



ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

วิทยานิพนธ์
ของ
สุรีศรี วิเศษกุลศิลป์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กรกฎาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



**THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE
AND TRANSITIONAL LEADERSHIP OF EDUCATIONAL
INSTITUTES' ADMINISTRATORS UNDER BURIRAM
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2**

SUREESRI VISITSIL

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Education Program in Educational Administration**

July 2013

Copyright of Buriram Rajabhat University

ชื่อเรื่อง	ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
ผู้วิจัย	สุรีศรี วิเศษภูศิลป์
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล วิเชียรศิลป์ กรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิงแก้ว ปะติตั้งไข กรรมการ
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ปีที่พิมพ์ 2556

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับความฉลาดทางอารมณ์ ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 รวมทั้งสิ้น 246 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับปกติ เมื่อแยกพิจารณาความฉลาดทางอารมณ์เป็นรายด้าน พบว่า มีความฉลาดทางอารมณ์ด้านดีสูงกว่าปกติ ส่วนด้านเก่ง และด้านสุข มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับปกติ เมื่อพิจารณาจากข้อมูลส่วนตัวจำแนกตามสถานภาพครอบครัว ประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษา พบว่า มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับปกติทุกด้าน
2. ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย ทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า มีระดับพฤติกรรมในแต่ละด้านย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้าน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี มีความสัมพันธ์กับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง ความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่ง มีความสัมพันธ์
กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับค่อนข้างสูง และความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุข
มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับค่อนข้างสูง

ความฉลาดทางอารมณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการมีอิทธิพลอย่าง
มีอุดมการณ์ในระดับค่อนข้างสูง มีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงบันดาลใจในระดับปานกลาง
มีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นทางปัญญาในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับการคำนึงถึงความ
เป็นปัจเจกบุคคลในระดับปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏบรไน
BUNIRAM Rajabhat University

TITLE The Relationship between Emotional Intelligence and Transitional Leadership of Educational Institutes' Administrators under Buriram Educational Service Area Office 2

AUTHOR Sureesri Visitsil

THESIS ADVISORS Associate Prof. Dr. Ananchai Phongsuwan Major Advisor
Associate Prof. Dr. Chumpon Wichiensil Co - advisor
Assistant Prof. Dr. KingKaew Patitungkho Co - advisor

DEGREE Master of Education **MAJOR** Educational Administration

SCHOOL Buriram Rajabhat University **YEAR** 2013

ABSTRACT

The purposes of this research were to study the emotional intelligence level, the transitional leadership behavior level, and the relationship between emotional intelligence and the transitional leadership of educational institutes' administrators under the Office of Buriram Educational Service Area 2. The population were 246 educational institutes' administrators under the Office of Buriram Educational Service Area 2. The samples were 152 educational administrators. The research instrument was a rating scale questionnaire. The statistic used in the data analysis were Percentage, Mean, and Standard Deviation. To determine the relationships between the emotional intelligence and the transitional leadership, the researcher employed Pearson Product-moment Correlation Coefficient. Findings are below:

1. The administrators had the emotional intelligence at a normal level. After considering each area, the researcher found that the administrators had the emotional intelligence in good side at a higher level; the emotional intelligence in smart and happiness sides were at normal level. Considering from their personal information in the area of family status, administrative experiences, and educational backgrounds, the study found that they had the emotional intelligence at a normal level in each area.
2. The transitional leadership's behavior levels of the administrators were at a high level. Considering each side of all 4 behavioral sides : the ideally influence, inspiration building, intellectual stimulation and individual regarding, the study found that the behavior levels of each behavioral side were at high level.

3. The relationship between emotional intelligence and transitional leadership of the administrators as a whole, their relationship were at a rather high level.

Considering each behavioral side, it indicated that the good side of the emotional intelligence related to the transitional leadership in general at a moderate level. The cleverness side of the emotional intelligence related to the transitional leadership in general was at a rather high level. The happiness side of the emotional intelligence related to the transitional leadership in general was at a quite high level.

In overall the cleverness side of the emotional intelligence related to the ideally influence was at a quite high level, to the inspiration was at a moderate level, to the intellectual stimulation was at a high level, and to the individual regarding was at a moderate level.

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ ประธานกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล วิเชียรศิลป์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิงแก้ว ปะติตังโฆ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย ปะติตังโฆ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ประคอง กาญจนการุณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อย และขอขอบคุณ บัณฑิตวิทยาลัย ที่ได้อำนวยความสะดวกในการประสานงานจัดทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน คือ นายพิพัฒน์ พุ่มยี่สุ่น รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 นายสมชาย ไกรศุทธิกานต์ ผู้อำนวยการโรงเรียน วัดบ้านหนองแวง และนายสันติศักดิ์ สุขสนิท รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองตะครอง ซึ่งเป็น ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ และแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบคุณสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่ให้ความอนุเคราะห์แจ้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้กรุณาตอบ แบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้

ประโยชน์และคุณค่าที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณแด่ บิดา มารดา ผู้ให้กำเนิดชีวิต บูรพาจารย์ คณาจารย์ที่ได้อบรมสั่งสอนให้เป็นผู้ที่มีศีล สมาธิ ปัญญา

สุรศรี วิเศษศิลป์

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
	สมมุติฐานของการวิจัย.....	4
	ความสำคัญของการวิจัย.....	4
	ขอบเขตของการวิจัย.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
	ความฉลาดทางอารมณ์.....	8
	ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์.....	8
	องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์.....	10
	ผู้บริหารกับความฉลาดทางอารมณ์.....	15
	การประเมินหรือการวัดความฉลาดทางอารมณ์.....	15
	การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์.....	19
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	24
	ความหมายของภาวะผู้นำ.....	24
	ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	28
	ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	29
	การปฏิรูปการศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	33
	บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	35
	คุณลักษณะของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา.....	38
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
	งานวิจัยในประเทศ.....	39
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	43

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 45
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 45
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 46
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 49
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 50
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 53
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 56
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 56
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 56
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 57
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 77
	ความมุ่งหมายของการวิจัย..... 77
	สมมุติฐานของการวิจัย..... 77
	วิธีดำเนินการวิจัย..... 78
	สรุปผลการวิจัย..... 78
	อภิปรายผล..... 79
	ข้อเสนอแนะ..... 84
	ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้..... 84
	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป..... 84
	บรรณานุกรม..... 86

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	92
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม.....	93
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	96
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	106

มหาวิทยาลัยราชภัฏบรฮีมหาวิทยาลัยราชภัฏบรฮี
Buri Ram Rajabhat University

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	กรอบแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของบารัรอน.....	13
2	สรุปจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	45
3	จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ.....	57
4	คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์เขต 2.....	58
5	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2.....	59
6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2.....	61
7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุข ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2.....	63
8	คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามสถานภาพ.....	65
9	คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร.....	66
10	คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	67
11	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนพฤติกรรมภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บุรีรัมย์ เขต 2.....	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
12	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามสถานภาพ..... 72
13	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร..... 73
14	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา..... 74
15	แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เป็นรายด้านและรายด้านย่อย..... 75

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะปัจจุบัน โลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ ทั้งทางด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมือง จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะเช่นนี้ สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน มีสันติสุข และสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ด้านต่าง ๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 7-8) ระบุว่าภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ โดยการกระจายอำนาจการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปสู่หน่วยปฏิบัติ ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษา โดยมุ่งหวังให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันของนานาประเทศ ทำให้ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร รูปแบบการใช้อำนาจและการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ในขณะที่เดียวกันจะต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่พร้อมปรับเปลี่ยนบทบาทของบุคลากรในองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ภายใต้แผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ที่ผ่านการวิเคราะห์สังเคราะห์อย่างเป็นระบบ แต่ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้นั้นเป็นเรื่องที่มีความยากลำบากจึงจำเป็นต้องอาศัยเทคนิคการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 7) ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่า ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำขององค์กร เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ตาม ทิศทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีศักยภาพในหลายด้าน จึงจะสามารถนำพาองค์กรให้เดินทางไปสู่จุดหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ การบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมด้วย นอกจากนี้ ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 234) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารว่า เป็นศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้บริหารใช้โน้มน้าวให้ผู้ตามมีความเต็มใจ พอใจและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภาวะผู้นำที่

ผู้บริหารพึงมีคือ เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี ซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถทางจินตนาการ ความสามารถในทางสร้างสรรค์ การมีวิจรรย์ญาณ ความสามารถในการปรับตัวและมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร และแก้ไขสถานการณ์ได้ทันท่วงที

สำหรับประเทศไทยได้มีแนวคิดและให้ความสำคัญด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ แต่มีการศึกษากันอย่างจริงจังและแพร่หลายเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก โดยมุ่งศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง โดยแนวคิดและทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับกันมาก คือ แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass, 1985 ;อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 19) เนื่องจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสนี้ เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำหลากหลายกว่าทฤษฎีอื่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส จะพิจารณาที่ลักษณะพฤติกรรม อำนาจของผู้นำ และครอบคลุมถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ การเป็นผู้มีคุณธรรม และการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ข้อสรุปของทฤษฎีได้มาจากการวิจัยเชิงประจักษ์โดยการจัดอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารในทุกระดับขององค์กรจากประเทศต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดมากน้อยเพียงใดก็ตาม (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544 : 69)

นอกจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้นแล้ว กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 3) ระบุว่าสิ่งที่ผู้บริหารในยุคปัจจุบันควรต้องมีอีกอย่างหนึ่งก็คือ พฤติกรรมในการครองคน ประกอบด้วยการมีต้นทุนทางอารมณ์ที่ดี มีปียวาจา สามารถโน้มน้าวทัศนคติและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงาน สร้างแรงบันดาลใจให้รักงาน รักองค์กร สร้างความรักความสามัคคีในกลุ่ม สร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ในลักษณะที่งานก็ได้ผล คนก็เป็นสุข สามารถควบคุมอารมณ์ทางลบของตนเอง มีความสุขุมรอบคอบในการแก้ปัญหาและความขัดแย้งในองค์กร สิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยต้นทุนทางอารมณ์ที่ดีที่ผู้บริหารมีแล้วนำออกมาสร้างประโยชน์ในการครองคน ส่งผลให้ผู้บริหารและองค์กรต่างได้รับประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเทอดศักดิ์ เดชคง (2543 : บทนำ) ที่พบว่า ความเชื่อในอดีตที่เชื่อกันว่า “ความฉลาด” หรือสติปัญญาเป็นปัจจัยหลักที่นำมาซึ่งความสำเร็จในชีวิต แต่ปัจจุบันได้รับการพิสูจน์แล้วว่า ความฉลาดทางสติปัญญาเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้ ผลจากการศึกษาของนักจิตวิทยาหลายท่าน พบว่า ปัจจัยหลักที่ช่วยผลักดันให้คนเราประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างแท้จริง คือ ความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์มีความจำเป็นต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถของบุคคลที่ตระหนักรู้ในความคิด ความรู้สึกและภาวะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น การควบคุมความวิตกกังวล ความโกรธ ความเศร้าหมอง และเข้าใจ

ถึงผลของความล้มเหลวที่ทำให้ขาดทักษะทางอารมณ์ คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะสามารถเอาชนะปัญหาต่าง ๆ และแก้ไขสาเหตุแห่งปัญหาที่ทำให้อารมณ์ไม่ปกติได้ นอกจากนี้ ความฉลาดทางอารมณ์ยังส่งผลต่อการประสานสัมพันธ์กับผู้อื่น ทำให้สามารถรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม สามารถประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ (โสภณ จุโลทก. 2542 : 75)

ความฉลาดทางอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมอัจฉริยภาพความเป็นผู้นำในการสร้างสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง ย่อมส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหาร สามารถสร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถใช้ศิลปะและกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล สามารถทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดศรัทธา มีความเชื่อถือ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถสร้างสภาพแวดล้อม สนับสนุนให้ร่วมมือกันสร้างประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ (วีระวัฒน์ บันนิตมัย. 2544 : 36-37)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 246 แห่ง ดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา คุณธรรม ค่านิยม ความคิด การประพฤติปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สังคมสงบสุข เป็นสังคมแห่งสมานฉันท์ แต่เนื่องจากบริบททั้งภายในและภายนอกสถานศึกษามีความแตกต่างกัน ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง อันเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการจัดการศึกษาของรัฐ ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความเหน็ดเหนื่อย เครียด ขาดความสุข ส่งผลให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอารมณ์ของตน เพื่อขจัดความทุกข์ดังกล่าวทิ้งไป

จากความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาว่าผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับใด และความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ทั้งนี้ ผลการศึกษาวิจัยที่ได้จะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 สามารถนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเอง โดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหาร และการจัดการอารมณ์ของตนเองอย่างเหมาะสม รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องระดับนโยบาย เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

สมมุติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ที่จำแนกตามสถานภาพครอบครัว ประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษา มีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับปกติ
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ที่จำแนกตามสถานภาพครอบครัว ประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
3. ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ทราบระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามสถานภาพครอบครัว วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหาร
2. ทำให้ทราบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามสถานภาพครอบครัว วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหาร
3. ทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามสถานภาพครอบครัว ประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษา
4. เป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2551 จำนวน 246 โรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 246 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มประชากร โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan ;อ้างถึงในประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 148-149) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 152 คน ให้กระจายไปตามประชากรทุกอำเภอ จากนั้นทำการสุ่มโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ สถานภาพครอบครัว ประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษา จำแนกได้ดังต่อไปนี้

3.1.1 สถานภาพครอบครัว

- 1) โสด
- 2) สมรส
- 3) หม้าย

3.1.2 ประสบการณ์การบริหาร

- 1) 1-5 ปี
- 2) 6-10 ปี
- 3) 11 ปีขึ้นไป

3.1.3 วุฒิการศึกษา

- 1) ปริญญาตรี
- 2) ประกาศนียบัตรบัณฑิต
- 3) สูงกว่าประกาศนียบัตรบัณฑิต

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.2.1 ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางของกรมสุขภาพจิต (2544 : 25) ดังนี้

- 1) ความดี
- 2) ความเก่ง
- 3) ความสุข

3.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการนำมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษาของ แบล (Bass. 1985 ;อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 : 19-20) ดังนี้

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

นิยามศัพท์เฉพาะ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาของรัฐในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ปีการศึกษา 2551

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ลงในราชกิจจานุเบกษา ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอกระสัง อำเภอห้วยราช อำเภอพลับพลาชัย อำเภอประโคนชัย และอำเภอบ้านกรวด

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หรือตำแหน่ง อื่นซึ่งรักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับ ความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ และสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

ด้านดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ รู้อารมณ์และความต้องการ ของตนเอง เห็นใจ เข้าใจ ยอมรับผู้อื่น รู้จักให้อภัย รู้จักรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และสามารถแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

ด้านเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง รู้ศักยภาพของตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย รับรู้ เข้าใจปัญหา มีขั้นตอนในการแก้ปัญหา มีความยืดหยุ่น สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น กล้าแสดงออก อย่างเหมาะสม และสามารถแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

ด้านสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเอง เห็นคุณค่าตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง พึ่งพอใจในชีวิต มองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน พื่อใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ มีความสงบทางใจ มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข รู้จักผ่อนคลาย

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เชื่อมมั่นและไว้วางใจ โดยผู้บริหารจะประพฤติดนเพื่อให้เกิดประโยชน์ เสียสละเพื่อส่วนรวม เน้นความสำคัญในเรื่องอุดมการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการควบคุมตนเอง

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก มีมาตรฐานในการทำงานสูง มีความเชื่อมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าของตนเอง และสามารถจัดการกับปัญหาของตนได้

การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหา และต้องการหาทางแก้ปัญหา นั้น ผู้บริหารมีกระบวนการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ สร้างสรรค์ และส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักเหตุผล และข้อมูลสารสนเทศ พร้อมทั้งหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจ มีเทคนิคการมอบหมายงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังจะได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความฉลาดทางอารมณ์

- 1.1 ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์
- 1.2 องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์
- 1.3 ผู้บริหารกับความฉลาดทางอารมณ์
- 1.4 การประเมินหรือการวัดความฉลาดทางอารมณ์
- 1.5 การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.4 การปฏิรูปการศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.5 บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.6 คุณลักษณะของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 3.1 งานวิจัยในประเทศ
- 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ความฉลาดทางอารมณ์

ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

ประสงค์ สังขะไชย (2546 : 25) กล่าวว่า ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าความสำเร็จในชีวิตไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถทางเชาว์ปัญญา (I.Q. : Intelligence Quotient) แต่เพียงอย่างเดียว และนักวิจัยต่างยืนยันว่าความสามารถทางเชาว์ปัญญา (I.Q.) ส่งผลต่อความสำเร็จในชีวิตเพียงร้อยละ 20 เท่านั้น ที่เหลือเป็นปัจจัยด้านอื่น ผลของการวิจัยพบว่า คนที่สามารถรับรู้ เข้าใจและจัดการกับความรูสึกตนเองได้ดี รวมทั้งเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มักจะประสบ

ความสำเร็จในการเรียน การทำงาน ครอบครัวและมีความพอใจในชีวิตได้อย่างเหมาะสมกับวัย และสถานการณ์

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542 : 30) กล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า ยังไม่มีคำจำกัดความที่แน่นอนจึงมีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยหลายอย่าง เช่น เซาว์อารมณ์ ความฉลาดทางอารมณ์ อัจฉริยะภาพ ปัญญาทางอารมณ์ ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ ความเก่งทางอารมณ์ วุฒิภาวะทางอารมณ์ แต่เมื่อกล่าวถึงคำว่า อารมณ์ (Emotion) นั้น หลายคนจะนึกถึงปรอทที่แปรเปลี่ยนไปอย่างง่ายดายตามสภาวะของอากาศและสภาพแวดล้อมในแต่ละช่วงเวลาของวัน อารมณ์เป็นปฏิกิริยาตอบสนองที่ชี้นำพฤติกรรมของบุคคล และทำหน้าที่เป็นข้อมูลที่ทำให้บุคคลบรรลุเป้าหมาย

เทอดศักดิ์ เดชคง (2542 : 38) ได้ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า หมายถึง การเข้าใจความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น รู้จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง รู้จักควบคุมจัดการการแสดงออกทางอารมณ์และใช้ชีวิตได้อย่างเหมาะสม ที่สำคัญคือ มองโลกในแง่ดี สามารถแก้ไขความขัดแย้งโดยเฉพาะความเครียดที่เกิดขึ้นในจิตใจได้เป็นอย่างดี

ทศพร ประเสริฐสุข (2542 : 19-24) ให้ความหมายว่าความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถลักษณะหนึ่งของบุคคลที่จะตระหนักถึงความรู้สึก ความคิด ทั้งอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายใน ตลอดจนรอกอยการตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมและถูกกาลเทศะ สามารถให้กำลังใจตนเองในการเผชิญกับอุปสรรคและข้อขัดแย้งต่างๆ ได้อย่างไม่คับข้องใจ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 19) ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า หมายถึง สิ่งชี้ให้เห็นถึงความรู้เท่าทันในท่วงทีและความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ของตนและผู้อื่นที่สามารถประเมินเป็นช่วงค่าของตัวเลขได้ อารมณ์สามารถช่วยเกื้อกูลให้การกระทำของมนุษย์มีเหตุผลมากขึ้น ผิดพลาดน้อยลง ในความเป็นจริงของชีวิตจะเป็นสุขและสำเร็จได้นั้น ผู้คนต้องมีความฉลาดทางอารมณ์

ชนมน สุขวงศ์ (2543 : 36) ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ว่า ความมั่นคงทางอารมณ์ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมหรือมองโลกในแง่ดี อารมณ์มีส่วนสนับสนุนให้เกิดความเฉลียวฉลาดหรือสติปัญญานั้นก็มีส่วนช่วยทางด้านอารมณ์ด้วยเช่นเดียวกัน เราควรให้ความสำคัญในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และเชาว์ปัญญาพร้อม ๆ กันไป เราอาจพบว่าบุคคลที่มีเชาว์ปัญญาดีอย่างเดี่ยวแต่ขาดความฉลาดทางอารมณ์ไม่สามารถดำเนินชีวิตที่เป็นสุขได้ เชาว์ปัญญาสูงจึงไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควรแต่ถ้าบุคคลมีความฉลาดทางอารมณ์ดี มีความเข้าใจตนเอง มีเพื่อน มีกำลังใจก็จะสามารถนำเชาว์ปัญญามาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้เต็มที่และมีความสุขในการดำเนินชีวิตมากขึ้น

จากความหมายของความฉลาดอารมณ์ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการแสดงศักยภาพทางอารมณ์ ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะของความมั่นคงทางอารมณ์ เข้าใจอารมณ์ และควบคุมอารมณ์ตนเอง สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม การมองโลกในแง่ดี สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม สามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่น และสามารถดำเนินชีวิตไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

นักจิตวิทยาและนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจำแนกองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ไว้หลายท่าน ดังนี้

โกลแมน (Goleman. 1995 : 24) แบ่งโครงสร้างสติปัญญาทางอารมณ์ออกเป็น 5 ด้าน คือ การรับรู้ตนเอง การจัดการอารมณ์ การจูงใจตนเอง ตระหนักรู้อารมณ์คนอื่นได้ และการจัดการความสัมพันธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การรับรู้ตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การเข้าใจในความรู้สึกของตนเอง การเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายของชีวิต (Goal) ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนรู้ข้อเด่นและข้อด้อยของตนเองโดยไม่ลำเอียงเข้าข้างตนเอง การรู้เท่าทันความรู้สึกตนเองเป็นหลักสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ คนที่รู้ว่าตนเองมีอารมณ์อย่างไร ย่อมควบคุมเส้นทางเดินในชีวิตของตนเองได้ดีกว่า การพัฒนาความสามารถเพื่อให้รู้ว่าตนเองมีอารมณ์ความรู้สึกอย่างไร จำเป็นต้องเข้าใจถึงความรู้สึกลึก ๆ ที่เรียกว่าโซมาติก มาร์เกอร์ หรือความรู้สึกภายในที่แสดงออกทางร่างกาย การหยั่งรู้ความรู้สึกของตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการปูพื้นฐานไปสู่ความฉลาดทางอารมณ์ นั่นคือความสามารถสลัดอารมณ์ขุ่นมัวออกไปได้ การรู้จักตนเองเป็นการรู้จักแยกแยะ เข้าใจอารมณ์ตนเองว่ามีอารมณ์อย่างไร การแสดงออกในสถานการณ์จริง การแสดงออกทางอารมณ์ เราจะเรียนรู้ได้อย่างไร เช่น อารมณ์รัก อารมณ์โกรธ ไม่พอใจ การแสดงออกในสถานการณ์จริง การแสดงออกทางอารมณ์ของตนไม่ชัดเจน การรู้จักความรู้สึกของตนเองที่เกิดขึ้นทุกขณะจิตเป็นหลักสำคัญของเชาว์ปัญญาทางอารมณ์ การรู้จักตนเองเป็นการรู้จักทั้งอารมณ์และความคิดที่เกิดจากอารมณ์ด้วย อารมณ์คนนั้นมีทั้งอารมณ์ดีและอารมณ์ร้าย อารมณ์ดีมีประโยชน์ ส่วนอารมณ์ร้ายมีโทษมากมาย การทำลายสิ่งของหรือแม้แต่ชีวิตก็เพราะอารมณ์ร้ายชั่ววูบ ถ้าคนไม่มีสติยังคิดกับอารมณ์ร้ายที่มีอยู่ก็จะเป็นอันตรายทุกเวลา การรู้จักตนเองจึงเป็นความสามารถในการปรับปรุงความเข้าใจและเหตุของอารมณ์ตนเอง การรู้จักความรู้สึกของตนเองทุกขณะ และมีความสามารถในการปรับปรุงแก้ไขอารมณ์ที่ไม่ดีนั้นได้ ก็สามารถติดต่อประสานงานและสั่งการได้อย่างประสบผลสำเร็จ

2. จัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ (Managing Emotions) หมายถึง คนที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ (มี E.Q.) จะควบคุมอารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดี ไม่แสดงอารมณ์อย่างยับยั้งไม่ได้ ในสมัยก่อนกลุ่มบุคคลที่เป็นผู้นำ นักการทูต จะต้องถูกเคี่ยวกรำในเรื่องนี้เป็นอย่างมากที่จะทำให้รู้จักพูด แสดงออก ควบคุมสีหน้า แววตา ฯลฯ ทั้งนี้เนื่องจากอารมณ์เสียมีส่วนปรุงแต่งชีวิตและสร้างบุคลิกลักษณะได้เท่า ๆ กับอารมณ์ดี หลักสำคัญก็คือทั้งสองชั่วอารมณ์ต้องมีความสมดุลให้เหมาะสมมิฉะนั้นจะส่งผลกระทบต่องาน การจัดการอารมณ์ของตนเองได้เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้เป็นไปอย่างราบรื่นเหมาะสม ไม่เป็นภัยต่อตนเองและสังคมรอบข้าง อารมณ์เป็นความรู้สึกที่เปลี่ยนแปลงมีทิศทางคือ ไปทางบวกและทางลบ มีความเข้มข้น คือ มีความรู้สึกน้อย ๆ จนถึงความรู้สึกรุนแรงมาก คนที่มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้เป็นไปอย่างราบรื่นเหมาะสมไม่เป็นภัยต่อตนเองและสังคมรอบข้าง มีการตั้งใจว่าอะไรควรทำอะไรไม่ควรทำ จะเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งที่ผู้ใกล้ชิดให้การยอมรับ

3. ความสามารถจูงใจตนเอง (Self-Motivation) หมายถึง การจัดการกระบวนการความรู้สึก กระตือรือร้น จิตใจจดจ่อ และความเชื่อมั่นทั้งนี้เพราะคนเราจะทำอะไรต้องมีเป้าหมาย แต่การที่จะจัดการตนเองให้ได้ตามเป้าหมายนั้น จะต้องมีความกระตือรือร้นหรือแรงจูงใจ แรงกระตุ้นตนเองให้จัดการกับอารมณ์ ได้แก่ ความมานะ ความขยันอดทน ความตั้งใจมั่น ความกระตือรือร้น ความพยายาม ความคิดทางบวก การจะทำอะไรให้ได้รับความสำเร็จจำเป็นจะต้องควบคุมอารมณ์ตนเองด้วยแรงกระตุ้นดังกล่าวที่ทำให้เอาชนะตนเองได้ โดยสามารถควบคุมแรงผลักดันภายในได้อย่างมีทิศทาง

4. การเข้าใจสภาวะอารมณ์ของผู้อื่น (Empathy) ความสามารถอ่านความรู้สึกผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญทั้งในการทำงาน ความรัก มิตรภาพ และในครอบครัว อารมณ์ที่เราแสดงออกและรับรู้ นั้น มีลักษณะเคลือบแคลงแทบสังเกตไม่เห็น เช่น ลักษณะที่คนอื่นกล่าวขอบคุณหรือรู้สึกว่าได้ได้รับความจริงใจก็ได้ ยิ่งเราสามารถหยั่งรู้ความรู้สึกของคนอื่นที่แสดงออกก็จะควบคุมการแสดงออกของเราได้ดีขึ้น ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นเป็นความสามารถที่จะทำให้มนุษย์อยู่ในสังคมได้ดี ประกอบการทำงานประสบความสำเร็จได้ การเข้าใจสภาวะอารมณ์ของผู้อื่นเป็นความละเอียดอ่อนและไวต่อความรู้สึกนึกคิด เข้าใจจิตใจของผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจ ห่วงใยอาทร สามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการทางอารมณ์ของคนอื่นและของตนเองได้อย่างเหมาะสมเจาะ คนที่มี E.Q. ดีเมื่อเผชิญปัญหาใดๆ ก็จะมี ความมั่นคงในจิตใจ ไม่อ่อนไหวง่าย หรือไม่พุ่มพวยเกินเหตุ

5. การรู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Human Relationships) เป็นสิ่งที่สำคัญทั้งในการทำงาน เรื่องความรัก มิตรภาพและในครอบครัว อารมณ์ที่เราแสดงออกและรับรู้ นั้น มีลักษณะเคลือบแคลงแทบสังเกตไม่เห็น ยิ่งเราสามารถหยั่งรู้ความรู้สึกของคนอื่นที่แสดงออกมากเท่าใดก็จะควบคุมการแสดงออกของเราได้ดีขึ้น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็น

ความสามารถที่จะทำให้ตนเองอยู่ในสังคมได้อย่างมีความหมาย มนุษย์แต่ละคนมีปฏิสัมพันธ์กันไม่ทางใดก็ทางหนึ่งถ้าไม่มีศิลปะในการอยู่ร่วมกับคนอื่นแล้ว จะทำให้ชีวิตไม่มีความสุข พฤติกรรมของคนที่มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นเก่งต้องมีเมตตากรุณา เห็นอกเห็นใจ รู้จักการให้อภัย มองในแง่ดี ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นคุณค่าของคนอื่น ความสามารถด้านความสัมพันธ์เป็นความสามารถด้านวิเคราะห์ จึงต้องแสดงความสามารถว่าอะไรมีความสำคัญที่สุด สิ่งเหล่านี้เกี่ยวข้องกันอย่างไร มีเหตุมีผลอย่างไรและโดยหลักการแล้วควรเป็นอย่างไร เมื่อมีข้อถกเถียงกันในกลุ่มต้องสามารถหาสาเหตุแก้ไขได้ สร้างตนเองให้เป็นคนแบบใคร ๆ ก็รัก มีความยุติธรรมและเป็นประชาธิปไตย การรู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นและรักษาให้ยืนยาวกับผู้อื่นได้ดี รู้จักทำงานเป็นทีม รู้สึกเห็นอกเห็นใจ เข้าใจความรู้สึกของคนอื่น ซึ่งจะส่งผลให้ได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่ายเป็นอย่างดี การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีลักษณะเป็นที่ยอมรับของสังคม เพราะความเข้าใจคนอื่น รู้ความต้องการทางจิตใจของคนอื่น รู้ว่าจะนั่งในใจคนอื่นได้จะต้องทำอย่างไร เป็นที่พึ่งทางใจของคนอื่นเสมอเพราะคนที่มี E.Q. ดี มักจะมีความสุข ความมั่นคงในใจ

เมเยอร์ คาร์โซ่ และซาโลเวย์ (Mayer; Caruso; & Salovey. 1997 : 89) แสดงทัศนะว่าความฉลาดทางอารมณ์ (E.Q.) เป็นเรื่องของทักษะในการปรับตนใน 3 ลักษณะ คือ

1. รู้จักภาวะอารมณ์ของตน หมายถึง การประเมินภาวะอารมณ์ของตนได้อย่างถูกต้อง แสดงออกได้อย่างเหมาะสม (Emotional Awareness) การที่บุคคลสามารถรับรู้ ระบุ และจำแนกภาวะอารมณ์ที่เกิดกับตนเองได้ เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสามารถในการปรับตัว การแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างดี
2. ชั้นควบคุมอารมณ์ เป็นการควบคุม ดูแลภาวะอารมณ์ (Regulation of Emotion) ของตนและผู้อื่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามกาลเทศะทั้งในแง่ของกายกรรม วาจากรรม และมโนกรรม
3. ชั้นใช้ความฉลาดทางอารมณ์ คนแต่ละคนมีความสามารถใช้ประโยชน์ (Utilization of Emotion) จากภาวะอารมณ์ของคนต่างกันใน การแก้ปัญหาหรือช่วยในการปรับตัว

บาร์รอน (Baron. 1997 : 75) ได้เสนอองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ (E.Q.) โดยแบ่งเป็น 5 หมวด 16 คุณลักษณะสำคัญ ดังเสนอในตาราง 1

ตาราง 1 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของบารรอน

หมวด	ลักษณะ
1. ความสามารถภายในตน	1.1 ตระหนักรู้จักตน 1.2 เข้าใจภาวะอารมณ์ของตน 1.3 กล้าแสดงความคิดและความรู้สึกของตน 1.4 การเป็นอิสระเอกเทศ 1.5 การประจักษ์แจ้งแห่งตน
2. ทักษะของความเก่งคน	2.1 ตระหนักรู้เท่าทันในความคิด ความรู้สึกของผู้อื่นได้ดี 2.2 ความรับผิดชอบทางสังคม 2.3 สร้างสายสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี
3. ความสามารถในการปรับตัว	3.1 ดีความ เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี 3.2 ยืดหยุ่นในความคิดความรู้สึกของตนได้ดี 3.3 แก้ปัญหาและสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ดี
4. กลยุทธ์ในการบริหารความเครียด	4.1 จัดการกับความเครียดได้ดี 4.2 ควบคุมอารมณ์ของตนได้ดี
5. ปัจจัยด้านแรงจูงใจและภาวะอารมณ์	5.1 มองโลกในแง่ดี 5.2 สร้างความสนุกสนานให้เกิดแก่ตนเองและผู้อื่นได้ดี 5.3 รู้สึกและแสดงออกซึ่งความเป็นสุขให้ปรากฏให้เห็น

วากเนอร์ และสเทินเบิร์ก (Wagner and Sternberg, 1985 : 439; อ้างถึงในวีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542 : 59) ได้สรุปพฤติกรรมของผู้ที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ การบริหารงาน และชีวิต หรือได้ชื่อว่าชาญฉลาด "Practical Intelligence" ไว้ว่าพฤติกรรมเด่น ๆ ของบุคคลดังกล่าว ประกอบด้วยความสามารถ 3 ด้าน คือ การครองตน (Managing Self) การครองคน (Managing Others) และการครองงาน (Managing Career) มีรายละเอียด ดังนี้

1. การครองตน (Managing Self) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง ในแต่ละวันให้บรรลุเป้าหมาย ได้ผลผลิตสูงสุด อาทิ การจัดลำดับกิจกรรมที่ต้องกระตุ้นชี้นำตน ให้มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง กล้าเสี่ยง ไม่ย่อท้อ รู้ขีดความสามารถ และศักยภาพของตนดี

2. การครองคน (Managing Others) หมายถึง ทักษะในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ทางสังคม ความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ มอบหมายงานให้ทำตรงกับทักษะ ความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติแต่ละคน ให้รางวัลตามผลงานที่ปฏิบัติ

3. การครองงาน (Managing Career) หมายถึง ความสำนึกที่เกิดขึ้นในใจว่าจะสร้างผลกระทบที่ดีแก่สังคม องค์กร ประเทศชาติได้อย่างไร จะสร้างชื่อเสียงเกียรติภูมิของตนเองได้อย่างไร จัดความสำคัญจำเป็นของตนเองให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ โน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญ เห็นดีเห็นงามด้วย

กรมสุขภาพจิต (2544 : 25) ได้แบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 3 ด้าน คือ ดี เก่ง สุข ซึ่งประกอบด้วยความสามารถต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ประกอบด้วยความสามารถดังต่อไปนี้ ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้ แสดงออกอย่างเหมาะสม เห็นใจ เข้าใจและยอมรับผู้อื่น แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม รับผิดชอบ รู้จักให้ รู้จักรับผิด ให้ภัย เห็นประโยชน์ส่วนรวม

2. เก่ง หมายถึง ความสามารถรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ประกอบด้วย ความสามารถต่อไปนี้ รู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง รู้ศักยภาพตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจตนเองได้ มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย ตัดสินใจและแก้ปัญหา รับรู้และเข้าใจปัญหา มีขั้นตอนในการแก้ปัญหา มีความยืดหยุ่น มีสัมพันธภาพกับผู้อื่น สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม แสดงความเห็นที่ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

3. สุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข ประกอบด้วย ภูมิใจในตนเอง เห็นคุณค่าตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง พึ่งพอใจในชีวิต มองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน พื่อใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ มีความสงบทางใจ มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข รู้จักผ่อนคลาย

จากแนวคิดในเรื่ององค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) หรือ E.Q. ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าใจและควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ อีกทั้งยังมีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์และหยั่งรู้อารมณ์ของผู้อื่นได้ สามารถผสมผสานอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นเข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดี รู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ตลอดไป ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน การรู้จักตนเอง จัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ ความสามารถจูงใจตนเอง การเข้าใจสภาวะอารมณ์ของผู้อื่น และการรู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น

ผู้บริหารกับความฉลาดทางอารมณ์

ดังที่ทราบแล้วว่า ผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากมีความรอบรู้ในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่แล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถเข้าใจและควบคุมอารมณ์ของตนเอง รวมทั้งเข้าใจอารมณ์และหยั่งรู้อารมณ์ของผู้อื่นด้วย ผู้บริหารที่มีความสามารถผสมผสานอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นเข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดี ช่วยทำให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้โดยง่าย ซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับความฉลาดทางอารมณ์ ไว้ดังนี้

มนัส บุญประกอบ (2543 : 213) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่บุคคลให้เกิดการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะคติ ค่านิยม พฤติกรรมและคุณธรรม ดังนั้น ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารจึงเป็นตัวจักรที่สำคัญยิ่ง ที่มีบทบาทในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะต้องจัดการกับอารมณ์ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม ตลอดจนสร้างแรงจูงใจ ความพอใจ ขวัญกำลังใจ ให้แก่ผู้ร่วมงาน ดังที่นักจิตวิทยาบางท่านกล่าวไว้ว่า “งานก็ได้ผล คนก็เป็นสุข”

สมเดช สีแสง (2542 : 292) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย นับตั้งแต่ครู นักการภารโรง ตลอดจนผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชน เพื่อช่วยให้โรงเรียนบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความฉลาดทางอารมณ์จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จำเป็นต้องมี ไม่ใช่หากมีไว้ก็เป็นการดี ปัญหาความเครียดกับผู้บริหารเป็นของคู่กันที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงเพราะในแต่ละวันต้องพบกับอารมณ์ที่หลากหลายของผู้ใต้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน และปัญหาจากการปฏิบัติงาน

กล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากจะมีความรอบรู้ในเชิงการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่แล้ว ยังต้องมีความเข้าใจตนเอง มีเพื่อนมีกำลังใจ สามารถนำเซวาร์ปัญญามาใช้ให้เกิดประโยชน์ มีความสุขในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงความฉลาดทางอารมณ์นั่นเอง

การประเมินหรือการวัดความฉลาดทางอารมณ์

อุษณีย์ โพธิ์สุข (2542 : 29) กล่าวว่า การตรวจวัดความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องยากที่จะประเมินออกมา เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์ไม่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ เราจึงใช้เกณฑ์ประเมินจากพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ซึ่งผู้ประเมินก็ต้องวางใจเป็นกลางประเมินตามความเป็นจริงจึงจะบรรลุผล

เมเยอร์ คารุโซ่ และซาโลเวย์ (Mayer; Caruso; & Salovey. 1997 : 320-362) ได้แบ่งการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. การวัดความสามารถ วิธีนี้เป็นการวัดคุณลักษณะโดยการทดสอบความสามารถ

ด้วยวิธีนี้ เราสามารถบอกได้ว่าบุคคลนั้นฉลาดมากน้อยเพียงใด เช่น การถามว่า “สิบสามคูณสามได้เท่าไร” “คำว่า วิเคราะห์ หมายความว่าอย่างไร” หรือ “เมืองหลวงของประเทศฝรั่งเศสคือเมืองอะไร” การทดสอบความสามารถถือเป็นมาตรฐานของการวัดเชาวน์ปัญญา โดยการใช้คำถามเป็นสิ่งเร้าเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งได้ใช้ความคิดเพื่อหาคำตอบ ถ้ามีคนต้องการเข้าใจว่าทำอะไรคนจึงจะรับรู้อารมณ์ตนเอง เขาก็แสดงใบหน้าโศกเศร้า แล้วถามบุคคลนั้นว่าใบหน้าในรูปมีอารมณ์อย่างไร หรือถ้าต้องการทราบว่าเขาใช้เหตุผลเกี่ยวกับอารมณ์ได้ดีเพียงใด ก็ต้องถามปัญหาที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์แล้วพิจารณาคำตอบที่เขาตอบว่าแสดงให้เห็นว่ามีเหตุผลหรือไม่ ตัวอย่างแบบวัดความสามารถก็คือแบบวัดความฉลาดทางอารมณ์พหุองค์ประกอบ The Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS) ซึ่งสร้างขึ้นตามทฤษฎีของเมเยอร์และซาโลเวย์

2. การรายงานตัวเอง เป็นการถามความคิดเห็นของบุคคลว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับชุดของข้อความที่จะชี้ให้เห็นว่าเขาเป็นอย่างไรหรือไม่ ตัวอย่างเช่น “คุณสับสนกับความรู้สึกของตนเองหรือไม่” การรายงานตนเองนี้จะเชื่อมั่นได้หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับความเข้าใจในตนเองของผู้ตอบ ถ้าบุคคลใดมีอัตมโนทัศน์ที่ชัดเจนแน่นอน การตอบก็เป็นจริงตามที่ตัวบุคคลนั้นเป็นอยู่ แต่ถ้าบุคคลนั้นมีอัตมโนทัศน์ที่ไม่มั่นคง การตอบชนิดนี้อาจจะให้ข้อมูลที่เป็นเท็จ ดังนั้นการรายงานตนเองจึงให้ข้อมูลที่เป็นอัตมโนทัศน์ของบุคคลนั้นมากกว่าจะบอกความสามารถหรือคุณลักษณะของบุคคลนั้น แต่แบบวัดทางจิตวิทยาส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการรายงานตนเองมากกว่าวิธีอื่น ตัวอย่างของแบบวัดชนิดรายงานตัวเอง ได้แก่ แบบวัดของบาร์ออนที่ชื่อ Emotional Quotient Inventory (EQI) แบบวัดของคูเปอร์ (EQ-Map)

3. การให้คะแนนโดยผู้อื่น วิธีนี้ส่วนใหญ่จะใช้เพื่อวัดคุณลักษณะ จะแตกต่างจากวิธีการประเมินแบบอื่นก็คือการใช้วิธีการให้คะแนนโดยผู้อื่น ซึ่งวิธีนี้จะทำให้ได้ทราบว่าคนอื่น ๆ มองบุคคลนั้นอย่างไร ตัวอย่างของข้อคำถามได้แก่ “จงบอกระดับ (มากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย, น้อยมาก) ของ... (บุคคลที่เป็นเป้าหมาย)... ในคุณลักษณะต่อไปนี้ ; เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ; พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ; เป็นผู้ฟังที่ดี” ตัวอย่างของแบบวัดชนิดนี้คือแบบวัดสมรรถนะทางอารมณ์ ที่สร้างขึ้นโดยโยยาชชีส และคณะ ตามโครงสร้างความฉลาดทางอารมณ์ของโกลแมนโดยวิธีที่เรียกว่า การประเมิน 360 องศา

ชัตต์ และคณะ (Schutte et al. 1998 : 167-177) ได้อิงมาตรฐานวัดรูปแบบความฉลาดทางอารมณ์ในระยะเริ่มแรก วัดโดยการรายงานตัวเอง ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดย 1 แทน “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” และ 5 แทน “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” มีทั้งหมด 33 ข้อ แบ่งเป็นกลุ่มความฉลาดทางอารมณ์ ดังนี้ กลุ่มการประเมินค่าและการแสดงออกของอารมณ์ 13 ข้อ กลุ่มการจัดระบบอารมณ์ จำนวน 10 ข้อ และกลุ่มการใช้ประโยชน์ทางอารมณ์ 10 ข้อ

ตัวอย่างแบบทดสอบ

ด้าน	ข้อคำถาม
1. การประเมินและแสดงออกของอารมณ์	- เพียงแค่มองข้าพเจ้าก็รู้ได้ว่าผู้คนมีความรู้สึกเช่นไร
2. การจัดระบบอารมณ์	- เมื่อข้าพเจ้ารู้สึกว่าการอารมณ์เปลี่ยนแปลง ข้าพเจ้ามักมีความคิดใหม่ ๆ เสมอ
3. การใช้ประโยชน์ทางอารมณ์	- ข้าพเจ้ากล่าวชมผู้อื่น เมื่อเขาทำในสิ่งที่ดีงาม

โกวริง (Gowing. 2001 : 129) ได้สรุปแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ที่ได้มาจากทฤษฎีสำคัญข้างต้นไว้ว่า แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ทุกชนิดต่างก็มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดระดับความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งแตกต่างกันไปตามโครงสร้างที่เป็นทฤษฎี เมเยอร์และซาโลเวย์ สนใจที่จะวัดความฉลาดทางอารมณ์ในระดับกว้างที่เรียกว่า ความสามารถทางอารมณ์ แต่อย่างไรก็ตามก็มีบางส่วนที่เหลื่อมล้ำไปถึงสมรรถนะทางอารมณ์ ส่วนแบบวัดที่สร้างขึ้นตามหลักเกณฑ์ของโกลแมน บาร์ออน และคูเปอร์จะเน้นวัดสมรรถนะทางอารมณ์ โดยเฉพาะของคูเปอร์นั้น จะครอบคลุมกว้างไปกว่าสมรรถนะ เพราะจะเน้นไปถึงสภาพแวดล้อม และตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 82-112) ได้กล่าวถึงการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า โดยหลักการแล้วสามารถประเมินได้เป็น 2 นัย คือ การใช้เครื่องมือวัดที่เป็นปรนัย เช่น แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบประเมิน และการให้รายงานหรือแสดงความรู้สึก เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต การรายงานตนเองโดยการเขียนบันทึก การรายงานความรู้สึกจากสิ่งเร้าต่าง ๆ โดยเสนอแนวทางในการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ไว้ 5 แนวทางด้วยกัน ดังนี้

1. การประเมินด้านแรงจูงใจภายในบุคคล (Intrapersonal Motivation) เป็นการประเมินแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เกิดความรู้สึกหรือภาวะอารมณ์ แรงบันดาลใจให้แสดงออกโดยอาจจะมีสิ่งเร้ากระตุ้นความรู้สึกนึกคิด เช่น การให้เขียนความเรียง การตอบข้อความให้สมบูรณ์ การเขียนบันทึกประจำวัน การให้เล่าเหตุการณ์ที่ฝังใจ โดยให้เขียนเล่าถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความรู้สึก 3 ประการ ได้แก่ ดีใจ โสงใจ และเสียใจ ทั้งนี้ผู้ประเมินต้องระมัดระวังในการกำหนดคำตอบที่ถูกต้องให้แก่ความรู้สึกนึกคิด ประสพการณ์ต่าง ๆ การประเมินความฉลาดทางอารมณ์ด้วยแนวทางนี้จำเป็นต้องใช้ผู้ประเมินที่มีประสพการณ์ และมีความเชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมศาสตร์สูง

2. การใช้เทคนิคเหตุการณ์ที่สำคัญ (The Critical Incident Technique) เป็นการใช้กรณีหรือเหตุการณ์เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมในเชิงคุณภาพ โดยให้ผู้เล่าบรรยายหรือเขียนเล่าถึงเหตุการณ์ที่บ่งชี้ถึงความคิด การรู้สึก และการแสดงออกที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ในระดับต่าง ๆ แล้วให้เลือกเรียงลำดับพฤติกรรมที่ผู้ตอบเคยปฏิบัติ หรือมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติ

แล้วนำคะแนนมาสรุปอ้างอิงถึงระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้ตอบ ข้อดีของวิธีนี้คือมุ่งใช้กรอบเป็นแนวทางเดียวกันผู้ตอบแต่ละตัวเลือกที่มีความเป็นไปได้ในระดับต่าง ๆ กัน โดยไม่พะวงถึงความถูกต้องหรือผิด ซึ่งแต่ละงาน แต่ละองค์กร แต่ละระดับบุคคล หรือแต่ละวัฒนธรรมอาจมองแตกต่างกันไป การประเมินความฉลาดทางอารมณ์ในลักษณะนี้สามารถใช้ได้หลายเป้าหมาย เช่น ใช้ในการคัดเลือก การจัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การสอน การพัฒนาบุคคล แต่การประเมินความฉลาดทางอารมณ์แนวทางนี้ก็ยังมีข้อเสีย คือ เป็นการประเมินความฉลาดทางอารมณ์จากการรายงานของตัวเองว่าตั้งใจจะทำอะไร อาจจะมีการบิดเบือน ขาดความสมจริงในสถานการณ์ประจำวันที่แสดงออกมา หรือในกรณีเหตุการณ์ที่ถาม อาจมีความลำเอียง เนื่องด้วยมาตรฐานทางวัฒนธรรมทางสังคมที่แตกต่างกัน ข้อเสียอีกประการหนึ่งคือ เกณฑ์ในการให้คะแนน หรือค่าเฉลี่ยของตัวเลือกในแต่ละข้ออาจไม่เป็นที่ยอมรับ

ตัวอย่างข้อคำถามและค่าเฉลี่ย โดยใช้กรณีเหตุการณ์ เช่น ท่านกำลังอยู่บนเครื่องบินทันใดนั้น เครื่องบินก็เผชิญกับสภาพอากาศที่เลวร้าย โยกไปโย้มา ท่านจะทำเช่นใด

- ก. อ่านหนังสือนิตยสารหรือดูหนังต่อไปใส่ใจกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงเล็กน้อย
- ข. เริ่มระวังตัวและเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉิน คอยสังเกตดูเหตุการณ์จากพนักงานต้อนรับและลงมืออ่านคำแนะนำกรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉิน
- ค. ทำตามข้อ ก. และ ข. บ้างบางอย่าง
- ง. ไม่แน่ใจไม่เคยสังเกต

เฉลย ก = 20, ข = 20, ค = 20, ง = 0 (ข้อใดก็ได้ ยกเว้นข้อ ง. ซึ่งถือว่าขาดความเอาใจใส่ต่อพฤติกรรมตอบสนองต่อความเครียด)

3. การใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นการกำหนดเหตุการณ์ขึ้นให้มีความสมจริง เพื่อกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่จะสะท้อนถึงความรู้สึกและภาวะอารมณ์ต่าง ๆ ของตนออกมาโดยไม่อาจเสแสร้งหรือแกล้งปฏิบัติได้ เช่น ต้องการทราบว่าผู้ที่มาสมัครงานตำแหน่งพนักงานขาย จะมีทักษะที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์มากน้อยเพียงไรก็จำลองสถานการณ์การขายขึ้น อาจเป็นการขายแบบต่อหน้าหรือเป็นการติดต่อซื้อขายทางโทรศัพท์ เพื่อประเมินความสามารถในการเข้าใจความต้องการของลูกค้า ประเมินทักษะทางสังคม การควบคุมอารมณ์ ขณะที่ถูกซักถาม หรือท้าทายต่อคุณภาพสินค้าและบริการ ข้อดีของการใช้สถานการณ์จำลอง คือ เป็นการกระตุ้นหรือดึงพฤติกรรมภาวะอารมณ์ที่มุ่งมองหาจากผู้สมัครงาน ขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้แสดงความเป็นธรรมชาติของตนเองออกมาแต่ก็มีข้อเสีย คือ ใช้เวลาในการศึกษาหรือสร้างนานและมีราคาแพง ต้องอาศัยผู้สร้างที่มีความรอบรู้ทางการวัด และประเมินพฤติกรรมในองค์กร การตรวจสอบความน่าเชื่อถือก็มีน้อย อีกทั้งสามารถใช้ทดสอบในกลุ่มเล็กหรือรายบุคคลเท่านั้น

4. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น ให้อิสระแก่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เป็นฝ่ายเริ่มการสนทนาในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตัวเองทั้งในด้านความสำเร็จและความล้มเหลว ความเสียใจ มีชื่อว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป้าหมายของการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงพฤติกรรมในแง่มุมต่าง ๆ ของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ว่า ในสถานการณ์ต่าง ๆ เขาได้แสดงพฤติกรรม อารมณ์ และมีความรู้สึกใดบ้าง สาเหตุใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการเรียน การทำงาน และในชีวิตของเขา การสัมภาษณ์เชิงลึกในแนวทางของ BEI จะทำกัน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการสัมภาษณ์ ขั้นตอนดำเนินการสัมภาษณ์ และขั้นสรุปผลการสัมภาษณ์

5. แบบทดสอบที่มีความเป็นปรนัย การให้รายงานตนเอง และแบบวัดเชิงอัตวิสัย (Objective, Self-Report, and Subjective Measures) การประเมินความฉลาดทางอารมณ์ ด้วยวิธีเหล่านี้ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก เนื่องจากสร้างง่ายมีการศึกษาและพัฒนาจำนวนมาก และใช้ได้กับผู้เข้ารับการทดสอบเป็นจำนวนมาก ไม่แพง ง่ายต่อการดำเนินการและแปลผลสรุปได้ว่า การประเมินความฉลาดทางอารมณ์ในแต่ละแนวทาง ให้ผลการประเมินที่มีความเชื่อถือได้และความเที่ยงตรงที่แตกต่างกันไปซึ่งยังไม่มีข้อสรุปว่าวิธีไหนเหมาะสมที่สุด เนื่องจากการศึกษาวิจัยยังมีอยู่จำกัด และอยู่ในขั้นของการพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

ทศพร ประเสริฐสุข (2542 : 11) กล่าวว่า สถาบันการศึกษา สังคม ครอบครัว สามารถมีส่วนร่วมที่จะพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของคนในสังคมได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย

1. เพื่อพัฒนาให้เด็กและเยาวชน เป็นผู้มีบุคลิกภาพดีมีวุฒิภาวะทางอารมณ์
2. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เด็ก
3. พัฒนาการมองโลกในแง่ดี อันเป็นพื้นฐานของการพัฒนาความคิด ความรู้สึก และทัศนคติในการทำงานร่วมกับคนอื่น
4. พัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล การสื่อความหมายเพื่อเป็นทักษะทางสังคมที่สำคัญในการดำรงชีวิต
5. พัฒนาความสามารถในการรับรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ ของตนให้เป็นคนที่มีสติ สามารถตระหนักรู้ตนและอารมณ์ของตน
6. พัฒนาความซื่อตรง ซื่อสัตย์ รักษาความสัตย์ตรงไปตรงมา ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สังคมปรารถนา
7. พัฒนาความสามารถในการควบคุมอารมณ์ สามารถจัดการทางอารมณ์ของตน

ในสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้

8. พัฒนาแรงจูงใจในตน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
9. พัฒนาความสามารถในการเข้าใจ รู้เท่าทันอารมณ์ ความรู้สึกของผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา
10. พัฒนาการควบคุมตนเอง ซึ่งเป็นการปรับพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสม
11. พัฒนาจิตใจใฝ่บริการอันเป็นรากฐานสันติสุขในสังคม
12. พัฒนาความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง
13. พัฒนาความรู้สึกเข้าถึงมนุษย์ และความเป็นมนุษย์รู้จักชื่นชมงานดนตรี ศิลปะ มีความละเอียดอ่อนเพื่อสร้างภาวะทางอารมณ์ให้เป็นคนที่มีอารมณ์ดี
14. พัฒนาความมีคุณธรรม

ชนมณ สุขวงศ์ (2543 : 23) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

ดังนี้

1. เมื่อตั้งครรรค์ คุณแม่ต้องทำใจให้สบาย ไม่เครียดหาทางสร้างความสุขให้กับตนเอง
2. ฝึกให้เด็กรู้จักแยกแยะอารมณ์ เข้าใจเรื่องอารมณ์
3. ฝึกให้เด็กรู้จักการแสดงออกทางด้านสังคมอย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ
4. ฝึกเทคนิคผ่อนคลาย ลดความเครียด เช่น ฟังเพลงเบา ๆ ทำสมาธิ เป็นต้น
5. ฝึกสร้างมนุษยสัมพันธ์ คือ การเรียนรู้การทำตนให้คนรัก และข้อสำคัญคือ การรัก

ผู้อื่น

6. ฝึกให้เด็กอดทน มีมานะ

ประสงค์ สังขะไชย (2546 : 41 - 44) ได้กล่าวถึงการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

ดังนี้ ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถทางอารมณ์หลายชนิดที่สามารถเรียนรู้ได้ สร้างขึ้นและพัฒนาได้ และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้คนเราประสบความสำเร็จ

การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ จะส่งผลทางด้านบวกต่อตนเอง ดังนี้

1. ทำให้บุคคลตระหนักรู้ตนเอง รู้จักควบคุมตนเอง สร้างแรงจูงใจนำไปสู่ความสำเร็จ
2. ป้องกันปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ทำให้เราอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น และมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

ด้านต่าง ๆ

3. ทำให้ตนเองมีความสุขและคนรอบข้างมีความสุข เพราะรู้จักมองโลกในแง่ดี มองเห็นคุณค่าของตนเอง และรู้จักผ่อนคลายตนเอง ทำให้สุขสงบทางจิตใจ

การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์จะส่งผลด้านบวกต่อครอบครัว ดังนี้

1. ลดปัญหาความขัดแย้งและความรุนแรงในครอบครัว เพราะทำให้มีสติในการคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้ง
2. มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในครอบครัวเพราะมีจิตใจรับรู้และตอบสนองความต้องการของคนในครอบครัวได้ดี

3. มีการสื่อสารด้านท่าทีและคำพูดที่ดี

4. มีความเอื้ออาทรและสมาชิกในครอบครัวรับบทบาทของตนเอง

การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์จะส่งผลทางด้านบวกต่อการทำงาน ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงานอื่น

2. ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานอื่นในการสร้างสรรค์งาน

3. ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และมีความคิดในการสร้างสรรค์

4. การประสานงานเป็นไปด้วยดีเพราะมีการสื่อสารที่ดี รู้จักเลือกพูดแต่สิ่งที่

ก่อให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์

5. ลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน

การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์จะส่งผลทางด้านบวกต่อสังคม ดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างและพัฒนาสังคม เพราะทุกคนจะมีความตระหนักรับผิดชอบ

มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น

2. ลดปัญหาความรุนแรงในสังคม ปัญหาอาชญากรรมต่าง ๆ

3. ลดปัญหาการฆ่าตัวตาย เพราะทำให้เข้าใจอารมณ์และเห็นคุณค่าของตนเอง

4. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนในสังคม

วิธีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาได้ด้วย

ตนเองหลายวิธี ดังนี้

1. เรียนรู้ด้วยตนเอง จากการศึกษาชุดฝึกอบรมหรือบทเรียนสำเร็จรูป เรื่อง ความ

ฉลาดทางอารมณ์

2. เรียนรู้ด้วยการอ่านจากหนังสือหรือตำรา บทความ จากสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

3. เรียนรู้จากการฝึกอบรม การฟัง การสังเกต

4. เรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง

5. เรียนรู้จากแบบอย่างที่ดีจากบุคคล หรือสังคม

เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์จะทำให้มีความรู้สามารถนำมาใช้มาจัดการกับอารมณ์ของตน ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาก็จะสูงกว่าเกณฑ์ปกติ จะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์จากระดับต่ำ ก็จะอยู่ในระดับปานกลางไปจนถึงระดับสูง

ประสงค์ สังขะไชย (2546 : 48 – 50) กล่าวว่า การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในส่วนการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองสามารถทำได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ฝึกสำรวจอารมณ์ของตนเองว่าท่านมีอารมณ์พื้นฐานแบบใด เพื่อรู้จักอารมณ์ของตนเองโดยใช้แบบสำรวจอารมณ์ตนเอง

ตัวอย่างแบบสำรวจอารมณ์ตนเอง

ให้ท่านสำรวจตนเองว่าท่านเป็นคนมีอารมณ์พื้นฐานแบบใด โดยใส่เครื่องหมาย ในหัวข้อที่คิดว่าตรงกับตัวท่าน

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> อารมณ์เบิกบาน | <input type="checkbox"/> อารมณ์กลัว |
| <input type="checkbox"/> อารมณ์ร้ายแรง | <input type="checkbox"/> อารมณ์อิจฉา |
| <input type="checkbox"/> อารมณ์อ่อนล้า | <input type="checkbox"/> อารมณ์เศร้า |
| <input type="checkbox"/> อารมณ์หงุดหงิด | <input type="checkbox"/> อารมณ์เหงา |
| <input type="checkbox"/> อารมณ์รังเกียจ | <input type="checkbox"/> อารมณ์ร้อน |
| <input type="checkbox"/> อารมณ์โกรธ | <input type="checkbox"/> อารมณ์เย็น |
| <input type="checkbox"/> อารมณ์ห่อเหี่ยว | <input type="checkbox"/> อารมณ์วิต |
| <input type="checkbox"/> อารมณ์ดีใจ | <input type="checkbox"/> อารมณ์ดี |
| <input type="checkbox"/> อารมณ์ขื่น | <input type="checkbox"/> อารมณ์เครียด |
| <input type="checkbox"/> อารมณ์เบื่อ | <input type="checkbox"/> อารมณ์เสีย |

ขั้นที่ 2 ฝึกการรับรู้อารมณ์จากสิ่งเร้าที่สร้างขึ้น วิธีการฝึกการรับรู้อารมณ์จากสิ่งเร้า

1. การฟังเพลง ขอให้ท่านเลือกเพลงมาสักเพลงอาจมีหรือไม่มีเนื้อร้องก็ได้

เมื่อเปิดเพลงให้ลองสังเกตดูว่าตนเองรู้สึกเช่นไร หรือเมื่อฟังเพลงนั้นแล้วมีอาการใดเกิดขึ้นบ้าง เช่น ช่วงแรกตื่นเต้นเร้าใจและสดชื่นในช่วงหลัง เป็นต้น เพื่อให้เกิดการเฝ้ามองตนเองเมื่อถูกกระตุ้นด้วยสิ่งเร้า ส่วนความก้าวหน้านั้นดูได้จากความรวดเร็วในการบอกอารมณ์ รวมถึงจำนวนของการแสดงอารมณ์ในบางกรณีด้วย

2. การดูรูปภาพ อาจเป็นรูปภาพธรรมชาติ ป่าเขา แม่น้ำ ต้นไม้ แล้วถามความรู้สึกของตนเองว่าเกิดอารมณ์อะไรบ้าง

ขั้นที่ 3 ฝึกการตรวจสอบอารมณ์ประจำวัน

ขั้นที่ 4 ฝึกการจดบันทึกอารมณ์ หมายถึง การคอยสนใจตรวจสอบอารมณ์ของตนเองว่าเกิดอารมณ์ใดขึ้นมาบ้าง แล้วจดบันทึกในสมุดบันทึก

ขั้นที่ 5 ฝึกบอกตนเองในใจ หรือใช้จิตใจเป็นตัวบอก

การฝึกบอกตัวเองในใจ เป็นขั้นตอนที่ผู้ฝึกควรได้ทำการฝึกในขั้นที่ 1 – 4 มาแล้วสักระยะหนึ่ง จึงหันมาใช้จิตใจเป็นตัวบอก การฝึกเช่นนี้ดูเผิน ๆ เหมือนกับง่าย หลายคนบอกว่าตนเองรู้ตัวอยู่เสมอ เวลาโกรธหรือไม่พอใจ แต่ยังคงตำท้าวหรือลงไม้ลงมือ ซึ่งไม่มีผลในการกำหนดพฤติกรรมด้านดีให้เกิดขึ้น จึงเป็นการรู้แบบผิวเผิน

ดังนั้น การฝึกบอกตัวเองในใจว่าตนเองมีอาการอย่างไร จะต้องสามารถควบคุมอารมณ์ และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ในด้านดี

ความฉลาดทางอารมณ์ส่วนหนึ่งที่ติดตัวเรามาตั้งแต่เกิด และส่วนหนึ่งได้จากการเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิต ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ส่วนที่ได้จากการเรียนรู้ประสบการณ์ชีวิตนี้เองสามารถที่จะพัฒนาได้ ซึ่งปรัชญาของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์คือ

1. การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ทำได้ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นการ จะเกิดจากการได้สังเกตพฤติกรรมการแสดงออกของต้นแบบ พ่อแม่ที่มีระดับความฉลาดทางอารมณ์สูงมักจะทำให้ลูกเรียนรู้การแสดงออกทางอารมณ์ที่ดีไปด้วย เด็กที่เติบโตจากภาวะแวดล้อมที่มีแต่คำชม และการให้กำลังใจย่อมเรียนรู้การมองโลกในแง่ดี มีความมั่นใจตนเอง พ่อแม่อาจฝึกพัฒนาการด้านความฉลาดทางอารมณ์ตั้งแต่เด็กอายุ 5 – 6 ปี ที่มีพัฒนาการทางสมองพร้อมแล้ว การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและจริงจังในชีวิตประจำวัน จะช่วยพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของเด็กได้อย่างดียิ่ง
2. อาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย พ่อแม่ ครูอาจารย์ จะต้องร่วมเรียนรู้และฝึกฝนด้วย เพราะความฉลาดทางอารมณ์เป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์ในสถานการณ์ทางสังคม และวัฒนธรรมร่วมกัน
3. เอาจริงเอาจังอย่างต่อเนื่อง และต้องใช้เวลา การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ส่วนหนึ่งจะเกิดจากการชี้แนะจากบุคคลอื่น ๆ ตั้งแต่การอบรมเลี้ยงดู การสั่งสอนของครูอาจารย์ อีกส่วนหนึ่งเกิดจากการสังเกต การเลี้ยงดู ซึมซับพฤติกรรมและความคิดความอ่านเข้าสู่ตนเอง
4. ควรมีการประเมินความพร้อม และความต้องการก่อน ควรมีการประเมินลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลในขณะนั้น รวมทั้งสภาพปัญหาและความต้องการการพัฒนา ก่อนทำการฝึกสอนเด็กคนเดียวกันอาจมีสมรรถนะความฉลาดทางอารมณ์แต่ละด้านแตกต่างกันไปจึงต้องใช้เทคนิคการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับแต่ละด้าน
5. การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ที่ได้ผลสืบเนื่องและคงทนนั้นต้องพัฒนาทุกระดับ นับตั้งแต่การรู้จักภาวะอารมณ์ของตน สามารถระบุอารมณ์ของผู้อื่น การควบคุมตนเอง การรู้จักความฉลาดทางอารมณ์จะต้องมีการสลายพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และเรียนรู้พฤติกรรมที่เหมาะสมกว่าซึ่งต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง
6. ต้องฝึกในเชิงสถานการณ์ให้ทดลองเรียนรู้ปฏิบัติ และทราบผลการแสดงออก การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ที่ดีเป็นผลมาจากการสามารถปฏิบัติได้ไม่ใช่เพียงแต่รู้ เข้าใจ แต่ไม่ทำหรือทำไม่ได้ อาจทำโดยให้พบกับสถานการณ์จริง การบันทึกพฤติกรรมลงในวีดีโอเทป เพื่อให้คำติชมชี้จุดเด่นจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงแก้ไข และการสังเกตในสถานการณ์และการปฏิบัติจริง
7. ควรพิจารณาความแตกต่างของการเรียนรู้ด้านสมองกับการเรียนรู้ทางอารมณ์ การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ เป็นการพัฒนาสมองในส่วนของระบบ Limbic ซึ่งควบคุมอารมณ์ความรู้สึกและแรงขับของร่างกาย ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจที่ดี การฝึกต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ ในสถานการณ์ทางสังคม และให้ทราบผลการปฏิบัติซึ่งแตกต่างจากการฝึกสมอง

การคิด ความเข้าใจในส่วนของ Neocortical ซึ่งควบคุมความสามารถในการวิเคราะห์หาเหตุผล หลักการ และตรรกต่าง ๆ

8. ควรทำการฝึกเป็นรายบุคคลร่วมกับกิจกรรมสัมพันธ์กลุ่มเล็ก ๆ เริ่มจากการสร้างแรงจูงใจที่ดี ชักชวนให้ปฏิบัติ การแสดงออก การให้ดูต้นแบบ การเปิดใจ การได้ฝึกในสถานการณ์ต่าง ๆ และมีการแจ้งรายงานผล ซึ่งอาจเริ่มต้นจากการฝึกมนุษยสัมพันธ์ขั้นพื้นฐาน เช่น การเรียกชื่อ การยิ้มแย้มโอภาปราศรัย การมีอารมณ์ขัน การกล่าวชมเชย การขอโทษ การขอบคุณ เป็นต้น

9. มีการติดตามประเมินผลของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ไม่ควรทำตามกระแสความต้องการของตลาด หรือเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจโดยขาดจรรยาบรรณ วิชาชีพ และหลักวิชาการรองรับ

สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์เข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตของคนทุกคน การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์จึงมีความสำคัญ คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ย่อมดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข และสามารถจัดการกับมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ได้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำ

ในการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน คนเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรหรือหน่วยงานที่จะช่วยก้าวให้องค์กรนั้นดำเนินไปด้วยดี มีความมั่นคง เจริญก้าวหน้า และบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ บุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำของหน่วยงานนั้น จะต้องเป็นผู้รวบรวมพลังทั้งหลายให้สามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบ และนำหน่วยงานนั้น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำของหน่วยงาน จึงต้องมีความสามารถในการอำนวยความสะดวก การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มมุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด ซึ่งหมายถึงภาวะผู้นำนั่นเอง ภาวะผู้นำตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership บางท่านใช้คำว่า ความเป็นผู้นำ หรือการเป็นผู้นำ ได้มีผู้สนใจศึกษาค้นคว้า และให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ดังนี้

แบส (Bass. 1981 : 7-14; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2530 : 8-9) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้ และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Group Process) ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และกิจกรรมของกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพ และผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานของคุณลักษณะต่าง ๆ (Traits) ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Compliance) ภาวะผู้นำที่จะทำให้สมาชิกกลุ่มทำตามที่ผู้นำต้องการ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มีใช้การขู่เชิญบังคับ

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Persuasion) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจหรือตลใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมีใช้การขู่เชิญหรือใช้อำนาจ

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ (Power Relation) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดนี้ ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญ และจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยกัน

10. ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่ม และควบคุมชี้นำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางของการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

สมพงษ์ เกษมสิน (2543 : 220) ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นๆ โดยเฉพาะผู้นำทางการบริหารสามารถเป็นผู้ที่บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มมุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

บังอร ศรีสุทธิกุล (2544 : 12) ภาวะผู้นำ เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำในฐานะของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพล และความสัมพันธ์ของพลังอำนาจที่มีในตน แสดงบทบาท

ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

ยุพา เสนาะพิน (2546 : 11) เห็นว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2545 : 102-106) สรุปไว้ว่าผู้บริหารควรตระหนักถึงภารกิจหลักของความเป็นผู้นำในความหมายต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

L	→	Lively	มีชีวิตชีวา
E	→	Encourage	การรู้จักบำรุงน้ำใจลูกน้อง
A	→	Active	คล่องแคล่ว/ คล่องตัว
D	→	Decisive	เด็ดขาด/ ยึดหลักการที่ถูกต้อง
E	→	Endurance	อดทน/ อดกลั้น
R	→	Responsibility	รับผิดชอบสูง
S	→	Smart	เฉลียวฉลาด/ สว่างาม
H	→	Healthy	สุขภาพดีทั้งกาย และใจ
I	→	Information	มีข่าวสารข้อมูลพร้อม
P	→	Polite	สุภาพอ่อนน้อม

1. ความมีชีวิตชีวา (Lively) หมายถึง การเป็นผู้บริหารที่มีอารมณ์สดชื่น ร่าเริง แจ่มใส กระฉับกระเฉง กระตือรือร้น มีลักษณะเป็นคนเปิดเผย จริงใจ เป็นกันเอง ไม่มีลัษมลคมในหรือเสแสร้งแก้งทำ ทำให้ผู้พบเห็นรู้สึกประทับใจ และคบหาด้วยความสบายใจ

2. การรู้จักบำรุงรักษาน้ำใจลูกน้อง (Encourage) ผู้บริหารที่ดีควรมีเทคนิคในการผูกน้ำใจ ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อจะได้ปฏิบัติต่อผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารที่รู้จักเอาใจใส่ผู้อื่น คิดถึงใจเขาใจเรา รู้จักการถนอมน้ำใจ และสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี จะเป็นผู้สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ลูกน้องทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และยังทำให้ผู้บริหารนั้นได้รับการชื่นชมยกย่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ

3. ความคล่องแคล่ว/ คล่องตัว (Active) ผู้บริหารควรเป็นคนมีลักษณะคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง แต่ยังคงมีลักษณะสงบเสถียร มีสัมมาคารวะ สุภาพเรียบร้อย รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อให้ผู้อื่นนิยมชมชอบ และยังใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจผู้อื่นได้อีกด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็นผู้รอบรู้ มีความสามารถรอบด้าน ทำให้ปรับตัวยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีความสามารถในการประสานประโยชน์เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรได้

4. ความเด็ดขาด ยึดหลักการที่ถูกต้อง (Decisive) ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ รู้จักการหาเหตุผล และใช้เหตุผลเพื่อไตร่ตรองใคร่ครวญเรื่องราวต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบจะได้ผิดพลาดน้อยที่สุด และหากมีปัญหาเกิดขึ้นก็ไม่ห่อถอยยอมแพ้หรือเปลี่ยนใจง่าย ๆ

5. ความอดทน อดกลั้น (Endurance) ผู้บริหารที่ดีควรรู้จักอดทน อดกลั้น เพื่อจะได้ต่อสู้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ โดยไม่ย่อท้อ และเพื่อจะได้เข้าใจและยอมรับผู้อื่นตามที่เป็นจริง โดยทำใจยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีสติ และหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อให้ปัญหาคลีคลายไปด้วยดี จะเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดี

6. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กร ควรมีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อองค์กร บุคคลที่อยู่ในองค์กรและสังคมภายนอก อันเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่มีบารมี (Charisma) ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป

7. ความเฉลียวฉลาด สว่างงาม (Smart) ผู้บริหารในยุคนี้ควรเปรียบพร้อมด้วยสติปัญญา ความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อจะได้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้กลยุทธ์ และเทคนิคการบริหารงานใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อจะได้เพิ่มความมั่นใจให้แก่ตนเอง เป็นการเตรียมความพร้อมทางด้านความคิดจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน

8. สุขภาพกายดีทั้งกาย และใจ (Healthy) ผู้บริหารควรมีสภาพดี เพื่อจะได้มีร่างกายแข็งแรงมีพลังกำลังที่จะทำงานต่าง ๆ ได้ดี โดยไม่ต้องวิตกกังวลกับปัญหาด้านสุขภาพ อันจะก่อให้เกิดความรันทด ท้อ หดหู่ใจ ไม่แจ่มใสเบิกบาน มีอารมณ์หงุดหงิด ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน และยังส่งผลเสียต่อสุขภาพจิต ผู้บริหารควรรู้จักวิธีรักษาอารมณ์ให้แจ่มใส โดยการพยายามมองโลกในแง่ดี ฝึกเป็นผู้มีจิตใจสงบ วางใจเป็นกลาง ฝึกการให้ และให้อภัย เพื่อจะได้สร้างความสุขใจให้แก่ตนเอง และผู้ที่อยู่รอบข้าง

9. ข่าวสารข้อมูล (Information) ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ จะต้องมีความพร้อมด้านข้อมูล เพื่อจะได้นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน และในขณะเดียวกันยังสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

10. ความสุภาพอ่อนน้อม (Polite) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ควรมีกิริยาท่าทาง และคำพูดที่สุภาพ อ่อนโยน เหมาะสมกับกาลเทศะ และบุคคล รวมทั้งการรู้จักถ่อมตัว ไม่ยกตนข่มท่านด้วยการเบ่งทับผู้อื่น เพราะเป็นการแสดงความก้าวร้าว ดังคำกล่าวของ เจ.เค.เชสเตอร์ ที่ว่า "ถ้าใครต้องการจะทำให้ใหญ่ขึ้นแล้ว เขาจะต้องทำตัวเหมือนผู้น้อยเสมอ" ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรหลีกเลี่ยงการแสดงตัวเหนือกว่าผู้อื่น ควรใช้หลักการเยือกเย็นอ่อนน้อมและยึดหยุ่น เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะยิ่งสูงยิ่งต้องอ่อนน้อม อันเป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่น่าประทับใจ

ศุภกิจ สานุสัจย์ (2547 : 18) สรุปความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะทำให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ซึ่งจะทำให้โรงเรียนได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายของการศึกษา ผู้บริหารอาจจะใช้อิทธิพล การมีปฏิสัมพันธ์ การโน้มน้าวใจเพื่อความสำเร็จดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้อื่นโดยใช้ ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ประสานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม แนวทางหรือเป้าหมายที่ผู้นำ หรือผู้บริหารต้องการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบอร์น (Burns. 1978 : 20) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการซึ่ง ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น ซึ่งพลังอำนาจถูก ยกขึ้นโดยภาวะผู้นำนี้ จะสามารถดำเนินการทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจนประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ

กริฟฟิน (Griffin. 1996 : 524) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจการกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การดลใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

เดสเลอร์ (Dessler. 1998 : 202) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กร และต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

ลูเนนเบิร์ก และอัลลัน (Lunenburg. & Allan. 2000 : 150-151) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความหวังไว้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 5-6) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมี ศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของ ตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

จากการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักทฤษฎี นักวิจัย และนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนา

ความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น
นำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ
และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์
และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่า
เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับภารกิจของผู้นำในระดับต่าง ๆ
ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

แนวคิดริเริ่มของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโดยเบอร์น (Burn. 1978; อ้างถึงใน
พรพรรณ นีวัจันท์ก. 2545 : 22-24) จากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมือง ซึ่งเบอร์น
ได้วินิจฉัยภาวะผู้นำไว้ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เบส (Bass, 1985; Bass & Avolio. 1990; Bass. 1991; อ้างถึงในศุภกิจ สานุสัจย์.
2547 : 22-26) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม (The full range model of leadership) โดยใช้
ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเสนอในปี 1985 และผล
การศึกษาต่อมาสรุปเป็นภาวะผู้นำ 3 แบบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ 3) ภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำได้เปลี่ยนแปลงความพยายาม
ของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง
โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตาม
เป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับ
ความรู้สึก ความสำคัญของผู้ตาม ให้มีความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการ
ที่จะบรรลุได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กร
โดยกระตุ้นระดับความต้องการตามทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow Need of
Hierarchy Theory) ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน ดังนี้ การสร้างบารมีหรืออิทธิพลอย่างมี
อุดมคติ (Charisma or Idealized Influence : II) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational
Motivation : IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และการคำนึงถึงความ
เป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

1.1 การสร้างบารมีหรืออิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Charisma or Idealized
Influence : II) ผู้นำแสดงบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม
ผู้นำ ทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี เชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตาม
วิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน และรู้ถึงพันธกิจ (Mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจใน

ภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรม ทศนคติและค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ในอนาคต ภาวะผู้นำการสร้างบารมีเป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่น ๆ 3 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ

สรุปได้ว่า การสร้างบารมีหรือมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เชื่อมั่นและไว้วางใจ โดยผู้บริหารจะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ เสียสละเพื่อส่วนรวม เน้นความสำคัญในเรื่องอุดมการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการควบคุมตนเอง

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำ ทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์ กระตุ้นแรงจูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์ และความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่า ภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งที่สำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการ ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ การสร้างแรงบันดาลใจ อาจทำได้โดยผู้นำสร้างความมั่นใจ ความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่เขานั้นมีวัตถุประสงค์และสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก มีมาตรฐานในการทำงานสูง มีความเชื่อมั่นในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าของตนเอง และสามารถจัดการกับปัญหาของตนได้

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นที่จุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นชาวปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่ม และองค์กรเมื่อกลุ่มหรือองค์กรถูกคุกคาม จากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง งานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ และผู้มีอำนาจเพียง

พอที่จะเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางจะต้องคิดค้นกลวิธี และกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์ การวางแผน ปฏิบัติ และประเมินผล เกิดมโนทัศน์แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาส หรือการคุกคามที่องค์กรเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร และการได้เปรียบเสียเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาและต้องการหาทางแก้ปัญหา นั้น ผู้บริหารมีกระบวนการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ สร้างสรรค์ และส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักเหตุผล และข้อมูลสารสนเทศ พร้อมทั้งหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Individualization of Followers) วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสองทางเอาใจใส่ความต้องการ ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม กระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตนาการด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการ มีทัศนภาพที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์กรคำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกัน และโดยเฉพาะผู้ตามบางคน ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัย และยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคลให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจ มีเทคนิคการมอบหมายงาน

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวัง และปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ และทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม นอกถึงวิธีการที่ความต้องการของผู้ตามจะได้รับแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามที่กำหนด ประกอบด้วยกระบวนการ 3

ด้าน คือ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward : CR) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (Active Management by Exception : MBE-A) และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (Passive Management by Exception : MBE-P)

2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward : CR)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับบทบาทต่อไป ผู้นำจะต้องประเมินความต้องการของผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการและบอกวิธีการทำงาน และบอกว่าหากผู้ตามทำงานสำเร็จผู้นำจะให้รางวัลที่ผู้ตามต้องการ เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดแล้ว ผู้นำจะต้องให้รางวัลตามที่สัญญา เช่น เลื่อนตำแหน่งและให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเทความพยายามรวมทั้งประกาศความดีความชอบให้ปรากฏแก่สาธารณชน และให้เกียรติในฐานะเป็นบุคคลดีเด่น เป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม

2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (Active Management by Exception : MBE-A)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และผู้นำจะดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้องโดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงาน โดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่อง ว่ากล่าวตักเตือน ต่ำหนิ ลดขั้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม อันอาจทำให้เกิดผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าวควรเป็นไปในลักษณะเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent Aversive Reinforcement) โดยการให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอมทำตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เช่น เป็นปรปักษ์ต่อกัน ความเฉื่อยชา วิตกกังวลหรือสูญเสียความต้องการการมีชื่อเสียง (Self-Esteem) และเมื่อผู้ตามทำตามผู้นำ ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการใช้เสริมแรงทางลบ และให้ผู้ตามมีความต้องการในการมีชื่อเสียง และการเสริมแรงด้วยตนเอง (Self-Reinforcement) ให้มากขึ้น หากผู้ตามยังคงเพิกเฉย ไม่เข้าใจ ให้ผู้นำทบทวนใหม่ให้ชัดเจน และพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตามโดยการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จ

2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (Passive Management by Exception : MBE-P)

การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กรโดยการให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายผู้นำจะเข้าแทรกแซงแก้ไข โดยผู้นำดำเนินการแก้ไขโดยการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสมเช่นเดียวกับการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน เสริมแรงอย่างเหมาะสม

3. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซง หรือรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบตามสบายเป็นลักษณะของความเชื่อที่ว่า “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง” ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับพันธกิจขององค์กร และความชัดเจนของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การสื่อสารให้สมาชิกขององค์กรได้เข้าใจ การวางแผนมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ยังไม่ชัดเจนในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศ และการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะการบริหารงานที่วิกฤต เนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจเป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ตามที่แสดงอำนาจ และภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง (Reference Power) สภาพการณ์เช่นนี้ มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนากิจกรรมตามพันธกิจ และมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์กรจะมีแต่ความรู้สึกสับสน ความเป็นหน่วยเดียวกันมีน้อยขาดขวัญและกำลังใจ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบตามสบายเป็นลักษณะการบริหารงานที่ผู้นำที่หลีกเลี่ยงไม่ใช้อำนาจทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร สมาชิกในองค์กรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การปฏิรูปการศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 45-46) ได้สรุปสาระที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา ไว้ดังนี้ การปฏิรูปการศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานทางการศึกษา และเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่มีอยู่เดิมให้เบาบางลงหรือหมดไปรวมทั้งเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการและยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและพัฒนาประเทศชาติอยู่ในสังคมโลกอย่างเป็นสุข โดยกำหนดแนวทางการปฏิรูปการศึกษาใน 4 ด้าน คือ การปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน และการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ ต้องดำเนินการเพื่อรองรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติใน 10 เรื่อง ดังนี้

1. การจัดการศึกษาพื้นฐาน 12 ปี (รวมถึงการส่งเสริมการศึกษาปฐมวัย การจัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี และการศึกษาสำหรับคนพิการ และผู้ด้อยโอกาส)
2. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา (รวมการจัดการศึกษาของกรมอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และสถาบันราชภัฏ)
3. การส่งเสริมการศาสนาและวัฒนธรรม
4. การส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต
5. การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และการจัดทำหลักสูตรการศึกษาพื้นฐาน
6. การประกันคุณภาพ

7. การปฏิรูประบบบริหารและการจัดการ (รวมการปรับโครงสร้าง การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมของชุมชนและการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา)

8. การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา

9. การส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองท้องถิ่น

10. การปรับปรุงกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

11. การส่งเสริมการจัดการศึกษาของเอกชน

12. การจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการและด้อยโอกาส

13. การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรม

14. การกีฬา อยู่ในระหว่างการศึกษาค้นคว้าเพื่อจะกำหนดเป็นกรอบภารกิจหลัก หรืออาจแทรกอยู่ในกลุ่มอื่น

การปฏิรูปการศึกษาจะครบถ้วนสมบูรณ์ต้องปฏิรูปทั้ง 3 มิติ คือ องค์กรประกอบหลัก ยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน และปัจจัยสร้างเสริมการเรียนรู้ การดำเนินการปฏิรูปการศึกษาจะ เน้นยุทธศาสตร์หลัก 5 ประการ คือ

1. กระจายอำนาจให้สถานศึกษาและหน่วยปฏิบัติมีอิสระและความคล่องตัวในการ บริหารงานที่รับผิดชอบ

2. ใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาทุกระดับ

3. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

4. ให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ทุกระดับ

5. เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้เต็ม ศักยภาพ

ปัจจัยสร้างเสริมการเรียนรู้ (ETHOS) ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้การปฏิรูปการศึกษาเกิดขึ้น อย่างสมบูรณ์ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

2. มีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

3. มีจุดเน้นของการสอน (ของครู) ที่ชัดเจน

4. บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเกื้อกูลต่อการเรียนของเด็ก

5. มีการติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ

6. ประชาชน (ภูมิปัญญาท้องถิ่น) มีส่วนร่วม

7. มีเวลาที่ใช้ในการเรียนอย่างสม่ำเสมอ

บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 5-6) กล่าวว่า กระทรวงศึกษาธิการได้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 โดยมีการปรับโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพเชิงนโยบายและมีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา ตามมาตรา 39 ที่กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การกระจายอำนาจจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SMB) จะเป็นการสร้างรากฐานความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

จากการเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างและการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ นำมาสู่สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ซึ่งสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล มีกฎหมายรองรับให้สามารถทำนิติกรรมต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองในขอบเขตวัตถุประสงค์ มีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎหมายอื่น ๆ ซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ ทำให้การบริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนองการปฏิรูปการศึกษาและระบบราชการ ให้ประชาชนพึงพอใจในการบริหารของรัฐมากขึ้น และเป็นไปตามเจตนารมณ์ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่าธรรมมาภิบาล โดยยึดหลัก 6 ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักการมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ
6. หลักความคุ้มค่า

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษามีภารกิจขอบข่ายและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่ และเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติ ในภารกิจ 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ เป็นภารกิจงานในการบริหารงานวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ จัดภารกิจงานให้ครอบคลุม

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ เป็นภารกิจงานในการบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ บริหารงานการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล

3. การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจงานในการบริหารงานบุคคล มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา ให้ขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ ความก้าวหน้างานในอาชีพ จัดภารกิจให้ครอบคลุม การวางแผนอัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนวินัยและการรักษาวินัย

4. การบริหารทั่วไป เป็นภารกิจงานในการบริหารงานทั่วไป เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามมาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล จัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดภารกิจงานให้ครอบคลุม งานสำนักงาน การพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ เครือข่ายการศึกษา งานอาคารสถานที่ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดระบบควบคุมภายในและประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

จะเห็นว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง หรือผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหาร หรือภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงซึ่งวิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 35) กล่าวไว้ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายความว่า เกิดจากการรวมของการมองไปข้างหน้า (Foresight) ความซึ้งใจ (Insight) จินตนาการและการตัดสินใจ (Imagination and Judgment) ประกอบกับความตั้งใจดีและการเปิดใจกว้างสำหรับแนวโน้มและการพัฒนาสำหรับอนาคต
2. จัดอบรมข้อมูลสารสนเทศ การบริหารยุคใหม่ต้องตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศมากกว่าสามัญสำนึก หากมีข้อมูลมากกว่าจะได้เปรียบในเชิงทางเลือก
3. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ นอกเหนือหน้าที่จัดองค์กรและการควบคุม เป็นที่สังเกตว่าในบรรดาหน้าที่ทางการบริหารที่นักวิชาการทั้งหลาย กำหนดขึ้นนั้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรก จะเห็นได้ว่าการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารมีทิศทางในการบริหาร สามารถจัดลำดับความสำคัญในความเร่งด่วน ในการบริหารได้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้
4. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงานทั้งหมดภายในองค์กร หรือในสำนักงานโดยกำหนดในลักษณะของ ตำแหน่ง งาน วิธีปฏิบัติ ขอบเขต อำนาจ

หน้าที่ และการประสานงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ให้แน่นอนเพื่อให้การทำงานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน จะเห็นได้ว่าหากหน่วยงานได้จัดระบบองค์กรได้ดี มีความชัดเจน คล่องตัวในการบริหาร หน่วยงานนั้นจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

5. การจูงใจ (Motivation) หรือทฤษฎีการจูงใจ (Motivation theory) มีวิวัฒนาการมาสองรูปแบบ คือ รูปแบบเชิงเนื้อหา (Content models) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process models) กรณีรูปแบบเชิงเนื้อหา เริ่มต้นมาตั้งแต่ยุคทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ คือ Frederick W. Taylor, Frank Gilberth และ Henry L. Gantt ที่เสนอแรงจูงใจด้วยค่าจ้าง มาถึงยุคของ G.E. Mayo ซึ่งเป็นยุคบริหารที่ชนะเชิงพฤติกรรมว่าด้วยเรื่องมนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าการจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในหน่วยงาน โดยให้สมาชิกได้รับการตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของงานตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

6. การควบคุมองค์กร (Control process) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะต้องควบคุมยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ให้ดำเนินไปตามจุดหมายและแผนโดยภาพรวมทั้งองค์กร โดยประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะนำไปบรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมายดังกล่าว

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคข้อมูลข่าวสารและโลกไร้พรมแดน การเป็นผู้นำหรือผู้มีวิสัยทัศน์และใช้กระบวนการทางเทคโนโลยี หรือผู้นำทางเทคโนโลยี (E – Leadership) มีความสำคัญอย่างยิ่งและควรมีลักษณะ 10 E ดังนี้

1. Envision ต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการที่กว้างไกล โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและจัดการ
2. Enable ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ ใช้เครื่องมือเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการจัดการคุณภาพของสถานศึกษา
3. Empowerment ต้องเข้าใจและหยั่งรู้ความสามารถของบุคคลในโรงเรียนหรือสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สามารถขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย
4. Energize ต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟอยู่ตลอดเวลาอย่าให้หมด คอยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงาน การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีความสุข
5. Engage ต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน โดยมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
6. Enhance ต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามมาตรฐาน
7. Encourage ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
8. Emotion ต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ สามารถหยั่งรู้จิตใจผู้ร่วมงาน อ่านใจคนได้ สุขุมรอบคอบ สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี

9. Embody ต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม ช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ และเกิดความผิดพลาดน้อย

10. Eagle เปรียบประดุนกอินทรีที่มองไกล และเห็นในภาพรวมกว่าการมองรายละเอียด หรือผู้นำควรมองเป้าหมาย และผลงานเป็นหลัก

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากมีความรอบรู้ในเชิงการบริหาร บทบาทหน้าที่ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์แล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี E – Leadership หรือผู้นำยุคใหม่ที่แท้จริง ซึ่งถือว่าเป็นผู้ควบคุมกลไกหรือขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่เป้าหมายแห่งการปฏิรูปการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพที่แท้จริง

คุณลักษณะของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552 : 4-8) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารในยุคของการปฏิรูปการศึกษา ไว้ว่า การเป็นผู้บริหารในยุคของการปฏิรูปการศึกษานั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษสูง มุ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม มองอนาคตที่ยาวไกล และพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กร เน้นความมีประสิทธิภาพขององค์กร เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงาน มากกว่าความต้องการในระดับต่ำ นอกจากนั้นผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ที่มี “พหุลักษณะ” คือคุณลักษณะที่หลากหลาย หรือคุณลักษณะแบบผสม ซึ่งต้องผสมกลมกลืน มีสมดุลระหว่างคุณลักษณะต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะทางด้านความคิด ทักษะ หรือคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ มี 13 ประการ ดังนี้

1. มองการณ์ไกล เป็นนักกลยุทธ์ มีความสามารถรู้เท่าทันสถานการณ์ภายนอก สามารถรับรู้ได้ว่าเรื่องใดเป็นโอกาส เรื่องใดเป็นอุปสรรค มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. ยืนได้ด้วยตนเอง เป็นอิสระในความคิดและพฤติกรรม เชื่อมั่น แต่ต้องไม่หลงตนเอง
3. เก่ง รู้ต้องแท้เท่าทัน ความเก่งในที่นี้จะครอบคลุมความรู้ทั้งในด้านงาน คน ตน และกาล
4. กล้า คือกล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนทิศทาง นำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง บนพื้นฐานของข้อมูล กล้ารับผิดชอบ กล้าแสดงบทบาท
5. ตื่นตัว ใฝ่รู้ใฝ่เรียน แก้ไขปัญหา และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา คือ ต้องมีไหวพริบ รู้จักสังเกตเห็นโดยไม่ต้องใครมาเตือนว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร
6. อุตทน ขยันหมั่นเพียร คือ จะต้องเป็นผู้ที่แกร่ง มีพลังที่จะฝ่าฟันอุปสรรค เพื่อไปให้ถึงความสำเร็จ

7. แน่วแน่ จริงจัง เต็มใจรับผิดชอบ คือ ต้องมีความศรัทธาในงานโดยผู้นำต้องแสดงความรักงานให้ปรากฏแก่ผู้ร่วมงาน และมีความสุขที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

8. ใฝ่ดี มุ่งความสำเร็จ คือ ผู้นำลักษณะนี้จะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนางาน ชอบใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นตั้งความคาดหวังให้สูง และสามารถประสบความสำเร็จได้มากกว่าระดับที่เคยทำอยู่ปกติ

9. อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ดี โดยการใช้วิธีการผูกมิตร กระตุ้น จูงใจเพื่อนร่วมงานมีค่านิยม และอุดมการณ์ร่วมกัน มีลักษณะแบบนักการทูต มีความแยบคาย แนบเนียน ในการสื่อสาร มีความเคารพ รู้จักการให้เกียรติผู้อื่น ประสานโดยมุ่งการพัฒนาซึ่งกันและกัน

10. มีสติ รู้จักและควบคุมตนเองได้ดี ต้องมีวุฒิทางอารมณ์นอกเหนือจากวุฒิภาวะ ในเรื่องงาน

11. ทำตนเป็นแบบอย่าง โดยการเปลี่ยนจุดเน้นจากการใช้อำนาจตามตำแหน่ง และอำนาจการให้คุณให้โทษมาเป็นการใช้ฐานอำนาจจากการที่ผู้ร่วมงานให้การยอมรับนับถือ ภูมิใจที่จะอ้างอิงว่าเป็นผู้ร่วมงาน

12. เต็มใจยอมรับความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โดยอาศัยอำนาจความเชี่ยวชาญ

13. ให้คำปรึกษาหารือ ให้ความช่วยเหลือ พัฒนาผู้ร่วมงานไปพร้อมกับการทำตนเป็นแบบอย่างในเชิงคุณธรรม จริยธรรม

จากคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดไว้เบื้องต้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารอาจจะไม่ได้เป็นผู้นำโดยอัตโนมัติก็ได้ ดังนั้น ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำที่สมาชิกในองค์กรยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำขององค์กร และสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้บริหารจึงควรจะต้องสำรวจตนเองว่ามีคุณสมบัติที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ มีคุณลักษณะข้อใดที่ควรต้องปรับปรุง เพื่อการเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพที่สมบูรณ์ คือ เป็นทั้งผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) และผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

1. ความฉลาดทางอารมณ์

กฤษฎี อธิป ใจปล้ำ (2544 : 130) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับปกติ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตนเอง การบริหารจัดการอารมณ์ของตนเอง การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง การหยั่งรู้อารมณ์และความรู้สึกต่อผู้อื่น และทักษะทางสังคมอยู่ในระดับปกติ เปรียบเทียบตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปกติทุกระดับวุฒิการศึกษา

ชัยสิทธิ์ สุวจสุวรรณ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี มีความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมอยู่ในระดับปกติ เมื่อแยกพิจารณาความฉลาดทางอารมณ์เป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี มีความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี สูงกว่าปกติ ส่วนด้านเก่งและด้านสุข มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับปกติ เมื่อพิจารณาข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดจันทบุรี ตามสถานภาพ ประสบการณ์การบริหารและวุฒิการศึกษา พบว่า มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับปกติทุกด้าน ขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยรวมและรายด้าน มีขวัญดีอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จำนง ยินดี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปกติ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุน้อย กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุมากไม่แตกต่างกัน และความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีกับผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศศิธร ศิริพัฒนโกศล (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ประกอบด้วยด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุข โดยรวมอยู่ในระดับปกติ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อัสมุนี เจ๊ะอุบง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอกับความพึงพอใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ พบว่า แบบภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แบบมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง และแบบสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

ประคอง รัศมีแก้ว (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยในเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของ

ผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างใช้แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในค่าเฉลี่ย 3.58 อยู่ในระดับการปฏิบัติค่อนข้างบ่อย ถ้าแยกเป็นรายด้านพบว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ค่าเฉลี่ย 3.71 อยู่ในระดับการปฏิบัติค่อนข้างบ่อย และการบริหารแบบวางเฉยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.49 อยู่ในระดับการปฏิบัติบางครั้ง ส่วนการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.87 ถ้าแยกเป็นรายด้าน พบว่า ความเสถียร ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.61 อยู่ในระดับการปฏิบัติค่อนข้างบ่อย การตัดสินใจค่าคะแนน เฉลี่ย 4.04 อยู่ในระดับการปฏิบัติค่อนข้างบ่อย การกระตุ้นการใช้ปัญญาค่าคะแนนเฉลี่ย 3.81 อยู่ในระดับการปฏิบัติค่อนข้างบ่อย และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.94 อยู่ในระดับการปฏิบัติค่อนข้างบ่อย

สมควร ไกรพน (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเมื่อจำแนกตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามตำแหน่งและขนาดโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูมีความเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิตติพงษ์ คล้ายโยทอง (2547 : 93) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่า มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน ครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 มีระดับความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามสถานภาพ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีความเห็นต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

ศุภกิจ สานุสัจย์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอนอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการกระตุ้นเชิงปัญญา ด้านการคำนึงถึงบุคคล และด้านการสร้างบารมีตามลำดับ ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านการคำนึงถึงบุคคล

มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ด้านการสร้างบารมี และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

สราญรัตน์ จันทะมล (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มากกว่าด้านอื่น ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญาได้ช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม และสนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

สมพร จำปานิล (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ส่วนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กัลยาณี พรหมทอง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์ในเรื่อง ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุข อยู่ในระดับปกติ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปกติ ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษาที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร การฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา และสถานภาพครอบครัวที่ต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

วิเชียร อามาตย์ทัศน์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ส่วนใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม รองลงมาคือ แบบภาวะผู้นำแบบขยายความคิด ส่วนแบบภาวะผู้นำแบบการสั่งงาน และแบบภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานพบในระดับน้อย และน้อยที่สุดตามลำดับ การศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ทั้งด้านดี เก่ง และสุข โดยใช้แบบประเมินตนเองของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ปกติ รองลงมาคือ สูงกว่าเกณฑ์ปกติ และพบว่า อยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าปกติเพียงเล็กน้อย ส่วนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความฉลาดทางอารมณ์ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

ทิพวรรณ โอษคลัง (2549 : 63) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับปกติ ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

คอช (Koh, 1991; อ้างถึงใน สราวุธรัตน์ จันทะมล. 2548 : 30) ได้ทำการทดสอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในประเทศสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน ผลการทดสอบพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายถึงลักษณะความเป็นพลเมืองดี ความผูกพัน ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของคนในองค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพึงพอใจ และความผูกพันได้มากกว่าผู้บริหารที่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เล็วูด แจช และเฟอร์นันเดซ (Leithwood, J. & Fernandez. 1994 : 77-98) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู

แบงโคสกี (Bankowski. 2002 : A; อ้างถึงใน ยุพา เสนาะพิน. 2546 : 32) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในเมืองนิวยอร์กซิตี้ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู แต่ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู

คาดีสซัค (Kadyschuk, 2008 : A.) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารต่อความผูกพันของครูโรงเรียนรัฐบาลในเมืองซัสกัตเซวาน ประเทศแคนาดา พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารมีผลต่อความผูกพันของครูใน 3 มิติ คือ ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อวิชาชีพ และความผูกพันต่อสมาคมวิชาชีพครู

เอเวอเรตต์ (Everett, 2008 : A.) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความฉลาดทางอารมณ์ เกี่ยวกับความผูกพันเชิงทัศนคติตามความคิดเห็นของครูในมิติของภาระหน้าที่ของครูต่อการทำงานในโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการสอนของครูพบว่า ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันของครูต่อการอุทิศตนให้โรงเรียน และต่อการสอน สนับสนุนข้อสังเกตที่ว่าภาวะผู้นำเป็นตัวแปรที่ใช้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร และความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยด้านครูและโรงเรียนอย่างแท้จริง

ผลจากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้น พบว่าความสำเร็จของการบริหารงานในสถานศึกษา นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่แล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีศักยภาพอื่น ๆ ในหลายด้าน จึงจะสามารถนำพาสถานศึกษาให้เดินทางไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีศิลปะเพื่อใช้โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจ พอใจและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีสติปัญญาดี ซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถทางจินตนาการ ความสามารถในทางสร้างสรรค์ การมีวิจารณญาณ ความสามารถในการปรับตัวและมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และแก้ไขสถานการณ์ได้ทันท่วงที นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ยังต้องเป็นบุคคลที่ตระหนักรู้ในความคิด ความรู้สึกและภาวะอารมณ์ของตนเอง และผู้อื่น การควบคุมความวิตกกังวล ความโกรธ ความเศร้าหมอง และเข้าใจถึงผลของความล้มเหลวที่ทำให้ขาดทักษะทางอารมณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องประสานสัมพันธ์กับผู้อื่น ทำให้สามารถรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม สามารถประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรืออาจกล่าวได้ว่าจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความฉลาดทางอารมณ์นั่นเอง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) และแบบสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ปีการศึกษา 2551 จำนวน 246 โรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 246 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มประชากรโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan.; อ้างถึงในประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 148-149) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 152 คน ให้กระจายไปตามประชากรทุกอำเภอ จากนั้นทำการสุ่มโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จะได้รายละเอียดของประชากร และกลุ่มตัวอย่างปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 สรุปจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	ประชากร		รวม	กลุ่มตัวอย่าง		รวม
	โรงเรียน	ผู้บริหารฯ		โรงเรียน	ผู้บริหารฯ	
กระสัง	71	71	71	44	44	44
บ้านกรวด	50	50	50	31	31	31
ประโคนชัย	84	84	84	52	52	52
ห้วยราช	17	17	17	10	10	10
พลับพลาชัย	24	24	24	15	15	15
รวม	246	246	246	152	152	152

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นลักษณะคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จะมีคำตอบให้กาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ตัวอย่างเช่น วุฒิการศึกษา ได้แก่

- (✓) ปริญญาตรี
- () ประกาศนียบัตรบัณฑิต
- () สูงกว่าประกาศนียบัตรบัณฑิต

ตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ 3 ด้าน คือ ความดี ความเก่ง และความสุข ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต (2544 : 107 – 109) ซึ่งใช้ในการประเมินความฉลาดทางอารมณ์สำหรับผู้ใหญ่ในช่วงอายุ 26 - 60 ปี มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert) ได้แก่ ไม่จริง จริงบางครั้ง ค่อนข้างจริง จริงมาก ซึ่งมีข้อความทั้งทางบวกและทางลบ มีจำนวนข้อคำถาม 52 ข้อ โดยเป็นข้อความทางบวก (Positive Question) จำนวน 28 ข้อ และกระทงข้อความทางลบ (Negative Questions) จำนวน 24 ข้อ โดยมีเกณฑ์การตอบดังนี้

กรณีข้อคำถามทางบวกซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่ 1, 4, 6, 7, 10, 12, 14, 15, 17, 20, 22, 23, 25, 28, 31, 32, 34, 36, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 48, 49, 50 กำหนดคะแนนการตอบดังนี้

ไม่จริง	กำหนดคะแนนเป็น 1
จริงบ้าง	กำหนดคะแนนเป็น 2
ค่อนข้างจริง	กำหนดคะแนนเป็น 3
จริงมาก	กำหนดคะแนนเป็น 4

กรณีข้อคำถามทางลบซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามข้อที่ 2, 3, 5, 8, 9, 11, 13, 16, 18, 19, 21, 24, 26, 27, 29, 30, 33, 35, 37, 40, 45, 47, 51, 52 กำหนดคะแนนการตอบดังนี้

ไม่จริง	กำหนดคะแนนเป็น 4
จริงบ้าง	กำหนดคะแนนเป็น 3
ค่อนข้างจริง	กำหนดคะแนนเป็น 2
จริงมาก	กำหนดคะแนนเป็น 1

ตัวอย่างแบบสอบถามในตอนี่ 2

คำแนะนำ แบบประเมินนี้เป็นประโยคที่มีข้อความเกี่ยวข้องกับอารมณ์ และความรู้สึกที่แสดงออกในลักษณะต่าง ๆ แม้ว่าประโยคอาจไม่ตรงกับที่ท่านเป็นอยู่ก็ตาม ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี โปรดตอบตามความเป็นจริงและตอบทุกข้อ เพื่อท่านจะได้รู้จักตนเองและวางแผนพัฒนาตนเองต่อไป

มีคำตอบ 4 คำตอบ สำหรับข้อความแต่ละประโยค คือ ไม่จริง จริงบางครั้ง ก่อนข้างจริง จริงมาก โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับตัวท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ไม่จริง	จริง บางครั้ง	ก่อนข้าง จริง	จริงมาก	คะแนน
0	เวลาโกรธหรือไม่สบายใจ ข้าพเจ้ารับรู้ได้ว่าเกิดอะไรขึ้นกับข้าพเจ้า					
00	ข้าพเจ้าบอกไม่ได้ว่าอะไรทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกโกรธ					
รวม						

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยพัฒนาจากแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฉบับประเมินตนเองของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 138-145) ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert) ได้แก่ บ่อยมาก บ่อยครั้ง บางครั้ง นาน ๆ ครั้ง และไม่เคย โดยแบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- (2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- (3) การกระตุ้นทางปัญญา
- (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

กำหนดคะแนนของการตอบดังนี้

- 1 หมายถึง ทำเครื่องหมายในช่องไม่เคย
- 2 หมายถึง ทำเครื่องหมายในช่องนาน ๆ ครั้ง
- 3 หมายถึง ทำเครื่องหมายในช่องบางครั้ง
- 4 หมายถึง ทำเครื่องหมายในช่องบ่อยครั้ง
- 5 หมายถึง ทำเครื่องหมายในช่องบ่อยมาก

ตัวอย่างแบบสอบถามในตอนที่ 3

คำชี้แจง โปรดอ่านรายการในแต่ละข้อ ให้พิจารณาตัดสินใจว่าตัวท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และตอบทุกข้อ

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม				
		บ่อยมาก	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคย
	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
0	ท่านสามารถปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน					
00	ท่านประพฤติดนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน					

2. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์และมีคุณภาพ มีลำดับในการสร้างดังนี้

- 2.1 ศึกษาเอกสารตำรา หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีสร้างเครื่องมือจากเอกสารและตำราต่าง ๆ
- 2.3 กำหนดกรอบความคิดและขอบข่ายในการสร้างเครื่องมือ
- 2.4 กำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างเครื่องมือ
- 2.5 กำหนดเครื่องมือและสร้างเครื่องมือเพื่อประเมินภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง

ส่วนเครื่องมือเพื่อประเมินความฉลาดทางอารมณ์ได้ศึกษาและพิจารณาเลือกเครื่องมือของกรมสุขภาพจิต (2544 : 107 – 109)

2.6 นำเสนอร่างเครื่องมือประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ทั้งนี้ให้ได้คำถามที่ครอบคลุมเนื้อหา เพื่อเป็นการหาความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face Validity) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบมี 3 ท่าน ดังนี้

- 2.6.1 นายพิพัฒน์ พุ่มยี่สุ่น รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 วุฒิ ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
- 2.6.2 นายสมชาย ไกรศุทธิกานต์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านหนองแขม วุฒิ ศษ.ม. สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา
- 2.6.3 นายสันติศักดิ์ สุขสนิท รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองตะครอง วุฒิ ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

2.7 นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มาปรับปรุงแก้ไขและเสนอให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

2.8 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ และนำไปทดลองใช้เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือกับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 30 ชุด ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.8.1 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total Correlation) ซึ่งได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระหว่าง 0.2540 ถึง 0.7690

2.8.2 หลังจากนั้น นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งฉบับ เท่ากับ 0.8801

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. นำหนังสือขอความร่วมมือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พร้อมแบบสอบถามจัดส่งทางไปรษณีย์หรือส่งด้วยตนเองพร้อมนัดหมายการเก็บข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจัดส่งทางไปรษณีย์หรือผู้วิจัยเดินทางไปเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองตามโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
4. กรณีไม่ได้แบบสอบถามคืนผู้วิจัยจะไปติดตามด้วยตนเองเพื่อให้ได้คืนทั้งหมด ผลปรากฏว่าแบบสอบถาม จำนวน 152 ชุด เก็บรวบรวมมาได้ 152 ชุด คิดเป็นร้อยละร้อย

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการจัดกระทำข้อมูล ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ
2. ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ และร้อยละ
3. ข้อมูลตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

วิเคราะห์เป็นรายข้อ และรายด้าน กำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์คะแนนความฉลาดทางอารมณ์รายข้อ โดยการแปลความหมายค่าเฉลี่ยคะแนนการตอบแบบสอบถามของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543 : 145) ซึ่งได้กำหนดขอบเขตของค่าเฉลี่ยรายข้อ ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.00 หมายถึง มีความฉลาดทางอารมณ์สูงที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีความฉลาดทางอารมณ์สูง
- ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำ
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำที่สุด

ส่วนเกณฑ์การวิเคราะห์คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ในรายด้าน มีรายละเอียดเกณฑ์ของคะแนน ดังนี้

3.1 ด้านดี ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ โดยมีเกณฑ์การแปลของคะแนน ดังนี้

- 46-62 คะแนน : ความฉลาดทางอารมณ์ด้านดีอยู่ในระดับปกติ
- มากกว่า 62 คะแนน : ความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี สูงกว่าปกติ
- น้อยกว่า 46 คะแนน : ความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี ต่ำกว่าปกติ

เมื่อจำแนกความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี เป็นรายด้านย่อย จำนวน 3 ด้านย่อย คือ

3.1.1 การควบคุมตนเอง ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อที่ 1-6) มีเกณฑ์การแปลของคะแนน ดังนี้

- 14-18 คะแนน : การควบคุมตนเองอยู่ในระดับปกติ
- มากกว่า 18 คะแนน : การควบคุมตนเอง สูงกว่าปกติ
- น้อยกว่า 14 คะแนน : การควบคุมตนเอง ต่ำกว่าปกติ

3.1.2 การเห็นใจผู้อื่น ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ7-12) มีเกณฑ์การแปลของคะแนน ดังนี้

- 15-21 คะแนน : การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น อยู่ในระดับปกติ
- มากกว่า 21 คะแนน : การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สูงกว่าปกติ
- น้อยกว่า 15 คะแนน : การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ต่ำกว่าปกติ

3.1.3 การรับผิดชอบ ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 13-18)

โดยมีการเกณฑ์การแปลคะแนน ดังนี้

- 17- 23 คะแนน : การรับผิดชอบ อยู่ในระดับปกติ
- มากกว่า 23 คะแนน : การรับผิดชอบ สูงกว่าปกติ
- น้อยกว่า 17 คะแนน : การรับผิดชอบ ต่ำกว่าปกติ

3.2 ด้านเก่ง ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 18 ข้อ โดยมีการเกณฑ์การแปลของคะแนน ดังนี้

- 46-64 คะแนน : ความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่งอยู่ในระดับปกติ
 - มากกว่า 64 คะแนน : ความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่ง สูงกว่าปกติ
 - น้อยกว่า 46 คะแนน : ความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่ง ต่ำกว่าปกติ
- เมื่อจำแนกความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่ง เป็นรายด้านย่อย จำนวน 3 ด้าน

ย่อย คือ

3.2.1 การมีแรงจูงใจ ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 19-24)

โดยมีการเกณฑ์การแปลของคะแนน ดังนี้

- 16-22 คะแนน : การมีแรงจูงใจ อยู่ในระดับปกติ
- มากกว่า 22 คะแนน : การมีแรงจูงใจ สูงกว่าปกติ
- น้อยกว่า 16 คะแนน : การมีแรงจูงใจ ต่ำกว่าปกติ

3.2.2 การตัดสินใจและแก้ปัญหา ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 25-30) โดยมีการเกณฑ์การแปลของคะแนน ดังนี้

- 15-21 คะแนน : การตัดสินใจและแก้ปัญหา อยู่ในระดับปกติ
- มากกว่า 21 คะแนน : การตัดสินใจและแก้ปัญหา สูงกว่าปกติ
- น้อยกว่า 15 คะแนน : การตัดสินใจและแก้ปัญหา ต่ำกว่าปกติ

3.2.3 การมีสัมพันธภาพ ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 31-36) โดยมีการเกณฑ์การแปลของคะแนน ดังนี้

- 15-21 คะแนน : การมีสัมพันธภาพ อยู่ในระดับปกติ
- มากกว่า 21 คะแนน : การมีสัมพันธภาพ สูงกว่าปกติ
- น้อยกว่า 15 คะแนน : การมีสัมพันธภาพ ต่ำกว่าปกติ

3.3 ด้านสุข ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 16 ข้อ โดยมีการเกณฑ์การแปลของคะแนน ดังนี้

- 42-58 คะแนน : ความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุข อยู่ในระดับปกติ
- มากกว่า 58 คะแนน : ความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุข สูงกว่าปกติ
- น้อยกว่า 42 คะแนน : ความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุข ต่ำกว่าปกติ

เมื่อจำแนกความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุข เป็นรายด้านย่อย จำนวน 3 ด้าน
ย่อย คือ

3.3.1 การภูมิใจตนเอง ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 37-40)
โดยมีเกณฑ์การแปลของคะแนน ดังนี้

- 10-14 คะแนน : การภูมิใจตนเอง อยู่ในระดับปกติ
- มากกว่า 14 คะแนน : การภูมิใจตนเอง สูงกว่าปกติ
- น้อยกว่า 10 คะแนน : การภูมิใจตนเอง ต่ำกว่าปกติ

3.3.2 การพอใจในชีวิต ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 41-46)
โดยมีเกณฑ์การแปลของคะแนน ดังนี้

- 16-22 คะแนน : การพอใจในชีวิต อยู่ในระดับปกติ
- มากกว่า 22 คะแนน : การพอใจในชีวิต สูงกว่าปกติ
- น้อยกว่า 16 คะแนน : การพอใจในชีวิต ต่ำกว่าปกติ

3.3.3 การสุขสงบทางใจ ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 47-52)
โดยมีเกณฑ์การแปลของคะแนน ดังนี้

- 16-22 คะแนน : การสุขสงบทางใจ อยู่ในระดับปกติ
- มากกว่า 22 คะแนน : การสุขสงบทางใจ สูงกว่าปกติ
- น้อยกว่า 16 คะแนน : การสุขสงบทางใจ ต่ำกว่าปกติ

3.4 รวมด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุข (ข้อ 1-52) โดยมีเกณฑ์การแปล
ค่าคะแนน ดังนี้

- 134-184 คะแนน : ความฉลาดทางอารมณ์ อยู่ในระดับปกติ
- มากกว่า 184 คะแนน : ความฉลาดทางอารมณ์ สูงกว่าปกติ
- น้อยกว่า 134 คะแนน : ความฉลาดทางอารมณ์ ต่ำกว่าปกติ

4. ข้อมูลตอนที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
วิเคราะห์เป็นรายข้อและรายด้าน โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ
กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของบุญชม ศรีสะอาด (2535 : 100) ดังนี้

- 1.00 - 1.50 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด
- 1.51 - 2.50 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
- 2.51 - 3.50 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
- 3.51 - 4.50 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก
- 4.51 - 5.00 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

5. ข้อมูลตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543 : 153) กำหนดเกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า +1.00 ถึง -1.00 กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.81 แต่ไม่เกิน 1.00 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.61 แต่ไม่เกิน 0.80 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.41 แต่ไม่เกิน 0.60 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.21 แต่ไม่เกิน 0.40 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า มากกว่า 0.00 แต่ไม่เกิน 0.20 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.00 ถือว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน

การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะแปลว่าตัวแปร 2 ตัวมีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไรและในระดับใด แต่จะไม่แปลความหมายในเชิงเป็นเหตุเป็นผลของ 2 ตัวแปรนั้น

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1.1 การหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามโดยใช้วิธีการหาค่าความแปรปรวนของคะแนนรายข้อและคะแนนรวม

การคำนวณความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ (s_i^2)

$$\text{จากสูตร } s_i^2 = \frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}$$

n หมายถึง จำนวนข้อคำถาม

$\sum X^2$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละข้อ ยกกำลังสอง

$(\sum X)^2$ หมายถึง กำลังสองของผลรวมของคะแนนแต่ละข้อ

การคำนวณหาความแปรปรวนของคะแนนรวม (s_t^2)

$$\text{จากสูตร } s_t^2 = \frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}$$

n หมายถึง จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

$\sum X^2$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนของแต่ละคนยกกำลังสอง

$(\sum X)^2$ หมายถึง กำลังสองของผลรวมของคะแนนที่ทุกคนได้

1.2 หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

$$\text{จากสูตร } \alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง

n แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

s_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนรายข้อ

s_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

2.2 ค่าเฉลี่ยของคะแนน (Mean)

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ \bar{x} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดที่กลุ่มตัวอย่างตอบ

N แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

2.3 ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตร ดังนี้

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	X	แทน	คะแนนแต่ละตัว
	N	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
	Σx	แทน	ผลรวมคะแนน

3. สถิติที่ใช้ในการหาค่าสหสัมพันธ์

การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-moment Correlation Coefficient) ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543 : 153)

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - \Sigma X\Sigma Y}{\sqrt{[(N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2)][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

r_{xy}	แทน	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
N	จำนวน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
X	แทน	คะแนนความฉลาดทางอารมณ์
Y	แทน	คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้เสนอการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังต่อไปนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t - Distribution
N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
*	แทน	แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีลำดับขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวัดความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 วิเคราะห์เป็นรายด้านและรายด้านย่อย และจำแนกตามรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ สถานภาพ ประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษา แล้วนำไปเทียบเกณฑ์คะแนนความฉลาดทางอารมณ์แต่ละด้าน

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 วิเคราะห์เป็นรายด้านและจำแนกตามรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ สถานภาพ ประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เป็นรายด้าน และรายด้านย่อยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543 : 153) การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะแปลว่าตัวแปร 2 ตัวมีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร และในระดับใด แต่จะไม่แปลความหมายในเชิงเป็นเหตุเป็นผลของ 2 ตัวแปรนั้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

ลักษณะของตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กลุ่มตัวอย่าง	152	100.00
1. สถานภาพครอบครัว		
1.1 โสด	25	16.40
1.2 สมรส	123	80.90
1.3 หม้าย	4	2.60
2. ประสบการณ์ในการบริหาร		
2.1 ประสบการณ์ในการบริหาร 1-5 ปี	31	20.40
2.2 ประสบการณ์ในการบริหาร 6 -10 ปี	29	19.10
2.3 ประสบการณ์ในการบริหาร 11 ปีขึ้นไป	92	60.50
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี	33	21.70
3.2 ประกาศนียบัตรบัณฑิต	41	27.00
3.3 สูงกว่าประกาศนียบัตรบัณฑิต	78	51.30

จากตาราง 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 152 คน เมื่อจำแนกตามสถานภาพครอบครัว พบว่า สถานภาพโสดจำนวน 25 คน (ร้อยละ 16.40) สถานภาพสมรสจำนวน 123 คน (ร้อยละ 80.90) และสถานภาพหม้าย 4 คน (ร้อยละ 2.60) เมื่อพิจารณาประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-5 ปี จำนวน 31 คน (ร้อยละ 20.20) มีประสบการณ์ในการบริหาร 6-10 ปี จำนวน 29 คน (ร้อยละ 19.10) และมีประสบการณ์ในการบริหาร 11 ปีขึ้นไป จำนวน 92 คน (ร้อยละ 60.50) และเมื่อพิจารณาจากวุฒิการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า เป็นกลุ่มตัวอย่างที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 33 คน (ร้อยละ 21.70) จบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต จำนวน 41 คน (ร้อยละ 27.00) และจบการศึกษาสูงกว่าประกาศนียบัตรบัณฑิต จำนวน 78 คน (ร้อยละ 51.30)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวัดความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ความฉลาดทางอารมณ์	คะแนนรวม	ระดับความฉลาดทางอารมณ์
ด้านดี	62.24	สูงกว่าปกติ
ด้านเก่ง	57.50	ปกติ
ด้านสุข	52.10	ปกติ
รวม	171.84	ปกติ

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับปกติ (171.84 คะแนน) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีความฉลาดทางอารมณ์ด้านดีสูงกว่าปกติ (62.24 คะแนน) รองลงมา คือด้านเก่ง (57.50 คะแนน) และด้านสุข (52.10 คะแนน) ตามลำดับ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ข้อ ที่	ข้อความ	ความฉลาดทางอารมณ์		
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ก. ด้านดี				
ก.1 การควบคุมตนเอง				
1	เวลาโกรธหรือไม่สบายใจ ข้าพเจ้ารับรู้ได้ว่าเกิดอะไรขึ้นกับข้าพเจ้า	3.17	0.65	สูง
2	ข้าพเจ้าบอกไม่ได้ว่าอะไรทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกโกรธ	3.01	0.74	สูง
3	เมื่อถูกขัดใจ ข้าพเจ้ารู้สึกหงุดหงิดจนควบคุมอารมณ์ไม่ได้	3.07	0.72	สูง
4	ข้าพเจ้าสามารถคอยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พอใจ	3.09	0.85	สูง
5	ข้าพเจ้ามักมีปฏิกิริยาโต้ตอบรุนแรงต่อปัญหาเพียงเล็กน้อย	3.21	0.77	สูง
6	เมื่อถูกบังคับให้ทำในสิ่งที่ไม่ชอบ ข้าพเจ้าจะอธิบายเหตุผลจนผู้อื่นยอมรับ	2.61	0.87	สูง
รวมคะแนนเฉลี่ยการควบคุมตนเอง		18.16	0.77	สูงกว่าปกติ
ก.2 การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น				
7	ข้าพเจ้าสังเกตได้ เมื่อคนใกล้ขีตมีอารมณ์เปลี่ยนแปลง	3.37	0.73	สูง
8	ข้าพเจ้าไม่สนใจกับความทุกข์ของผู้อื่นที่ข้าพเจ้าไม่รู้จัก	3.38	0.80	สูง
9	ข้าพเจ้าไม่ยอมรับในสิ่งที่ผู้อื่นทำต่างจากที่ข้าพเจ้าคิด	3.53	0.71	สูงที่สุด
10	ข้าพเจ้ายอมรับได้ว่าผู้อื่นก็อาจมีเหตุผลที่จะไม่พอใจการกระทำของข้าพเจ้า	3.58	0.68	สูงที่สุด
11	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าผู้อื่นชอบเรียกร้องความสนใจมากเกินไป	3.48	0.70	สูง
12	แม้จะมีภาระที่ต้องทำ ข้าพเจ้าก็ยินดีรับฟังความทุกข์ของผู้อื่นที่ต้องการความช่วยเหลือ	3.71	0.69	สูงที่สุด
รวมคะแนนเฉลี่ยการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น		21.05	0.72	สูงกว่าปกติ

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ความฉลาดทางอารมณ์		
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	ก.3 การรับผิดชอบ			
13	เป็นเรื่องธรรมดาที่จะเอาเปรียบผู้อื่นเมื่อมีโอกาส	3.87	0.67	สูงที่สุด
14	ข้าพเจ้าเห็นคุณค่าในหัวใจที่ผู้อื่นมีต่อข้าพเจ้า	3.74	0.58	สูงที่สุด
15	เมื่อทำผิดข้าพเจ้าสามารถกล่าวคำ "ขอโทษ" ผู้อื่นได้	3.94	0.63	สูงที่สุด
16	ข้าพเจ้ายอมรับข้อผิดพลาดของผู้อื่นได้ยาก	3.88	0.80	สูงที่สุด
17	ถึงแม้จะต้องเสียประโยชน์ส่วนตัวไปบ้าง ข้าพเจ้าก็ยินดีที่จะทำเพื่อส่วนรวม	3.82	0.77	สูงที่สุด
18	ข้าพเจ้ารู้สึกลำบากใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อผู้อื่น	3.78	0.86	สูงที่สุด
	รวมคะแนนการรับผิดชอบ	23.03	0.72	สูงกว่าปกติ
	รวมด้านดี	62.24	0.73	สูงกว่าปกติ

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
บุรีรัมย์ เขต 2 มีคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ ด้านดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงกว่าปกติ
มีผลรวมคะแนนเท่ากับ 62.24 (S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นด้านย่อย พบว่า ทั้งสามด้านย่อย
คือ การควบคุมตนเอง การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการรับผิดชอบ อยู่ในระดับสูงกว่าปกติทั้งสาม
ด้าน โดยมีผลรวมคะแนนเท่ากับ 18.16 (S.D. = 0.73), 21.05 (S.D. = 0.72)
และ 23.03 (S.D. = 0.72) ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บุรีรัมย์ เขต 2

ข้อ ที่	ข้อความ	ความฉลาดทางอารมณ์		
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ข. ด้านเก่ง				
ข.1 การมีแรงจูงใจ				
19	ข้าพเจ้าไม่รู้ว่าข้าพเจ้าเก่งเรื่องอะไร	3.34	0.86	สูง
20	แม้จะเป็นงานยาก ข้าพเจ้าก็มั่นใจว่าข้าพเจ้าสามารถทำได้	2.97	0.73	สูง
21	เมื่อทำสิ่งใดไม่สำเร็จ ข้าพเจ้ารู้สึกหมดกำลังใจ	3.22	0.89	สูง
22	ข้าพเจ้ารู้สึกมีคุณค่าเมื่อได้ทำสิ่งต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถ	3.64	0.56	สูงที่สุด
23	เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคและความผิดหวัง ข้าพเจ้าก็จะไม่ยอมแพ้	3.25	0.70	สูง
24	เมื่อเริ่มทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ข้าพเจ้ามักทำต่อไปไม่สำเร็จ	3.46	0.79	สูง
รวมคะแนนเฉลี่ยการมีแรงจูงใจ		19.88	0.75	ปกติ
ข.2 การตัดสินใจและแก้ปัญหา				
25	ข้าพเจ้าพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาโดยไม่คิดเอาเองตามใจชอบ	3.12	0.77	สูง
26	บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้าไม่รู้ว่าอะไรทำให้ข้าพเจ้าไม่มีความสุข	3.39	0.71	สูง
27	ข้าพเจ้ารู้สึกว่า การตัดสินใจแก้ปัญหาเป็นเรื่องยากสำหรับข้าพเจ้า	3.27	0.81	สูง
28	เมื่อต้องทำอะไรหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ข้าพเจ้าตัดสินใจได้ว่าจะทำอะไรก่อนหลัง	3.23	0.75	สูง
29	ข้าพเจ้าลำบากใจเมื่อต้องอยู่กับคนแปลกหน้าหรือคนไม่คุ้นเคย	3.01	0.83	สูง
30	ข้าพเจ้าทนไม่ได้เมื่อต้องอยู่ในสังคมที่มีกฎระเบียบขัดกับความเคยชินของข้าพเจ้า	3.36	0.81	สูง
รวมคะแนนเฉลี่ยการตัดสินใจและแก้ปัญหา		19.38	0.78	ปกติ

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ความฉลาดทางอารมณ์		
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	ข.3 การมีสัมพันธภาพ			
31	ข้าพเจ้าทำความรู้จักผู้อื่นได้ง่าย	2.91	0.82	สูง
32	ข้าพเจ้ามีเพื่อนสนิทหลายคนที่คบกันมานาน	3.19	0.91	สูง
33	ข้าพเจ้าไม่กล้าบอกความต้องการของข้าพเจ้าให้ผู้อื่นรู้	3.06	0.76	สูง
34	ข้าพเจ้าทำในสิ่งที่ต้องการโดยไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน	3.28	0.73	สูง
35	เป็นการยากสำหรับข้าพเจ้าที่จะโต้แย้งกับผู้อื่นแม้จะมีเหตุผลเพียงพอ	2.91	0.88	สูง
36	เมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้อื่น ข้าพเจ้าสามารถอธิบายเหตุผลที่เขายอมรับได้	2.89	0.71	สูง
	รวมคะแนนเฉลี่ยการมีสัมพันธภาพ	18.24	0.80	ปกติ
	รวมด้านเก่ง	57.50	0.78	ปกติ

จากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ ด้านเก่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปกติ มีผลรวมคะแนนเท่ากับ 57.50 (S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นด้านย่อย พบว่า ทั้งสามด้านย่อย คือ การมีแรงจูงใจ การตัดสินใจแก้ปัญหา และการมีสัมพันธภาพ อยู่ในระดับปกติ โดยมีผลรวมคะแนนเท่ากับ 19.88 (S.D. = 0.75), 19.38 (S.D. = 0.78) และ 18.24 (S.D. = 0.80) ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุข
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ข้อ ที่	ข้อความ	ความฉลาดทางอารมณ์		
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ค. ด้านสุข				
ค.1 การภูมิใจตนเอง				
37	ข้าพเจ้ารู้สึกด้อยกว่าผู้อื่น	3.42	0.75	สูง
38	ข้าพเจ้าทำหน้าที่ได้ดี ไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทใด	2.86	0.63	สูง
39	ข้าพเจ้าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดีที่สุด	3.09	0.72	สูง
40	ข้าพเจ้าไม่มั่นใจในการทำงานที่ยากลำบาก	3.11	0.79	สูง
รวมคะแนนเฉลี่ยการภูมิใจตนเอง		12.48	0.72	ปกติ
ค.2 การพอใจในชีวิต				
41	แม้สถานการณ์จะเลวร้าย ข้าพเจ้าก็มีหวังว่าจะดีขึ้น	3.26	0.70	สูง
42	ทุกปัญหามักมีทางออกเสมอ	3.69	0.59	สูงที่สุด
43	เมื่อมีเรื่องที่ทำให้เครียด ข้าพเจ้ามักปรับเปลี่ยนให้เป็นเรื่องผ่อนคลายหรือสนุกสนานได้	2.84	0.77	สูง
44	ข้าพเจ้าสนุกสนานทุกครั้งกับกิจกรรมในวันสุดสัปดาห์ และวันหยุดพักผ่อน	2.98	0.80	สูง
45	ข้าพเจ้ารู้สึกไม่พอใจที่ผู้อื่นได้รับสิ่งดีๆ มากกว่าข้าพเจ้า	3.51	0.74	สูงที่สุด
46	ข้าพเจ้าพอใจกับสิ่งที่ข้าพเจ้าเป็นอยู่	3.52	0.68	สูงที่สุด
รวมคะแนนเฉลี่ยการพอใจในชีวิต		19.80	0.71	ปกติ
ค.3 การสุขสงบทางใจ				
47	ข้าพเจ้าไม่รู้ว่าทำอะไรทำ เมื่อรู้สึกเบื่อหน่าย	3.46	0.68	สูง
48	เมื่อว่างเว้นจากภาระหน้าที่ ข้าพเจ้าจะทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าชอบ	3.40	0.67	สูง
49	เมื่อรู้สึกไม่สบายใจ ข้าพเจ้ามีวิธีผ่อนคลายอารมณ์ได้	3.25	0.73	สูง
50	ข้าพเจ้าสามารถผ่อนคลายตนเองได้ แม้จะเหน็ดเหนื่อยจากภาระหน้าที่	3.21	0.70	สูง

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ความฉลาดทางอารมณ์		
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย
51	ข้าพเจ้าไม่สามารถทำใจให้เป็นสุขได้จนกว่าจะได้ ทุกสิ่งที่ต้องการ	3.31	0.86	สูง
52	ข้าพเจ้ามักทุกข์ร้อนกับเรื่องเล็กน้อยที่เกิดขึ้นเสมอ	3.19	0.92	สูง
	รวมคะแนนเฉลี่ยการสุขสงบทางใจ	19.82	0.76	ปกติ
	รวมด้านสุข	52.10	0.73	ปกติ

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
บุรีรัมย์ เขต 2 มีคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุข โดยภาพรวมอยู่ในระดับปกติ มีผลรวม
คะแนนเท่ากับ 52.10 (S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นด้านย่อย พบว่า ทั้งสามด้านย่อยคือการ
ภูมิใจในตนเอง การพอใจในชีวิต และการสุขสงบทางใจ อยู่ในระดับปกติ โดยมีผลรวมคะแนน
เท่ากับ 12.48 (S.D. = 0.72), 19.80 (S.D. = 0.71) และ 19.82 (S.D. = 0.76) ตามลำดับ

ตาราง 8 คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ	คะแนนความฉลาดทางอารมณ์			รวมคะแนน	ความหมาย
			ด้านดี	ด้านเก่ง	ด้านสุข		
โสด	25	16.40	60.61	56.80	51.92	169.33	ปกติ
สมรส	123	80.90	60.28	57.83	52.26	170.37	ปกติ
หม้าย	4	2.60	55.75	51.25	48.03	155.03	ปกติ
รวม	152	100.00	58.88	55.29	50.74	164.91	ปกติ

จากตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ที่มีสถานภาพสมรส มีความฉลาดทางอารมณ์สูงสุด โดยมีคะแนนรวม 170.37 อยู่ในระดับปกติ รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสถานภาพโสด โดยมีคะแนนรวม 169.33 อยู่ในระดับปกติ ส่วนผู้บริหารที่มีสถานภาพหม้าย มีคะแนนต่ำสุด โดยมีคะแนนรวม 155.03 อยู่ในระดับปกติเช่นกัน

ตาราง 9 คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร

ประสบการณ์ การบริหาร	จำนวน	ร้อยละ	คะแนนความฉลาดทางอารมณ์			รวมคะแนน	ความหมาย
			ด้านดี	ด้านเก่ง	ด้านสุข		
1-5 ปี	31	20.40	62.94	60.22	54.32	177.48	ปกติ
6-10 ปี	29	19.10	59.55	56.00	49.85	165.40	ปกติ
11 ปี ขึ้นไป	92	60.50	59.52	57.04	52.03	168.59	ปกติ
รวม	152	100	60.67	57.75	52.07	170.49	ปกติ

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
บุรีรัมย์ เขต 2 ที่มีประสบการณ์การบริหาร 1-5 ปี มีความฉลาดทางอารมณ์สูงสุด โดยมีคะแนน
รวม 177.48 อยู่ในระดับปกติ รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร 11
ปี ขึ้นไป โดยมีคะแนนรวม 168.59 อยู่ในระดับปกติ ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหาร
6-10 ปี มีคะแนนต่ำสุด โดยมีคะแนนรวม 165.40 อยู่ในระดับปกติเช่นกัน

ตาราง 10 คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิ	จำนวน	ร้อยละ	คะแนนความฉลาดทางอารมณ์			รวมคะแนน	ความหมาย
			ด้านดี	ด้านเก่ง	ด้านสุข		
ปริญญาตรี	33	21.70	58.87	56.85	55.23	170.95	ปกติ
ป.บัณฑิต	41	27.00	60.27	57.41	50.81	168.49	ปกติ
สูงกว่า ป.บัณฑิต	78	51.30	61.86	58.52	52.30	172.68	ปกติ
รวม	152	100.00	60.33	57.59	52.78	170.71	ปกติ

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าประกาศนียบัตรบัณฑิต มีความฉลาดทางอารมณ์สูงสุด โดยมีคะแนนรวม 172.68 อยู่ในระดับปกติ รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี โดยมีคะแนนรวม 170.95 อยู่ในระดับปกติ ส่วนผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาประกาศนียบัตรบัณฑิต มีคะแนนต่ำสุด โดยมีคะแนนรวม 168.49 อยู่ในระดับปกติเช่นกัน

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยการวิเคราะห์เป็นรายด้าน โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ข้อ ที่	ข้อความ	พฤติกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ก. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์				
1	ท่านสามารถปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	3.97	0.69	มาก
2	ท่านประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน	4.14	0.72	มาก
3	ท่านมีสติในทุกสถานการณ์	4.10	0.74	มาก
4	ท่านเน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม อย่างชัดเจนแก่ผู้ร่วมงาน	3.76	0.86	มาก
5	ท่านทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน	4.13	0.74	มาก
6	ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน	4.27	0.79	มาก
7	ท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม	4.38	0.68	มาก
8	ท่านตัดสินใจจะคำนึงถึงผลที่ตามมาด้านศีลธรรมและจรรยาบรรณ	4.41	0.69	มาก
9	ท่านมักให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าจะชนะอุปสรรคต่างๆ ได้	4.07	0.79	มาก
10	ท่านแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยม	4.01	0.87	มาก
11	ท่านแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำสิ่งใด ๆ ก็ตาม	3.88	0.78	มาก
12	ท่านแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาได้แย่งที่ที่เกิดขึ้น	3.90	0.74	มาก
13	การกระทำของท่านทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความนับถือในตัวท่าน	3.89	0.76	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	พฤติกรรม		
		ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย
14	ท่านกำหนดจุดประสงค์หลักในการทำงานได้อย่างชัดเจน	4.10	0.70	มาก
15	ท่านแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง	4.13	0.72	มาก
16	ท่านพูดให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่างๆได้	4.07	0.76	มาก
17	ท่านมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน	4.28	0.73	มาก
18	ท่านปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรมและจริยธรรม	4.39	0.72	มาก
	รวมคะแนนเฉลี่ยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.10	0.75	มาก
ข. การสร้างแรงบันดาลใจ				
19	ท่านตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูง	3.93	0.84	มาก
20	ท่านมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ต่อการเปลี่ยนแปลง ของสถานศึกษา	4.08	0.80	มาก
21	ท่านกล่าวถึงอนาคตของสถานศึกษาในแง่ดี	4.38	0.73	มาก
22	ท่านแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะบรรลุเป้าหมาย	4.20	0.71	มาก
23	ท่านให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง	4.32	0.64	มาก
24	ท่านพูดถึงสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จด้วยความ กระตือรือร้น	4.18	0.70	มาก
25	ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงการทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย	4.03	0.77	มาก
26	ท่านพูดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่าง ชัดเจน	4.04	0.83	มาก
27	ท่านแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้ สำเร็จตามที่กำหนดไว้	4.22	0.73	มาก
	รวมคะแนนเฉลี่ยการสร้างแรงบันดาลใจ	4.15	0.75	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	พฤติกรรม		
		ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ค. การกระตุ้นทางปัญญา				
28	ท่านวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลเป็นหลักฐาน	4.01	0.76	มาก
29	ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์หรือพิจารณาในเรื่องที่อาจจะเป็นปัญหา	3.93	0.78	มาก
30	ท่านสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.35	0.68	มาก
31	ท่านหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา	4.19	0.70	มาก
32	ท่านเสนอแนะวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.95	0.76	มาก
33	ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และแง่คิดต่าง ๆ ในการทำงาน	4.14	0.79	มาก
34	ท่านช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม	4.03	0.79	มาก
35	ท่านสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ	3.98	0.75	มาก
36	ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหา โดยใช้เหตุผลและหลักฐาน	4.02	0.77	มาก
	รวมคะแนนเฉลี่ยการกระตุ้นทางปัญญา	4.07	0.75	มาก
ง. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				
37	ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความสามารถที่เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.22	0.80	มาก
38	ท่านรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	4.24	0.70	มาก
39	ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.01	0.80	มาก
40	ท่านสนับสนุนผู้ร่วมงานในการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง	4.20	0.82	มาก
41	ท่านแนะนำการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.81	0.93	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	พฤติกรรม		
		ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย
42	ท่านมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล	4.27	0.76	มาก
43	ท่านมีเทคนิคในการมอบหมายงานเพื่อให้งานสำเร็จ	4.03	0.76	มาก
44	ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง	4.33	0.77	มาก
45	ท่านให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคน	4.33	0.73	มาก
	รวมคะแนนเฉลี่ยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.16	0.79	มาก
	คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.12	0.76	มาก

จากตาราง 11 พบว่า คะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย ทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีระดับพฤติกรรมในแต่ละด้านย่อยอยู่ในระดับมากในทุกด้าน

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวนสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ								รวมเฉลี่ย		ความหมาย
			การมีอิทธิพล		การสร้างแรงบันดาลใจ		การกระตุ้นทางปัญญา		การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		\bar{X}	S.D.	
			\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.			
โสด	25	16.40	4.10	0.746	4.20	0.71	4.03	0.711	4.20	0.772	4.13	0.735	มาก
สมรส	123	80.90	4.14	0.711	4.17	0.73	4.09	0.747	4.17	0.780	4.14	0.741	มาก
หม้าย	4	2.60	3.15	1.231	3.31	1.11	3.42	1.031	3.72	1.006	3.40	1.095	ปานกลาง
รวม	152	100	3.80	0.290	3.89	0.228	3.84	0.175	4.03	0.133	3.89	0.206	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่มีสถานภาพสมรส มีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำสูงสุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 (S.D. = 0.741) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสถานภาพโสด โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 (S.D. = 0.735) อยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารที่มีสถานภาพหม้าย มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 (S.D. = 1.095) อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวนตามประสบการณ์การบริหาร

ประสบการณ์ การบริหาร	จำนวน	ร้อยละ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ								รวมเฉลี่ย		ความหมาย
			การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์		การสร้าง แรงบันดาลใจ		การกระตุ้น ทางปัญญา		การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล		\bar{X}	S.D.	
			\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.			
1-5 ปี	31	20.40	4.29	0.660	4.30	0.656	4.28	0.658	4.35	0.654	4.31	0.657	มาก
6-10 ปี	29	19.10	3.94	0.827	4.07	0.857	3.94	0.796	4.02	0.801	3.99	0.820	มาก
11 ปี ขึ้นไป	92	60.50	4.09	0.736	4.13	0.732	4.02	0.751	4.14	0.810	4.10	0.757	มาก
รวม	152	100.00	4.11	0.084	4.17	0.101	4.08	0.070	4.17	0.087	4.13	0.082	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่มีประสบการณ์การบริหาร 1-5 ปี มีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำสูงสุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 (S.D. = 0.657) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร 11 ปี ขึ้นไป โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 (S.D. = 0.757) อยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหาร 6-10 ปี มีคะแนนต่ำสุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 (S.D. = 0.820) อยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวนตามวุฒิการศึกษา

วุฒิ	จำนวน	ร้อยละ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ								รวมเฉลี่ย		ความหมาย
			การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์		การสร้าง แรงบันดาลใจ		การกระตุ้น ทางปัญญา		การคำนึงถึง ความเป็น ปัจเจกบุคคล		\bar{X}	S.D.	
			\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.			
ปริญญาตรี	33	21.70	4.05	0.722	4.08	0.824	4.05	0.709	4.18	0.731	4.09	0.747	มาก
ป.บัณฑิต	41	27.00	4.03	0.836	3.61	0.791	4.05	0.768	4.08	0.769	3.94	0.791	มาก
สูงกว่า ป.บัณฑิต	78	51.30	4.16	0.706	4.24	0.682	4.07	0.762	4.20	0.811	4.17	0.740	มาก
รวม	152	100.00	4.08	0.071	3.98	0.074	4.06	0.032	4.15	0.040	4.07	0.028	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่มีวุฒิการศึกษสูงกว่าประกาศนียบัตรบัณฑิต มีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำสูงสุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 (S.D. = 0.740) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 (S.D. = 0.747) อยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับบัณฑิต มีคะแนนต่ำสุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 (S.D. = 0.791) อยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543 : 153) กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า +1.00 ถึง -1.00 โดยมีเกณฑ์กว้าง ๆ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.81 แต่ไม่เกิน 1.00 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันใน

ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.61 แต่ไม่เกิน 0.80 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับ

ค่อนข้างสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.41 แต่ไม่เกิน 0.60 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับ

ปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.21 แต่ไม่เกิน 0.40 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับ

ค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า มากกว่า 0.00 แต่ไม่เกิน 0.20 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.00 ถือว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน

การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะแปลว่าตัวแปร 2 ตัวมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร และในระดับใด แต่จะไม่แปลความหมายในเชิงเป็นเหตุเป็นผลของ 2 ตัวแปรนั้น

ตาราง 15 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เป็นรายด้าน และรายด้านย่อย

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ด้านความฉลาดทางอารมณ์			
	ด้านดี	ด้านเก่ง	ด้านสุข	รวม
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.492**	0.618**	0.570**	0.626**
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.362**	0.527**	0.462**	0.504**
การกระตุ้นทางปัญญา	0.673**	0.903**	0.673**	0.839**
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.367**	0.511**	0.471**	0.503**
รวม	0.524**	0.699**	0.611**	0.683**

** ค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 15 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ($r_{xy} = 0.683^{**}$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ย่อย พบผลความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

ความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.492^{**}$) มีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงบันดาลใจในระดับค่อนข้างต่ำ ($r_{xy} = 0.362^{**}$) มีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นทางปัญญาในระดับ ค่อนข้างสูง ($r_{xy} = 0.673^{**}$) มีความสัมพันธ์กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระดับ ค่อนข้างต่ำ ($r_{xy} = 0.367^{**}$) และมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในระดับ ปานกลาง ($r_{xy} = 0.524^{**}$)

ความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่ง ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในระดับค่อนข้างสูง ($r_{xy} = 0.618^{**}$) มีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงบันดาลใจในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.527^{**}$) มีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นทางปัญญาใน ระดับสูง ($r_{xy} = 0.903^{**}$) มีความสัมพันธ์กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระดับปาน กลาง ($r_{xy} = 0.511^{**}$) และมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในระดับ ค่อนข้างสูง ($r_{xy} = 0.699^{**}$)

ความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุข ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.570^{**}$) มีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงบันดาลใจในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.462^{**}$) มีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นทางปัญญาในระดับ ค่อนข้างสูง ($r_{xy} = 0.673^{**}$) มีความสัมพันธ์กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระดับปาน กลาง ($r_{xy} = 0.471^{**}$) และมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในระดับ ค่อนข้างสูง ($r_{xy} = 0.611^{**}$)

และความฉลาดทางอารมณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ กับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในระดับค่อนข้างสูง ($r_{xy} = 0.626^{**}$) มีความสัมพันธ์กับการ สร้างแรงบันดาลใจในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.504^{**}$) มีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นทางปัญญา ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.839^{**}$) และมีความสัมพันธ์กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระดับ ปานกลาง ($r_{xy} = 0.503^{**}$)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผู้วิจัยจะสรุปผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ
 - 6.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
 - 6.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ที่จำแนกตามสถานภาพครอบครัว ประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษา มีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับปกติ
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ที่จำแนกตามสถานภาพครอบครัว ประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
3. ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ปีการศึกษา 2551 จำนวน 246 โรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 246 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มประชากรโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 148-149) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 152 คน ให้กระจายไปตามประชากรทุกอำเภอ จากนั้นทำการสุ่มโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการจัดส่งทางไปรษณีย์ หรือผู้วิจัยเดินทางไปเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองตามโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง กรณีไม่ได้แบบสอบถามคืนผู้วิจัยจะไปติดตามด้วยตนเองเพื่อให้ได้แบบสอบถามคืนทั้งหมด ผลปรากฏว่าแบบสอบถามจำนวน 152 ชุด เก็บรวบรวมมาได้ 152 ชุด คิดเป็นร้อยละร้อย

สรุปผลการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำนวน 152 คน เมื่อจำแนกตามสถานภาพครอบครัว พบว่า เป็นโสดจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 16.40 สมรสจำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 80.90 และเป็นหม้าย 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.60 เมื่อพิจารณาประสพการณ์ในการบริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสพการณ์ในการบริหาร 1-5 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 20.20 มีประสพการณ์ในการบริหาร 6-10 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 19.10 และมีประสพการณ์ในการบริหาร 11 ปีขึ้นไป จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 60.50 เมื่อพิจารณาจากวุฒิการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า เป็นกลุ่มตัวอย่างที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 21.70 จบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00 และจบการศึกษาสูงกว่าประกาศนียบัตรบัณฑิต จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 51.30

และพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับปกติ (171.84 คะแนน) เมื่อแยกพิจารณาความฉลาดทางอารมณ์เป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความฉลาดทางอารมณ์ด้านดีสูงกว่าปกติ (62.24 คะแนน) ส่วนด้านเก่ง และด้านสุขมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับปกติ (57.50 คะแนน และ 52.10 คะแนนตามลำดับ) เมื่อพิจารณาจากข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาตามสถานภาพครอบครัว ประสพการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษาพบว่า มีความฉลาดทางอารมณ์ ในระดับปกติทุกด้าน

2. ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย ทั้ง 4 ด้าน คือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับพฤติกรรมในแต่ละด้านย่อยอยู่ในระดับมากในทุกด้าน เมื่อพิจารณาจากข้อมูลของส่วนตัวผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพครอบครัว ประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษาพบว่า มีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ในระดับมากทุกด้าน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{xy} = 0.683^{**}$)

ความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.524^{**}$) ความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่ง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในระดับค่อนข้างสูง ($r_{xy} = 0.699^{**}$) และความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุข มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในระดับค่อนข้างสูง ($r_{xy} = 0.611^{**}$)

และความฉลาดทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์กับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในระดับค่อนข้างสูง ($r_{xy} = 0.626^{**}$) มีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงบันดาลใจในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.504^{**}$) มีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นทางปัญญาในระดับสูง ($r_{xy} = 0.839^{**}$) และมีความสัมพันธ์กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.503^{**}$)

อภิปรายผล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีผลการศึกษาที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. จากผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีความฉลาดทางอารมณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปกติ หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษา มีความฉลาดทางอารมณ์ในด้านดี ด้านเก่ง ด้านสุข อยู่ในเกณฑ์ปกติเท่ากับระดับของคนปกติทั่วไป เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อผู้ร่วมงาน นักเรียน ตลอดทั้งสาธารณชน และหน่วยงานต้นสังกัดได้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ อีกทั้งการปลูกฝังคุณธรรมที่พึงประสงค์ตามบทบาทหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ทั้งแรกเริ่มการดำรงตำแหน่ง และระหว่างอยู่ในตำแหน่ง ทำให้ผู้บริหารได้รับประสบการณ์ เกิดการเรียนรู้ส่งผลต่อการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ และผู้บริหารได้นำหลักธรรมในพุทธศาสนาเป็นหลักในการครองตน ครองคน ครองงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของศศิธร ศิริพัฒน์โกศล (2553 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของ

ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุข โดยรวมอยู่ในระดับปกติ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีอริป ใจปล้ำ (2544 : 130) ที่พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร โดยรวมอยู่ในระดับปกติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์ ด้านดีสูงกว่าปกติ ส่วนด้านเก่ง และด้านสุข มีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับปกติ การที่ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความฉลาดทางอารมณ์ด้านดีทั้งสามด้านย่อย คือ การควบคุมตนเอง การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการรับผิดชอบโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงกว่าปกติ อาจเป็นผลมา จากผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการส่งเสริมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอส่งผลให้รู้จัก เห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมมากกว่าปกติ สามารถควบคุมอารมณ์และความ ต้องการของตนเอง รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม มีความรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย รู้จักรับผิดชอบ สอดคล้องกับผลการวิจัยของชัยสิทธิ์ สุวจสุวรรณ (2544 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร วิทยาลัยเกษตรกรรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี มีความฉลาดทางอารมณ์ด้านดีสูงกว่าปกติ ส่วนด้านเก่ง และด้านสุข มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับ ปกติ

ผลการวิจัยความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหาร สถานศึกษา ที่มีสถานภาพสมรส มีความฉลาดทางอารมณ์สูงสุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มี สถานภาพสมรส มีคู่ชีวิตไว้เป็นที่ปรึกษาเมื่อประสบปัญหาจึงสามารถรับมือและจัดการกับ ปัญหาได้ดี ส่งผลให้ผู้บริหารที่มีสถานภาพสมรสมีความมั่นคงทางอารมณ์สูงสามารถจัดการ กับอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม และแสดงพฤติกรรมที่ควรจะเป็นได้ดีกว่าผู้บริหารที่มี สถานภาพโสดและหม้าย ผลการศึกษาในครั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของประสงค์ สังขะไชย (2546 : 41 - 44) ที่ได้กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ จะส่งผลทางด้านบวกต่อตนเองในหลาย ด้าน เช่น ทำให้บุคคลตระหนักรู้ตนเอง รู้จักควบคุมตนเอง สร้างแรงจูงใจนำไปสู่ความสำเร็จ ด้านต่าง ๆ ป้องกันปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลทำให้เราอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น และมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ทำให้ตนเองมีความสุข และคนรอบข้างมีความสุข เพราะรู้จักมอง โลกในแง่ดีมองเห็นคุณค่าของตนเอง และรู้จักผ่อนคลายตนเองทำให้สุขสงบทางจิตใจ นอกจากนี้ความฉลาดทางอารมณ์จะส่งผลด้านบวกต่อครอบครัว คือ ลดปัญหาความขัดแย้ง และความรุนแรงในครอบครัว มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในครอบครัว เพราะมีจิตใจรับรู้ และตอบสนองความต้องการของคนในครอบครัวได้ดี มีการสื่อสารด้านท่าทีและคำพูดที่ดี มีความเอื้ออาทร และสมาชิกในครอบครัวรับทราบของตนเอง

ผลการวิจัยความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร 1-5 ปี มีความฉลาดทางอารมณ์สูงสุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีประสบการณ์ การบริหาร 1-5 ปี เป็นผู้บริหารใหม่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดี สามารถรับมือและจัดการเกี่ยวกับอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาเชื่อมั่น และเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับชัยสิทธิ์ สุวจสุวรรณ (2544 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าประกาศนียบัตรบัณฑิต มีความฉลาดทางอารมณ์สูงสุด อาจเป็นเพราะว่า การศึกษามีผลต่อการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ยิ่งผู้บริหารมีการศึกษาหรือการฝึกอบรมมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้มีความฉลาดทางอารมณ์สูงขึ้นเพราะสามารถจัดการอารมณ์ของตนเอง และแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีความเข้าใจเกี่ยวกับอารมณ์ของผู้อื่น สามารถรับมือและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองและผู้อื่นได้เป็นอย่างดี คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ย่อมดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข และสามารถจัดการกับมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ได้ ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของจำนง ยินดี (2547 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ผลการวิจัยพบว่าระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย ทั้ง 4 ด้าน คือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับพฤติกรรมในแต่ละด้านย่อยอยู่ในระดับมากในทุกด้าน เมื่อพิจารณาจากข้อมูลของส่วนตัวผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพครอบครัว ประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษาพบว่า มีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ในระดับมากทุกด้าน เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง มุ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม มองอนาคตที่ยาวไกล และพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กรอยู่เสมอ กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนทิศทางการสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของข้อมูล กล้ารับผิดชอบ แสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสม ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน แก้ไขปัญหา และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความอดทน อดกลั้นขยันหมั่นเพียร มีความศรัทธาในงานที่ทำ มีวุฒิทางอารมณ์สูงสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกตินอกจากนี้ ยังให้คำปรึกษา ความช่วยเหลือและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการทำตนเป็นแบบอย่างใน

เชิงคุณธรรม จริยธรรมสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภูมิใจ จงรักภักดี เชื่อถือ เชื่อมมั่น และไว้วางใจ สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจเห็นประโยชน์ส่วนรวม และอุทิศตนเพื่องาน

สอดคล้องกับผลการศึกษาของฐิติพงศ์ คล้ายไยทอง (2547 : 93) ที่ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน สราวุธรัตน์ จันทะมล (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวม และรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ สมพร จำปานิล (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ข้าราชการครูและบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ศุภกิจ สานุสัจย์ (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นเชิงปัญญา ด้านการคำนึงถึงบุคคล และด้านการสร้างบารมีตามลำดับ

และพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสถานภาพโสด มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าประกาศนียบัตรบัณฑิต มีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำสูงสุด น่าจะเป็นผลมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสถานภาพโสดมีความมุ่งมั่นในการบริหาร และสามารถบริหารงานได้อย่างเต็มกำลังเนื่องจากไม่มีภาระทางครอบครัวให้ต้องรับผิดชอบเหมือนผู้บริหารที่มีสถานภาพสมรสที่ต้องมีเวลาสำหรับครอบครัว ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี นั้นเป็นผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ผ่านการอบรมพัฒนา ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งจากหน่วยงานต้นสังกัด จึงมีความกระตือรือร้นที่จะนำเอาหลักการและทฤษฎีการบริหารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการบริหารงาน ส่งผลให้มีพลัง และกำลังใจในการปฏิบัติงานดี และผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าประกาศนียบัตรบัณฑิต ได้ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม โดยสถาบันการศึกษา และต้นสังกัด มาอย่างต่อเนื่องและเป็นเวลานานจนเกิดทักษะ มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานได้อย่าง

เหมาะสม สอดคล้องกับผลการศึกษาของจิตติพงศ์ คล้ายไยทอง (2547 : 93) ที่ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อจำแนกตามสถานภาพ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในระดับมาก

3. ผลจากการวิจัยที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจากองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการกับตนเอง ความฉลาดทางสังคม และความสามารถในการแก้ไขข้อขัดแย้ง ดังนั้นย่อมเป็นผลโดยตรงกับกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร หากผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ก็จะเป็นผลโดยตรงกับกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับ กัลยาณี พรหมทอง (2546 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา ผลการศึกษา พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในทางบวก วิเชียร อามาตย์ทัศน์ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ทิพวรรณ ไชยคลัง (2549 : 63) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้การวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของต่างประเทศโดยเอเวอเรตต์ (Everett. 2008 : A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความฉลาดทางอารมณ์เกี่ยวกับความผูกพันเชิงทัศนคติตามความคิดเห็นของครูในมิติของภาระหน้าที่ของครูต่อการทำงานในโรงเรียน ผลจากการวิจัยที่พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่ง ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นทางปัญญาในระดับสูง น่าจะเป็นเพราะว่าความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่งช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีอัจฉริยภาพความเป็นผู้นำในการสร้างสัมพันธภาพที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่งสูงย่อมส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบริหาร สามารถใช้ศิลป์และกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดศรัทธามี

ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่งช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความสามารถด้านสติปัญญานั้นเอง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ผู้บังคับบัญชาควรมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ดังนั้น กระบวนการเปลี่ยนผู้ตามโดยทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงาน ผู้นำต้องแยกพิจารณาให้ชัดเจนว่าวิธีการที่จะใช้เกิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หรือภาวะผู้นำแบบตามสบาย

1.2 ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีความฉลาดทางอารมณ์สูง ก็จะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากไปด้วย และผู้บริหารที่ความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่ง ก็จะมีภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญาในระดับสูง แสดงว่าผู้บริหารต้องมีทั้ง อีคิว และไอคิวสูง ซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดสามารถนำข้อเสนotechnique ไปจัดอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาผู้บริหารและผู้ที่ก้าวเข้าสู่อาชีพนักบริหารด้วย

1.3 จากผลการศึกษา ระดับความฉลาดทางอารมณ์ ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุข ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปกติเท่ากับระดับของคนปกติทั่วไป แต่ก็มีผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนที่อยู่ในระดับต่ำกว่าปกติ ดังนั้น องค์กรควรรหาแนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ดังเช่น ด้านดี การฝึกปฏิบัติควบคุมอารมณ์ และความต้องการของตนเอง เช่น การอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม และจริยธรรม ด้านเก่ง เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็น และความรู้ความสามารถของตน จัดกิจกรรมสนทนากาการ จัดการแข่งขันกีฬาภายใน เพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสุข ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความพึงพอใจกับชีวิต และควรมีความเข้าใจในเรื่องของการอยู่อย่างพอเพียงเพื่อการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ที่มีผลต่อความฉลาดทางอารมณ์หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การรับรู้ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน คุณภาพชีวิต ความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น

2.3 ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น ความเครียด ความพึงพอใจในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

2.4 ควรทำการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของนักจิตวิทยาท่านอื่นเพื่อให้ได้มุมมองที่แตกต่างออกไป

2.5 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาบางคนมีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำหรือสูงกว่าปกติ ฉะนั้นจึงควรทำการศึกษาในแนวลึกกว่ามีปัจจัยใดที่ทำให้ผลการวิจัยรายบุคคลมีผลเป็นเช่นนั้น

2.6 ควรเพิ่มกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย เช่น ครู ผู้ปกครอง เพื่อนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบความแตกต่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมสุขภาพจิต . (2543) อีคิว : ความฉลาดทางอารมณ์.

นนทบุรี : สำนักพัฒนาสุขภาพจิต.

_____. (2544). **คู่มือความฉลาดทางอารมณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 4.

นนทบุรี : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษา
และผู้บริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

กฤษฎีกาธิปไตยใจปล้ำ. (2544). **การศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา** สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร.

วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร : บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.

กัลยาณี พรหมทอง. (2546). **ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.

(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จำนง ยืนดี. 2547. **ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).

ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชนมน สุขวงศ์. (2543). **ความสัมพันธ์ระหว่างการเลี้ยงดูกับความเฉลียวฉลาด
ทางอารมณ์ของวัยรุ่นตอนต้น**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา).

ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ชัยสิทธิ์ สัจจสุวรรณ. 2544. **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์
ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัด**

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.

(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ฐิติพงศ์ คล้ายไยทอง. (2547). **พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ค.ม.

(การบริหารการศึกษา). ลพบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

- ทศพร ประเสริฐสุข. (2542,สิงหาคม). ความฉลาดทางอารมณ์กับการศึกษา.
 พฤติกรรมศาสตร์, 5(1), 19-24.
- ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2545). ผู้บริหารยุคบรรษัทภิบาล.
 กรุงเทพมหานคร : อินฟอร์มีเดียบุ๊กส์.
- ทิพวรรณ โอษคลัง. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 กับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาเลย เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
 เลย : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- เทอดศักดิ์ เดชคง. (2542). ความฉลาดทางอารมณ์. กรุงเทพมหานคร : มติชน.
 _____ . (2543). EQ กับความฉลาดทางอารมณ์ เรียนรู้ชี้พจรของอารมณ์เพื่อพัฒนา
 สู้หัวใจของความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร : มติชน.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษา.
 กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง.
 _____ . (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูป
 การศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง.
- บั้งอร ศรีสุทธิกุล. (2544). อิทธิพลของภาวะผู้นำและการรับรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ
 การบริหารงานโรงเรียนตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 : ศึกษา
 เฉพาะกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษากลุ่มสหวิทยาเขต
 บรมราชชนนี1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
 กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2.
 กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น.
- ประคอง รัตมีแก้ว. (2545). การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของ
 ผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน.
 วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประสงค์ สังข์ไชย. (2546). การเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์
 (EQ : Emotional Quotient). พิมพ์ครั้งที่ 2. นครราชสีมา : โคราชพริ้นติ้ง.
- ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2542). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.
 พิมพ์ครั้งที่ 2. บุรีรัมย์ : ภาควิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์.

- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). **ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ**. กรุงเทพฯ : จามจุรีย์ โปรดักท์.
- พรพรรณ นีวจันทิก. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มนัส บุญประกอบ. (2543). **อิทธิพลภาวะผู้นำในบางประเด็น. ในรวมบทความทางวิชาการ EQ. (213-214)**. กรุงเทพมหานคร : DESKTOP.
- ยุพา เสนาะพิน. (2546). **แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์ (การบริหารการศึกษา). นนทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). **ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2544). **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน**. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- วิเชียร อามาตย์ทัศน. 2548. **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุดรธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). **การบริหาร (หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษา)**. กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์.
- วีระวัฒน์ บันนิตามัย. (2542, มกราคม-มิถุนายน). **เชาว์อารมณ์ (EQ) : ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต**. *แนะแนวจิตวิทยาการศึกษา*, 1, 30.
- _____. (2544). **เชาว์อารมณ์ (E.Q.)**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : เอกซเปอร์เนท.
- ศศิธร ศิริพัฒน์โกศล. (2553). **ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ศุภกิจ สานุสัจย์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย : สำนักงานบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏเลย.
- สมควร ไกรพน. (2546). แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ .ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย : สำนักงานบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏเลย.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2543). การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพร จำปานิล. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สมเดช สีแสง. (2542). คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. ชัยนาท : ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย.
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทองกมล จำกัด.
- สรานูรัตน์ จันทะมล. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. รายงานการศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2530). ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- โสภณ จุโลทก. (2542). Who พุทธศาสตร์ Maslow และ EQ: รายงานการประชุมวิชาการเรื่อง “ทักษะชีวิตและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพมหานคร : กรมสุขภาพจิต.
- อัสมุนี เจ๊ะอุบง. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์กับความพึงพอใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อุษณีย์ โพธิสุข. (2542). E.Q. ปัญญาของมนุษยชาติ. กรุงเทพมหานคร : แฟมิลี่ไคเรค.

- Baron, R. (1997). **Baron Emotional Quotient Inventory : A Measure of Emotional Intelligence. (Technical Manual)**. Toronto: Multi-Health System Inc.
- Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New York : Harper.
- Dessler, G. (1998). **Management : Leading People and Organizations in the 21st Century ed.** New Jersey : Prentice-Hall International.
- Everett, G.L. (2008). **Teacher Attitude and Commitment : A Function of the School, the Teacher and the Principal's Leadership (Commitment)**. Retrieved April 8, 2008, from <http://wwwlib.umi.com/Dissertations/Fullcit/9203556>.
- Goleman, D. (1995). **Emotional Intelligence : Why It can Matter more than IQ**. New York : Bantum Book.
- Gowing, M.K. (2001). Measurement of Individual Emotional Competence. In Cary Chemise and Daniel Goleman (Eds.) **The Emotional Intelligence Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Group, and Organizations**. 129. San Francisco : Jossey-bass.
- Griffin, R.W. (1996). **Management**. 5th ed. Boston : Houghton Mifflin.
- Kadyschuk, R. (2008). **Teacher Commitment: A Study of the Organizational Commitment, Professional Commitment, and Union Commitment of Teachers in Public Schools in Saskatchewan**. Retrieved April 8, 2008, from [http://wwwlib.umi.com/Dissertations /full it/ AAT NQ23977](http://wwwlib.umi.com/Dissertations/full%20it/AAT%20NQ23977).
- Leithwood, J & Fernandez. (1994). "Transformational Leadership and Teachers' Commitment to change." In Murphy, Joseph and Karen Seashore Louis, (Eds.) **Reshaping the Principalship : Insight for Transformational Reform Efforts**. 77-98. California : Corwin Press.
- Lunenburg, F.C. & Allan C.O. (2000). **Educational Administration : Concepts and Practice**. 3rd ed. Australia : Wadsworth.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? In Salovey, P. & Sluyter, D.J. (Eds.) **"Emotional Diplomat and Emotional Intelligence, 89 : 320-362**. New York : Basic Books.
- Schutte, N.S.; et al. (1998). Development and Validation of Measure of Emotional Intelligence. **Personality and Individual Differences**. 25 : 167-177.

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยวิทยา
Buriram Rajabhat University



ที่ ศธ ๐๔๔๕.๑๑/๖ ๕๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถ.จิระ ต.ในเมือง อ.เมือง
จ.บุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขกความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุขบุรีรัมย์ เขต ๒

ด้วย นางสาวสุวิตรี วิเศษกุลปี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุขบุรีรัมย์ เขต ๒ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ภวันต์รัก พงศ์สุวรรณ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ โดยท่านนักศึกษามีความประสงค์ที่จะขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและ
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทิบเบ สะทองทอง)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๓ ถึง ๓๔๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๔๕๔



ที่ ศษ ๐4๐83/4349

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๑
ข้าหลวงประจำเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๑

18 กันยายน 2552

เรื่อง ขอลงความยินยอมและขอให้รายงานผลตาม

เรียน

เรียน นางสาวสุวิศรี วิศิษฐ์สิงห์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของอารมณ์ขันและผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีความประสงค์ ขอลงความยินยอมและขอให้รวบรวมข้อมูลเพื่อขงงานวิจัยดังกล่าว

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๑ พิจารณแล้วเห็นว่า การทำวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาโดยรวม ขอให้ท่านให้ความสะดวกในการดำเนินงานซึ่งผู้วิจัยจะเข้าติดต่อและประสานงานด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายนิพนธ์ ลิ้มสง)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ข้าราชการเกษียณ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๑

กลุ่มงานวิชาการ

กลุ่มงานบริหารทั่วไป

โทร. 0 4457 109-

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาสภาพปัจจุบัน และความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
2. แบบสอบถามมี 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิตกระทรวงสาธารณสุข แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุข
 - ตอนที่ 3 แบบประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของเบส (Bass) แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
3. ในการตอบแบบสอบถามขอความกรุณาท่านได้โปรดอ่านและตอบแบบสอบถามตามที่เป็นจริงมากที่สุด คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการส่งเสริมพฤติกรรมความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจะถือว่าคำตอบท่านเป็นความลับและการสรุปผลการวิจัยจะออกมาในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อหน่วยงานของท่าน
4. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ
ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

สุรีศรี วิเศษภูมิศิลป์

(นางสาวสุรีศรี วิเศษภูมิศิลป์)

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. สถานภาพครอบครัว
 - () โสด
 - () สมรส
 - () หม้าย

2. ประสบการณ์ในการบริหาร
 - () 1-5 ปี
 - () 6-10 ปี
 - () 11 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา
 - () ปริญญาตรี
 - () ประกาศนียบัตรบัณฑิต
 - () สูงกว่าประกาศนียบัตรบัณฑิต

ตอนที่ 2 แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์

คำชี้แจง แบบประเมินนี้เป็นประโยคที่มีข้อความเกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกที่แสดงออกในลักษณะต่างๆ แม้ว่าประโยคอาจไม่ตรงกับที่ท่านเป็นอยู่ก็ตาม ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี โปรดตอบตามความเป็นจริงและตอบทุกข้อ เพื่อท่านจะได้รู้จักตนเองและวางแผนพัฒนาตนเองต่อไป

มีคำตอบ 4 คำตอบ สำหรับข้อความแต่ละประโยค คือ **ไม่จริง** **จริงบางครั้ง** **ค่อนข้างจริง** **จริงมาก** โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับตัวท่านมากที่สุด

	ข้อความ	ไม่จริง	จริง บาง ครั้ง	ค่อนข้าง จริง	จริง มาก
ด้านดี					
1	เวลาโกรธหรือไม่สบายใจ ข้าพเจ้ารับรู้ได้ว่าเกิดอะไรขึ้นกับข้าพเจ้า				
2	ข้าพเจ้าบอกไม่ได้ว่าอะไรทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกโกรธ				
3	เมื่อถูกขัดใจ ข้าพเจ้ารู้สึกหงุดหงิดจนควบคุมอารมณ์ไม่ได้				
4	ข้าพเจ้าสามารถคอยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พอใจ				
5	ข้าพเจ้ามักมีปฏิกิริยาโต้ตอบรุนแรงต่อปัญหาเพียงเล็กน้อย				
6	เมื่อถูกบังคับให้ทำในสิ่งที่ไม่ชอบ ข้าพเจ้าจะอธิบายเหตุผลจนผู้นอมนยอมรับ				
7	ข้าพเจ้าสังเกตได้ เมื่อคนใกล้ชิดมีอาการเปลี่ยนแปลง				
8	ข้าพเจ้าไม่สนใจกับความทุกข์ของผู้อื่นที่ข้าพเจ้าไม่รู้จัก				
9	ข้าพเจ้าไม่ยอมรับในสิ่งที่ผู้อื่นทำต่างจากที่ข้าพเจ้าคิด				
10	ข้าพเจ้ายอมรับได้ว่าผู้อื่นก็อาจมีเหตุผลที่จะไม่พอใจการกระทำของข้าพเจ้า				
11	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าผู้อื่นชอบเรียกร้องความสนใจมากเกินไป				
12	แม้จะมีภาระที่ต้องทำ ข้าพเจ้าก็ยินดีรับฟังความทุกข์ของผู้อื่นที่ต้องการความช่วยเหลือ				
13	เป็นเรื่องธรรมดาที่จะเอาเปรียบผู้อื่นเมื่อมีโอกาส				
14	ข้าพเจ้าเห็นคุณค่าในน้ำใจที่ผู้อื่นมีต่อข้าพเจ้า				

	ข้อความ	ไม่จริง	จริง บาง ครั้ง	ค่อนข้าง จริง	จริง มาก
15	เมื่อทำผิดข้าพเจ้าสามารถกล่าวคำ "ขอโทษ" ผู้อื่นได้				
16	ข้าพเจ้ายอมรับข้อผิดพลาดของผู้อื่นได้ยาก				
17	ถึงแม้จะต้องเสียประโยชน์ส่วนตัวไปบ้าง ข้าพเจ้าก็ยินดีที่จะทำเพื่อส่วนรวม				
18	ข้าพเจ้ารู้สึกลำบากใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อผู้อื่น				
ด้านเก่ง					
19	ข้าพเจ้าไม่รู้ว่าข้าพเจ้าเก่งเรื่องอะไร				
20	แม้จะเป็นงานยาก ข้าพเจ้าก็มั่นใจว่าข้าพเจ้าสามารถทำได้				
21	เมื่อทำสิ่งใดไม่สำเร็จ ข้าพเจ้ารู้สึกหมดกำลังใจ				
22	ข้าพเจ้ารู้สึกมีคุณค่าเมื่อได้ทำสิ่งต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถ				
23	เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคและความผิดหวังข้าพเจ้าก็จะไม่ยอมแพ้				
24	เมื่อเริ่มทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ข้าพเจ้ามักทำต่อไปไม่สำเร็จ				
25	ข้าพเจ้าพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาโดยไม่คิดเอาเองตามใจชอบ				
26	บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้าไม่รู้ว่าอะไรทำให้ข้าพเจ้าไม่มีความสุข				
27	ข้าพเจ้ารู้สึกว่า การตัดสินใจแก้ปัญหาเป็นเรื่องยากสำหรับข้าพเจ้า				
28	เมื่อต้องทำอะไรหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ข้าพเจ้าตัดสินใจได้ว่าจะทำอะไรก่อนหลัง				
29	ข้าพเจ้าลำบากใจเมื่อต้องอยู่กับคนแปลกหน้าหรือคนไม่คุ้นเคย				
30	ข้าพเจ้าทนไม่ได้เมื่อต้องอยู่ในสังคมที่มีกฎระเบียบขัดกับความเคยชินของข้าพเจ้า				
31	ข้าพเจ้าทำความรู้จักผู้อื่นได้ง่าย				
32	ข้าพเจ้ามีเพื่อนสนิทหลายคนที่คบกันมานาน				
33	ข้าพเจ้าไม่กล้าบอกความต้องการของข้าพเจ้าให้ผู้อื่นรู้				

	ข้อความ	ไม่จริง	จริง บาง ครั้ง	ค่อนข้าง จริง	จริง มาก
34	ข้าพเจ้าทำในสิ่งที่ต้องการโดยไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน				
35	เป็นการยากสำหรับข้าพเจ้าที่จะโต้แย้งกับผู้อื่น แม้จะมีเหตุผลเพียงพอ				
36	เมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้อื่น ข้าพเจ้าสามารถอธิบายเหตุผลที่เขายอมรับได้				
ด้านสุข					
37	ข้าพเจ้ารู้สึกด้อยกว่าผู้อื่น				
38	ข้าพเจ้าทำหน้าที่ได้ดี ไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทใด				
39	ข้าพเจ้าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดีที่สุด				
40	ข้าพเจ้าไม่มั่นใจในการทำงานที่ยากลำบาก				
41	แม้สถานการณ์จะเลวร้าย ข้าพเจ้าก็มีหวังว่าจะดีขึ้น				
42	ทุกปัญหามักมีทางออกเสมอ				
43	เมื่อมีเรื่องที่ทำให้เครียด ข้าพเจ้ามักปรับเปลี่ยนให้เป็นเรื่องผ่อนคลายหรือสนุกสนานได้				
44	ข้าพเจ้าสนุกสนานทุกครั้งกับกิจกรรมในวันสุดสัปดาห์ และวันหยุดพักผ่อน				
45	ข้าพเจ้ารู้สึกไม่พอใจที่ผู้อื่นได้รับสิ่งดี ๆ มากกว่าข้าพเจ้า				
46	ข้าพเจ้าพอใจกับสิ่งที่ข้าพเจ้าเป็นอยู่				
47	ข้าพเจ้าไม่รู้ว่าจะหาอะไรทำเมื่อรู้สึกเบื่อหน่าย				
48	เมื่อว่างเว้นจากภาระหน้าที่ข้าพเจ้าจะทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าชอบ				
49	เมื่อรู้สึกไม่สบายใจ ข้าพเจ้ามีวิธีผ่อนคลายอารมณ์ได้				
50	ข้าพเจ้าสามารถผ่อนคลายตนเองได้ แม้จะเหน็ดเหนื่อยจากภาระหน้าที่				
51	ข้าพเจ้าไม่สามารถทำใจให้เป็นสุขได้จนกว่าจะได้ทุกสิ่งที่ต้องการ				
52	ข้าพเจ้ามักทุกข์ร้อนกับเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ				

ตอนที่ 3

คำชี้แจง โปรดอ่านรายการในแต่ละข้อ ให้พิจารณาตัดสินใจว่าตัวท่านมีลักษณะ เป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด โดยการตอบคำถามแต่ละข้อมีคำตอบ 5 คำตอบ สำหรับข้อความแต่ละประโยค คือ บ่อยมาก บ่อยครั้ง บางครั้ง นาน ๆ ครั้ง และไม่เคย โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับตัวท่านมากที่สุด

บ่อยมาก หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ เสมอ
 บ่อยครั้ง หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ บ่อยครั้ง
 บางครั้ง หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ บางครั้ง
 นาน ๆ ครั้ง หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ นาน ๆ ครั้ง
 ไม่เคย หมายถึง ข้าพเจ้าไม่มีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ เลย

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม				
		บ่อย มาก	บ่อย ครั้ง	บาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่ เคย
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	ท่านสามารถปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับ ของผู้ร่วมงาน					
2	ท่านประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ในการทำงาน					
3	ท่านมีสติในทุกสถานการณ์					
4	ท่านเห็นความสำคัญเรื่องค่านิยม อย่างชัดเจน แก่ผู้ร่วมงาน					
5	ท่านทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน					
6	ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน					
7	ท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ ของกลุ่ม					
8	ท่านตัดสินใจจะคำนึงถึงผลที่ตามมา ด้านศีลธรรมและจริยธรรม					
9	ท่านมักให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงาน ว่าจะชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
10	ท่านแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยม					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม				
		บ่อย มาก	บ่อย ครั้ง	บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่ เคย
11	ท่านแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด และความสามารถในการทำสิ่งใด ๆ ก็ตาม					
12	ท่านแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดง ข้อคิดเห็น ต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น					
13	การกระทำของท่านทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดความนับถือในตัวท่าน					
14	ท่านกำหนดจุดประสงค์หลักในการทำงาน ได้อย่างชัดเจน					
15	ท่านแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง					
16	ท่านพูดให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจ ซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรค ต่าง ๆ ได้					
17	ท่านมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติภารกิจ ร่วมกัน					
18	ท่านปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม และจริยธรรม					
การสร้างแรงบันดาลใจ						
19	ท่านตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูง					
20	ท่านมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ ต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา					
21	ท่านกล่าวถึงอนาคตของสถานศึกษาในแง่ดี					
22	ท่านแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงาน จะบรรลุเป้าหมาย					
23	ท่านให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง					
24	ท่านพูดถึงสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ ด้วยความกระตือรือร้น					
25	ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้ตระหนัก ถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม				
		บ่อย มาก	บ่อย ครั้ง	บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่ เคย
26	ท่านพูดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน					
27	ท่านแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้					
การกระตุ้นทางปัญญา						
28	ท่านวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลเป็นหลักฐาน					
29	ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์หรือพิจารณาในเรื่องที่อาจจะเป็นปัญหา					
30	ท่านสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
31	ท่านหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา					
32	ท่านเสนอแนะวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					
33	ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ ในการทำงาน					
34	ท่านช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม					
35	ท่านสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ					
36	ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐาน					
37	ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความสามารถที่เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล					
38	ท่านรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ					
39	ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม				
		บ่อย มาก	บ่อย ครั้ง	บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่ เคย
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
40	ท่านสนับสนุนผู้ร่วมงานในการพัฒนาจุดเด่น ของตนเอง					
41	ท่านแนะนำการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล					
42	ท่านมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถ ของแต่ละบุคคล					
43	ท่านมีเทคนิคในการมอบหมายงาน เพื่อให้งานสำเร็จ					
44	ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง					
45	ท่านให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน ทุกคน					

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวสุรีศรี วิศิษฐ์ศิลป์
วัน เดือน ปีเกิด 2 พฤศจิกายน 2518
สถานที่เกิด ตำบลห้วยสำราญ อำเภอกระสัง จังหวัดบุรีรัมย์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน 7/ 50 ถนนเทศบาล 3 ตำบลในเมือง อำเภอเมืองสุรินทร์
จังหวัดสุรินทร์ 32000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเอือด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2
ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2531 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านกุดโคลน
อำเภอกระสัง จังหวัดบุรีรัมย์
พ.ศ. 2534 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนลำดวนพิทยาคม
อำเภอกระสัง จังหวัดบุรีรัมย์
พ.ศ. 2537 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนพุทไธสง
อำเภอพุทไธสง จังหวัดบุรีรัมย์
พ.ศ. 2541 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาภาษาไทย
สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์
พ.ศ. 2547 นิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.)
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2550 ประกาศนียบัตรบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
พ.ศ. 2556 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์