

# ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

## เขต 2

### Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office 2

<sup>1</sup>ณัฐนิชา ทิยะศาสดา (Natnicha Tiyasatsawat)

<sup>2</sup>วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (Wisut Wichitputchraporn)

<sup>3</sup>อัจฉรา นิยมภา (Achara Niyamabha)

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Faculty of Education, Kasetsart University)

Email: aomarts@hotmail.com

Received July 21, 2020; Revised August 5, 2020; Accepted October 20, 2020

## Abstract

The purpose of this research was to 1) investigate the emotional intelligence level of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 2, 2) investigate the transformational leadership level of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 2, and 3) investigate the relationship between emotional intelligence and transformational leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 2. The population used in this research included 260 heads of learning-subject groups in 52 schools (five heads each) under the Secondary Educational Service Area Office 2 during the academic year 2017. The sample size was determined by Krejcie and Morgan's table at the 95% confidence level (Krejcie and Morgan, 1970: cited in Nuanmai, A. (2006) and the samples were 155 heads from 31 schools. The research tool used in the study was a scale-rating questionnaire. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient. The data analysis was done by computer software. The research found that: 1) Emotional intelligence of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 2, both overall and individual aspects, was at a high level 2) Transformational leadership of

school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 2, both overall and individual aspects, was at a high level 3) Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 2 was positive with the .01 level of statistical significance.

**Keywords:** Emotional Intelligence; Transformational Leadership; School Administrators

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 2) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดดังกล่าว และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดดังกล่าว ประชากร ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนละ 5 คน ในโรงเรียนสังกัดดังกล่าว ปีการศึกษา 2560 จำนวน 52 โรงเรียน รวมจำนวนทั้งหมด 260 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 155 คน จากโรงเรียนจำนวน 31 โรง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวม และจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ:** ความฉลาดทางอารมณ์; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ผู้บริหารสถานศึกษา

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมทั้งโลก ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีความแตกต่างไปจากอดีต ทำให้วิธีการเดิมอาจจะไม่สามารถดำเนินการในศตวรรษที่ 21 ต้องเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง ทักษะความสามารถเดิมในอดีตไม่สามารถทำให้ผู้บริหารดำเนินการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถใหม่ๆเหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป (Kanyamon Indusuta, 2011) อาทิ เช่น การทำงานในองค์กรนั้นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ตามโครงสร้างลักษณะงาน และผู้ร่วมงานที่แตกต่างกันไป ทำให้ผู้บริหารนอกจากที่ต้องมีทักษะความรู้ความสามารถผู้บริหารต้องฝึกการทำงานเป็นทีม มีความยืดหยุ่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การปรับตัว การจัดการความเครียด และการสร้างสุข เพื่อที่จะให้ผลงานตอบสนองนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

คุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญและจำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 นี้ คือ การที่ผู้บริหารมีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional Quotient = E.Q.) (Kanyamon Indusuta, 2011) ปัจจุบันประเทศที่พัฒนาแล้ว การพัฒนาความรู้หรือทางด้านเชาวน์ปัญญา (Intelligence Quotient = I.Q.) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ไม่สามารถทำให้มนุษย์กลายเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient = E.Q.) ควบคู่กันไปด้วยจึงจะทำให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข สามารถทำประโยชน์กับสังคมสิ่งแวดล้อม และชาติบ้านเมือง ด้วยจิตใจที่บริสุทธิ์ผ่องใส ในปัจจุบันมีแนวโน้มว่าความฉลาดทางอารมณ์ของคนไทยกำลังลดน้อยลงไปเรื่อย ๆ ส่งผลให้เกิดการเห็นแก่ตัว การเบียดเบียนตนเอง ครอบครัว ผู้อื่น สังคม สิ่งแวดล้อม และชาติบ้านเมือง รวมทั้งส่งผลให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมามากขึ้นตามลำดับ (Ekachai Chulacharitta, 2005) ผู้บริหารที่มีระดับความสามารถทางอารมณ์ต่ำ จะเป็นสาเหตุให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ ขวัญและกำลังใจของบุคลากรต่ำ เกิดความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ในองค์กร เกิดการผิดพลาดและไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจที่ผิดพลาด ความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการต่ำ ผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงจะไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ถ้าระดับความฉลาดทางอารมณ์ต่ำ โดยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ มีความสำคัญเป็น 2 เท่าของความสามารถทางสติปัญญาและความชำนาญ ด้วยเหตุนี้ความฉลาดทางอารมณ์ จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของผู้บริหารในแต่ละองค์กรดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงความสำคัญของ E.Q. ในที่ทำงานเพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารได้แสดงออกถึงความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ อันนำไปสู่แนวทางใหม่ของการทำงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น (Chaiyasat Promsri, 2005)

ในปัจจุบันนักจิตวิทยาเชื่อว่าเชาวน์ปัญญาเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่ง ในขณะที่ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient = E.Q.) เป็นความสามารถอีกส่วนหนึ่งของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้และความเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง และนำเอาพลังแห่งอารมณ์และความรู้สึกมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นความฉลาดทางอารมณ์จึงเป็นรากฐานสำคัญประการหนึ่งในการประสบความสำเร็จของแต่ละคน ซึ่งเกิดจากความสามารถในเรียนรู้สภาวะอารมณ์ของตนเองอย่างถูกต้อง สามารถจัดการกับอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถควบคุมอารมณ์ให้มันคง ไม่แปรปรวนง่ายและมีความสามารถในการปรับอารมณ์ของตนเองให้อยู่ในสภาพที่ดีได้ด้วยตนเองและมีความเข้าใจในสภาวะอารมณ์ของผู้อื่นจนสามารถมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในสังคมได้ (Kanyamon Indusuta, 2011) นอกจากนี้ความฉลาดทางอารมณ์มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตทั้งในเรื่องการทำงาน การครองตน การครองคน และการครองงาน การปรับตัวหรือการเอาชนะอุปสรรค ซึ่งนับได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในชีวิต (Wirawat Punnettama, 2008)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21: ไทยแลนด์ 4.0 สิ่งที่ทำทลายความสามารถ คือ ความสามารถนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรคสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ และทักษะของภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ที่จะประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ได้แก่ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง

(Highly Effective Team Building) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การวางแผน (Planning Project) การกำกับการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) และการสื่อสารที่ดี (Communication and Climate set) การสร้างสัมพันธ์ (Relationship Building up) และการสอนงาน (Coaching) การสร้างสังคม (Social) และการตัดสินใจ (Decision Making) การกระตุ้นใจ (Motivational) การคิดเชิงสะท้อน (Reflective Thinking) และการจัดการตนเอง (Self - Management) การใช้เทคโนโลยี (Technological) การเรียนการสอน (Pedagogical) รวมทั้งความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ตลอดจน การบริหารที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ (Administration and Flexibly Adapted to the Situation) (Pornchai Jedaman, 2017) ซึ่งสอดคล้องกับ Supattra Watcharakate (2014) กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำช่วงที่ผ่านมามีหลายทฤษฎีที่ถูกกล่าวถึง โดยแต่ละทฤษฎีก็มีข้อดี ข้อเสียแตกต่างกัน ทำให้ผู้นำไม่สามารถใช้ภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งได้ในทุกสถานการณ์ อาจขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น เหตุการณ์ในขณะนั้น วุฒิภาวะของผู้ตามหรือบุคลิกของตัวผู้นำเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงปัจจุบันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างมากมาและรวดเร็วมาก ทั้งในระดับบุคคล องค์กร ประเทศชาติและในโลก ซึ่งผู้นำจะต้องตระหนักและยอมรับเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ทันเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่ามีองค์ประกอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหลายมิติดังกล่าว ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงการบริหารงานของโรงเรียนจึงส่งผลกระทบต่อผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำหลักในการบริหารงานทั้ง 4 งานซึ่งประกอบด้วย งานบริหารวิชาการงานบริหารบุคคลงานบริหารงบประมาณและงานบริหารทั่วไป ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีขอบเขตการบริหารงานที่กว้างขวาง การที่จะบริหารงานทั้งหมดพร้อม ๆ กันจึงเป็นภาระอันหนักของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน ประกอบบทบาทภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่แปลกใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องเป็นผู้นำบุคลากรในโรงเรียนเตรียมการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหาร และความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อขอความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนโดยผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความตระหนัก สร้างทีมงาน ตลอดจนการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ดำเนินการบริหารงานในสถานศึกษาในปัจจุบัน

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงศึกษาความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีขอบเขตการบริหารงานที่กว้างขวาง ทั้งด้านกลุ่มงานบริหารบุคลากร กลุ่มงานบริหารวิชาการ กลุ่มงานบริหารงบประมาณ และกลุ่มงานบริหารทั่วไป เพื่อสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพลดการขัดแย้งในการปฏิบัติงานความผิดพลาดในการบริหารงานมีน้อยหรือไม่เลย มีมนุษยสัมพันธ์ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนผู้บริหารจึงจำเป็นต้องยิ่งที่จะต้องพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ และพัฒนาการบริหารงานของตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลในการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาและส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับความฉลาดทางอารมณ์อันจะทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของการบริหารจัดการในสถานศึกษาต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

2. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

## ขอบเขตการวิจัย

### ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ห้าคน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 52 โรงเรียน รวมจำนวนทั้งหมด 260 คน

กลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของ Krejcie and Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างใน Tanin Silpjaru (2008) จำนวนทั้งสิ้น 155 คน จากโรงเรียนจำนวน 31 โรงเรียน

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ความฉลาดทางอารมณ์ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถภายในตนเอง 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ความสามารถในการปรับตัว 4) การจัดการกับความเครียด 5) สภาวะอารมณ์ทั่วไป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## ทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร

Korn Sirichokwattana (2008) ให้ความหมายว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการบริหารอารมณ์ให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ มีความเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเองอย่างมีเหตุผลโดยไม่จำเป็นต้องเก็บกดเพื่อรอการระเบิดในภายหลังจากจุดติดขัดของตัวเองมีทัศนคติที่ดีต่อชีวิตมองโลกในแง่ดีสามารถจัดการกับความเครียดหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบคอบและรู้เท่าทันหรืออธิบายอย่างง่าย ๆ ว่าอีคิวก็คือความสามารถในการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขและอย่างสร้างสรรค์นั่นเอง

Wirawat Punittamai (2008) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง สิ่งที่ใช้ให้เห็นถึงความรู้เท่าทันทั้งที่ และความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ของตนเองและคนอื่นที่สามารถประเมินเป็นช่วงค่าของตัวเองได้ อารมณ์สามารถช่วยเหลือเกื้อกูลให้การกระทำของมนุษย์มีเหตุผลมากขึ้นผิดพลาดน้อยลง ในความเป็นจริงของชีวิตจะเป็นสุขได้สำเร็จนั้นผู้คนต้องมีความฉลาดทางอารมณ์

Kanyamon Indusuta (2011) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมต่างๆ ตลอดช่วงชีวิตไม่ว่าจะเป็นการเรียน การทำงาน และการดำเนินชีวิต ความฉลาดทางอารมณ์จะช่วยส่งเสริมให้เยาวชนที่อยู่ในวัยเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้บุคคลรู้จักเข้าใจถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น ทำให้เป็นบุคคลที่สามารถแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม มีสัมพันธภาพที่ดี สามารถทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข อีกทั้ง ยังเป็นส่วนเติมเต็มความสามารถของ

ผู้บริหารในหน้าที่ทาง ด้านการจัดการให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป อันเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในชีวิตได้

Thanyarat Tubtim (2014) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญและประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะมีความสามารถในการบริหารงาน มีทักษะในการเข้ากับสังคม มีความเข้าใจผู้อื่น มีความสามารถในการโน้มน้าวใจ จึงสามารถบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร

Wirawat Punntitmai (2008) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำที่จำเป็นต้องมี (Need to Have) ไม่ใช่หากมีไว้ก็เป็นการดี (Nice to Have) ปัญหาความเครียดกับผู้บริหารเป็นของคู่กันไม่อาจหลีกเลี่ยง ว่าในแต่ละวันต้องพบกับอารมณ์ที่หลากหลายของลูกน้อง จากเพื่อนร่วมงาน ปัญหาจากการปฏิบัติงานต่างๆ ผู้บริหารน่าจะมีฉลาดทางอารมณ์ คือ จะต้องมีความ (Need to Have) ถ้ามีไว้ก็เป็นการดี (Nice to Have) เพราะหาผู้บริหารจัดการทางอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนส่งผลต่อความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน และยังช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เกิดการทำงานเป็นทีม ผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

Sasithorn Siripattanakosol (2010) กล่าวว่า อารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าใจและควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ประกอบด้วยความสามารถในการรู้อารมณ์และความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถแยกความแตกต่างของอารมณ์ที่เกิดขึ้นและใช้ข้อมูลเป็นเครื่องชี้แนะในการคิดและกระทำสิ่งต่าง ๆ

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Natthawat Tonkhambai (2012) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะสมบัติเด่นกว่าคนอื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าคนอื่น ๆ ในหน่วยงานมีบทบาทหน้าที่ที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม สามารถบังคับบัญชาให้ผู้อื่นปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

Pattarakorn Wongsakul (2012) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลและมีความสามารถในการชักนำผู้อื่นได้อย่างมีศิลปะ มีการแนะนำ ตลอดจนการโน้มน้าว และการสร้างแรงจูงใจให้ยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามด้วยความศรัทธา ตลอดจนวิธีการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุจุดหมายความต้องการที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้นำอาจจะได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

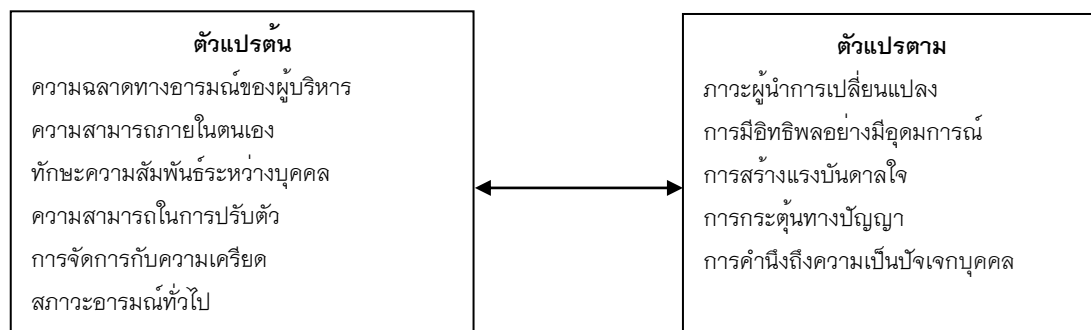
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Disawan Kaewkittikhun (2006) ศึกษาเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน อำเภอบ้านโป่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารการศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ในสถานศึกษาเอกชน อำเภอบ้านโป่ง สำนักงานเขตพื้นที่ ตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง การรับรู้ความรู้สึกผู้อื่นได้ การควบคุมอารมณ์ตนเอง การมีทักษะสังคม ส่วนการตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง และความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน อำเภอบ้านโป่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกตามเพศ สถานภาพ และระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่เป็นเพศชายและเพศหญิง และที่มีสถานภาพโสดตบสมรสมีความฉลาดทางอารมณ์ที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีกับปริญญาโทมีความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกัน ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



Kanyamon Indusuta (2011) ศึกษาเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบความฉลาดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะการเป็นผู้นำ 2) การสร้างสมรรถนะทีมงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) ความรับผิดชอบต่อสังคม 5) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6) การมีความสุขในชีวิต และ 7) การตระหนักในอารมณ์ของตนเอง โดยรูปแบบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ประกอบด้วย ภาวะการเป็นผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบต่อสังคม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการตระหนักในอารมณ์ตนเอง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างสมรรถนะทีมงานทั้งโดยตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ในการยืนยันรูปแบบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และถูกต้องครอบคลุม

ผู้วิจัยจึงสนใจความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพราะส่งผลต่อการบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานต่าง ๆ ที่ทำให้งานสำเร็จลงไปด้วยดี ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันจะนำมาซึ่งการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีดำเนินงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ (check list) จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เป็นแบบสอบถามลักษณะ มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert (1932) โดยแบ่งระดับของความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ และตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เป็นแบบสอบถามลักษณะ มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert (1932) โดยแบ่งระดับของความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการส่งและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองได้แบบสอบถามคืนทั้งหมด 155 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ 155 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปตาราง ประกอบความเรียง
2. วิเคราะห์ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ ระดับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. วิเคราะห์ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลความหมายของค่าเฉลี่ย
4. วิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) ของ Pearson ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามแนวของ Boonchom Srisa-Ard (2002)

### ผลการวิจัย

1. ระดับความคิดเห็นต่อความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวม และจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสามารถภายในตัวเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ด้านสภาวะอารมณ์ทั่วไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับรองลงมา และด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการวางแผนตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ และการแสดงออกได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย
2. ระดับความคิดเห็นต่อความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสามารถภายในตัวเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นอันดับสุดท้าย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรม และผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย
3. ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงจากสูงไปต่ำ ได้แก่ ด้านความสามารถภายในตัวเอง มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความเครียด ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับด้านสภาวะอารมณ์



ทั่วไปด้านการดำรงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการกระตุ้นปัญญา มีความสัมพันธ์กับด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านความสามารถภายในตัวเอง

## อภิปรายผล

1. จากการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวม และจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถภายในตัวเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ด้านสภาวะอารมณ์ทั่วไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับรองลงมา และด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการวางแผนตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ และการแสดงออกได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับ Disawan Kaewkittikhun (2006) ศึกษาเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาเอกชน อำเภอบ้านโป่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาเอกชนอำเภอบ้านโป่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง การรับรู้ความรู้สึกผู้อื่นได้ การควบคุมอารมณ์ตนเอง การมีทักษะสังคม ส่วนการตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง และความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาเอกชน อำเภอบ้านโป่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกตามเพศ สถานภาพ และระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่เป็นเพศชายและเพศหญิง และที่มีสถานภาพโสดมีค่าเฉลี่ยความฉลาดทางอารมณ์ที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีกับปริญญาโทมีความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกัน ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ Kanyamon Indusuta (2011) ศึกษาเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบความฉลาดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ภาวะการเป็นผู้นำ 2) การสร้างสมรรถนะทีมงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) ความรับผิดชอบต่อสังคม 5) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6) การมีความสุขในชีวิต และ 7) การตระหนักในอารมณ์ของตนเอง รูปแบบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ประกอบด้วย ภาวะการเป็นผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบต่อสังคม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการตระหนักในอารมณ์ตนเอง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างสมรรถนะทีมงานทั้งโดยตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ การยืนยันรูปแบบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความเหมาะสมมีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และถูกต้องครอบคลุม สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีการวิจัย Krejcie & Morgan (1970) และ Stein (1997) อ้างใน Anan Nuanmai (2006) ได้ศึกษาถึงความแตกต่างระดับความฉลาดทางอารมณ์ของ เพศชายและเพศหญิงที่มีต่อการประสบความสำเร็จในการทำงาน (Men and women Have Different Kinds and Levels of Emotional Intelligence, EQ for Both Sexes is Key to Workplace Success) โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นชายจำนวน 4, 500 คน และหญิงจำนวน 3, 200 คน ที่ อาศัยในประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดา พบว่า เพศหญิงจะมีความสามารถในการร่วมรับรู้ถึง ความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) ได้มากกว่า และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) มากกว่าเพศชายอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งถือว่าเพศหญิงมีทักษะระหว่างบุคคลดีกว่าเพศชาย ในขณะเดียวกัน พบว่าเพศชายมีความนับถือตนเอง (Self-Regard) และความสามารถจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้า (Problem Solving) และ

ความเครียด (Stress Tolerance) ได้ดีกว่าเพศหญิง ซึ่งในอดีตนั้นเพศชาย มักมีอำนาจการปกครองเหนือกว่าหญิง เนื่องจากมีความอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) สูงกว่า แต่ปัจจุบันทักษะด้านเก่งคน (People Skills) เข้ามามีบทบาทสำคัญมากขึ้น ดังนั้นเพศหญิง ที่มีทักษะระหว่างบุคคลสูงจึงมีโอกาสนำเข้ามารับตำแหน่งหน้าที่ในระดับสูงขององค์กรได้ และ ยังพบว่า คะแนน EQ เฉลี่ยของเพศหญิงเท่ากับ 98 และเพศชายเท่ากับ 100 โดยองค์ประกอบของ ความฉลาดทางอารมณ์ที่พบแตกต่างกันอย่างเด่นชัดในเพศชายและหญิง

2. จากการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถภายในของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นอันดับสุดท้าย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรม และผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับ Thumakorn Jedeekhum (2016) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี โดยรวมและแบบรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี โดยรวมและแบบรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 โดย Narin Dechsatan, Chaiyon Paophan, and Saksit Rittitun (2014) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและแบบรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ประพฤติตนเป็นอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล เสริมแรงครู ส่งเสริมให้ครูทำผลงานที่เป็นเลิศ และกำหนดมาตรฐานปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

3. จากการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ ด้านความสามารถภายในตัวเอง มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความเครียด ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับด้านสภาวะอารมณ์ทั่วไปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการกระตุ้นปัญญา มีความสัมพันธ์กับด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านความสามารถภายในตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับ Angkana Nasaree (2009) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์โดยภาพรวมอยู่

ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) เท่ากับ .34 อีกทั้ง Pimjai Wiset (2011) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูอำเภอบ้านนา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปรากฏมากที่สุด คือ ความสามารถจูงใจตนเองและด้านที่ปรากฏน้อยที่สุด คือ การจัดการกับอารมณ์ของตนเอง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ปรากฏอยู่มากที่สุด คือด้านความสำเร็จในงานและด้านที่ปรากฏน้อยที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้า และความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูมีค่าความสัมพันธ์กับทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ด้านของการเข้าใจผู้อื่นกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือด้านการจัดการกับอารมณ์ของตนเองกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมีการใส่ใจซึ่งกันและกัน การให้อภัยและยอมรับข้อบกพร่องของสมาชิกในองค์กร เคารพสิทธิหน้าที่ และความเอื้ออาทรต่อสมาชิกในองค์กร
2. ด้านการแสดงออกได้อย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีการกล่าวชมเชยผู้อื่นและการตอบรับคำชมเชย การขออภัยผู้อื่นและการปฏิเสธคำขออภัยของผู้อื่นอย่างเหมาะสม และทักษะการสนทนากับผู้อื่นในสังคม
3. ด้านความสามารถในการรับรู้และความคิด กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น จึงผู้บริหารเสริมสร้างประสบการณ์ หลังจากได้รับประสบการณ์แล้ว ควรตีความหมายหรือสร้างมโนคติ ในประสบการณ์นั้น ซึ่งเราเรียกกระบวนการนี้ว่า “ความเข้าใจ” ในการเรียนรู้นั้น ผู้บริหารจะเข้าใจประสบการณ์ที่เขาประสบได้ก็ต่อเมื่อเขาสามารถจัดระเบียบ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ประสบการณ์ต่าง ๆ ต้องเป็นความนึกคิดที่สามารถจัดระเบียบประสบการณ์เดิมกับประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับให้เข้ากันได้
4. ด้านผู้บริหารสามารถบอกสาเหตุของปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหาร อาจจะเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับเหตุการณ์ หรือพัฒนาความสามารถหรือความมั่นใจเพื่อปรับปรุงชีวิตและรับมือกับตัวสร้างความเครียดทุกอย่าง
5. ด้านผู้บริหารมีความสุขกับชีวิต รู้สึกดีและสบายใจทั้งในขณะทำงานและในยามว่าง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรสร้างความเปลี่ยนแปลงในทุกๆ วัน ประกอบกับการสร้างทางเลือกในการชื่นชมผู้คนรอบตัว และสร้างพื้นที่เพื่อทำสิ่งที่ทำได้ดีที่สุด การเปลี่ยนแปลงชีวิตเพียงเล็กน้อยจะค่อยๆ สะสมจนกลายเป็นความสุขในชีวิตที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก
6. ด้านผู้บริหารควบคุมอารมณ์ตนเองได้ทุกสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรพัฒนากระบวนการต่าง ๆ เช่น การใส่ใจในงานที่กำลังทำ และการหยุดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมที่คนอื่นบอก ควบคุมอิทธิพล

ของความตื่นตัวทางอารมณ์ต่อรูปแบบและคุณภาพทางความคิด ทางกรกระทำ และทางปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น/สิ่งอื่น บุคคลที่มีการควบคุมอารมณ์ผิดปกติจะแสดงรูปแบบการตอบสนองที่เป้าหมาย การตอบสนอง และวิธีการแสดงออก ไม่เข้ากับสิ่งที่สังคมยอมรับได้

7. ด้านผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นกับครูและบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานไม่ได้เป็นหน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่ง แต่ควรเป็นการลงความเห็นความกัน เห็นชอบร่วมกันว่าจะพัฒนาให้สถานที่ทำงานของตนเองโดยผู้นำองค์กรหรือหัวหน้างานควรเป็นแกนนำที่จะทำให้เกิดขึ้น ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปตามที่พนักงานอยากได้ และจงใจให้มาทำงานทุกวัน บรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะช่วยให้คนในองค์กรสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. ด้านผู้บริหารสถานศึกษามีการให้กำลังใจเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น จึงควรมีการให้กำลังใจ การให้กำลังใจกับบุคลากรอาจมาจากคำชื่นชมการใส่ใจในการทำงาน การสร้างเจตคติที่ดีให้กับบุคลากร ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการอุทิศตนเพื่อแสดงความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรโดยมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนแต่ควรนำมาซึ่งผลประโยชน์ส่วนรวม

9. ด้านผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น จึง ผู้บริหารจึงควรช่วยเหลือครูให้คิดและตัดสินใจแก้ไขปัญหาของตนเองได้ ด้วยการใช้เทคนิคต่าง ของการสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสาร ความเข้าใจและมีความรู้ลึกซึ้งช่วยเหลือนเป็นรายบุคคล โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การประคับประคองจิตใจให้อารมณ์สงบ การแก้ปัญหากระตุ้นให้มองหาทางเลือก ข้อดีข้อเสีย ชี้แนะ ช่องทาง ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และการให้ตัดสินใจ การทดลองปฏิบัติ และติดตามผลด้วยตนเอง

10. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์กับด้านการจัดการกับความเครียดมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรพัฒนาด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เพื่อให้บุคลากรมองเห็นปัญหาจากมุมมองใหม่ๆ และหาวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และมีการจัดการกับความเครียด ซึ่งการจัดการกับความเครียดเป็นกระบวนการหนึ่งที่เป็นกุญแจสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการบริหารของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. จากผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวม ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษากับความฉลาดทางอารมณ์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษา บนฐานคิดทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษากับความฉลาดทางอารมณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

2. ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวม การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา บนฐานคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงบันดาลใจ

3. ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับด้านการจัดการกับความเครียดมากที่สุด ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาเรื่องการจัดการกับความเครียดส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## องค์ความรู้ใหม่

1. ข้อมูลจากการวิจัยนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
2. ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยที่ได้ไปประกอบการพิจารณาเพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

## References

- Chulacharitta, E. (2005). *EQ Thai Wisdom*. Bangkok: Kledthai.
- Dechsatan, N., Paophan, C., & Rittilun, S. (2014). Transformational Leadership of Institution Administrators Affiliated with Kalasin Primary Educational Service Area Office 3. *Prae-wa Kalasin Journal of Kalasin University*, 1(3), 83–99.
- Indusuta, K. (2011). *Emotional Intelligence of Administrators in Basic Education School*. Doctor of Philosophy Educational Administration, Silpakorn University.
- Jedaman, P. (2017). *Leadership for Change, 21st Century: Thailand 4.0*. Retrieved May, 17, 2018, from <http://udonthani.labour.go.th/2018/2017-05-08-07-35-57/195-o>
- Jedeekhum, T. (2016). *A Study the Relationship between Leadership of School Administrators with Administrators' Effectiveness in School under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office*. Thesis. M.Ed. (Educational Administration). Rambhai Barni Rajabhat University.
- Kaewkittikhun, D. (2006). *Emotional quotient of private school administrators in Amphoe Bang Pong the Rachaburi Education Service Area Office 2*. Master of Education, Educational administration. Silpakorn University.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Likert, R. A. (1932). Technique for the Measurement of Attitude. *Archives Psychological*. 3(1), 42–48.
- Nasaree, A. (2009). *The relationship between emotional quotient and the school administrators' administrative decision making behaviors in Ubon Ratchathani Educational Service Area 3*. Master of Education (Educational Administration). Ubon Ratchathani Rajabhat University.
- Nuanmai, A. (2006). *A correlative study of some factors affecting emotional quotient (EQ) and adversity quotient (AQ) of mattayomsuksa III students under the General Education Department, Angthong*. Master's thesis. Srinakharinwirot University.

- Promsri, C. (2005). *Q-You should have all-round intelligence that every executive/leader should have*. Bangkok: Expernet.
- Punnittamai, W (2008). *Emotional quotient-EQ: Index for Happiness and Success in Life* (7th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Silpjaru, T. (2008). *Research and statistical data analysis with SPSS and AMOS*. Bangkok: V-interprint.
- Sirichokwattana, K. (2008). *E.Q. Clever Management of Emotions*. Bangkok: Shishini International.
- Siripattanakosol, S. (2010). *The Emotional Quotient of School Principals under The Office of Sakaeo Educational Service Area 2*. Master's thesis. Burapha University.
- Srisa-Ard, B. (2002). *basic research* (7th ed.). Bangkok: Suweeriyasan.
- Stein, S. (1997, March). "Emotional Intelligence (EQ) Gets Better with Age". *New York*, 9(3), 47.
- Tonkhambai, N. (2012). *The Relationship between Transformational Leadership and Effectiveness of Private School under the Office of Udon Thani Nongbualamphu and Nongkhai Primary Educational Service Area*. Master's thesis. Udon Thani Rajabhat University.
- Tubtim, T. (2014). *Emotional Quotient of the Primary School Administrators and Teachers under the Singburi Primary Educational Service Area Office*. Master's thesis. Thepsatri Rajabhat University.
- Watcharakate, S. (2014). Transformational Leadership: The Challenges of Nurse Leaders. *The Journal of the Royal Thai Army Nurses*, 5(3), 58-63.
- Wiset, P. (2011). *The Relationship between Emotional Quotient of School Administrators and Job Satisfaction of Teachers Amphoe Banna Under the office of Nakhon Nayok Primary Educational Service Area*. Master's thesis. Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- Wongsakul, P. (2012). *The Correlation of Leadership for Changes and Select Effectiveness of Bangkok Metropolitan School in Latkrabang District*. Master's thesis, Dhurakij Pundit University.