



ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ  
ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4\*

THE EMOTIONAL QUOTIENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS  
AFFECTING MORALE IN THE OPERATION OF TEACHERS  
UNDER NAKHON SI THAMMARAT EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 4

ศศิปรียา เอ็งศิริ\*, เบญจพร ชนะกุล, อนันทย ประสาน

Sasipreeya Hengsiri\*, Benchaporn Chanakul, Anotai Prasan

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, ประเทศไทย

Nakhon Si Thammarat Rajabhat University, Thailand

\*Corresponding author E-mail: sasipreeya367@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน 3) ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอน และ 4) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 303 คน โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความฉลาดทางอารมณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า ด้านการตระหนักรู้ตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า ด้านสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด



3. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง และ ด้านการรับรู้ อารมณ์ของบุคคลอื่น ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = .850$ ) ในทิศทางบวก

4. การจัดกิจกรรมฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการอารมณ์ การเสริมสร้างทักษะการ สื่อสารเชิงบวก การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเข้าใจ เห็นคุณค่าของบุคลากร รวมถึงการจัด กิจกรรมสร้างแรงจูงใจให้ครูมีพลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง สามารถนำไปใช้ในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีภาวะผู้นำเชิงบวก ที่ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาใน ภาพรวมได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ความฉลาดทางอารมณ์, ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน, ผู้บริหารสถานศึกษา

## ABSTRACT

This research aimed to: 1) study the emotional intelligence of school administrators, 2) examine teachers' morale and motivation in their work, 3) investigate the impact of school administrators' emotional intelligence on teachers' morale and motivation, and 4) explore approaches to developing school administrators' emotional intelligence to enhance teachers' morale and motivation in schools under the jurisdiction of Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 4. The sample consisted of 303 school administrators and teachers selected using stratified random sampling. The research instruments included a five-point Likert scale questionnaire and an interview. The statistical methods used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, correlation coefficient analysis, multiple regression analysis, and content analysis.

### The research findings revealed that;

1. The overall level of emotional intelligence was high, with the self-awareness aspect having the highest mean score.

2. The overall level of teachers' morale and motivation in their work was also high, with the aspect of positive relationships with colleagues receiving the highest mean score.

3. The emotional intelligence of administrators in terms of self-emotional control and perception of other people's emotions have a statistically significant effect on teachers' morale and motivation at the .01 level with a high correlation coefficient ( $r = .850$ ) in a positive direction.





4. Organizing training activities on emotional management, enhancing positive communication skills, creating an organizational culture that emphasizes understanding and appreciating the value of personnel, including organizing activities to motivate teachers to have continuous motivation to work, can be used to develop school administrators to have positive leadership that results in raising the quality of education management in general in a sustainable manner.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Morale and Motivation in Work, School Administrators

## บทนำ

ประเทศไทยเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าและการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การพัฒนาประเทศจะดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของพลเมืองส่วนใหญ่ของประเทศเป็นปัจจัยสำคัญ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหัวใจหลัก ในการขับเคลื่อนประเทศ โดยเฉพาะในภาคการศึกษาซึ่งมีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมบุคลากร ให้มีคุณภาพ ซึ่งในบริบทของสถานศึกษา "ผู้บริหาร" ถือเป็นบุคคลสำคัญที่ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ตลอดจนมีบทบาทในการ บริหารจัดการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ การศึกษาจึงเปรียบ เสมือนเครื่องมือหลักที่ทรงพลัง ที่สุดในการพัฒนาคนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสามารถขับเคลื่อนประเทศในด้าน เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วภายใต้ บริบทของโลกาภิวัตน์ ตลอดจนในปัจจุบัน ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร ส่งผลให้ความรู้และการเรียนรู้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประชากร และเสริมสร้าง สมรรถนะในการแข่งขันของประเทศ การศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการปรับตัว และแข่งขันในเวทีระดับ นานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น มนุษย์ในยุคปัจจุบันจึงจำเป็นต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและ ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาตนเองให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้อย่าง เท่าทัน (Drucker, 1994)

การทำงานหรือการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลง ท่ามกลางกระแสของความไม่แน่นอน สิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกันนั้นเริ่มต้นจากตัวเอง ต้อง สามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในการจัดการกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ มีความตระหนัก รู้ในตัวเอง ในการดำเนินชีวิตประจำวันของบุคคล ส่วนใหญ่มักมีอารมณ์เกิดขึ้นและแปรเปลี่ยนไป มาได้เสมอ เนื่องจากต้องประสบกับ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็น อารมณ์เชิงบวกหรือลบก็ตาม ซึ่งอารมณ์เหล่านี้มีผลทำให้ร่างกายมีการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพ ร่างกายในภาวะปกติ “ความฉลาดทางอารมณ์” (Emotional Intelligent) ใช้คำย่อว่า อีคิว (E.Q.)





เป็นเรื่องที่มีผู้ให้ความสนใจอย่างมากในปัจจุบัน ทั้งนี้หลังจากมีผู้ให้ความสนใจอย่างมากกับความสามารถทางสติปัญญา (Intelligent Quotient: I.Q.) ความสามารถในการจำ (memory) ความสามารถในการเผชิญปัญหา (problem Solving) โดยได้ทำการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง แล้วพบประเด็นที่เป็นปัญหาที่ว่า ลำพังเพียงแต่มีสติปัญญา มีความสามารถด้านการรู้คิด (cognitive aspects) ที่ดีเลิศเพียงปัจจัยเดียวยังไม่พอที่จะทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานและไม่สามารถที่จะดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

แต่อย่างไรก็ตาม การจะประสบความสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ ต้องอาศัยความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารในการบริหารงาน เนื่องจากในแต่ละวันมักจะเจอสถานการณ์ต่าง ๆ เข้ามากระทบจิตใจ มักจะมีอารมณ์ในเชิงบวกและลบสลับกันไป จะต้องจัดการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ สามารถเข้าใจและรับรู้ความรู้สึกของบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถกำกับควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ หากผู้บริหารโรงเรียนมีความฉลาดทางอารมณ์ก็จะทำให้ครูในโรงเรียนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (ภักศกุล นาจุ, 2557)

ขวัญและกำลังใจในการทำงานนับเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในบริบทของครูผู้สอน ซึ่งถือเป็นบุคลากรหลักที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา หากครูขาดขวัญและกำลังใจที่ดี ย่อมส่งผลกระทบต่อความตั้งใจในการสอน การพัฒนาตนเอง รวมถึงคุณภาพของผู้เรียนโดยตรง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำที่สามารถส่งเสริมขวัญกำลังใจของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องอาศัยทักษะทางการบริหารที่มีความรอบด้าน โดยเฉพาะความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานและบริหารคนอย่างเข้าใจ อย่างไรก็ตาม สถานการณ์การปฏิบัติงานของครูในปัจจุบันยังคงเผชิญกับปัญหาหลายประการที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้แก่ ปัญหาการบรรจุข้าราชการครูที่ไม่เพียงพอต่อภาระงานในโรงเรียน เมื่อเปรียบเทียบกับอาชีพในภาคเอกชนจะพบว่า ข้าราชการครูมีเงินเดือนเริ่มต้นอยู่ในระดับต่ำ ทั้งในด้านค่าตอบแทนความก้าวหน้าในสายอาชีพ และแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ส่งผลให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถจำนวนไม่น้อยไม่เลือกเรียนหรือทำงานในสายอาชีพครู นอกจากนี้ ระบบการทำงานภายใต้การบริหารแบบรวมศูนย์ที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบมากกว่าประสิทธิภาพ ทำให้ครูขาดอิสระในการพัฒนางานอย่างเหมาะสม และไม่ได้รับการประเมินหรือรับค่าตอบแทนตามผลงานอย่างเป็นธรรม (อนุพล สมนคร, 2565) อีกทั้ง ครูยังต้องเผชิญกับภาระหนี้สินจำนวนมาก ซึ่งมีสาเหตุหลักจากค่านิยมในการบริโภคที่สูงเกินรายได้ และภาระงานที่นอกเหนือจากการสอนตามหน้าที่ เช่น งานธุรการและงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ซึ่งมักไม่มีกรอบเวลาหรือขอบเขตที่ชัดเจน ส่งผลให้ครูรู้สึกเครียด ขาดความมั่นคง และหมดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่บั่นทอนขวัญและกำลังใจของครูอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนับว่ามีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพของการศึกษาโดยรวมของประเทศ





ทั้งนี้ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจของบุคลากรที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีระเบียบวินัย มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และเป็นที่ยอมรับได้ ซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบ ความทุ่มเท และความพึงพอใจในการทำงาน (ภาคภูมิ เชื้อสวय, 2564) ดังนั้น การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารให้สามารถเข้าใจและตอบสนองต่อความรู้สึกของครู จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถส่งเสริมขวัญและกำลังใจของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การยกระดับคุณภาพของโรงเรียนโดยรวมได้อย่างยั่งยืนจากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา สูงสุดของสถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามจุดหมายของการศึกษา เป็นผู้ประสานทรัพยากรในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งเป็นกลไกสำคัญในการกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีความฉลาดทางเชาว์ปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์ รู้จักใช้อำนาจทางกฎหมายอำนาจบารมีที่เกิดจากเทคนิควิธีการบริหารที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดความเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4
2. เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4
3. เพื่อศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4
4. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีรูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ซึ่งจะประกอบด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method)

ประชากร ที่ใช้ในศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ปีการศึกษา 2567 จำนวนทั้งสิ้น 1,435 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่จะใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 86 คน ครูผู้สอน 297 คน รวมขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 303 คน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ปีการศึกษา 2567 ซึ่งได้จากการกำหนด





ขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970) ขั้นตอนต่อมาใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random Sampling) จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลครูชนคนคุณธรรม ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา 2566 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป และอยู่ในเครือข่ายพหุมิติ เครือข่ายท่าศาลาและเครือข่ายลิชล รวมทั้งสิ้น 3 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นการถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ได้แก่ 1) การตระหนักรู้ตนเอง 2) ความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น 3) การควบคุมอารมณ์ตนเอง 4) การสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง 5) การรับรู้อารมณ์ของบุคคลอื่น จากแนวความคิดของ Goleman มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ได้แก่ 1) เงินเดือนและสวัสดิการ 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 4) สัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ

2. แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) ได้กำหนดประเด็นข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง สถานศึกษาที่สังกัด และประสบการณ์การปฏิบัติงาน และวันเดือนปีที่ทำการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open ended Questionnaire)

### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หลักฐาน ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา ความถูกต้อง ความชัดเจนของข้อคำถาม นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน





เพื่อตรวจสอบพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ผลที่ได้คือมีค่า IOC ระหว่าง 0.67 - 1.00 นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มครูผู้สอน จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย และสังกัดสถานศึกษานอกพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์ระดับผลลาทางอารมณ์ของผู้บริหาร และวิเคราะห์ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลลาทางอารมณ์ของผู้บริหารกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ด้วยวิธีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
4. การวิเคราะห์ผลลาทางอารมณ์ของผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้วิธี Stepwise Method
5. วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาผลลาทางอารมณ์ของผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหาเชิงประเด็นและนำเสนอในรูปแบบพรรณนาวิเคราะห์

### ผลการวิจัย

จากศึกษาเกี่ยวกับ ความผลลาทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 มีผลการวิจัย ดังนี้

1. ความผลลาทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดย ด้านการตระหนักรู้ตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ด้านการรับรู้อารมณ์ของบุคคลอื่น ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง และด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง ตามลำดับ ดังตารางที่ 1





**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยรวมและรายด้าน

| ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|----------------------------------------|-----------|------|-------|
| การตระหนักรู้ตนเอง                     | 4.19      | 0.66 | มาก   |
| ความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น             | 4.12      | 0.70 | มาก   |
| การควบคุมอารมณ์ตนเอง                   | 3.98      | 0.67 | มาก   |
| การสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง            | 4.05      | 0.64 | มาก   |
| การรับรู้อารมณ์ของบุคคลอื่น            | 4.12      | 0.62 | มาก   |
| รวม                                    | 4.09      | 0.53 | มาก   |

2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดย ด้านสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน

| ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|-------------------------------------------|-----------|------|-------|
| เงินเดือนและสวัสดิการ                     | 3.80      | 0.66 | มาก   |
| สภาพแวดล้อมในการทำงาน                     | 4.00      | 0.57 | มาก   |
| ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน               | 4.04      | 0.60 | มาก   |
| สัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน           | 4.06      | 0.62 | มาก   |
| รวม                                       | 3.98      | 0.56 | มาก   |

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = .850$ ) มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับสูง 3 ด้าน และระดับปานกลาง 2 ด้าน ด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับสูง ได้แก่ ด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง ( $r_{xy} = .843^{**}$ ) ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง ( $r_{xy} = .803^{**}$ ) ด้านการรับรู้อารมณ์ของบุคคลอื่น



( $r_{xy} = .878^{**}$ ) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการตระหนักรู้ตนเอง ( $r_{xy} = .446^{**}$ ) ความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ( $r_{xy} = .495^{**}$ ) ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน

| ความฉลาดทางอารมณ์ของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา    | ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน |                       |                             |                                  |                            | ระดับ   |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------------------|----------------------------|---------|
|                                               | เงินเดือนและสวัสดิการ                     | สภาพแวดล้อมในการทำงาน | ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน | สัมพันธ์ภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน | ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน |         |
|                                               | (Y <sub>1</sub> )                         | (Y <sub>2</sub> )     | (Y <sub>3</sub> )           | (Y <sub>4</sub> )                | (Y <sub>tot</sub> )        |         |
|                                               |                                           |                       |                             |                                  |                            |         |
| การตระหนักรู้ตนเอง (X <sub>1</sub> )          | .428 <sup>**</sup>                        | .347 <sup>**</sup>    | .404 <sup>**</sup>          | .447 <sup>**</sup>               | .446 <sup>**</sup>         | ปานกลาง |
| ความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น (X <sub>2</sub> )  | .431 <sup>**</sup>                        | .460 <sup>**</sup>    | .483 <sup>**</sup>          | .442 <sup>**</sup>               | .495 <sup>**</sup>         | ปานกลาง |
| การควบคุมอารมณ์ตนเอง (X <sub>3</sub> )        | .749 <sup>**</sup>                        | .755 <sup>**</sup>    | .805 <sup>**</sup>          | .777 <sup>**</sup>               | .843 <sup>**</sup>         | สูง     |
| การสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง (X <sub>4</sub> ) | .721 <sup>**</sup>                        | .720 <sup>**</sup>    | .747 <sup>**</sup>          | .749 <sup>**</sup>               | .803 <sup>**</sup>         | สูง     |
| การรับรู้อารมณ์ของบุคคลอื่น (X <sub>5</sub> ) | .770 <sup>**</sup>                        | .789 <sup>**</sup>    | .855 <sup>**</sup>          | .802 <sup>**</sup>               | .878 <sup>**</sup>         | สูง     |
| ความฉลาดทางอารมณ์ (X <sub>tot</sub> )         | .759 <sup>**</sup>                        | .753 <sup>**</sup>    | .807 <sup>**</sup>          | .788 <sup>**</sup>               | .850 <sup>**</sup>         | สูง     |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

| ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ           | b    | Std.Error | $\beta$ | t      | Sig. |
|-----------------------------------------------|------|-----------|---------|--------|------|
| ค่าคงที่ (Constant)                           | .686 | .093      |         | 7.401  | .000 |
| การควบคุมอารมณ์ตนเอง (X <sub>3</sub> )        | .295 | .035      | .356    | 8.549  | .000 |
| การรับรู้อารมณ์ของบุคคลอื่น (X <sub>5</sub> ) | .526 | .038      | .579    | 13.904 | .000 |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 พบว่า ด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง (X<sub>3</sub>) และด้านการรับรู้อารมณ์ของบุคคลอื่น (X<sub>5</sub>) ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยการควบคุมอารมณ์ตนเอง (X<sub>3</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = 0.356 และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยแบบดิบ (b) = 0.295 หมายความว่า เมื่อการควบคุมอารมณ์ตนเองเพิ่มขึ้น 1 หน่วย คะแนนขวัญและกำลังใจจะเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 0.295 หน่วย ส่วน



การรับรู้อารมณ์ของบุคคลอื่น ( $X_5$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = 0.579 และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยแบบดิบ ( $b$ ) = 0.526 หมายความว่า เมื่อการรับรู้อารมณ์ของบุคคลอื่นเพิ่มขึ้น 1 หน่วย คะแนนขวัญและกำลังใจจะเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 0.526 หน่วย ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ทั้งสองมีความสำคัญต่อการพยากรณ์ขวัญและกำลังใจของครู และการรับรู้อารมณ์ของบุคคลอื่น ( $X_5$ ) มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจมากกว่าการควบคุมอารมณ์ตนเอง ( $X_3$ )

สามารถเขียนสมการพยากรณ์ขวัญและกำลังใจ ( $Y$ ) ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้:

$$Y = 0.686 + 0.295X_3 + 0.526 X_5$$

3. แนวทางการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 พบว่า ด้านการตระหนักรู้ตนเอง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการทบทวนอารมณ์ตนเองอยู่เสมอ โดยพิจารณาว่าตนเองมีอารมณ์เช่นไร สังเกตผลสะท้อนกลับของหลังการมีอารมณ์นั้น ๆ พิจารณาว่าเป็นไปในทิศทางบวกหรือด้านลบ แล้วพยายามเก็บอารมณ์ต่าง ๆ ไว้ เป็นประสบการณ์ที่ช่วยให้การแสดงออกทางอารมณ์ในครั้งต่อ ๆ ไปเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม

ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น พบว่า ควรใช้หลักการสื่อสารแบบสองทาง เน้นให้มีการโต้ตอบกันเพื่อให้เกิดความรู้สึก ความเข้าใจที่ดีต่อกัน เน้นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นอันดับแรก เพื่อความสัมพันธ์อันดี ซึ่งจะทำงานที่คิดว่ายากนั้นง่ายขึ้น

ด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง พบว่า เมื่อมีอารมณ์เครียด กดดัน ควรหาจุดสนใจอื่น ๆ การทำงานหรือกิจกรรมอื่น ๆ เช่น การออกกำลังกาย ฟังเพลง พูดคุย สนทนากับเพื่อน เมื่อผ่อนคลายแล้วค่อยเริ่มปฏิบัติงานนั้นต่อ แล้วทบทวนว่าตนเองแสดงอะไรออกไปเมื่อมีอารมณ์โกรธ ถ้าเห็นว่าไม่เหมาะสมก็ควรกำหนดเป้าหมายว่าในครั้งถัดไปจะควบคุมตนเองให้ดีกว่าเดิม

ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง ควรฝึกคิด พิจารณาหาทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ปัญหา ยึดหลักการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสได้ร่วมคิด ได้ร่วมทำ ร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนควรฝึกคิดนอกกรอบ ฝึกสร้างจินตนาการ สร้างความคิดรวบยอดในเรื่องต่าง ๆ

ด้านการรับรู้อารมณ์ของบุคคลอื่น พบว่า ฝึกสังเกตสีหน้า แววตา ท่าทาง ของคู่สนทนา หรือผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อวิเคราะห์อารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการของคู่สนทนาของตนเอง ตลอดจนควรมีการฝึกปฏิบัติ การฝึกวิเคราะห์ผู้อื่นจากสภาพจริง หมั่นสังเกตบุคคลต่าง ๆ อย่าง และใช้หลักการสื่อสารแบบสองทางมีการโต้ตอบกันเพื่อให้เกิดความรู้สึกและความเข้าใจที่ดีต่อกัน

## อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานได้ดังนี้



1. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะทางความฉลาดทางอารมณ์เป็นพื้นฐาน ส่งผลให้มีความคิดและบุคลิกที่แสดงออกมาและ เอื้ออำนวยต่อหน้าที่การบริหาร ทำให้เมื่อได้เข้ามาทำหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาแล้วทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่สมควร รวมไปถึงขั้นตอนการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง จะต้องมีความสามารถ สมรรถนะและคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ อีกทั้งก่อนการแต่งตั้งเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหาร จะต้องผ่านกระบวนการการอบรมหลักสูตรพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสียก่อน เพื่อให้สามารถเป็นผู้บริหารที่มีจริยธรรมบุคลิกภาพดี มีความรู้ สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นต้นแบบที่ดีให้แก่เพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ทั้งนั้นการบริหารที่มีคุณภาพจะต้องเกิดจากการร่วมมือของบุคลากรในองค์กร ในการทำงานนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน มีความสามารถในการบริหารงานและบริหารบุคคล ปฏิบัติต่อบุคลากรเพื่อให้เป็นที่ยอมรับในองค์กรและปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ ซึ่งคุณลักษณะการมีความฉลาดทางอารมณ์นั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่การบริหารความฉลาดทางอารมณ์ ถือว่าเป็นคุณสมบัติหนึ่งที่ช่วยให้ผู้นำสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ในตนเองและความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ จนส่งผลให้ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อนุพล สมนคร ที่ได้ศึกษาวิจัยความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 อยู่ในระดับมาก ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวก และความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจพยากรณ์บรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนมเขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (อนุพล สมนคร, 2565)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการตระหนักรู้ตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความตระหนักรู้ตนเอง ซึ่งเป็นคุณสมบัติขั้นต้นที่ผู้บริหารที่ดีควรจะมี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ปฏิบัติตามคำสั่ง ปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิมล พลทะอินทร์ ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ของครูตามมาตรฐานวิชาชีพครูด้านการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา





มัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการตระหนักรู้อารมณ์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ด้านทักษะทางสังคม และด้านการสร้างแรงจูงใจ (วิมล พลทะอินทร์, 2563)

สำหรับด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่น้อยกว่าทุกด้าน อาจเป็นเพราะ ในบางโอกาสผู้บริหารสถานศึกษา ยังไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมการแสดงออก ภายนอกได้อย่างเหมาะสม อาจจะไม่ค่อยเปิดใจยอมรับกับแนวคิดใหม่ ๆ หรือยังขาดการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นของตนเองไม่ว่าจะเป็นทั้งด้านบวกหรือด้านลบอย่างอิสระ หรืออาจจะให้ความสำคัญกับประเด็นอื่นมากกว่าเลยอาจทำให้ประเด็นนี้ถูกพร่องไปซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฐมวิทย์ วิริวาท ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่ามากที่สุดคือ ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง รองลงมา คือ ด้านการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น รองลงมา คือ ด้านการมีทักษะทางสังคม รองลงมาคือ ด้านการตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง และด้านที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง (ปฐมวิทย์ วิริวาท, 2565)

2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นผลเนื่องมาจากครูได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม เสริมสร้างโอกาสที่ดี จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ครูมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่โดย มุ่งเน้นเพื่อประโยชน์ต่อสังคม มีความอิสระในการแสดงความคิดเห็น เคารพในสิทธิส่วนบุคคลซึ่ง กันและกัน ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน สังคม และชุมชน ให้มีความเจริญก้าวหน้า และได้รับโอกาสในการพัฒนาความสามารถในด้านวิชาชีพ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมถึงได้ใช้ ความรู้ความสามารถตรงกับความรู้ความถนัดความเชี่ยวชาญ ทำให้ได้รับการยอมรับจากเพื่อน ร่วมงาน และยังได้รับโอกาสในการส่งเสริมให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความมั่นคงและก้าวหน้า ในงาน สามารถบริหารจัดการชีวิตส่วนตัวให้ดำเนินควบคู่กันไปกับชีวิตการทำงานได้อย่างสมดุล มีความภูมิใจในวิชาชีพ รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน จึงสามารถสร้างขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีแก่ครูผู้สอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกสร แก้วคง ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะในโรงเรียน มัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัย พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทย ฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ทั้ง 7 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มี



ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก (เกสร แก้วคง, 2566)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการครูปฏิบัติงานด้วยความเป็นมิตร เป็นกันเอง และอบอุ่นใจ บุคลากรในสถานศึกษามีความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อนร่วมงานคอยช่วยเหลือเกื้อกูล ผู้บริหารให้ความสำคัญยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างจริงจัง ได้การยอมรับในการทำงานว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ดังที่ผลการวิจัยของ ประภาพร ธรรมรจน์ เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมา คือ ด้านนโยบายการบริหารสถานศึกษา และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือน และสวัสดิการที่ได้รับ (ประภาพร ธรรมรจน์, 2564)

ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่น้อยกว่าทุกด้าน อาจเป็นเพราะ ค่าตอบแทนและสวัสดิการยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจตามความคิดเห็นของข้าราชการครู เงินเดือนยังไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพตามความเหมาะสม และยังขาดสวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิที่ควร จะได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับอาชีพอื่น ๆ เช่น บ้านพักครูสำหรับครูที่มาจากต่างภูมิลำเนา เงินค่าเดินทางไปราชการ เป็นต้น รวมถึงการไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดี ความชอบ เพื่อเลื่อนเงินเดือนเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาคภูมิ เชื้อสวয় ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน รองลงมา คือ ด้านความมั่นคงในการทำงานและ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (ภาคภูมิ เชื้อสวয়, 2564)

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน (Y) โดยรวม พบว่ามีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับสูง ( $r = 0.899$ ) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง ย่อมส่งผลให้ครูผู้สอนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารในที่นี้ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ เข้าใจ และจัดการกับอารมณ์ของตนเอง รวมถึงความสามารถในการเข้าใจและประสานความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเหมาะสม ซึ่งเมื่อผู้บริหารสามารถแสดงออกถึงความเข้าใจในผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจ และบริหารจัดการสถานการณ์ที่ตั้งเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เปิดกว้าง และไว้วางใจซึ่งกันและกัน ครูผู้สอนจึงรู้สึกว่าได้ตนได้รับการยอมรับ เห็นคุณค่า และได้รับการสนับสนุน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และความ





มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านของการเปิดโอกาสทางสังคมให้ครูผู้สอนได้แสดงออกทางความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ภายใต้กรอบของความถูกต้องนั้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สะท้อนถึงความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในยุคที่บริบทสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ครูต้องรับมือกับข้อมูลข่าวสารหลากหลายและวัฒนธรรมที่ซับซ้อน การที่ผู้บริหารสามารถปรับตัวประกอบอารมณ์ตนเอง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และใช้วิธีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้ครูรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น และมีกำลังใจในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ซาเปีย สิมลา ที่พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการอารมณ์ มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของครูและสามารถขยายผลไปสู่การพัฒนาบรรยากาศของสถานศึกษาโดยรวม (ซาเปีย สิมลา, 2563)

4. แนวทางการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน พบว่า ผู้บริหารควรมีการทบทวนและสังเกตอารมณ์ตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในด้านบวกและลบ โดยการทำจิตใจให้สงบ วิเคราะห์และยอมรับตนเอง พร้อมบันทึกเหตุการณ์ที่ส่งผลต่ออารมณ์ นอกจากนี้ ควรร่วมมือกับทุกฝ่ายในการวางแผนแก้ไขปัญหอย่างเปิดเผย เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่โปร่งใสและมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรฝึกสังเกตสีหน้า แววตา และท่าทางของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อวิเคราะห์อารมณ์และความต้องการ พร้อมใช้การสื่อสารแบบสองทางที่ไม่เป็นทางการ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและบรรเทาความตึงเครียดในการทำงาน ซึ่งแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกสร แก้วคง ที่ศึกษาการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของครูไม่มีวิทยฐานะในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก โดยผลการวิจัยชี้ว่า ผู้บริหารควรมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ และความสนใจของครู เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรอย่างเหมาะสม รวมถึงส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล นอกจากนี้ การจัดการสภาพแวดล้อมและวัสดุอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวก รวมทั้งการสร้างความรัก ความสามัคคี และบรรยากาศกัลยาณมิตรในองค์กร มีส่วนช่วยดูแลภาวะจิตใจครู โดยเน้นการสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว พร้อมสร้างเครือข่ายให้คำปรึกษาและช่วยเหลือด้านการเบิกจ่ายสิทธิอย่างเหมาะสม เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของครูอย่างยั่งยืน (เกสร แก้วคง, 2566)





## สรุป

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4” พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับขวัญและกำลังใจของครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การส่งเสริมและพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โดยเฉพาะในด้านการตระหนักรู้ในอารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ การมีแรงจูงใจในตนเอง ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และทักษะทางสังคมที่ดี มีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของครูผู้สอน โดยมีแนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ ได้แก่ การจัดกิจกรรมฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการอารมณ์ การเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเชิงบวก การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเข้าใจและเห็นคุณค่าของบุคลากร รวมถึงการจัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจให้ครูมีพลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงบวก และส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในภาพรวมได้อย่างยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง เพื่อให้มีทักษะทางการแสดงออกอารมณ์ต่อตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์ รู้ความแตกต่างระหว่างอารมณ์และความรู้สึกของตนเองอยู่เสมอ เพื่อสามารถคัดกรองเลือกที่จะแสดงออกอารมณ์ต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมและรู้เท่าทันต่ออารมณ์ของตนเอง พร้อมทั้งผู้บริหารควร เปิดใจยอมรับกับแนวความคิดใหม่ นำเทคโนโลยี นวัตกรรม สมัยใหม่มาปรับใช้ในการบริหารงานสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่อการดูแลด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ความเป็นอยู่ของครูให้ดีขึ้น ให้ครูทุกคนได้ดำรงชีพได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนควรมีมาตรการแรงกระตุ้น สร้างความก้าวหน้าที่ยั่งยืนในอาชีพครู เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูว่าอาชีพที่กำลังทำอยู่จะเป็นหลักประกันที่จะช่วยให้ความเป็นอยู่ของครอบครัวดีขึ้นได้ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีมาตรการในการช่วยเหลือครูในความก้าวหน้าต่อหน้าที่การงานและเพื่อขอมีวิทยฐานะตามกำหนดระยะเวลาให้กับทุกคนต่อไป
3. สถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่ोनโยบายต่าง ๆ จากหน่วยงานต้นสังกัด มีการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่มีความชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแจ้งให้ทราบอย่างทั่วถึง กระจายหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ มอบหมายให้ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล





### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับความผูกพันในองค์กรของครูผู้สอน เพื่อศึกษาว่าผู้นำที่มีหลักจริยธรรมสูงมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจภายในและความจงรักภักดีของครูหรือไม่ อาจเชื่อมโยงจากแนวคิดเรื่อง EQ ที่มีองค์ประกอบของการตระหนักรู้ในตนเองและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. ควรทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และผลที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู เพื่อศึกษาผลจากการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารผ่านหลักสูตรอบรมอย่างเป็นระบบ ว่าส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานและความพึงพอใจของครูอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่

### เอกสารอ้างอิง

- เกสร แก้วคง. (2566). แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. บัณฑิตวิทยาลัย หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชาปิยา สิมลา. (2563). ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปฐมวิทย์ วิจิรวาท. (2565). ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ประภาพร ธรรมจรรย์. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ภาคสกุล นาคจุ. (2557). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอารมณ์ Introduction to Emotion (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: หจก.ภาคสุภรณ์การพิมพ์.
- ภาคภูมิ เชื้อสว. (2564). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- วิมล พลทะอินทร์. (2563). ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพครูด้านการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. 9(1), 125-145.



- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์: ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotion Quotient). กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- อนุพล สนมสร. (2565). ฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2. ในวิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- Drucker. (1994). The Age of Social Transformation. The Atlantic Monthly. November.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. Education and Psychological Measurement. (Autumn), 30(3), 607-610

