



ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัชฌิมศึกษาสุพรรณบุรี



โดย
นายชลบทินทร์ กลิ่นจันทร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี



โดย
นายชลบดินทร์ กลิ่นจันทร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

EMOTIONAL INTELLIGENCE OF ADMINISTRATORS AND ORGANIZATIONAL
JUSTICE IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA
OFFICE, SUPHANBURI



By
Mr. Chonlabadin KLINCHAN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Academic Year 2025
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การ
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สุพรรณบุรี

โดย นายชลบทินทร์ กลิ่นจันทร์

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ชัดติยา ดั่งงำราญ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

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

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ชัดติยา ดั่งงำราญ)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. พรศักดิ์ สุจริตรักษ์)

640620074 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร, ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน

นาย ชลบทินทร์ กลิ่นจันทร์: ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี 2) ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 30 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของโกลแมน โปยาทซิส และแมคคี และความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนตามแนวคิดของกริฟฟินและมัวร์เฮด สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง ด้านการจัดการตนเอง ด้านการจัดการความสัมพันธ์ และด้านการตระหนักรู้ทางสังคม ตามลำดับ
2. ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความยุติธรรมด้านข้อมูล ด้านความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความยุติธรรมด้านกระบวนการ และด้านความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน ตามลำดับ
3. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

640620074 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : Emotional intelligence of administrators, Organizational justice in school

Mr. Chonlabadin KLINCHAN : Emotional intelligence of administrators and organizational justice in school under the Secondary Educational Service Area Office, Suphanburi Thesis advisor : Associate Professor Mattana Wangthanomsak, Ph.D.

The purposes of this research were to determine 1) emotional intelligence of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Suphanburi 2) organizational justice in schools under the Secondary Educational Service Area Office Suphanburi and 3) the relationship between emotional intelligence of administrators and organizational justice in schools under the Secondary Educational Service Area Office Suphanburi. The sample consisted of 30 schools under the Secondary Educational Service Area Office Suphanburi. The respondents in each school consisted of 2 persons: a school director and a teacher with the total of 60 respondents. The research instrument was an opinionnaire regarding emotional intelligence of school administrator based on the concept of Goleman, Boyatzis and McKee and the organizational justice in school based on the concept of Griffin and Moorhead. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The findings revealed as follows:

1. The emotional intelligence of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Suphanburi, collectively, was found at the highest level. When considered each aspect individually, 2 were found at the highest level and 2 were at a high level; ranked by arithmetic mean from the highest to the lowest as follows: self-awareness, self-management, relationship management, and social awareness, respectively.

2. The organizational justice in schools under the Secondary Educational Service Area Office Suphanburi, collectively and individually, was found at a high level; ranked by arithmetic mean from the highest to the lowest as follows: informational justice, interpersonal justice, procedural justice, and distributive justice, respectively.

3. The emotional intelligence of administrators and the organizational justice in schools under the Secondary Educational Service Area Office Suphanburi were found to be moderately correlated, with statistical at the .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี” ฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจากรองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ชัตติยา ตัวงสำราญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก รวมถึงคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่เมตตาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ช่วยเหลือให้การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.กนกพร พิริยวุฒิกรอุดม ผู้อำนวยการโรงเรียนบางแพปฐมพิทยา ดร. เกศสุดา เนรมิตธนไพศาล ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนราษฎร์ ดร.ประสงค์ กลิ่นบรม ผู้อำนวยการโรงเรียนบางสะพานวิทยา อาจารย์ ดร.จิณฉวีวัฒน์ โคมบัว อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น ดร.สกวรัตน์ จรุงนันทกาล ศึกษานิเทศก์หัวหน้างานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย และให้คำแนะนำ เพื่อปรับปรุงแก้ไขคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหาร และคณะครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนขอขอบคุณครอบครัวและเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 40 ที่สนับสนุนให้ความช่วยเหลือและกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณ บิดา มารดา ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณของผู้วิจัยทุกท่านที่กรุณาอบความรู้ อบรมสั่งสอน จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ชลบดินทร์ กลิ่นจันทร์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของงานวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	7
ข้อคำถามของงานวิจัย.....	8
สมมติฐานของงานวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
ความฉลาดทางอารมณ์.....	14
ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์.....	15
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์.....	16
ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์.....	29
ความยุติธรรมในองค์กร.....	33

ความหมายของความยุติธรรมในองค์การ	33
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมในองค์การ	35
คามสำคัญ การส่งเสริมและพัฒนาความยุติธรรมในองค์การ	43
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี	46
ด้านข้อมูลพื้นฐาน	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
งานวิจัยในประเทศ.....	48
งานวิจัยต่างประเทศ.....	51
สรุป	58
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	59
ขั้นตอนการวิจัย	59
ระเบียบวิธีวิจัย	60
แผนแบบการวิจัย	60
ประชากร	60
กลุ่มตัวอย่าง.....	60
ผู้ให้ข้อมูล.....	61
ตัวแปรที่ศึกษา	61
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	63
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	64
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	65
สรุป	66
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	68

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	69
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี.....	71
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี.....	78
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับ ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี.....	82
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	84
สรุปผลการวิจัย.....	84
อภิปรายผล.....	85
ข้อเสนอแนะ.....	95
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	95
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	96
รายการอ้างอิง.....	97
ภาคผนวก.....	106
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ และรายละเอียดของผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ.....	107
ภาคผนวก ข แบบสรุปการตรวจความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อการวิจัย.....	110
ภาคผนวก ค หนังสือทดลองเครื่องมือวิจัยและรายชื่อสถานศึกษาที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย	116
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย.....	119
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัย.....	128
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัย.....	131
ประวัติผู้เขียน.....	140

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ข้อมูลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี	47
ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล	61
ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	69
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวม.....	71
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (X_1)	72
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการจัดการตนเอง (X_2)	73
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการตระหนักรู้ทางสังคม (X_3)	75
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการจัดการความสัมพันธ์ (X_4)	76
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความยุติธรรมในองค์การของ โรงเรียน โดยภาพรวม.....	78
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความยุติธรรมในองค์การของ โรงเรียน ด้านความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน (Y_1)	79
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความยุติธรรมในองค์การของ โรงเรียน ด้านความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Y_2)	80
ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความยุติธรรมในองค์การของ โรงเรียน ด้านความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Y_3)	80
ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความยุติธรรมในองค์การของ โรงเรียน ด้านความยุติธรรมด้านข้อมูล (Y_4)	81

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรม
ในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี..... 82



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	11
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	12
แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของแบรดเบอรี่และกรีฟส์ (Bradberry and Greaves).....	24
แผนภูมิที่ 4 องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของดาฟท์ (Daft)	29
แผนภูมิที่ 5 ความยุติธรรมในองค์การตามแนวคิดของกรีนเบิร์ก (Greenberg).....	38
แผนภูมิที่ 6 ความยุติธรรมในองค์การตามแนวคิดของกริฟฟินและมัวร์เฮด (Griffin and Moorhead)	40
แผนภูมิที่ 7 ความยุติธรรมในองค์การตามแนวคิดของโรบบินส์และจัจจ์ (Robbins and Judge)...	43



บทที่ 1

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความรวดเร็วและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเข้ามาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคนในสังคมเป็นอย่างมากและเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในทุกวันการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในตัวเราเอง ในสถานการณ์ที่เราอยู่หรือในโลกรอบตัวของเรา แต่กระนั้นก็ยังคงมีสิ่งหนึ่งที่ไม่ว่าสังคมจะมีการพัฒนาไปข้างหน้าเกิดความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีหรือเปลี่ยนแปลงไปสักเท่าใด สิ่งนั้นก็ยังคงเป็นหัวใจสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนสังคมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของพลเมืองในสังคมนั้นก็คือการศึกษา

การศึกษาเป็นหนึ่งในรากฐานสำคัญเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้คน ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสังคมโดยรวมให้ดีขึ้น จึงไม่น่าแปลกที่ทุกองค์การทั้งในระดับโลก ระดับประเทศ และระดับท้องถิ่นต่างเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนเรื่องการศึกษา ในระดับโลกองค์การสหประชาชาติ (UN) ได้กำหนดให้การศึกษาเป็นหนึ่งในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหัสวรรษ 2030 (Sustainable Development Goals: SDGs) ข้อที่ 4 ว่าด้วยการส่งเสริมการศึกษาที่เท่าเทียม และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน¹ และการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคมและสร้างชาติเป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาคและของโลก² อีกทั้งการศึกษายังเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเลือกเส้นทางในการดำเนินชีวิตอันนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคตอย่างมาก ช่วยพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการใช้ชีวิตในสังคม เปิดโอกาสให้กับทุกคนในการเข้าถึงความรู้ในทุกแขนงจากทั่วทุกมุมโลก สามารถพัฒนาตนเองได้มากขึ้น ทั้งยังเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยสร้างฐานความรู้และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

¹ กานต์ธีรา ภูริวิกรัย, การศึกษาโลกในศตวรรษที่ 21 : ระบบยังเหลื่อมล้ำ การเรียนรู้ยังวิกฤต, เข้าถึงเมื่อ 24 เมษายน 2567, เข้าถึงได้จาก <https://www.eef.or.th/global-education/>

² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 (กรุงเทพฯ: พรินทิวานกราฟฟิค, 2560), 1.

อย่างไรก็ตามการศึกษานั้นก็เป็นเพียงเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคมเท่านั้น สิ่งสำคัญอีกหนึ่งสิ่งที่จะต้องการพัฒนาการศึกษาให้ก้าวเดินไปข้างหน้าได้นั้นก็คือบุคลากรทางการศึกษา บุคลากรทางการศึกษาคือกลุ่มคนที่มีหน้าที่ในการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนในระบบการศึกษา สร้างจุดมุ่งหมายและเตรียมความพร้อมให้พวกเขาประสบความสำเร็จในฐานะพลเมืองของโลกและสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขามีแรงผลักดันในการทำ ความดีและประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลที่มีหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ครู อาจารย์ ผู้ฝึกสอน คือผู้ที่มีหน้าที่สอนและแนะนำการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนในระดับต่าง ๆ โดยใช้วิธีการและกลไก การสอนที่หลากหลาย วางแผนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินผลการเรียนรู้ของ ผู้เรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้บริหารทาง การศึกษา ผู้ที่มีหน้าที่ในการวางแผน สร้างนโยบายและดำเนินการในด้านการบริหารจัดการทั้งภายใน และภายนอกของสถานศึกษาเพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ สำนักงานการศึกษา เป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการสนับสนุนและประสานงานกับสถานศึกษาทั้งหลายรวมถึง ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับพื้นที่ และผู้ให้บริการทางการศึกษาอื่น ๆ คือบุคคล หรือหน่วยงานที่มุ่งเน้นการให้บริการเสริมสร้างการเรียนรู้หรือการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ให้กับผู้เรียน เช่น ผู้แนะแนวการศึกษา คณะกรรมการที่ปรึกษาและโค้ชการเรียนรู้ ทั้งนี้บุคลากรทางการศึกษามี หน้าที่หลักในการให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนในระบบการศึกษา ทุกระดับ ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในหลายด้าน เช่น การเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ ซึ่งสามารถ นำความรู้และทักษะที่มีมาใช้ในการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นบทบาท สำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสมและกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นใน การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้เรียนเพื่อให้พร้อมที่จะเข้าสู่สังคมและ ตลาดแรงงานในอนาคต การเป็นตัวอย่างและแรงบันดาลใจโดยการแสดงคุณธรรม จริยธรรมและ ทักษะที่เป็นที่ต้องการในชีวิต หรือแม้กระทั่งการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในระบบ การศึกษา โดยการนำเสนอและใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมและวิธีการสอนที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ หรือการนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี นโยบายต่าง ๆ ในการบริหารจัดการการศึกษาที่มีความเหมาะสม ทันสมัยเข้ากับยุคปัจจุบัน ซึ่งบุคลากรทางการศึกษาต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา³

³ University of the People, **Why Teachers Are Important in Society - Why Teachers Matter**, accessed April 22, 2024, available from <https://www.uopeople.edu/blog/the-importance-of-teachers/>

จากที่กล่าวมาข้างต้น การศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาจึงมีความเชื่อมโยงและมีความสำคัญต่อกันอย่างมาก อันเนื่องมาจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่สร้างบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการดำรงชีวิต และการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาผู้ซึ่งมีส่วนสำคัญในการจัดการศึกษาจึงส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย และจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษาควบคู่ไปกับการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาเพื่อที่จะเป็นกำลังหลักในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป⁴

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาถือเป็นกลไกที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาระบบการศึกษาของประเทศในฐานะของผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารกิจการของสถานศึกษา จัดการทรัพยากรที่มีเพื่อใช้ในการพัฒนาระบบการศึกษาอย่างมีคุณภาพ หรือมีหน้าที่ในการสนับสนุน และส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคลในระบบการศึกษา⁵ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยหลายด้านที่ส่งผลต่อผลลัพธ์และประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ความฉลาดทางสติปัญญา ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ประสบการณ์ หรือแม้กระทั่งการจัดการตนเอง การสร้างหรือการจัดการความสัมพันธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรซึ่งล้วนเป็นความฉลาดทางอารมณ์ทั้งสิ้น

ความฉลาดทางอารมณ์ คือ ความสามารถในการรับรู้ เข้าใจ จัดการ และใช้ประโยชน์จากอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น เพื่อให้สามารถเผชิญความท้าทายของสิ่งแวดล้อม และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁶ หรือคือความสามารถในการรับรู้ของตนเองในการระบุ ประเมินและการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ผู้อื่นหรือของกลุ่ม ซึ่งเดิมเชื่อกันว่า ความฉลาดทางสติปัญญาคือปัจจัยหลักที่ทำให้ผู้คนประสบความสำเร็จ มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข แต่ต่อมาได้มีการศึกษาและเกิดแนวคิดใหม่และไม่เชื่อว่าความสำเร็จในชีวิตจะขึ้นอยู่กับความสามารถทางสติปัญญาเพียงอย่างเดียว โดยกล่าวถึง

⁴ กระทรวงศึกษาธิการ, “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567,” 29 ธันวาคม 2565.

⁵ อาทิตยา ไสยพร, ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ บริหารอย่างไรให้เข้าถึงใจครูและนักเรียน, เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2567, เข้าถึงได้จาก <https://www.educathai.com/knowledge/articles/693>

⁶ Annette Weyers, Eugène Van Niekerk, and Annette Prins, **Emotional Intelligence: Tipping Point in Workplace Excellence**, (Johannesburg: KR Publishing, 2018), 8.

ความฉลาดทางอารมณ์ในความหมายของรูปแบบหนึ่งของความฉลาดด้านสังคมที่สามารถรับรู้อารมณ์และความรู้สึกของตนเองรวมทั้งผู้อื่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น การต่อรองหรือการโน้มน้าว การมีใจในการบริการ และจากงานวิจัยของ World Economic Forum (WEF) พบว่าความฉลาดทางอารมณ์หรือทักษะทางสังคมกลายเป็น 1 ใน 10 ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน⁷ ดังนั้นการมีความฉลาดทางอารมณ์นั้น จะยิ่งช่วยในการเพิ่มพูนศักยภาพของตนเองในด้านต่าง ๆ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ปรับปรุงการทำงานเป็นทีม และทำให้มีความรู้สึกที่ดีขึ้นเกี่ยวกับงานและสถานที่ทำงานไปพร้อมกันได้⁸ การลดความเครียด การมอบความรักและความเข้าใจให้กับเพื่อนร่วมงานคนใกล้ชิด การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพและช่วยในการเตรียมความเป็นผู้นำที่ดีในอนาคต บทบาทของความฉลาดทางอารมณ์นั้นจึงมีความสำคัญอย่างมากซึ่งเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้บริหารในการพัฒนาระบบการศึกษาของประเทศ แต่หากผู้บริหารขาดการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ก็อาจจะส่งผลต่อการพัฒนาระบบการศึกษาได้ เช่น ผู้บริหารขาดความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ร่วมงาน ไม่สามารถควบคุมหรือจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาดหรือเกิดความไม่เป็นธรรม หรือไม่สามารจัดการกับอารมณ์ของตนเองในการปฏิบัติตนต่อผู้รับบริการได้ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์เชิงลบในองค์กรขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกหรือความคิดว่าตนนั้นไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือไม่เกิดความยุติธรรมในองค์กรขึ้น อาจทำให้บุคลากรปฏิบัติได้ไม่เต็มที่ ไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานหรือขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมในองค์กร

ความยุติธรรมในองค์กรมีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากเป็นรากฐานและองค์ประกอบสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ และส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของพนักงาน ความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้อัตราการลาออกลดลง ช่วยให้ผู้นำในอนาคตสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความเป็นธรรมและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่จะประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ความยุติธรรมขององค์กรยังช่วยในการแก้ไขข้อขัดแย้งโดยการวางแบบอย่างเพื่อความเป็นธรรมและความเสมอภาค ช่วยในการจัดการความหลากหลายโดยการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจและการไม่แบ่งแยก สร้างความมั่นใจและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งเป็นโครงสร้างหลายแง่มุมที่สะท้อนถึงความรู้สึกโดยรวมของพนักงาน ปัจจัยต่าง ๆ ตั้งแต่สภาพค่าจ้างและสภาพการทำงานไปจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลล้วนมีส่วนสำคัญในการกำหนดรูปแบบองค์กรทั้งสิ้น ในทางกลับกันหากมีการดำเนินงานโดยขาดความยุติธรรมในองค์กรก็จะสามารถนำไปสู่

⁷ World Economic Forum (WEF), “Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution,” **The Future of Jobs**, 2016: 49-54.

⁸ Steven J. Stein, **Emotional Intelligence for Dummies**, 2nd ed. (New Jersey: Wiley Publishing, 2023), 15.

การรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรม เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การส่งผลเสียต่อความพึงพอใจในงาน ความไว้วางใจในฝ่ายบริหารและขวัญกำลังใจโดยรวมของพนักงาน⁹ การรักษาบุคลากรในการปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มประสิทธิภาพและด้วยความเต็มใจ คือสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารองค์การ

จากที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ชัดว่าความฉลาดทางอารมณ์นั้นมีความสำคัญมากต่อการดำเนินชีวิตและการทำงาน การมีความฉลาดทางอารมณ์ที่ดีไม่ได้มีไว้สำหรับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ยังเป็นทักษะที่มีคุณค่าในทุกระดับอาชีพ ความฉลาดทางอารมณ์จึงเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาในที่ทำงานและไต่เต้าในอาชีพการงาน¹⁰ และความยุติธรรมในองค์การก็เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลโดยตรง หากผู้บริหารมีการควบคุมอารมณ์ที่ดี แสดงออกความอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและสามารถบริหารงานโดยยึดหลักความยุติธรรมในองค์การ มีความยุติธรรม มีความเหมาะสม ก็จะส่งผลให้บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อใจและไว้วางใจในการบริหาร เกิดความพึงพอใจ เกิดความรักและความสามัคคีในองค์การ ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เกิดการพัฒนางานไปในทิศทางที่ถูกต้อง ส่งผลดีต่อสภาพจิตใจทั้งผู้บริหารและบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย¹¹ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนและความยุติธรรมในองค์การ เพื่อทราบถึงระดับของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่เป็นส่วนสำคัญอย่างมากต่อความยุติธรรมในองค์การ จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

ปัญหาของงานวิจัย

ความฉลาดทางอารมณ์ ในมุมมองของผู้บริหารนอกจากการควบคุมหรือจัดการกับอารมณ์ของตนเองแล้ว อาจจะยังหมายถึงความสามารถในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

⁹ Study Smarter, **Organizational Justice**, accessed February 24, 2023, available from <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/human-resources/organizational-justice/#:~:text=Organizational Justice is important as, and commitment, reducing turnover rates.>

¹⁰ Kirti Yadav, **Significance of Emotional Intelligence: Why is EQ Important?**, accessed February 24, 2023, available from <https://sunstone.in/blog/emotional-quotient-importance.>

¹¹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, **Essentials of Organizational Behavior**, 15th ed. (London: Pearson Education, 2022), 143.

การแสดงออก การสร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันภายในองค์กรหรือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือทีมงาน¹² แต่หากในปัจจุบันกลับมีแนวโน้มที่ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารในสังคมจะลดลงหรืออาจไม่มีการพัฒนาที่มากพอ จากรายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีในช่วงระหว่างปี พ.ศ.2563-2565 พบว่า ยังคงประสบปัญหาด้านบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ ขาดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินขาดประสิทธิภาพและเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน¹³ ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดีได้ หรือขาดความเข้าใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อาจไม่เข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง หรือให้ความสนใจในการฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เพียงพอ การแสดงออกหรือการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่เที่ยงตรงเกินไป มีความยืดหยุ่นน้อย ไม่เกิดบรรยากาศของการร่วมมือในองค์กรไม่สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับช้ญขาดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีการมอบหมายงานที่มากเกินไป บางครั้งผู้นำถูกมองว่าไม่สามารถเข้าถึงได้หรือถูกตัดขาดจากคนรอบข้าง อาจดูเหมือนอยู่ห่างไกลกันหรือไม่ตระหนักถึงความเป็นจริงของผู้อื่น และพบปัญหาในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา¹⁴ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียดและความไม่พึงพอใจ ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โกลแมน, โบยาทชิส และแมคคี ที่ชี้ว่าผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงในมิติการตระหนักรู้ในตนเอง การจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม และการจัดการความสัมพันธ์ จะสามารถดูแลความรู้สึกและความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ¹⁵

¹² Conrad Moore, **What is Organizational Justice and Why Should You Care Right Now?**, accessed February 24, 2024, available from <https://www.linkedin.com/pulse/what-organizational-justice-why-should-you-care-right-conrad>.

¹³ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี, “รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565,” เมษายน 2566), 217-218.

¹⁴ Alyssa Gallagher and Kami Thordarson, **Design thinking for school leaders: five roles and mindsets that ignite positive change** (Virginia: ASCD, 2018), 145.

¹⁵ Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee, **Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence** (Boston: Harvard Business, 2013), 253-256

และจากผลสรุปเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ในหน่วยงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ตั้งแต่ปี พ.ศ.2563-2566 พบว่า อัตราเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ระหว่างปี พ.ศ.2563-2565 ไม่ลดลงซ้ำยังเพิ่มขึ้นอีกในปี 2566 คิดเป็นร้อยละ 44.44 ซึ่งเป็นเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการไม่ได้รับความเป็นธรรมในโรงเรียน ทั้งจากการปฏิบัติตนของผู้บริหาร ข้าราชการครูที่มีต่อข้าราชการด้วยกันเองหรือนักเรียนและผู้ปกครอง เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่ง การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบหรือมีกระบวนการในการทำงานที่ไม่เป็นธรรม เป็นต้น¹⁶ เห็นได้ชัดว่าปัญหาการไม่ได้รับความเป็นธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนหรือความเป็นธรรมด้านกระบวนการในการทำงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีนั้นยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง และจากรายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่ามีอัตราการขอย้ายสถานศึกษาของครูในโรงเรียนที่สูงหลายปีติดต่อกัน ซึ่งจากปัญหาดังกล่าวอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากความเครียดจากการทำงาน หรือผู้บริหารไม่สามารถบริหารความยุติธรรมในองค์การได้อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งความพึงพอใจในงานและความเครียดจากการทำงานเหล่านี้มีผลกระทบต่อองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของการลางาน การลาออก และความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน¹⁷ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อทราบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
2. เพื่อทราบความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

¹⁶ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี, กลุ่มกฎหมายและคดี, “รายงานสรุปจำนวนร้องเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ประจำปีงบประมาณ 2566,” 30 กันยายน 2566

¹⁷ John A. Wagner III and John R. Hollenbeck, **Organizational behavior: securing competitive advantage** (New York: Routledge, 2010), 121.

ข้อคำถามของงานวิจัย

1. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับใด
2. ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับใด
3. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของงานวิจัย

1. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับปานกลาง
3. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบของลูเนนเบิร์กและออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาเป็นขอบข่ายของการวิจัย ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดว่า องค์การเป็นระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน องค์ประกอบดังกล่าวมี 5 ประการ ดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) คือ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ และการบริหารจัดการ 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) เป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า โดยผ่านกระบวนการการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนและการวัดและประเมินผล การนิเทศ ติดตาม 3) ผลผลิต (Outputs) คือ ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เรียนความพึงพอใจของบุคลากร คุณภาพการศึกษา 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และ 5) สภาพแวดล้อม (Environment) ลูเนนเบิร์กและออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้กล่าวถึงองค์การระบบเปิดว่าประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะรับปัจจัยนำเข้า (Inputs) มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) ปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต (Outputs) ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (Environment) ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของสถานศึกษาทั้งทางตรง

และทางอ้อม ได้แก่ สภาพ เศรษฐกิจ สังคม และนำข้อมูลจากผลผลิตที่ได้เป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำไปปรับปรุง หรือพัฒนาการบริหารงานให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น¹⁸

ความฉลาดทางอารมณ์ คือความสามารถในการเข้าใจและจัดการกับความรู้สึกของตนเองและความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีส่วนสำคัญในความสำเร็จในชีวิตส่วนตัวและการทำงานมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นและในการบริหารจัดการชีวิตประจำวันช่วยให้สามารถในการรับมือกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์นั้นมีนักวิชาการได้กล่าวถึงไว้หลายท่าน ได้แก่ แวกเนอร์ และสเตอร์นเบิร์ก (Wagner and Sternberg) ได้เสนอองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 1) การครองตน (Managing self) 2) การครองคน (Managing Other) 3) การครองงาน (Managing career)¹⁹ และคูเปอร์และซาวาฟ (Cooper and Sawaf) ได้เสนอโมเดลของความฉลาดทางอารมณ์ว่า ประกอบด้วยหลักสำคัญ 4 หลัก คือ 1) ความรอบรู้ทางอารมณ์ (Emotional Literacy) 2) สถานภาพของอารมณ์ (Emotional Fitness) 3) ความลึกซึ้งทางอารมณ์ (Emotional Depth) 4) ความผันแปรทางอารมณ์ (Emotional Alchemy)²⁰ บาร์ออน (Bar-on) ระบุความฉลาดทางอารมณ์ ร่วมกับบริบทของทฤษฎีบุคลิกภาพ ดังนี้ 1) ทักษะภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Skill) 2) ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal skill) 3) การจัดการกับความเครียด (Stress Management) 4) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) 5) สภาวะอารมณ์ทั่วไป (General Mood)²¹ เมเยอร์, ซาลอเวย์ และคาร์รูโซ (Mayer, Salovey and Caruso) ได้เสนอองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การรับรู้อารมณ์ (Perceiving Emotions) 2) การใช้ประโยชน์จากอารมณ์เพื่อการคิด (Using Emotions to Facilitate Thought)

¹⁸ Frederick C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publication, 2021), 23-25.

¹⁹ R.K. Wagner and Robert J. Sternberg, "Practical Intelligence in Real-World Pursuits: The Role of Tacit Knowledge," **Journal of Personality and Social Psychology** 49, 2 (August 1985), 436-457.

²⁰ Robert K. Cooper and Ayman Sawaf, **Executive EQ intelligence in leadership and organization** (New York: Berkley Publishing, 1997), 125.

²¹ Reuven Bar-On, Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), **Handbook of Emotional Intelligence** (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 368-388.

3) การเข้าใจอารมณ์ (Understanding Emotions) 4) การจัดการอารมณ์ (Managing Emotions)²² โกลแมน, โบยาทซิสและแมคคี (Goleman, Boyatzis and McKee) ได้เสนอองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) 2) การจัดการตนเอง (Self-Management) 3) การตระหนักรู้ทางสังคม (Social-Awareness) และ 4) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship-Management)²³ และดาฟท์ (Daft) ได้สรุปองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ 4 องค์ประกอบดังนี้ 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) 2) การจัดการตนเอง (Self-management) 3) การตระหนักรู้ทางสังคม (Social Awareness) 4) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)²⁴

ความยุติธรรมในองค์การเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กรในปัจจุบันและมีส่วนในการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมั่นคง เนื่องจากมีผลโดยตรงต่อพนักงาน ทั้งการพัฒนาศักยภาพหรือความสัมพันธ์อันดีงามระหว่างพนักงานและผู้บริหาร การบริหารองค์กรและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ซึ่งได้มีนักวิชาการกล่าวถึงไว้ ได้แก่ กริฟฟินและมัวร์เฮด (Griffin and Moorhead) ได้จำแนกความยุติธรรมในองค์การไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน (Distributive Justice) 2) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) 3) ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) 4) ความยุติธรรมด้านข้อมูล (Informational Justice)²⁵ โรบบินส์และจัจจ์ (Robbins and Judge) ได้จำแนกความยุติธรรมในองค์การไว้เพียง 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน (Distributive Justice) 2) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) 3) ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้านย่อย คือ 3.1) ความยุติธรรมด้านข้อมูล (Informational Justice) และ 3.2) ความยุติธรรมด้าน

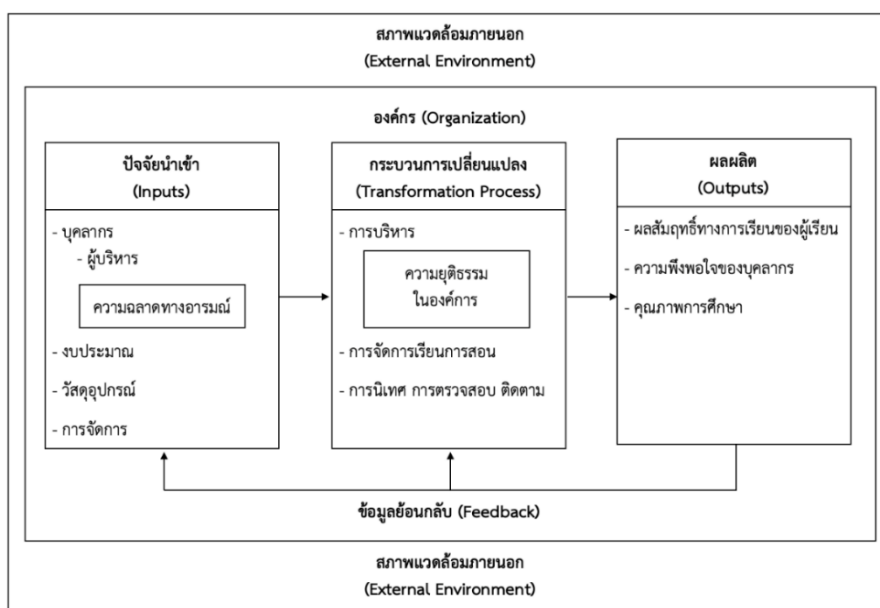
²² John D. Mayer, Peter Salovey and David R. Caruso, "Emotional intelligence: Theory, findings, and implications," *Psychological Inquiry* 15, 3 (2004), 197-215.

²³ Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee, **Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence** (Boston: Harvard Business, 2013), 253-256

²⁴ Richard L. Daft, **The Leadership Experience**, 7th ed. (Boston: Engage Learning, 2018), 150-152.

²⁵ Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, 11th ed. (Ohio: South-Western, Cengage Learning, 2013), 392-394.

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice)²⁶ ซึ่งสอดคล้องกับ เดวิด (David) ที่ได้จำแนกความยุติธรรมในองค์การไว้ 3 ด้านเช่นกัน คือ 1) ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน (Distributive Justice) 2) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) 3) ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) โดยแยกย่อยออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 3.1) ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) 3.2) ความยุติธรรมด้านข้อมูล (Informational Justice)²⁷ โดยสามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Frederick C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publication, 2021), 23-25.

: Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee, **Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence** (Boston: Harvard Business, 2013), 253-256.

: Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead. **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, 11th ed. (Ohio: Cengage Learning, 2013), 392-394.

²⁶ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, 18th ed. (London: Season Education, 2019), 266-281.

²⁷ Dominique A. David, **Organizational Justice and Organizational Change** (New York: Routledge, 2021), 34-35.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีและแนวคิดของ โกลแมน, โบยาทซีสและแมคคี (Goleman, Boyatzis and McKee) ที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) 2) การจัดการตนเอง (Self-Management) 3) การตระหนักรู้ทางสังคม (Social Awareness) 4) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) ส่วนความยุติธรรมในองค์การใช้แนวคิดของ กริฟฟินและมัวร์เฮด (Griffin and Moorhead) ประกอบด้วย 1) ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน (Distributive Justice) 2) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) 3) ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) 4) ความยุติธรรมด้านข้อมูล (Informational Justice) โดยแนวคิดดังกล่าวเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงปรากฏในแผนภูมิที่ 2

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร (X_{tot})	ความยุติธรรมในองค์การ (Y_{tot})
1. การตระหนักรู้ในตนเอง (X_1)	1. ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน (Y_1)
2. การจัดการตนเอง (X_2)	2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Y_2)
3. การตระหนักรู้ทางสังคม (X_3)	3. ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Y_3)
4. การจัดการความสัมพันธ์ (X_4)	4. ความยุติธรรมด้านข้อมูล (Y_4)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee. **Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence** (Boston: Harvard Business, 2013), 253-256.

: Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead. **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, 11th ed. (Ohio: Cengage Learning, 2013), 392-394.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเอง จัดการอารมณ์ ควบคุมพฤติกรรม การแสดงออกทางกาย วาจาและความรู้สึกอารมณ์ของตนเอง สามารถเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจ และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลตลอดจนช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป โดยจำแนกองค์ประกอบความ

ฉลาดทางด้านอารมณ์ ออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง ด้านการจัดการตนเอง ด้านการตระหนักรู้ทางสังคม และด้านการจัดการความสัมพันธ์

ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน หมายถึง ความเป็นธรรมหรือความเสมอภาคในวิธีที่แต่ละบุคคลได้รับการปฏิบัติภายในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของการตัดสินใจ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและข้อมูล โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าบุคคลจะได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรมและเป็นธรรม โดยพิจารณาจากการมีส่วนร่วม ความพยายาม และความคาดหวังในสถานที่ทำงาน โดยจำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน ความยุติธรรมด้านกระบวนการความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความยุติธรรมด้านข้อมูล ตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี หมายถึง หน่วยงานของรัฐที่ดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน แบ่งออกเป็น 4 สหวิทยาเขต ได้แก่ สหวิทยาเขตนครสวรรค์ สหวิทยาเขตทวารวดี สหวิทยาเขตพุเตย สหวิทยาเขตสุพรรณกัลยา



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา คือ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษา วิเคราะห์งานวิจัยโดยได้จัดแบ่งเนื้อหาสาระที่จะนำเสนอ ประกอบด้วย ความฉลาดทางอารมณ์ ความยุติธรรมในองค์การ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดของการศึกษาวิจัย ดังนี้

ความฉลาดทางอารมณ์

ทุกสิ่งในโลกนี้ถูกสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ของมนุษย์ ทุกผลิตภัณฑ์ ทุกอุตสาหกรรม ทุกบริการ จุดประสงค์คือเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางอารมณ์ที่ต้องการโดยพิจารณาจากเหตุผลว่าทำไมผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม บริการจึงถูกสร้างขึ้นตั้งแต่แรก เมื่อใดก็ตามที่มีมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้อง ระดับความฉลาดทางอารมณ์จะเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของผลลัพธ์ ภายในสถานที่ทำงาน เรานำผู้คนที่มีความทักษะ บุคลิกภาพ พื้นหลัง ความเชื่อ และค่านิยมที่แตกต่างกันมารวมกัน ความฉลาดทางอารมณ์ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่เรารู้หรือสิ่งที่เราสามารถทำได้ มันเป็นเรื่องเกี่ยวกับวิธีการและเหตุผลที่เราทำสิ่งที่เราทำ เหตุใดเราจึงตอบสนองในวิธีที่เราทำและวิธีควบคุมและใช้ประโยชน์จากวิธีที่เราได้ตอบเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับทุกคน²⁸

²⁸ Amy Jacobson, **Emotional Intelligence: A Simple and Actionable Guide to Increasing Performance, Engagement and Ownership** (New South Wales: John Wiley & Sons Australia, 2021), xiv-xv.

ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

ซาโลเวย์และเมเยอร์ (Salovey and Mayer) ได้กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ถึงความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจกระทำการต่าง ๆ²⁹

โกลแมน (Goleman) ได้กล่าวไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่น เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง การจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น³⁰

การ์ดเนอร์ (Gardner) ได้กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยสามารถตอบสนองต่อภาวะอารมณ์ อารมณ์ ความรู้สึก แรงจูงใจและความปรารถนาของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ³¹

อิวานเชวิช, โคโนปาสเกและแมตสัน (Ivancevich, Konopaske and Matteson) ได้กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น³²

ดาฟท์ (Daft) ได้กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรับรู้ ระบุ เข้าใจและจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้สำเร็จ และความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ³³

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย ได้กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่นได้อย่างชาญฉลาด โดยเริ่มจากความตระหนักรู้อารมณ์

²⁹ John D. Mayer and Peter Salovey, **What is emotional intelligence? Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications** (New York: Basic Book, 1997), 15.

³⁰ Daniel Goleman, **Working with Emotional Intelligence** (New York: Bantam Book, 2000), 317.

³¹ Howard Gardner, **Frame of Mind: The theory of Multiple Intelligences** (New York: Basic Book, 2011), 251-257.

³² John M. Ivancevich, Robert Konopaske and Michale T. Matteson, **Organizational Behavior and Management**, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 2011), 109.

³³ Richard L. Daft, **The Leadership Experience**, 7th ed. (Boston: Engage Learning, 2018), 146.

ของตนเองและของผู้อื่น เข้าใจ ดีความ ใช้ประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับตนเอง แสดงความเข้าใจเอื้ออาทรต่อผู้อื่นและมีทักษะทางสังคมที่ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ³⁴

ภักศกุล นาคนู ได้กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นในสังคมแวดล้อม สามารถกำกับควบคุมพลังแรงขับทางอารมณ์ให้แสดงพฤติกรรมตอบสนองได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ³⁵

ณรงค์วิทย์ แสนทอง ได้กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความฉลาดในการรับรู้และจัดการกับอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์³⁶

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง สามารถควบคุมจัดการกับอารมณ์ได้ มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น³⁷

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถควบคุมและจัดการอารมณ์ของตนเองได้ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและสามารถตอบสนอง มีปฏิสัมพันธ์ตอบโต้กลับได้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพตามสถานการณ์

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์

นักวิชาการด้านจิตวิทยาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสนใจศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นคุณลักษณะสำคัญที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข และมีส่วนช่วยเสริมสร้างความสำเร็จในชีวิตทั้งในด้านส่วนบุคคลและการทำงานในองค์กร ความฉลาดทางอารมณ์จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้ในหลากหลายบริบท ทั้งการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาภาวะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลให้เกิดการพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ โดยนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งแต่ละแนวคิดได้อธิบายองค์ประกอบและกรอบการประเมินที่แตกต่างกัน

³⁴ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, เขาวนอารมณ์ (EQ) ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551. 291

³⁵ ภักศกุล นาคนู, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอารมณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ภักศุภรณ์การพิมพ์, 2557. 88)

³⁶ ณรงค์วิทย์ แสนทอง, EQ ดี อารมณ์ดี ชีวิตสดใส (กรุงเทพฯ: เซนจ์พลัส, 2562), 25

³⁷ กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข คู่มือการเสริมสร้างอิคิวบตรหลานสำหรับผู้สูงวัย (ฉบับปรับปรุง) (กรุงเทพฯ: ปิยอนต์ พับลิชซิง จำกัด, 2564), 5.

ตามมุมมองทางวิชาการและการประยุกต์ใช้ โดยแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลายมีดังนี้

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของคูเปอร์ และซาวาฟ (Cooper and Sawaf)

คูเปอร์ และซาวาฟ (Cooper and Sawaf) นักวิชาการที่พัฒนาแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ในลักษณะของ โมเดลเชิงการประยุกต์ (Applied Model) ซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดการนำความฉลาดทางอารมณ์ไปใช้จริงในชีวิตประจำวันและการทำงาน โดยมีจุดเน้นที่การปลุกพลังอารมณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการพัฒนาตนเอง และได้เสนอว่า ความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. Emotional Literacy (ความรู้ทางอารมณ์) คือ ความสามารถในการตระหนักรู้และแสดงออกถึงอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง รวมถึงการสื่อสารทางอารมณ์อย่างสร้างสรรค์
2. Emotional Fitness (สถานภาพทางอารมณ์) คือ ความสามารถในการจัดการอารมณ์เชิงลบ ฟื้นตัวจากสถานการณ์ที่ยากลำบาก ควบคุมความเครียดและรักษาสมดุลทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม
3. Emotional Depth (ความลึกซึ้งทางอารมณ์) คือ ความสามารถในการสร้างคุณค่า ความหมาย และแรงบันดาลใจในสิ่งที่ทำ สามารถเชื่อมโยงอารมณ์กับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของชีวิตได้
4. Emotional Alchemy (ความผันแปรทางอารมณ์) คือ การใช้พลังของอารมณ์ในการคิดเชิงสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม นำพลังอารมณ์ไปเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์การและตนเอง³⁸

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของบาร์ออน (Bar-on)

บาร์ออน (Bar-On) เป็นผู้บุกเบิกแนวคิด โมเดลผสม (Mixed Model) ที่มองความฉลาดทางอารมณ์เป็นชุดของความสามารถเชิงอารมณ์ สังคม และบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการเข้าใจและจัดการอารมณ์ ตลอดจนทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์ประกอบหลักของโมเดล Bar-On ประกอบด้วย 5 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่

³⁸ Robert K. Cooper and Ayman Sawaf, *Executive EQ intelligence in leadership and organization* (New York: Berkley Publishing, 1997), 125.

1. ทักษะภายในบุคคล (Intrapersonal Skills) คือ ความสามารถในการเข้าใจและควบคุมตนเอง เช่น การตระหนักรู้ในตนเอง ความมั่นใจในตนเอง และการแสดงออกทางอารมณ์
2. ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) คือ ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น รวมถึงการเห็นอกเห็นใจและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
3. การจัดการความเครียด (Stress Management) คือ ความสามารถในการควบคุมแรงกดดัน จัดการความเครียด และรักษาสภาวะจิตใจให้มั่นคง
4. การปรับตัว (Adaptability) คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดหรือพฤติกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ
5. สภาวะอารมณ์ทั่วไป (General Mood) คือ ระดับความพึงพอใจในชีวิต ความมองโลกในแง่ดี ซึ่งช่วยสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจในตนเอง³⁹

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของเมเยอร์, ซาลอเวย์ และ คารุโซ (Mayer, Salovey and Caruso)

เมเยอร์, ซาลอเวย์ และ คารุโซ (Mayer, Salovey and Caruso) ได้นำเสนอแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ในลักษณะของ โมเดลเชิงความสามารถ (Ability Model) ซึ่งถือเป็นแนวคิดที่มีรากฐานทางวิชาการมั่นคงและมุ่งอธิบายความฉลาดทางอารมณ์ในฐานะ “ความสามารถทางจิต” ที่สามารถวัดได้จริงเช่นเดียวกับสติปัญญาทั่วไป (general intelligence) โดยแบ่งโครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. การรับรู้อารมณ์ (Perceiving Emotions) คือ ความสามารถในการรับรู้อารมณ์จากตนเองและผู้อื่น รวมถึงสิ่งแวดล้อมรอบตัว เช่น การอ่านสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง และศิลปะ
2. การใช้ประโยชน์จากอารมณ์เพื่อการคิด (Using Emotions to Facilitate Thought) คือ ความสามารถในการใช้ข้อมูลทางอารมณ์เพื่อเสริมการคิด วิเคราะห์ และแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ เช่น การใช้ความรู้สึกสร้างแรงบันดาลใจ
3. การเข้าใจอารมณ์ (Understanding Emotions) คือ ความสามารถในการวิเคราะห์และตีความอารมณ์ที่ซับซ้อน รวมถึงการเข้าใจความเปลี่ยนแปลงของอารมณ์ตามสถานการณ์ต่าง ๆ
4. การจัดการอารมณ์ (Managing Emotions) ความสามารถในการควบคุมและปรับเปลี่ยนอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวก⁴⁰

³⁹ Reuven Bar-On, Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), **Handbook of Emotional Intelligence** (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 368-388.

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของแวกเนอร์และสเตอร์นเบิร์ก (Wagner and Sternberg)

แวกเนอร์ และสเตอร์นเบิร์ก (Wagner and Sternberg) เสนอว่า พฤติกรรมของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในวิชาชีพ การบริหารและการดำเนินชีวิต สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. การครองตน (Managing Self) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเองให้บรรลุเป้าหมายและได้ผลผลิตสูงสุด เช่น การจัดลำดับกิจกรรมที่ต้องทำ การกระตุ้นซึ่งกันและกันให้มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับตนเอง การกล้าเสี่ยงและรู้จักขีดความสามารถและศักยภาพของตน

2. การครองคน (Managing Other) หมายถึง ทักษะความรู้ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ทางสังคม ความสามารถที่จะเข้ากับผู้อื่นได้ มอบหมายงานให้ตรงกับทักษะความรู้ความสามารถของแต่ละคน และให้รางวัลตามผลงานที่ปฏิบัติ

3. การครองงาน (Managing Career) หมายถึง การจัดการความสำคัญที่จำเป็นของตนเองให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ โน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญเห็นดีเห็นงามด้วย

โดยทั่วไปความสามารถแต่ละด้านของบุคคลจะมีความแตกต่างกันน้อยไม่เท่ากัน ทักษะและความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่แก้ไขและพัฒนาได้ เพราะความสามารถดังกล่าวแสดงถึงลักษณะนิสัย และการโต้ตอบที่ได้มาจากการอบรมเลี้ยงดูมาตั้งแต่เด็ก จึงได้รับการเรียนรู้ใหม่ที่ถูกต้องเหมาะสมก็จะช่วยให้แต่ละบุคคลมีความฉลาดทางอารมณ์สูงขึ้น⁴¹

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของโกลแมน (Goleman)

โกลแมน (Goleman) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลเป็นความสามารถในการตระหนักรู้ถึงอารมณ์และความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถควบคุมและจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ดี และสามารถกระตุ้นตนเองให้ไปสู่เป้าหมายที่ดีได้ ซึ่งโกลแมน ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางอารมณ์ (The Emotional Competence) ไว้ 5 องค์ประกอบ 25 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

⁴⁰ John D. Mayer, Peter Salovey และ David R. Caruso, "Emotional intelligence: Theory, findings, and implications," *Psychological Inquiry* 15, 3 (2004), 197-215.

⁴¹ R.K. Wagner and Robert J. Sternberg, "Practical Intelligence in Real-World Pursuits: The Role of Tacit Knowledge," *Journal of Personality and Social Psychology* 49, 2 (August 1985), 436-457.

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การตระหนักรู้ถึงสภาวะภายในของตนเอง ความรู้สึก ความชอบ แหล่งที่มาหรือสาเหตุของความรู้สึก ประกอบด้วย

1.1 การตระหนักรู้ทางอารมณ์ (Emotional Awareness) การตระหนักถึงอารมณ์และผลกระทบของตนเอง รู้ว่ากำลังรู้สึกอารมณ์ไหนและเพราะเหตุใด ตระหนักถึงความเชื่อมโยงระหว่างความรู้สึกกับสิ่งที่คิด ทำ และพูด ตระหนักว่าความรู้สึกนั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไร มีการรับรู้ถึงคุณค่าและเป้าหมาย

1.2 การประเมินตนเองอย่างแม่นยำ (Accurate Self-Assessment) การรู้จักจุดแข็งและขีดจำกัดของตนเอง สะท้อนการเรียนรู้จากประสบการณ์ เปิดรับความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมา มุมมองใหม่ ๆ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาตนเอง สามารถแสดงอารมณ์ขึ้นและมุมมองเกี่ยวกับตนเองได้

1.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) การมีความมั่นใจในตนเอง เห็นถึงคุณค่าและความสามารถของตนเอง สามารถแสดงความคิดเห็นและออกไปทำสิ่งที่ถูกต้องได้ มีความเด็ดขาด สามารถตัดสินใจได้ดีแม้จะมีความไม่แน่นอนและแรงกดดันก็ตาม

2. การควบคุมตนเอง (Self-Regulation) หมายถึง การจัดการสภาวะภายใน ความรู้สึก แรงกระตุ้นของตนเอง ประกอบด้วย

2.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) การควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นที่ก่อวนจัดการความรู้สึกหุนหันพลันแล่นและอารมณ์ที่นำวิตกได้ดี มีความสงบ คิดบวก และจดจ่อภายใต้ความกดดันได้

2.2 ความเชื่อถือได้ (Trustworthiness) การมีความน่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์ ประพฤติตนมีจริยธรรม สร้างความไว้วางใจผ่านความน่าเชื่อถือและความถูกต้อง

2.3 ความมีสติ (Conscientiousness) รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ยอมรับความผิดพลาดของตัวเอง ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาและรักษาสัญญา ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ มีระเบียบและระมัดระวังในการทำงาน

2.4 การปรับตัว (Adaptability) ความยืดหยุ่นในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง จัดการกับความต้องการหลายอย่าง การเปลี่ยนลำดับความสำคัญ และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างราบรื่น ปรับการตอบสนองและยุทธวิธีให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ลื่นไหล มีความยืดหยุ่นในการมองเหตุการณ์

2.5 นวัตกรรม (Innovation) เปิดใจยอมรับ ค้นหาความคิดหรือแนวคิดใหม่ ๆ จากแหล่งต่าง ๆ มอบแนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ ใช้มุมมองและความเสี่ยงใหม่ ๆ ในการคิดเพื่อการปรับตัว

3. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง แนวโน้มทางอารมณ์ที่เป็นแนวทางหรือวิธีการที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย

3.1 แรงผลักดันความสำเร็จ (Achievement Drive) มุ่งมั่นที่จะปรับปรุง พัฒนา เพื่อให้บรรลุมาตรฐานความที่ดี มุ่งเน้นผลลัพธ์โดยมีแรงผลักดันสูงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และมาตรฐานตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและรับความเสี่ยงที่คำนวณไว้ ติดตามข้อมูลเพื่อลดความไม่แน่นอน และค้นหาวิธีปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น เรียนรู้วิธีปรับปรุงประสิทธิภาพ

3.2 ความมุ่งมั่น (Commitment) ความยึดมั่นในเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรพร้อมเสียสละเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ใหญ่ขึ้น ค้นหาความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายในภารกิจที่ใหญ่กว่า ใช้ค่านิยมหลักของกลุ่มในการตัดสินใจและชี้แจงตัวเลือก แสวงหาโอกาสในการบรรลุภารกิจของกลุ่มอย่างเต็มที่

3.3 ความคิดริเริ่ม (Initiative) พร้อมทั้งคว้าโอกาสดำเนินการตามเป้าหมาย นอกเหนือจากที่จำเป็นหรือคาดหวังจากเป้าหมายเหล่านั้น เลือกใช้วิธีการที่รวดเร็วและปรับกฎเกณฑ์เมื่อจำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง

3.4 การมองในแง่ดี (Optimism) ความพากเพียรในการบรรลุเป้าหมาย แม้ว่าจะประสบกับปัญหาอุปสรรคก็ตาม ดำเนินการด้วยความหวังความสำเร็จมากกว่าความกลัวความล้มเหลว

4. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) หมายถึง การตระหนักรู้ถึงความรู้สึกหรือความต้องการ ของผู้อื่น ประกอบด้วย

4.1 การทำความเข้าใจผู้อื่น (Understanding Others) การเข้าใจ สัมผัสความรู้สึก และมุมมองของผู้อื่น และให้ความสนใจกับความกังวลของผู้อื่นอย่างเต็มที่ มีความเอาใจใส่ต่อสัญญาณทางอารมณ์และรับฟังอย่างดี แสดงความอ่อนไหวและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น ช่วยเหลือโดยคำนึงถึงความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น

4.2 การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) การรับรู้ถึงความต้องการในการพัฒนาของผู้อื่นและส่งเสริมความสามารถของผู้อื่น รับทราบและให้รางวัลแก่จุดแข็งและความสำเร็จของผู้คน ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และระบุความต้องการของผู้อื่นเพื่อการเติบโตต่อไป ให้คำปรึกษา ให้การฝึกสอนอย่างทันทั่วทั้งที่ และเสนองานที่ท้าทายและส่งเสริมทักษะของบุคคล

4.3 การใส่ใจในการบริการ (Service Orientation) การคาดการณ์ รับรู้ และตอบสนองความต้องการของผู้อื่น ยินดีให้ความช่วยเหลือ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาที่เชื่อถือได้

4.4 การใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย (Leveraging Diversity) การสร้างโอกาสจากคนหลากหลายประเภท เคารพและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้คนจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน เข้าใจโลกทัศน์ที่หลากหลายและอ่อนไหวต่อความแตกต่างระหว่างกลุ่ม มองความหลากหลายเป็นโอกาส สร้างสภาพแวดล้อมที่ผู้คนหลากหลายสามารถเจริญเติบโตได้

4.5 การตระหนักรู้ภายในกลุ่ม (Political Awareness) การตระหนักรู้ถึงความสัมพันธ์และอ่านสถานการณ์ภายในกลุ่มได้

5. ทักษะทางสังคม (Social Skills) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์และเครือข่ายทางสังคม และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความร่วมมือกัน ซึ่งประกอบด้วย

5.1 การมีอิทธิพล (Influence) มีทักษะในการเอาชนะใจคนได้ ปรับแต่งการนำเสนอให้ดึงดูดใจผู้ฟัง ใช้กลยุทธ์ที่ซับซ้อน เช่น อิทธิพลทางอ้อมเพื่อสร้างฉันทามติและการสนับสนุน จัดเตรียมเหตุการณ์ที่น่าทึ่งเพื่อชี้ประเด็นอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 การสื่อสาร (Communication) การฟังอย่างเปิดเผยและสื่อสารที่น่าเชื่อถือมีประสิทธิภาพในการให้และรับ โดยบันทึกสัญญาณทางอารมณ์ในการปรับข้อความให้เหมาะสม จัดการกับปัญหาทุก ๆ อย่างตรงไปตรงมา รับฟังอย่างดี แสวงหาความเข้าใจร่วมกัน และยินดีแบ่งปันข้อมูลอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้างและเปิดรับทั้งข่าวร้ายและข่าวดี

5.3 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) การเจรจาและแก้ไขข้อขัดแย้ง จัดการกับผู้คนและสถานการณ์ที่ตึงเครียดด้วยการทูตและไหวพริบ มองเห็นความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น นำข้อขัดแย้งมาเปิดเผย และช่วยลดความรุนแรง ส่งเสริมการอภิปรายและการอภิปรายแบบเปิด จัดทำแนวทางแก้ไขปัญหาที่ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน

5.4 ความเป็นผู้นำ (Leadership) สร้างแรงบันดาลใจและชี้แนะบุคคลและกลุ่มสื่อสารและกระตุ้นความกระตือรือร้นในวิสัยทัศน์และภารกิจร่วมกัน ก้าวไปข้างหน้าเพื่อเป็นผู้นำตามความจำเป็นโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่ง ชี้แนะการปฏิบัติงานของผู้อื่นโดยถือว่าพวกเขามีความรับผิดชอบ

5.5 กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) การเริ่มต้นหรือการจัดการการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและขจัดอุปสรรค ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อรับทราบถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังจากผู้อื่น

5.6 การสร้างสายสัมพันธ์ (Building Bonds) การบำรุงเลี้ยงความสัมพันธ์ที่เป็นเครื่องมือปลูกฝังและรักษาเครือข่ายนอกระบบที่กว้างขวาง ค้นหาและสร้างสายสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน รักษามิตรภาพส่วนตัวระหว่างเพื่อนร่วมงาน

5.7 การร่วมมือ (Collaboration and Cooperation) การทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สร้างสมดุลระหว่างการมุ่งเน้นไปที่งานโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ ร่วมมือกัน แบ่งปันแผนงาน ข้อมูล และทรัพยากร ส่งเสริมบรรยากาศที่เป็นมิตรและร่วมมือกัน มองหาและรักษาโอกาสในการทำงานร่วมกัน

5.8 ความสามารถของทีม (Team Capabilities) การสร้างการทำงานร่วมกันของกลุ่มในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นตัวอย่างให้กับทีม เช่น ความเคารพ ความช่วยเหลือ และความ

ร่วมมือ ดึงดูดสมาชิกทุกคนให้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันและกระตือรือร้น สร้างเอกลักษณ์ของทีม ความมีน้ำใจและความมุ่งมั่น ปกป้องกลุ่มและชื่อเสียงของกลุ่ม⁴²

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของแบรดเบอร์รี่และกรีฟส์ (Bradberry and Greaves)

แบรดเบอร์รี่และกรีฟส์ (Bradberry and Greaves) ได้กล่าวถึง ความฉลาดทางอารมณ์ โดยจำแนกออกเป็น 4 ทักษะ โดยที่จะจับคู่กันภายใต้ความสามารถหลักสองประการ ได้แก่ ความสามารถส่วนบุคคลและความสามารถทางสังคม

1. ความสามารถส่วนบุคคล (Personal Competence) ความสามารถส่วนบุคคลเป็นผลจากความสามารถของบุคคลในสองทักษะที่สำคัญ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเองและการจัดการตนเอง ทักษะเหล่านี้มุ่งเน้นไปที่คุณเป็นรายบุคคลมากกว่าการโต้ตอบกับผู้อื่น

1.1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) คือความสามารถในการรับรู้อารมณ์ของตนเองในขณะนั้นได้อย่างแม่นยำและเข้าใจแนวโน้มของตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ การตระหนักรู้ในตนเอง รวมถึงการไม่เอนเอียงตามปฏิกิริยาต่อเหตุการณ์ ความท้าทายและแม้แต่ผู้คน

1.2 การจัดการตนเอง (Self-Management) ขึ้นอยู่กับความตระหนักรู้ในตนเองของบุคคลและเป็นส่วนสำคัญ ประการที่สองของความสามารถส่วนบุคคล การจัดการตนเองคือความสามารถของบุคคลในการใช้ความตระหนักรู้ต่ออารมณ์ของตนเองเพื่อรักษาความยืดหยุ่นและควบคุมพฤติกรรมของตนในเชิงบวก รวมถึงการจัดการปฏิกิริยาทางอารมณ์ของตนเองต่อสถานการณ์และผู้คน

2. ความสามารถทางสังคม (Social Competence) มุ่งเน้นไปที่ความสามารถของบุคคลในการเข้าใจผู้อื่นและจัดการความสัมพันธ์ เป็นผลผลิตของทักษะความฉลาดทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นจริงต่อหน้าผู้อื่น ได้แก่ ความตระหนักรู้ทางสังคมและการจัดการความสัมพันธ์

2.1 ความตระหนักรู้ทางสังคม (Social Awareness) คือความสามารถของบุคคลในการรับรู้อารมณ์ของผู้อื่นได้อย่างแม่นยำ และเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นกับพวกเขาจริง ๆ ซึ่งมักหมายถึงการรับรู้สิ่งที่คนอื่นคิดและรู้สึก

2.2 การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) เป็นผลจากทักษะความฉลาดทางอารมณ์สามทักษะแรก การตระหนักรู้ในตนเอง การจัดการตนเอง และการตระหนักรู้ทางสังคม เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้ความตระหนักรู้ทั้งต่ออารมณ์ของตนเองและของผู้อื่นเพื่อ

⁴² Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam Book, 2000), 26-27.

จัดการปฏิสัมพันธ์อย่างประสบความสำเร็จการจัดการความสัมพันธ์ยังเป็นความผูกพันที่บุคคลสร้างขึ้นกับผู้อื่นเมื่อเวลาผ่านไป⁴³



แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของแบรดเบอร์รี่และกรีฟส์ (Bradberry and Greaves)

ที่มา : Travis Bradberry and Jean Greaves, The Emotional Intelligence Quick Book (New York : Fireside Book, 2005), 31.

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำของโกลแมน โบยาทซิสและแมคคี (Goleman, Boyatzis and McKee)

โกลแมน โบยาทซิสและแมคคี (Goleman, Boyatzis and McKee) ได้กล่าวถึง ความฉลาดทางอารมณ์ในแง่ของความสามารถในการเป็นผู้นำ โดยจำแนกไว้ 4 องค์ประกอบ 18 ปัจจัย ดังนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ประกอบด้วย

1.1 การตระหนักรู้ในตนเองทางอารมณ์ (Emotional Self-Awareness) ผู้นำที่มีความตระหนักรู้ในตนเองทางอารมณ์สูงจะปรับตัวให้เข้ากับสัญญาณภายในของตนเอง โดยตระหนักว่าความรู้สึกของตนเอง ส่งผลต่อตนเองและประสิทธิภาพการทำงานอย่างไร ปรับตัวให้เข้ากับค่านิยมที่เป็นแนวทางและมักจะสามารถหยั่งรู้แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยมองเห็นภาพใหญ่ในสถานการณ์ที่ซับซ้อน ผู้นำที่ตระหนักรู้ในตนเองทางอารมณ์สามารถพูดตรงไปตรงมาและจริงใจ สามารถพูดอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับอารมณ์ของตนเอง หรือเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ที่เป็นแนวทางของตน

1.2 การประเมินตนเองที่แม่นยำ (Accurate Self-Assessment) ผู้นำที่มีความตระหนักรู้ในตนเองสูงมักจะรู้ถึงข้อจำกัดและจุดแข็งของตน และแสดงอารมณ์ขันเกี่ยวกับตนเอง

⁴³ Travis Bradberry and Jean Greaves, **The Emotional Intelligence Quick Book** (New York: Fireside Book, 2005), 28-32.

สามารถรู้ถึงจุดที่จำเป็นต้องปรับปรุง และยินดีรับคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ การประเมินตนเองที่แม่นยำช่วยให้ผู้นำรู้ว่าเมื่อใดควรขอความช่วยเหลือ และจุดใดที่ควรมุ่งเน้นในการปลูกฝังจุดแข็งใหม่ๆ ของผู้นำ

1.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) การรู้ความสามารถของตนอย่างแม่นยำทำให้ผู้นำสามารถใช้จุดแข็งของตนได้ ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเองสามารถรับมือกับงานที่ได้รับมอบหมายอันยากลำบากได้ ผู้นำดังกล่าวมักจะมีความรู้สึกของการมีตัวตน ความมั่นใจในตนเองที่ทำให้มีความโดดเด่นในกลุ่ม

2. การจัดการตนเอง (Self-Management) ประกอบด้วย

2.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้นำที่ควบคุมตนเองทางอารมณ์ได้ จะหาวิธีจัดการกับอารมณ์และแรงกระตุ้นที่รบกวนจิตใจ และแม้กระทั่งควบคุมอารมณ์ด้วยวิธีที่เป็นประโยชน์ จุดเด่นของการควบคุมตนเองคือ ผู้นำที่สงบและจิตใจแจ่มใสภายใต้ความเครียดสูงหรือในช่วงวิกฤต หรือผู้ที่ยังคงไม่ท้อถอยแม้ว่าจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบากก็ตาม

2.2 ความโปร่งใส (Transparency) ผู้นำที่มีความโปร่งใส ดำเนินชีวิตตามค่านิยมของตน ความโปร่งใสคือการเปิดกว้างต่อผู้อื่นอย่างแท้จริงเกี่ยวกับความรู้สึก ความเชื่อ และการกระทำของตนเอง ความซื่อสัตย์ ผู้นำดังกล่าวยอมรับข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องอย่างเปิดเผย และเผชิญหน้ากับพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณของผู้อื่นแทนที่จะเมินเฉย

2.3 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ สามารถรับมือกับความต้องการหลายประการได้โดยไม่สูญเสียสมาธิหรือพลังงาน และอยู่ร่วมกันกับความคลุมเครือที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำดังกล่าวสามารถมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับความท้าทายใหม่ๆ คล่องตัวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่ลึ้นไหว และความคิดที่คล่องตัวเมื่อเผชิญกับข้อมูลหรือความจริงใหม่ ๆ

2.4 ความสำเร็จ (Achievement) ผู้นำที่มีความเข้มแข็งในความสำเร็จจะมีมาตรฐานส่วนบุคคลในระดับสูงที่ผลักดันให้แสวงหาการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งสำหรับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานได้จริง ตั้งเป้าหมายที่วัดผลได้และมีความท้าทาย และสามารถคำนวณความเสี่ยงเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่มีค่าสูงแต่ยังสามารถบรรลุได้ จุดเด่นของความสำเร็จอยู่ที่การเรียนรู้และการสอนวิธีการทำสิ่งที่ดีกว่าอย่างต่อเนื่อง

2.5 ความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้นำที่มีความโดดเด่นในด้านความคิดริเริ่ม สามารถคว้าโอกาสหรือสร้างมันขึ้นมาแทนที่จะเพียงแค่ออก ผู้นำดังกล่าวไม่ลังเลใจที่จะก้าวข้ามกฎเกณฑ์เดิม ๆ หรือแม้แต่แหกกฎเมื่อจำเป็นเพื่อสร้างความเป็นไปได้ที่ดีกว่าสำหรับอนาคต

2.6 การมองในแง่ดี (Optimism) ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีสามารถพลิกสถานการณ์ได้ โดยมองเห็นโอกาสมากกว่าอุปสรรค ผู้นำดังกล่าวมองผู้อื่นในแง่บวกและคาดหวังสิ่งที่ดีที่สุดจากพวกเขา และการเป็น "น้ำครึ่งแก้ว" ทำให้พวกเขาคาดหวังว่าการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจะดีขึ้น

3. การตระหนักรู้ทางสังคม (Social-Awareness) ประกอบด้วย

3.1 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจสามารถปรับตัวให้เข้ากับสัญญาณทางอารมณ์ได้หลากหลาย ทำให้พวกเขาสัมผัสได้ถึงอารมณ์ความรู้สึก ผู้นำดังกล่าวรับฟังอย่างตั้งใจและสามารถเข้าใจมุมมองของบุคคลอื่นได้ ความเห็นอกเห็นใจทำให้ผู้นำสามารถเข้ากันได้ดีกับผู้อื่นที่หลากหลายหรือจากวัฒนธรรมอื่น

3.2 ความตระหนักรู้ขององค์กร (Organizational Awareness) ผู้นำที่มีความตระหนักรู้ทางสังคมอย่างกระตือรือร้นสามารถมีไหวพริบทางการเมือง สามารถรับรู้เครือข่ายทางสังคมที่สำคัญและอ่านความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่สำคัญได้ ผู้นำดังกล่าวสามารถเข้าใจพลังทางการเมืองที่ทำงานในองค์กร เช่นเดียวกับค่านิยมที่เป็นแนวทางและกฎเกณฑ์ซึ่งใช้ในหมู่ผู้คนในองค์กรนั้น

3.3 การบริการ (Service) ผู้นำที่มีความสามารถในการบริการสูงจะส่งเสริมบรรยากาศทางอารมณ์ เพื่อที่จะติดต่อกับลูกค้าโดยตรงและรักษาความสัมพันธ์ไว้ได้ ผู้นำดังกล่าวจะตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าอย่างรอบคอบเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาได้รับสิ่งที่ต้องการ พวกเขายังทำให้ตัวเองมีความพร้อมอยู่เสมอ

4. การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) ประกอบด้วย

4.1 แรงบันดาลใจ (Inspiration) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจทั้งสร้างความสะท้อนและขับเคลื่อนผู้คนด้วยวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจหรือภารกิจร่วมกัน ผู้นำดังกล่าวรวบรวมสิ่งที่พวกเขาชอบจากผู้อื่น และสามารถสื่อสารภารกิจร่วมกันในลักษณะที่เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ สื่อสารและให้ความรู้สึกถึงจุดประสงค์ร่วมกันนอกเหนือจากงานในแต่ละวัน

4.2 อิทธิพล (Influence) ตัวชี้วัดอำนาจอิทธิพลของผู้นำมีตั้งแต่การค้นหาสิ่งดึงดูดใจที่เหมาะสมสำหรับผู้ฟังไปจนถึงการรู้วิธีสร้างการยอมรับจากบุคคลอื่น และการสนับสนุนสำหรับความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ผู้นำที่เชี่ยวชาญในการมีอิทธิพลจะสามารถโน้มน้าวผู้อื่นและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม

4.3 การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่เชี่ยวชาญในการปลุกฝังความสามารถของผู้อื่นจะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงต่อผู้ที่พวกเขากำลังช่วยเหลือ โดยเข้าใจเป้าหมาย จุดแข็ง และจุดอ่อนของพวกเขา ผู้นำดังกล่าวสามารถให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และทันที่

4.4 กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่สามารถกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงสามารถรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ทำลายต่อสภาพที่เป็นอยู่ และสนับสนุนระเบียบหรือสิ่งใหม่ ๆ สามารถเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มแข็งได้แม้จะเผชิญกับการต่อต้าน ซึ่งอาจทำให้เกิดข้อโต้แย้ง สามารถค้นพบวิธีปฏิบัติเพื่อเอาชนะอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง

4.5 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่จัดการความขัดแย้งได้ดี จะสามารถดึงทุกฝ่ายที่มีความเข้าใจและมุมมองที่แตกต่างกันเข้าหากันได้ และค้นหาอุดมคติร่วมกันที่ทุกคนรับได้ รับรู้ถึงความรู้สึกและมุมมองของทุกฝ่าย จากนั้นเปลี่ยนไปสู่อุดมคติที่ดีที่มีร่วมกัน

4.6 การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (Teamwork and collaboration) ผู้นำที่มีความสามารถในทีมจะสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน และเป็นแบบอย่างของความเคารพ ความช่วยเหลือ และความร่วมมือ สามารถดึงดูดผู้อื่นให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแข็งขันและกระตือรือร้นต่อความพยายามร่วมกัน และสร้างจิตวิญญาณและอัตลักษณ์ ใช้เวลาในการสร้างและประสานความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดนอกเหนือจากภาระหน้าที่ในการทำงาน⁴⁴

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของดาฟท์ (Daft)

ดาฟท์ (Daft) ได้ศึกษาแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของโบายาซิท (Boyatzis) และโกลแมน (Goleman) และได้สรุปองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ดังนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) รวมถึงความสามารถในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเอง รวมถึงผลกระทบต่อชีวิตและงานของตนเองอย่างไร เป็นพื้นฐานของความสามารถอื่น ๆ ทั้งหมด ผู้ที่สามารถสัมผัสกับอารมณ์ของตนเองได้นั้นก็จะสามารถชี้นำชีวิตตนเองได้ดีขึ้น ผู้นำที่มีความตระหนักรู้ในตนเองในระดับสูงเรียนรู้ที่จะเชื่อถือ "ความรู้สึกสัญชาตญาณ" ของตนและตระหนักว่าความรู้สึกเหล่านี้สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการตัดสินใจที่ยากลำบากได้ องค์ประกอบนี้ยังรวมถึงความสามารถในการประเมินจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเองได้อย่างแม่นยำ พร้อมด้วยความรู้สึกมั่นใจในตนเอง

2. การจัดการตนเอง (Self-management) รวมถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความปรารถนาที่ก่อผล ไม่ก่อผล หรือเป็นอันตราย การแสดงความซื่อสัตย์และยึดหลักคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง ความมีสติ ให้เกียรติ การปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและเอาชนะอุปสรรค การแสดงความคิดริเริ่มในการคว้าโอกาสและบรรลุมาตรฐานก็เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการตนเอง

⁴⁴ Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee, **Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence** (Massachusetts: Harvard Business, 2013), 253-256

เช่นกัน ผู้นำที่มีทักษะในการจัดการตนเองยังคงมีความหวังและมองโลกในแง่ดีแม้จะมีอุปสรรค ความพ่ายแพ้ หรือแม้แต่ความล้มเหลว

3. การตระหนักรู้ทางสังคม (Social Awareness) เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น ผู้นำที่ตระหนักรู้ในสังคมฝึกฝนความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการสวมบทบาทของผู้อื่น สัมผัสอารมณ์และเข้าใจมุมมองของผู้อื่น ผู้นำเหล่านี้เข้าใจว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลบางครั้งหมายถึงการผลักดันผู้คนให้เกินขอบเขตความสะดวกสบายของตน และพวกเขาก็ไวต่อความกลัวหรือความคับข้องใจที่อาจส่งผลต่อผู้ตาม พวกเขาเรียนรู้ที่จะมีส่วนร่วมใน "ความใกล้ชิดอย่างมืออาชีพ" ซึ่งหมายความว่าพวกเขาสามารถแสดงความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใยผู้อื่นโดยไม่ถูกครอบงำด้วยอารมณ์ของผู้อื่นจนทำให้วิจารณ์ญาณของพวกเขาสับสน ผู้นำที่ตระหนักรู้ทางสังคมยังสามารถเข้าใจประเด็นที่แตกต่าง มุมมองและการโต้ตอบอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้คนและอารมณ์หลายประเภท ความสามารถในการนำทางองค์กร สร้างเครือข่าย และใช้พฤติกรรมทางการเมืองอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผลลัพธ์เชิงบวก องค์กรประกอบนี้ยังรวมถึงการบริการ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการรับรู้และตอบสนองความต้องการของพนักงานหรือลูกค้า

4. การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) ความสามารถในการเชื่อมต่อกับผู้อื่นและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะตระหนักถึงผลกระทบที่พฤติกรรมของพวกเขามีต่อผู้อื่น และพวกเขาจะปฏิบัติต่อผู้คนด้วยความเห็นอกเห็นใจ ความอ่อนนไหว และความเมตตา ครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้อื่น การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นด้วยวิสัยทัศน์อันทรงพลัง การเรียนรู้ที่จะฟังและสื่อสารอย่างชัดเจนและน่าเชื่อถือ และใช้ความเข้าใจทางอารมณ์เพื่อโน้มน้าวผู้อื่นในทางบวก ผู้นำใช้ความเข้าใจเกี่ยวกับอารมณ์เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผู้คนไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน และเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำเหล่านี้ปลูกฝังและรักษาสายสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

เมื่อนำองค์ประกอบทั้ง 4 มารวมกันก็จะสร้างฐานที่แข็งแกร่งของความฉลาดทางอารมณ์ที่ผู้นำสามารถใช้เพื่อชี้แนะทีมและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น⁴⁵

⁴⁵ Richard L. Daft, *The Leadership Experience*, 7th ed. (Boston: Engage Learning, 2018), 150-152.

	ตนเอง	ผู้อื่น
การตระหนักรู้	<p>การตระหนักรู้ในตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> • การตระหนักรู้ในตนเองทางอารมณ์ • การประเมินตนเองที่แม่นยำ • ความมั่นใจในตนเอง 	<p>การตระหนักรู้ทางสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> • ความเข้าอกเข้าใจ • ความตระหนักรู้ขององค์กร • การตอบสนองความต้องการ
พฤติกรรม	<p>การจัดการตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> • การควบคุมตนเองทางอารมณ์ • ความน่าเชื่อถือ • ความมีสติ • ความสามารถในการปรับตัว • การมองโลกในแง่ดี • การวางแผนความสำเร็จ • ความคิดริเริ่ม 	<p>การจัดการความสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาผู้อื่น • ความเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ • อิทธิพล • การสื่อสาร • สร้างหรือจัดการเปลี่ยนแปลง • การจัดการความขัดแย้ง • การสร้างสายสัมพันธ์ • การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน

แผนภูมิที่ 4 องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของดาฟท์ (Daft)

ที่มา : Richard L. Daft, *The Leadership Experience*, 7th ed. (Boston: Engage Learning, 2018), 150.

ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

สไตน์ (Stein) กล่าวว่าจากการศึกษาจำนวนหนึ่งที่ Multi-Health Systems และอื่น ๆ การเพิ่มความฉลาดทางอารมณ์ในที่ทำงานมีประโยชน์มากมาย รวมถึงความสามารถในการจัดการความเครียดในที่ทำงานได้ดีขึ้น การปรับปรุงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการรับมือกับหัวหน้างานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดประสิทธิผลในงานมากขึ้น สามารถเป็นเป็นผู้จัดการหรือผู้นำที่ดีขึ้นได้ การจัดการลำดับความสำคัญในการทำงานได้ดีขึ้น และเป็นสมาชิกในทีมที่ดีขึ้น เนื่องจากคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะปรับตัวเข้ากับผู้คนและสถานการณ์ในที่ทำงานได้มากกว่า พวกเขาจึงได้เงินเดือนเพิ่มขึ้นมากกว่า⁴⁶ และยังได้เสนอวิธีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ไว้ดังนี้

1. ตระหนักรู้ในตนเองมากขึ้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งของความฉลาดทางอารมณ์คือการตระหนักรู้ในตนเอง และยังเป็นรากฐานที่สำคัญในหลายๆ ด้าน ตัวอย่างเช่น ในการที่จะตระหนักถึงอารมณ์ของผู้อื่น คุณต้องตระหนักถึงอารมณ์ของตนเองเสียก่อน คุณสามารถรับรู้อารมณ์ของ

⁴⁶ Steven J. Stein, *Emotional Intelligence for Dummies*, 2nd ed. (New Jersey: Wiley Publishing, 2023), 15-16.

ตนเองได้มากขึ้นผ่านการทำสมาธิหรือสติในรูปแบบต่าง ๆ คุณยังสามารถตระหนักรู้ในตนเองมากขึ้นได้โดยใช้สมุดบันทึกเพื่อบันทึกความรู้สึกของคุณในช่วงเวลาต่าง ๆ หรือการเพิ่มคำศัพท์ทางอารมณ์ของคุณและใช้เพื่ออธิบายความรู้สึกทั้งหมดของคุณในช่วงเวลาต่าง ๆ ของวัน จะช่วยให้คุณรู้วิธีให้ ความสำคัญกับอารมณ์ของคุณมากขึ้น และคุณควรใส่ใจกับความรุนแรงของอารมณ์ด้วย ให้คะแนน อารมณ์ของคุณตั้งแต่ 1 ถึง 10 ยิ่งคุณวัดอารมณ์ได้ดีเท่าไร คุณก็จะสามารถตรวจสอบและ เปลี่ยนแปลงอารมณ์ได้ง่ายขึ้นเท่านั้น

2. แสดงความคิด ความรู้สึกและความเชื่อของคุณ การแสดงอารมณ์สามารถช่วยให้คุณ จัดการอารมณ์เหล่านั้นได้ การกล้าแสดงออกคือการแบ่งปันความคิด ความรู้สึก และความเชื่ออย่าง เหมาะสม โดยพื้นฐานแล้วจะต้องใช้เวลาที่เหมาะสม รู้ว่าคุณยืนอยู่จุดใด

3. ค้นพบความหลงใหลภายในของคุณ ทุกคนมีแนวโน้มที่จะทำงานในแต่ละวันโดยทำใน สิ่งที่พวกเขาจำเป็นต้องทำ แต่จะมีกี่คนที่รู้สึกตื่นเต้นหรือชื่นชอบกับงานที่พวกเขาทำจริง ๆ ผู้คนส่วนใหญ่ มักจะลงเอยด้วยการทำงานเพื่อแลกกับโอกาสหรือเงิน แต่มีเพียงไม่กี่คนที่พยายามทำงาน ประเภทที่ทำให้พวกเขาตื่นเต้นหรือชื่นชอบจริง ๆ

4. รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง การรู้จักตัวเองช่วยให้คุณตัดสินใจเลือกในชีวิตได้ เช่น การมุ่งเน้นไปที่จุดแข็งของคุณ คุณจะได้รับสิ่งที่คุณต้องการจากชีวิตมากขึ้น การไล่ตามสิ่งที่คุณถนัด และมีความหลงใหลจะช่วยให้คุณมีชีวิตที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น หรือการให้ความสำคัญกับจุดอ่อนของตนเอง มากเกินไปก็อาจจะทำให้คุณปิดกั้นตัวเองจากการทำสิ่งต่าง ๆ

5. เอาใจเขามาใส่ใจเรา การเอาใจใส่เป็นอารมณ์ที่ทรงพลังอย่างยิ่ง การเพิ่ม ความสามารถในการเห็นอกเห็นใจสามารถช่วยให้คุณใกล้ชิดกับผู้อื่นมากขึ้น ได้รับการสนับสนุนจาก พวกเขาเมื่อคุณต้องการและคลี่คลายสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ การแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าคุณเข้าใจพวกเขา จริง ๆ จะทำให้คุณได้รับความเคารพในระดับหนึ่ง การแสดงให้เห็นว่าคุณไม่เอาแต่ความคิดของ ตนเอง เริ่มเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมากขึ้นโดยให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากขึ้น การเข้าใจและใส่ใจกับสิ่งที่คน อื่นพยายามจะพูดได้ดีขึ้นจะทำให้คุณมีความเห็นอกเห็นใจมากขึ้น

6. จัดการอารมณ์ของบุคคลอื่น หากคุณสามารถจัดการอารมณ์ของใครรอบข้างได้ แสดง ว่าคุณมีทักษะที่น่าประทับใจ การจัดการอารมณ์ของผู้อื่นเป็นกระบวนการสองขั้นตอน เพียงทำตาม ขั้นตอนเหล่านี้

6.1 เพิ่มความเห็นอกเห็นใจของคุณ คุณต้องเอาตัวเองไปอยู่ในบทบาทของอีกฝ่าย และรู้สึกถึงความเจ็บปวด ความสุข ความหวัง หรือความกลัวของพวกเขา วิธีหนึ่งที่จะเข้าใจความรู้สึก ของอีกคนหนึ่งคือการถามคำถามจากผู้อื่น ค้นหาสิ่งที่คุณสามารถทำได้โดยการถามและสังเกต

6.2 ตอบสนองต่อบุคคลที่คุณกำลังได้ตอบในลักษณะที่คุณต้องการให้ใครสักคน ตอบสนองต่อคุณเพื่อบรรเทาความเจ็บปวดนั้น การจัดการอารมณ์ของผู้อื่นต้องใช้ทักษะจำนวนหนึ่ง

ขั้นแรก คุณต้องรู้ว่าคุณต้องการนำอีกฝ่ายไปที่ไหน คุณต้องการให้ใครบางคนมีความสุข สงบ ตื่นตัว หรือตระหนักรู้ หลังจากที่คุณตัดสินใจว่าคุณต้องการให้พวกเขาารู้สึกอย่างไรแล้ว คุณต้องรู้วิธีชี้แนะพวกเขา

7. มีความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อสังคมถือเป็นประสบการณ์ทางอารมณ์ระดับสูงสุดอย่างหนึ่ง มันแสดงให้เห็นว่าคุณห่วงใยผู้อื่นจริง ๆ โดยเฉพาะผู้ที่ด้อยโอกาส การมีความรับผิดชอบต่อสังคมไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับสิ่งที่คุณสามารถช่วยผู้อื่นได้

8. จัดการแรงกระตุ้นของตนเอง การจัดการอารมณ์ของตนเองโดยเฉพาะอย่างยิ่งความหุนหันพลันแล่น ความโกรธ ความไม่พึงพอใจ ถือเป็นเสาหลักของความฉลาดทางอารมณ์อีกประการหนึ่ง การตระหนักรู้ในตนเองทางอารมณ์มากขึ้นจะทำให้คุณเตรียมตัวสำหรับการจัดการตนเองทางอารมณ์ได้ดีขึ้น ซึ่งสามารถจัดการแรงกระตุ้นของคุณได้ด้วยวิธีพื้นฐาน 3 วิธีคือ รู้สิ่งที่เป็นเหตุของแรงกระตุ้นการวิเคราะห์แรงกระตุ้นนั้น และการเผชิญปัญหา

9. มีความยืดหยุ่นมากขึ้น การเข้มงวดเกินไปจะทำให้คุณพลาดโอกาส ล้มเหลวในการบูรณาการเทคนิคและแนวทางใหม่ ๆ และมีแนวโน้มที่จะจัดการกับปัญหาส่วนตัวและปัญหาการทำงานด้วยวิธีเดียวกันซึ่งบางครั้งก็ไม่เกิดผล ความฉลาดทางอารมณ์เกี่ยวข้องกับการรู้ว่าเมื่อใดควรยึดมั่นและเมื่อใดควรเปลี่ยนความผูกพันทางอารมณ์ เมื่อถึงเวลาที่ต้องก้าวต่อไปผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะสามารถปรับเปลี่ยนสิ่งนั้นได้

10. มีความสุข ผู้ที่มีสติปัญญาทางอารมณ์สูงจะเป็นคนที่มีความสุข ซึ่งให้ความรู้สึกอบอุ่นและมั่นคงมาจากภายในสู่ภายนอก คนที่จัดการอารมณ์นี้ได้ดีจะตื่นขึ้นมาอย่างมีความสุขในตอนเช้าและเมื่อเผชิญกับความท้าทายตลอดทั้งวันก็สามารถรักษาความสุขนี้ไว้ได้ในระดับหนึ่ง และความสุขยังจะช่วยพยุงจิตใจเมื่อต้องเผชิญกับความยากลำบากในชีวิตประจำวันและช่วยให้จิตใจแจ่มใส ดังนั้นคุณจึงสามารถควบคุมอารมณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของคุณได้ ความฉลาดทางอารมณ์เกี่ยวข้องกับการรู้ว่าเมื่อใดควรมีความสุข เศร้า ตื่นเต้น วิทกกังวล หรือแม้กระทั่งระมัดระวัง⁴⁷

ถนอมศักดิ์ จิรายุสวีสดี กล่าวว่า ผู้ที่สามารถรู้จักตนเอง ควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนเองได้ มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีทักษะความเข้าใจมนุษย์ ทั้งในแง่ความรู้สึกและข้อเท็จจริงทั้งของตนเองและผู้อื่น สามารถแยกแยะเหตุการณ์ออกจากความรู้สึก ไม่ปล่อยให้สถานการณ์อยู่ในความสัมพันธ์เชิงลบ บุคคลนั้นย่อมเป็นที่ยอมรับของทีมงาน ได้รับความไว้วางใจในตำแหน่งหน้าที่การงานก้าวหน้า เพราะเป็น “บุคคลที่สามารถควบคุมอารมณ์ของตน มีอารมณ์ที่ดีสามารถแก้ปัญหา และตัดสินใจได้ถูกต้อง ใคร ๆ ก็อยากร่วมงานด้วย เขาย่อมมีผู้สนับสนุน

⁴⁷ Steven J. Stein, *Emotional Intelligence for Dummies*, 2nd ed. (New Jersey: Wiley Publishing, 2023), 300-309.

ให้ความร่วมมือ งานก็จะสำเร็จได้ง่ายกว่าการทำงานเพียงลำพัง” และยังสรุปประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ดังนี้

1. ทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานและครอบครัว
2. ทำให้มีความสุข ไม่ทุกข์ใจกับเรื่องเล็กน้อย ปล่อยวางได้
3. ทำให้เป็นคนดี คนเก่ง เป็นที่ต้องการของทุกสังคม
4. ทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และประสบความสำเร็จมากกว่าทำงานเพียงลำพัง
5. ทำให้ได้พัฒนาจิตใจให้สูงขึ้น สามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก คำพูดและการแสดงออกได้อย่างเหมาะสมดีงาม
6. ทำให้ไม่เป็นที่รังเกียจของหมู่คณะ ไม่ถูกนินทา ไม่ถูกผู้อื่นวิพากษ์วิจารณ์ ถูกดูถูกดูแคลนว่ามีอารมณ์ร้าย
7. ทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้เงินค่าตอบแทนสูงขึ้น เลื่อนตำแหน่งเร็วขึ้นเพราะได้รับความไว้วางใจจากคนรอบข้าง⁴⁸

ฐิติพร ศุภสิทธิ์ธำรง กล่าวว่า ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ คือ การเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนส่งเสริมความฉลาดทางสติปัญญาของบุคคลให้สามารถประสบความสำเร็จในชีวิตได้ ความฉลาดทางอารมณ์ช่วยให้รับมือกับปัญหาและอุปสรรคได้อย่างมีสติ ช่วยให้ตระหนักรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น ช่วยให้สามารถควบคุม ดูแล จัดการอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะช่วยให้เผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความตึงเครียด กดดัน และมีความยากลำบากให้สามารถตัดสินใจได้อย่างสงบ และช่วยให้ค้นพบทางออกให้กับปัญหาได้อย่างดี ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ได้แก่

1. ช่วยให้ประสบความสำเร็จในชีวิต เมื่อ IQ และ EQ ส่งเสริมซึ่งกันและกัน
2. ช่วยให้สามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเป็นปกติสุข
3. ช่วยให้มีความรู้สึกรู้สีก่อนคิด มีสติยับยั้งชั่งใจ ไม่ทำพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม
4. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีจิตสำนึกสาธารณะ และมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
5. ช่วยให้มองโลกในแง่ดี มีความสุข ไม่เครียด และช่วยให้รู้สึกพึงพอใจในตนเอง⁴⁹

⁴⁸ ถนออนศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์, EQ...ดี ทำอะไรก็สำเร็จ (กรุงเทพฯ: ปราชญ์ สำนักพิมพ์, 2556), 24-30.

⁴⁹ ฐิติพร ศุภสิทธิ์ธำรง, EQ (Emotional quotient) ความฉลาดทางอารมณ์, เข้าถึงเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2567, เข้าถึงได้จาก <https://www.medparkhospital.com/lifestyles/emotional-quotient#:~:text=ความสำคัญของ EQ หรือ,มีประสิทธิภาพ ความฉลาดทาง>

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ได้สรุปความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ไว้ดังนี้

1. จะทำให้ตัวเรายู่กับคนอื่นได้ดี มีความสุข และประสบความสำเร็จในชีวิต
2. เป็นคนดี รู้จักอารมณ์ มีน้ำใจ รู้ว่าอะไรผิดอะไรถูก
3. เป็นคนเก่ง กระตือรือร้น สนใจใฝ่รู้ ปรับตัวได้ดี กล้าพูดกล้าแสดงออก
4. มีความสุข มีความพอใจในชีวิต อบอุ่นใจ สนุกสนานร่าเริง⁵⁰

ความยุติธรรมในองค์กร

ความยุติธรรมเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนและมีหลายแง่มุม เนื่องจากบุคคลมีความกังวลเกี่ยวกับความยุติธรรมด้วยเหตุผลหลายประการ ความยุติธรรมในองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมทำให้คนจำนวนมากอยู่ร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น การที่พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรรู้สึกว่าคุณได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสมหรือความเป็นธรรมในเรื่องต่าง ๆ แม้เป็นเพียงเรื่องเล็กน้อยแต่กลับส่งผลต่อความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและทำให้พนักงานเกิดความผูกพันในองค์กรตามมา⁵¹

ความหมายของความยุติธรรมในองค์กร

อดัม (Adams) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การรับรู้ถึงความยุติธรรม ความเสมอภาค หรือความเป็นธรรมในสถานที่ทำงาน⁵²

กริฟฟินและมัวร์เฮด ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การรับรู้ของคนในองค์กรเกี่ยวกับความเป็นธรรม⁵³

⁵⁰ กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะเยาวชน เรื่อง “ฝึกคิด แก้ปัญหา พัฒนา EQ” ฉบับปรับปรุง, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2558), 13.

⁵¹ Jerald Greenberg and Jason A. Colquitt, **Handbook of Organizational Justice**, (New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2005), 45.

⁵² J. Stacy Adams, **Inequity in social exchange**. In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology**, 2nd ed. (New York: Academic Press, 1965), 267–297.

โรบบินส์และจัตจ์ (Robbins and Judge) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การรับรู้โดยรวมเกี่ยวกับสิ่งที่ยุติธรรมในสถานที่ทำงาน ประกอบด้วยความยุติธรรมในการแจกจ่าย ขั้นตอนการให้ข้อมูล และความยุติธรรมระหว่างบุคคล⁵⁴

ดูบริน (DuBrin) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการปฏิบัติจากหน่วยงานในองค์กร⁵⁵

ปาวาร์ (Pawar) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความเหมาะสมทางศีลธรรมของการกระทำขององค์กรที่มีต่อพวกเขา⁵⁶

เดวิด (David) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง มุมมองของพนักงานเกี่ยวกับความเป็นธรรมของการปฏิบัติภายในองค์กร⁵⁷

คณะจิตวิทยา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติจากองค์กรและการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม เกี่ยวกับกฎและบรรทัดฐานทางสังคมที่ควบคุมการจัดสรรผลตอบแทน (ทั้งรางวัลและการลงโทษ) และกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อจัดสรรผลตอบแทน รวมถึงการตัดสินใจด้านอื่น ๆ และด้านการปฏิบัติกันระหว่างบุคคลด้วย⁵⁸

⁵³ Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, 11th ed. (Ohio: South-Western, Cengage Learning, 2013), 392.

⁵⁴ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, **Essentials of Organizational Behavior**, 15th ed. (London: Pearson Education, 2022), 140-141.

⁵⁵ Andrew J. DuBrin, **Fundamentals of Organizational Behavior**, 6th ed. (Ohio: Academic Media Solutions, 2019), 342.

⁵⁶ Badrinarayan Shankar Pawar, **Employee Performance and Well-being: Leadership, Justice, Support, and Workplace Spirituality** (New York: Routledge, 2020), 101.

⁵⁷ Dominique A. David, **Organizational Justice and Organizational Change** (New York: Routledge, 2021), 34.

⁵⁸ คณะจิตวิทยา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์, **การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร - Perception of organizational justice**, เข้าถึงเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2567, เข้าถึงได้จาก <https://www.psy.chula.ac.th/th/feature-articles/organizational-justice>.

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ถึงความยุติธรรม ความเสมอภาค ความเหมาะสมทางศีลธรรมหรือความเป็นธรรมของการกระทำในสถานที่ทำงานที่พนักงานได้รับจากองค์การและการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการควบคุมการจัดสรรผลตอบแทน (ทั้งรางวัลและการลงโทษ) กระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อจัดสรรผลตอบแทน รวมถึงการตัดสินใจด้านอื่น ๆ และด้านการปฏิบัติกันระหว่างบุคคลด้วย

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมในองค์การ

ความยุติธรรมในองค์การถือเป็นประเด็นสำคัญที่นักวิชาการด้านการจัดการและพฤติกรรมองค์การให้ความสนใจศึกษาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากความยุติธรรมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจ แรงจูงใจในการทำงาน ความไว้วางใจในผู้บริหาร ความร่วมมือระหว่างบุคลากร ตลอดจนบรรยากาศโดยรวมภายในองค์การ ความยุติธรรมในองค์การสามารถพิจารณาได้จากหลายมิติและมุมมอง ทั้งในเชิงการจัดสรรทรัพยากร การกำหนดกระบวนการตัดสินใจ ความเป็นธรรมในการสื่อสารข้อมูล รวมถึงความเป็นธรรมในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ ความยุติธรรมในองค์การยังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยสำคัญอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงาน พลวัตของกลุ่ม อำนาจ และพฤติกรรมทางการเมืองภายในองค์การ ทั้งนี้ นักวิชาการได้พัฒนาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การไว้อย่างหลากหลาย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ อธิบาย และปรับปรุงการบริหารจัดการภายในองค์การ โดยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องซึ่งได้รับการยอมรับและใช้ในการศึกษาเชิงวิจัยอย่างกว้างขวาง มีดังนี้

ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์ (Equity Theory)

แนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การมีจุดเริ่มต้นจากทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ซึ่งเสนอโดย อดัมส์ (Adam) นักจิตวิทยาสังคมชาวอเมริกัน ในช่วงทศวรรษ 1960 ทฤษฎีนี้เป็นการขยายความจากแนวคิดแรงจูงใจตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) โดยมุ่งเน้นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับ “ความเป็นธรรม” หรือ “ความเสมอภาค” ที่ตนได้รับจากองค์การเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น ทฤษฎีนี้มักใช้ในบริบทของแรงจูงใจของพนักงานและความพึงพอใจในงาน ซึ่งหลักการสำคัญของทฤษฎีดังนี้

1. การรับรู้ถึงความเป็นธรรม บุคคลจะเปรียบเทียบกับตนเอง (ความรู้ ความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่น เวลา หรือการมีส่วนร่วม) และผลลัพธ์ (รางวัล ค่าตอบแทน) กับสิ่งเหล่านั้นของผู้อื่นในตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน การรับรู้ถึงความยุติธรรมหรือความเสมอภาคเป็นสิ่งสำคัญในการพิจารณาความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน

2. ความเสมอภาคและความไม่เสมอภาค ความเสมอภาคเกิดขึ้นเมื่ออัตราส่วนต้นทุนต่อผลลัพธ์ของแต่ละบุคคลใกล้เคียงกับอัตราส่วนของผู้อื่น ความไม่เท่าเทียมกันเกิดขึ้นเมื่ออัตราส่วนถูกมองว่าไม่เท่ากัน ความไม่เท่าเทียมอาจนำไปสู่ความรู้สึกไม่พึงพอใจ เป็นทุกข์และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อคืนความสมดุล

3. การจ่ายค่าตอบแทนที่มากหรือน้อยเกินไป ในบริบทของรางวัล บุคคลที่รู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนมากเกินไปอาจรู้สึกผิดหรือไม่สบายใจ ในขณะที่ผู้ที่รู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนน้อยเกินไปอาจรู้สึกไม่พอใจหรือรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม สิ่งนี้สามารถนำไปสู่ความพยายามที่จะคืนความสมดุล เช่น การแสวงหาค่าตอบแทนที่สูงขึ้น หรือความพยายามในการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ

4. การฟื้นคืนความเท่าเทียม บุคคลอาจพยายามคืนความเท่าเทียมโดยการปรับต้นทุนของตนเอง (ความรู้ ความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่น เวลา หรือการมีส่วนร่วม) เปลี่ยนการรับรู้ต่อสถานการณ์ หรือออกจากสถานการณ์ไปโดยสิ้นเชิง (เช่น ออกจากงาน)

ทฤษฎีของอดัมส์ได้สร้างพื้นฐานทางแนวคิดสำคัญในการอธิบายพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การในมิติของความยุติธรรม ทั้งในด้านการจัดสรรทรัพยากร (distributive justice) การปฏิบัติต่อกันอย่างเป็นธรรม (interpersonal justice) การสื่อสารข้อมูล (informational justice) และความเป็นธรรมในกระบวนการ (procedural justice) ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นแนวคิด “ความยุติธรรมในองค์การ” ที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในวงวิชาการและการจัดการสมัยใหม่⁵⁹

แนวคิดความยุติธรรมในองค์การของกรีนเบิร์ก (Greenberg)

กรีนเบิร์ก (Greenberg) ได้เสนอแนวคิดความยุติธรรมในองค์การและได้จำแนกความยุติธรรมในองค์การออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. ความยุติธรรมด้านการกระจาย (Distributive Justice) คือ การรับรู้ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการได้รับผลลัพธ์อันทรงคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในจำนวนที่ยุติธรรม เช่น การจ่ายเงิน การยอมรับ หากบุคคลเชื่อว่าได้รับการจัดการในการจัดสรรหรือแบ่งปันอย่างไม่เป็นธรรมก็มักจะประสบกับความเครียดในระดับสูงและยังรู้สึกไม่พอใจกับงานของตนและที่ทำงานที่พวกเขาทำงานอยู่ ความรู้สึกของความยุติธรรมด้านการแบ่งปันสามารถมีผลกระทบอย่างมากต่อแรงจูงใจของบุคคลในการทำงาน

2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) คือ การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเป็นธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการกำหนดผลลัพธ์ที่พวกเขาได้รับ คำนึงถึงเกณฑ์ที่

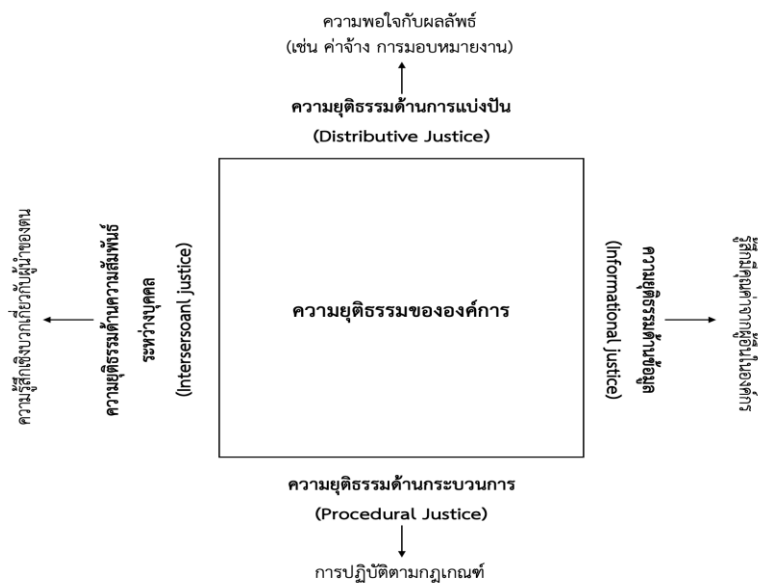
⁵⁹ J. Stacy Adams, “Inequity in social exchange,” in *Advances in experimental social psychology*, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 1965), 267–297.

แตกต่างกันอย่างหลากหลาย การให้สิทธิในการออกความเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ ถือเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญเมื่อพูดถึงความยุติธรรมด้านกระบวนการ กระบวนการที่ไม่ยุติธรรมไม่เพียงทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจกับผลลัพธ์เท่านั้น แต่ยังทำให้เกิดการปฏิเสธต่อระบบทั้งหมดเพราะมองว่าไม่ยุติธรรม นอกจากนี้ความยุติธรรมด้านกระบวนการยังส่งผลต่อแนวโน้มของบุคคลที่จะปฏิบัติตามกฎหรือกระบวนการยุติธรรมในองค์กรอีกด้วยและแน่นอนว่าเมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้น ปัญหาร้ายแรงก็ย่อมเกิดขึ้น

3. ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) คือ การรับรู้ของผู้คนเกี่ยวกับความเป็นธรรมของพฤติกรรมที่พวกเขาได้รับจากผู้อื่น (โดยทั่วไปคือผู้มีอำนาจ) ผู้คนเชื่อว่าการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมีศักดิ์ศรีและด้วยความเคารพเป็นสิ่งที่พวกเขาสมควรได้รับและมันไม่ยุติธรรมหากพวกเขาไม่ได้รับสิ่งเหล่านั้น

4. ความยุติธรรมด้านข้อมูล (Informational Justice) คือ การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเป็นธรรมของข้อมูลที่ใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ เนื่องจากมีการให้ข้อมูลโดยละเอียดเกี่ยวกับพื้นฐานการดำเนินการต่าง ๆ ความยุติธรรมด้านข้อมูลจึงอยู่ในระดับสูง ส่งผลให้ผู้คนยอมรับความเป็นธรรม ความยุติธรรมด้านข้อมูลกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่าผู้อื่นเห็นคุณค่าในองค์กร แนวคิดพื้นฐานคือผู้คนที่เชื่อว่าพวกเขาคือเป็นส่วนสำคัญขององค์กรเมื่อเจ้าหน้าที่ขององค์กรใช้เวลาอธิบายเหตุผลเบื้องหลังการตัดสินใจอย่างละเอียดให้พวกเขาฟังและผู้ที่ประสบความสำเร็จเช่นนั้นอาจถูกคาดหวังให้เชื่อว่าการปฏิบัติอย่างยุติธรรม⁶⁰

⁶⁰ Jerald Greenberg, *Behavior in Organizations*, 10th ed. (London: Pearson Education, 2011), 68-71.



แผนภูมิที่ 5 ความยุติธรรมในองค์การตามแนวคิดของกรีนเบิร์ก (Greenberg)

ที่มา : Jerald Greenberg, Behavior in Organizations, 10th ed. (London: Pearson Education, 2011), 68.

แนวคิดความยุติธรรมในองค์การของกริฟฟินและมัวร์เฮด (Griffin and Moorhead)

กริฟฟินและมัวร์เฮด (Griffin and Moorhead) ได้เสนอแนวคิดความยุติธรรมในองค์การและได้จำแนกความยุติธรรมในองค์การออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน (Distributive Justice) คือ การรับรู้ของบุคคลถึงความเป็นธรรมเกี่ยวกับการแจกจ่ายรางวัลและผลลัพธ์อันทรงคุณค่าอื่น ๆ ภายในองค์การ มีมุมมองแบบองค์รวมเกี่ยวกับการแจกจ่ายมากกว่าการเปรียบเทียบระหว่างบุคคลหนึ่งกับอีกคนหนึ่ง เช่น ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับผู้จัดการระดับสูงหรือค่าตอบแทนที่จ่ายให้เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันในองค์กร และแม้แต่นักงานรายชั่วโมงระดับเริ่มต้น ทั้งหมดนี้สามารถประเมินได้ในแง่ของความเป็นธรรมที่สัมพันธ์กันคนอื่น ๆ ในองค์กร การรับรู้ถึงความยุติธรรมด้านการแบ่งปันส่งผลต่อความพึงพอใจส่วนบุคคลต่อผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง การมอบหมายงาน การยอมรับ และโอกาสในการก้าวหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้คนเห็นว่ารางวัลที่จะแจกจ่ายมากเท่าไร พวกเขาก็จะพอใจกับรางวัลเหล่านั้นมากขึ้นเท่านั้น ยิ่งพวกเขาเห็นว่ารางวัลถูกแจกจ่ายอย่างไม่ยุติธรรมมากเท่าไร ความพึงพอใจก็จะน้อยลงเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นบุคคลที่รู้สึกว่ารางวัลไม่ได้รับการแจกจ่ายอย่างยุติธรรมอาจมีแนวโน้มที่จะถือว่าความยุติธรรมดังกล่าวเกิดจากการใช้อำนาจในทางที่ผิดและ/หรือเป็นวาระทางการเมือง

2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) คือ การรับรู้ของบุคคลถึงความยุติธรรมเกี่ยวกับกระบวนการที่ใช้ในการกำหนดผลลัพธ์ต่าง ๆ เช่น การประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้รับการประเมินโดยผู้ที่เชี่ยวชาญหรือคนที่คุ้นเคยกับงานที่กำลังทำอยู่มาก นอกจากนี้ผู้ประเมินยังสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงหลักและพื้นฐานสำหรับการประเมินนั้นๆ จากนั้นจึงอธิบายว่าการประเมินนั้นจะแปลไปสู่ผลลัพธ์อื่น ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือนได้อย่างไร ผู้รับการประเมินอาจจะเห็นว่าขั้นตอนนั้นมีความยุติธรรมและเป็นธรรมสำหรับเขา แต่หากการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานดำเนินการโดยผู้ที่ไม่เชี่ยวชาญหรือคนที่ไม่คุ้นเคยกับงาน โดยไม่ได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับวิธีการประเมินหรือความหมายของการประเมินหรือการอธิบายผลของการประเมินที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์อื่น ๆ บุคคลนั้นก็มีความโน้มที่จะมองว่ากระบวนการนั้นมีความยุติธรรมน้อยลงและไม่ได้รับความธรรม เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมในกระบวนการต่าง ๆ ในระดับสูง พวกเขาจะมีแนวโน้มที่จะได้รับแรงจูงใจให้เข้าร่วมกิจกรรม ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และยอมรับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องว่าเป็นความยุติธรรม แต่หากพนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมของกระบวนการมากขึ้น พวกเขาก็มักจะถอนตัวจากโอกาสในการมีส่วนร่วมให้ความสำคัญกับกฎและนโยบายน้อยลง และมองว่าผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องนั้นไม่ยุติธรรม นอกจากนี้การรับรู้ถึงความยุติธรรมตามกระบวนการอาจมาพร้อมกับการตีความอำนาจและพฤติกรรมทางการเมืองของผู้อื่นอีกด้วย

3. ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) คือ การรับรู้ของบุคคลถึงความยุติธรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้อื่น หรือที่ผู้อื่นในองค์กรปฏิบัติต่อตนอย่างไร เช่น พนักงานได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้าหรือผู้บริหารอย่างมีศักดิ์ศรีและให้ความเคารพ หัวหน้าหรือผู้บริหารยังให้ข้อมูลอย่างทันที่และเปิดกว้างและซื่อสัตย์เสมอในการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะแสดงความยุติธรรมระหว่างบุคคลในระดับสูง แต่หากหัวหน้าหรือผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการดูถูกและขาดความเคารพอย่างชัดเจน ปกปิดข้อมูลที่สำคัญ และมักจะคลุมเครือหรือไม่ซื่อสัตย์ในการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา เขาจะประสบกับความยุติธรรมระหว่างบุคคลมากขึ้น การรับรู้ถึงความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะส่งผลต่อความรู้สึกของแต่ละบุคคลมากที่สุดเกี่ยวกับผู้ที่พวกเขามีปฏิสัมพันธ์และสื่อสารด้วย หากพวกเขาได้รับความยุติธรรมระหว่างบุคคล พวกเขามีแนวโน้มที่จะตอบแทนโดยปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพและเปิดกว้าง แต่หากพวกเขาประสบกับความยุติธรรมระหว่างบุคคล พวกเขาก็อาจมีความเคารพน้อยลงและอาจมีแนวโน้มน้อยลงที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าหรือผู้บริหารของพวกเขา พฤติกรรมอำนาจและการเมืองก็มีแนวโน้มที่จะถูกมองว่ามีบทบาทในความยุติธรรมระหว่างบุคคลอีกด้วย

4. ความยุติธรรมด้านข้อมูล (Informational Justice) คือ การรับรู้ของบุคคลถึงความยุติธรรมเกี่ยวกับข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ หากพนักงานรู้สึกหัวหน้าหรือผู้บริหารตัดสินใจโดย

อาศัยข้อมูลที่มีอยู่ค่อนข้างครบถ้วนและถูกต้อง และข้อมูลนั้นได้รับการประมวลผลและพิจารณาอย่างเหมาะสม บุคคลนั้นมีแนวโน้มที่จะได้รับความยุติธรรมทางข้อมูล แม้ว่าเขาจะไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจทั้งหมดก็ตาม แต่หากพนักงานนั้นรู้สึกว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และไม่ถูกต้อง และ/หรือข้อมูลสำคัญถูกละเลย บุคคลนั้นจะประสบกับความยุติธรรมทางข้อมูลน้อยลง⁶¹



แผนภูมิที่ 6 ความยุติธรรมในองค์การตามแนวคิดของกริฟฟินและมัวร์เฮด (Griffin and Moorhead) ที่มา : Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 11th ed. (Ohio: South-Western, Cengage Learning, 2013), 393.

แนวคิดความยุติธรรมในองค์การของเดวิด (David)

เดวิด (David) ได้เสนอแนวคิดความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์การอธิบายมุมมองของพนักงานเกี่ยวกับความเป็นธรรมของการปฏิบัติภายในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบที่โดดเด่น ดังนี้

1. ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน (Distributive Justice) คือ การปฏิบัติแบบเดียวกันที่มอบให้กับพนักงานที่คล้ายกันและการปฏิบัติที่แตกต่างสำหรับพนักงานที่แตกต่างกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์การตัดสินใจและการกระจายทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น ค่าตอบแทน หรือทรัพยากรที่จับต้อง

⁶¹ Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, 11th ed. (Ohio: South-Western, Cengage Learning, 2013), 392-394.

ไม่ได้ เช่น การสรรเสริญ ในขณะที่ความเป็นธรรมดังกล่าวจะเพิ่มขึ้นเมื่อรับรู้ผลลัพธ์ว่ามีการใช้อย่างเท่าเทียมกัน

2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) คือ มุมมองของบุคคลถึงความยุติธรรมที่ใช้ในวิธีการและขั้นตอนที่ใช้ในการควบคุมหรือจัดการกระบวนการที่นำไปสู่ผลลัพธ์ และการกระจายทรัพยากรที่จับต้องได้ การให้บุคคลเข้าไปมีสิทธิ์มีเสียงหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการ ความยุติธรรมด้านกระบวนการก็จะถูกรับรู้มากขึ้น

3. ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) คือ การรับรู้ของบุคคลถึงความยุติธรรมเกี่ยวกับวิธีที่ผู้คนได้รับการปฏิบัติ โดยแบ่งแนวคิดออกเป็น 2 องค์ประกอบได้แก่

3.1 ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) คือ สิ่งที่สะท้อนความคิดที่มอบให้กับสถานการณ์ของผู้คน จากการได้รับการปฏิบัติจากผู้อื่นด้วยความสุภาพมีความเห็นอกเห็นใจที่แสดงออกต่อความรู้สึกของบุคคล โดยมุ่งเน้นที่ความเคารพและวิธีการสื่อสาร

3.2 ความยุติธรรมด้านข้อมูล (Informational Justice) คือ ความยุติธรรมที่พนักงานมองข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจที่มุ่งเน้นไปที่เหตุผล ความรวดเร็ว ทันเวลา และความถูกต้องของข้อมูลที่ส่งมอบ⁶²

แนวคิดความยุติธรรมในองค์การของโรบบินส์และจัตจ์ (Robbins and Judge)

โรบบินส์และจัตจ์ (Robbins and Judge) ได้เสนอแนวคิดความยุติธรรมในองค์การและได้จำแนกความยุติธรรมในองค์การออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน (Distributive Justice) คือ ความเป็นธรรมของผลลัพธ์ เช่น ค่าจ้างและการยอมรับในคุณค่าที่พนักงานได้รับ ซึ่งสามารถจัดสรรผลลัพธ์ได้หลายวิธี เช่น สามารถแบ่งการขึ้นเงินเดือนให้พนักงานเท่า ๆ กัน หรืออาจพิจารณาการขึ้นเงินเดือนที่พนักงานต้องการเงินมากที่สุดก็ได้ พนักงานมักจะรับรู้ว่าคุณค่าของพวกเขาจะยุติธรรมที่สุดเมื่อมีการแจกจ่ายอย่างเท่าเทียมกัน และการกระจายรางวัลอย่างเท่าเทียมกันระหว่างสมาชิกในทีมดูเหมือนจะเป็นวิธีที่ดีที่สุดสำหรับการส่งเสริมขวัญและกำลังใจและการทำงานเป็นทีม ด้วยวิธีนี้จะไม่มีการได้รับผลประโยชน์มากกว่าคนอื่น แต่การศึกษาของทีมสมาคมฮอกกี้แห่งชาติของสหรัฐอเมริกาชี้ให้เห็นต่างออกไป การแบ่งแยกค่าตอบแทนของสมาชิกในทีมโดยพิจารณาจากข้อมูลของพวกเขาว่าพวกเขาเล่นได้ดีแค่ไหนในเกม สามารถดึงดูดผู้เล่นที่ดีกว่าเข้ามาในทีมได้ ทำให้มีแนวโน้มมากขึ้นที่พวกเขาจะอยู่

⁶² Dominique A. David, **Organizational Justice and Organizational Change** (New York: Routledge, 2021), 34-35.

ต่อและเพิ่มประสิทธิภาพของทีม แต่ละบุคคลจะวัดความยุติธรรมและความเสมอภาคด้านการแบ่งปันอย่างมีเหตุผล ในขณะที่พวกเขาเปรียบเทียบอัตราส่วนผลลัพธ์กับสิ่งที่ลงทุนไปกับอัตราส่วนของผู้อื่น

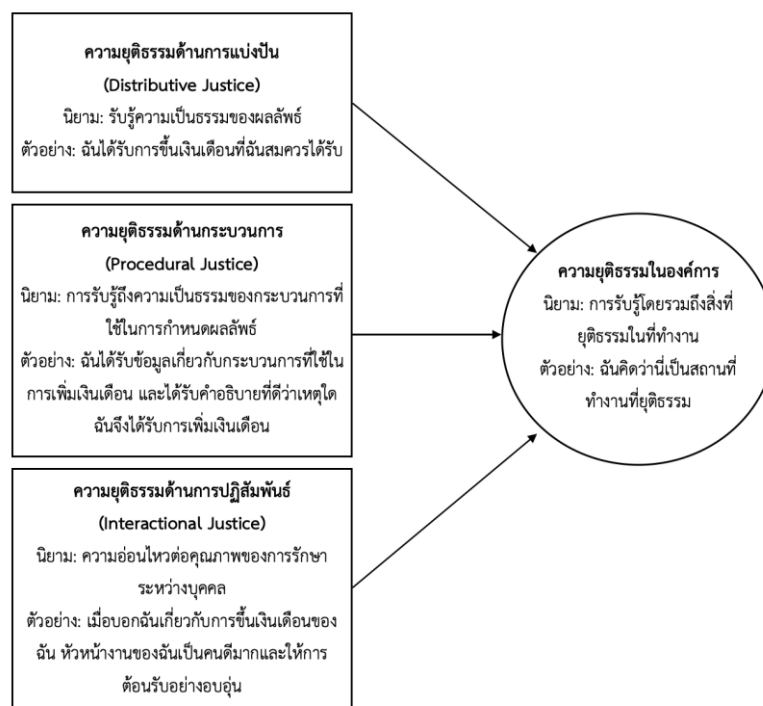
2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) คือ ความยุติธรรมของกระบวนการการกำหนดการกระจายหรือวิธีพิจารณาผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ พนักงานจะรับรู้ว่าจะขั้นตอนต่าง ๆ มีความยุติธรรมมากขึ้นก็ต่อเมื่อพวกเขาได้รับสิทธิในกระบวนการตัดสินใจ การมีอิทธิพลโดยตรงต่อวิธีตัดสินใจหรืออย่างน้อยที่สุดก็สามารถนำเสนอความคิดเห็นของพนักงานต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจได้ สร้างความรู้สึกควบคุม และทำให้รู้สึกมีอำนาจ พนักงานยังรับรู้ว่าการกระจายยุติธรรมมากขึ้นเมื่อผู้มีอำนาจตัดสินใจปฏิบัติตามกฎต่าง ๆ รวมถึงการตัดสินใจในลักษณะที่สอดคล้องกัน การหลีกเลี่ยงอคติไม่เลือกกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การใช้ข้อมูลที่ต้องการ ปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และยังเปิดรับการอุทธรณ์ การร้องเรียนหรือการแก้ไข หากผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจและบุคคลได้รับสิ่งที่พวกเขาต้องการ พวกเขาจะให้ความสำคัญกับกระบวนการน้อยลง ดังนั้นความยุติธรรมด้านกระบวนการจึงไม่สำคัญมากนักเมื่อการกำหนดการกระจายหรือวิธีพิจารณาผลตอบแทนนั้นถูกมองว่ายุติธรรมแล้ว แต่เมื่อผลลัพธ์ออกมาไม่ดี ผู้คนจะให้ความสนใจกับกระบวนการอย่างใกล้ชิด หากกระบวนการนี้ได้รับการตัดสินว่ามีความยุติธรรม พนักงานก็จะยอมรับผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์มากขึ้น

3. ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) คือ ความเป็นธรรมเกี่ยวกับ วิธีที่พวกเขาได้รับการปฏิบัติในระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การปฏิบัติของผู้อื่นต่อตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้านย่อย คือ

3.1 ความยุติธรรมด้านข้อมูล (Informational Justice) คือ ความเป็นธรรมเกี่ยวกับการให้คำอธิบายแก่พนักงานสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญและแจ้งให้พวกเขาทราบถึงเรื่องสำคัญขององค์กร หากข้อมูลที่สำคัญนั้นมีรายละเอียดและตรงไปตรงมาเท่าไร พนักงานก็จะยิ่งรู้สึกได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมมากขึ้นเท่านั้น ผู้จัดการควรสื่อสารกับพนักงานของตนและไม่ปิดบังเรื่องขององค์กร อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการหลายคนคนลงเลที่จะแบ่งปันข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่มีข่าวร้ายซึ่งสร้างความไม่สบายใจให้กับทั้งผู้จัดการและพนักงานที่ได้รับข่าวดังกล่าว

3.2 ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) คือ ความยุติธรรมที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและพนักงานซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรีและให้ความเคารพหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับความยุติธรรมรูปแบบอื่นที่กล่าวไปแล้ว ความยุติธรรมระหว่างบุคคลนั้นมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เนื่องจากสามารถเกิดขึ้นได้ในปฏิสัมพันธ์ในแต่ละวันระหว่างผู้จัดการและพนักงาน ผู้จัดการหลายคนอาจมองว่าการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างสุภาพและให้เกียรตินั้นอ่อนโยนเกินไป และใช้การปฏิบัติที่รุนแรงหรือก้าวร้าวมากขึ้น

เพราะเชื่อว่าการทำเช่นนี้จะสร้างแรงจูงใจได้มากกว่า แม้ว่าการแสดงอารมณ์เชิงลบ เช่น ความโกรธ อาจสร้างแรงจูงใจได้ในบางกรณี แต่ในบางครั้งก็อาจจะมากเกินไป⁶³



แผนภูมิที่ 7 ความยุติธรรมในองค์กรตามแนวคิดของโรบบินส์และจัจด์ (Robbins and Judge)

ที่มา : Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 15th ed. (London: Pearson Education, 2022), 142.

คามสำคัญ การส่งเสริมและพัฒนาความยุติธรรมในองค์กร

เขียนและยูซอพ ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความยุติธรรมในองค์กรโดยพิจารณาออกเป็น 3 ด้านได้แก่

1. การพิจารณาทางเศรษฐกิจ พนักงานต้องการเงินเพื่อรักษาคุณภาพชีวิต ดังนั้นความเต็มใจของพนักงานที่จะอยู่กับองค์กรจึงมักเกิดจากค่าตอบแทนที่ได้รับจากนายจ้าง หากพนักงานรู้สึกว่าตนได้รับการตอบแทนอย่างไม่ยุติธรรม ความตั้งใจที่จะลาออกก็จะเพิ่มขึ้นและจะแสวงหาโอกาสในการจ้างงานอื่น ๆ ดังนั้นการกระจายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมจะส่งผลต่อความภักดีของพนักงานต่อ

⁶³ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 15th ed. (London: Pearson Education, 2022), 141-143.

องค์กร เช่น การลาออกหรือการอยู่ต่อ โดยทั่วไปแล้วพนักงานในองค์กรที่มีความยุติธรรมในด้านการกระจายค่าตอบแทนจะสามารถคาดการณ์ในแง่ของสิ่งที่คาดหวังได้และไม่มี ความกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยของค่าจ้างและผลตอบแทน พนักงานทุกคนจะได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน กล่าวคือ พวกเขาได้รับค่าตอบแทนที่คล้ายคลึงกันโดยพิจารณาจากความพยายาม ความสามารถ และการมีส่วนร่วมของพวกเขา นี่คือเหตุผลที่พนักงานต้องการความเป็นธรรม

2. การพิจารณาทางสังคม พนักงานปรารถนาที่จะได้รับการยกย่องจากบุคคลผู้มีอำนาจในองค์กร การไม่ถูกเอาเปรียบจากผู้บริหาร ซึ่งหมายความว่าพวกเขาได้รับความเคารพและมองในแง่ดี ไม่ใช่แค่เพียงผู้บริหารแต่ยังรวมถึงเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ความเป็นธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความรู้สึกไว้วางใจระหว่างพนักงานต่อองค์กรซึ่งสามารถปลูกฝังได้ ความสัมพันธ์อันกลมกลืนระหว่างนายจ้างและลูกจ้างและการลดข้อพิพาทเรื่องต่าง ๆ หากนายจ้างไม่ปฏิบัติต่อลูกจ้างอย่างดี เช่น มีระบบการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ก็จะแสดงออกให้เห็นว่านายจ้างจงใจทำลายความไว้วางใจและความภักดีของพนักงาน

3. การพิจารณาทางจริยธรรม นายจ้างมีหน้าที่ตามหลักจริยธรรมในการจ่ายค่าจ้างที่เท่าเทียมกันยุติธรรมและเสมอภาคแก่ลูกจ้าง พนักงานจึงคำนึงถึงเงินเดือนที่เป็นธรรมอย่างมาก พวกเขาเชื่อว่าการตัดสินใจของฝ่ายบริหารจะต้องยุติธรรมและพวกเขาควรได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม หากพนักงานพบกับเหตุการณ์ที่พวกเขาเชื่อว่าเป็นความผิดปกติหรือไม่เป็นธรรม เช่น การบิดเบือนผลการประเมินการปฏิบัติงาน พวกเขามีแนวโน้มที่จะรู้สึกว่าได้ได้รับความไม่เป็นธรรมและมีการปิดบังความคับข้องใจเหล่านี้ อาจแพร่กระจายไปถึงสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มงาน⁶⁴

กรีนเบิร์ก (Greenberg) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติต่อผู้คนอย่างยุติธรรมในงานถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญ แม้ว่าหลายคนจะกังวลเรื่องความเป็นธรรมที่เกิดกับตนเอง แต่ก็มีเหตุผลเชิงปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เชื่อว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างไม่ยุติธรรมด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งก็จะตอบสนองกลับด้วยปฏิกริยาเชิงลบ ผู้บริหารมักจะแสวงหาความยุติธรรมในองค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านี้ นอกเหนือจากการลดปฏิกริยาเชิงลบดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารยังมี แนวโน้มที่จะแสวงหาปฏิกริยาเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับการถูกมองว่ายุติธรรมอีกด้วย และได้เสนอแนวทางการส่งเสริมความยุติธรรมในองค์กรไว้ดังนี้

1. จ่ายเงินให้พนักงานตามที่พวกเขาสมควรได้รับ วิธีในการประหยัดค่าใช้จ่ายเพียงเล็กน้อยโดยจ่ายเงินค่าจ้างให้พนักงานต่ำกว่าความเป็นจริงหรือกีดกันพนักงานทางอ้อมจากการใช้วันลาพักร้อนที่ครบกำหนดหรือการขอให้พนักงานทำงานนอกเวลานั้นถือเป็นวิธีที่ไม่สมควร การจ่ายเงิน

⁶⁴ Tan Fee Yean and Ab Aziz Yusof, "Organizational Justice: A Conceptual Discussion," *Procedia - Social and Behavioral Science* 219 (2016): 800-801.

ค่าจ้างอย่างต่อเนื่องและไม่ใช่วิธีการลดค่าใช้จ่ายจากคนงานจากสิ่งที่คุณค่าควรได้รับถือเป็นการลงทุนที่ชาญฉลาดกว่ามาก คนงานที่รู้สึกว่าคุณค่าจ้างจะไม่มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน การกำหนดและการจ่ายค่าจ้าง

ตามอัตราทั่วไปกับพนักงานเป็นวิธีที่ดีในการส่งเสริมความยุติธรรมและเพื่อให้พนักงานเข้าใจหลักพื้นฐานในการจ่ายเงิน การแสดงสถิติที่ใช้สำหรับการจ่ายเงินจึงเป็นสิ่งที่คุณควรทำ องค์กรที่จ่ายค่าจ้างต่ำกว่าตลาด มีแนวโน้มที่จะสูญเสียในระยะยาว เนื่องจากพนักงานที่ดีจะไม่เต็มใจที่จะทำงานต่อหรือแม้กระทั่งรับงานนั้นตั้งแต่แรก

2. ให้สิทธิและเสียงแก่พนักงาน หลักการสำคัญประการหนึ่งของความยุติธรรมด้านกระบวนการ คือ พนักงานจะยอมรับผลลัพธ์เมื่อพวกเขาได้รับสิทธิในการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ การส่งเสริมความเป็นธรรมในลักษณะนี้สามารถทำได้โดยการจัดการประชุมกับพนักงานเป็นประจำเพื่อฟังสิ่งที่พวกเขาต้องการ ประโยชน์ของการทำเช่นนี้ไม่เพียงแต่เป็นผลมาจากการตัดสินใจที่มีคุณภาพดีขึ้นเท่านั้นแต่ยังมาจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการ พนักงานที่ได้รับสิทธิหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการมีแนวโน้มที่จะรู้สึกว่าการยอมรับในฐานะสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กรมากกว่าพนักงานที่ถูกกล่ล่

2.1 ประชุมเป็นประจำและเชิญชวนการให้ข้อมูล การอภิปรายเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ โดยเฉพาะสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นหนึ่งในวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการส่งเสริมสิทธิและเสียง สิ่งนี้ทำให้ผู้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมการรับรู้ถึงความยุติธรรมและการยอมรับของการตัดสินใจเหล่านั้น

2.2 ดำเนินการสำรวจพนักงาน สำรวจความคิดเห็นระหว่างพนักงานด้วยเหตุผลหลายประการ สิ่งโดยตรงไปตรงมาที่สุดคือการรวบรวมและแบ่งปันแนวคิดของพนักงานเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ

2.3 รักษา "นโยบายเปิดประตู" วิธีที่ง่ายที่สุดและตรงไปตรงมาที่สุดในการแสดงความคิดเห็นของพนักงานคือการทำให้พวกเขาเห็นว่าผู้บริหารพร้อมที่จะพูดคุยตลอดเวลา ผู้บริหารที่ใช้ "นโยบายเปิดประตู" ดังกล่าวจะส่งข้อความที่ชัดเจนว่าพวกเขาสนใจในสิ่งที่พนักงานต้องการจะสื่อสาร สิ่งนี้ไม่เพียงส่งผลให้เกิดแนวคิดที่ดีแต่ยังทำให้พนักงานเห็นได้อย่างชัดเจนว่าพวกเขาเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าในที่ทำงาน

2.4 ใช้ระบบข้อเสนอแนะ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานแบ่งปันความคิดเห็น บริษัทและหน่วยงานภาครัฐหลายแห่งมีเว็บไซต์ออนไลน์หรือกล่องความคิดเห็นที่พนักงานสามารถแบ่งปันความคิดเห็นได้ บ่อยครั้งที่แนวคิดของพนักงานถูกนำไปปรับใช้ พนักงานก็จะรู้สึกว่าการยอมรับในฐานะสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร

3. อธิบายการตัดสินใจอย่างละเอียด มีความสุภาพ แสดงถึงความมีศักดิ์ศรีและความเคารพ เพื่อความเป็นธรรมทั้งในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและข้อมูล จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำเสนอการตัดสินใจแก่พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการด้านความยุติธรรมต้องให้ข้อมูลจำนวนมากแก่พนักงานเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจและอธิบายการตัดสินใจเหล่านั้นในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงศักดิ์ศรีและความเคารพต่อพนักงาน และเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเมื่อการตัดสินใจนั้นส่งผลเสียต่อพนักงาน เช่น การประเมินประสิทธิภาพที่ไม่ดี การลดค่าจ้างหรือการเลิกจ้าง พนักงานอาจจะยอมรับผลเสียนั้นได้มากหากเชื่อว่ากระบวนการหรือขั้นตอนที่ใช้ในการตัดสินใจนั้นมีความละเอียดถี่ถ้วนและระมัดระวัง

4. ฝึกอบรมพนักงานให้มีความเป็นธรรม คนส่วนใหญ่มองว่าตนเองมีความยุติธรรมอยู่แล้ว แต่อย่างไรก็ตามความยุติธรรมนั้นก็เกี่ยวข้องับพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงหลายรูปแบบ และเมื่อต้องเผชิญกับแรงกดดันในแต่ละวันในการทำงานให้สำเร็จ ผู้บริหารอาจไม่ได้คำนึงถึงหลักการของความยุติธรรมขององค์กรมากเท่าที่ควร จึงสมเหตุสมผลที่จะฝึกอบรมผู้บริหารให้ปฏิบัติต่อพนักงานในลักษณะที่มีความยุติธรรม⁶⁵

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ด้านข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี รวม 10 อำเภอ แบ่งออกเป็น 4 สหวิทยาเขต จำนวน 32 โรงเรียน โดยมีวิสัยทัศน์ คือ สพม.สุพรรณบุรี สู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษา

ข้อมูลโรงเรียน จำแนกตามสหวิทยาเขต จำนวนผู้บริหาร จำนวนครู จำนวนนักเรียน และขนาดของโรงเรียน

⁶⁵ Jerald Greenberg, *Behavior in Organizations*, 10th ed. (London: Pearson Education, 2011), 72-74.

ตารางที่ 1 ข้อมูลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

สหวิทยาเขต	โรงเรียน	จำนวน ผู้บริหาร (คน)	จำนวน ครู (คน)	จำนวน นักเรียน (คน)	ขนาด
นเรศวร (อำเภอเมือง, บางปลาม้า)	กรรมรสุดศึกษาลัย	5	157	2,850	ใหญ่พิเศษ
	สงวนหญิง	5	127	2,342	ใหญ่
	กาญจนาภิเษกวิทยาลัยสุพรรณบุรี	5	136	2,778	ใหญ่พิเศษ
	บางปลาม้า “สูงสูดมรดกวิทย์”	5	102	1,883	ใหญ่
	บางแม่หม้ายรัฐราษฎร์ รังสฤษฏ์	2	14	212	เล็ก
	หรรษาสุจิตต์วิทยา 2	1	15	120	เล็ก
	สวนแตงวิทยา	3	46	813	กลาง
	ตลิ่งชันวิทยา	2	34	721	กลาง
ทวารวดี (อำเภออุทอง, สองพี่น้อง)	อุทอง	5	143	2,949	ใหญ่พิเศษ
	อุทองศึกษาลัย	4	55	1,096	กลาง
	สระยายโสมวิทยา	2	29	508	กลาง
	ดอนคาวิทยา	2	39	627	กลาง
	บางลี่วิทยา	5	90	1,810	ใหญ่
	บรรหารแจ่มใสวิทยา 5	3	32	754	กลาง
	สองพี่น้องวิทยา	2	40	756	กลาง
	บ่อสุพรรณวิทยา	2	16	259	เล็ก
	โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬารณ ราชวิทยาลัย สุพรรณบุรี	5	15	96	เล็ก
พุดเตย (อำเภอเดิม บางนางบวช, ด่านช้าง, หนองหญ้าไซ)	บรรหารแจ่มใสวิทยา 3	5	133	2,842	ใหญ่พิเศษ
	ธรรมโชติศึกษาลัย	5	102	2,152	ใหญ่
	บ่อกรูวิทยา	2	21	483	เล็ก
	ด่านช้างวิทยา	2	31	647	กลาง
	หนองหญ้าไซวิทยา	4	71	1,281	กลาง
	บรรหารแจ่มใสวิทยา 7	2	13	170	เล็ก
	ทุ่งคลีโคกช้างวิทยา	1	14	109	เล็ก
	บรรหารแจ่มใสวิทยา 3	5	133	2,842	ใหญ่พิเศษ

ตารางที่ 1 ข้อมูลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี (ต่อ)

สหวิทยาเขต	โรงเรียน	จำนวน ผู้บริหาร (คน)	จำนวน ครู (คน)	จำนวน นักเรียน (คน)	ขนาด
สุพรรณกัลยา (อำเภอ สามชุก, ดอนเจดีย์, ศรีประจันต์)	สามชุกรัตนโกศาราม	5	110	2,048	ใหญ่
	ศรีประจันต์(เมธีประมุข)	3	50	970	กลาง
	สรวงสุทธาวิทยา	2	21	243	เล็ก
	วังหัวราษฎร์สามัคคี	1	16	277	เล็ก
	บรรหารแจ่มใสวิทยา 1	5	118	2,121	ใหญ่
	สระกระโจมโสภณวิทยา	2	28	520	กลาง
	บรรหารแจ่มใสวิทยา 6	2	23	380	เล็ก
	ทุ่งแฝกพิทยาคม	2	19	295	เล็ก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ณัฐณิชา ตียะศาศวัต, วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณณ์ และอัจฉรา นิยมภา ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวม และจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁶⁶

⁶⁶ ณัฐณิชา ตียะศาศวัต, วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณณ์ และอัจฉรา นิยมภา, “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2,” วารสารรัชต์ภาคย์ 14, 36 (กันยายน-ตุลาคม 2563): 189-202.

วิมล พลทะอินทร์ ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพครูด้านการปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า 1) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูด้านการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายมาตรฐาน อยู่ในระดับมากทุกมาตรฐาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์วิชาชีพครูด้านการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน⁶⁷

ศิริลักษณ์ พันธุ์เพชร ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง ด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง ด้านการมีทักษะทางสังคม ด้านการตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง และด้านการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น 2) ผลการเปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสังกัดกรุงเทพมหานคร มีดังนี้ 2.1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2.2) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2.3) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสังกัด

⁶⁷ วิมล พลทะอินทร์, “ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21,” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี 9, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 125-145.

กรุงเทพมหานคร จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่อยู่ในกลุ่มโรงเรียนต่างกัน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁶⁸

ทิพย์มาศ สำแดง ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการดำเนินงานกิจการนักเรียนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี พบว่า 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการตนเอง ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง ด้านการจัดการความสัมพันธ์ และด้านการรับรู้ทางสังคม ตามลำดับ 2) การดำเนินงานกิจการนักเรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรีโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน ด้านการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ด้านการประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักเรียน และด้านการวางแผนงานกิจการนักเรียน ตามลำดับ 3) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการดำเนินงานกิจการนักเรียนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁶⁹

ประไพศรี ดำรงสิริวัฒนกุล และอุไร สิทธิแย้ม ได้ศึกษาเรื่อง วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี พบว่า 1) วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดย ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี พบว่า ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่าง ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวุฒิภาวะทางอารมณ์

⁶⁸ ศิริลักษณ์ พันธุ์เพชร, “การศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสังกัดกรุงเทพมหานคร,” วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์ 8, 1 (มกราคม-เมษายน 2566): 341-354.

⁶⁹ ทิพย์มาศ สำแดง, “ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการดำเนินงานกิจการนักเรียนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี,” วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร 6, 1 (มกราคม-มีนาคม 2566): 41-53.

ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ การตระหนักรู้ตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และครูที่สังกัดขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ การตระหนักรู้ตนเอง แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05⁷⁰

งานวิจัยต่างประเทศ

ตีตเร็ก และคณะ (Titrek et al.) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์ ความยุติธรรมขององค์กร ความเป็นพลเมืองขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยุติธรรมขององค์กร⁷¹

บาโลกัน (Balogun) ได้ศึกษาเรื่องสติปัญญาทางอารมณ์ในฐานะตัวกลางระหว่างการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมขององค์กรและความเบี่ยงเบนขององค์กรในหมู่พนักงานภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการตระหนักรู้ในตนเองมีความสัมพันธ์กับความยุติธรรมในองค์กร ด้านความยุติธรรมด้านกระบวนการน้อยที่สุด⁷²

โฮสเกอร์, อัลทิงเคิร์ตและคาน (Hosgorur, Altinkurt and Kan) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทตัวกลางของความยุติธรรมในองค์การในความสัมพันธ์ระหว่างอคติของครูในความสัมพันธ์ในโรงเรียนและความมุ่งมั่นในองค์กร พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของครูมีบทบาทเป็นตัวกลางระหว่างตัวแปรของอคติของครูในความสัมพันธ์ในโรงเรียนและความมุ่งมั่นขององค์กร การรับรู้ความยุติธรรมขององค์การเป็นตัวกลางในการแสดงผลการระงับความสัมพันธ์แบบแปรผกผัน

⁷⁰ ประไพศรี ดำรงสิริวัฒนกุล และอุไร สิทธิแย้ม, “วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี,” *มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด* 13, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2567): 531-543.

⁷¹ Osman Titrek et al., “The Relationship among emotional intelligence (EI), organizational justice, organizational citizenship,” *International Journal of Academic Research* 6, 1 (2014): 213-220.

⁷² Anthony Gbenro Balogun, “Emotional intelligence as a moderator between perceived organisational injustice and organisational deviance among public sector employees,” *International Journal of Management Practice* 10, 2 (2017): 175-188.

ระหว่างอคติของครูและความมุ่งมั่นความยุติธรรมในองค์กร และความยุติธรรมในองค์กร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก⁷³

เตอร์ซี และคณะ (Terzi et al.) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความยุติธรรมขององค์กรและความสัมพันธ์ในการระบุตัวตนขององค์กรตามการรับรู้ของครู ผลการวิจัยพบว่า ครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายมีความคิดเห็นในเชิงบวกเกี่ยวกับความยุติธรรมและการระบุตัวตนขององค์กร การรับรู้ของครูเกี่ยวกับความยุติธรรมขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญตามอาวุโสและสถานที่ทำงาน และพบว่าความยุติธรรมในองค์กร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน⁷⁴

แมนนา (Manna) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของสติปัญญาทางอารมณ์ต่อการสื่อสารและความสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการจัดการความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความยุติธรรมด้านข้อมูล⁷⁵

อัครเดเมียร์ (Akdemir) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความยุติธรรมขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมักแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังมีความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและความยุติธรรมในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เชิงบวก และมีนัยสำคัญ⁷⁶

⁷³ Tugba Hosgorur, Yahya Altinkurt and Duygu Kan, "The Mediator Role of Organizational Justice in the Relationship between Teachers' Prejudices in their School Relations and Organizational Commitment: A Structural Equation Model," **Educational Process: International Journal** 6, 1 (Spring 2017): 37-52.

⁷⁴ Ali Riza Terzi et al., "An Analysis of Organizational Justice and Organizational Identification Relation Based on Teachers' Perceptions," **Universal Journal of Educational Research** 5, 3 (2017): 488-495.

⁷⁵ Dean R. Manna, "The Effects of Emotional Intelligence on Communications and Relationships," **Journal of Organizational Psychology** 19, 6 (2019): 63-67.

⁷⁶ Öznur Ataş Akdemir, "The relationship between school administrators' transformational leadership behaviours and teachers' perceptions of organizational justice," **African Educational Research Journal** 6, 3, special issue (October 2020): 54-61.

อับดุลลาห์ (Abdullah) ได้ศึกษาเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถทางสังคม และคุณสมบัติความเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ 12 ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถทางสังคม และคุณสมบัติความเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนของผู้อำนวยการโรงเรียนสูงกว่าการประเมินของครูอย่างมีนัยสำคัญ และระดับความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถทางสังคม ที่สูงของผู้อำนวยการโรงเรียนมีแนวโน้มที่จะปรับปรุงคุณสมบัติความเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนของผู้บริหาร⁷⁷

ซินลู่ พี (Xinlu Pi) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อรูปแบบการเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนและความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนมัธยมต้นในเมืองฉงชิ่ง ประเทศจีน ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนมัธยมต้นในเมืองฉงชิ่ง ประเทศจีน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก และด้านข้อมูล ด้านกระบวนการ ด้านการแบ่งปัน อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการรับรู้ของครูต่อรูปแบบความเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน⁷⁸

มุสตาฟา วินเซนต์ และบาดรี (Mustafa, Vinsent and Badri) ได้ศึกษาเรื่องสติปัญญาทางอารมณ์ ความยุติธรรมขององค์กร และผลลัพธ์ในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้งสามมิติ ได้แก่ การจัดสรร กระบวนการ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล⁷⁹

เคเมอร์และโพลัด (Kemer and Polat) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมขององค์กรและบรรยากาศในโรงเรียนของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญปานกลางระหว่างความยุติธรรมในองค์การและสภาพแวดล้อม

⁷⁷ Samsudin N. Abdullah, “Emotional Intelligence, Social Competence and Transformational Leadership Qualities of Secondary School Principals in Region XII,” *Neuropsychiatry (London)* 10, 3 (2020): 2471-2485.

⁷⁸ Xinlu Pi, “A Study of the Relationship between Teachers' Perceptions towards Principals' Transformational Leadership Style and Organizational Justice at a Junior High School, Chongqing, China,” *Scholar: Human Sciences* 13, 1 (January-June 2021): 379-392.

⁷⁹ Micheal James Mustafa, Claudia Vinsent and Siti Khadijah Zainal Badri, “Emotional intelligence, organizational justice and work outcomes,” *Organization Management Journal* 20, 1 (March 2022): 30-42.

ของโรงเรียน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของครูเป็นตัวทำนายที่สำคัญของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยมีลำดับความสำคัญของมิติย่อยของความยุติธรรมในองค์การในการอธิบายสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ได้แก่ ความยุติธรรมเชิงขั้นตอน ความยุติธรรมในการแบ่งปัน และความยุติธรรมเชิงปฏิสัมพันธ์ซึ่งอยู่ในระดับมากทุกด้าน นอกจากนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าความยุติธรรมในองค์การส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้การสนับสนุน ซึ่งเป็นหนึ่งในมิติย่อยของสภาพแวดล้อมของโรงเรียนมากที่สุด⁸⁰

เอซเกเนล, ยาซิจิ และอัสมาซ (Özgenel, Yazıcı and Asmaz) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทตัวกลางของความยุติธรรมในองค์การในความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำแบบคล่องตัวของผู้อำนวยการโรงเรียนและความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยพบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีลักษณะความเป็นผู้นำแบบคล่องตัวและความยุติธรรมในองค์การสูงมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของครู การวิเคราะห์ยังระบุด้วยว่าความยุติธรรมในองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบคล่องตัวและความพึงพอใจในงาน และมีบทบาทสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกำหนดทั้งสองประการ⁸¹

เมอร์ริง (Muring) ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์และความมุ่งมั่นในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งหมายความว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นตัวกำหนดความมุ่งมั่นในการทำงานของพวกเขา⁸²

เบเซ (Bese) ได้ศึกษาเรื่องการสำรวจการตระหนักรู้เรื่องความฉลาดทางอารมณ์ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำโรงเรียนในการส่งเสริมความยุติธรรมทางสังคม ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาด

⁸⁰ Mustafa Kemer and Soner Polat, “The Relationship Between Secondary School Teachers’ Perception of Organizational Justice and School Climate,” **Participatory Educational Research (PER)** 9, 3 (May 2022): 148-165.

⁸¹ Mustafa Özgenel, Sebnem Yazıcı and Adem Asmaz, “The Mediator Role of Organizational Justice in the Relationship Between School Principals’ Agile Leadership Characteristics and Teachers’ Job Satisfaction,” **Frontiers in Psychology** 13 (July 2022): 1-13

⁸² Kimberly Muring, “Emotional Intelligence and Work Commitment of Public School Administrators,” **Middle Eastern Journal of Research in Education and Social Sciences** 3, 3 (August 2022): 21-30.

ทางอารมณ์ของผู้นำโรงเรียน ด้านการจัดการความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความยุติธรรมทางสังคม ด้านการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง⁸³

เฮอรัมันโตและซริมุลยานี (Hermanto and Srimulyan) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของความยุติธรรมในองค์กรต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโดยใช้มิติพฤติกรรมการเป็นพลเมืองในองค์กรเป็นตัวกลาง ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรมในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีด้านการแบ่งปันและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านกระบวนการอยู่ในระดับมาก⁸⁴

โฮ่วอวี โจว และเจียนหง หม่า (Houyu Zhou and Jianhong Ma) ได้ศึกษาเรื่อง ความยุติธรรมขององค์กรและความตั้งใจในการลาออกของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา: ความสำคัญของการบริหารเงินเดือนอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ด้านการมีปฏิสัมพันธ์รวมถึงความยุติธรรมด้านข้อมูลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ความยุติธรรมเชิงขั้นตอน และความรู้สึกถึงความยุติธรรมเชิงแจกจ่ายมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด⁸⁵

พาซ็อน (Pasion) ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจความยุติธรรมในองค์กร พฤติกรรมในองค์กร และความฉลาดทางอารมณ์ในหมู่ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในนูเอวาวิซกายา ประเทศฟิลิปปินส์ ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรมในองค์กร พฤติกรรมในองค์กร และความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง⁸⁶

⁸³ Samuel Bese, “Exploring Interpersonal Emotional Intelligence Awareness of School Leadership in Enhancing Social Justice in Schools,” **International Journal of Psychological and Brain Sciences** 7, 4 (October 2022): 35-43.

⁸⁴ Yustinus B. Hermanto and Veronika A. Srimulyan, “The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation,” **Sustainability** 14, special issue (October 2022): 1-12.

⁸⁵ Houyu Zhou and Jianhong Ma, “Organizational Justice and Teachers’ Turnover Intention in Primary and Secondary Schools: The Importance of Sustainable Salary Management,” **Sustainability** 14, 20 (October 2022): 1-18.

⁸⁶ Jonathan P. Pasion, “Exploring Organizational Justice, Organizational Behavior, and Emotional Intelligence among Public Secondary School Teachers in Nueva Vizcaya, Philippines,” **Journal for Educators, Teachers and Trainers** 14, 5 (July 2023): 337-345.

ไรเนอร์ (Raineri) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมของผู้นำในฐานะตัวกลางของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า การวิเคราะห์การสร้างความจำลองสมการโครงสร้างแสดงให้เห็นว่าในระดับทีม พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเรียนรู้ของทีมและสภาพแวดล้อมความยุติธรรมของทีม และความยุติธรรมในองค์การ ด้านข้อมูล ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านกระบวนการ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการแบ่งปัน อยู่ในระดับปานกลาง⁸⁷

มิญญัส (Migullas) ได้ศึกษาเรื่องความยุติธรรมขององค์การในฐานะโครงสร้างต่อแรงจูงใจของครูจังหวัดซูริกา เดล นอร์เต เขตปลาเซร์ ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรมในองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความยุติธรรมขององค์การและแรงจูงใจของครู⁸⁸

ซัปปายานี และคณะ (Sappayani et al.) ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ ความยุติธรรมในองค์การ การพัฒนาบุคลิกภาพ และการแก้ไขตนเองในหมู่ผู้นำโรงเรียนตามการรับรู้ของครู ผลการพบว่า ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ด้านความยุติธรรมในองค์การ ด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ และด้านการแก้ไขตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน นอกจากนี้ ยังมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และการแก้ไขตนเอง ความยุติธรรมในองค์การและการแก้ไขตนเอง และการพัฒนาบุคลิกภาพและการแก้ไขตนเอง⁸⁹

ลูมาวัค (Lumawag) ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์และความเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของผู้นำโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำโรงเรียนมีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับมากที่สุด ในด้านการรับรู้ตนเอง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านความเห็นอกเห็นใจ ด้านการจัดการ

⁸⁷ Andres Raineri, "Leaders' induced justice perceptions as mediator of the relation between participative leadership behaviors and team learning," **Frontiers in Psychology** 14 (November 2023): 1-13.

⁸⁸ Niño T. Migullas, "Organizational Justice as Construct to Teachers' Motivation at the District of Placer, Surigao del Norte," **Journal of Multidisciplinary Studies** 4, 2 (February 2024): 172-178.

⁸⁹ Alkhaser Sappayani et al, "Emotional Intelligence, Organizational Justice, Character Development and Self-Correct Among School Leaders as Perceived by Teachers," **International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)** 8, 4 (April 2024): 376-388.

อารมณ์ และด้านทักษะทางสังคม นอกจากนี้ ผู้นำโรงเรียนยังแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่เป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางสติปัญญาแรงบันดาลใจ และอิทธิพลในอุดมคติในระดับสูง⁹⁰

แกรนด์ และคณะ (Grand et al.) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของการจัดการเรียนการสอน ความฉลาดทางอารมณ์ และทักษะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนต่อค่านิยมในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความฉลาดทางอารมณ์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในระดับมาก ครูเห็นถึงคุณค่าในการทำงานในระดับมาก และพบความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ ทักษะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และคุณค่าในการทำงานของครู ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคุณค่าในการทำงานของครูจะเพิ่มขึ้นตามสัดส่วนของระดับการจัดการเรียนการสอน ความฉลาดทางอารมณ์ และทักษะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน⁹¹

เซียวฉิง หยวน (Xiaoqing Yuan) ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจบทบาทของความฉลาดทางอารมณ์ในภาวะผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับหลักฐานที่เน้นย้ำว่าทักษะความเป็นผู้นำเป็นรากฐานของประสิทธิผลด้านความเป็นผู้นำ⁹²

ดูมานตันและโอคาย (Dumandun and Ocay) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ต่อการตัดสินใจของผู้นำโรงเรียนที่ผ่านกระบวนการทางเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับความฉลาดทางอารมณ์ โดยภาพรวมสูงมาก นอกจากนี้ ยังพบว่ามี

⁹⁰ Ernie L. Lumawag, “School Heads’ Emotional Intelligence and Transformational Leadership,” *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)* 1, 6 (June 2024): 367-376.

⁹¹ Hilbert R. Grande et al., “Exploring the Impact of School Heads’ Instructional Management, Emotional Intelligence, and Leadership Skills on the Teachers’ Work Values,” *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)* 8, 6 (June 2024): 2821-2835.

⁹² Xiaoqing Yuan, “Exploring the Role of Emotional Intelligence in Effective School Leadership,” *Journal of Education and Educational Research* 9, 1 (2024): 47-56.

ความสัมพันธ์เชิงบวกที่แข็งแกร่งระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์และการตัดสินใจ ความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี และการตัดสินใจ⁹³

สรุป

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์และความยุติธรรมในองค์กร สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ คือ ความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเอง จัดการอารมณ์ ควบคุมพฤติกรรมการแสดงออกทางกาย วาจาและความรู้สึกอารมณ์ของตนเอง สามารถเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจ และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลตลอดจนช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมความยุติธรรมในองค์กร ทั้งในด้านการแบ่งปัน กระบวนการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และข้อมูล โดยช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจผู้อื่น สื่อสารอย่างเหมาะสม ตัดสินใจอย่างเป็นธรรม และสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจในโรงเรียน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของโกลแมน, โบยาทชิสและแมคคี (Goleman, Boyatzis and Mckee) ซึ่งได้จำแนกองค์ประกอบความฉลาดทางด้านอารมณ์ ออกเป็น 4 ด้านคือ 1) ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง 2) ด้านการจัดการตนเอง 3) ด้านการตระหนักรู้ทางสังคม 4) ด้านการจัดการความสัมพันธ์ ส่วนแนวคิดที่เกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กร ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ กริฟฟินและมัวร์เฮด (Griffin and Moorhead) ซึ่งได้จำแนกประเภทของความยุติธรรมในองค์กรไว้ 4 ด้านประกอบด้วย 1) ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน 2) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ 3) ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) ความยุติธรรมด้านข้อมูล มาเป็นทฤษฎีในการวิจัยครั้งนี้

⁹³ Lorie Jean S. Dumandan and Raynard B. Oca, "Influence of Emotional Intelligence to the Decision-making of School Heads as Mediated by Technology Leadership," *Journal of Education, Society and Behavioural Science* 38, 2 (2025): 29-45.

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี 2) ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ประชากรคือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน โดยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบไปด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คนและครู 1 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการวิจัย เป็นขั้นตอนในการศึกษาปัญหาและกำหนดปัญหาที่ต้องการทำการศึกษาศึกษาและทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของการวิจัยที่ต้องการศึกษารวมถึงศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเค้าโครงการวิจัยและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา นำคำแนะนำมาปรับปรุงแก้ไขเค้าโครงการวิจัย และนำเค้าโครงการวิจัยไปเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติเค้าโครงการงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการสร้างเครื่องมือเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำเครื่องมือไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปทดลองใช้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่งานวิจัยกำหนดไว้ และจึงนำไปใช้เก็บข้อมูลจากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจริง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่

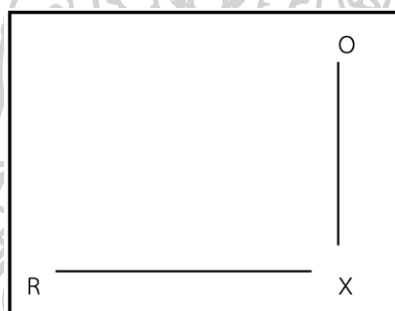
คณะกรรมการเสนอแนะ จากนั้นจัดพิมพ์รายงานฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษาเขียนเป็นรายงานการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบและวิธีวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มประชากรเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (The one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสัพพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน⁹⁴

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสัพพรรณบุรี กำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่

⁹⁴ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสัพพรรณบุรี, **สถานศึกษาในสังกัด**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2567, เข้าถึงได้จาก <https://mathayomspb.go.th/category/information/#>

และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) โดยได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 โรง กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling)

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 60 คน

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล		
			ผู้อำนวยการโรงเรียน	ครู	รวม
มัธยมศึกษาสุพรรณบุรี	32	30	30	30	60
รวม	32	30	30	30	60

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน
2. ตัวแปรที่ต้องการศึกษา ได้แก่ ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ตามแนวคิดของโกลแมน โบยาทซิส และแมคคี (Goleman, Boyatzis and McKee) ประกอบด้วย

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness: X_1) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการตระหนักรู้สัญญาณภายในของตนเอง เข้าใจผลกระทบของอารมณ์ต่อตนเองและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รับรู้ถึงค่านิยมหลักของตนเองและสามารถคาดการณ์แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดได้ รู้ข้อจำกัดและจุดแข็งของตนเอง ยินดีรับคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ รู้จักขอความช่วยเหลือเมื่อจำเป็นและรู้ถึงจุดเน้นในการพัฒนาจุดแข็งด้านความเป็นผู้นำ และยินดีรับผิดชอบงานที่ยากลำบาก

2. การจัดการตนเอง (Self-Management: X_2) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดการกับอารมณ์และแรงกระตุ้นได้อย่างเหมาะสมและยังสามารถนำมาปรับใช้ประโยชน์ได้

ยึดมั่นในหลักการและค่านิยมของตน เปิดเผยและซื่อสัตย์ต่อความรู้สึก ความเชื่อ และการกระทำของตนเอง ยอมรับความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องและพร้อมเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น เผชิญหน้ากับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมได้อย่างตรงไปตรงมา สามารถรับมือกับความต้องการที่หลากหลายได้โดยไม่สูญเสียสมาธิหรือพลังงาน สามารถปรับตัวเข้ากับความท้าทายใหม่ ๆ ได้ มีการตั้งมาตรฐานของตนเองที่สูงซึ่งผลักดันไปสู่การแสวงหาการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและวัดผลได้พร้อมทั้งประเมินความเสี่ยงได้ มีความคิดริเริ่ม ไขว่คว้าหรือสร้างโอกาสด้วยตนเอง มองเห็นโอกาสในการพัฒนาเมื่อเผชิญอุปสรรค

3. การตระหนักรู้ทางสังคม (Social Awareness: X_3) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวให้เข้ากับอารมณ์ที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้ฟังที่ดีและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ เข้าใจระบบความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในองค์กร ส่งเสริมบรรยากาศทางอารมณ์เชิงบวก ตรวจสอบความพึงพอใจของผู้รับบริการ และพร้อมให้บริการเมื่อจำเป็น

4. การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management: X_4) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างแรงบันดาลใจและผลักดันผู้อื่นด้วยวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจหรือพันธกิจร่วมกัน สามารถกำหนดภารกิจร่วมกันในรูปแบบที่กระตุ้นให้ผู้อื่นทำตาม เข้าใจวิธีการสร้างความร่วมมือจากบุคคลสำคัญและจากเครือข่ายการสนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ พร้อมทั้งมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่นโดยแสดงความสนใจด้วยความจริงใจ เข้าใจถึงเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา สามารถเป็นที่ปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และทันที่ที่ควรได้ ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ทำลายระบบหรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่ และส่งเสริมวิธีการใหม่ ๆ อีกทั้งหาทางเอาชนะอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงได้ สามารถจัดการความขัดแย้งโดยการดึงทุกฝ่ายมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเข้าใจมุมมองที่แตกต่างกัน และค้นหาจุดร่วมที่ยอมรับได้ สามารถสร้างบรรยากาศการร่วมงานที่เป็นมิตร และเป็นต้นแบบของความเคารพ ความช่วยเหลือ และความร่วมมือได้ สามารถดึงดูดผู้อื่นให้เข้ามามีส่วนร่วมและมุ่งมั่นในการร่วมมือกันอย่างกระตือรือร้น อีกทั้งเสริมสร้างความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นกับผู้อื่น

2.2 ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การ ตามแนวคิดกริฟฟินและมัวร์เฮด (Griffin and Moorhead) ประกอบด้วย

1. ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน (Distributive Justice: Y_1) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความยุติธรรมในการกระจายผลตอบแทนและผลลัพธ์อันมีค่าอื่น ๆ ภายในองค์กร โดยใช้มุมมององค์รวมของการแจกจ่ายรางวัลมากกว่าการเปรียบเทียบระหว่างบุคคลหนึ่งกับอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของแต่ละบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทน การมอบหมายงาน การยอมรับ และโอกาสในการก้าวหน้า

2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice: Y_2) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการกำหนดผลลัพธ์ต่าง ๆ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยผู้เกี่ยวข้อง การอธิบายพื้นฐานของการประเมินอย่างชัดเจน การหาหรือว่าการประเมินดังกล่าวจะนำไปสู่ผลลัพธ์อื่น ๆ ได้อย่างไร ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรม ปฏิบัติตามกฎหมาย และยอมรับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องว่ายุติธรรมมากขึ้น

3. ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice: Y_3) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความยุติธรรมที่บุคคลเห็นในวิธีที่พวกเขาได้รับการปฏิบัติจากผู้อื่นในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกของพวกเขาที่มีต่อบุคคลที่พวกเขาได้ตอบและสื่อสารด้วยมากที่สุด รวมถึงอำนาจและพฤติกรรมทางการเมือง

4. ความยุติธรรมด้านข้อมูล (Informational Justice: Y_4) หมายถึง การรับรู้ของบุคคล เกี่ยวกับความยุติธรรมที่รับรู้ได้ของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ อิงจากข้อมูลที่ค่อนข้างสมบูรณ์และถูกต้อง และข้อมูลได้รับการประมวลผลและพิจารณาอย่างเหมาะสม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เพื่อสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ตำแหน่งหน้าที่ 5) ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของ โกลแมน โบยาทซิส และแมคคี (Goleman, Boyatzis and McKee)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กรของโรงเรียนตามแนวคิดของกริฟฟินและมัวร์เฮด (Griffin and Moorhead)

ลักษณะของแบบสอบถามตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert Five Rating Scales) โดยกำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร /ความยุติธรรมในองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับ มากที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร /ความยุติธรรมในองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร /ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับ ปานกลาง ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร /ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับ น้อย ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร /ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับ น้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน⁹⁵

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรม หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ ตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์และความยุติธรรมในองค์การ หลังจากนั้นนำผลของการศึกษาข้อมูลมาสร้างเครื่องมือภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา รวมทั้งความเหมาะสมด้านเนื้อหา โดยพิจารณาคัดขี้นความสอดคล้อง IOC (Index of Item-Objective Congruence) ระหว่าง 0.5 ถึง 1.0 ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐมที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน รวมเป็นจำนวน 30 คน

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)⁹⁶ ที่มีค่า 0.7 ขึ้นไป ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร คือ 0.972 ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การคือ 0.956 และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ คือ 0.977

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้เก็บข้อมูลกับโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

⁹⁵ Rensis Likert, **New Pattern of Management** (New York: McGraw-Hill Book Company, 1961), 74.

⁹⁶ Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Testing**, 3rd ed. (New York: Harper and Row Publisher, 1974), 161.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นระบบ ผู้วิจัย ดำเนินตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความร่วมมือไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 โรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูเป็นผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นที่ 2 ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (My Office) ของสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยใช้เครื่องมือสร้างแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา จัดทำข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน
2. จัดระเบียบ ลงรหัสและให้ค่าน้ำหนักของข้อมูล
3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป
4. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบคำบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษาและได้ข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ความถี่ (Frequency: f) และร้อยละ (Percentage: %)

2. การวิเคราะห์ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนใช้มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และนำข้อมูลที่ได้ไปเปรียบเทียบตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ดังนี้

มัชฌิมเลขคณิต 4.50-5.00 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร/ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

มัชฌิมเลขคณิต 3.50-4.49 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร/ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

มัชฌิมเลขคณิต 2.50-3.49 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร/ความยุติธรรม
ในองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

มัชฌิมเลขคณิต 1.50-2.49 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร/ความยุติธรรม
ในองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

มัชฌิมเลขคณิต 1.00-1.49 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร/ความยุติธรรม
ในองค์การของครูในโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด⁹⁷

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความ
ยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ใช้การ
วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation
Coefficient) โดยมีรายละเอียดตามเกณฑ์ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .70-1.00 แสดงว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับ
ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .30-.69 แสดงว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับ
ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .00-.29 แสดงว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับ
ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ⁹⁸

สรุป

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อทราบ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี 2) ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และ 3) ความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์
ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สุพรรณบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็น
หน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูในโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียน

⁹⁷ John W. Best, James V. Kahn, **Research in Education**, 4th ed. (Englewood
cliffs: Prentice Hall, Inc., 2016), 190.

⁹⁸ D.E., Hinkle, William, W. and Stephen G.J., **Applied Statistics for the
Behavior Sciences**, 4th ed. (New York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวนโรงเรียน 30 โรงเรียน ซึ่งได้จากการเปิดตารางเครื่องซีและมอร์แกน (Kreicie and Morgan) ใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency : f) ร้อยละ (Percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี 2) ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีประชากรคือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) โรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 52 ฉบับ จากโรงเรียน 26 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 86.67 เมื่อได้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ซึ่งได้จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน จากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 26 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 52 คน การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์การทำงาน โดยใช้ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	15	28.85
- หญิง	37	71.15
รวม	52	100.00
2. อายุ		
- 21-30 ปี	8	15.38
- 31-40 ปี	22	42.31
- 41-50 ปี	17	32.69
- 51 ปี ขึ้นไป	5	9.62
รวม	52	100.00
3. ระดับการศึกษา		
- ปริญญาตรี	18	34.62
- ปริญญาโท	33	63.46
- ปริญญาเอก	1	1.92
รวม	52	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่		
- ผู้อำนวยการโรงเรียน	26	50.00
- ครู	26	50.00
รวม	52	100.00

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ประสบการณ์การทำงาน		
- 1-5 ปี	17	32.69
- 6-10 ปี	16	30.78
- 11-15 ปี	12	23.08
- 16-20 ปี	1	1.92
- 21-25 ปี	4	7.69
- 26-30 ปี	1	1.92
- มากกว่า 30 ปี	1	1.92
รวม	52	100.00

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 71.15 และมีผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 28.85

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 31-40 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 42.31 รองลงมาคือ อายุ 41-50 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 32.69 อายุ 21-30 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38 และน้อยที่สุด อายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 9.62

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระดับปริญญาโท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 63.46 รองลงมาระดับปริญญาตรี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 34.62 และน้อยที่สุดระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.92

ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และครู จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 50

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 32.69 รองลงมาคือ 6-10 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 30.78 รองลงมาคือ 11-15 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 23.08 ถัดมาคือ 21-25 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 และน้อยที่สุดคือ 16-20 ปี, 26-30 ปี และมากกว่า 30 ปี มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 คนเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 1.92

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

การวิเคราะห์ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ทั้งภาพรวมและจำแนกรายด้าน โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม

(n=52)

ด้าน	ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การตระหนักรู้ในตนเอง (X_1)	4.58	0.51	มากที่สุด
2	การจัดการตนเอง (X_2)	4.51	0.54	มากที่สุด
3	การตระหนักรู้ทางสังคม (X_3)	4.46	0.67	มาก
4	การจัดการความสัมพันธ์ (X_4)	4.46	0.62	มาก
รวม (X_{tot})		4.50	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การตระหนักรู้ในตนเอง ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.51) การจัดการตนเอง ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.54) การจัดการความสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.62) และการตระหนักรู้ทางสังคม ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.51-0.67 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีรายละเอียดดังตารางที่ 5-8

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (X_1)

(n=52)

ข้อ	การตระหนักรู้ในตนเอง (X_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง	4.54	0.70	มากที่สุด
2	ผู้บริหารเข้าใจผลกระทบของอารมณ์ต่อตนเองและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้	4.60	0.63	มากที่สุด
3	ผู้บริหารรับรู้ค่านิยมหลักของตน	4.60	0.57	มากที่สุด
4	ผู้บริหารเลือกแสดงออกได้อย่างเหมาะสม	4.54	0.70	มากที่สุด
5	ผู้บริหารรู้ข้อจำกัดและจุดแข็งของตนเอง	4.60	0.57	มากที่สุด
6	ผู้บริหารมองข้อจำกัดของตนเองในเชิงบวกและพร้อมที่จะปรับปรุง	4.60	0.66	มากที่สุด
7	ผู้บริหารยินดีรับคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์	4.38	0.80	มาก
8	ผู้บริหารรู้จักขอความช่วยเหลือเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำให้มีศักยภาพมากขึ้น	4.60	0.63	มากที่สุด
9	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.69	0.54	มากที่สุด
10	ผู้บริหารพร้อมเผชิญกับงานที่ท้าทาย	4.65	0.65	มากที่สุด
	รวม	4.58	0.51	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด 9 ข้อ และระดับมาก 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.54) ผู้บริหารพร้อมเผชิญกับงานที่ท้าทาย ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.65) ผู้บริหารรับรู้ค่านิยมหลักของตน ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.57) ผู้บริหารรู้ข้อจำกัดและจุดแข็งของตนเอง ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.57) ผู้บริหารเข้าใจผลกระทบของอารมณ์ต่อตนเองและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารรู้จักขอความช่วยเหลือเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำให้มีศักยภาพมากขึ้น ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารมองข้อจำกัดของตนเองในเชิงบวกและพร้อมที่จะปรับปรุง ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.66) ผู้บริหารตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง ($\bar{X} = 4.54$, S.D. =

0.70) ผู้บริหารเลือกแสดงออกได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.70) และ ผู้บริหารยินดีรับคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.80) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.54-0.80 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการจัดการตนเอง (X_2)

(n=52)

ข้อ	การจัดการตนเอง (X_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถจัดการกับอารมณ์ ความเครียดและสิ่งเร้าได้อย่างเหมาะสม	4.42	0.67	มาก
2	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองมาปรับใช้ได้อย่างสร้างสรรค์	4.52	0.67	มากที่สุด
3	ผู้บริหารยึดมั่นในหลักการและค่านิยมของตน	4.54	0.58	มากที่สุด
4	ผู้บริหารเปิดเผย จริงใจและซื่อสัตย์ต่อความรู้สึก ความเชื่อ และการกระทำของตนเอง	4.56	0.67	มากที่สุด
5	ผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของตนเองได้	4.40	0.72	มาก
6	ผู้บริหารสามารถเผชิญหน้ากับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมได้อย่างตรงไปตรงมา	4.40	0.63	มาก
7	ผู้บริหารสามารถรับมือกับภาระงานหลายอย่างพร้อมกันได้	4.48	0.67	มาก
8	ผู้บริหารสามารถอยู่กับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในองค์กรได้	4.54	0.64	มากที่สุด
9	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวเข้ากับความท้าทายใหม่ ๆ และความเปลี่ยนแปลงได้	4.48	0.67	มาก
10	ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานระดับสูงสำหรับตนเองและ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอยู่เสมอ	4.48	0.67	มาก
11	ผู้บริหารมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและวัดผลได้	4.52	0.73	มากที่สุด
12	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตนเอง	4.69	0.51	มากที่สุด

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการจัดการตนเอง (X_2) (ต่อ)

(n=52)

ข้อ	การจัดการตนเอง (X_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
13	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการคิดริเริ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ไขว่คว้าหรือสร้างโอกาสด้วยตนเอง	4.58	0.64	มากที่สุด
14	ผู้บริหารมองโลกในแง่ดี เห็นโอกาสมากกว่าอุปสรรค	4.48	0.78	มาก
รวม		4.51	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 6 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการจัดการตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ และระดับมาก 7 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตนเอง ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.51) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการคิดริเริ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ไขว่คว้าหรือสร้างโอกาสด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.64) ผู้บริหารเปิดเผย จริงใจและซื่อสัตย์ต่อความรู้สึก ความเชื่อและการกระทำของตนเอง ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารยึดมั่นในหลักการและค่านิยมของตน ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.58) ผู้บริหารสามารถอยู่กับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในองค์กรได้ ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.64) ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองมาปรับใช้ได้อย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและวัดผลได้ ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.73) ผู้บริหารสามารถรับมือกับภาระงานหลายอย่างพร้อมกันได้ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวเข้ากับความท้าทายใหม่ ๆ และความเปลี่ยนแปลงได้ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานระดับสูงสำหรับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารมองโลกในแง่ดี เห็นโอกาสมากกว่าอุปสรรค ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.78) ผู้บริหารสามารถจัดการกับอารมณ์ ความเครียดและสิ่งเร้าได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารสามารถเผชิญหน้ากับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมได้อย่างตรงไปตรงมา ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.63) และ ผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของตนเองได้ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.72) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.51-0.78 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการตระหนักรู้ทางสังคม (X_3)

(n=52)

ข้อ	การตระหนักรู้ทางสังคม (X_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารรับรู้อารมณ์ที่หลากหลายของผู้อื่นได้	4.40	0.69	มาก
2	ผู้บริหารมีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น	4.46	0.75	มาก
3	ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดีและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น	4.56	0.80	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้	4.56	0.67	มากที่สุด
5	ผู้บริหารเข้าใจระบบเครือข่ายความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างกลุ่มหรือบุคคลภายในองค์กร	4.52	0.70	มากที่สุด
6	ผู้บริหารรับรู้ เข้าใจค่านิยมและวิถีปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร	4.42	0.72	มาก
7	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมหรือสร้างบรรยากาศทางอารมณ์เชิงบวกได้	4.44	0.85	มาก
8	ผู้บริหารมีการตรวจสอบความพึงพอใจของผู้รับบริการ	4.35	0.84	มาก
9	ผู้บริหารพร้อมให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรและผู้รับบริการอย่างเต็มกำลัง	4.44	0.78	มาก
รวม		4.46	0.67	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการตระหนักรู้ทางสังคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และระดับมาก 6 ข้อ โดยเรียงลำดับ ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดีและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.80) ผู้บริหารเข้าใจระบบเครือข่ายความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างกลุ่มหรือบุคคลภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.70) ผู้บริหารมีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.75) ผู้บริหารพร้อมให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรและผู้รับบริการอย่างเต็มกำลัง ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.78) ผู้บริหารสามารถส่งเสริมหรือสร้างบรรยากาศทางอารมณ์เชิงบวกได้ ($\bar{X} = 4.44$, S.D.

= 0.85) ผู้บริหารรับรู้ เข้าใจค่านิยมและวิถีปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร (\bar{X} = 4.42, S.D. = 0.72) ผู้บริหารรับรู้อารมณ์ที่หลากหลายของผู้อื่นได้ (\bar{X} = 4.40, S.D. = 0.69) และผู้บริหารมีการตรวจสอบความพึงพอใจของผู้รับบริการ (\bar{X} = 4.35, S.D. = 0.84) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.67-0.85 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการจัดการความสัมพันธ์ (X_4)

(n=52)

ข้อ	การจัดการความสัมพันธ์ (X_4)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจและผลักดันผู้อื่นด้วยวิสัยทัศน์หรือพันธกิจร่วม	4.38	0.66	มาก
2	ผู้บริหารเข้าใจวิธีการสร้างความร่วมมือจากบุคคลสำคัญและกลุ่มผู้สนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ	4.40	0.72	มาก
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร	4.40	0.63	มาก
4	ผู้บริหารให้ความใส่ใจในความต้องการของบุคลากร เข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา	4.48	0.67	มาก
5	ผู้บริหารสามารถเป็นที่ปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และทันที่ที่ทำได้	4.48	0.73	มาก
6	ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มความเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงระบบหรือแนวปฏิบัติที่มีอยู่เดิมและส่งเสริมวิธีการใหม่ ๆ	4.46	0.78	มาก
7	ผู้บริหารสามารถแสวงหาวิธีการเอาชนะอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงได้	4.42	0.67	มาก
8	ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งโดยการดึงทุกฝ่ายมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเข้าใจมุมมองที่แตกต่างกันและค้นหาจุดที่ยอมรับร่วมกัน	4.44	0.73	มาก
9	ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศการร่วมงานอย่างเป็นมิตรได้	4.56	0.75	มากที่สุด

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการจัดการความสัมพันธ์ (X_4) (ต่อ)

(n=52)

ข้อ	การจัดการความสัมพันธ์ (X_4)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
10	ผู้บริหารสามารถเป็นต้นแบบของการให้เกียรติ การให้ความช่วยเหลือ และการให้ความร่วมมือได้	4.50	0.78	มากที่สุด
11	ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นระหว่างบุคลากรในองค์กรได้	4.48	0.67	มาก
รวม		4.46	0.62	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการจัดการความสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และระดับมาก 9 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานอย่างเป็นมิตรได้ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.75) ผู้บริหารสามารถเป็นต้นแบบของการให้เกียรติ การให้ความช่วยเหลือและการให้ความร่วมมือได้ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.78) ผู้บริหารให้ความใส่ใจในความต้องการของบุคลากร เข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นระหว่างบุคลากรในองค์กรได้ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารสามารถเป็นที่ปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และทันที่ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.73) ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มความเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงระบบหรือแนวปฏิบัติที่มีอยู่เดิมและส่งเสริมวิธีการใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.78) ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งโดยการดึงทุกฝ่ายมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเข้าใจมุมมองที่แตกต่างกันและค้นหาจุดที่ยอมรับร่วมกันได้ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.73) ผู้บริหารสามารถแสวงหาวิธีการเอาชนะอุปสรรคที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารมีความสามารถในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารเข้าใจวิธีการสร้างความร่วมมือจากบุคคลสำคัญและกลุ่มผู้สนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนการริเริ่มสิ่งใหม่ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.72) และ ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจและผลักดันผู้อื่นด้วยวิสัยทัศน์หรือพันธกิจร่วม ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของ

ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.62-0.78 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

การวิเคราะห์ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ของความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ทั้งภาพรวมและจำแนกรายด้าน โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน โดยภาพรวม

(n=52)

ด้าน	ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน (Y_1)	4.26	0.64	มาก
2	ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Y_2)	4.29	0.71	มาก
3	ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Y_3)	4.38	0.64	มาก
4	ความยุติธรรมด้านข้อมูล (Y_4)	4.47	0.57	มาก
รวม (Y_{tot})		4.35	0.57	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.57) โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความยุติธรรมด้านข้อมูล ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.57) ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.64) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.71) และความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.57-0.71 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีรายละเอียดดังตารางที่ 10-13

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน ด้านความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน (Y_1)

(n=52)

ข้อ	ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน (Y_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนมีการกระจายผลตอบแทนภายในองค์กรอย่างยุติธรรม เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือน	4.29	0.72	มาก
2	โรงเรียนมีการกระจายผลลัพธ์อันมีค่าอื่น ๆ ภายในองค์กรอย่างยุติธรรม เช่น การมอบหมายงาน การยอมรับ และโอกาสในการก้าวหน้า	4.15	0.67	มาก
3	โรงเรียนมีการกระจายผลตอบแทนและผลลัพธ์อันมีค่าอื่น ๆ โดยใช้มุมมององค์รวมมากกว่าการเปรียบเทียบระหว่างบุคคลหนึ่งกับอีกบุคคลหนึ่ง	4.33	0.68	มาก
รวม		4.26	0.64	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ โรงเรียนมีการกระจายผลตอบแทนและผลลัพธ์อันมีค่าอื่น ๆ โดยใช้มุมมององค์รวมมากกว่าการเปรียบเทียบระหว่างบุคคลหนึ่งกับอีกบุคคลหนึ่ง ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.68) โรงเรียนมีการกระจายผลตอบแทนภายในองค์กรอย่างยุติธรรม เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือน ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.72) และ โรงเรียนมีการกระจายผลลัพธ์อันมีค่าอื่น ๆ ภายในองค์กรอย่างยุติธรรม เช่น การมอบหมายงาน การยอมรับ และโอกาสในการก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.67-0.72 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน ด้านความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Y₂)

(n=52)

ข้อ	ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Y ₂)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนมีการแต่งตั้งผู้ประเมินผลในเรื่อง/ในด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสม	4.37	0.79	มาก
2	ผู้ประเมินมีการอธิบายเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนทั่วถึง	4.27	0.79	มาก
3	ผู้ประเมินมีการอธิบายความเชื่อมโยงผลของการประเมินกับผลตอบแทนอย่างชัดเจน	4.23	0.70	มาก
รวม		4.29	0.71	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านความยุติธรรมด้านกระบวนการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ โรงเรียนมีการแต่งตั้งผู้ประเมินผลในเรื่อง/ในด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.79) ผู้ประเมินมีการอธิบายเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนทั่วถึง ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.79) และผู้ประเมินมีการอธิบายความ เชื่อมโยงผลของการประเมินกับผลตอบแทนอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการ กระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.70-0.79 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน ด้านความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Y₃)

(n=52)

ข้อ	ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Y ₃)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างให้เกียรติและมีความสุขภาพ	4.50	0.73	มากที่สุด
2	บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ไม่แบ่งแยก	4.31	0.73	มาก
3	บุคลากรได้รับการสื่อสารที่ดี โปร่งใสและเปิดเผย	4.35	0.68	มาก
รวม		4.38	0.64	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างให้เกียรติและมีความสุขภาพ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.73) บุคลากรได้รับการสื่อสารที่ดี โปร่งใสและเปิดเผย ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.68) และบุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ไม่แบ่งแยก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.68-0.73 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน ด้านความยุติธรรมด้านข้อมูล (Y_4)

(n=52)

ข้อ	ความยุติธรรมด้านข้อมูล (Y_4)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลให้ครบถ้วนก่อนการตัดสินใจ	4.46	0.64	มาก
2	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ผล ประมวลผล และพิจารณาข้อมูลก่อนการตัดสินใจ	4.48	0.61	มาก
3	ผู้บริหารดำเนินการตัดสินใจในโรงเรียนโดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ และเชื่อถือได้	4.48	0.61	มาก
รวม		4.47	0.57	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ความยุติธรรมด้านข้อมูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ผล ประมวลผลและพิจารณาข้อมูลก่อนการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.61) ผู้บริหารดำเนินการตัดสินใจในโรงเรียนโดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์และเชื่อถือได้ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.61) และผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลให้ครบถ้วนสมบูรณ์ก่อนการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.61-0.64 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 3 ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient : r_{xy}) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 14

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

(n=52)

ตัวแปร	ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน (Y_1)	ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Y_2)	ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Y_3)	ความยุติธรรมด้านข้อมูล (Y_4)	ภาพรวม (Y_{tot})
การตระหนักรู้ในตนเอง (X_1)	.435**	.416**	.677**	.631**	.596**
การจัดการตนเอง (X_2)	.522**	.469**	.669**	.674**	.645**
การตระหนักรู้ทางสังคม (X_3)	.502**	.429**	.656**	.715**	.633**
การจัดการความสัมพันธ์ (X_4)	.584**	.505**	.717**	.746**	.704**
ภาพรวม (X_{tot})	.538**	.478**	.709**	.724**	.675**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 14 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร (X_{tot}) กับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r_{xy}=.675^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน ด้านความยุติธรรมด้านข้อมูล (Y_4) มากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r_{xy}=.724^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน ด้านความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Y_2) ต่ำที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=.478^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการจัดการความสัมพันธ์ (X_4) มากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r_{xy}=.704^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (X_1) ต่ำที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=.596^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการจัดการความสัมพันธ์ (X_4) มีความสัมพันธ์กับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน ด้านความยุติธรรมด้านข้อมูล (Y_4) มากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r_{xy}=.746^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (X_1) มีความสัมพันธ์กับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน ด้านความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Y_2) ในระดับต่ำที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=.416^{**}$)

สรุปผลการวิเคราะห์ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มประชากรเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (The one shot, non-experimental case study) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี 2) ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย ขั้นนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสาร ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยในและต่างประเทศ ประมวลองค์ความรู้ที่ได้ศึกษาทั้งหมด นำมากำหนดเป็นขอบเขตทางทฤษฎีของการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ขั้นนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย แล้วนำเครื่องมือการวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่ตรวจคุณภาพแล้วได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัยเท่ากับ 0.977 ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวนทั้งสิ้น 26 โรงเรียน โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) และกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน ครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 52 คน โดยมีขั้นตอนรวบรวมข้อมูลทั้งหมดนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ได้แก่ ความถี่ (Frequency : f) ร้อยละ (Percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย ขั้นนี้ผู้วิจัยสรุปข้อค้นพบ อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์และเผยแพร่ต่อไป

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเรื่อง “ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี” ผลปรากฏดังนี้

1. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด และรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง ด้านการจัดการตนเอง ด้านการจัดการความสัมพันธ์ และด้านการตระหนักรู้ทางสังคม

2. ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความยุติธรรมด้านข้อมูล ด้านความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความยุติธรรมด้านกระบวนการ และด้านความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน

3. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการวิจัยครั้งนี้ มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีและการเปลี่ยนแปลงในบริบทการบริหารการศึกษาที่มุ่งพัฒนาศักยภาพผู้บริหารผ่านการอบรมและกิจกรรมส่งเสริมภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหารมีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ประกอบกับปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหารและความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ส่งผลให้ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่สูงขึ้น อีกทั้งยังมีวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่เน้นความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อและเสริมแรงให้ผู้บริหารต้องใส่ใจและพัฒนาทักษะทางอารมณ์ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความสามารถโดดเด่นในองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ทั้งการตระหนักรู้ในตนเอง การจัดการอารมณ์ และการจัดการความสัมพันธ์ ส่งผลให้ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาสุพรรณโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพย์มาศ สำแดง ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการดำเนินงานกิจการนักเรียนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดุมานตันและโอคาย ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ต่อการตัดสินใจของผู้นำโรงเรียนที่ผ่านกระบวนการทางเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำโรงเรียน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง ด้านการจัดการตนเอง ด้านการจัดการความสัมพันธ์และด้านการตระหนักรู้ทางสังคม ตามลำดับ โดยด้านการตระหนักรู้ในตนเองมีค่ามัธยเลขคณิตมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีมีความสามารถในการตระหนักรู้ในตนเองอยู่ในระดับสูง สามารถเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก จุดแข็ง จุดอ่อน ตลอดจนแรงจูงใจภายในตนเองได้อย่างชัดเจน อีกทั้งสามารถบริหารจัดการอารมณ์ส่วนบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารที่มีการตระหนักรู้ในตนเองในระดับสูงมักมีความมั่นใจในศักยภาพของตน ประเมินตนเองได้อย่างแม่นยำ และยอมรับข้อผิดพลาดเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้รับการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการอบรม การนิเทศติดตาม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเครือข่ายผู้บริหารภายในสังกัด ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการตระหนักรู้ในตนเองได้อย่างลึกซึ้ง รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการประเมินและทบทวนบทบาทของตนอย่างสม่ำเสมอ การสะท้อนผลการดำเนินงานและการรับฟังข้อเสนอแนะจากครูและบุคลากร ซึ่งล้วนเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้บริหารมีโอกาสตรวจสอบและเข้าใจตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการตระหนักรู้ในตนเองอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยปายานี และคณะ ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ ความยุติธรรมในองค์การ การพัฒนาบุคลิกภาพ และการแก้ไขตนเองในหมู่ผู้นำโรงเรียนตามการรับรู้ของครู ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำโรงเรียน ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลูมาวกัก ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์และความเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของผู้นำโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำโรงเรียน ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านการจัดการตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด ค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในลำดับที่ 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีมีความสามารถในการจัดการตนเองในระดับสูง โดยสามารถควบคุมและกำกับอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม มีสติยับยั้งชั่งใจไม่ให้อารมณ์ด้านลบ เช่น ความโกรธ ความตึงเครียด หรือความวิตกกังวล ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีทักษะในด้านนี้มักมีความมั่นคงทางอารมณ์ ยึดมั่นในหลักการ และสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารงานและการเผชิญกับปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ มาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการจัดการอารมณ์อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในช่วงเวลาที่มีความกดดันสูง เช่น ช่วงการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษา หรือช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์ภายในโรงเรียน โดยยังคงสามารถให้คำปรึกษา ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบคอบและสร้างสรรค์ ทั้งนี้ ความสามารถในการจัดการตนเองที่ดีของผู้บริหารยังส่งผลต่อการเป็นแบบอย่างเชิงบวกให้แก่ครูและบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่สร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการจัดการตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ เมอร์ริง ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์และความมุ่งมั่นในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ด้านการจัดการตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านการจัดการความสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก ค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในลำดับที่ 3 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีทักษะด้านนี้สามารถตั้งใจ สร้างแรงบันดาลใจ และประสานงานกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้การทำงานร่วมกันภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดความร่วมมืออย่างแท้จริง นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีแนวทางการบริหารงานที่มุ่งเน้นการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นของครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน ตลอดจนสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่มีความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์ที่ดีมักสร้างเครือข่ายการทำงานที่เข้มแข็ง เกิดการมีส่วนร่วม และสามารถพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารที่เน้นความเข้าใจและความจริงใจ แสดงความเอาใจใส่ต่อครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในการเยี่ยมชั้นเรียน การให้คำปรึกษา และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนักเรียนและชุมชน ลักษณะเช่นนี้ช่วยสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ลดความขัดแย้งภายใน และส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผล

ให้ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการจัดการความสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เขียวฉิง หยวน ได้ศึกษา เรื่อง การสำรวจบทบาททางความฉลาดทางอารมณ์ในภาวะผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำโรงเรียน ด้านการจัดการความสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แกรนด์ และคณะ ได้ศึกษาเรื่องการสำรวจผลกระทบของการจัดการเรียนการสอน ความฉลาดทางอารมณ์ และทักษะความเป็นผู้นำของหัวหน้าโรงเรียนต่อ ค่านิยมในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำโรงเรียน ด้านการจัดการความสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อับดุลลาห์ ได้ศึกษาเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถทางสังคม และคุณสมบัติความเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนของ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ 12 ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของ ผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการจัดการความสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก

ด้านการตระหนักรู้ทางสังคม อยู่ในระดับมาก ค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็น เพราะ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีมีความสามารถในการตระหนักรู้ทางสังคมอยู่ในระดับสูง โดยสามารถเข้าใจและรับรู้ความรู้สึก ความต้องการ และ มุมมองของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้บริหารมีความ ใกล้ชิดกับบุคลากรและชุมชนโดยรอบ จึงมีโอกาสนั่งสังเกต รับฟัง และเข้าใจปัญหาและความต้องการ ของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการลง พื้นที่พบปะพูดคุย การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร และผู้เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการตระหนักรู้ทางสังคมที่ชัดเจน พฤติกรรมดังกล่าวช่วยส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร เกิดความรู้สึกปลอดภัยทาง จิตใจในหมู่บุคลากร และก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถึงแม้ว่าความ ฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการตระหนักรู้ทางสังคม จะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับน้อยที่สุด แต่ก็ยังอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ ทิพย์มาศ สำแดง ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการดำเนินงาน กิจการนักเรียนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัย พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี ด้านการรับรู้ทางสังคม อยู่ในระดับมาก มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด และยังสอดคล้อง กับงานวิจัยของ ประไพศรี ดำรงสิริวัฒนกุล และอุไร สิทธิแย้ม ได้ศึกษาเรื่อง วุฒิภาวะทางอารมณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการรู้จักและเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่นอยู่ในระดับมาก

มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริลักษณ์ พันธุ์เพชร ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเข้าใจผู้อื่น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2. ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีมีนโยบายมุ่งเน้นการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความเป็นธรรม ครอบคลุมทุกกระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัด ทั้งนี้สอดคล้องกับกลยุทธ์ตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งกำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ผ่านเครื่องมือสำคัญ คือ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) นโยบายและกลยุทธ์ดังกล่าวมีส่วนส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานอย่างยุติธรรมและเท่าเทียม ทั้งต่อครู บุคลากร และนักเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม สัมมนา และกิจกรรมพัฒนาผู้บริหาร ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และความยุติธรรมทางการบริหาร ส่งผลให้ผู้บริหารมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในการสร้างความเป็นธรรมภายในโรงเรียน ผู้บริหารมีการตัดสินใจบนหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเสมอภาค จัดการปัญหาอย่างมีเหตุผลเป็นกลาง และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของทุกฝ่าย ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในความโปร่งใสและยุติธรรมในการบริหารงานของโรงเรียน ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนยังให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร ทั้งด้านการวางแผน การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม เพิ่มความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในความยุติธรรมของผู้บริหาร อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรียังดำเนินการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงเปิดช่องทางให้บุคลากรร้องเรียนหรือเสนอความคิดเห็นหากพบความไม่เป็นธรรม ส่งผลให้ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เอชเกเนล, ยาซิจิ และอัสมาซ ได้ศึกษาเรื่องบทบาทตัวกลางของความยุติธรรมในองค์การในความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำแบบคล่องตัวของผู้อำนวยการโรงเรียนและความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยพบว่าความยุติธรรมขององค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มิถุยัส ได้ศึกษาเรื่องความยุติธรรมขององค์กรในฐานะ

โครงสร้างต่อแรงจูงใจของครูจังหวัดสุริกา เดล นอร์เต เขตปลาเซร์ ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรมขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อักเคเดเมียร์ ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความยุติธรรมขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของครูเกี่ยวกับความยุติธรรมขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาความยุติธรรมในองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสัพพรรณบุรี เป็นรายด้านพบว่า ความยุติธรรมในองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสัพพรรณบุรี อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความยุติธรรมด้านข้อมูล ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน ตามลำดับ โดยด้านความยุติธรรมด้านข้อมูล มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสัพพรรณบุรีให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการข้อมูลสารสนเทศ โดยมุ่งเน้นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย และทั่วถึงแก่ครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น ความเข้าใจที่ถูกต้อง และช่วยลดความคลางแคลงใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โรงเรียนในสังกัดยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร โดยผู้บริหารจัดให้มีการประชุม ชี้แจง และแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย แนวทางปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้บุคลากรได้รับทราบอย่าง ครบถ้วนและทั่วถึง อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้บุคลากรสอบถามและแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งการประชุมประจำสัปดาห์ เอกสาร ประกาศ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็วและครอบคลุม พฤติกรรมดังกล่าวช่วยสร้างความเข้าใจร่วม ลดความเข้าใจคลาดเคลื่อน เพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร และเมื่อบุคลากรได้รับข้อมูลที่ครบถ้วน ย่อมเกิดความเชื่อมั่นต่อกระบวนการและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น จึงส่งผลให้ความยุติธรรมในองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสัพพรรณบุรี ด้านความยุติธรรมด้านข้อมูล อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ โรเนรี ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ความยุติธรรมของผู้นำในฐานะตัวกลางของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการเรียนรู้เป็นทีม ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรมในองค์กร ด้านความยุติธรรมด้านข้อมูล อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ โฮ่ววี โจว และเจียนหง หม่า ได้ศึกษาเรื่อง ความยุติธรรมขององค์กรและความตั้งใจในการลาออกของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา: ความสำคัญของการบริหารเงินเดือนอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรมในองค์กร ด้านความยุติธรรมด้านข้อมูล อยู่ในระดับมาก

ด้านความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก คำสัมภาษณ์เลขคณิต อยู่ลำดับที่ 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุพรรณบุรีให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเคารพ ยุติธรรม และคำนึงถึงศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ของทุกคน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความพึงพอใจ และความไว้วางใจต่อผู้นำและองค์กรโดยรวม ผู้บริหารตระหนักถึงบทบาทของตนในฐานะผู้นำทางการศึกษา ในการดูแลทั้งภาระงานและสภาพจิตใจของบุคลากร โดยมักใช้วิธีการสื่อสารที่ให้เกียรติ รับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจ และแสดงออกถึงความห่วงใยอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ภายในโรงเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็นมิตรและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่าง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่น ๆ รวมถึงให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะด้วยถ้อยคำที่สร้างสรรค์และให้เกียรติกันเสมอ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดบรรยากาศการทำงานที่มีความร่วมมือและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ส่งผลให้ความยุติธรรมในองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุพรรณบุรี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โฮสเกอร์, อัลทีนเคิร์ตและคาน ได้ศึกษาเรื่องบทบาทตัวกลางของความยุติธรรมในองค์กรในความสัมพันธ์ระหว่างอดีตของครูในความสัมพันธ์ในโรงเรียนและความมุ่งมั่นในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรมในองค์กร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ซินลู่ พี ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อรูปแบบการเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนและความยุติธรรมในองค์กรของโรงเรียนมัธยมต้นในเมืองฉงชิ่ง ประเทศจีน ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรมในองค์กร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก

ด้านความยุติธรรมด้านกระบวนการ อยู่ในระดับมาก คำสัมภาษณ์เลขคณิตอยู่ในลำดับที่ 3 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุพรรณบุรีให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานและการตัดสินใจภายในโรงเรียนตามขั้นตอนที่เป็นธรรม มีเหตุผล และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความไว้วางใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โรงเรียนในสังกัดมีนโยบายการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน และติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารจัดให้มีการประชุม ชี้แจงข้อมูลอย่างรอบด้านก่อนการตัดสินใจ เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน ลดความคลาดเคลื่อน และสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการตัดสินใจของโรงเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือประชาคมภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง พฤติกรรมดังกล่าวสะท้อนถึงความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมที่เป็นรูปธรรม เสริมสร้างความไว้วางใจและความผูกพันระหว่างผู้บริหารกับ

บุคลากร ส่งผลให้ทุกฝ่ายมีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดร่วมกัน จึงส่งผลให้ ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านความยุติธรรมด้านกระบวนการ อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฮอร์มันโตและศรี มุลยานี ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของความยุติธรรมในองค์การต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยใช้มิติพฤติกรรมการเป็นพลเมืองในองค์กรเป็นตัวกลาง ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรม ในองค์การ ด้านความยุติธรรมด้านกระบวนการ อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เตอร์ซี และคณะ ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความยุติธรรมขององค์การและความสัมพันธ์ในการระบุ ตัวตนขององค์การตามการรับรู้ของครู ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรมในองค์การ ด้านความยุติธรรม ด้านกระบวนการ อยู่ในระดับมาก

ด้านความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน อยู่ในระดับมาก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่น้อยที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีให้ความสำคัญต่อ การจัดสรรทรัพยากร สิทธิประโยชน์ และผลตอบแทนแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม เป็นธรรม และ สอดคล้องกับหลักความเท่าเทียม โรงเรียนมีระบบบริหารงานบุคคลและการจัดสรรงบประมาณ ที่เปิดเผย โปร่งใส และมีกระบวนการกำหนดมาตรฐานการจัดสรรตามระเบียบและหลักเกณฑ์ ที่ชัดเจน ผู้บริหารส่วนใหญ่ชี้แจงและอธิบายเกณฑ์การจัดสรรหรือการมอบหมายภาระงานอย่าง ละเอียด เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและยอมรับ อีกทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรสอบถามหรือแสดง ความคิดเห็นเมื่อมีข้อสงสัย ซึ่งช่วยสร้างความพึงพอใจ ความไว้วางใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการกระจายภาระงานตามความถนัดและ ศักยภาพของบุคลากร พร้อมจัดสรรงบประมาณให้ตอบสนองต่อความต้องการในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม พฤติกรรมดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ มีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ และมุ่งมั่นพัฒนางานในความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ซึ่งถึงแม้ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน จะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับน้อยที่สุด แต่ก็ยังอยู่ในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เคเมอร์และ โพลาด ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมขององค์กรและบรรยากาศ ในโรงเรียนของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรมในองค์การ ด้านความยุติธรรม ด้านการแบ่งปัน อยู่ในระดับมาก

3. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .675^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ความฉลาด ทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุพรรณบุรีมีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีมีความสามารถในการตระหนักรู้และควบคุมตนเองได้อย่างเหมาะสม สามารถตัดสินใจและดำเนินงานโดยใช้เหตุผลเป็นหลักมากกว่าการใช้อารมณ์ส่วนตัว ทำให้การบริหารงานภายในโรงเรียนมีความโปร่งใสและยุติธรรม ได้รับความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากบุคลากร นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีทักษะในการจัดการความสัมพันธ์ สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน เปิดเผย และให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรในทุกระดับ พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม สิ่งเหล่านี้เป็นผลโดยตรงจากความฉลาดทางอารมณ์ที่พัฒนาแล้วของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความยุติธรรมในองค์การในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นความยุติธรรมด้านข้อมูล กระบวนการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการจัดสรรทรัพยากร ทั้งนี้ ความสามารถทางอารมณ์ของผู้บริหารยังช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์การ ทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ รู้สึกถึงความเป็นธรรม และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบาย ตลอดจนส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อระดับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนอย่างชัดเจน ส่งผลให้ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มุस्ताฟา วินเซนต์ และบาตรี ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ ความยุติธรรมในองค์การ และผลลัพธ์ในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้งสามมิติ ได้แก่ การจัดสรร กระบวนการ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พาซิออน ได้ศึกษาเรื่องการสำรวจความยุติธรรมในองค์การ พฤติกรรมในองค์การ และความฉลาดทางอารมณ์ในหมู่ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในนูเอวาอิซกายา ประเทศฟิลิปปินส์ ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตีตเร็กและคณะ ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ ความยุติธรรมในองค์การ ความเป็นพลเมืองขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยุติธรรมขององค์การ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการจัดการความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน ด้านความยุติธรรมด้านข้อมูลมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีมีทักษะด้านการจัดการความสัมพันธ์ที่ดีโดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างเปิดเผยและชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนสามารถถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา ซึ่งช่วยให้ครูและบุคลากรรับรู้ถึงความโปร่งใสในการบริหารงาน ป้องกันการเข้าใจผิด ลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอนในการดำเนินงานขององค์การ ส่งผลให้ครูและบุคลากรได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเกิดความไว้วางใจตัวผู้บริหารโรงเรียน อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียนยังสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดกว้าง ส่งผลให้ครูและบุคลากรได้รับความใส่ใจและให้ความสำคัญ ทำให้การสื่อสารข้อมูลเป็นไปอย่างเปิดกว้างมีความยุติธรรมและเท่าเทียม ความคิดเห็นของครูและบุคลากรได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดการสื่อสารข้อมูลที่มีความยุติธรรมและโปร่งใสมากขึ้น ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการจัดการความสัมพันธ์จึงมีความสัมพันธ์กับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน ด้านความยุติธรรมด้านข้อมูลมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แมนนา ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของสติปัญญาทางอารมณ์ต่อการสื่อสารและความสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการจัดการความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความยุติธรรมด้านข้อมูล และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบเซ ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจการตระหนักรู้เรื่องความฉลาดทางอารมณ์ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำโรงเรียนในการส่งเสริมความยุติธรรมทางสังคม ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำโรงเรียน ด้านการจัดการความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความยุติธรรมทางสังคม ด้านการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง ซึ่งประกอบไปด้วยความยุติธรรมทางด้านข้อมูล

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการตระหนักรู้ในตนเองมีความสัมพันธ์กับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน ด้านความยุติธรรมด้านกระบวนการน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีมีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ของตนเองอย่างลึกซึ้ง ตระหนักถึงผลกระทบของอารมณ์ต่อการปฏิบัติงาน สามารถรับรู้ค่านิยม จุดแข็ง และข้อจำกัดของตนเองได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งเปิดใจรับคำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์ พร้อมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้แสดงถึงความพร้อมในการปรับตัว การมีความมั่นใจในตนเอง และความกล้าเผชิญกับความท้าทาย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน ในขณะเดียวกัน ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนในมิติด้านกระบวนการ ก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้งผู้ประเมินอย่างเหมาะสม การอธิบายเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินกับผลตอบแทน ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงความโปร่งใสและความเป็นธรรมของระบบการบริหารภายในโรงเรียน อย่างไรก็ตาม เมื่อนำข้อมูลทั้งสองด้านมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ร่วมกัน กลับพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการตระหนักรู้ในตนเองกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน ด้านกระบวนการ มีระดับความสัมพันธ์น้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่าการตระหนักรู้ในตนเองของผู้บริหารส่งผลต่อการพัฒนาตนเองในเชิงภาวะผู้นำส่วนบุคคลมากกว่าการส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการในระดับองค์การ เช่น การออกแบบระบบประเมินผล การกำหนดเกณฑ์ หรือการสื่อสารผลการประเมิน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้อาจขึ้นอยู่กับโครงสร้างการบริหารที่ใหญ่กว่าตัวบุคคล หรือเกี่ยวข้องกับนโยบายระดับองค์กรที่มีการดำเนินการร่วมกันโดยมีผู้บริหารเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาด้านกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บาโลกัน

ที่ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ในฐานะตัวกลางระหว่างการเรียนรู้ถึงความไม่ยุติธรรมในองค์กร และความเบี่ยงเบนขององค์กรในหมู่พนักงานภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการตระหนักรู้ในตนเองมีความสัมพันธ์กับความยุติธรรมในองค์กร ด้านความยุติธรรมด้านกระบวนการน้อยที่สุด

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จากข้อค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีให้ดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยพบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ด้านการตระหนักรู้ทางสังคม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด และความยุติธรรมในองค์กรของโรงเรียน ด้านความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด จึงขอเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการตระหนักรู้ทางสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยฝึกฝนทักษะการฟังเชิงรุก เปิดใจและเข้าใจความรู้สึก ความต้องการ และมุมมองของผู้อื่นอย่างแท้จริง การแสดงออกถึงความเข้าใจ ความเห็นใจ และการให้เกียรติกับบุคลากรทุกระดับ รวมถึงสังเกตบริบททางสังคมในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างรอบด้าน อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียน ควรสะท้อนตนเองผ่านการบันทึกหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อื่น ควรกำหนดให้มีช่องทางและเวทีรับฟังความคิดเห็นที่เป็นทางการและปลอดภัยในการพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

2. ผู้บริหารโรงเรียน ควรพัฒนาแนวทางการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเคารพให้เกียรติ และคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้การสื่อสารเชิงบวก รับฟังความคิดเห็นอย่างจริงใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างเหมาะสม สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ลดความตึงเครียดและความขัดแย้งภายในโรงเรียน และควรจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากร

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีควรจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมองค์ความรู้และทักษะการตระหนักรู้ทางสังคมให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการเข้าใจบริบทของบุคลากรและความหลากหลายทางสังคมอย่างลึกซึ้ง ควบคู่กับการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ระหว่างผู้บริหารเพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองและแนวทางการพัฒนาตนเอง

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีควรจัดโครงการพัฒนาทักษะการสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากร โดยเน้นการสื่อสารอย่างเปิดเผย การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค พร้อมทั้งควรกำหนดแนวทางการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการบริหารงานในมิติความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมการสร้างเครือข่ายโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีในด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยุติธรรม

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไปไว้ดังนี้

1. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
3. ควรศึกษาปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

รายการอ้างอิง



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567.” 29 ธันวาคม 2565.

กานต์ธีรา ภูริวิกรัย. การศึกษาโลกในศตวรรษที่ 21 : ระบบยังเหลื่อมล้ำ การเรียนรู้ยังวิกฤต. เข้าถึงเมื่อ 24 เมษายน 2567, เข้าถึงได้จาก <https://www.eef.or.th/global-education/>

กรมสุขภาพจิต. คู่มือการเสริมสร้างอิคิวบตรหลานสำหรับผู้สูงวัย (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: ปิยอนด์ พับลิชชิง จำกัด, 2564.

คณะจิตวิทยา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร – Perception of organizational justice. เข้าถึงเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2567, เข้าถึงได้จาก <https://www.psy.chula.ac.th/th/feature-articles/organizational-justice>.

ฐิติพร ศุภสิทธิ์ธารง. EQ (Emotional quotient) ความฉลาดทางอารมณ์. เข้าถึงเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2567. เข้าถึงได้จาก <https://www.medparkhospital.com/lifestyles/eq-emotional-quotient#:~:text=ความสำคัญของ EQ หรือ,มีประสิทธิภาพ ความฉลาดทาง>.

ณัฐนิชา ตียะศาตวัต, วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณ และอัจฉรา นิยมมาภา. “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.” วารสารรัชต์ภาคย์ 14, 36 (กันยายน-ตุลาคม 2563): 190.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. Eq ดี อารมณ์ดี ชีวิตสดใส ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552.

ถนอมศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์. EQ...ดี ทำอะไรก็สำเร็จ. กรุงเทพฯ: ประชาชน สำนักพิมพ์, 2556.

ทิพย์มาศ สำแดง. “ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการดำเนินงานกิจการนักเรียนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี.” วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร 6, 1 (มกราคม-มีนาคม 2566): 41-53.

นิติกานต์ ธรรมหรรษากุล. “การศึกษาปัจจัยทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กรภาครัฐ.” วารสารสิรินธรปริทรรศน์ 21, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2563): 283.

ประไพศรี ดำรงสิริวัฒนกุล และอุไร สิทธิแย้ม. “วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี.” มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด 13, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2567): 531-543.

ภาคสกุล นาคจุ. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอารมณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการศึกษาศาสตร์, 2557.

วิมล พลทะอินทร์. “ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21.” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี** 9, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 125-145.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. **เขาวนอารมณ์ (EQ) ดั่งชีวิตความสุขและความสำเร็จของชีวิต**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

ศิริลักษณ์ พันธุ์เพชร. “การศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสังกัดกรุงเทพมหานคร.” **วารสาร มจร. อุบลปริทรรศน์** 8, 1 (มกราคม-เมษายน 2566): 341-342.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี. รายงานสรุปจำนวนเรื่องร้องเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ประจำปีงบประมาณ 2566, 2566.

_____. **สถานศึกษาในสังกัด**. เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2567, เข้าถึงได้จาก <https://mathayomspb.go.th/category/information/#>

_____. “รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565.” เมษายน 2566.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560.

อาทิตยา ไสยพร. **ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ บริหารอย่างไรให้เข้าถึงใจครูและนักเรียน**. เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2567, เข้าถึงได้จาก <https://www.educathai.com/knowledge/articles/693>.

ภาษาต่างประเทศ

Abdullah, Samsudin N.. “Emotional Intelligence, Social Competence and Transformational Leadership Qualities of Secondary School Principals in Region XII.” **Neuropsychiatry (London)** 10, 3 (2020): 2471-2485.

Adams, John S.. “Inequity in social exchange.” In **Advances in experimental social psychology**, 267-297. Edited by L. Berkowitz. New York: Academic Press, 1965.

- Akdemir, Öznur Ataş. "The relationship between school administrators' transformational leadership behaviours and teachers' perceptions of organizational justice." **African Educational Research Journal** 6, 3, special issue (October 2020): 54-61.
- Balogun, Anthony Gbenro. "Emotional intelligence as a moderator between perceived organisational injustice and organisational deviance among public sector employees." **International Journal of Management Practice** 10, 2 (2017): 175-188.
- Bar-On, Reuven. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.). **Handbook of Emotional Intelligence** (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 368-388.
- Bese, Samuel. "Exploring Interpersonal Emotional Intelligence Awareness of School Leadership in Enhancing Social Justice in Schools." **International Journal of Psychological and Brain Sciences** 7, 4 (October 2022): 35-43.
- Best, John W. and James V. Kahn. **Research in Education**. 4th ed. Englewood cliffs: Prentice Hall, Inc., 2016.
- Bradberry, Travis and Jean Greaves, **The Emotional Intelligence Quick Book** New York: Fireside Book, 2005.
- Cooper, Robert K. and Ayman Sawaf. **Executive EQ intelligence in leadership and organization**. New York: Berkley Publishing, 1997.
- Cronbach, Lee J.. **Essentials of Psychological Testing**. 3rd ed. New York: Harper and Row Publisher, 1974.
- Daft, Richard L.. **The Leadership Experience**. 7th ed. Boston: Engage Learning, 2018.
- David, Dominique A.. **Organizational Justice and Organizational Change**. New York: Routledge, 2021.
- DuBrin, Andrew J.. **Fundamentals of Organizational Behavior**. 6th ed. Ohio: Academic Media Solutions, 2019.
- Dumandan, Lorie Jean S. and Raynard B. Oca. "Influence of Emotional Intelligence to the Decision-making of School Heads as Mediated by Technology Leadership." **Journal of Education, Society and Behavioural Science** 38, 2 (2025): 29-45.

- Gallagher, Alyssa and Kami Thordarson. **Design thinking for school leaders: five roles and mindsets that ignite positive change** Virginia: ASCD, 2018.
- Gardner, Howard. **Frame of Mind: The theory of Multiple Intelligences**. New York: Basic Book, 2011.
- Goleman, Daniel. **Emotional Intelligence: Why is can matter more than IQ**. London: Bloomsbury, 1996.
- _____. **Working with Emotional Intelligence**. New York: Bantam Book, 2000.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis and Annie McKee. **Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence**. Massachusetts: Harvard Business, 2013.
- Grande, Hilbert R. et al.. "Exploring the Impact of School Heads' Instructional Management, Emotional Intelligence, and Leadership Skills on the Teachers' Work Values." **International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)** 8, 6 (June 2024): 2821-2835.
- Greenberg, Jerald. **Behavior in Organizations**. 10th ed. London: Pearson Education, 2011.
- Greenberg, Jerald and Jason A. Colquitt. **Handbook of Organizational Justice**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2005.
- Griffin, Ricky W. and Gregory Moorhead. **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**. 11th ed. Ohio: South-Western, Cengage Learning, 2013.
- Hermanto, Yustinus B. and Veronika A. Srimulyan, "The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation." **Sustainability** 14, special issue (October 2022): 1-12.
- Hinkle, D.E., William, W. and Stephen G.J.. **Applied Statistics for the Behavior Sciences**. 4th ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.
- Hosgorur, Tugba, Yahya Altinkurt and Duygu Kan. "The Mediator Role of Organizational Justice in the Relationship between Teachers' Prejudices in their School Relations and Organizational Commitment: A Structural Equation Model." **Educational Process: International Journal** 6, 1 (Spring 2017): 37-52.

- Ivancevich, John M., Robert Konopaske and Michale T. Matteson. **Organizational Behavior and Management**. 9th ed. New York: McGraw-Hill, 2011.
- Jacobson, Amy. **Emotional Intelligence: A Simple and Actionable Guide to Increasing Performance, Engagement and Ownership**. New South Wales: John Wiley & Sons Australia, 2021.
- Kemer, Mustafa and Soner Polat. "The Relationship Between Secondary School Teachers' Perception of Organizational Justice and School Climate." **Participatory Educational Research (PER)** 9, 3 (May 2022): 148-165.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. **Statistics: An Introductory Analysis**. New York: Harper & Rows Publisher, 1973.
- Likert, Rensis. **New Pattern of Management** New York: McGraw-Hill Book Company, 1961.
- Lunenburg, Frederick C. and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 7th ed. California: SAGE Publication, 2021.
- Lumawag, Ernie L.. "School Heads' Emotional Intelligence and Transformational Leadership." **International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)** 1, 6 (June 2024): 367-376.
- Manna, Dean R.. "The Effects of Emotional Intelligence on Communications and Relationships." **Journal of Organizational Psychology** 19, 6 (2019): 63-67.
- Mayer, John D., Peter Salovey and David R. Caruso. "Emotional intelligence: Theory, findings, and implications." **Psychological Inquiry** 15, 3 (2004), 197-215.
- Migullas, Niño T.. "Organizational Justice as Construct to Teachers' Motivation at the District of Placer, Surigao del Norte." **Journal of Multidisciplinary Studies** 4, 2 (February 2024): 172-178.
- Moore, Conrad. **What is Organizational Justice and Why Should You Care Right Now?**. accessed February 24, 2024, available from <https://www.linkedin.com/pulse/what-organizational-justice-why-should-you-care-right-conrad>

- Muring, Kimberly. "Emotional Intelligence and Work Commitment of Public School Administrators." **Middle Eastern Journal of Research in Education and Social Sciences** 3, 3 (August 2022): 21-30.
- Mustafa, Micheal James, Claudia Vinsent and Siti Khadijah Zainal Badri. "Emotional intelligence, organizational justice and work outcomes." **Organization Management Journal** 20, 1 (March 2022): 30-42.
- Özgenel, Mustafa, Sebnem Yazıcı and Adem Asmaz. "The Mediator Role of Organizational Justice in the Relationship Between School Principals' Agile Leadership Characteristics and Teachers' Job Satisfaction." **Frontiers in Psychology** 13 (July 2022): 1-13
- Pasion, Jonathan P.. "Exploring Organizational Justice, Organizational Behavior, and Emotional Intelligence among Public Secondary School Teachers in Nueva Vizcaya, Philippines." **Journal for Educators, Teachers and Trainers** 14, 5 (July 2023): 337-345.
- Pawar, Badrinarayan Shankar. **Employee Performance and Well-being: Leadership, Justice, Support, and Workplace Spirituality**. New York: Routledge, 2020.
- Raineri, Andres. "Leaders' induced justice perceptions as mediator of the relation between participative leadership behaviors and team learning." **Frontiers in Psychology** 14 (November 2023): 1-13.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. **Essentials of Organizational Behavior**. 15th ed. London: Pearson Education, 2022.
- Sappayani, Alkhaser et al. "Emotional Intelligence, Organizational Justice, Character Development and Self-Correct Among School Leaders as Perceived by Teachers." **International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)** 8, 4 (April 2024): 376-388.
- Stein, Steven J.. **Emotional Intelligence for Dummies**. 2nd ed. New Jersey: Wiley Publishing, 2023.
- Study Smarter. **Organizational Justice**. accessed February 24, 2023, available from <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/human-resources/organizational-justice/#:~:text=Organizational Justice is important as, and commitment, reducing turnover rates.>

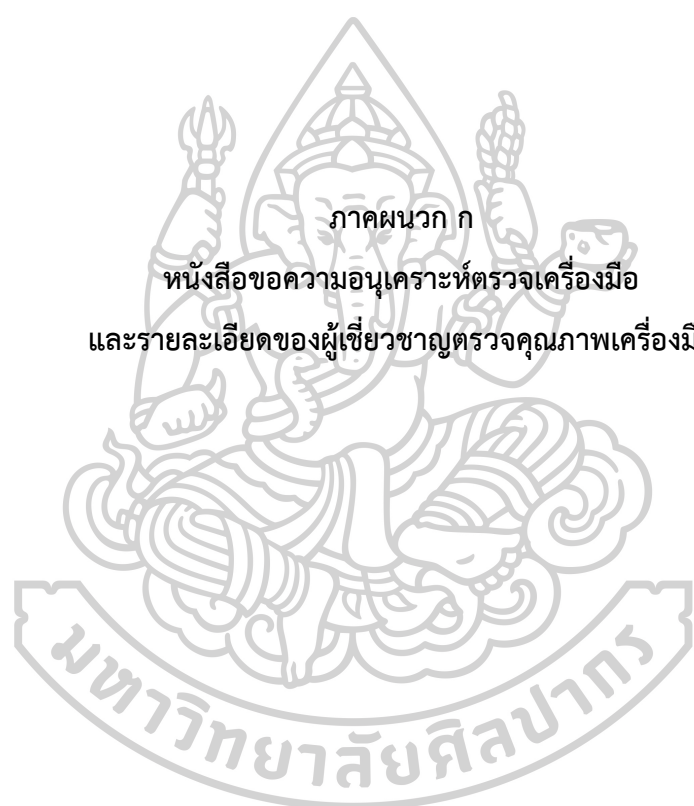
- Terzi, Ali Riza et al.. “An Analysis of Organizational Justice and Organizational Identification Relation Based on Teachers' Perceptions.” **Universal Journal of Educational Research** 5, 3 (2017): 488-495.
- Titrek, Osman et al.. “The Relationship among emotional intelligence (EI), organizational justice, organizational citizenship.” **International Journal of Academic Research** 6, 1 (2014): 213-220.
- University of the People. **Why Teachers Are Important in Society - Why Teachers Matter.** accessed April 22, 2024, available from <https://www.uopeople.edu/blog/the-importance-of-teachers/>
- Wagner, John A. III and John R. Hollenbeck. **Organizational behavior: securing competitive advantage** New York: Routledge, 2010.
- Wagner, Richard K. and Robert J. Sternberg. “Practical Intelligence in Real-World Pursuits: The Role of Tacit Knowledge.” **Journal of Personality and Social Psychology** 49, 2 (August 1985), 436-457.
- Weyers, Annette, Eugène Van Niekerk, and Annette Prins. **Emotional Intelligence: Tipping Point in Workplace Excellence.** Johannesburg: KR Publishing, 2018.
- World Economic Forum (WEF). “Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution.” **The Future of Jobs**, 2016.
- Xiaoqing Yuan. “Exploring the Role of Emotional Intelligence in Effective School Leadership.” **Journal of Education and Educational Research** 9, 1 (2024): 47-56.
- Xinlu Pi. “A Study of the Relationship between Teachers' Perceptions towards Principals' Transformational Leadership Style and Organizational Justice at a Junior High School, Chongqing, China.” **Scholar: Human Sciences** 13, 1 (January-June 2021): 379-392.
- Yadav, Kirti. **Significance of Emotional Intelligence: Why is EQ Important?.** accessed February 24, 2023, available <https://sunstone.in/blog/emotional-quotient-importance>

Zhou, Houyu and Jianhong Ma. "Organizational Justice and Teachers' Turnover Intention in Primary and Secondary Schools: The Importance of Sustainable Salary Management." *Sustainability* 14, 20 (October 2022): 1-18.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ
และรายละเอียดของผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ

(สำเนา)



ที่ อว 8612.2/909

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 พฤศจิกายน 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.กนกพร พิริยวุฒิกฤตม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายชลบดินทร์ กลิ่นจันทร์ รหัสนักศึกษา 640620074 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จาก
ท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

- | | |
|--------------|--|
| 1. ชื่อ-สกุล | ดร.กนกพร พิริยวุฒิกุลอุดม |
| วุฒิการศึกษา | ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา |
| ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนบางแพปฐมพิทยา |
| 2. ชื่อ-สกุล | ดร.เกศสุตา เนรมิตรชนไพศาล |
| วุฒิการศึกษา | ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา |
| ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนราษฎร์ |
| 3. ชื่อ-สกุล | ดร.ประสงค์ กลิ่นบรม |
| วุฒิการศึกษา | ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา |
| ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนบางสะพานวิทยา |
| 4. ชื่อ-สกุล | ดร.จิณณาวัฒน์ โคมบัว |
| วุฒิการศึกษา | ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา |
| ตำแหน่ง | อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น |
| 5. ชื่อ-สกุล | ดร.สกวรัตน์ จรุงนันทกาล |
| วุฒิการศึกษา | การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการทดสอบและวัดผลการศึกษา |
| ตำแหน่ง | ศึกษานิเทศก์หัวหน้างานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการบริหารและ
การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี |



ภาคผนวก ข

แบบสรุปการตรวจความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อการวิจัย



(สำเนา)



ที่ อว 8612/5๙๖๑

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
นครปฐม 73000

17 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ด้วย นายชลบดินทร์ กลิ่นจันทร์ รหัสนักศึกษา 640620074 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้
นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อน
นำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริวรรณ วนิชวัฒนวรชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา

โทร. 08 8617 1960

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ทดลองเครื่องมือวิจัย
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ที่	โรงเรียน
สหวิทยาเขตพิมานปฐม	
1	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย
2	โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย
3	โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
4	โรงเรียนแหลมบัววิทยา
สหวิทยาเขตอภิรมย์ฤดี	
5	โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย
6	โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน
7	โรงเรียนคงทองวิทยา
8	โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา
สหวิทยาเขตวัชรirimยา	
9	โรงเรียนราชินีบูรณะ
10	โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา
11	โรงเรียนสามพรานวิทยา
12	โรงเรียนปรีดารามวิทยา
สหวิทยาเขตสามัคคีชุมมาตย์	
13	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม ฯ
14	โรงเรียน ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย ฯ
15	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศ ศาลายา ฯ



ภาคผนวก ง
ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics X	
Cronbach's Alpha	N of Items
.972	44

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	197.40	261.007	.276	.972
X1.2	197.33	258.023	.525	.972
X1.3	197.33	255.333	.613	.971
X1.4	197.37	258.930	.455	.972
X1.5	197.37	258.654	.473	.972
X1.6	197.30	261.597	.301	.972
X1.7	197.53	251.706	.789	.971
X1.8	197.27	257.789	.578	.971
X1.9	197.40	255.766	.513	.972
X1.10	197.33	250.299	.691	.971
X2.1	197.50	253.224	.702	.971
X2.2	197.27	255.030	.774	.971
X2.3	197.37	254.516	.649	.971
X2.4	197.37	254.792	.723	.971

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.5	197.43	252.737	.735	.971
X2.6	197.57	251.909	.782	.971
X2.7	197.50	253.983	.596	.971
X2.8	197.40	254.869	.620	.971
X2.9	197.47	252.671	.735	.971
X2.10	197.43	256.116	.545	.972
X2.11	197.40	255.559	.523	.972
X2.12	197.23	255.840	.636	.971
X2.13	197.37	254.309	.755	.971
X2.14	197.43	253.013	.720	.971
X3.1	197.53	252.602	.668	.971
X3.2	197.40	254.662	.719	.971
X3.3	197.30	254.976	.649	.971
X3.4	197.37	253.137	.729	.971
X3.5	197.47	258.671	.454	.972
X3.6	197.50	251.224	.815	.971
X3.7	197.40	249.972	.814	.971
X3.8	197.50	253.776	.607	.971
X3.9	197.47	250.257	.872	.970

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	197.53	254.120	.653	.971
X4.2	197.53	248.326	.817	.970
X4.3	197.47	258.740	.450	.972
X4.4	197.37	252.723	.859	.970
X4.5	197.37	255.895	.651	.971
X4.6	197.40	251.421	.818	.971
X4.7	197.50	254.259	.729	.971
X4.8	197.43	253.771	.767	.971
X4.9	197.30	255.666	.702	.971
X4.10	197.40	254.110	.664	.971
X4.11	197.40	253.903	.675	.971

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics Y	
Cronbach's Alpha	N of Items
.956	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	49.30	37.321	.869	.949
Y1.2	49.40	39.834	.703	.954
Y1.3	49.23	39.151	.763	.953
Y2.1	49.23	37.151	.831	.951
Y2.2	49.27	37.720	.819	.951
Y2.3	49.37	37.551	.853	.950
Y3.1	49.13	38.189	.829	.951
Y3.2	49.33	38.782	.821	.951
Y3.3	49.27	40.340	.753	.953
Y4.1	49.17	40.282	.687	.955
Y4.2	49.17	40.351	.756	.953
Y4.3	49.20	40.372	.748	.953

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics XY	
Cronbach's Alpha	N of Items
.977	56

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	251.13	470.395	.287	.978
X1.2	251.07	466.616	.525	.977
X1.3	251.07	463.237	.603	.977
X1.4	251.10	468.093	.443	.977
X1.5	251.10	467.472	.472	.977
X1.6	251.03	472.516	.246	.978
X1.7	251.27	459.375	.736	.977
X1.8	251.00	466.138	.586	.977
X1.9	251.13	462.947	.538	.977
X1.10	251.07	454.892	.736	.977
X2.1	251.23	461.633	.641	.977
X2.2	251.00	462.828	.759	.977
X2.3	251.10	463.679	.573	.977
X2.4	251.10	462.576	.707	.977

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.5	251.17	459.385	.739	.977
X2.6	251.30	459.803	.722	.977
X2.7	251.23	462.530	.546	.977
X2.8	251.13	462.740	.605	.977
X2.9	251.20	459.752	.720	.977
X2.10	251.17	463.937	.550	.977
X2.11	251.13	462.189	.567	.977
X2.12	250.97	462.792	.677	.977
X2.13	251.10	461.886	.740	.977
X2.14	251.17	458.833	.762	.977
X3.1	251.27	459.444	.663	.977
X3.2	251.13	462.189	.713	.977
X3.3	251.03	462.309	.657	.977
X3.4	251.10	459.748	.741	.977
X3.5	251.20	468.717	.398	.978
X3.6	251.23	458.323	.778	.977
X3.7	251.13	455.706	.815	.977
X3.8	251.23	462.461	.549	.977
X3.9	251.20	457.269	.824	.977

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	251.27	461.513	.647	.977
X4.2	251.27	454.340	.789	.977
X4.3	251.20	467.269	.465	.977
X4.4	251.10	459.748	.844	.977
X4.5	251.10	463.472	.664	.977
X4.6	251.13	458.602	.779	.977
X4.7	251.23	461.495	.731	.977
X4.8	251.17	461.799	.723	.977
X4.9	251.03	462.585	.744	.977
X4.10	251.13	461.637	.651	.977
X4.11	251.13	460.257	.709	.977
Y1.1	251.30	453.872	.705	.977
Y1.2	251.40	456.731	.728	.977
Y1.3	251.23	456.806	.701	.977
Y2.1	251.23	452.944	.691	.977
Y2.2	251.27	455.030	.667	.977
Y2.3	251.37	455.344	.668	.977
Y3.1	251.13	453.844	.757	.977
Y3.2	251.33	456.299	.727	.977

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y3.3	251.27	461.099	.664	.977
Y4.1	251.17	460.626	.621	.977
Y4.2	251.17	458.764	.765	.977
Y4.3	251.20	459.476	.731	.977





ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และรายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัย

(สำเนา)



ที่ อว 8612.2/199

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

19 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขออนุญาตขอความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกรรณสุดศึกษาลัย

ด้วย นายชลบดินทร์ กลิ่นจันทร์ รหัสนักศึกษา 640620074 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน และครูเพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 30 แห่ง

สหวิทยาเขต	โรงเรียน	สหวิทยาเขต	โรงเรียน
นเรศวร (อำเภอเมือง, บางปลาม้า)	करणสุดศึกษาลัย	สุพรรณกัลยา (อำเภอสามชุก, ดอนเจดีย์, ศรีประจันต์)	สามชุกรัตนโกศาราม
	สงวนหญิง		ศรีประจันต์(เมธีประมุข)
	กาญจนานิเชกวิทยาลัยสุพรรณบุรี		สรวงสุทธาวิทยา
	บางปลาม้า “สูงสูมารพดุงวิทย์”		วังหัวราชภูร์สามัคคี
	บางแม่หม้ายรัฐราษฎร์ รังสฤษฏ์		บรรหารแจ่มใสวิทยา 1
	หรรษาสุจิตต์วิทยา 2		สระกระโจมโสภณวิทยา
	สวนแตงวิทยา		บรรหารแจ่มใสวิทยา 6
	ตลิ่งชันวิทยา		ทุ่งแฝกพิทยาคม
ทวารวดี (อำเภออู่ทอง , สองพี่น้อง)	อู่ทอง	พุเตย (อำเภอเดิมบาง นางบวช, ด่านช้าง, หนองหญ้าไซ)	บรรหารแจ่มใสวิทยา 3
	อู่ทองศึกษาลัย		ธรรมโชติศึกษาลัย
	สระยายโสมวิทยา		บ่อกรูวิทยา
	ดอนคาวิทยา		ด่านช้างวิทยา
	บางลี่วิทยา		หนองหญ้าไซวิทยา
	บรรหารแจ่มใสวิทยา 5		ทุ่งคลีโคกช้างวิทยา
	สองพี่น้องวิทยา		
	บ่อสุพรรณวิทยา		





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีจำนวน 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน

3. ผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน

2. ครู จำนวน 1 คน

4. เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้ ขออนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ ตาม QR Code ด้านล่างนี้ โดยแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ท่านให้ความอนุเคราะห์สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้



แบบสอบถาม

นายชลบทินทร์ กลิ่นจันทร์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

เบอร์โทร 088-617-1960

แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ตอนที่ 1 : สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง [] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	[] 1
2	อายุ <input type="checkbox"/> อายุ 20-30 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 31-40 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 41-50 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 51 ปี ขึ้นไป	[] 2
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	[] 3
4	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> ครู	[] 4
5	ประสบการณ์การทำงาน <input type="checkbox"/> 1-5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 16-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-25 ปี <input type="checkbox"/> 26-30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี	[] 5

ตอนที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ระดับ 1 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด
 ระดับ 2 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 3 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 4 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก
 ระดับ 5 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
1. การตระหนักรู้ในตนเอง							
1	ผู้บริหารตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง						[] 6
2	ผู้บริหารเข้าใจผลกระทบของอารมณ์ต่อตนเองและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้						[] 7
3	ผู้บริหารรับรู้ค่านิยมหลักของตน						[] 8
4	ผู้บริหารเลือกแสดงออกได้อย่างเหมาะสม						[] 9
5	ผู้บริหารรู้ข้อจำกัดและจุดแข็งของตนเอง						[] 10
6	ผู้บริหารมองข้อจำกัดของตนเองในเชิงบวกและพร้อมที่จะปรับปรุง						[] 11
7	ผู้บริหารยินดีรับคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์						[] 12
8	ผู้บริหารรู้จักขอความช่วยเหลือเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำให้มีศักยภาพมากขึ้น						[] 13
9	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นใจตนเอง						[] 14
10	ผู้บริหารพร้อมเผชิญกับงานที่ท้าทาย						[] 15
2. การจัดการตนเอง							
11	ผู้บริหารสามารถจัดการกับอารมณ์ ความเครียด และสิ่งเร้าได้อย่างเหมาะสม						[] 16

ข้อ	ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
12	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองมาปรับใช้ได้อย่างสร้างสรรค์						[] 17
13	ผู้บริหารยึดมั่นในหลักการและค่านิยมของตน						[] 18
14	ผู้บริหารเปิดเผย จริงใจและซื่อสัตย์ต่อความรู้สึก ความเชื่อและการกระทำของตนเอง						[] 19
15	ผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของตนเองได้						[] 20
16	ผู้บริหารสามารถเผชิญหน้ากับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมได้อย่างตรงไปตรงมา						[] 21
17	ผู้บริหารสามารถรับมือกับภาระงานหลายอย่างพร้อมกันได้						[] 22
18	ผู้บริหารสามารถอยู่กับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในองค์กรได้						[] 23
19	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวเข้ากับความท้าทายใหม่ ๆ และความเปลี่ยนแปลงได้						[] 24
20	ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานระดับสูงสำหรับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอยู่เสมอ						[] 25
21	ผู้บริหารมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและวัดผลได้						[] 26
22	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตนเอง						[] 27
23	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการคิดริเริ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ไขว่คว้าหรือสร้างโอกาสด้วยตนเอง						[] 28
24	ผู้บริหารมองโลกในแง่ดี เห็นโอกาสมากกว่าอุปสรรค						[] 29
3. การตระหนักรู้ทางสังคม							
25	ผู้บริหารรับรู้อารมณ์ที่หลากหลายของผู้อื่นได้						[] 30

ข้อ	ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
26	ผู้บริหารมีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น						[] 31
27	ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดีและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น						[] 32
28	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้						[] 33
29	ผู้บริหารเข้าใจระบบเครือข่ายความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างกลุ่มหรือบุคคลภายในองค์กร						[] 34
30	ผู้บริหารรับรู้ เข้าใจค่านิยมและวิถีปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร						[] 35
31	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมหรือสร้างบรรยากาศทางอารมณ์เชิงบวกได้						[] 36
32	ผู้บริหารมีการตรวจสอบความพึงพอใจของผู้รับบริการ						[] 37
33	ผู้บริหารพร้อมให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรและผู้รับบริการอย่างเต็มกำลัง						[] 38
4. การจัดการความสัมพันธ์							
34	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจและผลักดันผู้อื่นด้วยวิสัยทัศน์หรือพันธกิจร่วม						[] 39
35	ผู้บริหารเข้าใจวิธีการสร้างความร่วมมือจากบุคคลสำคัญและกลุ่มผู้สนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ						[] 40
36	ผู้บริหารมีความสามารถในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร						[] 41
37	ผู้บริหารให้ความสนใจในความต้องการของบุคลากร เข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา						[] 42
38	ผู้บริหารสามารถเป็นที่ปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และทันที่ที่พวกเขาต้องการ						[] 43

ข้อ	ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
39	ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มความเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงระบบหรือแนวปฏิบัติที่มีอยู่เดิมและส่งเสริมวิธีการใหม่ ๆ						[] 44
40	ผู้บริหารสามารถแสวงหาวิธีการเอาชนะอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงได้						[] 45
41	ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งโดยการดึงทุกฝ่ายมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเข้าใจมุมมองที่แตกต่างกันและค้นหาจุดที่ยอมรับร่วมกัน						[] 46
42	ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานอย่างเป็นมิตรได้						[] 47
43	ผู้บริหารสามารถเป็นต้นแบบของการให้เกียรติ การให้ความช่วยเหลือ และการให้ความร่วมมือได้						[] 48
44	ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นระหว่างบุคลากรในองค์กรได้						[] 49



ตอนที่ 3 ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
1. ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน							
45	โรงเรียนมีการกระจายผลตอบแทนภายในองค์การอย่างยุติธรรม เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือน						[] 50
46	โรงเรียนมีการกระจายผลลัพธ์อันมีค่าอื่น ๆ ภายในองค์การอย่างยุติธรรม เช่น การมอบหมายงาน การยอมรับ และโอกาสในการก้าวหน้า						[] 51
47	โรงเรียนมีการกระจายผลตอบแทนและผลลัพธ์อันมีค่าอื่น ๆ โดยใช้มุมมององค์รวมมากกว่าการเปรียบเทียบระหว่างบุคคลหนึ่งกับอีกบุคคลหนึ่ง						[] 52
2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ							
48	โรงเรียนมีการแต่งตั้งผู้ประเมินผลในเรื่อง/ในด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสม						[] 53
49	ผู้ประเมินมีการอธิบายเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนทั่วถึง						[] 54
50	ผู้ประเมินมีการอธิบายความเชื่อมโยงผลของการประเมินกับผลตอบแทนอย่างชัดเจน						[] 55

ข้อ	ความยุติธรรมในองค์การของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
3. ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล							
51	ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลให้ครบถ้วนก่อนการตัดสินใจ						[] 56
52	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ผล ประมวลผล และพิจารณาข้อมูลก่อนการตัดสินใจ						[] 57
53	ผู้บริหารดำเนินการตัดสินใจในโรงเรียนโดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ และเชื่อถือได้						[] 58
4. ความยุติธรรมด้านข้อมูล							
54	ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลให้ครบถ้วนก่อนการตัดสินใจ						[] 59
55	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ผล ประมวลผล และพิจารณาข้อมูลก่อนการตัดสินใจ						[] 60
56	ผู้บริหารดำเนินการตัดสินใจในโรงเรียนโดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ และเชื่อถือได้						[] 61

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

ชลบดินทร์ กลิ่นจันทร์

วุฒิการศึกษา

สำเร็จการศึกษาคณะครุศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชา ภาษาอังกฤษ
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม กรุงเทพมหานคร

