

การศึกษาเชาวน์อารมณ์ในฐานะตัวกำหนดความสำเร็จของผู้บริหาร

ผศ.ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย

รศ.ดร. ดุษฎี โยเหลา

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคำตอบประกอบของเชาวน์อารมณ์ของผู้บริหาร พรรณนาเกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์ในแต่ละด้านของผู้บริหารที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลบางประการแตกต่างกันและเพื่อศึกษาอิทธิพลของเชาวน์อารมณ์ที่มีต่อความสำเร็จของผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 550 คน และครู จำนวน 1,100 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า เชาวน์อารมณ์ของผู้บริหารมี 5 องค์ประกอบหลักคือ 1) รู้อารมณ์ตนเอง 2) รู้รักษาอารมณ์ให้สมดุล 3) รู้จักเพิ่มพลังตนเอง 4) รู้จักร่วมทุกข์ร่วมสุข 5) รู้จักประสานเพื่อสันติ องค์ประกอบทั้ง 5 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 42.35 ประการสุดท้าย พบว่าเชาวน์อารมณ์เป็นลักษณะที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนโดยมีผลทางตรงต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนสูงกว่าผลทางอ้อม

ความสำคัญ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคลากรและการบริหารงานทั่วไป การบริหารการศึกษาจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานบริหารการศึกษาในรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการปรับบทบาทและพฤติกรรมการบริหารงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง "ผู้บริหาร" จะเป็นผู้นำหลักขององค์กรเพราะ "ผู้บริหาร" เป็นผู้ควบคุมระบบการดำเนินงานภายในองค์กรให้เกิดการขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลา ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ออกมาจะน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ "ผู้บริหาร" เป็นประการสำคัญ ดังที่ สาทิโรจน์ โอพิทักษ์ชิน (2544: 1) กล่าวว่า ผู้บริหาร ก็คือผู้นำผู้หนึ่งที่ต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาและสามารถพาองค์กรที่กำลังประสบปัญหาอยู่ในขณะนั้นให้พ้นวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะของบุคคลจะก่อให้เกิดพฤติกรรมการบริหารที่ดี ซึ่งการมีพฤติกรรมบริหารที่ดีนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน เพราะพฤติกรรมการบริหารเป็นกระบวนการที่มีระบบความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนขบวน และพลังกำลังของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารทุกวงการจะต้องใช้เป็นวิถีทางไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Knezevich 1975: 5) ทั้งนี้พฤติกรรมบริหารที่ดีทำให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ยังต้องอาศัยปัจจัยการบริหารที่สำคัญที่สุด ก็คือ "คน" หรือบุคลากรของ

องค์กร เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลว "คน" ในองค์กรเป็นผู้กำหนดทั้งสิ้น ดังนั้น "การบริหารคน" จึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและสลับซับซ้อนเพราะ "คน" มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด มีเหตุผล และมีอารมณ์เรื่องของ "คน" จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะต้องศึกษาค้นคว้า และพัฒนาอยู่เสมอ (ศุภนันท์ วิริยะฉันทน์. 2543 : 1)

ดังนั้นคงปฏิเสธไม่ได้ว่าการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความสามารถและมีความรับผิดชอบสูง คือทั้งเก่งคนและเก่งงาน การศึกษาเชาว์อารมณ์ กับผู้บริหาร จึงกลายเป็นสิ่งที่ค้นหา และสะท้อนถึงความมีมนุษยธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เห็นใจผู้ร่วมงาน เป็นผลทำให้เกิดคนดีจิตใจงามในองค์กรมากขึ้น โดยเชื่อว่าเชาว์อารมณ์ทำให้ผู้บริหารเกิดสติทุกครั้งก่อนลงมือทำการสิ่งใด มีการวางแผนคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเสมอ ซึ่งจะส่งผลให้ทรัพยากรบุคคลในส่วนของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้เชาว์อารมณ์ ยังมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารความขัดแย้ง (Conflict) โดยเป็นตัวประสานรอยร้าวทำให้การดำรงชีวิตในองค์กรหรือในสังคมดำเนินไปอย่างมีความสุข อย่างไรก็ตามลักษณะของผู้บริหารที่ดีนั้น มีผู้กล่าวว่าต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์มากมาย โดยทั่วไปผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำ มีความรู้และประสบการณ์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม หรือบ้างก็ว่าจะต้องมีสุขภาพดี แต่ในอดีตที่เคยผ่านมาการคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ก็ยังคงสามารถคัดเลือกคนเก่ง คนฉลาดเท่านั้นให้ความสำคัญกับคุณวุฒิและ การศึกษาอบรม โดยคาดหวังว่าคนที่เรียนเก่งเรียนสูง ซึ่งเป็นคนที่มีเชาว์ปัญญา (Intelligence Quotient) สูงจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานด้วยแต่ทว่า นักการศึกษาและนักจิตวิทยา ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตได้นั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีทั้งเชาว์ปัญญา (Intelligence Quotient) เชาว์อารมณ์ (Emotional Quotient) และความฉลาดทางจริยธรรม (Moral Quotient) อยู่ในเกณฑ์ที่สูง (นิตยา ศรีจำนง. 2543 : 18) ดังนั้น ผู้ที่มี IQ สูง ไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันว่าจะต้องเป็นผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตเสมอไป เนื่องจาก IQ เป็นเรื่องของสติปัญญา จำแนก คัดเลขเก่ง แต่ IQ ไม่กล่าวถึงอารมณ์ มนุษยสัมพันธ์ และการแก้ปัญหาในขณะที่ชีวิตการทำงานนั้นบุคคลต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้าหรือบุคคลในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งร่วมงานกันเพราะภาระหน้าที่ที่ต้องติดต่อสื่อสาร ที่อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งต่างๆ ขึ้นได้ ซึ่งจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับควบคุมอารมณ์และการแก้ปัญหาของแต่ละบุคคล ทั้งนี้เกียร์ และโลรี. (Geery & Lorie. 1997 : Abstract) ได้ทำการศึกษาบุคลิกภาพของผู้บริหาร โดยใช้เชาว์อารมณ์เป็นตัวกำจัดความขัดแย้งภายในสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารที่มีเชาว์อารมณ์จะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะใช้ความรู้ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ เหตุการณ์ในเชิงลบได้ และจะเป็นผู้ที่มองโลกในเชิงบวก มีการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในลักษณะของถ้อยทีถ้อยอาศัยกันเน้นทำงานเป็นทีม จะใช้อำนาจของตนเองมากกว่าอำนาจตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ ดังนั้นคนที่ฉลาด สติปัญญาดีไม่จำเป็นว่าต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ดี และประสบความสำเร็จเสมอไป

นอกจากนั้น David Campbell และผู้ร่วมงานของเขา (มปป., อ้างถึงใน Goleman, 1995) จากศูนย์เสริมสร้างความเป็นผู้นำได้ศึกษา “นักบริหารดกราง” (derailed executive) คือ ผู้ที่เคยเป็นนักบริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นดาวเด่นของวงการ แต่ต่อมากลับไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาวิจัยพบว่านักบริหารเหล่านี้ล้มเหลวเพราะมีปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าเรื่องการขาดทักษะเกี่ยวกับงาน และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในอเมริกาและยุโรป พบว่าส่วนใหญ่มีปัญหา ล้มเหลวด้านอารมณ์ เช่นความสัมพันธ์ในการทำงานไม่ดี เป็นเหตุจกการ มักใหญ่ใฝ่สูงเกินไป และมีความขัดแย้งกับผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไป คุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีนั้น Wagner และ Sternbag (1985, p.439) เสนอว่าคุณสมบัติที่เน้นผลต่อความสำเร็จในวิชาชีพในการบริหารและชีวิตสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ การจัดการกับตนเอง (Managing self) การจัดการกับผู้อื่น (Managing others) และการจัดการกับงาน (Managing career) ในการจัดการกับตนเองนั้น Salovey และ Mayer (1997 p. 313-316) เสนอแนะว่าประกอบด้วยทักษะ 3 อย่าง คือรู้ตนเอง (Self awareness) ควบคุมอารมณ์ (Regulation of emotion) และการใช้อารมณ์ (Utilization of emotion) ต่อมาGoleman (1995,1998 a) ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ EQ ว่ามี 5 องค์ประกอบด้วยกัน คือตระหนักรู้ตนเอง (Self awareness) จัดการกับอารมณ์ตนเอง (Managing emotion) สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง (Motivating oneself) รับรู้อารมณ์ของผู้อื่น (Recognizing emotion in others) และมีทักษะทางสังคม (Social skill) ซึ่ง Weisinger (1998) ได้กำหนด EQ ออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ได้แก่ การตระหนักรู้ตนเอง การจัดการกับอารมณ์ตนเอง และสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง ส่วนที่สองได้แก่การใช้ EQ ตนเอง เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ได้แก่ การรู้จักอารมณ์ผู้อื่น และมีทักษะทางสังคม (Social skill) ซึ่งทักษะเหล่านี้สำคัญอย่างยิ่งสำหรับคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหาร

จากหลักฐานงานวิจัยที่กล่าวมาแล้ว ความสำเร็จในระดับองค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว แต่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน ประสานงานกันระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้น ความรู้ ทักษะเป็นพื้นฐานวิชาชีพของผู้บริหารการศึกษาที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานมากน้อยไม่เท่ากัน เนื่องมาจากลักษณะของบุคคลมีเชาว์อารมณ์ (Emotional Quotient) ที่ต่างกัน เป็นเหตุให้คำถามเกี่ยวกับ EQ ของผู้บริหารเริ่มมีมากขึ้นเป็นลำดับ แม้ว่าได้มีผู้ศึกษาเชาว์อารมณ์เป็นจำนวนมาก และได้ให้คำนิยามแตกต่างกันไป แต่จะพิจารณาได้ว่ายังไม่มีการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของเชาว์อารมณ์ของผู้บริหารการศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาผู้บริหารได้อย่างเหมาะสมเลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงสภาวะการณ์ที่จะต้องปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างการบริหารการจัดการองค์การทางการศึกษานั้น การได้มาซึ่งผู้บริหารที่มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของเชาว์อารมณ์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเชาว์อารมณ์ของผู้บริหารการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบของเชาว์อารมณ์ของผู้บริหารการศึกษา

เพื่อศึกษาภาพ (Profile) ของเชาว์อารมณ์ในกลุ่มผู้บริหารที่มีระดับการศึกษา ระยะ
เวลาปฏิบัติหน้าที่ ระยะเวลาของการเป็นผู้บริหาร ขนาดของโรงเรียน และการได้รางวัล

เพื่อศึกษาอิทธิพลของเชาว์อารมณ์ที่มีต่อความสำเร็จของผู้บริหาร

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้จำกัดขอบเขต โดยศึกษากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ และศึกษาเชาว์อารมณ์ของผู้บริหารเพื่ออธิบายความสำเร็จในการ
บริหารโรงเรียน

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ
ประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลได้แก่ นนทบุรี สมุทรปราการ
สมุทรสาคร นครปฐม และปทุมธานี

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ
ประถมศึกษาแห่งชาติโดยสุ่มจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการ

ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร และโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถม
ศึกษาเขต 1 จำนวน 550 คน และครูในโรงเรียนเดียวกับผู้บริหาร โรงเรียนละ 2 คนรวมทั้งสิ้น
1100 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบของเชาว์อารมณ์ที่จำเป็นต่อความ
สำเร็จในการบริหารงาน และศึกษาภาพ (Profile) ของเชาว์อารมณ์ในกลุ่มผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ
ต่างกัน รวมทั้งอิทธิพลของเชาว์อารมณ์ที่มีต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ดังนั้น คำสำคัญๆของ
เรื่องที่จะวิจัยมีดังนี้

1. **เชาวน์อารมณ์**ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของผู้บริหารหมายถึง ความสามารถในการจัดการตนเองทั้งความคิด ความรู้สึก อารมณ์ และพฤติกรรม ให้ถูกกาลเทศะ ตามสถานการณ์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงาน แบ่งได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 **รู้อารมณ์ตนเอง** หมายถึงการเข้าใจการหยั่งรู้ภาวะอารมณ์ของตนเองว่ารู้สึกอย่างไร มีความตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองจนเกิดความไว้วางใจตนเอง เกิดความกล้า สามารถจัดการกับชีวิตตนเองได้ หลังจากเกิดสถานการณ์ที่ทำให้ตนเองเกิดความยุ่งยากทางอารมณ์

1.2 **รักษาอารมณ์ให้สมดุล** หมายถึงความสามารถในการสร้างความสมดุลด้านอารมณ์ของตน สามารถควบคุมหรือจัดการภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมแม้จะเกิดความกังวล ความตื่นเต้น ความกลัว ความโกรธ ก็สามารถจัดการกับอารมณ์ให้เข้าสู่ปกติโดยเร็วเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและได้ผล

1.3 **รู้จักเพิ่มพลังตนเอง** หมายถึงความสามารถในการสร้างความหวังให้ตนเองเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดี กล้าเผชิญความจริง แม้ได้พบกับสิ่งที่ทำให้สูญเสียความตั้งใจ ก็สามารถปรับปรุงตนเอง หรือสามารถพาตนเองไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ

1.4 **รู้จักร่วมทุกข์ร่วมสุข** หมายถึงความสามารถในการหยั่งความรู้สึก ความต้องการของผู้อื่น ความกังวลของผู้อื่นโดยไม่ต้องมีการบอกเล่าถึงความรู้สึกนั้น ๆ แม้จะด้วยคำพูด หรือการแสดงออกทางสีหน้า หรือ การแสดงท่าทาง รู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นการเห็นอกเห็นใจโดยอาจแสดงออกด้วยการให้ความเอื้ออาทร โดยให้รางวัลคำชมเชย และให้โอกาสผู้อื่น

1.5 **รู้จักการประสานเพื่อสันติ** หมายถึงความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น สามารถสร้างความสัมพันธ์ทางบวกในการตอบโต้ประสานงานกับผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นยอมรับ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เป็นผู้มีความสามารถทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ เข้าใจปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน สามารถเจรจาหาทางออกในสิ่งที่ตกลงกันไม่ได้ตลอดจนแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม ทำให้คนอยู่ร่วมกันได้เพื่อการดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. **การบริหารโรงเรียน** หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บริการทางการศึกษาตามภาระหน้าที่ของโรงเรียนแก่สมาชิกของสังคมให้เกิดการพัฒนาตามที่สังคมกำหนด

3. **ความสำเร็จ** หมายถึง ความสามารถบรรลุถึงอย่างน่าพอใจตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ทางการบริหาร ด้วยการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ

4. **ความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน** หมายถึง การรับรู้ของผู้บริหาร เกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน หรือ เป็นความพึงพอใจในความสุขของสถานะที่ตนเองดำรงอยู่ในด้านความเจริญก้าวหน้าที่ได้รับจากประสบการณ์ในการทำงาน โดยพิจารณาจากความสำเร็จด้านบทบาทการทำงาน ความสำเร็จด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสำเร็จด้านการเงิน และความสำเร็จด้านความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งมีความสามารถในการพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามเป้าหมาย และวิธีการที่วางเอาไว้ และทำให้ได้อันดับขึ้นไปเรื่อยๆ ทั้งเรื่องของตำแหน่งเงินเดือน และความรับผิดชอบที่ต้องการ

นอกจากนั้นพิจารณาจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง ระดับความรู้สึกที่ดีหรือทัศนคติโดยส่วนรวมที่ต่องานที่ครูโรงเรียนประถมศึกษาทำ หรือต่อสภาวะแวดล้อมของงานที่ทำสภาพทางจิตใจ ความรู้สึก หรือเจตคติที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมในการทำงานว่าพอใจ ไม่พอใจ มีความสุข หรือไม่มีความสุข ซึ่งเกิดขึ้นจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่างๆ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู การที่ครูในโรงเรียนได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางอารมณ์ วัตถุ สิ่งของ ข้อมูล ข่าวสาร ฯลฯ โดยได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

5. ความเครียด หมายถึง ภาวะทางจิตใจที่รู้สึกคับข้องใจ ไม่สบายใจ วิตกกังวล โกรธขัดแย้งในใจ และสามารถส่งผลต่อสุขภาพทางร่างกาย เช่น มีความเจ็บป่วยต่างๆ หรือมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น เฉื่อยชา ท้อถอย

6. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมายให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ หรือ ครูใหญ่ หรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร และโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา เขต 1

7. ครู หมายถึง ผู้สอน หรือ ผู้ดำรงตำแหน่งครูในโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร และโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา เขต 1

8. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน หมายถึง ระดับความคิด ความรู้สึกที่ดีและการประเมินปฏิกิริยาของครูที่สอนในสถานศึกษาเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่องานที่ทำอยู่ และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทำให้ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่

ด้านการมีอำนาจหน้าที่ในส่วนของงานของตน หมายถึง การได้รับสิทธิและความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย แก้ไขหรือปรับปรุงการทำงานของตนเองได้โดยปราศจากการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

ด้านความคิดริเริ่ม หมายถึง การได้รับโอกาสในการเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ แก่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งแสวงหาวิธีทำงานใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงผลการทำงานเพื่อตนเองและส่วนรวม

ด้านการมีอิสระในการทำงาน หมายถึง การได้รับโอกาสในการทำงานตามลำพังโดยไม่ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารสถานศึกษา สามารถตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้

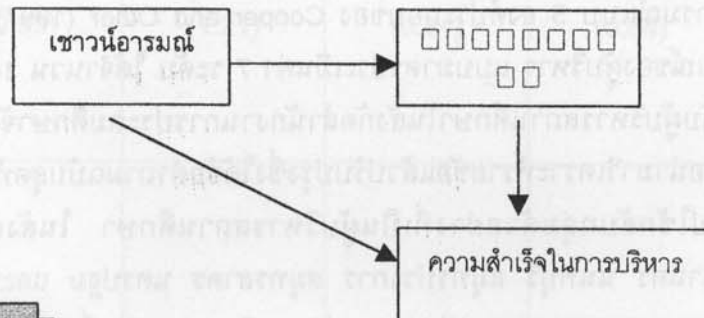
ด้านสัมพันธภาพกับผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การได้รับการแสดงพฤติกรรมโต้ตอบไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาทะ ในลักษณะที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ให้ความช่วยเหลือเมื่อต้องการ

ด้านความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ทำตลอดจนมีทักษะในการบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงานได้

การวัดความพึงพอใจในการทำงาน ใช้แบบวัดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยไวส์และคณะ (Weiss & others. 1967) ซึ่งแปลโดย พงษ์จันทร์ วรรณจิตร (2534) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 25 ข้อ ผู้วิจัยจะพัฒนาแบบสอบถามดังกล่าวให้ครูที่เป็นผู้ร่วมงานของกลุ่มตัวอย่างตอบสถานศึกษาละ 2 ท่าน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ และ ตัวแปรตาม ดังนี้



สมมติฐานของการวิจัย

1. เชาว์นอarmed มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการบริหาร
2. ความเครียดเป็นตัวแปรสำคัญที่เชื่อมกลางระหว่างกับความสำเร็จในการบริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่องการศึกษาเชาว์นอarmed ในฐานะตัวกำหนดความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของเชาว์นอarmed ในกลุ่มผู้บริหาร รวมทั้งเพื่อศึกษาภาพ (Profile) ขององค์กร ในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารและลักษณะทางพื้นฐานทางสังคมที่แตกต่างกัน และ เพื่อวิเคราะห์บทบาทของเชาว์นอarmed ในฐานะตัวแปรที่กำหนดความสำเร็จในการบริหาร

ผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้.

ตอนที่ 1 องค์ประกอบของเชาว์อารมณ์ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการบริหาร

เพื่อให้การกำหนดลักษณะของเชาว์อารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีความสอดคล้องกับบทบาทในวัฒนธรรมไทย คณะผู้วิจัยได้สอบถามครูอาจารย์ในสังกัดคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 85 คน โดยใช้คำถามแบบเปิด 2 ข้อ คือ ให้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ท่านรู้สึกประทับใจ ดีใจ เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน และให้กล่าวถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงแล้วท่านรู้สึกผิดหวังและขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปได้พฤติกรรม 11 กลุ่ม ได้แก่ รู้จักชม รู้จักฟัง รู้จักยกย่องให้เกียรติ รู้จักใช้เหตุผล รู้จักกระตุ้นให้กำลังใจ รู้จักให้มากกว่ารับ รู้จักให้คำปรึกษา รู้จักร่วมทุกข์ร่วมสุข รู้จักสังเกตเอาใจใส่ รู้จักยิ้มแย้ม รู้จักนำ ซึ่งพฤติกรรมทั้งหมดเป็นสิ่งที่สะท้อนความสามารถเชิงอารมณ์ทั้งในลักษณะที่เป็นทักษะภายในบุคคล และ ทักษะระหว่างบุคคล

ดังนั้นคณะผู้วิจัยได้นำใช้ข้อความที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา และข้อความจากเครื่องมือวัดเชาว์อารมณ์แบบ 5 องค์ประกอบของ Cooper and Other (1997) มาสร้างเครื่องมือวัดของเชาว์อารมณ์ของผู้บริหาร แบบมาตรประเมินค่า 7 ระดับ ได้จำนวน 140 ของคำถาม เพื่อนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก จำนวน 98 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์รายข้อแล้วปรับปรุงซึ่งได้ข้อคำถามฉบับสุดท้ายจำนวน 105 ข้อ จากนั้นได้นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร นนทบุรี สมุทรปราการ สมุทรสาคร นครปฐม และปทุมธานี จำนวนนนทบุรี สมุทรปราการ สมุทรสาคร นครปฐม และปทุมธานี 447 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เลือกองค์ประกอบที่มีค่า Eigen Values มากกว่า 2 ขึ้นไป คำนำน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .30 และไม่มีค่าน้ำหนัก มากกว่า .40 บนสององค์ประกอบ ไว้ 5 องค์ประกอบโดยอธิบายความแปรปรวนได้ 42.35 เปอร์เซนต์ องค์ประกอบแต่ละด้านซึ่งมีดังนี้ 1) รู้อารมณ์ตนเอง 2) รู้รักษาอารมณ์ให้สมดุล 3) รู้จักเพิ่มพลังตนเอง 4) รู้จักร่วมทุกข์ร่วมสุข และ 5) รู้จักการประสานเพื่อสันติ

ตอนที่ 2 ภาพ (Profile) ของเชาว์อารมณ์ของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหาร และ พื้นฐานทางสังคมที่ต่างกัน จำแนกตามระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ ระยะเวลาของการเป็นผู้บริหาร ขนาดของโรงเรียน และการได้รางวัล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ยตามขนาดทางอารมณ์ เน้นรายด้านและด้านรวม โดยเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน 5 ด้าน

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยเชาวน์อารมณ์จำแนกตาม คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

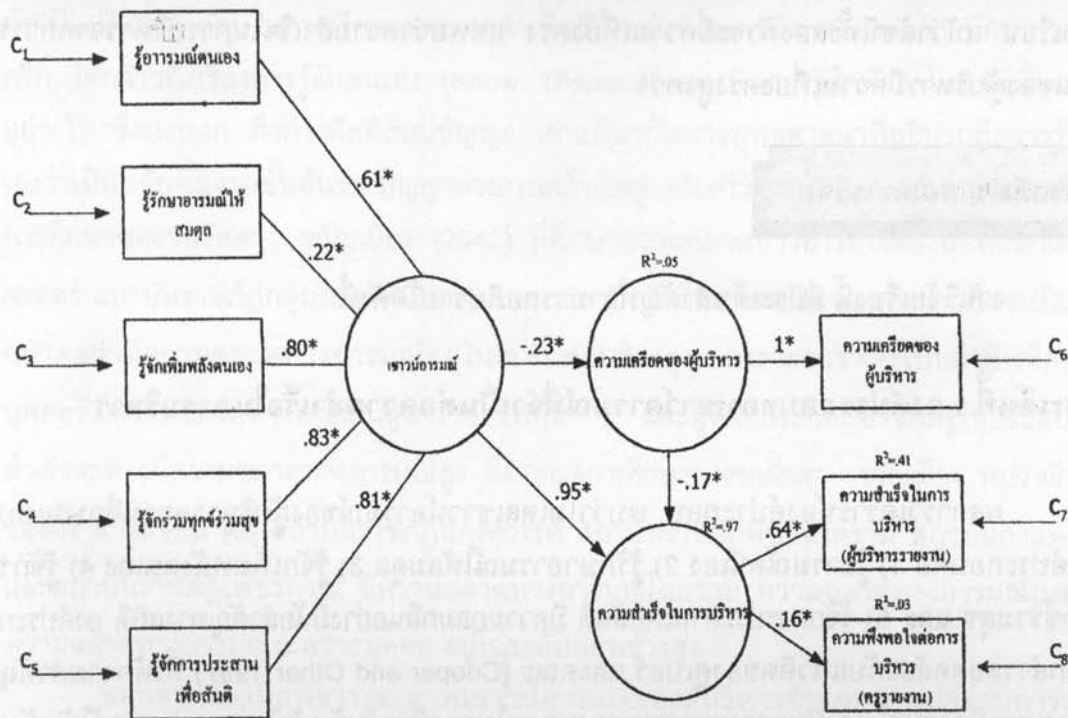
เชาวน์อารมณ์					
คุณสมบัติของ บริหาร	รู้อารมณ์ ตนเอง	รู้จักอารมณ์ ให้สมดุล	รู้จักเพิ่มพลัง ตนเอง	รู้จักร่วมทุกข์ ร่วมสุข	รู้จักการประสาน เพื่อสันติ
ระดับการศึกษา					
- อนุปริญญา และ ปริญญาตรี (N=371)	5.61 (0.80)	4.84 (1.16)	5.39 (0.73)	5.83 (0.64)	5.40 (0.70)
- สูงกว่า ปริญญาตรี (N=93)	5.75 (0.85)	4.91 (1.21)	5.57 (0.84)	5.84 (0.64)	5.56 (0.69)
ระยะเวลาที่ ปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารที่โรง ปัจจุบัน					
- 1-7 ปี (N=269)	5.66 (0.82)	4.94 (1.10)	5.42 (0.79)	5.83 (0.62)	5.42 (0.71)
- มากกว่า 7 ปี (N=169)	5.62 (0.80)	4.76 (1.30)	5.47 (0.73)	5.86 (0.64)	5.46 (0.69)
ระยะเวลา ของการเป็น ผู้บริหาร					
- 1-13.6 ปี (N=230)	5.65 (0.81)	4.71 (1.26)	5.43 (0.76)	5.85 (0.66)	5.43 (0.89)
- มากกว่า 13.6ปี (N=228)	5.62 (.80)	5.00 (1.05)	5.43 (.76)	5.84 (.62)	5.42 (.70)

เชาวน์อารมณ์					
คุณสมบัติของ บริหาร	รู้อารมณ์ ตนเอง	รู้จักอารมณ์ ให้สมดุล	รู้จักเพิ่มพลัง ตนเอง	รู้จักร่วมทุกข์ ร่วมสุข	รู้จักการประสาน เพื่อสันติ
ขนาดของ โรงเรียน					
- ครู < 50 คน (N=432)	5.62 (.82)	4.83 (1.17)	5.41 (0.75)	5.83 (0.64)	5.40 (0.70)
- ครู > 50 คน (N=32)	5.87 (0.72)	5.12 (1.11)	5.70 (0.87)	6.07 (0.66)	5.85 (0.57)
การได้รับ รางวัล					
- เคยได้รับ รางวัล (N=306)	5.68 (0.82)	4.97 (1.08)	5.52 (0.73)	5.90 (0.63)	5.47 (0.71)
- ไม่เคยได้รับ รางวัล (N=160)	5.53 (0.82)	4.63 (1.28)	5.25 (0.81)	5.71 (0.69)	5.34 (0.69)

จากตารางที่ 2 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีเชาวน์อารมณ์ด้านรู้จักร่วมทุกข์ร่วมสุขสูงที่สุด รองลงมาคือ รู้อารมณ์ตนเอง รู้จักเพิ่มพลังตนเอง รู้จักการประสานเพื่อสันติ และ รู้จักอารมณ์ให้สมดุล ตามลำดับ ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารที่บริหารโรงเรียนที่มีครูมากกว่า 50 คน และกลุ่มผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับรางวัลโรงเรียนดีเด่น พบว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีเชาวน์อารมณ์ด้านรู้จักการประสานเพื่อสันติสูงเป็นลำดับที่สาม

ตอนที่ 3 บทบาทเชาวน์อารมณ์ในฐานะตัวแปรเชิงสาเหตุของความสำเร็จในการบริหาร

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกำหนดให้เชาวน์อารมณ์เป็นตัวแปรเชิงสาเหตุ ที่ส่งผลต่อความเครียดในด้านการทำงาน และความสำเร็จในการบริหารซึ่งมีตัวแปรบ่งชี้ 2 ตัวคือ ความสำเร็จในการบริหารที่ผู้บริหาร (Self Report) และความพึงพอใจในการบริหารงาน โดยครูเป็นผู้บรรยาย ผลการวิเคราะห์ปรากฏใน ภาพประกอบ 2



หมายเหตุ c2 มีความสัมพันธ์ทางลบกับ c6

ภาพประกอบ 2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างเชาวน์อารมณ์ ความเครียดของผู้บริหาร และ ความสำเร็จในการบริหาร (N=453 คน)

โมเดลในภาพประกอบที่ 2 มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า RMSEA = 0.075 ค่า RMR = 0.023 SRMR = 0.034 GFI = .97 และ AGFI = .93 ทุกค่าของดัชนีมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ของโมเดลกลมกลืน จากรูปอธิบายได้ว่าเชาวน์อารมณ์เป็นตัวแปรเชิงเหตุของความสำเร็จในการบริหาร โดยพบว่าผู้บริหารที่มีเชาวน์อารมณ์สูงจะมีความสำเร็จในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารที่มีเชาวน์อารมณ์ต่ำ และพบว่าเชาวน์อารมณ์ส่งผลทางอ้อมต่อความสำเร็จในการบริหารผ่านความเครียด อธิบายได้ว่าผู้บริหารที่มีเชาวน์อารมณ์ต่ำเป็นผู้ที่มีความเครียดสูง และส่งผลให้มีความสำเร็จในการบริหารต่ำ

เมื่อพิจารณารายละเอียดในโมเดลการวัดของเชาวน์อารมณ์พบว่าองค์ประกอบของความสำเร็จในการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารในระดับสูงเรียงตามลำดับคือ รู้จักร่วมทุกข์ร่วมสุข รู้จักการประสานเพื่อสันติ และรู้จักเพิ่มพลังตนเอง โดยมีค่าขนาดอิทธิพลมาตรฐาน 0.83, 0.81, และ 0.80 ตามลำดับ สำหรับองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารไม่มากนักคือรู้รักษาอารมณ์ให้สมดุล มีค่าอิทธิพลมาตรฐาน 0.22

สำหรับความสำเร็จในการบริหาร ซึ่งมีตัวบ่งชี้สองตัวคือ ความสำเร็จในการบริหารที่วัดโดยการรายงานของผู้บริหาร และความพึงพอใจต่อการบริหารงานวัดจากการรายงานของครูใน

โรงเรียน แม้ว่าดัชนีทั้งสองตัวจะมีความเที่ยงตรง แต่พบว่าความสำเร็จในการบริหารจากการรายงานของผู้บริหารมีความเที่ยงตรงสูงกว่า

การอภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่องนี้ มีประเด็นสำคัญที่สามารถอภิปรายได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการบริหาร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่าโมเดลเชาวน์อารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแบบ 5 องค์ประกอบคือ 1) รู้อารมณ์ตนเอง 2) รู้จักอารมณ์ให้สมดุล 3) รู้จักเพิ่มพลังตนเอง 4) รู้จักร่วมทุกข์ร่วมสุข และ 5) รู้จักการประสานเพื่อสันติ มีความกลมกลืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ องค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของคูเปอร์ และคณะ (Cooper and Other 1997) ที่ให้ความสำคัญในเรื่องเชาวน์อารมณ์ ว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการที่จะรับรู้ เข้าใจ และประยุกต์ใช้พลังการรู้จักอารมณ์ เป็นรากฐานของพลังงานข้อมูล เป็นการสานสายสัมพันธ์เพื่อการโน้มน้าวผู้อื่น และสนับสนุนแนวคิดของโกลแมน (Goleman.1995 :43-44) ที่ได้เสนอองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ โดยอิงทัศนะของชาโลเวย์และเมเยอร์ 5 องค์ประกอบคือ การตระหนักรู้จักอารมณ์ตนเอง (Known One's Emotion) การบริหารจัดการอารมณ์ของตน (Managing Emotions) การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเองได้ (Motivating Oneself) และการรับรู้อารมณ์ของผู้อื่น (Recognizing Emotions in Others) ซึ่งโกลแมน (Goleman 1998b : 93 -104) ได้อธิบายว่า เชาวน์อารมณ์เป็นเครื่องมือช่วยทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จทางด้านการมีภาวะผู้นำในการบริหารงานได้ถึง 90 เปอร์เซ็นต์

ประเด็นที่ 2 ภาพ (Profile) ของเชาวน์อารมณ์ของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหาร และ พื้นฐานทางสังคมที่ต่างกัน จำแนกตามระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงานที่ ระยะเวลาของการเป็นผู้บริหาร ขนาดของโรงเรียน และการได้รางวัล

จากผลการวิเคราะห์ภาพ (Profile) เชาวน์อารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีเชาวน์อารมณ์ด้านรู้จักร่วมทุกข์ร่วมสุขสูงที่สุด รองลงมาคือ รู้อารมณ์ตนเอง รู้จักเพิ่มพลังตนเอง รู้จักการประสานเพื่อสันติ และ รู้จักอารมณ์ให้สมดุล ตามลำดับ อาจกล่าวได้ว่าผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการเลือกอาชีพของฮอลแลนด์ที่ระบุถึงบุคลิกภาพ ของผู้มีความสนใจอาชีพประเภทงานบริการการศึกษาและสังคมว่า บุคคลกลุ่มนี้จะเป็นบุคคลที่ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เข้าใจผู้อื่น มีเมตตาริจิต กว้างขวาง ชอบบำเพ็ญประโยชน์ มีความสามารถทางด้านการรับรู้ตัวเอง มีอำนาจ ให้ความร่วมมือ มีอุดมคติ มีความคิดลึกซึ้ง เมตตากรุณา จูงใจคนเก่ง มีความรับผิดชอบ เข้าสังคม รู้จักกาลเทศะ มีความเข้าใจมนุษย์ (John L.Holland : 1973) สำหรับการรู้จักตนเองนั้น

นับเป็นเป็นสิ่งสำคัญ ในการเรียน และการดำเนินชีวิต ดังที่โซเครตัส (Socrates) นักปราชญ์ชาวกรีก ได้กล่าวถึงเรื่องการรู้จักตนเอง (Know Themselves) เป็นการรู้สึกตัวว่าในขณะนั้นตนเป็นอย่างไร ซึ่งบ่งบอก ถึงการมีสติสัมปชัญญะ เช่นเดียวกับทางพุทธศาสนาที่อธิบายถึงการรู้จักตนเองว่าเป็นหลักพื้นฐานขั้นต้นของปัญญาทางอารมณ์ (เชิดชู อริยศรีวัฒนา. (2544).) รวมทั้งสอดคล้องกับการศึกษาของซอลัดดา ชาวญเมือง (2542) ที่ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง กล่าวถึงนักศึกษาสายวิชาการศึกษา ซึ่งจะเป็นครูในอนาคตที่มีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เพราะอาชีพครูเป็นอาชีพที่ต้องการบุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงกว่าอาชีพอื่น ๆ และผู้ที่ประกอบอาชีพครูให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์สูง ซึ่งจากผลการศึกษาของซอลัดดา ชาวญเมือง พบว่านักศึกษาของทั้ง 4 สถาบัน คือ สถาบันราชภัฏนครสวรรค์ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม สถาบันกำแพงเพชร และสถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์ มีความฉลาดทางอารมณ์โดยรวม ความฉลาดทางอารมณ์ในตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาภาพเขาวงกตอารมณ์ของผู้บริหารจำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหาร และ พื้นฐานทางสังคมที่ต่างกันพบว่าสอดคล้องกับผลการศึกษาค้นคว้าหลายเรื่อง อาทิเช่นการศึกษาค้นคว้าของ คิงส์ เดปโบราห์ ฮินส์ (King, Deborah Hines 1999) ที่ศึกษาความเป็นไปได้ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ EI (Emotional Intelligence) และความเป็นผู้นำทางการศึกษา ผลของการวิจัยนี้พบว่าผู้บริหารฝึกหัดมีคะแนนที่ได้จากการวัดความฉลาดทางอารมณ์ EI (Emotional Intelligence) สูงกว่า นักเรียนฝึกหัดทางการบริหารการศึกษา และประสบการณ์ความเป็นผู้นำมีผลต่อการให้คะแนนที่สูงกว่าเช่นกัน ทั้งนี้การวิจัยของ ญุชนา เอื้อวิวัฒน์ (2544) ที่ศึกษาเขาวงกตอารมณ์ของผู้นำในวงการธุรกิจประกันชีวิต พบว่า ระดับการศึกษาต่างกันจะมีเขาวงกตอารมณ์ในทุกด้านแตกต่างกัน ยกเว้นด้านการจัดระเบียบตนเอง รวมทั้งการวิจัยของสุดารัตน์ หนูหอม (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของเขาวงกตอารมณ์ที่มีต่อความเครียดและพฤติกรรมการเผชิญความเครียดของพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช พบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับเขาวงกตอารมณ์โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของเขาวงกตอารมณ์ พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับเขาวงกตอารมณ์มิติการตระหนักรู้ในตนเอง การจัดระเบียบของตน การจูงใจตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน สรวิศ ผลภาสี (2545) ศึกษาถึงองค์ประกอบของความพร้อมในการเป็นหัวหน้างาน องค์ประกอบของบุคลิกภาพ และองค์ประกอบของเขาวงกตอารมณ์ที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของหัวหน้าแผนกขายในห้างสรรพสินค้า ผลการวิจัยองค์ประกอบของบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์ กับองค์ประกอบของเขาวงกตอารมณ์

แต่เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารที่บริหารโรงเรียนที่มีครูมากกว่า 50 คน และกลุ่มผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับรางวัลโรงเรียนดีเด่น พบว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีเขาวงกตอารมณ์ด้านรู้จักการ

ประสานเพื่อสันติสูงเป็นลำดับที่สามที่เป็นดังนี้อาจเป็นเพราะว่าเมื่อเริ่มมีการปฏิรูปการศึกษาก็มีการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทุกด้านพร้อมๆกันเพื่อให้นักศึกษามีคุณภาพมาตรฐาน ตัวอย่างเช่น ได้มีการสร้างเครื่องมือวัดตัวบ่งชี้เพื่อวัดตัวบ่งชี้เป็นรายมาตรฐานตามคู่มือซึ่งจะใช้ในการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ผลที่ตามมาคือบุคลากรในหลายโรงเรียนมีงานเอกสารมากมาย และให้ความสำคัญกับงานจัดทำหลักฐานตามที่กำหนดตามตัวบ่งชี้มากกว่าจะสนใจมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน แม้แต่กระทรวงศึกษาธิการเองก็มีความพยายามที่จะกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการประกันคุณภาพการประเมินผลแบบพอร์ทโฟลิโอ และการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนในโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้ผลคล้ายคลึงกัน ครูโดยเฉพาะกลุ่มครูที่ต้องการทำงานหนักรู้สึกเหนื่อยหน่ายจากการทำพอร์ทโฟลิโอทั้งของนักเรียนและครูจากการทำรายงานการวิจัยปฏิบัติการ (นงลักษณ์ วิรัชชัย 2545 :51)

ดังนั้นผู้บริหารในกลุ่มที่บริหารโรงเรียนที่มีครูมาก 50 คน และกลุ่มผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับรางวัลโรงเรียนดีเด่นอาจต้องแบกรับภาระในการเผชิญกับสภาวะการณต่างๆมากกว่า เพื่อให้ก้าวทันต่อการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วในยุคของการปฏิรูปการศึกษา จึงเป็นกลุ่มที่ผู้บริหารต้องการความร่วมมือค่อนข้างมาก ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถสูงในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น สามารถสร้างความสัมพันธ์ทางบวกในการตอบโต้ประสานงานกับผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นยอมรับ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เป็นผู้มีความสามารถทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ เข้าใจปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน สามารถเจรจาหาทางออกในสิ่งที่ตกลงกันไม่ได้ตลอดจนแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม ทำให้คนอยู่ร่วมกันได้เพื่อการดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ดังที่งานวิจัยของวิชิตทองนุ้ย และคนอื่นๆ (2528) ได้วิเคราะห์พฤติกรรมและผลงานของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า การแก้ปัญหาบุคลากรในโรงเรียน ใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ การสร้างศรัทธา อุดมการณ์ การส่งเสริมความก้าวหน้า และการให้เกียรติกัน และพฤติกรรมการบริหารที่ผ่านเกณฑ์พึงพอใจสูงสุด ได้แก่ การสื่อสาร การมีมนุษยสัมพันธ์

ประเด็นที่ 3 บทบาทของเชาวน์อารมณ์ในฐานะ ตัวแปรเชิงสาเหตุของความสำเร็จในการบริหาร

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกำหนดให้ เชาวน์อารมณ์เป็นตัวแปรเชิงสาเหตุ ที่ส่งผลต่อความเครียดในด้านการงาน และความสำเร็จในการบริหารซึ่งมีตัวแปรบ่งชี้ 2 ตัวคือ ความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหาร (Self Report) และความพึงพอใจต่อการบริหารงาน โดยครูเป็นผู้บรรยาย พบโมเดล มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า ทุกค่าของดัชนีมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ของโมเดลกลมกลืน ซึ่งอธิบายได้ว่าเชาวน์อารมณ์เป็นตัวแปรเชิงสาเหตุของความสำเร็จในการบริหาร โดยพบว่าผู้บริหารที่มีเชาวน์อารมณ์สูงจะมีความสำเร็จในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารที่มีเชาวน์อารมณ์ต่ำ

หากย้อนดูอดีตที่ผ่านมาในสังคมไทยสมัยก่อนได้ให้ความสำคัญแก่บุคคล 3 ประเภทคือ คนที่มีความฉลาด คนที่มีความสามารถ และคนดี ความฉลาดทำให้เรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าคนอื่น ๆ

คนที่มีความสามารถ จะมีทักษะหรือความถนัดที่เด่นในด้านใดด้านหนึ่งซึ่งสามารถใช้ ประคับประคองเลี้ยงตนเองได้ ส่วนคนดีนั้นมักเป็นคนที่มีจิตใจอบอุ่นอารี เห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นที่รักของครอบครัว และเมื่อจัดลำดับความน่าคบหาสมาคมด้วยแล้ว คนดีมักจะมาเป็นอันดับ หนึ่ง ดังนั้นคนดีซึ่งเป็นคนที่มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จัก เห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (กรมสุขภาพจิต. 2543) มักมีโอกาเป็นหัวหน้า ผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาของ(คอลลินส์, เวอร์จิเนีย หลุยส์) ที่พบว่าเชาว์ อารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นตัวทำนายความสำเร็จในการเป็นผู้นำ ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการ ศึกษาของ สุณีย์ สุกรเดมิย์ (2543) ที่ศึกษาเปรียบเทียบเชาว์ปัญญากับเชาว์อารมณ์ ของ วิศวกร ครู พยาบาล นักร้อง และพระสงฆ์ที่ประสบความสำเร็จ พบว่านอกจากเชาว์ปัญญาแล้ว เชาว์อารมณ์ก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จของบุคคลในอาชีพต่าง ๆ รวมทั้งสอดคล้องกับงานของ (เรเฟรด รีเบกกา เอเลน 2002) ที่สรุปในการวิจัยเกี่ยวกับความไว้วางใจ ของคนในองค์กรกับเชาว์อารมณ์ว่าผู้ที่มีทักษะและความชาญฉลาดระดับสูง แต่ประสบกับความ ล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ในทางกลับกันผู้ที่มีความชาญฉลาดต่ำกว่า แต่มีทักษะเพียงเล็กน้อย ก็ สามารถปฏิบัติงานมีสัมฤทธิ์ผลได้ ถ้าผู้นั้นมีเชาว์อารมณ์ที่เหนือกว่า ฉะนั้น เชาว์อารมณ์จึง เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จทางด้านการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน ที่เต็มศักยภาพของผู้บริหารอย่างแท้จริง (ณัฐพันธ์ ขจรนันท์. 2544 : 130)

นอกจากนั้นผลการวิเคราะห์ยังพบว่าเชาว์อารมณ์ส่งผลทางอ้อมต่อความสำเร็จในการ บริหารผ่านความเครียด ซึ่งอธิบายได้ว่าผู้บริหารที่มีเชาว์อารมณ์ต่ำเป็นผู้ที่มีความเครียดสูง และ ส่งผลให้มีความสำเร็จในการบริหารต่ำ จะเห็นว่าสอดคล้องกับทฤษฎีความเครียดที่เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน (Job Stress) ที่อธิบายว่าความเครียดของบุคคล มีผลต่อศักยภาพในการทำงานของ บุคคล นั่นคือความเครียดจะเกิดขึ้นเมื่อมีการตอบสนอง (Supply) หรือความต้องการในการทำงาน ของบุคคล (Demands) ของสิ่งแวดล้อม (Environment) ไม่สมดุลกับความต้องการ (Needs) หรือ ความสามารถของบุคคล (Person) ถ้าความต้องการของบุคคลไม่สมดุล ผลที่ตามมาก็คือ ความเครียดซึ่งจะมีผลกระทบกลับมาที่การปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกในการทำงานที่ไม่ดีกับงาน (เฟรนซ์ และ คณะ 1982) ความเครียดเป็นทุนและโทษ มีผลกับประสิทธิภาพในการทำงาน ระดับ ความเครียดมีความสัมพันธ์ ทั้งทางบวกและทางลบกับสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน กล่าวคือ ระดับความเครียดที่เหมาะสม (Eustress) จะมีผลสัมฤทธิ์ของการทำงานสูงสุด ถ้าความเครียดสูง เกินไปสัมฤทธิ์ผลของการทำงานจะลดลงอย่างรวดเร็ว และความเครียดก็ทำให้ผลงานต่ำ (เยอร์เกส-ดอดสัน (Worchel and Wayne 1986 ; 350 ; Citing Yerkes Dodson) จึงกล่าวได้ว่าคุณลักษณะส่วน บุคคลเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียด (คูเปอร์ และ เดวินสัน 1987:25) ดังนั้นความเครียดจึง พบได้จากความรู้สึกนึกคิดของตนเอง (ยรรยง สุทธารัตน์ 2526:33) หรือมีผู้กล่าวว่าความเครียดที่ เกิดจากจิตใจ (Psychological Stress) เป็นสิ่งคุกคามที่สืบเนื่องมาจากความนึกคิด(มิลเลอร์ และ คีน 1972 :915-916)หรือดังที่อัลเบิร์ต (Albercht.1979: 147-149) ได้กล่าวถึงปัจจัยความเครียด จากการปฏิบัติงานด้านหนึ่งมาจากอารมณ์ นับได้ว่าหลักการแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น

สนับสนุนผลการวิจัยนี้ที่พบว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกำหนดให้เชาวน์อารมณ์เป็นตัวแปรเชิงสาเหตุ ที่ส่งผลต่อความเครียดในด้านการทำงาน

เมื่อพิจารณารายละเอียดในโมเดลการวัดของเชาวน์อารมณ์พบว่าองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารในระดับสูงเรียงตามลำดับคือ รู้จักร่วมทุกข์ร่วมสุข รู้จักการประสานเพื่อสันติ และรู้จักเพิ่มพลังตนเอง สำหรับองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารไม่มากนักคือรู้จักหาอารมณ์ให้สมดุล

เชาวน์อารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากการวิเคราะห์โมเดลดังกล่าวซึ่งมีองค์ประกอบของการรู้จักร่วมทุกข์ร่วมสุข รู้จักการประสานเพื่อสันติ รู้จักเพิ่มพลังตนเอง ตามลำดับนั้นจะพบว่าในแต่ละองค์ประกอบดังกล่าวมีคุณลักษณะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรพีพรรณ อินทราเวช (2542 : บทคัดย่อ) ที่วิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูใหญ่โรงเรียนอนุบาลเอกชนตามทัศนะของผู้ปกครองนักเรียนในจังหวัดนนทบุรีพบว่า ครูใหญ่ควรมีการควบคุมอารมณ์ของตนได้ มีวาจาสุภาพอ่อนโยน มีความยุติธรรม มีคุณธรรมที่ดั่งงามเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ยอมรับฟังความคิดเห็นของครู มีอุปนิสัยร่าเริง แจ่มใส ไม่เคร่งเครียด รวมทั้ง จิราภรณ์ วุฒิกกติ (2542 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า คุณลักษณะที่ผู้บริหารควรมีในระดับมากที่สุด คือ ความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค ปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารเป็นอย่างดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของแมกนุสัน (Magnuson. 1971 : 78-91) ที่วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า คุณลักษณะด้านอาชีพ คือ สามารถติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใช้อำนาจหน้าที่ได้เหมาะสม และ คุณลักษณะส่วนตัว คือ เป็นผู้มีความมั่นใจไม่ใช้อารมณ์ มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างเปิดเผย มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวมีองค์ประกอบของทักษะทางสังคม (Social Skills) ที่ประกอบด้วยการรู้จักร่วมทุกข์ร่วมสุข รู้จักการประสานเพื่อสันติ และรู้จักเพิ่มพลังตนเอง ที่ทำให้ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญที่ทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ

ดังผลการประเมินการดำเนินการโครงการนาร่องระดับชาติ พบว่าโรงเรียนนาร่องคิดเป็นร้อยละ 73.2 ที่มีความสำเร็จในการดำเนินงาน มีการเปลี่ยนแปลงเห็นความก้าวหน้าได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม มีตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างของระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน คือตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับผู้บริหาร กล่าวคือการบริหารที่มีภาวะผู้นำสูง มีอาวุโส มีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และมีความสามารถในการบริหารวิชา การให้เอื้อต่อการปฏิบัติการเรียนรู้ การพัฒนาครู มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิรูป ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวมีองค์ประกอบของทักษะทางสังคม (Social Skills) ที่ประกอบด้วยความเชี่ยวชาญที่ทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) การมีสำนึกในความต้องการพัฒนาของผู้อื่น และให้การสนับสนุนในการพัฒนาความสามารถ การมีภาวะผู้นำ (Leadership) สามารถนำทั้งบุคคลและกลุ่มอิทธิพล (Influence) มีการสื่อสาร (Communication) ยอมรับฟังและส่งต่อข้อมูลที่เชื่อถือได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst) สามารถต่อรองและแก้ไขสิ่งที่ตกลงกันไม่ได้ มีการสร้างความผูกพัน (Building Bonds) เป็น

เครื่องมือในการปลูกฝังสร้างความสัมพันธ์ มีการทำงานกลุ่ม และการทำงานร่วมกัน (Teamwork & Collaboration) ทำงานกับผู้อื่นเพื่อเป้าหมายร่วมกัน สามารถสร้างกลุ่มเพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (นงลักษณ์ วิรัชชัย 2545 :69) ซึ่งสอดคล้องกับการอธิบายของเกียร์รี่ และโลรี (Geery & Lorie. 1997 : 4137) ที่ว่าผู้บริหารที่มีเชาวน์อารมณ์จะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง โดยสังเกตได้จากการใช้ทักษะทางด้านการคิดวิเคราะห์ การควบคุมการตอบสนองอารมณ์ของตนเองในเชิงลบ และการรู้จักมองชีวิตในเชิงบวกมากขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างอารมณ์ที่สมบูรณ์ควบคู่กับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น อีกทั้งยังคอยสนับสนุนให้การช่วยเหลืองานซึ่งกันและกัน และมีการเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม (Teamwork) จึงทำให้ลดปริมาณความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นให้น้อยลงได้

บรรณานุกรม

- กรมสุขภาพจิต. (2543). *คู่มือความฉลาดทางอารมณ์*. นนทบุรี : โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์เกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- กรมสุขภาพจิต. (2545). *คู่มือความฉลาดทางอารมณ์*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- กรมสุขภาพจิต. (2545). *วัยรุ่นน้อยจะบอกให้*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- ช่อลัดดา ขวัญเมือง. (2542). *การศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ ของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง*. รายงานการวิจัยคณะครุศาสตร์. นครสวรรค์ : สถาบันราชภัฏนครสวรรค์. ถ่ายเอกสาร.
- เชิดชู อริยศรีวัฒนา. (2544). "การเปรียบเทียบเชาวน์อารมณ์ตามหลักพุทธศาสนา," [http : // www. Churdchoo.com](http://www.Churdchoo.com) All right reserved. All comments are welcome.at webmaster @ churdchoo.com.
- ณุชนา เอื้อวิวัฒน์. (2544). *เชาวน์อารมณ์ ของผู้นำในวงการธุรกิจประกันชีวิต*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ คณะศิลปศาสตร์). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- นิตยา คชภักดี. (2542, ตุลาคม-ธันวาคม). "ความฉลาดทางอารมณ์," *วารสารการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม*. 22 (4) : 5.
- สรวิต ผลภาณี. (2545). *การศึกษาสหสัมพันธ์ของความพร้อมในการเป็นหัวหน้างานบุคลิกภาพเชาวน์อารมณ์ และประสิทธิภาพของหัวหน้าแผนกขายในห้างสรรพสินค้า : กรณีห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การคณะศิลปศาสตร์). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุนีย์ สุกเรตมีย์. (2543). *ศึกษาเปรียบเทียบเชาวน์ปัญญา กับเชาวน์อารมณ์ ของ วิศวกรครู นักร้องและพระสงฆ์ ที่ประสบความสำเร็จ*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- สุดารัตน์ หนูหอม. (2544). *อิทธิพลของเชาวน์อารมณ์ที่มีต่อความเครียดและพฤติกรรมการเผชิญ ความเครียดของพยาบาล : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลศิริราช*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- Boyce, David Alexander. (2001). *The correlation of emotional intelligence, academic success, and cognitive ability in master's level physical therapy students*. Dissertation Thesis, Ed.D. (Education, Educational Psychology). Spalding : The University of Spalding. Photocopied.
- Cary, C. (1998, April). "Social and Emotional Learning for Leader," *Educational Leadership*. 55 : 3-26.
- Collins, Virginia Louise. (2001). *Emotional intelligence and leadership success*. Dissertations Thesis, Ph.D. (Business Administration, Management). Nebraska- Lincoln : The University of Nebraska-Lincoln. Photocopied.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York : Bankam Book.
- King, Deborah Hines. (1999). *Measurement of differences in emotional intelligence of preservice educational leadership students and practicing administrators as measured by the multifactor emotional intelligence scale* : Dissertation Thesis, Ed.D. (Education Administration). East Carolina : The East Carolina University. Photocopied.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence ?*. New York : Basic Book.
- Menhart, S.F. (1998). *Emotional intelligence : An alternative explanation of career success. Development of multicomponential theory of emotional intelligence and its relationship to interview outcome (affect)* : Dissertation Thesis, Ph.D. (Industrial Psychology). Florida : The University of South Florida. Photocopied.
- Ohm, Paul John. (1998). *Emotional Intelligence : A different kind of smart teaching for Success through an emotion-based model*. Dissertation Thesis, M.A.Education curriculum and instruction). Prescott : The Prescott college. Photocopied.
- Rehfeld, Rebecca Elaine. (2002). " *Organizational trust and emotional intelligence* " : *An Appreciative inquiry into the language of the twenty-first century leader*. Dissertation Thesis, Ph.D. (Business Administration, Management). Capella : The University of Capella. Photocopied.

- Tapia, Martha Luisa. (1998). *A study of the relationships of the emotional intelligence inventory (Intelligence tests)* : Dissertation Thesis, Ph.D. (Education, Tests and Measurements). Alabama : The University of Alabama. Photocopied.
- Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work : The untapped edge for success*. San Francisco : Jossey-Bass.