New York John Wilty & Soft, 1978), 218.

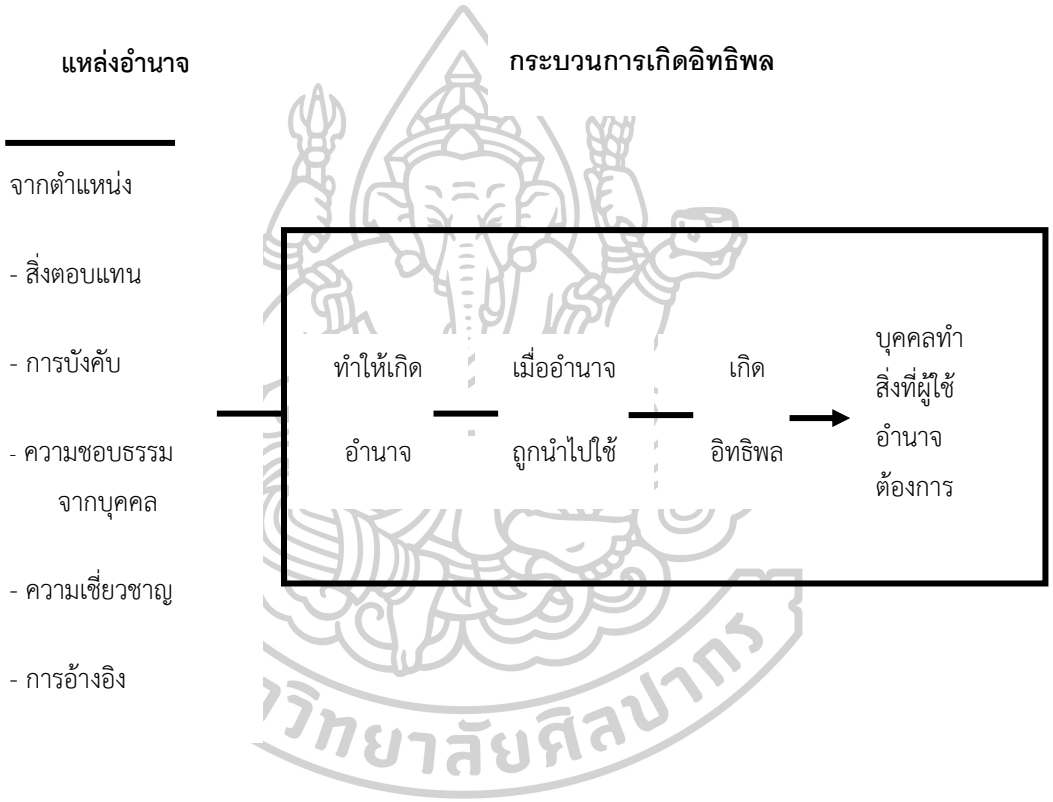
[80] ธร สุนทรายุทธ, **การบริหารจัดการเชิงอิตวิทยา หลักการ การประยุกต์และกรณีศึกษา** (กรุงเทพฯ เนติกุลการพิมพ์, 2553), 272.

[81] Fred Luthans, ***Organizational Behavior,* 8 *Th Ed.*** (New York McGrew-Hill, 1998), 462.

[82] เนตร์พัณณา ยาวิราช, **การจัดการสมัยใหม่ Modern Management**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ บริษัททริปเพื่อกรุ๊ป, 2553), 177.

จากความหมายดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจประเภทหนึ่ง เป็นอำนาจที่องค์การมอบให้ได้มาโดยตำแหน่ง เป็นอำนาจสิทธิที่ผู้บริหารจะสั่งการ (Right to Command)โดยผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับได้รับมอบมาจากผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไป และเมื่อบุคคลใช้อำนาจก็จะเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นยอมเชื่อฟังและยอมปฏิบัติตาม

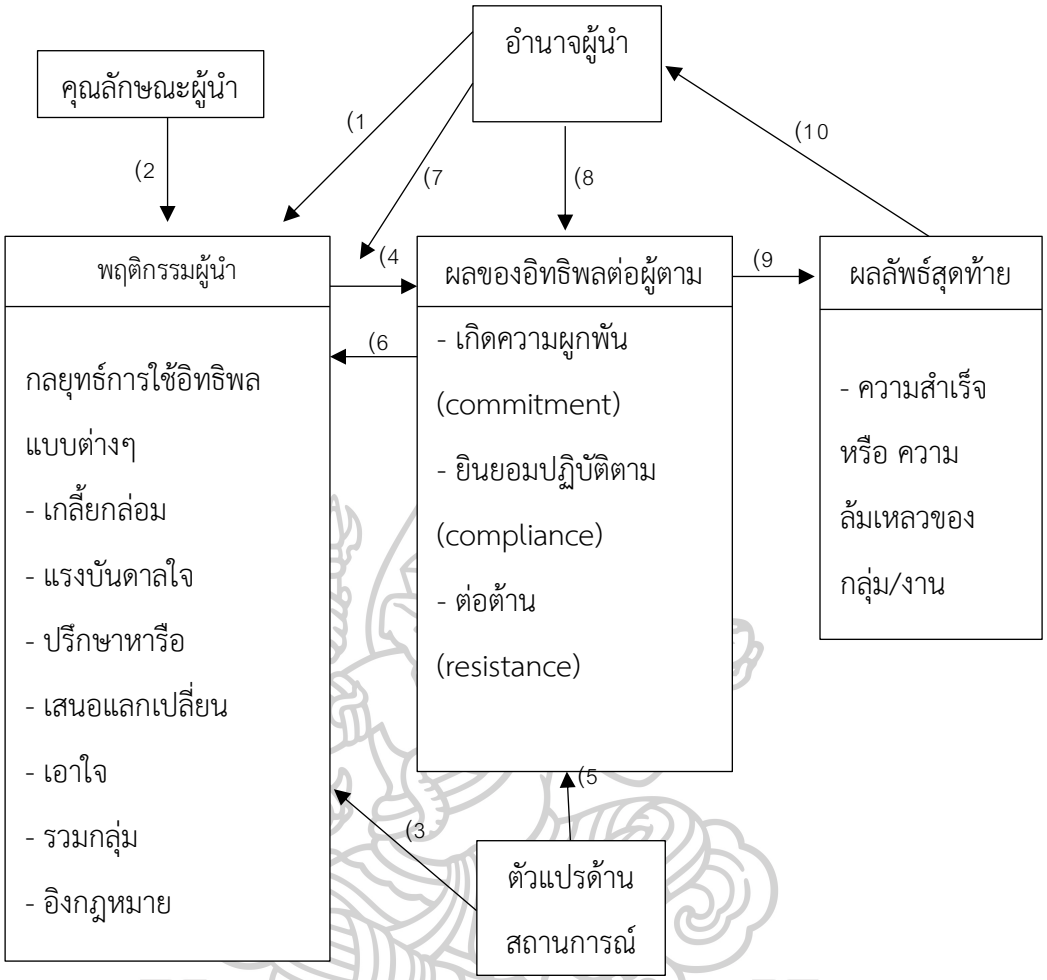
เพื่อความเข้าใจชัดเจนในเรื่องอำนาจและอิทธิพล ผู้วิจัยจึงขอเสนอแผนภูมิที่แสดงให้เห็นการเชื่อมโยงระหว่างอำนาจและอิทธิพล ในกระบวนการเกิดอิทธิพล (Influence Process) โดยมีรายละเอียดดังนี้



แผนภูมิที่ 4 แหล่งอำนาจและกระบวนการเกิดอิทธิพล
ที่มา : John R Jr.Shermerhorn, Managing Organization Behavior, 4 th.ed. (New York : John Wiley & Sons,1991),431.

รูปแบบของอำนาจและอิทธิพล (A model of Power and Influence)

ยุคล ได้สร้างแบบจำลองขึ้นเพื่อใช้อธิบายปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้อำนาจ (Power) พฤติกรรมอิทธิพล (influence Behavior) และทักษะการใช้อิทธิพล (Influence Skills) ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในผู้ตาม ดังรายละเอียดดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 แสดงแบบจำลองการปฏิสัมพันธ์ของอำนาจและอิทธิพล
ที่มา : Gary A.Yukl, Leadership in Organizations, 4 th ed. (Englewood Cliffs,NJ : Prentice Hall,1998),213.

จากแผนภูมิ พฤติกรรมของผู้นำในการเลือกใช้กลยุทธ์อิทธิพลแบบใด ขึ้นอยู่กับอำนาจที่ผู้นำมี ซึ่งได้แก่อำนาจโดยตำแหน่งอำนาจส่วนตัวต่อผู้ตาม (1) นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits) เช่น ความเชื่อมั่นตนเอง (2) การจะเลือกใช้กลยุทธ์อิทธิพลแบบใดจึงเหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรด้านสถานการณ์ เช่น ปฏิกิริยาที่คาดว่าจะเกิดจากผู้ตามเมื่อได้รับอิทธิพลจากกลยุทธ์นั้น (3) พฤติกรรมอิทธิพลของผู้นำจะมีผลต่อผู้ตามให้ต้องตอบสนองต่ออิทธิพลที่ใช้จะเกิดขึ้นใน 3 ระดับ คือ เกิดความผูกพัน (commitment) หรือ ยินยอมปฏิบัติตาม (compliance) หรือ ต่อต้าน (resistance) (4) นอกจากนี้การที่ผู้ตามตอบสนองการใช้อิทธิพลออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่งนั้นยังขึ้นอยู่กับตัวแปรด้านสถานการณ์ เช่น ขาดแคลน ทรัพยากร งานยากเกินที่จะพบความสำเร็จ เป็น

ต้น (5) ด้านมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลของอิทธิพลต่อผู้ตาม (6) เช่น ผู้นำทบทวนปรับปรุงด้านเสนอของผู้ตามให้สอดคล้องกับด้านมูลป้อนกลับอื่นของผู้ตามได้

เมื่อพิจารณาจากผลของอำนาจผู้นำจะพบว่า ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขว่าผู้นำพยายามใช้อิทธิพลอย่างไรต่อผู้ตาม อำนาจผู้นำจะเป็นสิ่งที่เสริมการใช้อิทธิพลให้บรรลุเป้าหมายได้ ก็ต่อเมื่ออำนาจดังกล่าวมีความสอดคล้องกับอิทธิพลที่ใช้ (7) เช่น การใช้พฤติกรรมอิทธิพลด้วยการข่มขู่จะได้ผลก็ต่อเมื่อ ผู้ตามเชื่อว่าผู้มีอำนาจในการให้โทษ ตามคำขู่นั้นอย่างแท้จริง นอกจากนี้อำนาจผู้นำยังมีผลกระทบต่อผู้ตามในแง่เจตคติและพฤติกรรมสูง (8) เช่น หากผู้นำมีอำนาจในการให้คุณและอำนาจในการให้โทษสูงมากเพียงไร ผู้ตามก็มีแนวโน้มจะปฏิบัติตามสูง เนื่องจากหวังจะได้รางวัลหรือต้องการหลีกเลี่ยงการลงโทษ

ผลของอิทธิพลต่อผู้ตามดังกล่าว เป็นตัวแปรสอดแทรกที่จะส่งผลต่อผลลัพธ์สุดท้าย ในแง่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่ม/งาน กล่าวคือ หากผลของอิทธิพลต่อผู้ตามทำให้เกิดความผูกพัน (commitment) ก็จะเสริมให้ผลลัพธ์สุดท้ายของกลุ่ม/งานมีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จ ในขณะที่หากเกิดการต่อต้าน (resistance) จะทำให้ผลลัพธ์สุดท้ายที่ออกมาไม่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว (9) แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีตัวแปรเกี่ยวข้องอีกหลาประการส่งผลให้ความแน่นอนต่อผลสำเร็จสุดท้ายลดลงด้วย

แหล่งที่มาของอำนาจ

ในการพิจารณาความหมายของแหล่งที่มาและฐานของอำนาจ คำทั้งสองคำนี้มีความหมายใกล้เคียงกันมาก ยากต่อการแยกแยะในเรื่องของความหมาย ในบางครั้งจะมีผู้ใช้ในความหมายเดียวกัน ปัจจุบันการใช้คำทั้งสองจะมีความหมายแตกต่างกันไป แต่บุคคลโดยทั่วไปมักจะสับสนว่า คำทั้งสองคำนี้มีความหมายไปในทิศทางเดียวกัน เฟรนช์และราเวน(French andRaven) ได้ให้ความหมายของแหล่งที่มาและฐานของอำนาจ หมายถึง แหล่งที่ทำให้เกิดอำนาจ[83]

ส่วน แบชชาแรชและเลเยอร์ (Bacharach and Lawyer) ได้ให้ความหมายของคำทั้งสองคำแตกต่างกันออกไปกล่าวคือ แหล่งที่มาของอำนาจ หมายถึงการกระทำของบุคคลที่มาควบคุมฐาน

[83] John R. French and Bertram H. Raven, “The base of Social Power” **In Darwin Cartwright, Ed. Studies in social power** (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959),141

อำนาจส่วนฐานอำนาจ หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไปควบคุมและสามารถใช้สิ่งนั้นไปเปลี่ยนพฤติกรรมของคนอื่นได้[84]

รอบบินส์ ได้ให้ความหมายของแหล่งที่มาของพลังอำนาจว่า หมายถึง วิธีที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามาควบคุม ฐานพลังอำนาจ ส่วนฐานพลังอำนาจหมายถึง สิ่งที่ผู้มีพลังอำนาจมีอยู่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้มีพลังอำนาจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งของแหล่งที่มาและฐานของพลังอำนาจ หมายถึงแหล่งที่ทำให้เกิดพลังอำนาจ และรอบบินส์ ได้ให้แนวคิดแหล่งที่มาของพลังอำนาจว่าจะมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. อำนาจตามตำแหน่ง (position power) เกิดจากการที่กลุ่มคนและองค์การส่วนใหญ่ยอมรับบุคคลที่มีพลังอำนาจ ตามตำแหน่งของบุคคลผู้นั้น

2. อำนาจเฉพาะบุคคล (personal power) เกิดจากบุคลิกภาพที่มีลักษณะเด่นเป็นที่ศรัทธาของผู้อื่น บางครั้งจะอนุโลมเรียกว่า เป็นอำนาจที่เกิดจาก “บารมี" สามารถทำให้คนอื่นกระทำตามใจสิ่งที่ตนปรารถนา

3. อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจในการควบคุมข่าวสารพิเศษ ซึ่งเป็นที่ถกเถียงกันว่า พลังอำนาจนี้เป็นพลังอำนาจเกี่ยวกับความรู้ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากจะเป็นผู้มีพลังอำนาจในแหล่งที่มีอิทธิพล และจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง

4. อำนาจทางโอกาส (opportunity power) เป็นการจัดความเหมาะสมในเรื่องเวลาและโอกาสให้กับบุคคลที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ[85]

ยุคล์ ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) อำนาจส่วนบุคคล (personal power) ประกอบไปด้วยอำนาจ 2 รูปแบบ คือ อำนาจอ้างอิง (referent Nower) และอำนาจเชียวชาญ (expert power) 2) อำนาจโดยตำแหน่ง (Twosition power ประกอบด้วยอำนาจ 5 รูปแบบ คือ อำนาจตามกฎหมาย (legitimate Tower) อำนาจการให้รางวัล (reward power) อำนาจการบังคับ (courcivewer) อำนาจด้านมูลข่าวสาร (information Nower) และอำนาจการจัดการเชิงสถานการณ์ (situatics engineering)[86] ดังปรากฏในตารางที่ 1

---

[84] Samuel B. Bacharach and Edward J. Lawyer, Power and Polities Organization (San Francisco: Jossey-Bass, 1980), 34.

[85] Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs: Prentice hall, Inc., 1983), 132-34.

[86] Yuki Gary A, *Leadership in Organization, 6ed* (New York: Pearson Prentice, 2008), 153- 54.

ตารางที่ 1 แสดงแหล่งที่มาของอำนาจ

อำนาจโดยตำแหน่ง (position power)	อำนาจส่วนบุคคล (personal power)
อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) อำนาจการให้รางวัล (reward power) อำนาจการบังคับ (coercive power) อำนาจด้านมูลข่าวสาร (information power) อำนาจการจัดการเชิงสถานการณ์ (situation engineering)	อำนาจอ้างอิง (referent power) อำนาจเชี่ยวชาญ expert power)

ที่มา : Gary A.Yukl, Leadership in Organization, 6th ed. (New York : Pearson Prentice – Hill., 2008), 153-154.

กล่าวโดยสรุป แหล่งที่มาของอำนาจอาจมาจาก อำนาจหน้าที่ ความรู้ ความสามารถ ทรัพยากรทางวัตถุ ปัจจัยทางจิตวิทยา และการลงโทษ หรืออาจมาจากตำแหน่ง บุคลิกภาพ ความเชี่ยวชาญ และโอกาส นอกจากนี้อาจมาจาก หน้าที่ จำนวนสมาชิก การคบค้าสมาคม บุคลิก มนุษยสัมพันธ์ สิ่งของ การควบคุมทรัพยากร ประเพณีนิยม และความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม

ฐานอำนาจ (base of power)

อำนาจนั้นมีที่มาจากหลายแหล่งด้วยกัน ฐานหรือแหล่งที่เกิดอำนาจที่มีประโยชน์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหล่านี้ถูกบรรยายตามลักษณะแหล่งที่มาของอำนาจดังนี้

ยุคล์ ได้เสนอฐานที่เป็นแหล่งที่เกิดพลังอำนาจอยู่ 8 ฐาน ได้แก่

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่ผูกติดกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่เป็นทางการ ซึ่งจะระบุทั้งอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน โดยผู้ครองตำแหน่งระดับสูงจะมีอำนาจซึ่งรวมถึงสิทธิอันชอบธรรมในการใช้อิทธิพลในกระบวนการปฏิบัติงานต่อพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยการออกคำสั่ง โดยชอบธรรมให้ลูกน้องต้องปฏิบัติตาม

2. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) เป็นส่วนหนึ่งของอำนาจทางการดังจะสังเกตเห็นจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับสูงมากเพียงใด ยิ่งมีอำนาจที่ควบคุมทรัพยากรของหน่วยงานสูงขึ้นมากเพียงนั้นผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าสูงสุด จะมีอำนาจอนุมัติและตัดสินใจต่อการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบรวมทั้งมีอำนาจที่จะทบทวนในการปรับเพิ่มหรือลดทรัพยากรของหน่วยงานระดับล่างได้ตามความเหมาะสมอีกด้วยและนอกจากจะเป็นการควบคุมทรัพยากรอย่างหนึ่งของผู้บริหารแล้วยังเป็นสิ่งกระตุ้นต่อกลุ่มเป้าหมายให้ปฏิบัติงาน

3. อำนาจการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจอย่างเป็นทางการที่ใช้เพื่อการลงโทษหรือการละเว้นที่จะให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคล ทั้งนี้มักพบว่าผู้นำทางทหารและผู้นำทางการเมืองจะมีอำนาจบังคับมากกว่าผู้นำขององค์กรเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจทั่วไป

4. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) เป็นแหล่งอำนาจที่ได้มาจากการอ้างอิงเป็นความปรารถนาอยากจะเป็น อยากเลียนแบบกับบุคคลที่มีลุคลิกลักษณะเด่นหรือมีชื่อเสียงในสังคมจึงมีการพาดพิงหรืออ้างอิงให้บุคคลเหล่านั้นมีอำนาจ ความเด่นในชื่อเสียงด้านต่างๆ หรือการมีบุคลิกลักษณะเป็นที่ถูกใจคน นอกจากจะสร้างอำนาจให้กับตนเองแล้ว ยังสามารถถ่ายทอดไปให้คนอื่นที่มีบุคลิกลักษณะคล้ายคลึงกัน ให้กลายเป็นผู้มีอำนาจประเภทนี้ได้

5. อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้นำมีความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและปฏิบัติงานที่มีความสำคัญได้ผลเป็นอย่างดี เป็นอำนาจเฉพาะตัวของบุคคล โดยอาจไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งหน้าที่และมีความชัดเจนยิ่งขึ้นเมื่อมีคนอื่นเกิดความรู้สึกจำเป็นต้องมาขอคำแนะนำช่วยเหลือซึ่งปัญหาที่นำมาขอคำแนะนำมีความสำคัญและมีความยากที่ไม่อาจจะหาคนอื่นช่วยเหลือได้ก็ยิ่งเพิ่มความมีอำนาจจากความเชี่ยวชาญแก่ผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือมากขึ้นเพียงนั้น

6. อำนาจด้านมูลข่าวสาร (Information Power) เป็นอำนาจที่มีความสำคัญมากต่อ การบริหารในปัจจุบัน เป็นอำนาจที่รวมถึงความสามารถเข้าถึงด้านมูลข่าวสารที่สำคัญและการมีอำนาจในการควบคุมการอนุญาตเผยแพร่ด้านมูลข่าวสารตามที่ตนเห็นสมควรแก่บุคคลอื่นตำแหน่งผู้บริหารสำคัญในองค์การบางตำแหน่ง สามารถเข้าถึงด้านมูลข่าวสารเฉพาะบุคคลจึงทำให้บุคคลนั้นมีอำนาจมากขึ้นและสามารถนำด้านมูลข่าวสารไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวได้เช่นกัน

7. อำนาจการจัดการเชิงสถานการณ์ situation engineering) เป็นแหล่งอำนาจที่เกิดจากเงื่อนไขทั้งทางกายภาพ และทางสังคมที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นด้วยเหตุผลความสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมกายภาพ เทคโนโลยีและการจัดระเบียบงาน การกำกับภาวะที่ว่าเลื่อนไขดังกล่าว ทำให้เกิดเป็นโอกาสหรืออุปสรรคอย่างใดอย่างหนึ่งต่อบุคคลนั้น และเนื่องจากพฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมและด้านจำกัดต่างๆ การปรับปรุงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมนั้น ก็จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยเช่นกัน ดังนั้นอิทธิพลในรูปแบบนี้บางครั้งจึงถูกเรียกว่า “การจัดการเชิงสถานการณ์" (situation cruisineering) หรือ "การควบคุมเชิงนิเวศ” (ecological control)

8. อำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนบุคคล (Position and Personal Power) เป็นแหล่งอำนาจที่เกิดจากศักยภาพหรือความสามารถของผู้บริหารที่ทาให้ผู้ได้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติไปในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ โดยมีพื้นฐานมาจากอำนาจอำนาจตาม

กฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจด้านมูลข่าวสาร อำนาจการควบคุมเชิงนิเวศ[87]

เฟร็นซ์ และราเวน (French A: Raven) ได้เสนอฐานที่เป็นแหล่งที่เกิดพลังอำนาจ 5 ฐาน ดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล หรือ พลังอำนาจผลตอบแทน (reward power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่น สำหรับความสำเร็จของงาน และเชื่อว่าการยอมปฏิบัติตามจะนำไปสู่การให้รางวัล ด้วยวิธีการขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องสรรเสริญ

2. อำนาจการบังคับ หรือพลังอำนาจการให้คุณให้โทษ (coercive power) เกิดจากความกลัวผู้บริหารที่มีพลังอำนาจสูง หรือที่สามารถให้คุณให้โทษสูง สามารถทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษตามกฎเกณฑ์หรือระเบียบวินัย เช่น การว่ากล่าวตักเตือน ภาคทัณฑ์ หรือไล่ออก

3. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate Power) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง หรืออำนาจอันชอบธรรมที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้ได้บังคับบัญชาอำนาจตามกฎหมายนี้เกิดขึ้นเนื่องจากตำแหน่งที่ผู้ใช้อำนาจครองอยู่ สามารถใช้อำนาจในรูปแบบของคำสั่งการบังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตาม โดยปราศจากด้านคำถามใดๆ ทั้งสิ้น

4. อำนาจอ้างอิง (referent power) เกิดจากคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหาร เป็นพลังอำนาจที่ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเอาแบบอย่างพฤติกรรมผู้บริหารที่มี พลังอำนาจอ้างอิงหรือพลังอำนาจบารมีสูงจะเป็นที่รักใคร่นับถือของบุคคลอื่น อันเนื่องมาจากบุคลิกลักษณะการชอบพอการนับถือยกย่อง ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) เกิดจากผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญมีทักษะและความรู้ จะได้รับการยกย่องนับถือ สิ่งเหล่านี้ทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อยู่ได้บังคับบัญชาผู้บริหารที่มีพลังอำนาจความเชี่ยวชาญ ที่ทำให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชายอมกระทำตาม เพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถเหนือตน[88]

รอบบินส์ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับฐานพลังอำนาจโดยแบ่งแยกออกเป็น 4 ฐาน คือ

---

[87] Gary A. Yukl, **Leadership in OrganizationGlobal Edition, 8th ed**. (New York : Pearson Prentice – Hill., 2013), 191-196.

[88] John R. French and Bertram H. Raven, “The Base of Social Power” **in Darwin Cartwright, Ed. Studies in social power** (ann Arbor, MI: Institute for Social Researh, 1959), 150-167.

1. อำนาจบังคับ (covercive power) อำนาจบังคับขึ้นอยู่กับความกลัวเป็นผลให้คนยอมทำตาม เนื่องจากผู้มีพลังอำนาจสามารถจะทำให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาพ้นจากหน้าที่หรือลดตำแหน่งได้

2. อำนาจในการให้รางวัล (reward power) อำนาจในการให้รางวัลเกิดจากการที่บุคคลนั้นสามารถให้รางวัล เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่านายหน้า

3. อำนาจชักชวน (persuasive power) อำนาจชักชวนเกิดขึ้นจากที่บุคคลสามารถตัดสินใจว่าจ้าง จัดทำสื่อสาร หรือมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานของกลุ่ม

4. อำนาจความรู้ (Knowledge hower) อำนาจความรู้เกิดจากความรอบรู้หรือบุคคลเหล่านั้นสามารถควบคุมข่าวสารที่ข่าวนั้นจำเป็นในการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจต้องอาศัยความรอบรู้และความเชี่ยวชาญ[89]

พีบอดี (Peabody) จัดและแบ่งกลุ่มฐานอำนาจออกเป็น 4 ฐาน คือ

1. ฐานอำนาจที่เป็นกฎหมาย (legitimacy) ด้านบังคับ หรือ กฎเกณฑ์ที่กำหนดพลังอำนาจให้แก่ตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นอำนาจที่จะออกคำสั่งและทำให้เกิดการเชื่อฟัง

2. อำนาจที่มีฐานตามตำแหน่ง (position) ในแต่ละองค์การย่อมมีการแบ่งสายการทำงานและการบังคับบัญชา (hierarchy) ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบได้ทันทีว่าขึ้นตรงต่อใครและใครมีพลังอำนาจในการให้รางวัล ลงโทษ บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถจะดลบันดาลสิ่งปรารถนาของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา จัดให้เป็นผู้ใช้พลังอำนาจในแง่นี้ด้วย

3. ฐานอำนาจอยู่ที่ตัวบุคคล (Person) เป็นลักษณะที่ตัวของตัวเอง อาจเป็นลักษณะที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นคนดีมีศีลธรรม คนอื่น ๆ จึงให้ความเคารพนบนอบและนับถือจัดเป็นพลังอำนาจที่มีเฉพาะเป็นบางคนเท่านั้น

4. ฐานของอำนาจอยู่ที่ความสามารถเฉพาะตัวบุคคล (competence)ไม่จำกัดเฉพาะที่ชายการบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่น ที่ปรึกษามีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ[90]

แบลนชาร์ด และ จอห์นสัน (Blanchard and Johnson) ได้แชนอฐานหรือแหล่งที่เกิดอำนาจมี 7 ด้าน

1. อำนาจการให้รางวัล คือ ความสามารถในการจัดการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยครูในสถานศึกษายอมรับอำนาจเนื่องจากต้องการได้รับ

---

[89] Stephen P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior** (Englewood Clif Prentice-Hill, Inc., 1979), 1.

[90]Robert L. Peabody. "Perceptions of Organizational Authority: A Comparative Analysis," (**Administrative Quarterly6**, 3 (2004): 463-472

รางวัล ผลตอบแทนหรือความดีความชอบจากผู้ที่มีอำนาจนั้น เช่น การเพิ่ม เงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง การให้ผลย้อนกลับ การมอบหมายงานให้ทำ การมอบความรับผิดชอบ การยอมรับหรือการให้เกียรติ

2. อำนาจเกิดจากการขู่เข็ญ คือความสามารถในการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยครูในสถานศึกษายอมรับปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงเพื่อมิให้ต้องถูกลงโทษ โดยผู้มีอำนาจ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน ภาคทัณฑ์ การตัดเงินเดือน การลดขั้นเงินเดือน การปลดออก การไล่ออก หรือการสั่งย้าย

3. อำนาจตามกฎหมาย คือ ความสามารถในการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยครูยอมรับและปฏิบัติตามเนื่องจากยอมรับว่า ผู้ใช้อำนาจมีความชอบธรรมในการใช้คำสั่งและจะต้องยอมปฏิบัติตามไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

4. อำนาจจากการอ้างถึง คือ ความสามารถในการจัดการและการบริหารของผู้บริหารของสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยครูยอมรับต่อ ใครก็ตามที่ตนให้ความเลื่อมใสศรัทธาและชื่นชมในคุณงามความดี และความมีบารมีเป็นที่ยกย่องได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไป ด้วยการอ้างถึงบุคคลนั้นเพื่อให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อถือหรือยอมรับในสิ่งที่ตนกระทำ

5. อำนาจจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ คือความสามารถในการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยครูในสถานศึกษาให้การยอมรับต่อใครก็ตามที่คนให้ความเชื่อถือว่าผู้นั้นทรงความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงาน หรือวิชาการสาขาเฉพาะ

6. อำนาจจากการเชื่อมโยง คือความสามารถในการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยครูในสถานศึกษาให้การยอมรับว่าเป็นอำนาจสำคัญสำหรับผู้บริหาร เช่น ความเกี่ยวตอง เป็นญาติกัน เป็นเพื่อนสนิทกันกับผู้บริหารสถานศึกษาหรือเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้บริหารสถานศึกษา

7. อำนาจจากการได้รับหรือการเป็นเจ้าของด้านมูล คือความสามารถในการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในด้านการเก็บรวบรวมด้านมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและพัฒนาสถานศึกษา สามารถโน้มน้าวครูในสถานศึกษาให้มีความพร้อมในระดับที่สูงขึ้นในการทำงานร่วมกัน[91]

---

[91] Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson, **Management of Organizational Behavior, 10th Ed Leading Human Resources** (New Jersey: Prentice Hall, 2001), 274.

แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Blaunchard and Jolunason) ได้ให้คำแนะนำไว้ว่าอำนาจมีความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความพร้อมของแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคลกับชนิดของพื้นฐานอำนาจ (power hass) และมีความเป็นไปได้สูงที่จะได้รับการตอบสนองจากคนทั้งหลายผู้บริหารตามสถานการณ์มองความพร้อมของคนเป็นเสมือนความสามารถและความยินดีของคนหรือกลุ่มบุคคลที่จะมีความรับผิดชอบในการกระทำของพฤติกรรมของตนในสถานการณ์ที่แตกต่างกันเมื่อเป็นเช่นนี้ ความพร้อม (readiness) จึงเปรียบเสมือนมโนทัศน์เฉพาะที่เกี่ยวกับงานและขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะพยายามให้ถึงความสำเร็จนั้นๆ บุคคลจะมีความพร้อมจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงขึ้นศักยภาพและความเชื่อมั่นในตนเอง ในการกระทำสิ่งใดก็จะเพิ่มสูงขึ้น โดยได้รับผลกระทบจากพื้นฐานทั้ง ด้านที่ผ่านการทดสอบมาแล้วว่า ผู้บริหารที่มีความพร้อมสูง ส่วนใหญ่จะใช้อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (expher power) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการใช้อำนาจทางด้านด้านมูล (information power) และอำนาจอื่นๆ ตามลำดับจนถึงขั้นสุดท้ายของผู้บริหารความพร้อมขั้นต่ำสุดมักจะใช้อำนาจประเภทบังคับขู่เข็ญ (Coercive power) ซึ่งเป็นอำนาจที่ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พึงพอใจ และไม่ต้องการให้ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารงาน

การใช้อำนาจในองค์การ (The uses of power in organization)

การใช้อำนาจในองค์การมีหลายทาง ยุคล์ ได้เสนอว่า เมื่อผู้นำใช้อำนาจแล้ว (โดยยึดฐานอำนาจทั้งห้าของเฟรนช์และราเวน) ผู้ได้บังคับบัญชาก็จะแสดง พฤติกรรมตอบสนองการใช้อำนาจดังกล่าวใน 3 ลักษณะดังนี้

1. เกิดความผูกพัน (Continent) เป็นพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาที่เกิดจากการยอมรับเลื่อมใสศรัทธาต่อผู้นำและ พยายามเลียนแบบอย่างของผู้นำ แรงจูงใจในงานจะสูงถ้าผู้ได้บังคับบัญชายึดมั่นให้ความสำคัญในตัวผู้นำสูง ทำให้ใช้ความพยายามในการทำงานที่เอาใจใส่มากเป็นพิเศษเพื่อให้งานสำเร็จเป็นอย่างดี โดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อยแต่ประการใด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นที่ถูกใจผู้นำของคน

2. ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งตามที่ผู้นำต้องการ ตราบเท่าที่การทำงานตามคำสั่งนั้นไม่ทำให้ตนต้องใช้ความพยายามพลังงานและเวลาเพิ่มมากขึ้นเป็นพิเศษจากที่กำหนดไว้ตามปกติ เช่น ปฏิเสธที่อยู่ทำงานล่วงเวลาโดยผลัดไปท่าต่อในวันรุ่งขึ้น เป็นต้น

3. ต่อด้าน (Resistance) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสู้คัดค้านต่อคำสั่งหรือความต้องการของผู้นำ ซึ่งอาจแสดงออกด้วยการวางเฉยไม่ปฏิบัติตามหรือการทำงานนั้นช้าลงหรือการทิ้งงานเพื่อไม่ให้งานเสร็จตามที่หัวหน้าต้องการ[92]

รอบบินส์ กล่าวว่า การใช้อำนาจเป็นความสามารถที่บุคคลผู้มีอำนาจจะนำมาใช้เพื่อให้มีอิทธิพลที่จะโน้มน้าวจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามผู้ใช้อำนาจจำเป็นต้องรู้จักใช้หรือใช้เป็นจึงจะเกิดผลดีมิฉะนั้นอาจจะทำให้เกิดความเสียหายได้จากผลงานการวิจัยพบว่ายุทธวิธีหรือกลยุทธ์ในการใช้อำนาจที่ถือเป็นวิธีมาตรฐานมี 7 วิธี

1. การใช้เหตุผล (Reason) เป็นการใช้ด้านเท็จจริงและด้านมูลประกอบเพื่อแสดงเหตุผลอย่างสมเหตุสมผลเพื่อเสนอความคิดเห็น

2. การใช้ความเป็นมิตร (Friendliness) เป็นการใช้คำพูดยกย่องให้เกียรติเขาเพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีแสดงความสุภาพอ่อนโยนและเป็นมิตรก่อนที่จะขอร้องให้ช่วยทางาน

3. การร่วมมือกัน (Coalition) เป็นการขอความสนับสนุนจากผู้อื่นในองค์การมาช่วยเสริมแรงเพื่อให้การขอร้องมีน้ำหนักมากขึ้น

4. การใช้การต่อรอง (Hargaining) เป็นการใช้อำนาจโดยใช้วิธีการเจรจาต่อรองเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือให้ความช่วยเหลือบางอย่างเพื่อแลกเปลี่ยนกัน

5. การถือสิทธิ์ (Assertiveness) เป็นการอ้างสิทธิหรืออำนาจอันชอบธรรมนามากล่าวอ้างเพื่อให้ปฏิบัติตามโดยตรงตามที่ต้องการมีการเน้นให้เข้าใจกฎระเบียบที่กำหนดไว้เพื่อชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องขอความร่วมมือเพื่อให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์

6. การใช้อำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า (Higher Authority) เป็นการใช้อำนาจโดยขอความสนับสนุนผู้มีอำนาจระดับเหนือกว่าในองค์กรเพื่อนมาสนับสนุนตามด้านเรียกร้อง

7. ใช้การลงโทษ (Sauctions) เป็นการใช้รางวัลหรือการลงโทษที่ได้รับจากองค์การเช่นการยับยั้งหรือให้ความหวังจะขึ้นเงินเดือนให้การใช้วิธี ข่มขู่ในการประเมินผลงานว่าไม่พอใจหากไม่ทำตามหรือยับยั้งการเลื่อนยศเลี่ยนตำแหน่ง[93]

---

[92] Gary A. Yukl, **Leadership in Organization, 4th Ed** (New York: Pearson Prentice Hil, 1998).

[93] Robbins อ้างใน พิบูล ทีปะปาล**, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ อมรการพิมพ์ ,2550), 247-249,

การได้มาซึ่งอำนาจ

การได้มาซึ่งอำนาจ มีวิธีการบางอย่างที่จะสามารถทำให้ผู้ที่จะก้าวขึ้นมาทำหน้าที่การบริหารงานในองค์การ เพิ่มพูนอำนาจของตนเองได้ กล่าวถึงวิธีการได้มาซึ่งอำนาจ ดังนี้

1. พยายามมองรูป และการดำเนินงานขององค์การในมุมกว้างที่เรียกว่า ระดับมหัพภาค (macro) เพราะจะทำให้สามารถมองความสัมพันธ์ทั้งหมดในองค์การได้ ทำให้เกิดความคิดและนำไปปฏิบัติในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ได้อย่างประสานสอดคล้องกับส่วนอื่น เพื่อความก้าวหน้าขององค์การ

2. ขยายพลังอำนาจเข้าไปในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้อื่น ซึ่งไม่เคยใช้อำนาจหน้าที่นั้นให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การเลย แต่จะต้องระลึกเสมอว่า ตนได้ทำการในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนซึ่งได้รับมอบหมายมาอย่างสมบูรณ์แล้ว และมีพลังเพียงพอที่จะกระทำการดังกล่าว

3. ฝึกฝน วิเคราะห์ปัญหาความล้มเหลวของส่วนต่าง ๆ ขององค์การ พร้อมทั้งมองหาลู่ทางในการแก้ไขโดยใช้ความคิดริเริ่มของตนเองและเข้าไปแก้ไขปัญหาเมื่อมีโอกาส

4. คิดค้นวาดภาพวิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์การ โดยสมมติว่าถ้าองค์การเป็นกิจการของตนเองจริง ๆ แล้วตนควรจะทำอย่างไรเพื่อให้เป็นประโยชน์กับองค์การมากที่สุดแล้วจึงนำมาเปรียบเทียบกับความเป็นจริงอันจะเป็นทางที่ตนสามารถนำมาปรับปรุงองค์การได้

5. พยายามคิดค้น พัฒนาเทคนิค วิธีและขั้นตอนของการทำงานที่จะส่งผลให้การทำงานขององค์การมีประสิทธิภาพ และอาจทำให้พบ โอกาสในการขยายพลังอำนาจได้

6. หาโอกาสในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง และเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์การ[94]

กล่าวโดยสรุป การได้มาซึ่งอำนาจ ได้มาจากการพยายามมองรูปและการดำเนินงานขององค์การในมุมกว้าง การขยายอำนาจเข้าไปในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้อื่น การฝึกวิเคราะห์ปัญหาความล้มเหลวขององค์การ การคิดค้นวาดภาพวิธีการทำงาน การพัฒนาความคิด การหาโอกาสแสดงความคิดเห็นของตนเอง แรงจูงใจของตนเองและผู้อื่น ผนวกกับทรัพยากร ทักษะการทำงาน บุคลิกภาพของการเป็นผู้นำ โดยการเสียโอกาสในปัจจัยต่าง ๆ ให้น้อยที่สุด จะทำให้ได้ซึ่งอำนาจของบุคคลนั้น

---

[94] วันชัย มีชาติ, **การพัฒนาองค์การ** (กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช, 2555), 215.

แนวทางการใช้อำนาจ

การใช้อำนาจแต่ละด้านของผู้บริหารย่อมแตกต่างไปตามจุดเน้นของผู้บริหารแต่ละคนนั่นคือเป็นพฤติกรรมพื้นฐานในการพัฒนาการใช้อำนาจให้สัมพันธ์กับระดับความตั้งใจของคนอื่นๆ ผู้บริหารควบคุมระดับความผันแปรไปและผสมผสานรูปแบบของอำนาจ ยิ่งกว่านั้น แนวทางที่ผู้บริหารใช้รูปแบบหนึ่งสามารถเสริมประสิทธิผลของอำนาจแบบอื่นๆ ได้การใช้อำนาจการให้รางวัลเป็นเสมือนการสร้างความรู้สึกทางบวกและเสริมการพัฒนาอำนาจอ้างอิง แต่การใช้อำนาจบังคับจะให้ผลตรงข้ามกัน ยิ่งกว่านั้นครูอาจจะมีความคิดว่าผู้บริหารที่แสดงความเชี่ยวชาญที่มีมากกว่าการใช้อำนาจตามกฎหมายในความเป็นจริง การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญอาจจะเป็นรูปแบบการใช้อำนาจที่มีเสถียรภาพมากที่สุดในการศึกษากรณีหนึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของการให้รางวัล ขององค์การนั้นเพิ่มการรับรู้ของการใช้อำนาจการบังคับหรือลงโทษ และลดการรับรู้ถึงการใช้อำนาจการให้รางวัลอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจอ้างอิงของผู้บริหาร แต่อำนาจเชี่ยวชาญยังคงเดิม

ฮอยและมิเกล (Hoy and Miskel) สรุปเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไว้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้อำนาจ

ประเภทของอำนาจ	กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา		
	เชื่อมั่นและพร้อมที่จะกระทำ	ยอมตาม	ต่อต้าน
อ้างอิง	***	**	*
ความเชี่ยวชาญ	***	**	*
ตามกฎหมาย	**	***	*
การให้รางวัล	**	***	*
การบังคับ	*	**	***

*** หมายถึง ส่งผลดีมากที่สุด ** หมายถึง ส่งผลน้อย * หมายถึง ส่งผลน้อยที่สุด

ที่มา Wayne K. Loy and Cecil G. Mikel, Educational Administration Theory. Research, and Practice. Stih ed. McGraw-Hill Humanities, 2007), 45.

จากตารางจะเห็นได้ว่าการใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อผู้ได้บังคับบัญชา 3 กลุ่มด้วยกัน คือกลุ่มที่เชื่อมั่นและพร้อมที่จะทำตาม กลุ่มที่ยอมตามและกลุ่มที่ต่อด้าน เมื่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ จะส่งดีกับผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่มที่

ยอมตาม และส่งผลน้อยที่สุดกับผู้ได้บังคับบัญชากลุ่มที่ต่อต้าน เมื่อผู้นำใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจการให้รางวัล จะส่งผลน้อยกับผู้ได้บังคับบัญชาประเภทที่มีความเชื่อมั่น และพร้อมที่จะทำตาม ส่งผลดีมากกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมตาม และส่งผลน้อยที่สุดกับผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่มที่ต่อต้าน เมื่อผู้นำใช้อำนาจจากการบังคับจะส่งผลน้อยกับผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มที่ยอมตาม แต่จะส่งผลดีกับกลุ่มที่ต่อต้าน หรือ อาจสรุปได้ว่าการใช้ฐานอำนาจจากการอ้างอิงฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจการให้รางวัล ส่งผลน้อยที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มต่อต้าน ด้วยเหตุนี้การใช้อำนาจของกลุ่มนี้ควรใช้อำนาจบังคับจึงจะเกิดผล [95]

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

ด้านมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่กำหนดขึ้นตามโครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 และตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2553 เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลง เขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาซึ่งได้กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 เปลี่ยนแปลงเป็น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ซึ่งเป็น 1 ใน 225 เขตพื้นที่การศึกษา อยู่ภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จาก 1 ใน 5 องค์กรหลัก ของกระทรวงศึกษาธิการ ตามโครงสร้างใหม่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทุกระดับที่ต่ำกว่าปริญญาภายในเขตพื้นที่การศึกษายกเว้นสถานศึกษาของรัฐบางประเภทที่มีกฎหมายเฉพาะให้อยู่ภายใต้สังกัดอื่น เช่น สถานศึกษาของรัฐระดับอาชีวศึกษา, โรงเรียนเทศบาล, โรงเรียนเฉพาะทางที่จัดการศึกษาพิเศษ ฯลฯ ซึ่งในเขตพื้นที่จังหวัดนนทบุรี มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 มีขอบข่ายความรับผิดชอบดูแลการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาที่ 2 ของจังหวัดนนทบุรี ซึ่งประกอบด้วยพื้นที่ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบางใหญ่ อำเภอบางบัวทอง อำเภอไทรน้อย และอำเภอปากเกร็ด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 มีพื้นที่ประมาณ487.877 ตารางกิโลเมตรมีเขตติดต่อ ทิศเหนือติดต่อกับจังหวัดปทุมธานี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทิศใต้ติดต่อ

---

[95] Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration. Thesary, Research, and Practice** (McGraw-Hill Humanities, 2017).

กับกรุงเทพมหานคร ทิศตะวันออกติดต่อกับอำเภอเมืองนนทบุรีและกรุงเทพมหานคร ทิศตะวันตกติดต่อกับจังหวัดนครปฐมมีแหล่งท่องเที่ยวและวัฒนธรรมที่สำคัญหลายแห่งโดยเฉพาะริมสองฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาและคลอง เช่น เกาะเกร็ด เป็นแหล่งเครื่องปั้นดินเผารวมทั้งเป็นศูนย์วัฒนธรรมพื้นบ้านชาวมอญตั้งอยู่ใกล้กับวัดปรมัยยิกาวาสและสวนสมเด็จ ฯ อำเภอปากเกร็ด ตลาดน้ำบางคูเวียงอยู่ปากคลองบางคูเวียง อำเภอบางใหญ่ ตลาดน้ำอำเภอไทรน้อย ตั้งอยู่ริมคลองพระพิมลราชา อำเภอไทรน้อย ศูนย์สมุนไพรที่วัดสวนแก้ว ตั้งอยู่ที่อำเภอบางใหญ่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวนทั้งสิ้น 124 แห่ง จำแนกเป็นสถานศึกษาภาครัฐ จำนวน 64 แห่ง และ สถานศึกษาเอกชน จำนวน 60 แห่ง นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนที่ถ่ายโอนไปองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 25 แห่ง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 3 จำนวน 9 แห่ง และสถานศึกษานอกสังกัดที่ตั้งอยู่ใน เขตพื้นที่ จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนนทบุรี, โรงเรียนเทศบาลวัดละหาร, วิทยาลัยเทคนิคนนทบุรี โรงเรียนสหศึกษาบางบัวทอง และโรงเรียนนนท์ประสิทธิ์วิทยา

กลยุทธ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

1. พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาทุกระดับและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

2. ปลูกฝังคุณธรรมความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. ขยายโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงเสมอภาคทุกประเภทและพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

4. พัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

5. พัฒนาองค์กรให้เข้มแข็ง มีคุณภาพตามแนวทางการกระจายอำนาจบนหลักธรรมาภิบาลด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

วิสัยทัศน์ องค์กรคุณภาพ จัดการศึกษาตามมาตรฐานสู่ระดับสากล ด้วยระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย บนพื้นฐานความเป็นไทย ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ จัด ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาคและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติสู่ระดับสากล

ค่านิยม ธรรมาภิบาล คือ อุดมการณ์ของเรา

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกระดับมีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพตามมาตรฐาน

2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพทั่วถึงและเสมอภาค

3. ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษามีทักษะการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งและเป็นกลไกการขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับสากลตามศักยภาพ

สรุป โรงเรียนประถมศึกษา ที่เปิดสอนระดับอนุบาลชั้นปีที่ 1 – ชั้นประถมศึกษาปีที่6 และโรงเรียนขยายโอกาส ที่เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 รวม จำนวน 64 แห่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พิชาพร อุ่นศิริ ได้ศึกษา วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลพบว่า 1. วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยวุฒิภาวะทางอารมณ์ด้านอารมณ์ทั่วไป มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถภายในตนเอง และการจัดการกับความเครียด 2. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ ด้านการสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ ด้านการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสอม ด้านการพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน และด้านการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 3. วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสตรีและการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสตรีส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01[96]

จุฑามาศ มีน้อย ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากรในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีระดับความฉลาดทางอารมณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปกติ ผลการปฏิบัติงาน มีระดับผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์ทางบวก (r=0.390)[97]

---

[96] พิชชาพร อุ่นศิริ, "**วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสตรีและการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**" (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 111-12.

[97] จุฑามาศ มีน้อย, **"ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากรในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร"** (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 84-85.

อังคณา รัตนเศวตสรรค์ ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารในอุตสาหกรรมสิ่งทอ เปรียบเทียบระหว่างอุตสาหกรรมขนาดใหญ่กับอุตสาหกรรมขนาดกลาง ผลพบว่า 1) คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้บริหารอุตสาหกรรมสิ่งทอด้านเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาทำงาน ระดับการศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์ด้านอารมณ์ไม่แตกต่างกัน 2) คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้บริหารของอุตสาหกรรมสิ่งทอด้านเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาทำงาน ระดับการศึกษามีความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคไม่แตกต่างกัน 3) ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรค[98]

กัลยมล อินทุสุต ได้ศึกษา ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่า องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสร้างสมรรถนะทีมงาน ความรับผิดชอบต่อสังคม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีความสุขในชีวิต และการตระหนักในอารมณ์ตนเอง เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่าองค์ประกอบทุกตัวมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน[99]

ทักษอร ฝึกวาจา ได้ศึกษา ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่า 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ สภาวะอารมณ์ทั่วไป ความสามารถในการปรับตัว การจัดการกับความเครียด ความสามารถภายในตนเองและทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2)ผลการเปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร

---

[98] อังคณา รัตนเศวตสรรค์, "**ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารในอุตสาหกรรมสิ่งทอ เปรียบเทียบระหว่างอุตสาหกรรมขนาดใหญ่กับอุตสาหกรรมขนาดกลาง**" (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554).

[99] กัลยมล อินทุสุต, "**ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**" (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), 272-77.

โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เมื่อจำแนกสถานภาพ คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่หลัก และประสบการณ์การทำงานไม่แตกต่างกัน[100]

เจนวิทย์ จงใจ ได้ศึกษา ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1-4 ได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่า 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับต่ำกว่าปกติ เมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับต่ำกว่าปกติทั้งหมด เรียงลำดับคือ ด้านเก่ง ด้านสุข และด้านดี ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร โดยภาพรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี มีความฉลาดทางอารมณ์มากกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี[101]

สุรีย์พร รุ่งจำกัด ได้ศึกษา ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานด้านบุคคลของสถานศึกษาอำเภอ องครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่า 1) ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอ องครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ระดับการดำเนินงานด้านบุคคลของสถานศึกษาอำเภอ องครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานด้านบุคคลของสถานศึกษาอำเภอ องครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01[102]

---

[100] ทักษอร ฝึกวาจา, "**ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3**" (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,, 2558).

[101] เจนวิทย์ จงใจ, "**ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1-4**" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2558).

[102] สุรีย์พร รุ่งจำกัด, "**ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานด้านบุคคลของสถานศึกษาอำเภอ องครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก**" (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556).

สุระชัย เอี่ยมสะอาด ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม ได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม โดยภาพรวมมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจส่วนบุคคล อำนาจโยการบังคับ อำนาจโดยตำแหน่ง อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการให้รางวัล 2) ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่พบว่าแตกต่างกันทุกด้าน 3)แนวทางในการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม พบว่า 1.ผู้บริหารควรมีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2.ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากร ได้รับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน 3.ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงกฎหมาย พระราชบัญญัติจรรยาบรรณวิชาชีพ ใช้หลักเหตุและผล 4.ผู้บริหารควรเรียนรู้หลักการบริหาร หาความรู้เพิ่มเติมจากงานวิจัย การอบรม สัมมนา 5.ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี โดยใช้หลักธรรมภิบาล 6.ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา 7.ผู้บริหารควรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ[103]

ปราณี คาดการณ์ไกล ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต2 ได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต2 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฉิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อำนาจอ้างอิง อำนาจด้านมูลข่าวสาว อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจการจัดการเชิงสถานการณ์ และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ 2)แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความมั่นคงในการทำงาน สถานภาพ สภาพการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ นโยบายและการบริหารงาน ความสำเร็จในหารทำงาน วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานความรับผิดชอบ ความเป็นอยู่ส่วนตัว การได้รับการยอมรับนับถือลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เงินเดือน ตามลำดับ 3) การใช้อำนาจอ้างอิง อำนาจด้านมูลข่าวสาร อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจเชิงสถานการณ์ และอำนาจการบังคับ

---

[103] สุระชัย เอี่ยมสอาด, "**การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม**" (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557).

ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01[104]

กษิภณ ชินวงศ์ ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ 2) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีการใช้อำนาจในการบริหารโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ยกเว้นการใช้อำนาจการบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3)การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ มีการใช้อำนาจในการบริหารโดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05[105]

กัลยาภรณ์ กัลยาภรณ์ อุดคำมี ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง โดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนองอยู่ในระดับมาก 3) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง โดยรวมและรายด้านทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 4) ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

---

[104] ปราณี คาดการณ์ไกล, "**การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต2**" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556).

[105] กษิภณ ชินวงศ์, "**การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3**" (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550).

ประถมศึกษาระนอง ด้านความตระหนักในสังคม และด้านการจัดการตนเอง สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05[106]

จิราภรณ์ ปานะถึก ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจในการบริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจในการบริหารงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2)แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3)การใช้อำนาจในการบริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01[107]

งานวิจัยต่างประเทศ

เบอร์เนต (Barnet) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์กับสุขภาพจิต ความพึงพอใจ ความคิดสร้างสรรค์ บุคลิกภาพ พบว่าการตระหนักรู้ความรู้สึกของตนเองมีความสำคัญในการติดต่อสื่อสารและตอบสนองต่อบุคคลอื่นๆ[108]

เกียรี่ และลอรี่ (Geeyry and Lorie Jane) ได้ศึกษาเรื่องการสำรวจบุคลิกภาพของผู้นำที่ใช้ความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อขจัดความขัดแย้งในสถานศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ใช้ความรู้ในการควบคุมอารมณ์ และยับยั้งการ

---

[106] กัลยาภรณ์ อุดคำมี, "**อิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง**" (วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555).

[107] จิราภรณ์ ปานะถึก, "**การใช้อำนาจในการบริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี**" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2559).

[108] M. Bernet, "Emotional Intelligence : Competence and Correlates," **Annual Meeting of The American Psychological Association. 9**, 3 ((August 2008)): 195.

ตอบสนองทางลบได้ มองโลกในแง่ดี สร้างอารมณ์ที่เข้มแข็ง มีสัมพันธภาพกับผู้อื่น ส่งเสริมการพึ่งพาซึ่งกันและกันรวมทั้งการทำงานเป็นทีมใช้อำนาจในตัวมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง[109]

มัวร์ ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานกลางจำนวน 7 คน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศกับการประเมินของผู้บริหารโรงเรียน ผลพลว่า ผู้บริหารสำนักงานกลางรับรู้ว่าการนิเทศเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้ครูใหญ่มีการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบ โดยผู้บริหารโรงเรียนควรมีการทบทวนเครื่องมือในการประเมินซ้ำอีกครั้งหนึ่งในช่วงระหว่างปีและปลายปีการศึกษา[110]

โจนส์ ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางความฉลาดทางอารมณ์ของนางอีลีนอร์ รูสเวล (Eleanor Roosevelt) ภรรยาอดีตประธานาธิบดีรูสเวล แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าการที่นางอีลีนอร์ประสบความสำเร็จเกิดจากการนำความฉลาดทางอารมณ์มาประยุกต์ใช้ร่วมกับแบบภาวะผู้นำของเธอด้วย[111]

คลาร์ก ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์ตรงในการนิเทศและประโยชน์ของความยั่งยืน ค้นหาภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพของงานการศึกษาที่สามารถสร้างความสำเร็จ และรักษาไว้ได้อย่างยั่งยืนจากการใช้เวลาในการศึกษาการนิเทศทางไกลผ่านอินเตอร์เน็ต การปฏิสัมพันธ์ผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ในโรงเรียนชนบท โดยให้ผู้มีส่วนร่วมใช้เวลา 9 เดือน ตรวจดูคุณภาพของการนิเทศโดยวิเคราะห์ด้านมูลจากจดหมายอิเล็กทรอนิกส์รวมทั้งการให้ด้านมูลย้อนกลับจากการมีส่วนร่วมของผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ จัดด้านความที่ได้รับเป็นหมวดหมู่ จากการประชุม บันทึก ผล

---

[109] Lorie Jane., "Geery, an Exploratory Study of the Ways in Which Superintendents Use Their Emotional Intelligence to Address Conflict in Their Educational Organizations," **Dissertation Abstracts International. 58 (11)** (February 2009): A - 4137.

[110] George Wyatt Moore, "The Supervision and Evaluation of High School Principals as Deserived by Central Office Administers," **Dissertation Abstracts International, 61** (5 November 2008).

[111] Jan Laurel Jones, "A Woman of Influence : The Emotional Intelligence Leadership of Eleanor Roosevelt,," **Dissertation Abstracts International 61**, 2 (2000): 441.

พบว่า การนิเทศก่อให้เกิดความไว้วางใจทั้งคู่ต้องเปิดเผย จริงใจ และใช้อำนาจออกแบบให้มีการเห็นถึงความมีมนุษยสัมพันธ์[112]

โจคัม (Jochum) ได้ศึกษาเรื่อง ความเข้าใจในวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพการสอนในการสอนภาษาต่างประเทศในชั้นเรียนในแคนซัส พบว่า เมื่อผู้นิเทศทำการนิเทศการศึกษาทำให้ครูสามารถออกแบบการเรียนรู้ จัดลำดับความสำคัญและปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพการสอนภาษาได้[113]

[112] Clark T. Ann, "An Exploration of Combined Distance and Direct Supervision Experiences," **Dissertation 2004 Oregon stage University** (2004).

[113] C. J., Jochum, **"Perceptions of infusing general effective teaching methods in Kansas foreign classrooms"** (Master's Thesis Curricula, Kansas : Kansas State University, 2005), n. pag.

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดประสงค์ 1) เพื่อทราบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 2) เพื่อทราบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ด้านมูลได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาการในตำแหน่ง และครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ซึ่งการดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้สำเร็จตามกำหนด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาสภาพปัญหา และอุปสรรคต่างๆพร้อมทั้งรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวด้านง จากตำรา เอกสาร ด้านมูลสถิติ กฎ ระเบียบ ปัญหาเกี่ยวกับการความฉลาดทางอารมณ์ และปัญหาของผลการปฏิบัติงานต่างๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวด้านงเพื่อใช้เป็นด้านมูลสนับสนุนการวิจัย และเสนอของอนุมัติโครงร่างวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ การนำเครื่องมือที่สร้างเสร็จเรียบร้อยไปเก็บด้านมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มได้ แล้วนำด้านมูลมาวิเคราะห์และแปลผล

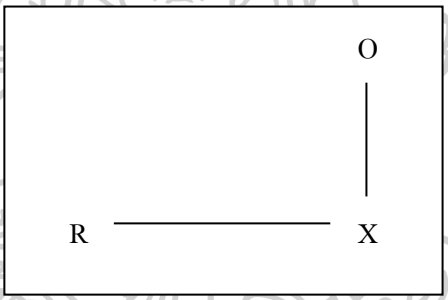
ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ แก้ไขจัดพิมพ์เป็นฉบับเพื่อดำเนินการขอสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจนแก้ไขรายงานผลตามที่คณะกรรมการชี้แนะ แล้วจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษาเครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ด้านมูลและสถิตติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแบบแผนการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวศึกษาสภาวการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one – shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวนโรงเรียน 64 แห่ง จำแนกเป็น อำเภอบางใหญ่ 12 แห่ง อำเภอบางบัวทอง 14 แห่ง อำเภอไทรน้อย 19 แห่ง อำเภอปากเกร็ด 19 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวนโรงเรียน 56 แห่ง ซึ่งได้จากการเปิดตาราง เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)[114] ใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. จัดแบ่งสถานศึกษาออกเป็นกลุ่มอำเภอ มีทั้งหมด 4 อำเภอ อ.ไทรน้อย อ.ปากเกร็ด อ.บางบัวทอง และ อ.บางใหญ่

2. สุ่มสถานศึกษาตามขนาดของสถานศึกษาในแต่ละอำเภอ ตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนประชากรทั้งหมด

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดให้มีผู้ให้ด้านมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 112 คน

ตารางที่ 3 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ด้านมูล

สถานศึกษา สังกัด สพป.นบ.2	**ประชากร**	**กลุ่มตัวอย่าง**	**ผู้ให้ข้อมูล**
อ.ไทรน้อย	20	18	36
อ.บางบัวทอง	14	12	24
อ.บางใหญ่	11	9	18
อ.ปากเกร็ด	19	17	34
รวม	**64**	**56**	**112**

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

---

[114] R.V. Krejcie and D.W. Morgan, “Determining Sample Size for Research Activities, “**Educational and Psychological Measurement 30** (1970) : 608.

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยใช้องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ตามคำนิยามของ โกลแมน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ

1)การตระหนักตนเอง (self-awareness) (X_1)

2) การกำกับตนเอง (self-regulation) (X_2)

3) การจูงใจตนเอง (motivation) (X_3)

4)การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) (X_4)

5) ทักษะทางสังคม (social skills) (X_5)

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับ ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจ ของเฟรนช์และราเวน (French and Raven) ซึ่งเป็นการใช้อำนาจที่มาจากฐานอำนาจที่สำคัญทั้งหมด 5 ฐานอำนาจ คือ

1) อำนาจการให้รางวัล (reward power) (Y_1)

2)อำนาจการให้โทษ (coercion power) (Y_2)

3)อำนาจความชอบธรรม (legitimacy power) (Y_3)

4) อำนาจอ้างอิง (referent power) และ (Y_4)

5) อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) (Y_5)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บด้านมูลจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ (force choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของโกแมน

ตอนที่3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของเฟรนช์และราเวน (French and Raven)

ลักษณะแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับของ ลิเคอร์ท (Likert's rating scale)[115] โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักคะแนน 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักคะแนน 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักคะแนน 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักคะแนน 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักคะแนน 1 คะแนน

การสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลของสถานศึกษา และแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องงนำผลการศึกษามาพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามโดย นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity และนำมาปรับแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์และถูกต้องของเนื้อหาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (index of Item objective congruence) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (try out) กับผู้ให้ด้านมูลในสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 โรง โรงเรียนละ 2 คน จำนวน 30 ฉบับ

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability)ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)228โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α-coefficient)

---

[115] Likert, อ้างถึงใน พิชิต ฤทธิ์จรุญ, **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : เฮ้า ออฟ เคอร์มีสท์, 2547), 224

การเก็บรวบรวมด้านมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมด้านมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือเรียนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือ ขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เพื่อ ให้ออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ตัวแทนผู้ปกครอง) ของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ออกให้ไปส่งยังแต่ละสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมด้านมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดย ติดตามเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองและให้ผู้ตอบแบบสอบถามนำแบบสอบถามใส่ในช่องตู้เอกสารของแต่ละสถานศึกษา ที่ตั้งอยู่บนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

2. ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ

3. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (tally sheet) เพื่อกรอกคะแนนให้สอดคล้องกับแผน การวิเคราะห์ด้านมูล และระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้

4. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ด้านมูลตรงตามข้อมูลวัตถุประสงค์การวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ด้านมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งถามรายละเอียดเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณการทำงานใช้ค่าความถี่ (frequency) และ ค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ความฉลาดทางอารมณ์และการใช้อำนาจใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ขอบเขตของค่ามัชฌิมเลขคณิตตามแนวคิดของเบสท์ (Best)[116] รายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์หรือการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์หรือการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์หรือการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์หรือการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์หรือการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson’s product moment correlation coefficient)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 ถึง 0.29 แสดงว่า ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 ถึง 0.69 แสดงว่า ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 ถึง 1.00 แสดงว่า ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง[117]

---

[116] John W. Best, **Research in Education, 4th ed**. (Englewood cliffs : Prenticehall, Inc., 1983), 190.

[117] D.E. Hinkle, W. William, and G.J. Stephen, **Applied Statistics** for the Behavior Sciences, 4th ed. (new York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

สรุป

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อทราบ 1. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัดในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 2. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัดในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต2 3. ความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสังกัดในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาการในตำแหน่ง และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวนโรงเรียน 56 สถานศึกษา ซึ่งได้จากการเปิดตาราง เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้ จัดแบ่งสถานศึกษาตามสถานศึกษาในแต่ละอำเภอ ตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนประชากรทั้งหมด โดยใช้แบบสอบถามเรื่องความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 สถิติที่ใช้ในวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency : f) ค่าร้อยละ (percentage : %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน(Pearson’s product moment correlation coefficient)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 56 แห่ง แต่ละแห่งมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาการณ์ตำแหน่ง และ ครู รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 112 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 56 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูล 112 คน คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ ผู้รักษาการในตำแหน่ง และ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 56 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 112 คน การวิเคราะห์พิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ความถี่ (frequency : f) และร้อยละ (percentage : %)ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1.เพศ		
ชาย	24	21.4
หญิง	88	78.6
รวม	**112**	**100**
2. อายุ (เศษเดือนเกิน 6 เดือนให้นับเป็น 1 ปี)		
ไม่เกิน 25 ปี	3	2.7
26 – 35 ปี	58	51.8
36 – 45 ปี	23	20.5
46 ปีขึ้นไป	28	25
รวม	**112**	**100**
3.ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	79	70.54
ปริญญาโท	30	26.8
ปริญญาเอก	3	2.68
รวม	**112**	**100**
4.ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ รักษาการณ์ในตำแหน่ง	56	50
ครู	56	50
รวม	**112**	**100**
5.ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)		
น้อยกว่า 10 ปี	51	45.5
10 – 19 ปี	45	40.2
20 – 29 ปี	13	11.6
30 ปีขึ้นไป	3	2.7
รวม	**112**	**100**

จากตารางที่ 4 พบว่า สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 78.6 และเป็นเพศชาย จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 38.95 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 26 – 35 ปี มีมากที่สุด จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 51.8 รองลงมา คือ อายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ลำดับสาม คือ อายุ 36 – 45 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 และลำดับสุดท้าย คือ อายุไม่เกิน 25 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7 ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ปริญญาตรีมีมากที่สุด จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 70.54 รองลงมา คือ ปริญญาโท จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 และ ลำดับสุดท้าย คือ ปริญญาเอก มีจำนวยน้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.68 สำหรับตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน พบในลักษณะเดียวกัน คือ เป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ ผู้รักษาการในตำแหน่ง และ ครู มีจำนวนเท่ากัน คือ 56 คน ลำดับแรก และ ลำดับที่สอง คิดเป็นร้อยละ50.00 ส่วนประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีก 1 ปี) น้อยกว่า 10 ปีมีมากที่สุด จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมา คือ 10 – 19 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 40.2 ลำดับสาม คือ 20 – 29 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6 และลำดับสุดท้าย 30 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คิดเป็นร้อยละ 2.7

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

การวิเคราะห์ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เพื่อตอบคำถามของการวิจัยด้านที่ 1 ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามรายด้านของความฉลาดทางอามรณ์ จากผู้ตอบ 112 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 56 แห่ง แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวม

(n=56)

ด้าน	ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) (X_{tot})	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	การตระหนักรู้ตนเอง(Self awareness) (X_1)	3.98	0.53	มาก
2	การควบคุมตนเอง (Self regulation) (X_2)	4.02	0.57	มาก
3	การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) (X_3)	3.98	0.60	มาก
4	การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) (X_4)	4.05	0.56	มาก
5	ทักษะทางสังคม(Social skill) (X_5)	3.92	0.68	มาก
รวม (X_{tot})		**3.98**	**0.51**	**มาก**

จากตารางที่ 5 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.98 ,S.D. = 0.51) เมื่อแยกพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ($\overline{X}$ = 4.05 ,S.D. = 0.56) การควบคุมตนเอง (Self regulation) ($\overline{X}$ = 4.02 , S.D. = 0.57) สองอันดับต่อไปมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน คือ การตระหนักรู้ตนเอง (Self awareness) ($\overline{X}$ = 3.98 , S.D. = 0.53) และ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ($\overline{X}$ = 3.98 , S.D. = 0.60) และ อันดับสุดท้าย คือ ทักษะทางสังคม (Social skill) ($\overline{X}$ = 3.92 , S.D. = 0.68) เพื่อตอบคำถามการวิจัย ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : $\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) ของระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เป็นรายด้าน จากตัวแปรต้นที่ศึกษาจำนวน 50 ด้าน ผลการวิเคราะห์ ดังรายละเอียด ตามตารางที่ 6 – ตารางที่ 10

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 การตระหนักรู้ตนเอง (Self awareness) (X_1)

(n=56)

ด้าน	การตระหนักรู้ตนเอง(Self awareness) (X_1)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี	3.73	0.92	มาก
2	ผู้บริหารรู้ตัวเสมอทุกครั้งเมื่อรู้สึกตื่นเต้น	3.93	0.76	มาก
3	ผู้บริหารสามารถบอกถึงความรู้สึก และอารมณ์ของตนเองขณะนั้นได้	4.05	0.75	มาก
4	ผู้บริหารรู้เท่าทันความคิดของตนเองเสมอ	4.06	0.70	มาก
5	ผู้บริหารสามารถรับรู้ถึงศักยภาพและด้านจำกัดของตนเอง	3.99	0.69	มาก
6	ผู้บริหารสามารถประเมินได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่มากระทบต่ออารมณ์ของตนเอง	4.06	0.62	มาก
7	ผู้บริหารสามารถประเมินความสามารถในด้านต่างๆของตนเองได้	4.05	0.66	มาก
8	ผู้บริหารเห็นคุณค่าและความสามารถของตนเอง	3.65	0.69	มาก
9	ภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารส่งผลต่อการตัดสินใจแก้ปัญหา	4.21	0.65	มาก
10	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจสิ่งต่างๆได้ด้วยตนเอง	4.02	0.61	มาก
	รวม	3.98	0.53	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่าระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 การตระหนักรู้ตนเอง(Self awareness) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{\mathbf{X}}$ = 3.98 , S.D. = 0.53) แยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบในลักษณะเดียวกัน คือ การตระหนักรู้ตนเอง(Self awareness) อยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง ($\overline{\mathbf{X}}$ 3.65 – 4.21) เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ระดับมาก ลำดับแรก ภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารส่งผลต่อการตัดสินใจแก้ปัญหา ($\overline{\mathbf{X}}$ = 4.21 , S.D. = 0.65) ลำดับสอง และ ลำดับสาม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน คือ ผู้บริหารสามารถประเมินได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่มากระทบต่ออารมณ์ของตนเอง ($\overline{\mathbf{X}}$ = 4.06 , S.D. = 0.62) และ ผู้บริหารรู้เท่าทันความคิดของ

ตนเองเสมอ ($\overline{X}$ = 4.06 , S.D. = 0.70) และระดับมาก ลำดับสุดท้าย ผู้บริหารเห็นคุณค่าและความสามารถของตนเอง ($\overline{X}$ = 3.65 , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.53 – 0.92 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 การควบคุมตนเอง (Self regulation) (X_2)

(n=56)

ด้าน	การควบคุมตนเอง (Self regulation) (X_2)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถควบคุมตนเองได้	4.11	0.63	มาก
2	เมื่อมีเหตุการณ์ที่ส่งผลต่ออารมณ์ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้	4.21	0.74	มาก
3	ผู้บริหารไตร่ตรองอย่างรอบครอบก่อนที่จะแสดงความคิดเห็น	4.04	0.72	มาก
4	ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือในงานที่ปฏิบัติ	4.02	0.71	มาก
5	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา	3.90	0.71	มาก
6	ผู้บริหารทำงานอย่างโปร่งใส	3.85	0.80	มาก
7	ผู้บริหารสามารถกล่าวขอโทษผู้อื่นได้เมื่อทำผิด	3.99	0.75	มาก
8	ผู้บริหารไม่มีนิสัยคิดเล็กคิดน้อย	4.02	0.99	มาก
9	ผู้บริหารยอมรับด้านผิดพลาดของตัวเอง และจะพยายามหาทางแก้ไข	3.90	0.71	มาก
10	ผู้บริหารสามารถหาแนวทางในการเข้าถึงข้อมูล และ เรียนรู้สิ่งต่างๆได้อย่างกว้างขวาง	4.13	0.66	มาก
รวม		4.02	0.57	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่าระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 การควบคุมตนเอง (Self regulation) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.02 , S.D. = 0.57) แยกพิจารณารายด้าน พบในลักษณะเดียวกัน คือ การควบคุมตนเอง (Self regulation) อยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง

($\overline{X}$ = 3.85 – 4.21) เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ระดับมากลำดับแรก เมื่อมีเหตุการณ์ที่ส่งผลต่ออารมณ์ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ($\overline{X}$ = 4.21, S.D. =0.74) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถหาแนวทางในการเข้าถึงข้อมูล และ เรียนรู้สิ่งต่างๆได้อย่างกว้างขวาง ($\overline{X}$ = 4.13 , S.D. = 0.66) และ ลำดับสาม ผู้บริหารสามารถควบคุมตนเองได้ ($\overline{X}$ = 4.11 , S.D. = 0.63) และระดับมาก ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารทำงานอย่างโปร่งใส($\overline{X}$= 3.85, S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.57-0.99 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) (X_3)

(n=56)

ด้าน	**การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) (X_3)**	$\bar{x}$	**S.D.**	**ระดับ**
1	ผู้บริหารรู้สึกภูมิใจเมื่อใช้ความสามารถแล้วประสบความสำเร็จ	4.05	0.68	มาก
2	ผู้บริหารมีวิธีให้กำลังใจตนเองเมื่อท้อถอย	3.95	0.71	มาก
3	ผู้บริหารนำความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียนที่จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานด้วยความระมัดระวังเพิ่มขึ้น	3.80	0.72	มาก
4	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นสำคัญ	3.74	0.82	มาก
5	ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจจุดมุ่งหมายขององค์กรได้	3.79	0.88	มาก
6	ผู้บริหารมีแรงกระตุ้นในการทำงานต่างๆให้บรรลุเป้าหมาย	3.81	0.75	มาก
7	ผู้บริหารจัดการกับอุปสรรค์ที่เกิดขึ้นโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร	3.85	0.85	มาก
8	ผู้บริหารไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค์เมื่อเจอปัญหา	3.91	0.69	มาก
9	ผู้บริหารมักมองอุปสรรคเป็นโอกาสในการแก้ไขปัญหา	4.18	0.70	มาก
10	ผู้บริหารมักมองว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้	4.08	0.62	มาก
รวม		3.92	0.60	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่าระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.92 , S.D. = 0.60) แยกพิจารณารายด้าน พบในลักษณะเดียวกัน คือ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) อยู่ในระดับมากทุกคำข้อถาม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง ($\overline{X}$ = 3.74 – 4.18) เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ระดับมาก ลำดับแรก ผู้บริหารมักมองอุปสรรคเป็นโอกาสในการแก้ไขปัญหา ($\overline{X}$ = 4.18 , S.D. = 0.70) รองลงมา คือ ผู้บริหารมักมองว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้ ($\overline{X}$ = 4.08 , S.D. = 0.62) และลำดับสาม ผู้บริหารไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค์เมื่อเจอปัญหา ($\overline{X}$ = 3.91 , S.D. = 0.69) และระดับมาก ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ($\overline{X}$ = 3.74 , S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.60-0.88 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) (X_4)

(n=56)

ด้าน	การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) (X_4)	$\overline{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารยินดีที่จะทำเพื่อส่วนรวม ถึงแม้จะต้องเสียประโยชน์ส่วนตนไปบ้าง	4.14	0.61	มาก
2	ผู้บริหารรับฟัง และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	3.96	0.70	มาก
3	ผู้บริหารใส่ใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.00	0.74	มาก
4	ผู้บริหารทราบและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.96	0.77	มาก
5	ผู้บริหารจะให้คำปลอบโยน และให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.89	0.73	มาก
6	ผู้บริหารเข้าใจ และยอมรับในอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.08	0.65	มาก
7	ผู้บริหารช่วยเหลือผู้อื่นไม่ให้เสียหน้าในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น	4.04	0.67	มาก
8	ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.17	0.63	มาก

ด้าน	การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) (X_4)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
9	ผู้บริหารวิเคราะห์งานเพื่อมอบหมายให้สอดคล้องกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	4.16	0.72	มาก
10	ผู้บริหารสามารถทราบถึงความสัมพันธ์กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละกลุ่ม	4.07	0.67	มาก
รวม		4.05	0.56	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่าระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.05 , S.D. = 0.56) แยกพิจารณารายด้าน พบในลักษณะเดียวกัน คือ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) อยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง ($\overline{X}$ = 3.89 – 4.17) เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ระดับมากลำดับแรก ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.17 , S.D. = 0.63) รองลงมา คือ ผู้บริหารวิเคราะห์งานเพื่อมอบหมายให้สอดคล้องกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.16 , S.D. = 0.72) ลำดับสาม ผู้บริหารยินดีที่จะทำเพื่อส่วนรวม ถึงแม้จะต้องเสียประโยชน์ส่วนตนไปบ้าง ($\overline{X}$ = 4.14 , S.D. = 0.61) และระดับมาก ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารจะให้คำปลอบโยน และให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 3.89 , S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.61-0.77 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ทักษะทางสังคม (Social skill) (X_5)

(n=56)

ด้าน	ทักษะทางสังคม (Social skill) (X_5)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถควบคุมตนเองได้	4.11	0.65	มาก
2	เมื่อมีเหตุการณ์ที่ส่งผลต่ออารมณ์ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้	4.09	0.65	มาก
3	ผู้บริหารไตร่ตรองอย่างรอบครอบก่อนที่จะแสดงความคิดเห็น	3.74	0.81	มาก

ด้าน	ทักษะทางสังคม (Social skill) (X_5)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
4	ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือในงานที่ปฏิบัติ	3.73	0.77	มาก
5	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา	4.01	0.97	มาก
6	ผู้บริหารทำงานอย่างโปร่งใส	3.92	0.98	มาก
7	ผู้บริหารสามารถกล่าวขอโทษผู้อื่นได้เมื่อทำผิด	3.88	0.69	มาก
8	ผู้บริหารไม่มีนิสัยคิดเล็กคิดน้อย	3.89	0.66	มาก
9	ผู้บริหารยอมรับด้านผิดพลาดของตัวเอง และจะพยายามหาทางแก้ไข	3.96	0.73	มาก
10	ผู้บริหารสามารถหาแนวทางในการเข้าถึงด้านมูล และ เรียนรู้สิ่งต่างๆได้อย่างกว้างขวาง	3.89	0.74	มาก
รวม		3.92	0.66	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่าระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ทักษะทางสังคม (Social skill) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.92 , S.D. = 0.66) แยกพิจารณารายด้าน พบในลักษณะเดียวกัน คือ ทักษะทางสังคม (Social skill) อยู่ในระดับมากทุกด้านคำถาม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง ($\overline{X}$ = 3.73 – 4.11) เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ระดับมากลำดับแรก ผู้บริหารสามารถควบคุมตนเองได้ ($\overline{X}$ = 4.11 , S.D. = 0.65) รองลงมา คือเมื่อมีเหตุการณ์ที่ส่งผลต่ออารมณ์ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ($\overline{X}$ = 4.09 , S.D. = 0.65) ลำดับสาม ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา ($\overline{X}$ = 4.01 , S.D. = 0.97) และระดับมาก ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือในงานที่ปฏิบัติ ($\overline{X}$ = 3.73 , S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.66-0.98 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

การวิเคราะห์ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 2 การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่เขตการศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : $\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามรายด้านของความฉลาดทางอารมณ์ จากผู้ตอบ 112 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 56 แห่ง แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวม

(n=56)

ด้าน	การใช้อำนาจ (Power) (Y_{tot})	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) (Y_1)	3.92	0.58	มาก
2	อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) (Y_2)	3.96	0.60	มาก
3	อำนาจการบังคับ (Coercive Power) (Y_3)	4.08	0.53	มาก
4	อำนาจอ้างอิง (Referent Power) (Y_4)	3.99	0.55	มาก
5	อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) (Y_5)	4.03	0.58	มาก
รวม (Y_{tot})		3.98	0.51	มาก

จากตารางที่ 11พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\overline{\mathbf{X}}$ = 3.98 , S.D. = 0.51) เมื่อแยกพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ อำนาจการบังคับ (Coercive Power) ($\overline{\mathbf{X}}$ = 4.08 , S.D. = 0.53) รองลงมา คือ อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) ($\overline{\mathbf{X}}$ = 4.03 , S.D. = 0.58) อันดับที่สาม คือ อำนาจอ้างอิง (Referent Power) ($\overline{\mathbf{X}}$ = 3.99 , S.D. = 0.55) อันดับที่สี่ คือ อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) ($\overline{\mathbf{X}}$ = 3.96 , S.D. = 0.60) และ อันดับสุดท้าย คือ อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) ($\overline{\mathbf{X}}$ = 3.92 , S.D. = 0.58)

เพื่อตอบคำถามการวิจัย ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) ของการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เป็นรายด้าน จากตัวแปรต้นที่ศึกษาจำนวน 28 ด้าน ผลการวิเคราะห์ ดังรายละเอียด ตามตารางที่ 12 – ตารางที่ 16

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) (Y_1)

(n=56)

ด้าน	อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) (Y_1)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารใช้อำนาจในการสั่งงานเป็นตามขั้นตอนและสายบังคับบัญชา	3.85	0.76	มาก
2	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ปฏิบัติตรงตามความรู้ความสามารถความถนัดของแต่ละบุคคล	3.88	0.72	มาก
3	ผู้บริหารใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการสั่งการ	3.73	0.92	มาก
4	ผู้บริหารจะให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่ครูโดยทันที หากครูพบปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.94	0.76	มาก
5	ผู้บริหารใช้กฎระเบียบของสถานศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	4.05	0.75	มาก
6	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบโดยการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร	4.06	0.70	มาก
รวม		3.92	0.58	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.92 , S.D. = 0.58) แยกพิจารณารายด้าน พบในลักษณะเดียวกัน คือ อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง ($\bar{X}$ = 3.73 – 4.06) เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ระดับมากลำดับแรก ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบโดยการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X}$ = 4.06 , S.D. = 0.70) รองลงมา ผู้บริหารใช้กฎระเบียบของสถานศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการเป็นแนวทาง

ในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.05 , S.D. = 0.75) ลำดับสาม ผู้บริหารใช้อำนาจในการสั่งงานเป็นตามขั้นตอนและสายบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 3.85 , S.D. = 0.76) และระดับมาก ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการสั่งการ ($\overline{X}$ = 3.73 , S.D. = 0.92) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.70 - 0.92 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) (Y_2)

(n=56)

ด้าน	อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) (Y_2)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารยกย่องชมเชยให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณแก่ครูเมื่อมีการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	3.99	0.69	มาก
2	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของครูตามผลงานที่ปรากฏ	4.06	0.62	มาก
3	ผู้บริหารสนับสนุนช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน	3.73	0.92	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมครูให้ได้รับการอบรม ประชุมสัมมนา ศึกษาเพิ่มเติม เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ	3.94	0.77	มาก
5	ผู้บริหารจัดให้มีสวัสดิการเพื่อบริการครูภายในโรงเรียน	4.05	0.75	มาก
รวม		3.96	0.60	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.96 , S.D. = 0.60) แยกพิจารณารายด้าน พบในลักษณะเดียวกัน คือ อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง ($\overline{X}$ = 3.94 – 4.06) เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ระดับมากลำดับแรก ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของครูตามผลงานที่ปรากฏ ($\overline{X}$ = 4.06 , S.D. = 0.62) รองลงมา ผู้บริหารจัดให้มีสวัสดิการเพื่อบริการครูภายในโรงเรียน ($\overline{X}$ = 4.05 , S.D. = 0.75) ลำดับสาม ผู้บริหารยกย่องชมเชยให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณแก่ครูเมื่อมีการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ($\overline{X}$ = 3.99 ,

S.D. = 0.69) และระดับมาก ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการสั่งการ ($\overline{X}$ = 3.73 , S.D. = 0.92) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.60 - 0.92 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อำนาจการบังคับ (Coercive Power) (Y_3)

(n=56)

ด้าน	อำนาจการบังคับ (Coercive Power) (Y_3)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารว่ากล่าวตักเตือนครูที่บกพร่อง ละเลย ต่อหน้าที่หรือไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง	4.06	0.70	มาก
2	ผู้บริหารมีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง	3.99	0.69	มาก
3	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการให้ครูปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	4.06	0.62	มาก
4	ผู้บริหารลงโทษ ครูที่ไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบของโรงเรียน	4.08	0.65	มาก
5	ผู้บริหารควบคุม กำกับ ติดตามให้ปฏิบัติงานให้ทันตามกำหนดเวลา	4.03	0.67	มาก
6	ผู้บริหารมีการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	4.17	0.63	มาก
รวม		4.07	0.53	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อำนาจการบังคับ (Coercive Power) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.07 , S.D. = 0.53) แยกพิจารณารายด้าน พบในลักษณะเดียวกัน คือ อำนาจการบังคับ (Coercive Power) อยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง ($\overline{X}$ = 3.93 – 4.17) เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ระดับมากลำดับแรก ผู้บริหารมีการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ($\overline{X}$ = 4.17 , S.D. = 0.63) รองลงมา ผู้บริหารลงโทษ ครูที่ไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 4.08 , S.D. = 0.62) ลำดับสามและลำดับสี่ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน คือ ผู้บริหารว่ากล่าวตักเตือนครูที่บกพร่อง ละเลย ต่อหน้าที่หรือไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง ($\overline{X}$ = 4.06 , S.D. = 0.70) และ ผู้บริหารมีการ

กำหนดแนวทางในการให้ครูปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ($\overline{X}$ = 4.06 , S.D. = 0.62) ระดับมาก ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 3.99 , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.62 - 0.70 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อำนาจอ้างอิง (Referent Power) (Y_4)

(n=56)

ด้าน	อำนาจอ้างอิง (Referent Power) (Y_4)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมักจะทักทายปราศรัยให้ความเป็นกันเองกับครูทุกคน	4.16	0.72	มาก
2	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูปฏิบัติตามได้	4.07	0.67	มาก
3	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่	4.12	0.65	มาก
4	ผู้บริหารเป็นผู้มีความรอบรู้ และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน	4.09	0.65	มาก
5	ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตน ให้เป็นที่ยอมรับ และศรัทธาของครูในโรงเรียน	3.74	0.81	มาก
6	ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่ มีความเสมอภาค และยุติธรรม	3.73	0.77	มาก
รวม		3.99	0.55	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อำนาจอ้างอิง (Referent Power) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.99 , S.D. = 0.55) แยกพิจารณารายด้าน พบในลักษณะเดียวกัน คือ อำนาจอ้างอิง (Referent Power) อยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง ($\overline{X}$ = 3.73 – 4.16) เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ระดับมากลำดับแรก ผู้บริหารมักจะทักทายปราศรัยให้ความเป็นกันเองกับครูทุกคน ($\overline{X}$ = 4.16 , S.D. = 0.72) รองลงมา ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ ($\overline{X}$ = 4.12 , S.D. = 0.65) ลำดับสาม คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความรอบรู้ และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน ($\overline{X}$ = 4.09 , S.D. = 0.65) และ ระดับมาก ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่ มีความเสมอภาค และยุติธรรม

($\overline{X}$ = 3.73 , S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.65 - 0.77 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) (Y_5)

(n=56)

ด้าน	อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) (Y_5)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.96	0.77	มาก
2	ผู้บริหารมีความรู้ในการวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.89	0.74	มาก
3	ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน และมีโครงการใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อโรงเรียนเสมอ	4.08	0.65	มาก
4	ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.03	0.67	มาก
5	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำกับติดตาม และประเมินผลการทำงานของครูอย่างมีประสิทธิภาพ	4.17	0.63	มาก
รวม		4.03	0.58	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.03 , S.D. = 0.58) แยกพิจารณารายด้าน พบในลักษณะเดียวกัน คือ อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) อยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง ($\overline{X}$ = 3.89 – 4.17) เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ระดับมากลำดับแรก ผู้บริหารมีความสามารถในการกำกับติดตาม และประเมินผลการทำงานของครูอย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.17 , S.D. = 0.63) รองลงมา ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน และมีโครงการใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อโรงเรียนเสมอ ($\overline{X}$ = 4.08 , S.D. = 0.65) ลำดับสาม ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.03 , S.D. = 0.67) และระดับมากลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีความรู้ในการวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ($\overline{X}$ = 3.89 , S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.63 - 0.77 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ในภาพรวมโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) ปรากฏผลดังรายละเอียดตามตารางที่ 17

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

(n=56)

การใช้อำนาจ Power / ความฉลาดทางอารมณ์ **(Emotional intelligence) (X)**	อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) (Y_1)	อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) (Y_2)	อำนาจการบังคับ (Coercive Power) (Y_3)	อำนาจอ้างอิง (Referent Power) (Y_4)	อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) (Y_5)	**ภาพรวม (Y_{tot})**
การตระหนักรู้ตนเอง (Self awareness) (X_1)	.904**	.954**	.889**	.681**	.687**	.835**
การควบคุมตนเอง (Self regulation) (X_2)	.668**	.656**	.750**	.712**	.687**	.875**
การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) (X_3)	.694**	.567**	.712**	.807**	.714**	.877**
การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) (X_4)	.751**	.654**	.868**	.918**	.965**	.919**
ทักษะทางสังคม(Social skill) (X_5)	.653**	.523**	.691**	.866**	.730**	.843**
ภาพรวม(X_{tot})	.838**	.758**	.893**	.921**	.870**	1

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 17 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 (.936**) โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับดังนี้ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) (r_{xy}=.907) การตระหนักรู้ตนเอง (Self awareness) (r_{xy}=.903)การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) (r_{xy}=.764) การควบคุมตนเอง (Self regulation) (r_{xy}=.760) ทักษะทางสังคม(Social skill)

(r_{xy}=.756) นอกจากนี้การใช้อำนาจทุกด้านยังมีความสัมพันธ์กันในลักกษณะที่คล้อยตามกันกับความฉลาดทางอารมณ์โดยภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกันทุกด้านโดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับดังนี้ อำนาจการบังคับ (Coercive Power) (r_{xy}=.921)อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) (r_{xy}=.893)อำนาจอ้างอิง (Referent Power) (r_{xy}=.870) อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) (r_{xy}=.838) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) (r_{xy}=.758)

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่า การใช้อำนาจด้านอำนาจตามกฎหมายมีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอามรณ์ทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูง 2 ด้าน เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ ด้านตระหนักรู้ตนเอง (r = .904) และ ด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (r = .751) และมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ (r = .694) ด้านการควบคุมตนเอง (r = .668) และ ด้านทักษะทางสังคม (r = .653) สำหรับการใช้อำนาจด้านอำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูง 1 ด้าน คือ ด้านการตระหนักรู้ตนเอง (r = .954) และความสัมพันธ์ระดับปานกลาง 4 ด้าน เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ ด้านควบคุมตนเอง (r = .656) ด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (r = .654) ด้านการสร้างแรงจูงใจ (r = .567) และ ด้านทักษะทางสังคม (r = .523) เช่นเดียวกับ การใช้อำนาจด้านการบังคับมีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูง 4 ด้าน เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ คือ ด้านตระหนักรู้ตนเอง (r = .889) รองลงมา ด้าน การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (r = .868) ด้านการควบคุมตนเอง (r = .750) และ ด้านการสร้างแรงจูงใจ (r = .712) และ มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านทักษะทางสังคม (r = .691) สำหรับการใช้อำนาจด้านอำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูง 4 ด้าน เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ ด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (r = .918) รองลงมา คือ ด้านทักษะทางสังคม (r = .866) ด้านการสร้างแรงจูงใจ (r = .807) และ ด้านการควบคุมตนเอง (r = .712) และมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านตระหนักรู้ตนเอง (r = .681) สำหรับการใช้อำนาจด้านอำนาจเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูง 3 ด้าน เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ ด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (r = .965) ด้านทักษะสังคม (r = .730) และ ด้านการสร้างแรงจูงใจ (r = .714) และมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง 2 ด้าน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากัน คือ ด้านตระหนักรู้ตนเอง (r = .687) และ ด้านการควบคุมตนเอง (r = .687)

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการตระหนักรู้ตนเอง มีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูง 3 ด้าน เรียงตามลำดับค่าสัม

ประสิทธ์สหสัมพันธ์ ด้านอำนาจการให้รางวัลมากที่สุด (r = .954) รองลงมาคือ ด้านอำนาจตามกฎหมาย (r = .904) ด้านอำนาจการบังคับ (r = .889) และ มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ (r = .687) และ ด้านอำนาจอ้างอิง (r = .681) สำหรับความฉลาดทางอารมณ์ด้านควบคุมตนเอง มีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูง 2 ด้าน เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ อำนาจการบังคับ (r = .750) และด้านอำนาจอ้างอิง (r = .712) และมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ (r = .687) ด้านอำนาจตามกฎหมาย (r = .668) และ ด้านอำนาจการให้รางวัล (r = .656) เช่นเดียวกับความฉลาดทางอารมณ์ด้านการสร้างแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูง 3 ด้าน เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ คือ ด้านอำนาจอ้างอิง (r = .807) รองลงมา คือ ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ (r = .714) และ ด้านอำนาจการบังคับ (r = .712) และ มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านอำนาจตามกฎหมาย (r = .694) ด้านอำนาจการให้รางวัล (r = .567) สำหรับความฉลาดทางอารมณ์ด้านเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูง 4 ด้าน เรียนตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ อำนาจเชี่ยวชาญ (r = .965) รองลงมาคือ อำนาจอ้างอิง (r = .918) ด้านอำนาจการบังคับ (r = .868) และ อำนาจตามกฎหมาย (r = .751) และมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ อำนาจการให้รางวัล (r = .654) เช่นเดียวกับความฉลาดทางอารมณ์ด้านทักษะสังคม มีความสัมพนธ์กับการใช้อำนาจทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูง 2 ด้าน เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ คือ ด้านอำนาจอ้างอิง (r = .866) และด้านอำนาจเชี่ยวชาญ (r = .730) และมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ อำนาจการบังคับ (r = .691) ด้านอำนาจตามกฎหมาย (r = .653) และ ด้านอำนาจการให้รางวัล (r = .523) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และด้านเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 2) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 3) ความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงพรรณนา(descriptive research) โดยใช้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต2 จำนวน 56 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ ผู้รักษาการแทนในตำแหน่ง จำนวน 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 112 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของโกแมน และการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีฐานของอำนาจของเฟรนช์และราเวน (French and Raven) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson’s product momemt correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) การควบคุมตนเอง (Self regulation) การตระหนักรู้ตนเอง(Self awareness) และ สองอันดับสุดท้ายมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน คือ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และ ทักษะทางสังคม(Social skill) ตามลำดับ

2. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ อำนาจการบังคับ (Coercive Power) อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) อำนาจอ้างอิง (Referent Power) อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) และ อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)

3. ความฉลาดทางอารมณ์และการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์สัมพันธ์กับ อำนาจอ้างอิง อำนาจการบังคับ อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัล ตามลำดับการอภิปรายผล

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทำให้เห็นว่าผู้บริหาสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ได้ให้ความสำคัญกับความฉลาดทางอารมณ์ สอดคล้องกับ กัลยาภรณ์ อุดคำมี ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง โดยรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทักษอร ฝึกวาจา ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร รุ่งจำกัด ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานด้านบุคคลของสถานศึกษา อำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานด้านบุคคลของสถานศึกษา อำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจนวิทย์ จงใจ ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1-4 ผลการวิจัยพบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำกว่าปกติ เมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับต่ำกว่าปกติทั้งหมด

เมื่อพิจารณาความฉลาดทางอารมณ์รายด้านแล้วพบว่า ด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจและตระหนักรู้ถึงความรู้สึกความต้องการและความห่วงใยของผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร รุ่งกำจัด ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานด้านบุคคลของสถานศึกษา อำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัยพว่า ความฉลาดทาง

อารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานด้านบุคคลของสถานศึกษา อำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพิจารณารายด้าน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ในด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

2. การใช้อำนาจการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ซึ่งระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมากทำให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 มีการใช้อำนาจอย่างสอดคล้องกับฐานอำนาจที่พึงมี และการใช้อำนาจด้านต่างๆอย่างเหมาะสมจะทำให้การใช้อำนาจมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี คาดการณ์ไกล ได้ศึกษาเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ ปานะถึก ได้ศึกษาเรื่องการใช้อำนาจในการบริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจในการบริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงพร ว่องสุนทร ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวรรณ แสงทับทิม ได้ศึกษาเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญของครูในสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาการใช้อำนาจเป็นรายด้าน พบว่ามีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่ใกล้เคียงกันมาก ซึ่งด้านอำนาจการบังคับ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ทั้งนี้ในการบริหารงาน การใช้อำนาจบังคับอาจเป็นหนึ่งในวิธีบริหาร แต่เป็นการใช้อำนาจที่ทำให้เกิดความกลัว ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของ ทวีป แสงจันทร์ ได้ศึกษาเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขชวัญของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว อำนาจการบังคับมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุด เช่นเดียวกับงานวิจัยของ กษิภณ ชินวงศ์ ได้ศึกษาเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายด้านอำนาจการบังคับ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุด ทั้งนี้การใช้อำนาจการบังคับอาจเกิดจากการตอบสนองที่เป็นไปได้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการใช้อำนาจบังคับ ทำให้เกิดความผูกพันและความเต็มใจในการทำงานค่อนข้างน้อย แต่เกิดโอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต่อต้านได้ค่อนข้างมาก ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังในการใช้อำนาจรูปแบบนี้

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการใช้อำนาจของผู้บริหารที่สังกัดในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน กล่าวคือ ค่ามัชฌิมเลขคณิตของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีผลทำให้ การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะผู้บริหารผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เห็นถึงความสำคัญทั้งความฉลาดทางอารมณ์ และ การใช้อำนาจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิดารัตน์ รัศมี ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการตระรู้ตนเอง การควบคุมตนเอง การสร้างแรงจูงใจ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และทักษะทางสังคม มีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูงทุกด้าน เรียงตามลำดับจากค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ อำนาจอ้างอิง อำนาจการบังคับ อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล นอกจากนี้การใช้อำนาจทุกด้าน อำนาจอ้างอิง อำนาจการบังคับ อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล ยังมีความสัมพันธ์กันในลักกษณะที่คล้อยตามกันกับความฉลาดทางอารมณ์ โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูงทุกด้าน มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับดังนี้ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การสร้างแรงจูงใจ การควบคุมตนเอง การตระหนักรู้ตนเอง และ ทักษะทางสังคม ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

1. จากการศึกษาพบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะทางสังคม มีมัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุด ผู้บริหารควรเพิ่มทักษะในการโน้มน้าวใจผู้อื่นเพิ่มมากขึ้น หรือ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การทำงานมีความสัมพันธ์ที่ดีเพิ่มมาขึ้น

2. จากการศึกษาพบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าการใช้อำนาจการบังคับ มีมัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ซึ่งอำนาจการบังคับเป็นอำนาจที่ก่อให้เกิดความกลัว ดังนั้นผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจการบังคับ

3. จากการศึกษาพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความฉลาดทางอารมณ์ในทุกๆด้าน ทั้งการตระหนักรู้ตนเอง การควบคุมตนเอง การสร้างแรงจูงใจ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และ ทักษะทางสังคม เพื่อให้การใช้อำนาจในด้านต่างๆ เป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ และ เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานในสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ และก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดี

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ที่ส่งผลต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

3. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆที่สัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

รายการอ้างอิง

Antonio, William V.D., and Howard J. Ehrlich. **Democracy in America Retrospect and Prospect, in Power and Democracy in America.** Notre Dame University of Notre Dame Fress1961.

Blanchard, Kenneth H., and Dewey E. Johnson. **Management of Organizational Behavior, 10th Ed Leading Human Resources.** New Jersey: Prentice Hall, 2001.

Cary Cherniss. "Prepared for the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organization." เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2560 เข้าถึงได้จาก fromhttp://ww.cloonsortium.org. .

Clark T. Ann. "An Exploration of Combined Distance and Direct Supervision Experiences." **Dissertation 2004 Oregon stage University** (2004).

Cooper, Robert K., and Ayman Sawaf. **Executive Eq: Intelligence Intelligence and Organization.** New York Grosset / Putnam, 1997.

Daniel Goleman. **Emotional Intelligence: Why It Can Matte More Than Iq** New York Bantam Books, 1996.

———. *Working with Emotional Intelligence.* New York: Bantam Books, 2000.

David C. McClelland. **Power: The Inner Experience**. New York: Irvington Publishers, Inc., 1975.

Edger Schein. **Organization Psychology** New York Prentice – Hall, 1965.

Flippo, Edwin B. **Principle of Personnel Management** New York: N Graw Hi11 Book Cal, 1975.

Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational Administration:Concepts and Practices, 6th Ed**. CA: Wadwoth Publishing, 2012.

Fred Luthans. **Organizational Behavior, 8 Th Ed.** New York McGrew-Hill, 1998.

Gary A, Yuki. **Leadership in Organization, 6ed**. New York: Pearson Prentice, 2008.

Gary A. Yuki. **Leadership in Organization Global Edition, 8th Ed**. . New York: Pearson IPrentice-Hal., 2013.

George Wyatt Moore. "The Supervision and Evaluation of High School Principals as Deserived by Central Office Administers." **Dissertation Abstracts**

International, 61 (5 November 2008).

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, and and Annie Mckee. **Tha New Leader : Transforming the Art of Leadership into the Science of Results**. London: Time Warner Paperbacks, 2002.

Hendrie Weisinger. **Emotional Intelligence at Work**. San Francisco Jossey-Bass Publishers.

Higgs, Malcolm, and Victor Dulewicz. **Making Sense of Emotional Intelligence**. NFER-Nelson Windsor, 1999.

J.R., Gill. **Organization and Practice of Leadership** Great Britain: Cromwell Press, 2006.

Jan Laurel Jones. "A Woman of Influence : The Emotional Intelligence Leadership of Eleanor Roosevelt,." **Dissertation Abstracts International** 61, 2 (2000).

Jane., Lorie. "Geery, an Exploratory Study of the Ways in Which Superintendents Use Their Emotional Intelligence to Address Conflict in Their Educational Organizations." **Dissertation Abstracts International**. 58 (11) (February 2009).

John D, Mayer, and Pete Salovey. **What Is Emotional Intelligence?" in Emotional Development and Emotional Intelligence Education Implication, Ed Peter Salovey and David Sluyter.** New York Basic Book, 1997.

John R.Schermerhorn, JR. **Management, 9th Ed.** Asia: : John Wiley and Sons, Inc., 2008.

Kanter, R.M. . "Power Failure in Management Circuits." **Harvard Business Review** 57 (1979,).

Katz, Daniel, and Robert L. Kalin. **The Situcial Psychology of Organization**. New York John Wilty & Soft, 1978.

M. Bernet. "Emotional Intelligence : Competence and Correlates." **Annual Meeting of The American Psychological Association.** 9, 3 ((August 2008)).

MThai. "สุดเศร้า ครูกว่า 20 คนขอลาออก เหตุสุดจะทนพฤติกรรม ผอ." เข้าถึงเมื่อ 16 มิถุนายน 2560, เข้าถึงได้จาก https://news.mthai.com/generalnews/571382.html?utm_source= line&utm _medium=feed&utm_campaign=news.

Nancy Gibbs. "The Eq Factor." **Times 2** (October 1995).

Peter Salovey and John D. Mayer. "Emotional Intelligence in Imagination." **Cognition and Personality**, 9,3 (1989-1990).

Petrides, K.V., and Adrian Furnham. "On the Dimensional Structure of Emotions Intelligence,." **Personality and Individual Differences** 29,2 (August 2000).

Ranee M. Smith. "An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence and Leader Effectiveness." **D.B.A. Dissertation, Nova Southeastem University** (2005).

Reuven Bar-On. **Eq-I Bar-on Emotional Quotient Inventory User's Manual**. Toronto Mai Health System, Inc., 1997.

Reuven Baron. **Eq-I Bacon Emotional Quotient Inventory. User's Manual**. Toronto: : Manual Health System, Inc., 1997.

Sanook. "สาวไส้ ผอ.ขนมจีนคลุกน้ำปลา เจอทุจริตอีก 5 โครงการ ลอบขายน้ำอัดลมให้เด็ก." เข้าถึงเมื่อ 11 มิถุนายน2561, เข้าถึงได้จาก https://www.sanook.com/news/6769130/.

Scott, W.G., and T.R. Mitchell. **Organzation Theory: A Structural and Behavioral Analysis**. Illinois: Irwin, 1972.

Stephen P. Robbins. **Essentials of Organizational Behavior**. Englewood Cliffs: Prentice hall, Inc., 1983.

Steve Hein. "Emotional Intelligence." เข้าถึงเมื่อ accessed 5 September 2010. เข้าถึงได้จาก http://egi.org.

Stogdill, Ralph M. **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research** New York: The Free Press, 1974.

Stys, Yvonne, and Shelley L. Brown. "A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Connections." (2004).

Wagner, R.K., and Robert J. Sternberg. "Practical Intelligence in Real World Pursuits the Role of Tacit Knowledge." **Journal of Personality and Social Psychology** (1985).

Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel. **Educational Administration** Singapore McGraw-Hil, 2001.

———. **Educational Administration. Thesary, Research, and Practice**. McGraw-Hill Humanities, 2017.

WorkpointNews. "เป็นเรื่อง ! นักเรียน-ผู้ปกครอง รร.ดัง จ.ภูเก็ต รวมตัวขับไล่ ผอ. ระบุ บริหารงานบกพร่อง." เข้าถึงเมื่อ 11 กันยายน 2560, เข้าถึงได้จาก https://workpointnews.com/2017/09/11/เป็นเรื่อง- นักเรียน-ผู้.

กรมสุขภาพจิต. "ความฉลาดทางอารมณ์ ความแตกต่างระหว่าง Iq และ Eq." เข้าถึงเมื่อ 24 พฤษภาคม 2551 เข้าถึงได้จาก http://www.thaispinner.com/ forum/index .php? topic=646.

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. **คู่มือความฉลาดทางอารมณ์**. กรุงเทพฯ ศูนย์สารนิเทศและประชาสัมพันธ์ กรมสุขภาพจิต, 2552.

กษิภณ ชินวงศ์. "**การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3.**" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

กัลยมล อินทุสุต. "**ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.**" วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.

กัลยาภรณ์ อุดคำมี. "**อิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง.**" วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555.

จิราภรณ์ ปานะถึก. "**การใช้อำนาจในการบริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี**." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2559.

จุฑามาศ มีน้อย. "**ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับผลปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากรในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร**." การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

เจติยา ดากระบุตร. "**อำนาจของผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2.**" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

เจนวิทย์ จงใจ. "**ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1-4**." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2558.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. **Eq ดี อารมณ์ดี ชีวีสดใส ฉบับปรับปรุง**. กรุงเทพฯ ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552.

ทศพร ประเสริฐสุข. ความฉลาดทางอารมณ์. กรุงเทพฯ: พิฆเนศพริ้นติ้ง, 2554.

———. **ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์กับการศึกษา**. ในรวมบทความ ทางวิชาการอีคิว. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพฯ เดสท็อป, 2550.

ทักษอร ฝึกวาจา. "**ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3.**" การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,, 2558.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **องค์การแห่งความรู้: อาแนวคิดสู่ปฏิบัติ**. Vol. พิมพ์ครั้งที่5 กรุงเทพฯ: รัตนไตร, 2551.

เทอดศักดิ์ เดชคง. **เทคนิคให้คำปรึกษาแบบสร้างแรงจูงใจ : หลักการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสุขภาพด้วยการสนทนาสร้างแรงจูงใจ**. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน, 2555.

ไทยรัฐออนไลน์. "มหาสารคาม ผอ.โรงเรียนเครียด กลัวประเมินการศึกษาไม่ผ่าน โดดน้ำตาย." เข้าถึงเมื่อ 2 กรกฎาคม 2559, เข้าถึงได้จาก https://www.thairath.co.th/content/653262

ธร สุนทรายุทธ. **การบริหารจัดการเชิงอิตวิทยา หลักการ การประยุกต์และกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ เนติกุลการพิมพ์, 2553.

ประมวล รุจจนเสรี. **การใช้อำนาจเป็นธรรมชาติของมนุษย์**. Vol. พิมพ์ครั้งที่5, กรุงเทพฯ: มูลนิธิพัฒนาพลังแผ่นดิน, 2550.

ปราณี คาดการณ์ไกล. "**การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต2.**" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

พนมพร จันทรปัญญา. **เอกสารประกอบการสอนกระบวนวิชา ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545.

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. **พฤติกรรมองค์การ**. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮ้า, 2551.

พิชชาพร อุ่นศิริ. "**วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสตรีและการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**." วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

ภัคญดา คงสมัย. **การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองลำพูน**. เชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2556.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. **เชาวน์อารมณ์ (Eq) ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต**. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 7, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

ลักขณา สริวัฒน์. **จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน**. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: โอเดียรสโตร์, 2550.

วันชัย วัฒนศัพท์. **ความขัดแย้ง :หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา**. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 3, นนทบุรี สถาบันพระปกเกล้า, 2550.

วันชัย มีชาติ. **การพัฒนาองค์การ** กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช, 2555.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. **เชาวน์อารมณ์ (Eq)*:* ดัชนีเพื่อความสุขและความสำเร็จของชีวิต**. Vol. พิมพ์

ครั้งที่ 7, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

ศันสนีย์ วรรณางกูร. **Eq ของคุณเป็นอย่างไร พิมพ์ครั้งที่4** กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์มติชน, 2552.

สถาบันราชานุกูล. "แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient: Eq)." เข้าถึงเมื่อ 22 กรกฎาคม 2559 เข้าถึงได้จาก http://rajanukul.go.th/iqeq/index.php?mode=test&group=7

สถิติ. "โรคซึมเศร้า ที่อาจไม่เคยได้รู้มาก่อน." เข้าถึงเมื่อ 16พฤษภาคม2560 เข้าถึงได้จาก https://www.sanook.com/health/7137/

สมวงศ์ โพธิ์สะอาด. "**ความฉลาดทางอารมณ์ของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล จังหวัดราชบุรี**." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **การศึกษาองค์ความรู้ เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์: ความฉลาดทางอารมณ์**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก, 2552.

———. **การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ความฉลาดทางอารมณ์ Emotional Quotient: Eq** กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้, 2552.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ***ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ***(พิมพ์ครั้งที่*2*). เชียงราย สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2548.

สุธรรม รัตนโชติ. **พฤติกรรมองค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ท้อป, 2552.

สุระชัย เอี่ยมสอาด. "**การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม.**" การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

สุรีย์พร รุ่งจำกัด. "**ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานด้านบุคคลของสถานศึกษาอำเภอ องครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก**." วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556.

อังคณา รัตนเศวตสรรค์. "**ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารในอุตสาหกรรมสิ่งทอ เปรียบเทียบระหว่างอุตสาหกรรมขนาดใหญ่กับอุตสาหกรรมขนาดกลาง.**" การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

อาคม วัดไธสง. **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**. Vol. พิมพ์ครั้งที่5, สงขลา มหาวิทยาลัยทักษิณ,

2552.

เอกชัย จุลละจาริตต์. **Eq แนวภูมิปัญญาไทย** กรุงเทพฯ สามลดา, 2548.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรายนามผู้เชี่ยวชาญ

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร. 29101

ที่ ศธ 6812.2/996 **วันที่** 8 สิงหาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มีชัย เอี่ยมจินดา

ด้วย นางสาวธัญพร หิรัญธนยรัศมี รหัสนักศึกษา 58252322 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

๔๘ ปี "องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"
"Creative Organization"

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ชื่อ – สกุล รศ. ดร. มีชัย เอี่ยมจินดา
ตำแหน่ง อาจารย์ สาขาวิชาการสอนภาษาไทย ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
วุฒิการศึกษา Ph.D. Education University of Tasmania, Australia

2. ชื่อ – สกุล อ.กันยารัตน์ เมืองแก้ว
ตำแหน่ง อาจารย์ ภาควิชาวิตวิทยาและการแนะแนว
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
วุฒิการศึกษา ศิลปะศาสตร์มหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขาจิตวิทยาสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. ชื่อ – สกุล ดร.สรภัส น้ำสมบูรณ์
ตำแหน่ง อาจารย์ สาขาวิชาการสอนสังคมศึกษา ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) วิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. ชื่อ – สกุล ผศ.ดร. กรภัสสร อินทรบำรุง
ตำแหน่ง อาจารย์ หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย สาขาวิชาการประถมศึกษา
ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
วุฒิการศึกษา Doctor of Philosophy (Development Education)
Central Luzon State University

5. ชื่อ – สกุล นายบุญธรรม โพธิ์สร้อย
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคลองขวาง(จรูญชนม์ราษฎร์บำรุง)
วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (ศษ.ม) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ภาคผนวก ข

ค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย

แบบสอบถามแสดงการพิจารณาค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย ตอนที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)

ด้านที่	ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	การพิจารณา
		1	2	3	4	5			
การตระหนักรู้ตนเอง(Self awareness)									
1	ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
2	ผู้บริหารรู้ตัวเสมอทุกครั้งเมื่อรู้สึกตื่นเต้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
3	ผู้บริหารสามารถบอกถึงความรู้สึก และอารมณ์ของตนเองขณะนั้นได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
4	ผู้บริหารรู้เท่าทันความคิดของตนเองเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
5	ผู้บริหารสามารถรับรู้ถึงศักยภาพและด้านจำกัดของตนเอง	+1	0	0	+1	+1	3	0.6	√
6	ผู้บริหารสามารถประเมินได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่มากระทบต่ออารมณ์ของตนเอง	0	0	+1	+1	+1	3	0.6	√
7	ผู้บริหารสามารถประเมินความสามารถในด้านต่างๆของตนเองได้	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	√
8	ผู้บริหารเห็นคุณค่าและความสามารถของตนเอง	0	+1	0	+1	+1	3	0.6	√
9	ภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารส่งผลต่อการตัดสินใจแก้ปัญหา	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	√
10	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจสิ่งต่างๆได้ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
การควบคุมตนเอง (Self regulation)									
11	ผู้บริหารสามารถควบคุมตนเองได้	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	√
12	เมื่อมีเหตุการณ์ที่ส่งผลต่ออารมณ์ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของ	+1	+1	-1	+1	+1	5	1	√

ด้านที่	ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	การพิจารณา
		1	2	3	4	5			
	ตนเองได้								
13	ผู้บริหารไตร่ตรองอย่างรอบครอบก่อนที่จะแสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
14	ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือในงานที่ปฏิบัติ	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	√
15	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
16	ผู้บริหารทำงานอย่างโปร่งใส	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	√
17	ผู้บริหารสามารถกล่าวขอโทษผู้อื่นได้เมื่อทำผิด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
18	ผู้บริหารไม่มีนิสัยคิดเล็กคิดน้อย	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	√
19	ผู้บริหารยอมรับด้านผิดพลาดของตัวเอง และจะพยายามหาทางแก้ไข	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	√
20	ผู้บริหารสามารถหาแนวทางในการเข้าถึงด้านมูล และ เรียนรู้สิ่งต่างๆได้อย่างกว้างขวาง	0	+1	0	+1	+1	3	0.6	√
การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)									
21	ผู้บริหารรู้สึกภูมิใจเมื่อใช้ความสามารถแล้วประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
22	ผู้บริหารมีวิธีให้กำลังใจตนเองเมื่อท้อถอย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
23	ผู้บริหารนำความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียนที่จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานด้วยความระมัดระวังเพิ่มขึ้น	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	√
24	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นสำคัญ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	√

ด้านที่	ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	การพิจารณา
		1	2	3	4	5			
25	ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจจุดมุ่งหมายขององค์กรได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
26	ผู้บริหารมีแรงกระตุ้นในการทำงานต่างๆให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	√
27	ผู้บริหารจัดการกับอุปสรรค์ที่เกิดขึ้นโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
28	ผู้บริหารไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค์เมื่อเจอปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
29	ผู้บริหารมักมองอุปสรรคเป็นโอกาสในการแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
30	ผู้บริหารมักมองว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	√
การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy)									
31	ผู้บริหารยินดีที่จะทำเพื่อส่วนรวมถึงแม้จะต้องเสียประโยชน์ส่วนตนไปบ้าง	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	√
32	ผู้บริหารรับฟัง และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
33	ผู้บริหารใส่ใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
34	ผู้บริหารทราบและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
35	ผู้บริหารจะให้คำปลอบโยน และให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
36	ผู้บริหารเข้าใจ และยอมรับในอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
37	ผู้บริหารช่วยเหลือผู้อื่นไม่ให้เสียหน้าใน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√

ด้านที่	ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	การพิจารณา
		1	2	3	4	5			
	สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น								
38	ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
39	ผู้บริหารวิเคราะห์งานเพื่อมอบหมายให้สอดคล้องกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
40	ผู้บริหารสามารถทราบถึงความสัมพันธ์กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละกลุ่ม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
ทักษะทางสังคม(Social skill)									
41	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำในสิ่งที่ต้องการได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
42	ผู้บริหารสนับสนุนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเรื่องราวต่างๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
43	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของอยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีดุลพินิจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
44	ผู้บริหารมีทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
45	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
46	ผู้บริหารมักระมัดระวังคำพูดไม่ให้กระทบจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
47	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
48	ผู้บริหารสามารถสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√

ด้านที่	ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	การพิจารณา
		1	2	3	4	5			
49	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับครู-อาจารย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√
50	ผู้บริหารอดทนที่จะอธิบายต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีที่มีความคัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	√

ตารางแสดงการพิจารณาค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย ตอนที่ 3 การใช้อำนาจ (Power)

ด้านที่	ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	การพิจารณา
		1	2	3	4	5			
อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)									
51	ผู้บริหารใช้อำนาจในการสั่งงานเป็นตามขั้นตอนและสายบังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
52	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ปฏิบัติตรงตามความรู้ความสามารถความถนัดของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
53	ผู้บริหารใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการสั่งการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
54	ผู้บริหารจะให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่ครูโดยทันที หากครูพบปัญหาในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
55	ผู้บริหารใช้กฎระเบียบของสถานศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
56	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบโดยการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)									
57	ผู้บริหารยกย่องชมเชยให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณแก่ครูเมื่อมีการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
58	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของครูตามผลงานที่ปรากฏ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
59	ผู้บริหารสนับสนุนช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√

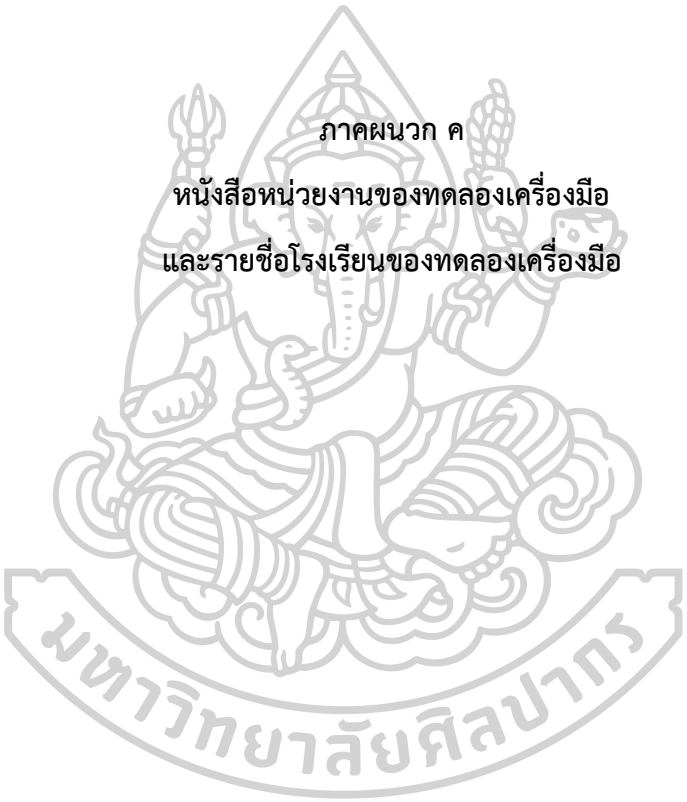
ด้านที่	ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	การพิจารณา
		1	2	3	4	5			
60	ผู้บริหารส่งเสริมครูให้ได้รับการอบรม ประชุมสัมมนา ศึกษาเพิ่มเติม เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
61	ผู้บริหารจัดให้มีสวัสดิการเพื่อบริการครูภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
อำนาจการบังคับ (Coercive Power)									
62	ผู้บริหารว่ากล่าวตักเตือนครูที่บกพร่องละเลย ต่อหน้าที่หรือไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
63	ผู้บริหารมีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
64	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการให้ครูปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
65	ผู้บริหารลงโทษ ครูที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
66	ผู้บริหารควบคุม กำกับ ติดตามให้ปฏิบัติงานให้ทันตามกำหนดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
67	ผู้บริหารมีการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
อำนาจอ้างอิง (Referent Power)									
68	ผู้บริหารมักจะทักทายปราศรัยให้ความเป็นกันเองกับครูทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
69	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูปฏิบัติตามได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
70	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√

ด้านที่	ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	การพิจารณา
		1	2	3	4	5			
71	ผู้บริหารเป็นผู้มีความรอบรู้ และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
72	ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตน ให้เป็นที่ยอมรับ และศรัทธา ของครูในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
73	ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่ มีความเสมอภาค และยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power)									
74	ผู้บริหารสามารถวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
75	ผู้บริหารมีความรู้ในการวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
76	ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน และมีโครงการใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อโรงเรียนเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
77	ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√
78	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำกับติดตาม และประเมินผลการทำงานของครูอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	√

ภาคผนวก ค

หนังสือหน่วยงานของทดลองเครื่องมือ

และรายชื่อโรงเรียนของทดลองเครื่องมือ



ที่ ศธ 6812.2/ 1174

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

12 ตุลาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางไกรนอก (แย้มพร้อมอุปถัมภ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวธัญพร หิรัญธนรัศมี รหัสนักศึกษา 58252322 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

"องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"
"Creative Organization"

รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ

จำนวน 15 แห่ง

ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
1.โรงเรียนวัดบางไกรนอก (แย้มพร้อมอุปถัมภ์)	อำเภอบางกรวย
2.โรงเรียนวัดปราสาท	อำเภอเมืองนนทบุรี
3.โรงเรียนวัดปากน้ำ	อำเภอเมืองนนทบุรี
4.โรงเรียนวัดฝาง	อำเภอเมืองนนทบุรี
5.โรงเรียนวัดพุฒิปรางค์ปราโมทย์	อำเภอเมืองนนทบุรี
6.โรงเรียนวัดลานนาบุญ	อำเภอเมืองนนทบุรี
7.โรงเรียนวัดสำโรง	อำเภอบางกรวย
8.โรงเรียนวัดเฉลิมพระเกียรติ	อำเภอเมืองนนทบุรี
9.โรงเรียนวัดเชิงกระบือ	อำเภอบางกรวย
10.โรงเรียนวัดแจ้งศิริสัมพันธ์	อำเภอเมืองนนทบุรี
11.โรงเรียนวัดโชติการาม	อำเภอเมืองนนทบุรี
12.โรงเรียนวัดใหม่ผดุงเขต	อำเภอบางกรวย
13.โรงเรียนอนุบาลนนทบุรี	อำเภอเมืองนนทบุรี
14.โรงเรียนอนุบาลบางกรวย	อำเภอบางกรวย
15.โรงเรียนอนุราชประสิทธิ์	อำเภอเมืองนนทบุรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	172.1000	222.162	.88474	.992
x1.2	172.1000	221.472	.95953	.992
x1.3	172.2667	225.168	.94443	.992
x1.4	172.0667	216.340	.87099	.992
x1.5	172.1000	212.024	.78784	.992
x1.6	171.9000	220.369	.71197	.992
x1.7	172.2667	217.582	.69481	.992
x1.8	172.2667	218.064	.87691	.992
x1.9	172.4333	225.013	.77385	.992
x1.10	172.1333	218.740	.86037	.992
x2.1	172.0667	221.926	.66176	.992
x2.2	172.2333	220.944	.83391	.992
x2.3	172.2000	217.545	.85029	.992
x2.4	172.4333	214.599	.80872	.992
x2.5	172.3667	214.861	.81931	.992
x2.6	172.1333	221.844	.88474	.992
x2.7	172.0333	221.620	.80301	.992
x2.8	172.1000	217.059	.80301	.992
x2.9	172.3000	218.355	.78492	.992
x2.10	172.2333	221.289	.93710	.992
x3.1	172.3333	211.954	.76489	.992
x3.2	171.9667	225.551	.78784	.992
x3.3	172.1000	222.369	.76489	.992
x3.4	171.9667	223.757	.99655	.992
x3.5	172.1000	220.024	.99655	.992
x3.6	172.1667	221.385	.91287	.992
x3.7	172.2000	224.648	.97320	.992
x3.8	172.1000	222.024	1.06188	.992
x3.9	172.0667	217.444	.80516	.992
x3.10	172.1000	221.955	.74278	.992
x4.1	306.8214	1502.544	.508	.976

มหาวิทยาลัยศิลปากร

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x4.2	306.6161	1498.707	.683	.976
x4.3	306.5000	1501.171	.656	.976
x4.4	306.4911	1499.567	.729	.976
x4.5	306.5625	1501.293	.707	.976
x4.6	306.4911	1506.955	.672	.976
x4.7	306.5000	1503.099	.711	.976
x4.8	306.9018	1511.206	.518	.976
x4.9	306.3482	1507.400	.635	.976
x4.10	306.5357	1508.972	.634	.976
x5.1	306.4464	1509.258	.608	.976
x5.2	306.3393	1506.226	.572	.976
x5.3	306.5179	1499.603	.707	.976
x5.4	306.5357	1501.080	.692	.976
x5.5	306.6518	1506.625	.590	.976
x5.6	306.7054	1498.552	.656	.976
x5.7	306.5625	1501.618	.641	.976
x5.8	306.5357	1505.098	.198	.978
x5.9	306.6518	1493.725	.786	.976
x5.10	306.4286	1506.734	.634	.976
y1.1	306.5000	1506.667	.614	.976
y1.2	306.6071	1503.430	.650	.976
y1.3	306.7589	1504.815	.610	.976
y1.4	306.8125	1496.820	.660	.976
y1.5	306.7679	1492.720	.675	.976
y1.6	306.7411	1500.500	.672	.976
y2.1	306.6964	1490.826	.735	.976
y2.2	306.6339	1493.604	.656	.976

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y2.3	306.3750	1502.218	.680	.976
y2.4	306.4732	1508.630	.639	.976
y2.5	306.4107	1504.082	.740	.976
y3.1	306.5982	1499.792	.723	.976
y3.2	306.5536	1498.231	.718	.976
y3.3	306.5893	1493.181	.770	.976
y3.4	306.6607	1501.758	.651	.976
y3.5	306.4732	1500.432	.775	.976
y3.6	306.5179	1500.036	.754	.976
y4.1	306.3839	1501.031	.785	.976
y4.2	306.3929	1494.961	.796	.976
y4.3	306.4821	1498.342	.791	.976
y4.4	306.4375	1506.284	.648	.976
y4.5	306.4643	1502.107	.735	.976
y4.6	306.8125	1498.748	.638	.976
y5.1	306.8214	1500.905	.638	.976
y5.2	306.5446	1478.430	.229	.981
y5.3	306.6250	1501.300	.225	.978
y5.4	306.6786	1502.634	.687	.976
y5.5	306.6607	1503.830	.688	.976

Reliability Statistics

N of Cases = 30 N of Item = 78

Cronbach's Alpha = .976

ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมด้านมูล และรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่ ศธ 6812.2/1210

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

19 ตุลาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวธัญพร หิรัญธนยรัศมี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

๔๘ ปี
"องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"
"Creative Organization"

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

จำนวน 56 โรง

1	โรงเรียนวัดคลองขุนศรี	29	โรงเรียนแสงประทีปรัฐบำรุง
2	โรงเรียนบ้านคลองพระพิมล	30	โรงเรียนวัดสังวรพิมลไพบูลย์(จันทรานุกูล)
3	โรงเรียนวัดยอดพระพิมล	31	โรงเรียนวัดพระเงิน(อิสราวิทย์อุปกรณ์)
4	โรงเรียนวัดไทรใหญ่	32	โรงเรียนวัดศรีราษฎร์(เอนกนาครราษฎร์บำรุง)
5	โรงเรียนวัดคลองเจ้า	33	โรงเรียนวัดเอนกดิษฐาราม
6	โรงเรียนชุมชนวัดไทรน้อย	34	โรงเรียนวัดอินทร์
7	โรงเรียนวัดคลองตาคล้าย	35	โรงเรียนแก้วอินทร์สุธาอุทิศ
8	โรงเรียนบ้านคลองฝรั่งฯ	36	โรงเรียนชุมชนวัดบางโค(แม่นางวิทย์อุปการี)
9	โรงเรียนวัดเพรางาย	37	โรงเรียนอนุบาลบางใหญ่(ดอนลาดตะค้าน)
10	โรงเรียนวัดเสนีวงศ์	38	โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ 60 พรรษาฯ
11	โรงเรียนวัดมะสง มิตรภาพที่ 55	39	โรงเรียนชุมชนวัดต้นเชือก(ถาวรวิทย์อุปกฤต)
12	โรงเรียนชุมชนวัดราษฎร์นิยม	40	โรงเรียนบ้านดอนตะลุมพุก(เจริญจิตรวิทยา)
13	โรงเรียนวัดลากค้อน	41	โรงเรียนวัดตาล
14	โรงเรียนบ้านราษฎร์นิยม	42	โรงเรียนวัดอินทาราม(สงค์วอนอุทิศ)
15	โรงเรียนดีมากอุปถัมภ์	43	โรงเรียนวัดสพานสูง(รถไฟนุเคราะห์)
16	โรงเรียนวัดบางรักใหญ่(สายอักษรศรี)	44	โรงเรียนรุ่งเรืองวิทยา
17	โรงเรียนวัดโมลี(นันทวิมล)	45	โรงเรียนวัดสาลีโขภิตาราม
18	โรงเรียนชุมชนวัดบางไผ่	46	โรงเรียนสามัคคีวิทยา(เชื้อผู้ดีอุปถัมภ์)
19	โรงเรียนวัดลาดปลาดุก	47	โรงเรียนวัดบางพูดใน(นนทวิทยา)
20	โรงเรียนชุมชนไมตรีอุทิศ	48	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา95 (วัดโพธิ์ทองบน)
21	โรงเรียนประชารัฐบำรุง	49	โรงเรียนวัดโพธิ์บ้านอ้อย
22	โรงเรียนแสงประเสริฐ	50	โรงเรียนวัดผาสุกมณีจักร
23	โรงเรียนคล้ายสอนศึกษา	51	โรงเรียนชลประทานสงเคราะห์
24	โรงเรียนวัดลำโพ	52	โรงเรียนประเสริฐอิสลาม
25	โรงเรียนเจริญรัฐอุปถัมภ์	53	โรงเรียนวัดกลางเกร็ด
26	โรงเรียนสุเหร่าปากคลองลำรี	54	โรงเรียนวัดปรมัยยิกาวาส(แสนสวัสดิ์วิทยาคาร)
27	โรงเรียนสุเหร่าเขียว	55	โรงเรียนวัดศาลากุล
28	โรงเรียนประสานสามัคคีวิทยา	56	โรงเรียนวัดเชิงเลน

ภาคผนวก ฉ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

.....

ตอนที่1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ด้านมูล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓หน้าด้านความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ด้าน	สถานภาพของผู้ให้ด้านมูล	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง	[ ]1
2.	อายุ (เศษเดือนเกิน 6 เดือนให้นับเป็น 1 ปี) ( ) ไม่เกิน 25 ปี ( ) 26 – 35 ปี ( ) 36 – 45 ปี ( ) 46 ปีขึ้นไป	[ ]2
3.	ระดับการศึกษาสูงสุด ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก	[ ]3
4.	ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ( ) ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ รักษาการณ์ในตำแหน่ง ( ) ครู	[ ]4
5.	ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี) ( ) น้อยกว่า 10 ปี ( ) 10 – 19 ปี ( ) 20 – 29 ปี ( ) 30 ปีขึ้นไป	[ ]5

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

5 หมายถึง ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึงระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้าน	ด้านความ	ระดับ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ความฉลาดทางอารมณ์(Emotional intelligence)							
การตระหนักรู้ตนเอง(Self awareness)							
1	ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี						[ ] 6
2	ผู้บริหารรู้ตัวเสมอทุกครั้งเมื่อรู้สึกตื่นเต้น						[ ] 7
3	ผู้บริหารสามารถบอกถึงความรู้สึก และอารมณ์ของตนเองขณะนั้นได้						[ ] 8
4	ผู้บริหารรู้เท่าทันความคิดของตนเองเสมอ						[ ] 9
5	ผู้บริหารสามารถรับรู้ถึงศักยภาพและด้านจำกัดของตนเอง						[ ] 10
6	ผู้บริหารสามารถประเมินได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่มากระทบต่ออารมณ์ของตนเอง						[ ] 11
7	ผู้บริหารสามารถประเมินความสามารถในด้านต่างๆของตนเองได้						[ ] 12
8	ผู้บริหารเห็นคุณค่าและความสามารถของตนเอง						[ ] 13
9	ภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารส่งผลต่อการตัดสินใจแก้ปัญหา						[ ] 14
10	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจสิ่งต่างๆได้ด้วยตนเอง						[ ] 15
การควบคุมตนเอง (Self regulation)							
11	ผู้บริหารสามารถควบคุมตนเองได้						[ ] 16
12	เมื่อมีเหตุการณ์ที่ส่งผลต่ออารมณ์ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้						[ ] 17
13	ผู้บริหารไตร่ตรองอย่างรอบครอบก่อนที่จะแสดงความคิดเห็น						[ ] 18

ด้าน	ด้านความ	ระดับ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
14	ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือในงานที่ปฏิบัติ						[ ] 19
15	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา						[ ] 20
16	ผู้บริหารทำงานอย่างโปร่งใส						[ ] 21
17	ผู้บริหารสามารถกล่าวขอโทษผู้อื่นได้เมื่อทำผิด						[ ] 22
18	ผู้บริหารไม่มีนิสัยคิดเล็กคิดน้อย						[ ] 23
19	ผู้บริหารยอมรับด้านผิดพลาดของตัวเอง และจะพยายามหาทางแก้ไข						[ ] 24
20	ผู้บริหารสามารถหาแนวทางในการเข้าถึงด้านมูล และ เรียนรู้สิ่งต่างๆได้อย่างกว้างขวาง						[ ] 25
การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)							
21	ผู้บริหารรู้สึกภูมิใจเมื่อใช้ความสามารถแล้วประสบความสำเร็จ						[ ] 26
22	ผู้บริหารมีวิธีให้กำลังใจตนเองเมื่อท้อถอย						[ ] 27
23	ผู้บริหารนำความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียนที่จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานด้วยความระมัดระวังเพิ่มขึ้น						[ ] 28
24	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นสำคัญ						[ ] 29
25	ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจจุดมุ่งหมายขององค์กรได้						[ ] 30
26	ผู้บริหารมีแรงกระตุ้นในการทำงานต่างๆให้บรรลุเป้าหมาย						[ ] 31
27	ผู้บริหารจัดการกับอุปสรรค์ที่เกิดขึ้นโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร						[ ] 32
28	ผู้บริหารไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค์เมื่อเจอปัญหา						[ ] 33
29	ผู้บริหารมักมองอุปสรรคเป็นโอกาสในการแก้ไขปัญหา						[ ] 34
30	ผู้บริหารมักมองว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้						[ ] 35
การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy)							
31	ผู้บริหารยินดีที่จะทำเพื่อส่วนรวม ถึงแม้จะต้องเสียประโยชน์ส่วนตนไปบ้าง						[ ] 36
32	ผู้บริหารรับฟัง และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ						[ ] 37

ด้าน	ด้านความ	ระดับ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	แสดงความคิดเห็น						
33	ผู้บริหารใส่ใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา						[ ] 38
34	ผู้บริหารทราบและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา						[ ] 39
35	ผู้บริหารจะให้คำปลอบโยน และให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา						[ ] 40
36	ผู้บริหารเข้าใจ และยอมรับในอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา						[ ] 41
37	ผู้บริหารช่วยเหลือผู้อื่นไม่ให้เสียหน้าในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น						[ ] 42
38	ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา						[ ] 43
39	ผู้บริหารวิเคราะห์งานเพื่อมอบหมายให้สอดคล้องกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม						[ ] 44
40	ผู้บริหารสามารถทราบถึงความสัมพันธ์กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละกลุ่ม						[ ] 45
ทักษะทางสังคม (Social skill)							
41	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำในสิ่งที่ต้องการได้						[ ] 46
42	ผู้บริหารสนับสนุนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเรื่องราวต่างๆ						[ ] 47
43	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของอยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีดุลพินิจ						[ ] 48
44	ผู้บริหารมีทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 49
45	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา						[ ] 50
46	ผู้บริหารมักระมัดระวังคำพูดไม่ให้กระทบจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน						[ ] 51
47	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน						[ ] 52
48	ผู้บริหารสามารถสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานได้						[ ] 53
49	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับครู-อาจารย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 54
50	ผู้บริหารอดทนที่จะอธิบายต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีที่มีความคัด						[ ] 55

ด้าน	ด้านความ	ระดับ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	แย้ง						

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

5 หมายถึง ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึงระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึงระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้าน	ด้านความ	ระดับ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การใช้อำนาจ (Power)							
อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)							
51	ผู้บริหารใช้อำนาจในการสั่งงานเป็นตามขั้นตอนและสายบังคับบัญชา						[ ] 56
52	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ปฏิบัติตรงตามความรู้ความสามารถความถนัดของแต่ละบุคคล						[ ] 57
53	ผู้บริหารใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการสั่งการ						[ ] 58
54	ผู้บริหารจะให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่ครูโดยทันที หากครูพบปัญหาในการปฏิบัติงาน						[ ] 59
55	ผู้บริหารใช้กฎระเบียบของสถานศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน						[ ] 60
56	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบโดยการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร						[ ] 61
อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)							
57	ผู้บริหารยกย่องชมเชยให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณแก่ครูเมื่อมีการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ						[ ] 62
58	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของครูตามผลงานที่ปรากฏ						[ ] 63

ด้าน	ด้านความ	ระดับ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
59	ผู้บริหารสนับสนุนช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน						[ ] 64
60	ผู้บริหารส่งเสริมครูให้ได้รับการอบรม ประชุมสัมมนา ศึกษาเพิ่มเติม เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ						[ ] 65
61	ผู้บริหารจัดให้มีสวัสดิการเพื่อบริการครูภายในโรงเรียน						[ ] 66
อำนาจการบังคับ (Coercive Power)							
62	ผู้บริหารว่ากล่าวตักเตือนครูที่บกพร่อง ละเลย ต่อหน้าที่หรือไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง						[ ] 67
63	ผู้บริหารมีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง						[ ] 68
64	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการให้ครูปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด						[ ] 69
65	ผู้บริหารลงโทษ ครูที่ไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบของโรงเรียน						[ ] 70
66	ผู้บริหารควบคุม กำกับ ติดตามให้ปฏิบัติงานให้ทันตามกำหนดเวลา						[ ] 71
67	ผู้บริหารมีการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด						[ ] 72
อำนาจอ้างอิง (Referent Power)							
68	ผู้บริหารมักจะทักทายปราศรัยให้ความเป็นกันเองกับครูทุกคน						[ ] 73
69	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูปฏิบัติตามได้						[ ] 74
70	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่						[ ] 75
71	ผู้บริหารเป็นผู้มีความรอบรู้ และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน						[ ] 76
72	ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตน ให้เป็นที่ยอมรับ และศรัทธา ของครูในโรงเรียน						[ ] 77
73	ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่ มีความเสมอภาค และยุติธรรม						[ ] 78
อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power)							
74	ผู้บริหารสามารถวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ						[ ] 79
75	ผู้บริหารมีความรู้ในการวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ						[ ] 80

ด้าน	ด้านความ	ระดับ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
76	ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน และมีโครงการใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อโรงเรียนเสมอ						[ ]81
77	ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ						[ ]82
78	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำกับติดตาม และประเมินผลการทำงานของครูอย่างมีประสิทธิภาพ						[ ]83

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวธัญพร หิรัญธนยรัศมี
วัน เดือน ปี เกิด	20 สิงหาคม พ.ศ.2533
วุฒิการศึกษา	2557 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา คณะศึกษาศาสตร์ วิชาเอกการศึกษาปฐมวัย มหาวิทยาลัยศิลปากร 2558 ศึกษาต่อในระดับปริญญามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	18/67 ซ.ทวีวัฒนา29 แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กทม.10170

มหาวิทยาลัยศิลปากร