

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์
  - 1.1 ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์
  - 1.2 แนวคิด และองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ (EQ)
  - 1.3 ความสำคัญและประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์
  - 1.4 เครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์ กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข
2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคล
  - 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
  - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
  - 2.3 หลักการบริหารงานบุคคล
  - 2.4 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล
3. พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
  - 3.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
  - 3.2 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
  - 3.3 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
  - 3.4 ด้านวินัยและการรักษาวินัย
4. พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 และ เขต 2
5. ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์

### 1.1 ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์มาจากคำในภาษาอังกฤษ คือ Emotional intelligence หรือ Emotional quotient เรียกย่อว่า EQ ส่วนในภาษาไทยยังไม่มีการบัญญัติศัพท์คำนี้อย่างเป็นทางการมีแต่ผู้แปลมาจาก Emotional intelligence ใช้คำว่า เชาวนี้ปัญญา หรือความฉลาดทางอารมณ์ และสมาคมจิตวิทยาแนวแห่งประเทศไทย ใช้คำว่าความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยใช้เรียก Emotional intelligence ในการวิจัยครั้งนี้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ และใช้เรียกย่อว่า EQ ถึงแม้ว่าในภาษาอังกฤษยังมีคำอื่น ๆ ที่มีความหมายใกล้เคียงอีกมากมาย และให้นิยามไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

ซอลัดดา ขวัญเมือง (2542 : 4) ได้ให้ความหมาย ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) หรือ อีคิว (EQ) หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถแยกแยะ ประเมินค่า ขอมรับและแสดงอารมณ์ได้อย่างถูกต้องตรงตามความเป็นจริง รวมทั้งสามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้ประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิต การเรียนและการทำงาน

เทอดศักดิ์ เดชคง (2542 : 8) ให้ความหมายว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ EQ (Emotional quotient) คือ การเข้าใจความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น รู้จุดเด่นจุดด้อยของตนเอง รู้จักควบคุมจัดการและแสดงออกทางอารมณ์ และใช้ชีวิตได้อย่างเหมาะสม ที่สำคัญคือมองโลกในแง่ดี แก้ไขความขัดแย้ง โดยเฉพาะความเครียดที่เกิดขึ้นในจิตใจได้เป็นอย่างดี

กรมสุขภาพจิต (2543ก : 37) ได้ให้ความหมาย ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional quotient) หรือ อีคิว (EQ) หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ในการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ และมีความสุข

ธีระ ชัยยุทธธรรม (2544 : 37) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึงความสามารถของบุคคลในการรู้จักเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถเข้าถึงจิตใจผู้อื่น รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วยการจัดการกับตนเองให้สามารถเผชิญกับความคับข้องใจ ความเศร้าโศก ความยากลำบาก ความกลัวได้อย่างมั่นคง ทนต่อแรงปะทะทางอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นได้อย่างดี รู้จักนำพลังแห่งอารมณ์และความรู้สึกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและมีความสุขในชีวิต

โกลแมน (Goleman. 1995 : 12) ให้นิยามความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ ว่า ประกอบไปด้วยความสามารถในการควบคุมตนเอง มีใจจดจ่อ เพียรพยายาม และสามารถจงใจตนเอง

นอกจากนี้ โกลแมน ได้เสนอว่า EQ เป็นความฉลาดที่เกิดจากการประสานงานระหว่างอารมณ์ (Emotional) กับเหตุผล (Rational) หรือการทำงานของจิตใจ (Heart) กับสมอง (Head)

การ์ดเนอร์ (Sternberg, 1996 : 41 ; citing Gardner, 1993 : 10. **Multiple Intelligence.**) ได้ให้ความหมายของ EQ คือ ความสามารถหรือศักยภาพทางอารมณ์ของแต่ละคน และได้จำแนกความฉลาดทางอารมณ์เป็นสองลักษณะ คือ ความฉลาดต่อบุคคลอื่น (Interpersonal intelligence) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ และตอบสนองต่ออารมณ์และความต้องการของผู้อื่นอย่างเหมาะสม และอีกลักษณะ คือ ความฉลาดในตนเอง (Intrapersonal intelligence) หมายถึง การรับรู้อารมณ์ของตนเอง และสามารถแยกแยะตลอดจนจัดการกับอารมณ์ของตนเอง นำไปสู่พฤติกรรมที่เหมาะสม

คูเปอร์ และซาวาฟ (Cooper & Sawaf, 1997 : 42) ได้ให้ความหมายของ EQ ไว้ว่า เป็นความสามารถของบุคคลในการที่จะรับรู้ เข้าใจ และประยุกต์ใช้พลังของตนเอง การรู้จักอารมณ์เป็นรากฐานของพลังงานข้อมูล การสร้างสายสัมพันธ์เพื่อการโน้มน้าผู้อื่นได้

เมเยอร์ และสโลเวย์ (Mayer & Salovey, 1997 : 10) ให้คำจำกัดความว่า EQ คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง และรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น มีความตระหนักรู้เท่าทันในอารมณ์เหล่านั้น และสามารถใช้ประโยชน์จากการตระหนักรู้ทางอารมณ์ และความรู้สึกเป็นแนวทางในการแสดงออกด้านความคิด และพฤติกรรมของบุคคลอย่างเหมาะสม EQ เกี่ยวข้องกับความสามารถในการรับรู้อารมณ์อย่างถูกต้อง ชื่นชม และการแสดงออกอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ยังสามารถประเมินและแยกแยะอารมณ์ส่งผลต่อความคิด และความสามารถในการเข้าใจอารมณ์และความรู้สึก รวมทั้งความสามารถควบคุมอารมณ์เพื่อพัฒนาสติปัญญา และอารมณ์ให้เจริญสมวัย

โกลแมน (Goleman, 1998 : 317) ได้ให้ความหมายของ EQ ชัดเจนขึ้นกว่าปี ค.ศ. 1995 ว่าหมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นเพื่อการสร้างแรงจูงใจตนเองบริหารจัดการอารมณ์ต่าง ๆ ของตนเอง และอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์อื่น ๆ ได้ โดยเขาเชื่อว่าความฉลาดทางด้านอารมณ์นั้นแตกต่างจากความฉลาดทางด้านสติปัญญา (IQ) แต่เสริมเกื้อกูลกัน คนที่เก่งแต่หนังสือแต่ขาด EQ มักจะทำงานให้คนที่ระดับ IQ ต่ำกว่าตน แต่มีความเป็นเลิศทางด้านความฉลาดทางอารมณ์

เวตซิงเจอร์ (Weisinger, 1998 : 13) ได้ให้ความหมายของ Emotional intelligence ว่าเป็นการใช้อารมณ์อย่างชาญฉลาด โดยความตั้งใจใช้อารมณ์ทำงานให้เรานั้น คือ ใช้อารมณ์นำพฤติกรรมและความคิดไปในทิศทางที่ส่งเสริมตนเอง

บาร์ออน (วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย. 2544 : 30 ; อ้างอิงจาก Bar – on. 1997. **EQ-I : Bar-on Emotional Quotient Inventory.** p. 41) ให้ความหมายว่าเป็นชุดของขีดความสามารถและสมรรถนะ และทักษะทางจิตพิสัยที่ส่งผลต่อความสามารถที่จะประสบความสำเร็จ ในการต่อสู้กับข้อเรียกร้อง และแรงกดดันต่าง ๆ ที่มาจากภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการมีสุขภาพจิตที่ดีและการประสบความสำเร็จในชีวิต

จากนิยามข้างต้นสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถตระหนักรู้ถึง ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถรู้เท่าทันในอารมณ์เหล่านั้น และสามารถใช้ประโยชน์จากการตระหนักรู้ทางอารมณ์นำไปสู่พฤติกรรมที่เหมาะสมในการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

## 1.2 แนวคิด และองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ (EQ)

หน่วยงาน และนักวิชาการ ได้ให้แนวคิดและองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ดังนี้

กรมสุขภาพจิต (2544 : 2-3) ได้พัฒนาแนวคิดเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ที่ประกอบด้วย ปัจจัย 3 ประการ คือ ด้านดี ด้านเก่ง ด้านสุข โดยให้ความหมายในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบ ซึ่งมีรายละเอียด คือ

1.1 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และความต้องการของตนเอง เช่น รู้อารมณ์ และความต้องการของตนเอง ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสม

1.2 ความสามารถในการเห็นใจผู้อื่น เช่น ใส่ใจผู้อื่น เข้าใจและยอมรับผู้อื่น แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

1.3 ความสามารถในการรับผิดชอบ เช่น รู้จักการให้ รู้จักการรับ รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2. ด้านเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหา และแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

2.1 ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง เช่น รู้จักศักยภาพของตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ และมีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

2.2 ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา เช่น รับรู้และเข้าใจปัญหา มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น

2.3 ความสามารถในการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น เช่น รู้จักการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น กล่าวแสดงออกอย่างเหมาะสม และแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

3. ด้านสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุขมีความภูมิใจในตนเอง พื่อใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ

3.1 ภูมิใจตนเอง เช่น เห็นคุณค่าในตนเอง เชื้อมั่นในตนเอง

3.2 พื่อใจในชีวิต เช่น รู้จักมองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน พื่อใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

3.3 มีความสงบทางใจ เช่น มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข รู้จักผ่อนคลาย มีความสงบทางจิตใจ

กรมสุขภาพจิต (2543ค : 28-30) ได้สรุปองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ที่มีความสามารถในการดำเนินชีวิตมีหลักสำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านดี ด้านเก่ง ด้านสุข ซึ่งแยกเป็นด้านย่อยได้จำนวน 9 ข้อ ดังต่อไปนี้

#### ด้านดี

1. เข้าใจและยอมรับอารมณ์ตนเอง
2. เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น
3. รับผิดชอบต่อส่วนรวม

#### ด้านเก่ง

1. รู้จักและมีแรงจูงใจในตน
2. สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหา
3. การแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ด้านสุข

1. ภูมิใจในตนเอง
2. พื่อใจในชีวิต
3. มีความสามารถในการสร้างความสุขให้ตนเอง

สเติร์นเบิร์ก (Sternberg, 1996 : 127 -147) ได้เสนอแนวคิดของ EQ ในแง่ของความฉลาดทางอารมณ์ในลักษณะ ดังนี้

1. การคิดเพื่อแก้ปัญหา (Analytical thinking) มีวงจรเป็น 6 ขั้น คือ การตระหนักรู้ ปัญหาการนิยามปัญหา พัฒนากลยุทธ์ในการแก้ปัญหา แสดงให้เห็นข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา จัดสรรทรัพยากรในการแก้ปัญหอย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบและประเมินผลการแก้ปัญหานั้นยังสามารถกระตุ้นตนเองในการแก้ปัญหาให้เผชิญหน้ากับปัญหา วิเคราะห์ปัญหาด้วยความระมัดระวังและใช้กลยุทธ์ที่สร้างสรรค์ในการหาทางแก้ปัญหานั้น

2. ความฉลาดในทางสร้างสรรค์ (Creative intelligence) มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาและการสร้าง โครงสร้าง แม่แบบ มีสมมติฐานของคำถาม และกระตุ้นคนอื่น ๆ ให้ตอบคำถามแสวงหาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาและทบทวนปัญหา และช่วยคนอื่น ๆ ด้วย อดทนต่อความไม่แน่ใจ เข้าใจปัญหา เฝ้ายุทธหน้ากับปัญหาที่มีความต้องการที่จะพัฒนาตระหนักถึงความสำคัญของความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม

3. ความฉลาดในการนำความรู้มาประยุกต์ (Practical intelligence) ใช้ในโลกของความเป็นจริง เป็นความสามารถในการนำกลยุทธ์ต่างๆมาใช้ในการแก้ปัญหาในชีวิตจริงได้

ในลักษณะทั้ง 3 ด้านนี้ สเติร์นเบิร์ก (Sternberg) กล่าวว่า เฉพาะในด้านที่ 1 คือ การคิดเพื่อแก้ปัญหาที่แบบวัด IQ ให้มีความสำคัญในการวัด แต่สำหรับ EQ จะต้องมีทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกัน อย่างไรก็ตามมีผู้ให้ความเห็นว่า EQ จะมีความเกี่ยวข้องกับด้านที่ 2 และด้านที่ 3 คือ ความฉลาดในทางสร้างสรรค์ และความฉลาดในการนำความรู้มาประยุกต์

ชาปีโร (Shapiro. 1997 : 5) ได้นำแนวความคิดของนักจิตวิทยา สโลเวย์ (Salovey) แห่งมหาวิทยาลัยเยล และเมเยอร์ (Mayer) แห่งมหาวิทยาลัยนิวยอร์กเกี่ยวกับ EQ มาเขียนหนังสือเกี่ยวกับวิธีการอบรมเลี้ยงดูบุตรให้มี EQ สูง ซึ่งเป็นการแนะนำพ่อแม่ให้เลี้ยงบุตร ส่งเสริมพัฒนาการความฉลาดทางอารมณ์ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิต ซึ่ง ชาปีโร ได้สรุปองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ ดังนี้

1. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy)
2. การแสดงอารมณ์ร่วมกับการเข้าใจความรู้สึก (Expressing and understanding feelings)
3. การควบคุมตนเองได้ (Controlling one's temper)
4. มีความมั่นใจในตนเอง มีอิสระในการคิด (Independence)
5. มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
6. ทำดีเสมอต้นเสมอปลาย (Being well-liked)
7. การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal problem solving)
8. มีความอดทน มั่นคง (Persistence)
9. แสดงความเป็นมิตร (Friendliness)
10. มีใจเมตตา (Kindness)
11. มีความนับถือตนเองและผู้อื่น

คูเปอร์ และซาวาฟ (วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์. 2544 : 15-17 ; อ้างอิงจาก Cooper & Sawaf. 1997. **A Executive EQ : Emotional Intelligence in Leadership and Organizations.** p. 499) ได้เสนอรูปแบบของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งนำไปสู่การวัดการประเมินที่เรียกว่า (EQ map) ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ความรู้รอบในอารมณ์ (Emotional literacy) ซึ่งจะเป็นตัวทำให้เกิดการเรียนรู้การควบคุมตัวเองและมีความเชื่อมั่นในตนเองประกอบด้วย

- 1.1 ความซื่อสัตย์ในอารมณ์ (Emotional honesty) คือ รับรู้อารมณ์ตรงตามที่เป็น
- 1.2 การสร้างพลังอารมณ์ (Emotional energy) รวบรวมอารมณ์ให้เกิดพลังสร้างสรรค์
- 1.3 ตระหนักรู้ในอารมณ์ (Awareness)
- 1.4 รับผลย้อนกลับของอารมณ์ (Feedback)
- 1.5 หยั่งรู้ด้วยตนเอง (Intuition)
- 1.6 รับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.7 สร้างสัมพันธ์เชื่อมโยง (Connection)

2. ความเหมาะสมทางอารมณ์ (Emotional fitness) ประกอบด้วย

- 2.1 สร้างความเชื่อถือได้ให้เกิดแก่น (Authenticity)
- 2.2 มีความเชื่อ ศรัทธา และมีความยืดหยุ่น
- 2.3 สร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา ไม่พอใจที่จะอยู่กับที่
- 2.4 ความสามารถที่กลับสู่สภาพปกติ และเดินหน้า

3. ความลึกซึ้งทางอารมณ์ (Emotional depth) เป็นการสำรวจแนวทางที่จะปรับชีวิตและหน้าที่การงานให้เข้ากับศักยภาพและเป้าหมายของตัวเอง ประกอบด้วย

- 3.1 ความผูกพันในงาน รับผิดชอบต่อและมีสติ
- 3.2 มีเป้าหมายและศักยภาพที่โดดเด่น
- 3.3 มีความซื่อตรง (Integrity) ทำงานอย่างซื่อสัตย์ และยึดหลักจริยธรรม รักษามาตรฐานส่วนบุคคลทำตามทีพูด รักษาคำพูด ยอมรับข้อผิดพลาดที่ตนกระทำอย่างเปิดเผย

4. ความกลมกลืนและความไปกันได้ทางอารมณ์ (Emotional alchemy) โดยใช้สัญชาตญาณด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสมรรถภาพที่จะเผชิญปัญหาและความกดดัน ประกอบด้วย

- 4.1 การแสดงออกด้านการหยั่งรู้
- 4.2 สามารถคิดใคร่ครวญ
- 4.3 การเล็งเห็นโอกาส



#### 4.4 การสร้างอนาคต

สโลเวย์ และเมเยอร์ (Salovey & Mayer. 1997 : 10-11) เสนอว่าความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้ (Perception) การประเมิน (Appraisal) การแสดงออกซึ่งอารมณ์ (Expression) ประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการบอกอารมณ์และความรู้สึกของตนเองได้

1.2 ความสามารถในการระบุอารมณ์ของผู้อื่นได้ โดยดูจากการอ่านงานออกแบบงานศิลป์ ภาษาเสียง พฤติกรรมและรูปภาพต่าง ๆ

1.3 ความสามารถในการแสดงอารมณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมแสดงความต้องการได้สอดคล้องกับความรู้สึก

1.4 ความสามารถในการจำแนกความรู้สึกต่าง ๆ ที่ตรงกันข้าม ได้อย่างถูกต้อง ถูกหรือผิด จริงหรือไม่จริง

2. การใช้อารมณ์เกื้อหนุนความคิด (Emotional facilitation of thinking) ประกอบด้วย

2.1 การใช้อารมณ์ในการจัดลำดับความคิดโดยชี้ให้เห็นความสำคัญก่อนหลัง

2.2 การใช้อารมณ์เป็นประโยชน์ในการส่งเสริม และเกื้อหนุนต่อการตัดสินใจ และจดจำความรู้สึกต่าง ๆ ได้

2.3 การใช้อารมณ์ที่เปลี่ยนไปทำให้เกิดมุมมองที่กว้างหลากหลายมากขึ้น จากการมองสิ่งต่าง ๆ ในแง่ดีเกินไป ไปสู่การมองในด้านอื่น ๆ ด้วย

2.4 การเกิดภาวะอารมณ์ที่หลากหลาย ทำให้สามารถมองเห็นแนวทางในการแก้ปัญหาความรู้สึกเป็นสุข ทำให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์และมีเหตุผล

3. การเข้าใจ วิเคราะห์และใช้ความรู้จากอารมณ์ที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย

3.1 ความสามารถในการระบุอารมณ์ และสามารถเห็นความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์และการใช้ถ้อยคำที่เหมาะสม

3.2 ความสามารถในการตีความหมายของอารมณ์ที่เกิดขึ้น สืบเนื่องมาจากอารมณ์อีกอารมณ์หนึ่ง เช่น ความเสียใจเนื่องมาจากความสูญเสียสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3.3 ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกที่ซับซ้อนที่เกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน

3.4 ความสามารถในการเข้าใจความเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ เช่น เปลี่ยนจากความโกรธมาเป็นความพอใจ หรือจากความโกรธมาเป็นความละอาย



4. การรับรู้และควบคุมอารมณ์เพื่อส่งเสริมความงอกงามทางอารมณ์ และสติปัญญา ประกอบด้วย

4.1 ความสามารถในการเปิดใจกว้างยอมรับต่อความรู้สึกที่ดี และไม่ดีที่เกิดขึ้นได้

4.2 ความสามารถในการปลดปล่อยตนเองจากสภาวะอารมณ์ โดยพิจารณาจากข้อมูล และประโยชน์ที่จะได้รับ

4.3 ความสามารถในการพิจารณาภาวะอารมณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับตนเองและผู้อื่น รู้ว่าความรู้สึก หรืออารมณ์เหล่านั้น มีความชัดเจน มีเหตุผล เป็นปกติ และส่งผลต่อตนเองและผู้อื่นอย่างไร

4.4 ความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนเอง และของผู้อื่น ได้สามารถลดควบคุมอารมณ์ไม่ดี และแสดงออกซึ่งอารมณ์ที่ดีได้อย่างเหมาะสม ไม่บิดเบือนหรือแสดงออกเกินความจริง

โกลแมน (Goleman, 1998 : 93-102) ได้ปรับปรุงแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์อย่างละเอียดมากขึ้นและได้เสนอแนวคิดของความฉลาดทางอารมณ์ ดังนี้

1. การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง (Self-awareness) คือ การที่บุคคลรู้ว่าตนรู้สึกอย่างไร ในขณะนั้น สามารถบอกความรู้สึกของตนเองได้อย่างถูกต้องและเปิดเผย รู้ว่าการเกิดอารมณ์ของตนเองมีสาเหตุมาจากสิ่งใด และมีผลต่อตนเองผู้อื่นและการปฏิบัติงานอย่างไร รู้สาเหตุของความวิตกกังวลความคับข้องใจ มีสติรู้อยู่ตลอดเวลา รู้จุดเด่นจุดด้อยของตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง สามารถตัดสินใจคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมั่นใจ

2. การจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Self-regulation) คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นได้อย่างเหมาะสม สามารถคิดอย่างมีเหตุผล ยอมรับและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ใช้คำพูดอย่างระมัดระวังเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ยอมรับความล้มเหลว และหาทางออกได้อย่างสมเหตุสมผล

3. การจูงใจตนเอง (Motivation) คือ การใช้พลังความรู้สึกภายใน เพื่อเป็นสิ่งกระตุ้นเตือนให้ตนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยไม่คำนึงถึงสิ่งจูงใจภายนอก เช่น เงินหรือสิ่งตอบแทนอื่น ๆ มีความพอใจที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม สามารถสร้างทางเลือกใหม่ในการทำงานที่จะสามารถนำไปสู่เป้าหมายที่ดี มองโลกในแง่ดี ไม่ท้อถอยต่ออุปสรรคและความล้มเหลว

4. การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) คือ การรับรู้ถึงความรู้สึก ความต้องการของผู้อื่น สามารถรับรู้ สนใจเข้าใจในแง่จิตทรศนะของผู้ที่อยู่รอบข้าง ตัดสินใจทำสิ่งใดโดยคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นไม่ใช้ความคิดของตนเป็นหลัก

5. การมีทักษะทางสังคม (Social skill) คือ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สามารถเป็นมิตรกับบุคคลได้ทุกประเภท มีความสามารถในการพูดโน้มน้าว ชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามกับสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานและความสามัคคีในหมู่คณะ สามารถทำให้ผู้ที่อยู่รอบข้างมีความสุข

บาร์ออน (Bar-on. 1997 : 31) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน 15 คุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ความสามารถภายในตน ซึ่งเป็นความสามารถที่มีองค์ประกอบย่อยดังนี้
  - 1.1 ความสามารถในการเข้าใจภาวะอารมณ์ของตน
  - 1.2 มีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกของตน
  - 1.3 การตระหนักรู้งาน คือ มีสติ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่
  - 2.1 ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
  - 2.2 มีน้ำใจ เอื้ออาทร ห่วงใยผู้อื่น (Concern)
  - 2.3 ตระหนักรู้เท่าทัน ในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น
3. ความสามารถในการปรับตัว ประกอบด้วย
  - 3.1 ความสามารถในการตรวจสอบความรู้สึกของตน
  - 3.2 เข้าในสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถตีความได้ถูกต้อง ตรงตามความเป็นจริง
  - 3.3 มีความยืดหยุ่น ในความคิดและความรู้สึกของตนเป็นอย่างดี
4. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและสถานการณ์เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี
  - 4.1 มียุทธวิธีในการจัดการกับความเครียด ประกอบด้วย
  - 4.2 การจัดการกับความเครียด บริหารความเครียด
  - 4.3 ควบคุมอารมณ์ได้อย่างดี แสดงออกได้อย่างเหมาะสม
5. การจูงใจตนเองและสภาวะทางอารมณ์ได้แก่
  - 5.1 การมองโลกในแง่ดี
  - 5.2 การแสดงออกและมีความรู้สึกที่เป็นสุขที่สามารถสังเกตเห็นได้
  - 5.3 สร้างความสนุกสนานให้เกิดแก่ตนเองและผู้อื่น

จากแนวคิดและองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ของหน่วยงาน นักวิชาการ สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นการคิดเพื่อแก้ปัญหา ใช้ในทางสร้างสรรค์ และนำมาประยุกต์ใช้ ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ รู้จักอารมณ์ตนเอง เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ใช้อารมณ์เกื้อหนุนความคิดมีทักษะทางสังคม สามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นทำให้ผู้อยู่รอบข้างมีความสุข จากการศึกษาผู้วิจัย มีความสนใจความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของกรมสุขภาพจิต ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุข ดังนี้

#### 1. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี

ความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี ประกอบด้วย ความสามารถควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง การเห็นใจผู้อื่น และการรับผิชอบ มีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

1.1 การควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง นักวิชาการได้ให้หลักการและแนวคิด ดังนี้

เทอดศักดิ์ เดชคง (2542 : 18) กล่าวว่า การรู้จักตนเอง (Self awareness) ได้แก่ การเข้าใจในความรู้สึกของตนเอง การเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายของชีวิต ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนรู้ข้อเด่นและจุดด้อยของตนเองอย่างสูง ไม่ลำเอียงเข้าข้างตนเอง

อุษณีย์ โพธิสุข (2542 : 19-21) กล่าวว่า การรู้จักตนเอง เป็นการรู้จักแยกแยะเข้าใจอารมณ์ตนเองว่าอารมณ์เป็นอย่างไร การแสดงออกในสถานการณ์จริง การแสดงออกทางอารมณ์ของตนไม่ชัดเจน สับสนจัดจ้านเกินจริงเหมือนในทีวี ซึ่งอิทธิพลทางทีวีอาจจะเป็นสิ่งอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความรู้สึก และเข้าใจอารมณ์ของคนอย่างผิดพลาดได้ คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะควบคุมอารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดี ไม่แสดงอารมณ์อย่างยับยั้งไม่ได้ ในสมัยก่อนกลุ่มบุคคลที่เป็นผู้นำ นักการทูตต้องได้รับการปลูกฝังในเรื่องนี้อย่างมากที่ทำให้รู้จักพูด แสดงออกควบคุมสีหน้า แววตา ฯลฯ ให้เหมาะสม มิฉะนั้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน

โกลแมน (Goleman. 1995 : 43) กล่าวว่า การรู้เท่าทันความรู้สึกตนเองเป็นหลักสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ คนที่รู้ว่าตนเองมีอารมณ์ความรู้สึกอย่างไร ย่อมควบคุมเส้นทางเดินในชีวิตของตนเองได้ดีกว่า การพัฒนาความสามารถเพื่อให้รู้ว่าตนเองมีอารมณ์ความรู้สึกอย่างไร จำเป็นต้องเข้าใจถึงความรู้สึกลึก ๆ หรือความรู้สึกภายในที่แสดงออกทางร่างกาย

1.2 การเข้าใจและเห็นใจผู้อื่น นักวิชาการได้เสนอหลักการและแนวคิด ดังนี้

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2542 : 292) กล่าวว่า ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของคนอื่น เป็นความสามารถที่จะทำให้มนุษย์อยู่ในสังคมได้ดี ประกอบการงานประสบความสำเร็จได้

โกลแมน (1995 : 44) กล่าวว่า ความสามารถอ่านความรู้สึกผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญทั้งในการทำงาน ความรัก มิตรภาพ และในครอบครัว อารมณ์ที่แสดงออกและรับรู้มันมีลักษณะเคลือบแคลง แพบังเกตไม่เห็น เช่น ลักษณะที่คนอื่นกล่าวขอบคุณ หรือรู้สึกดี หรือรู้สึกได้รับความจริงใจก็ได้ ยิ่งเราสามารถหยั่งรู้ความรู้สึกของคนอื่นที่แสดงออกก็จะควบคุมการแสดงออกของเราได้ดีขึ้น

### 1.3 การรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งนักวิชาการได้เสนอหลักการและแนวคิด ดังนี้

เมธี ปิลันธนานนท์ (2529 : 199) กล่าวว่า เป็นการยอมรับกันว่า การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เป็นงานที่ยากลำบาก เป็นงานสำคัญที่สุด และท้าทายความสามารถของบุคคล ผู้ที่เป็นผู้บริหาร โรงเรียน จำเป็นต้องรู้ ตระหนัก และมีความรู้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของงานใน ตำแหน่ง ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องเข้าใจพลังทางสังคมต่าง ๆ ที่จะส่งผลถึงบทบาท หน้าที่ และความ รับผิดชอบของตนด้วย

(จันง ยินดี. 2547 : 18-20) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสมรรถภาพสูงในทุก บทบาท จะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ กล่าวคือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้จัดการด้วย แม้ว่าคนจำนวนมากจะเห็นว่า การจัดการ เป็นเรื่องของการบริหารงานในวงการธุรกิจ แต่ในสายตาของคนอีกจำนวนมาก เห็นว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องเป็นผู้จัดหา จัดทำเค้าโครงการบริหารโดยกำหนดหน้าที่ ตำแหน่งงานต่าง ๆ ประสานงานทรัพยากรที่เป็นมนุษย์ และที่ไม่ใช่มนุษย์เข้าด้วยกัน เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงาน บรรลุอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จะต้องพัฒนาเสริมสร้างนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ ในการ ดำเนินงานโรงเรียน ทั้งนี้ต้องบริหารงานโรงเรียนตามหลักของเศรษฐศาสตร์การศึกษาในแง่ของ ค่าใช้จ่าย และผลที่ได้รับ รวมทั้งผลที่กลับคืนในระยะยาวด้วย กล่าวคือ ผู้บริหารในฐานะเป็น ผู้จัดการต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้สิ่งต่าง ๆ ในโรงเรียนดำเนินไปอย่างราบเรียบ โดยอาศัยทักษะ และหลักวิชาการเข้าช่วย

2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางการสอน บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะ เป็นผู้นำทางการสอนนั้นมีมานานแล้ว ความจริงเมื่อเอ่ยถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารนั้นเป็นผู้นำทางการศึกษาและเป็นผู้นำทางการสอนด้วย

3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีวินัยและรักษาวินัย บทบาทของครูใหญ่ในเรื่อง ระเบียบวินัยมีหลายประการ นับเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนทีเดียวในสายตา ของผู้ปกครองและนักเรียน แต่ผู้บริหารโรงเรียนกลับมองข้ามความสำคัญของบทบาทนี้ไป โดย มอบหมายให้เป็นหน้าที่ของผู้ช่วยครูใหญ่

4. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ และให้ความร่วมมือ ผู้บริหารจะต้องได้รับการฝึกให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับทุกคน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารให้ได้ผลดี การมีมนุษยสัมพันธ์จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนได้ 2 ประการ คือ การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และสภาพในโรงเรียนจะเต็มไปด้วยการอยู่ร่วมกันเชิงมนุษย

5. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีลักษณะเป็นผู้นำ ต้องนำทางให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นับตั้งแต่เรื่อง การเปลี่ยนแปลงด้านการสอน ไปจนถึงการจัดห้องเรียน ผู้บริหารต้องมีบทบาทในเรื่องการเปลี่ยนแปลงนี้ เพราะความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงงานหรือกำหนดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้สนองกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น

6. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นคนกลาง ที่จะจัดหรือประสานงานในเรื่องความขัดแย้งต่าง ๆ บทบาทนี้มีความสำคัญและเป็นภาระอันหนักมากกว่าบทบาทที่จะริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องเผชิญปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เป็นเรื่องที่ต้องการการตัดสินใจอย่างสุ่มรอบคอบ การขจัดปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้งผู้บริหารต้องมีเป้าหมายที่ทำให้แต่ละฝ่ายได้ทราบถึงความเที่ยงตรงในสภาพการณ์ที่เป็นจริงของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เกิดการประนีประนอมกัน ไม่ว่าจะเป็ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพราะสาเหตุจากนักเรียน ครู ผู้ปกครอง หรือคนอื่น ๆ ผู้บริหารต้องทำให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจว่าไม่มีฝ่ายใดถูกไปเสียทั้งหมด และก็ผิดไปเสียทั้งหมด ดังนั้น ต้องให้แต่ละฝ่ายระบายสิ่งที่ตนต้องการออกมา ขณะเดียวกันต้องให้รับฟังความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งด้วย บทบาทนี้ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงไม่ได้

สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี ประกอบด้วย เข้าใจและยอมรับอารมณ์ตนเอง เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น และรับผิดชอบต่อส่วนรวม

## 2. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่ง

กรมสุขภาพจิต (2544 : 2) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรับรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ประกอบด้วย การรู้จักและสร้างแรงจูงใจในตนเอง การตัดสินใจและแก้ปัญหา และการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น ซึ่งมีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

2.1 การรู้จักและสร้างแรงจูงใจในตนเอง นักวิชาการได้เสนอแนวคิดและหลักการดังนี้

ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ (2542 : 291) กล่าวว่า คนเราจะทำอะไรต้องมีเป้าหมาย แต่การที่จะจัดการตนเองให้ได้ตามเป้าหมายนั้น จะต้องมีแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจ แรงกระตุ้นตนเอง

จัดการกับอารมณ์ ได้แก่ ความมานะ ความขยันอดทน ความตั้งมั่น ความกระตือรือร้น ความพยายาม ความปลื้มปิติยินดี ความคิดทางบวก และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ฯลฯ การจะทำอะไรให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องควบคุมอารมณ์ตนเองด้วยแรงกระตุ้น เพราะเป็นสิ่งสำคัญ มีความเชื่อมั่นในตนเองด้วย แรงกระตุ้นตนเองทำให้เอาชนะใจตนเองได้ในทางที่ดี

อุษณีย์ โปธิสุข (2542 : 19-21) กล่าวว่า ความสามารถของใจตนเองเป็นความสามารถควบคุมแรงผลักดันภายในได้อย่างมีทิศทาง เช่น แรงจูงใจภายใน (Motivation) ความมานะพยายาม ก็อาจจะเกิดจากความสามารถในการควบคุมอารมณ์ให้ไม่ลืมหืม เบื่อง่าย นึกจะเลิกก็เลิก นึกจะทำก็ไม่สนใจ ว่าคนอื่นจะคิดอย่างไร จะรู้สึกอย่างไรงานจะเสียอย่างไร ใครจะทำไม่ อย่างนี้เรียกว่า ความฉลาดทางอารมณ์บกพร่อง

โกลแมน (Goleman. 1995 : 44) กล่าวว่า แรงจูงใจทางบวก หมายถึง การจัดการควบคุมความรู้สึกกระตือรือร้น จิตใจจดจ่อ

2.2 การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา นักวิชาการได้เสนอแนวคิดและหลักการ ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมจาร (2547 : 70-74) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร การตัดสินใจจะเกิดขึ้น เมื่อผู้บริหารประสบปัญหาในขณะดำเนินงาน การตัดสินใจอาศัยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ สิ่งแวดล้อม เอกัตบุคคล และกลุ่มบุคคล

กริฟฟิธส์ (Griffiths) (ชาญชัย อาจินสมจาร. 2547 : 73) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขั้นตอนในการดำเนินการตัดสินใจ ดังนี้

1. ศึกษาและกำหนดขอบข่ายของปัญหา
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา
3. สร้างหลักเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการแก้ปัญหา
4. รวบรวมข้อมูล
5. รวบรวมและเลือกวิธีแก้ปัญหาเพื่อทดสอบล่วงหน้า
6. เลือกใช้วิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

บาร์นาร์ด (Barnard) (ชาญชัย อาจินสมจาร. 2547 : 73) กล่าวว่า การตัดสินใจสามารถเกิดขึ้นได้ ในกรณีเกิดจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา เกิดจากการเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชา และเกิดจากความคิดริเริ่มของผู้นำเอง การตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นลักษณะไหนควรรีบบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1. เป้าหมายเกี่ยวกับการควบคุม ในการตัดสินใจใดๆ จะต้องมีการศึกษากับคนอื่นด้วย
2. เป้าหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยการลดช่องว่างระหว่างผู้ตัดสินใจและผู้ดำเนินการ

3. เป้าหมายเกี่ยวกับคุณภาพ ปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจโดยให้บุคคลที่มีความสามารถเข้าร่วม

4. เป้าหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรม พัฒนาทักษะให้กับผู้ต้องแก้ปัญหา และเตรียมตัวที่จะเข้าปฏิบัติงานการบริหารต่อไป

5. เป้าหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพ การตัดสินใจโดยเร็วที่สุด และใช้กำลังคนน้อยที่สุด การบริหารงานภายในโรงเรียนที่น่าหนักใจ และเป็นงานหลักประการหนึ่ง คือ การแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในโรงเรียน แม้ว่าผู้บริหารจะคล่องกับงานต่าง ๆ เช่น การวินิจฉัยสั่งการ การติดต่อสื่อสาร และอื่น ๆ แต่ถ้าไม่เป็นนักแก้ปัญหาที่ดีแล้ว ดูเหมือนว่า ผู้บริหารผู้นั้นไม่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการแก้ปัญหาแตกต่างไปจากผู้บริหารด้านอื่น ๆ บางคนได้ตอบกับปัญหาด้วยการกระโดดเข้าแก้ปัญหาทันทีทันใด ในขณะที่ผู้บริหารบางคนใช้เวลาพิจารณาเพื่อหารายละเอียดที่อาจช่วยให้เข้าใจปัญหา และสามารถเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาได้ผลสูงถึงขนาดได้ดีขึ้น จึงกล่าวได้ว่าการแก้ปัญหตามแบบฉบับของนักการบริหารการศึกษานั้น มีความแตกต่างกับนักบริหารด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจมีตั้งแต่การแก้ปัญหาแบบเผด็จการ ไปจนถึงการแก้ปัญหาแบบประชาธิปไตย และแบบปล่อยตามสบาย แม้ว่าจะไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะกล่าวได้ว่า “ดีที่สุด” ที่สามารถแก้ปัญหาได้ แต่มีหลักที่จะยึดถือเป็นหลักในการแก้ปัญหาให้ได้ผลดี ดังนี้ (จางง ยินดี. 2547 : 23-25)

1. ผู้บริหารต้องไม่รอให้ปัญหาเกิดขึ้น แต่ต้องพยายามสนใจและสังเกตการก่อหวอดของปัญหาและดูว่าจะเป็นที่สำคัญและร้ายแรงเพียงใด

2. เมื่อผู้บริหารเผชิญกับปัญหา จะต้องพยายามหารายละเอียดของสาเหตุ ลักษณะของปัญหา และความหนักเบาของปัญหาให้มากขึ้น จึงพยายามหลีกเลี่ยงการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วและด้วยวิธีง่าย ๆ

3. จงแสวงหาทางเลือกให้มากกว่าหนึ่งหรือสองทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา และพยายามหลีกเลี่ยงที่จะยึดว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ทางเลือกปัญหาทางเดียวเท่านั้น

4. จงประเมินผลลัพธ์ที่อาจจะติดตามมาภายหลังอย่างระมัดระวัง ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ เมื่อจะใช้การแก้ปัญหาด้วยทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง

5. จงพยายามใช้การหยั่งรู้ การกำหนดรู้ และอื่น ๆ ที่จะช่วยในการแก้ปัญหาได้ และพยายามหลีกเลี่ยงข้อสมมติฐานในใจว่าผู้บริหารมีความฉลาด รอบรู้ทุกอย่าง เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา และประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาทุกครั้งไป



6. จงระลึกว่าหนทางแก้ปัญหาที่ตัดสินใจใช้นั้น จะต้องประเมินได้ว่าจะช่วยการทำงานให้ดีขึ้นหรือไม่ และการแก้ปัญหาได้ผลดีเพียงใด เพราะการประเมินนี้มีความสำคัญ เพราะทำให้การผิดพลาดในการเลือกทางแก้ปัญหาในอนาคตน้อยลงได้

การแก้ปัญหาที่นับว่าประสบความสำเร็จนั้นไม่ใช่ของง่าย เพราะต้องอาศัยความตั้งใจ เอาจริงเอาจังกับการแก้ปัญหา ความระมัดระวัง การวิเคราะห์ การวางแผนแก้ปัญหา และการเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องใช้ขั้นตอนเพื่อทำความเข้าใจ และระบุปัญหาให้แน่ชัด วิเคราะห์ที่เกิดของปัญหา กำหนดทางเลือก และประเมินทางเลือกการแก้ปัญหาที่ใช้ ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารยังอาจใช้แผนในการแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารและการประสานงานในการแก้ปัญหาคด้วย ในบางสถานการณ์ผู้บริหารอาจจัดมอบอำนาจให้ผู้อื่น ก่อนที่จะแก้ปัญหาที่มีอยู่ในงานนั้น และบางครั้งการแก้ปัญหของผู้บริหารทำให้ต้องมีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนหลาย ๆ กลุ่มด้วย

2.3 การแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการได้เสนอแนวคิดและหลักการ ดังนี้

จำนง ยินดี (2547: 25) กล่าวถึง ผลการศึกษาของ โรเบิร์ต เดลลีย์ นักจิตวิทยาแห่ง มหาวิทยาลัยคาร์เนกีเมลลอน ร่วมกับ เจเน็ต แคลปแลน แสดงให้เห็นความสำคัญของการหยั่งรู้ ความรู้สึกของกันและกัน โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานในห้องปฏิบัติการเบลในเมืองเนเบอร์วิล รัฐ อิลลินอยส์ ห้องปฏิบัติการชั้นนำของอเมริกา ซึ่งล้วนผ่านการทดสอบไอคิวในระดับสูงสุด มีเพียงบางคนในกลุ่มนี้ที่รุ่งโรจน์ แต่บางคนกลับอับแสง ความแตกต่างนี้มีสาเหตุมาจาก ผู้ที่มีผลงานดีเด่นมักติดต่อคบหากับคนหลากหลายประเภท ส่วนผู้ที่ด้อยกว่า เมื่อประสบปัญหาบางประการ เราจึงตั้งข้อสังเกตว่า เราจะขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคหลายต่อหลายคนโดยไม่ปล่อยให้เสียไป

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2542 : 292) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นความสามารถที่ทำให้ตนเองอยู่ในสังคมได้อย่างมีความหมาย มนุษย์แต่ละคนมีปฏิสัมพันธ์กันไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ถ้าไม่มีศิลปะในการอยู่ร่วมกันแล้ว จะทำให้ชีวิตไม่มีความสุข จากข้อมูลดังกล่าว เน้นความสามารถของคนที่ทำให้เข้ากับคนอื่นได้ โดยอาศัยความสามารถจากการเข้าใจ อารมณ์ของคนอื่นมาทำให้เป็นผู้ที่มนุษย์สัมพันธ์ได้ดี พฤติกรรมของคนที่ จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นเก่ง ต้องมีเมตตา กรุณา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น รู้จักการมองโลกในแง่ดี ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นคุณค่าของคนอื่น ความสามารถด้านความสัมพันธ์เป็นความสามารถด้านวิเคราะห์ สมองด้านนี้จึงต้องแสดงความสามารถว่าอะไรมีความสำคัญที่สุด

โกลแมน (Goleman. 1995 : 45) กล่าวว่า การรู้จักสร้างและรักความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เรื่องความรัก มิตรภาพ และในครอบครัว อารมณ์ที่แสดงออกและรับรู้

นั้น มีลักษณะเคลือบเคลงแทบสังเกตเห็น เช่น ลักษณะที่คนอื่นกล่าวขอบคุณ หรือรู้สึกว่าได้รับความจริงใจ ยิ่งเราสามารถยังรู้ความรู้สึกของคนอื่นที่แสดงออกก็จะควบคุมการแสดงออกของเราได้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่งของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย รู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง ตัดสินใจและแก้ปัญหา การแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุข

กรมสุขภาพจิต (2544 : 3) กล่าวว่า สุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเอง พอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ

#### 3.1 ภูมิใจในตนเอง นักวิชาการได้เสนอแนวคิดและหลักการ ดังนี้

โรคิช (Rokeach. 1965 : 12 ; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 61) กล่าวว่า ในการทำงานของมนุษย์เชื่อว่า วิธีปฏิบัติงานจะต้องมีค่านิยมสม่ำเสมอในการทำงาน ในขณะเดียวกันจะมีความเชื่อและเจตคติทำงานได้สำเร็จ มีการรับรู้ มีการประเมินค่าจากสิ่งที่ตนรับรู้ นั้น การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อการทำงาน และองค์การว่าเป็นอย่างไร ซึ่งการรับรู้นี้เป็นเหตุผลจากประสบการณ์และความรู้สึกจากสิ่งที่รับรู้ นั้น เมื่อทำงานสำเร็จก็จะเกิดความภูมิใจในตนเอง

จึงกล่าวได้ว่า ความภูมิใจในตนเอง ก็คือ การเห็นคุณค่าของตนเอง และเชื่อมั่นในตนเอง มีความพอใจในสิ่งที่ตนเองรับรู้ สามารถเข้าใจยอมรับจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง มีความศรัทธา และเชื่อมั่นในความสามารถในตนเอง

#### 3.2 พึงพอใจในชีวิต นักวิชาการได้เสนอแนวคิดและหลักการ ดังนี้

โกลแมน (Goleman. 1997 : 125) ได้จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจงานเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทฤษฎีการสนองความต้องการ ความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดจากความต้องการส่วนบุคคล กับกลุ่มทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม เป็นความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะของงานตามความปรารถนาของกลุ่ม

ความพึงพอใจในชีวิต คือ รู้จักมองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน พอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ และมีความมั่นคงในอารมณ์ จะมีปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ อายุ การศึกษา เพศ ประสบการณ์ ที่ทำให้คนเรามีความพึงพอใจในด้านการทำงานประสบความสำเร็จในชีวิต

#### 3.3 มีความสุขสงบ นักวิชาการได้เสนอแนวคิดและหลักการ ดังนี้

ความสงบทางใจ คือ มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข รู้จักผ่อนคลาย ความสงบทางจิตใจ (กรมสุขภาพจิต. 2544 : 3)

การทำให้ตนเองมีความสุข ผู้อื่นมีความสุข ดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่า มีเป้าหมายสอดคล้องกับธรรมชาติ เป้าหมายของทักษะ 3 หัวข้อ มีจุดมุ่งหมาย คือ

1. ความเห็นอกเห็นใจ ทำให้เป็นคนดี
2. ความมีสติ ทำให้เป็นคนมีคุณค่าและมีเป้าหมาย
3. ความสามารถแก้ไขความขัดแย้ง ทำให้ดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุขของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ภูมิใจในตนเอง ฟังพอใจในชีวิต มีความสุขสงบ

ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถในด้านต่าง ๆ เน้นความรู้สึกการมีปฏิสัมพันธ์และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย ทักษะทางอารมณ์ ซึ่งจะส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปตามเป้าหมายสำคัญ คือ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี มีความสุข ดำเนินชีวิตอย่างมีคุณค่า และเป้าหมายทักษะทางอารมณ์ ได้แก่ เห็นอกเห็นใจ สติปัญญา และการแก้ไขความขัดแย้ง

### 1.3 ความสำคัญและประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์

ในอดีตเรามีความเชื่อว่า คนจะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาดและคนทั่วไปมักจะมองความฉลาดในแง่ความคิดอ่าน การคิดริเริ่ม ความมีเหตุผล การรู้จักวางแผน ความคิดรวบยอด ความจำ ซึ่งความฉลาดในแง่มุมเหล่านี้ และมีบททดสอบทางจิตวิทยา ที่ได้รับการพัฒนามาเป็นเวลานานหลายแบบ ให้ผลสรุปออกมาในรูปของ IQ โดยสรุปว่าคนที่มี IQ สูง คือคนฉลาด และคนฉลาดควรจะประสบความสำเร็จในการทำงาน ในการเรียนหรือด้านอื่น ๆ ที่เขาสนใจจะทำ (จอม ชุมช่วย. 2542 : 21) มีการศึกษาพบว่า คนที่มี IQ สูงจำนวนมากประสบความสำเร็จล้มเหลวทั้งด้านการงานและชีวิตครอบครัว เช่น การศึกษาในอเมริกา พบว่า สิ่งที่ทำให้นับบริหารดาวเด่นไม่ประสบความสำเร็จ มิใช่เรื่องของความสามารถทางสติปัญญา แต่กลับเป็นความสามารถในการ ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพราะการที่ใครบางคนทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่ได้ เขาก็คงมิใช่ผู้บริหารที่ดีแน่ แม้ว่าเขาจะฉลาดเพียงใด (เทอดศักดิ์ เดชคง. 2542 : 16)

ซอลัดดา ขวัญเมือง (2542 : 19) กล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์ มีความสำคัญทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร ระดับสังคมและระดับประเทศ มีความสำคัญทั้งในครอบครัว สถานศึกษา สถานที่ทำงานและชุมชน

กรมสุขภาพจิต (2544 : 15 – 16) กล่าวถึง ความฉลาดทางอารมณ์มีประโยชน์ต่อการทำงานว่า ความสำเร็จในการทำงานหากไม่มีความฉลาดทางอารมณ์เป็นส่วนประกอบโดยเฉพาะอย่างยิ่ง

งานบริหารที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก “ความเก่งงาน” เพียงอย่างเดียวจึงไม่พอหากยังต้องมี “ความเก่งคน” ประกอบด้วย

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 8) ได้สรุปให้เห็นถึงประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์ ที่มีต่อชีวิตและการทำงานในหน้าที่ สรุปได้ดังนี้

1. ใช้ในการพัฒนาบุคลิกภาพของเด็ก ๆ ให้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เจริญสมวัย
2. ช่วยให้ผู้สามารถสื่อสาร แสดงความรู้สึกและอารมณ์ของตนได้อย่างถูกต้อง และ เข้าอกเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น
3. ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการสร้างผลผลิตที่สนองเป้าหมาย
4. ช่วยให้ผู้สามารถบริการ ได้ดี รู้จักและรับฟังความต้องการของลูกค้า
5. ช่วยส่งเสริมอัจฉริยภาพของความเป็นผู้นำที่มีศิลปะ ในการรู้จักใช้คนและครองใจ คนได้ เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และพัฒนาตน

6. ช่วยให้ผู้มีความเข้าใจในชีวิตของตนเองและผู้อื่น ทำให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี สามารถใช้ ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ชีวิตครอบครัวก็มีความสุข การประยุกต์ใช้หลักการของ EQ เข้าสู่ชีวิตประจำวันและงานในหน้าที่ จะมีประโยชน์ ดังนี้

1. พัฒนาการด้านอารมณ์ บุคลิกภาพของเด็ก EQ มีบทบาทในการกำหนดบุคลิกภาพที่พึงปรารถนา สร้างวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เจริญสมวัยได้ดี
2. การสื่อสาร แสดงความรู้สึกอารมณ์ของตนได้อย่างถูกต้องตามกาลเทศะ เข้าอกเข้าใจ ความรู้สึกของผู้อื่น
3. การปฏิบัติงาน EQ เกื้อกูลการยอมรับ ความคิดริเริ่ม ก่อให้เกิดการสร้างผลผลิตที่สนองเป้าหมาย ลดการลา ขาดงานหรือย้ายงาน เนื่องจากข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลลง เสริมสร้างการทำงาน ที่ประสานสัมพันธ์กันให้มากขึ้น
4. การให้บริการ EQ ก่อให้เกิดการทำความรู้จักลูกค้า รับฟังความต้องการของลูกค้า และตอบสนองได้ดี สร้างความจงรักภักดีในการใช้สินค้า และบริการของหน่วยงาน
5. การบริหารจัดการ EQ ช่วยส่งเสริมอัจฉริยภาพของความเป็นผู้นำที่มีศิลปะในการรู้จัก ใช้คนและครองใจคนได้ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ และพัฒนาตน สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ ทำในสิ่งที่ตนต้องการได้สำเร็จ งานก็ได้ผล คนก็เป็นสุข เกิดความรักงาน องค์การ จงรักภักดีมากขึ้น

6. การเข้าใจชีวิตของตน และของผู้อื่น เมื่อเข้าใจตน เข้าใจคนอื่น การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน จึงเป็นการมุ่งใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ อย่างสูงสุด ชีวิตครอบครัวก็จะเป็นสุขด้วยความเข้าใจกัน (วีระวัฒน์ ปันติตามัย, 2542 : 35 – 37)

ความฉลาดทางอารมณ์จึงเปรียบเสมือนเป็นผู้บอกขุมทรัพย์อันมหาศาลได้ดีกว่าความฉลาดทางสติปัญญา และความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) ช่วยให้ได้รับการว่าจ้าง แต่ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) จะทำให้ได้รับการสนับสนุนเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความฉลาดทางอารมณ์จึงทำให้ประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิต การศึกษาและการทำงาน (Goleman, 1998 : 52)

โดนัลด์สัน (Donaldson, 1997 : 2) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพ และมีความสำคัญมากกว่าเชาวน์ปัญญา บุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์ จะรู้จักและเข้าใจอารมณ์ของตนเอง สามารถที่จะเผชิญความเครียดได้อย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น มีเป้าหมายในชีวิต มองโลกในแง่ดี และสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

ปัจจัยที่ทำให้คนประสบความสำเร็จ มีใช้ความฉลาดอย่างเดียว เพราะจะเข้าตำรา ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด สิ่งที่สำคัญกว่า IQ ก็คือ EQ หรือความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเกิดจากแนวคิดของ เมเยอร์ และสโลเวย์ (Mayer & Salovey) แห่งมหาวิทยาลัยเยล เป็นผู้บัญญัติศัพท์นี้ กล่าวว่า ผู้ที่มี EQ ดีต้องประกอบไปด้วย

1. ต้องตระหนักรู้จักตนเอง
2. จัดการอารมณ์ตนเองไปสู่พฤติกรรมที่เหมาะสม
3. มีความสามารถในการจูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจ
4. รับรู้อารมณ์ของผู้อื่น
5. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

จากการศึกษาจะเห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญต่อความเป็นอยู่และความผาสุกในชีวิตของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่แวดล้อมแต่ละชีวิตล้วนแต่เปลี่ยนแปลงไปทั้งสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง คนที่มี (EQ) ความฉลาดทางอารมณ์ดี จะต้องสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ต้องปรับตัวยืดหยุ่นต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสิ่งที่ดีกว่า หรือเพื่อความสำเร็จที่สมหวัง มีพลังใจ มีแรงจูงใจ มีความคิดทางบวก สามารถบริหารจัดการกับชีวิตของตนเองรู้จักขอบเขตความสามารถความถนัดของตนเอง เพื่อแสวงหาความก้าวหน้าในชีวิต และในที่สุดก็เพื่อเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

#### 1.4 เครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์ กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข

กรมสุขภาพจิต (2543ก : 28) ได้ให้โครงสร้างที่กำหนดมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทางสุขภาพจิตและความต้องการพัฒนาแบบประเมินสำหรับผู้ใหญ่ในคนไทย ซึ่งถือว่ามีความเหมาะสมแล้ว จึงได้มีข้อเสนอแนะว่า ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงน่าจะสามารถในการดำเนินชีวิตที่มีหลักสำคัญ 3 ประการ คือ รู้จักตนเองและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถปรับตัวแก้ปัญหาแต่ไม่ใช่เพื่อชัยชนะรวมทั้งรู้จักหาความสุขและแก้ทุกข์ให้ตนเองได้ จึงกำหนดโครงสร้างหลักขึ้นเป็น 3 ด้าน คือ ดี เก่ง สุข

โดยสรุป ได้มีการกำหนดองค์ประกอบหลัก ดี เก่ง สุข ให้มีองค์ประกอบย่อยก็มีคุณสมบัติ (Substructures) 3 ด้านเท่า ๆ กัน รวมเป็น 9 ด้าน แต่ละองค์ประกอบย่อยก็มีคุณสมบัติ (Elements) ที่ต้องการวัดองค์ประกอบละ 3 ข้อ จึงมีคุณสมบัติ (Elements) ทั้งหมด 26 ข้อ (ภาคผนวก ก)

หลังการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบย่อย (Substructures) และคุณสมบัติ (Elements) ที่ต้องการวัด คณะผู้วิจัยมีความเห็นร่วมกันว่าแบบประเมินที่มีข้อคำถามมากเกินไป อาจทำให้ผู้ตอบเกิดความเบื่อหน่ายและไม่ให้ความร่วมมือเต็มที่เพราะต้องใช้เวลาานาน จึงได้พิจารณาเลือกข้อคำถามจาก 124 ข้อ ที่มีค่าความเที่ยงตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป โดยกำหนดให้แต่ละคุณสมบัติ มีข้อคำถามด้านละ 2 ข้อ เท่า ๆ กัน ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อมีข้อความในเชิงบวกหรือลบ อย่างละ 1 ข้อ รวมเป็นข้อคำถามที่จะใช้เป็นแบบประเมินจริง 52 ข้อ (ภาคผนวก ก)

คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคะแนนจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 6,812 คน คะแนนเฉลี่ยที่ได้จะใช้เป็นมาตรฐานสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามประเมินเปรียบเทียบคะแนนที่ตนทำได้ จากคะแนนเต็ม 208 คะแนน ว่าอยู่ในเกณฑ์ปกติ สูง หรือต่ำกว่าเกณฑ์ปกติเมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดกับกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้

เกณฑ์ปกติได้จากคะแนนเฉลี่ย + หรือ - 1 S.D. ซึ่งเกณฑ์ปกติของคะแนนภาพรวม คือ 139 - 173 คะแนน หากผู้ตอบแบบประเมินมีคะแนนสูงเกิน 173 คะแนนขึ้นไปถือว่ามีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในขั้นสูงกว่าปกติ และถ้าผู้ตอบแบบประเมินได้คะแนนรวมต่ำกว่า 139 คะแนนลงมาถือว่ามีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ปกติหรือควรได้รับการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

สรุปผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกัน คือ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันของคะแนนเฉลี่ยความฉลาดทางอารมณ์ภาพรวมโดยกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานในระดับผู้บริหาร มีแนวโน้มที่จะมีคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่งและสุขกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นระดับผู้ปฏิบัติ

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคล

พฤติกรรมกรรมการบริหารมีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับระบบการบริหารงานบุคคลในฐานะที่การบริหารงานบุคคลเป็นระบบย่อยของการบริหาร ด้วยเหตุนี้ นักบริหารไม่ว่าจะเป็นนักบริหารระดับใด ย่อมจะปฏิเสธไม่ได้เลยว่า การบริหารงานบุคคลไม่ใช่หน้าที่หรือมิใช่บทบาทของตนแต่อย่างใด (บุญเลิศ ไพรินทร์. 2533 : 61) ดังนั้น พฤติกรรมการบริหารเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในหน่วยงานและองค์การ สามารถดำเนินภารกิจบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงมี นักวิชาการทางการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร กับการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

สมภพ ศักดิชฐานนท์ (2532 : 18) ให้นิยามว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกในฐานะผู้นำของครูในโรงเรียนเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2533 : 65- 66) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทุกเรื่องในองค์การ อาจกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ 1) การวางแผนความต้องการกำลังคน 2) การกำหนดตำแหน่ง 3) การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ 4) การพัฒนาบุคคล 5) การรักษาคณตีมี่ความรู้ ความสามารถ 6) การใช้ประโยชน์บุคคลให้เต็มที่ 7) บุคคลที่ไม่ดีต้องกำจัดออกไป

คริสเตนเซน (Christensen. 1995 : 90) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารที่จะนำบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน

เซอร์จิโอวานนี (Sergioivanni. 1980 : 80) กล่าวถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือโดยบุคคลอื่น เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมการบริหารกับการบริหารงานบุคคล หากพิจารณาจากความหมาย กระบวนการ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การปกครองบังคับบัญชาหรือการอำนวยการ และการควบคุมติดตามและประเมินผล

### 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล ในภาษาไทยได้ใช้คำแตกต่างกันหลายคำ เช่น หน่วยงานราชการ ใช้คำว่า กองการเจ้าหน้าที่ หรือแผนกเจ้าหน้าที่ ในทางทหารใช้คำว่า กำลังพล และแม้แต่ในภาษาอังกฤษก็มีคำอยู่หลายคำ แต่ส่วนมากจะใช้คำว่า Personnel administration กับ Personnel management ซึ่งหมายถึง การจัดระเบียบการดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้หน่วยงานใช้ประโยชน์



และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบ ทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับ คนทุกคนในองค์กรนั้น (ชงชัย สันติวงษ์. 2540 : 6-7) ในเรื่องนี้ได้มีนักการศึกษาได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล พอสรุปได้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51) กล่าวว่า การบริหารบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจ สำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อ ดำเนินการด้านการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตาม หลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 5 ด้าน คือ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนด ตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัย และการรักษาวินัย การออกจากราชการ

สมยศ นาวิการ (2544 : 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติ เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรหนึ่ง ตั้งแต่การสรรหาคณะทำงาน การคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การโอน และการย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การ เลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่าย บำเหน็จ บำนาญ เมื่อออกจากงานไปแล้ว

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 5) อธิบายว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการสำคัญ ที่จะช่วยให้การบริหาร ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การสรรหา การพัฒนา การธำรงรักษา สร้างขวัญและกำลังใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการฟื้นฟูสภาพ งาน ซึ่งสอดคล้องกับ สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2540 : 1) กล่าวว่า การบริหารบุคคลเป็นกระบวนการ ที่เกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน การวางแผนระเบียบข้อบังคับ เกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานใน องค์กรหรือหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้าน มนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ กระบวนการที่ว่ามี จึงรวมหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมด นับตั้งแต่การสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจากงาน

เสนาะ ดิยาวี (2543 : 11) กล่าวว่า ความหมายของการบริหารงานบุคคล คือ การจัด ระเบียบ และดูแลบุคคล เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้

มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุด และระดับต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินงานต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรนั้น

บรยงค์ โตจินดา (2543 : 16) ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องอาศัยแนวความคิดที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยเฉพาะการกำหนดหลักการการบริหารงาน ต้องเป็นที่ยอมรับระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานและถูกต้องตามกฎหมาย มนุษย์ถือเป็นสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์การไม่มีองค์การใดจะแสวงหาบุคคล สร้างบุคคลในลักษณะเช่นเดียวกันได้ทุกองค์การ หลักองค์การได้พัฒนาบุคคลในองค์การให้มีความรู้ ความสามารถ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพิ่มขีดศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 2) ให้ความหมาย ของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการหรือการจัดการเกี่ยวกับบุคคล ในหน่วยงาน ในอันที่จะให้บุคคลมาปฏิบัติตามต้องการ และเพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความเห็นสอดคล้องกับ ชงชัย สันติวงษ์ (2540 : 3) กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติ ในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคล หมายถึง การกระทำหรืออาการที่แสดงออกเพื่อการดำเนินงานในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2 วัดได้จากแบบสอบถาม แบ่งเป็น 5 ระดับ

## 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพและองค์การ สามารถบรรลุเป้าหมายได้นั้น ตามทฤษฎีองค์การแบ่งองค์ประกอบสำคัญไว้ 2 ประการ คือ งานและคน ซึ่งคนถือว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญและเป็นหัวใจต่อการบริหารงาน ดังที่ (บัญชา อิงสกุล. 2543 : 6) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารของหน่วยงานประเภทใด หน่วยงานขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องได้รับความร่วมมือของบุคคลทุกคน ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ถ้าการบริหารงานบุคคลไม่ดี

เท่าที่ควรหรือบกพร่อง หน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าได้ยาก ในด้านความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ยังมีนักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2532 : 377) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารบุคคลว่า การทำงาน แม้ว่าผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจ จะได้กำหนดแผนงานหรือโครงการไว้ดีเพียงใดก็ตาม ถ้าหากขาดคนที่รับผิดชอบงาน ที่กำหนดไว้ หรือคนที่รับผิดชอบงานนั้น ไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่มีอยู่ความสำเร็จของแผนงานหรือโครงการที่ดำเนินอยู่ ก็จะไม่ได้อะไรเท่าที่ควรจะเป็น

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2540 : 2) กล่าวว่า ในการบริการงานใด ๆ ก็ตาม เป็นที่ยอมรับกัน ว่าเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นที่เรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารงานที่ดีมีอุปกรณ์ และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลสักเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์ สุจริต และไม่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

สมยศ นาวิการ (2544 : 5) กล่าวถึง ความสำคัญของคนไว้ว่า “คน” หรือ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดและมีประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้เพราะทรัพยากรอื่น ๆ แม้จะมีชีวิตก็หาไม่ สติปัญญาเท่าคนไม่ ส่วนทรัพยากรที่ปราศจากชีวิตนั้น หากคนไม่นำมาใช้ก็หาประโยชน์มิได้ ดังนั้นในการบริหารองค์การ เรื่องเกี่ยวกับตัวคนจึงเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้จะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดการและการบริหารที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลสักเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไร้สมรรถภาพ ขาดความซื่อสัตย์ สุจริตและไม่ประพฤติอยู่ในวินัยที่ดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลดี สมดัง ความมุ่งหมาย แต่ถ้าหากได้คนดีมีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ปัญหาอื่น ๆ ก็จะลดน้อยลง

สุกษัย ขวาระประภาส (2548 : 9) กล่าวว่า มนุษย์มีความสำคัญมากกว่าการเป็นทรัพยากร แต่มนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Asset) หรือเป็นทุน (Capital) ให้แก่องค์การ องค์การใดจะสามารถทำให้มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ทรงค่าได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการมนุษย์ในองค์การ หรือที่เรียกง่าย ๆ ว่า “การบริหารงานบุคคล” นั่นเอง

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เนื่องจากการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหาร เพื่อให้้องค์การ

สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยคนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด

### 2.3 หลักการบริหารงานบุคคล

ซุ่มศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 18-19) กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานในสภาพที่ได้มีการวิวัฒนาการมาถึงปัจจุบัน ได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้า ทางด้านการบริหารมาประกอบหลักการบริหารบุคคลด้วย การบริหารบุคคลแผนใหม่ จึงยึดหลักการสำคัญ 12 ประการคือ

1. หลักความเสมอภาค คือ ยึดถือการเปิดโอกาส ที่เท่าเทียมกับสำหรับผู้ที่มิคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องฐานะ เพศ ศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป
2. หลักความสามารถ คือ การยึดถือความรู้ความสามารถ ถือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง
3. หลักแห่งความมั่นคง คือ ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพมั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มี ความผิด มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่สภาพ
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง คือ ข้าราชการประจำจะต้อง ไม่ฝักใฝ่ทางการเมืองมุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลต่อประชาชน ตามนโยบายของรัฐบาล และในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ
5. หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากร โดยการให้ศึกษาอบรม จัดระบบการนิเทศและตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม
6. หลักแห่งความเหมาะสม เป็นหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถและความถนัดของคน
7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล โดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงาน ที่รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานกับเงินเท่ากัน

8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้อในการปฏิบัติงาน สามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย และการสงเคราะห์ในด้านต่าง ๆ

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรม และคุณธรรม ทั้งในทางป้องกันการกระทำผิดและประพฤตินิยมของบุคลากร และการกวดขันลงโทษผู้กระทำผิด

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศ และความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใดจะต้องทำให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจะกระทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผน การประสานงาน การจัดแบ่งหน้าที่รวมทั้งวิธีทำงานที่ดี

12. หลักการศึกษาวิจัย การบริหารบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง ให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารบุคคลที่ดีจำเป็นต้อง มีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่าง ๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

สมยศ นาวิการ (2544 : 14-16) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

1. หลักความเสมอภาพ (Equity) หลักการข้อนี้ หมายความว่า การที่บุคลากรจะได้เข้าทำงานในหน่วยงานใดนั้น ผู้ที่มีคุณสมบัติและคุณวุฒิอย่างเดียวกัน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีสิทธิและโอกาสแตกต่างกัน นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ทุกคน จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณา ความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง วินัยและผลประโยชน์ เกื้อกูล เป็นต้น

2. หลักความสามารถ (Competence) ระบบคุณวุฒิถือความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นในหลักการจึงมีแนวความคิด ที่จะสรรหาให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถมากที่สุด เลือกให้ได้คนดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด ในการวัดความสามารถของบุคลากรที่จะรับเข้าทำงานใช้วิธีการสอบ เพื่อกลั่นกรองให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถ นอกจากนี้การบรรจุแต่งตั้งการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนระดับ หรือการเปลี่ยนแปลงฐานะตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็พิจารณาถึงความสามารถของบุคคล ในการทำงานเป็นเครื่องพิจารณา ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผนอันแน่นอน

3. หลักความมั่นคง (Security) หลักการข้อนี้ หมายถึง การรับราชการตามระบบคุณวุฒิ นั้น ข้าราชการจะได้รับความคุ้มครอง โดยกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับที่แน่นอน ตราโดยที่ยัง

ไม่มีความสามารถปฏิบัติงาน เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน โดยไม่มีข้อบกพร่อง ก็สามารถที่จะอยู่ในตำแหน่งได้ตลอดไป ผู้บังคับบัญชาจะลงโทษกลับแก้งเป็นส่วนตัว โดยให้ออกจากงานโดยไม่ประจักษ์ความผิดมิได้ หลักความมั่นคงมีความมุ่งหมาย ที่จะให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานของรัฐ ยึดถือเอาเป็นอาชีพได้ตลอด ได้รับความคุ้มครองในขณะที่ทำงานอยู่ เช่นเดียวกับประชาชนได้คุ้มครองสิทธิของตนโดยกฎหมาย นอกจากนี้หลักความมั่นคง ยังรวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการในรูปแบบต่าง ๆ การส่งเสริมกำลังใจตอบแทนคุณงามความดี รวมทั้งการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากราชการด้วย ซึ่งเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะสร้างความมั่นคงทางใจให้กับข้าราชการขณะที่รับราชการ และออกจากราชการไปแล้ว

4. ความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง ข้าราชการไม่ผูกพันพรรคการเมืองที่เข้ามาเป็นรัฐบาล หรือไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด เพราะฉะนั้นไม่ว่ารัฐบาลชุดใด หรือพรรคการเมืองใดเข้ามาบริหารประเทศข้าราชการประจำก็ต้องปฏิบัติตามนโยบาย ของรัฐบาลชุดนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

5. มุ่งองค์การจัดระเบียบควบคุม องค์การกลางเช่นว่านี้ มีหน้าที่จัดระเบียบกำหนดกฎเกณฑ์ และควบคุมการบริหารงานบุคลากร ของประเทศเป็นส่วนรวมให้เป็นไปในระดับเดียวกัน องค์การกลางดังกล่าวอย่างข้าราชการพลเรือนทั่วไป ในประเทศไทยก็มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) แม้ในประเทศอื่น ๆ หากการบริหารงานบุคลากรของประเทศ เป็นไปตามระบบคุณวุฒิ ก็มีองค์การกลางบริหารงานบุคลากรเช่นเดียวกัน

จากแนวความคิดของนักการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลต้องอาศัยหลักความรู้ความสามารถ มีความยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยึดหลักแห่งประชาธิปไตยมีการพัฒนา และการให้ขวัญกำลังใจ แก่บุคลากรรวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การ

#### 2.4 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล ได้มีนักวิชาการให้ทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ อย่างกว้างขวางแตกต่างกัน ดังนี้

ซารี มณีสรี (2538 : 177) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การเจรจาต่อรอง
3. การสรรหา
4. การคัดเลือก

5. การบรรจุแต่งตั้ง
6. การประเมิน
7. การพัฒนาบุคลากร
8. ผลประโยชน์ตอบแทน
9. ความยุติธรรม

สมาน รั้งสิทธิฤกษ์ (2540 : 2) กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปควรประกอบด้วย การวางแผนนโยบาย การออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

สมยศ นาวิการ (2544 : 450) กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของความต่อเนื่อง ดังต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรกำลังคน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การแนะนำเข้าทำงาน และการปฐมนิเทศ
5. การฝึกอบรมและการพัฒนา
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง
8. การพ้นจากงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51) กล่าวว่า ขอบข่าย/ภารกิจการบริหารงานบุคคล มี 5 ด้าน คือ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ



สรุปขอบข่ายการบริหารงานบุคคลมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย การวางแผน อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ

### 3. พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา มีขอบข่าย/ภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการในแต่ละด้านดังรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

#### 3.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง เป็นเรื่องของการวางแผนซึ่งการวางแผนบุคคลนับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการบริหารงานเพราะถือว่า การวางแผนงานบุคคลเป็นการกำหนดล่วงหน้าด้านบุคลากรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง มีนักการศึกษาและสถาบัน ต่าง ๆ ให้ไว้ดังนี้

##### 3.1.1 ความหมายของการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

การวางแผนอัตรากำลัง เป็นองค์ประกอบแรกของกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งที่จะให้หน่วยงานมีกำลังคนที่เพียงพอและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีในอนาคต ได้มีนักการศึกษาให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

เสนาะ ตีเขาวี (2543 : 63) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์การจัดหาบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในการใช้คน ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และรวมถึงการคาดคะเนความต้องการบุคลากร การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่จะรับเข้ามาในช่วงเวลาต่าง ๆ

สมาน รังสิโยฤกษ์ (2540 : 10) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน และกำหนดวิธีการ ที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

จากแนวคิดของนักการศึกษาสรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การเตรียมการเพื่อปฏิบัติในอนาคตเกี่ยวกับความต้องการในด้านตัวบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งการคาดคะเนปริมาณบุคคลที่มีเพิ่มขึ้น และการจัดสรรกำลังคนให้เกิดประโยชน์สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

### 3.1.2 จุดมุ่งหมายของการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 8) กล่าวว่า การกำหนดความต้องการบุคลากรนั้น จุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดให้สอดคล้องกับปริมาณงาน ของโรงเรียนและความเป็นไปได้ของงบประมาณ หรือการจัดสรรอัตรากำลังของบุคลากรที่โรงเรียนจะได้รับจากหน่วยเหนือ ผู้บริหารอาจจะไม่ได้บุคลากรภายใน 2 ปี 3 ปี หรือ 5 ปี แล้วแต่ความจำเป็นและริบด่วนของงาน เมื่อกำหนดจำนวนและประเภทของบุคลากรที่ต้องการแล้ว โรงเรียนจะเสนอข้อมูลไปยังหน่วยเหนือตามลำดับเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรอัตรากำลังให้แก่โรงเรียน

### 3.1.3 กระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

พะยอม วงศ์สารศรี (2541 : 36) แบ่งขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลัง ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาเป้าหมายแผนขององค์การ ดำเนินการศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้ แนวโน้มทางด้านการเมือง สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้ มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม
2. การพิจารณาสภาพการณ์ของบุคลากรในปัจจุบัน สํารวจบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่าง ๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น
3. การคาดการณ์ทรัพยากรบุคคล พิจารณาถึง จำนวน และประเภทของบุคลากรที่องค์การต้องการ จึงกำหนดออกมา เป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายบุคลากร เช่น แผนการสรรหาบุคลากร แผนการคัดเลือกบุคลากร แผนการประเมินการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น
4. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน หลังจากได้มีการคาดการณ์บุคลากรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงกำหนดออกมา เป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายบุคลากร เช่น แผนการสรรหาบุคลากรแผนการคัดเลือกบุคลากร แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

5. การตรวจสอบและการปรับปรุง เป็นการตรวจสอบความเหมาะสม และความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 201-203) ได้แบ่งการวางแผนกำลังคนออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การสำรวจกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน การพยากรณ์เกี่ยวกับกำลังคนในด้านความต้องการ และการพยากรณ์ด้านอุปทาน การวางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับกำลังคน อาจเป็นระยะสั้น 1-2 ปี หรือระยะยาว 5-10 ปี และการนำแผนไปใช้ประโยชน์

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 52) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง คือ

#### 1. การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน

##### แนวทางปฏิบัติ

1.1 วิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา

1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด

1.3 นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

1.4 นำเสนออัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

#### 2. การกำหนดตำแหน่ง

##### แนวทางปฏิบัติ

2.1 สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.2 นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี พิจารณานุมัติ

#### 3. การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู

##### แนวทางการปฏิบัติ

3.1 สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง/ขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด

3.3 ส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง/เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

จากแนวคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การดำเนินงานขององค์การเกี่ยวกับการคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์การ เป็นการล่วงหน้าและกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคน การใช้บุคคลให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการควบคุมการใช้บุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

### 3.2 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือ บุคคล โดยต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และการที่จะได้บุคคลดังกล่าวมาดำรงตำแหน่งที่ต้องการ จึงต้องมีการเลือกสรรเป็นอย่างดี ตามที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจารย์ (2547 : 28) กล่าวว่า การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานในหน่วยงานใด ๆ นับเป็นกระบวนการขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล การดำเนินการขั้นนี้ คือ การพยายามที่จะแสวงหาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่สุดเท่าที่จะหาได้ในตลาดแรงงาน ให้เข้ามาสมัครทำงานในหน่วยงาน

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 28) กล่าวว่า แหล่งในการสรรหาบุคคลแบ่งออกเป็น 2 แหล่ง คือ การสรรหาแหล่งภายใน และการสรรหาจากแหล่งภายนอก

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2548 : 50 – 51) กล่าวว่า การบรรจุแต่งตั้ง โดยปกติการบรรจุจะเกิดขึ้นในกรณีต่าง ๆ ดังนี้

1. การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเมื่อผู้นั้นผ่านการสอบแข่งขันได้และผู้ที่ได้คะแนนสอบดีที่สุดจะได้รับการบรรจุก่อน
2. การบรรจุผู้ซึ่งได้รับการคัดเลือกในกรณีพิเศษที่ไม่จำเป็นต้องสอบแข่งขัน เช่น นักเรียนทุนรัฐบาลตามความต้องการของส่วนราชการต่าง ๆ
3. การบรรจุผู้ทรงคุณวุฒิ
4. การบรรจุผู้ที่เป็นข้าราชการประเภทอื่นขอโอนมาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ
5. การบรรจุผู้ออกจากราชการไปแล้วในกรณีต่าง ๆ ให้กลับเข้ารับราชการใหม่

ส่วนการแต่งตั้งจะหมายถึง การมอบหมายสั่งการให้ข้าราชการมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งและข้าราชการผู้นั้นได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งและมีสิทธิที่จะใช้ฐานะแห่งการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2539 : 158-159) การบรรจุเป็นการรับบุคคลที่สอบแข่งขันได้เข้ามาเป็นข้าราชการครู ส่วนการแต่งตั้ง เป็นการมอบหมายหน้าที่การงานให้รับผิดชอบในตำแหน่งของข้าราชการผู้นั้น เป็นสองกระบวนการย่อย คือ กระบวนการบรรจุและกระบวนการแต่งตั้ง แต่เวลาปฏิบัติจะทำสองอย่างพร้อม ๆ กันในคำสั่งเดียวกัน จึงเรียกติดปากว่าการบรรจุแต่งตั้ง จนคนส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นเรื่องเดียวกัน ผู้จะออกคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งจะต้องเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 42 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 52 - 55) กล่าวว่า การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง คือ

1. ดำเนินการจัดหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาในกรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

1.1 การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษในตำแหน่งครู ผู้ช่วยครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษา ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

1.2 การบรรจุแต่งตั้งผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

1.2.1 ให้สถานศึกษาเสนอเหตุผลและความจำเป็นอย่างยั้งต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษา ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาและขออนุมัติต่อ ก.ค.ศ.

1.2.2 เมื่อ ก.ค.ศ. อนุมัติแล้ว ให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือนตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2. การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

แนวทางการปฏิบัติ

2.1 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำ หรือลูกจ้างชั่วคราว โดยใช้เงินงบประมาณ ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลัง หรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2.2 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำหรือลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจาก 2.1 สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

### 3. การแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษ่อื่น

#### แนวทางการปฏิบัติ

3.1.1 เสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการนำเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติของผู้ประสงค์ย้ายและผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี

3.1.2 บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับย้ายมาจากสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษ่อื่น สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.1.3 รายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

### 3.2 การโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

3.2.1 เสนอคำร้องขอโอน ของข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่น ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

3.2.2 บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษากำหนด

### 4. การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

การบรรจุกลับเข้ารับราชการ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรณีออกจากราชการ พ.ศ. 2547 (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหาร ตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่น หรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67)

#### แนวทางการปฏิบัติ

กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) เสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการ ภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติ แต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและ แต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการเพื่อรับราชการทหาร ตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนด 180 วัน นับแต่วันพ้นจากราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการจะรับเข้ารับราชการ เสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ. หรือผู้ที่ ก.ค.ศ. มอบหมายพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้ผู้มีอำนาจ ตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

#### 5. การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง

##### แนวทางการปฏิบัติ

กรณีที่ไม่ได้มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจ ปฏิบัติราชการได้ ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54 แห่ง กฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

กรณีตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำรงตำแหน่งใดว่างลง หรือผู้ดำรง ตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามมาตรา 53 สั่งให้ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง (มาตรา 68 แห่งกฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา)

จากความหมายที่เกี่ยวกับการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งที่นักวิชาการกล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่าการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง กระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน และ เร่งเร็วให้เข้าสมัครงานในองค์กร ส่วนการบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การรับบุคคลเข้าทำงาน มีการ มอบหมายหน้าที่การงาน หรือกำหนดหน้าที่การงานให้รับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งใน องค์กร



### 3.3 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่ง อย่างหนึ่งของการบริหารบุคคล

อำนาจ แสงสว่าง (2540 : 226) กล่าวว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

ประพันธ์ ทรศนิยกร (2540 : 167-169) ได้เสนอความหมายของการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ไว้ 3 กลุ่มความหมาย คือ

1. กลุ่มความหมายแรก เป็นการให้ความหมายเฉพาะของการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการเท่านั้น โดยให้นิยามไว้ว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละคนในเชิงสร้างสรรค์ ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความชำนาญ และเจตคติ วิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

2. กลุ่มความหมายที่สอง เป็นการให้ความหมาย ในแง่ที่เป็นการฝึกอบรม โดยให้นิยามไว้ว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการเป็นการฝึกอบรม โดยเตรียมบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ โดยเสริมสร้างความชำนาญให้เกิดการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

3. กลุ่มที่สาม เป็นการให้ความหมายของกลุ่มทั้งสองควบคู่ เป็นถ้อยคำเดียวกัน โดยให้นิยามไว้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์การ จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในพฤติกรรมและเจตคติอย่างค่อนข้างถาวร อันอำนาจประโยชน์ให้แก่พนักงานปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 80) กล่าวถึง ความหมายของการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไว้ 2 ความหมายคือ

1. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง การเพิ่มความฉับตันทักษะ และความสามารถในการทำงาน

2. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง การให้การศึกษาโดยพยายามที่จะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ โหมดทัศน์ รวมทั้งเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัว

เข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะด้วยเทคโนโลยี เทคนิคในการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้ง การที่จะต้องไปรับตำแหน่งใหม่

เมธี ปิรันธนานนท์ (2529 : 114) กล่าวถึง กิจกรรมการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติราชการ ในโรงเรียนไว้ ดังนี้

กิจกรรมที่เลือกใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร มีหลายกิจกรรม ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนหรือ ผู้รับผิดชอบจะเลือกกิจกรรมใด ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญบางประการ เช่น พื้นฐานเดิม ของบุคลากร ความต้องการของโรงเรียน กำลังงบประมาณหรือการสนับสนุนของผู้บริหารและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลา เป็นต้น กิจกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการ ได้ดังนี้ การบรรยาย การประชุม การสัมมนา การอภิปรายการจัดการ ฝึกอบรม การหมุนเวียนตำแหน่ง การทดลองปฏิบัติงาน การใช้ครูผู้ช่วย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาพิเศษ การระดมความคิด การสอนแบบสำเร็จรูป การประชุมย่อย การมอบหมายงานพิเศษ เอกสารพิมพ์แจก จักรายวิชาให้เข้าเรียน การศึกษาเฉพาะกรณี โครงการวิจัย โปรแกรมการแลกเปลี่ยน การจัดทำศนศึกษา การฝึกอบรม การสาธิตการเยี่ยมชมกิจการ การฝึกการประสานงาน

กิติมา ปริดีติลล (2532 : 118) กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อ ผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นหน้าที่โดยตรง ของผู้บริหาร ที่จะต้องพยายามหาทางให้ผู้ปฏิบัติงานเจริญก้าวหน้าไปเท่าที่ความสามารถจะอำนวย โดยการจัดทำกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน ได้แก่ กำหนดขอบเขต และทิศทางของ การพัฒนาบุคลากรวางแผนพัฒนาบุคลากรตามนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ จัดกิจกรรมเพื่อ พัฒนาบุคลากรในทางปฏิบัติและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2539 : 20-22) กล่าวสนับสนุน และให้รายละเอียด ของการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการในองค์กรไว้ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ ในองค์กรหรือ บุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ได้รู้จักงานที่จะปฏิบัติ
2. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอน มีประสบการณ์ตามความ ต้องการของผู้สอน ผู้สอนจะแนะนำให้รู้จักวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง
3. การส่งไปศึกษาดูงาน ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดูได้เห็น ของจริงด้วยตนเอง

4. การส่งไปศึกษาต่อเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง เพราะบุคลากรได้มีโอกาสหาความรู้ ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่

5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นการพัฒนาบุคลากรประจำการให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติ

6. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้มากขึ้น การทำงานในองค์กรต่าง ๆ จะเกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรได้ทำงานประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี การทำงานจะประสานสัมพันธ์กันได้ ก็ต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงาน วางขั้นตอนการทำงานที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน หากบุคลากรได้รู้จักหรือได้เรียนรู้ ขั้นตอนการปฏิบัติงานหลาย ๆ อย่างจะช่วยให้การปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นอย่างดี

7. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้บุคลากรได้รับมอบหมาย ให้เรียนรู้งานให้ตำแหน่งที่สูงขึ้น

8. การให้รักษาการแทน ใช้นับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ดำรงตำแหน่งนั้นไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ผู้ทำหน้าที่รักษาการแทน มีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่าง ที่เป็นงานในตำแหน่งหน้าที่ของ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้น

9. การให้เข้าร่วมประชุมใน โอกาสต่าง ๆ การที่บุคลากรในองค์กร ได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมแทนผู้บริหาร ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยพัฒนาบุคลากรผู้นั้น

10. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน

11. การฝึกงานระหว่างศึกษาอบรม

12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรได้จัดกิจกรรมหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร บุคลากรจะได้รับความรู้ แนวคิดใหม่ เจตคติ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม

13. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากร ที่นิยมทำกันมาก และถ้าจัดได้ดี จะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 55 – 59) กล่าวว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ คือ

1. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.1 การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่

แนวทางการปฏิบัติ

1.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

1.1.2 แจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

1.1.3 ดำเนินการติดตาม ประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนาตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง

## 1.2 การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ (มาตรา 79)

### แนวทางการปฏิบัติ

1.2.1 ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

1.2.2 กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

1.2.3 ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

1.2.4 ติดตาม ประเมินการพัฒนา

1.2.5 รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 1.3 การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (มาตรา 80)

### แนวทางการปฏิบัติ

1.3.1 ศึกษาวิเคราะห์ คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ลักษณะงาน ตามตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

1.3.2 ดำเนินการอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

1.3.3 ติดตาม ประเมินผลการพัฒนา

## 1.4 การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ (มาตรา 55)

### แนวทางการปฏิบัติ

1.4.1 ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

1.4.2 รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 2. การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

## 2.1 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษ

### แนวทางการปฏิบัติ

2.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

2.1.2 คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตามกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือน

2.1.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุผลให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ กรณีเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีพิเศษ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.1.4 รายงานการสั่งเลื่อนและไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือน ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

### 2.2 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ แนวทางการปฏิบัติ

2.2.1 แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบไปยังคณะกรรมการ

2.2.2 สั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

2.2.3 รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

## 2.3 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย

### แนวทางการปฏิบัติ

2.3.1 ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัยจากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม ฯลฯ

2.3.2 ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.3.3 สั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2.3.4 รายงานผลดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 3. การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

#### แนวทางการปฏิบัติ

กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลัง หรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว กรณีอื่นนอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

### 4. การดำเนินการเกี่ยวกับการบัญชีถือจ่ายเงินเดือน

#### แนวทางการปฏิบัติ

ดำเนินงานตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

### 5. เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น

#### แนวทางการปฏิบัติ

ดำเนินงานตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

### 6. งานทะเบียนประวัติ

#### 6.1 การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

และลูกจ้าง

#### แนวทางการปฏิบัติ

6.1.1 สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 ฉบับ

6.1.2 สถานศึกษาเก็บไว้ 1 ฉบับ

6.1.3 เปลี่ยนแปลง บันทึกข้อมูล ลงในทะเบียนประวัติ

#### 6.2 การแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

#### แนวทางการปฏิบัติ

6.2.1 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประสงค์ขอแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ยื่นคำขอตามแบบที่กำหนด โดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้นประกอบด้วยสูติบัตร ทะเบียนราษฎร หลักฐานทางการศึกษา

6.2.2 ตรวจสอบความถูกต้อง

6.2.3 นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติการแก้ไขต่อ

ก.ค.ศ.

6.2.4 ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ

6.2.5 แจ้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7. งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

แนวทางการปฏิบัติ

7.1 ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน สมควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

7.2 ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลา เครื่องราชอิสริยาภรณ์ดิเรกคุณาภรณ์ และผู้คืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

8. การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ

แนวทางการปฏิบัติ

8.1 ผู้ขอมีบัตร กรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่าง ๆ โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

8.2 ตรวจสอบเอกสารความถูกต้อง

8.3 นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ

โดยคุมทะเบียนประวัติไว้

8.4 ส่งคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา

9. งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติและ ให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์และการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีที่เกี่ยวข้อง

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ สรุปได้ว่า หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์เพื่อเพิ่มความชำนาญ อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

**3.4 ด้านวินัยและการรักษาวินัย**

วินัยนั้นเป็นเครื่องมือสำหรับใช้รักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยเฉพาะหมู่คณะ หากมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามวินัย จะได้รับโทษเช่นเดียวกับการละเมิดกฎหมาย ซึ่งได้แก่ การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับวินัย ดังนี้



กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 123) กล่าวว่า วินัย คือ การดำเนินการใด ๆ ก็ตาม เพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร หรือสังคมนั้นให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

เสนาะ ดิยาวี (2543 : 233) กล่าวว่า วินัย คือ เป็นเครื่องมือของผู้นำในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมยศ นาวิการ (2544 : 132) กล่าวว่า วินัย คือ ปทัสถานของสังคมอันเป็นเครื่องประดับความประพฤติของบุคคลบางหมู่คณะให้อยู่ในกรอบแห่งความเป็นระเบียบเรียบร้อยและความถูกต้อง

จากความหมายเกี่ยวกับวินัยที่นักวิชาการกล่าวไว้พอสรุปได้ว่า วินัย หมายถึง ระเบียบข้อบังคับ ที่กำหนดเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติสำหรับคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ส่วนการรักษาวินัย นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความหมายไว้ ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531 : 125) กล่าวว่า การรักษาวินัย หมายถึง การกำหนดวินัยใช้บังคับกับบุคคลนั้นทำได้ไม่ยาก แต่การที่จะทำให้บุคคลเคารพระเบียบวินัยยากกว่า และการที่จะให้บุคคลรักษาวินัยโดยตนเองยากที่สุด การรักษาวินัยในทางนิเสธ หมายถึง การรักษาวินัยโดยมีมาตรการบังคับข่มขู่ ให้เกิดความกลัวโดยการลงโทษอย่างเจ็บขาด การรักษาวินัยในลักษณะนี้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระเบียบวินัยด้วยความกลัวที่จะถูกลงโทษ ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ มุ่งไปในการปราบปรามผู้ละเมิดมากกว่าป้องกันมิให้บุคคลละเมิดวินัย

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 59 - 60) กล่าวว่า วินัยและการรักษาวินัย คือ

#### 1. กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

##### แนวทางการปฏิบัติ

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัยร้ายแรง

1.3 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 2. กรณีความผิดร้ายแรง

### แนวทางการปฏิบัติ

2.1 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดใน ก.ค.ศ.

2.2 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงโทษ

2.3 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษ ปลดออก หรือไล่ออก ตามผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

2.4 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 3. การอุทธรณ์

การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย

#### แนวทางการปฏิบัติ

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ยื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

### 4. การร้องทุกข์

#### แนวทางการปฏิบัติ

4.1 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

4.2 ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจงใจ ฯลฯ ในอันที่จะสร้างเสริมและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3 หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแต่กรณี

จากความหมายที่เกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัยที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง การเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัยในตนเอง และการป้องกันไม่ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัย

### 4. พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี

เขต 1 และ เขต 2

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2 มีแนวคิดวัตถุประสงค์ ขอบข่าย/ภารกิจ(กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 51) ดังนี้

#### แนวคิด

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญ ที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงาน ด้านการบริหารงานบุคคล ถูกต้องรวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ดำเนินการตาม กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 โดยมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เรียกว่า คณะกรรมการข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า ก.ค.ศ. คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2 และ คณะกรรมการสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2547 : 19)

1. ควบคุมดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษากำหนด
2. พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา หรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

ข้อมูลเบื้องต้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 รับผิดชอบการจัดการศึกษาเขตบริการ ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 รับผิดชอบการจัดการศึกษาเขตบริการ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองปทุมธานี อำเภอลาดหลุมแก้ว อำเภอลองหลวง และอำเภอสสามโคก ซึ่งมีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 120 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1. 2549 : 52)
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 รับผิดชอบการจัดการศึกษาเขตบริการ 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอลำลูกกา อำเภอธัญบุรี และอำเภอหนองเสือ ซึ่งมีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 77 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2. 2549 : 65)

5. ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

ปัจจุบันนี้บุคคลในทุกวงการอาชีพเริ่มมองเห็นความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อการดำรงชีวิต การเรียนรู้ และการทำงานมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากผลงานวิจัยในเร็ว ๆ นี้ พบว่ามีเพียง 20 % ที่ประสบความสำเร็จจากความฉลาดทางสติปัญญา อีก 80 % มาจากความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งจะช่วยสร้างความสำเร็จในชีวิตทั้งที่บ้านและที่ทำงาน ผู้ที่ได้รับปริญญาเอก แต่ไม่มีความฉลาดทางอารมณ์ ก็จะไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน เพราะไม่สามารถสร้างมิตรหรือรักษาความเป็นมิตรกับผู้อื่นไว้ได้ (ช่อลัดดา ขวัญเมือง. 2542 : 1) ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นลักษณะของการที่บุคคลตระหนักรู้ รับรู้อารมณ์ของตนเองที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากสิ่งเร้าทั้งภายนอกและภายใน และความสามารถที่จะปรับหรือจัดการกับอารมณ์โดยการควบคุม สลาย ระบายอารมณ์ที่เกิดขึ้นนั้นให้เกิดผลทางบวกทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น สภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ (กรมสุขภาพจิต. 2543ก : 28) ซึ่ง วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542 : 133) กล่าวว่า การมีความฉลาดทางอารมณ์ที่ดี ที่รับรู้ได้จากการประพฤติปฏิบัติจากพฤติกรรมของการบริหารจัดการ ถือเป็นบารมีอย่างหนึ่งของคนที่จะเป็นผู้นำ ในอดีตเราเคยเชื่อว่า แค่ผู้นำที่เก่งอย่างเดียวก็เพียงพอแล้วที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ เพราะงานบรรลุเป้าหมาย แต่การทำงานบรรลุเป้าหมายนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้สึกเป็นสุขด้วย จึงจะถือว่าเป็นผู้นำที่ดี มิใช่งานเสร็จแต่ลูกน้องหลังน้ำตา คำนินวิต ความฉลาดทางอารมณ์ที่ดีของผู้นำ คือ คำพูดชื่นชมผู้บริหารของผู้คนใกล้ชิด คนที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ เรื่องของความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องที่จำเป็นต้องมี และงานวิจัยของ โกลแมน (Goleman) (ธงชัย ฉาวร. 2546 : 25) พบว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารยังมีตำแหน่งในองค์กรสูงเท่าไรความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญเพิ่มขึ้น เพราะความฉลาดทางอารมณ์ช่วยทำให้บุคคลเรียนรู้ถึงความสามารถของตนเองและการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลได้ สามารถจัดการกับอารมณ์ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดี และสามารถใช้ความสามารถทางสังคมในการชักจูงและเป็นผู้นำในการประนีประนอมและยุติข้อโต้แย้งเพื่อการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม

ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารงานบุคคล เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์คือ ความสามารถทางอารมณ์ในการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ และมีความสุข ประกอบด้วย 3 ด้าน ด้านดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมตนเอง รักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ประกอบด้วย เข้าใจและยอมรับอารมณ์ตนเอง เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น และรับผิดชอบต่อส่วนรวม ด้านเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจในตนเอง มุ่งมั่นทำให้สำเร็จ ตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย รู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง สามารถตัดสินใจ

และแก้ปัญหา และการแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข ประกอบด้วย ภูมิใจในตนเอง พึงพอใจในชีวิต และมีความสามารถในการสร้างความสุขให้ตน จากความสำคัญดังกล่าวความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคล เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร การบริหารงานบุคคลจะประสบ ความสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหาร พฤติกรรมกรรมการบริหารมีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับระบบการบริหารงานบุคคลในฐานที่การบริหารงานบุคคลเป็นระบบย่อยของการบริหาร ด้วยเหตุนี้ นักบริหารไม่ว่าจะเป็นนักบริหารระดับใด ย่อมจะปฏิเสธไม่ได้เลยว่าการบริหารงานบุคคลไม่ใช่หน้าที่หรือมีใช้บทบาทของตนแต่อย่างใด (บุญเลิศไพรินทร์. 2533 : 61) พฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในหน่วยงานและองค์การ สามารถดำเนินการกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ คริสเตนเซน (Christensen. 1995 : 90) กล่าวว่า พฤติกรรม การบริหารเป็นการแสดงออกของผู้บริหารที่จะนำบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติสู่เป้าหมายของ โรงเรียน ความฉลาดทางอารมณ์จึงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารสถานศึกษา กระทำหรืออาการที่แสดงออกเพื่อดำเนินงานในด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา หากผู้บริหารสถานศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี ด้านเก่งและด้านสุข คือ เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น แก้ไขความขัดแย้งได้ ย่อมทำให้การบริหารงานบุคคลในด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัยการ บรรลุตามเป้าหมาย เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงานสถานศึกษา

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

สงเคราะห์ ปีสนานนท์ (2543 : 93- 95) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากรมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน การพัฒนาและ

ข้าราชการบุคลากร การประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและการควบคุม กำกับติดตามและนิเทศบุคลากรมีปัญหา ในระดับปานกลางและผู้บริหารโรงเรียน ที่มีประสบการณ์ มากมีปัญหาในการบริหารงานบุคลากรน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย

สุรินทร์ ทองเกลี้ยง (2543 : 76-78) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตชายแดน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในชายแดน โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่ละด้านพบว่า ด้านการวางแผนการสรรหาและการใช้บุคลากร ด้านการ บำรุงรักษาบุคลากร และด้านพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในชายแดน ตามประสบการณ์ในการบริหารงาน และขนาดโรงเรียน พบว่า มีพฤติกรรมการบริหารงานบุคคล แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กิริวัฒน์ ดายดา (2547 : 65-66) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษาในอำเภอพระการพิชผล จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคคล ด้านการมอบหมายงานบุคคล ด้าน การพัฒนาบุคคล และด้านการชำระรักษาบุคคล 2) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรร มการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีสองด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้าน การพัฒนาบุคคล ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดกลาง และด้านการชำระรักษาบุคคล ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

สุดหทัย เบ็ญจศิริวรรณ (2548 : 68-70) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต ราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาและชำระรักษาบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร และด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร ส่วน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่าง



พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับการกำหนดความต้องการบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กฤษฎี้อธิป ใจปล้ำ (2544 : 130-134) ได้ศึกษาเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านประกอบด้วย การตระหนักถึงอารมณ์ของตนเอง การบริหารจัดการอารมณ์ของตนเอง การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง การหยั่งรู้และความรู้สึกของผู้อื่น และทักษะทางสังคมอยู่ในระดับสูง และเมื่อเปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหาร พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชัยสิทธิ์ สุวสุวรรณ (2544 : 69-70) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดจันทบุรี จำนวน 330 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี มีความฉลาดทางอารมณ์ ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการรู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น มาเป็นอันดับแรก อยู่ในระดับมาก การรู้จักตนเอง ความสามารถในการจูงใจตนเอง และการเข้าใจสภาวะอารมณ์ของผู้อื่น อยู่ระดับปานกลาง แต่มีเรื่องที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องปรับปรุง คือ การจัดการกับอารมณ์ของตนเอง อยู่ในระดับน้อย ขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน มีขวัญอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนเรื่องของการได้รับพิจารณาความดีความชอบประจำปี โอกาสเจริญก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และความคิดว่างานที่ทำอยู่โรงเรียนมีมาตรฐานในการวัดความสำเร็จชัดเจน ทั้ง 3 ประการ อยู่ในระดับปานกลาง และความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ธงชัย ถาวร (2546 : 76-79) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดจันทบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 146 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรีมีความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี ด้านสุข และด้านเก่ง อยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก และความฉลาดทางอารมณ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี มีความสัมพันธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ( $r = 0.658$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยความฉลาดทางอารมณ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r = 0.494$ ) และความฉลาดทางอารมณ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูง ( $r = 0.648$ )

จำนง ยินดี (2547 : 52-55) ศึกษาเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปกติ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุน้อย กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุมาก มีความฉลาดทางอารมณ์ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีกับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายกับผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิง มีความฉลาดทางอารมณ์ไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อพฤติกรรมการบริหารงานบุคคล ในภาพรวมความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมการบริหารงานบุคคล มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น รู้จักตนเอง เข้าใจสภาวะอารมณ์ของผู้อื่น มีความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี ด้านสุข และด้านเก่ง ซึ่งส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารงานบุคคล ในด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และ ด้านวินัยและการรักษาวินัย

## 6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

โกลแมน (Goleman, 1997 : 158) ทำการวิจัยกลุ่มผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ จากบริษัทกว่า 200 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ผลการวิจัยชี้ชัดว่าร้อยละ 67 ของความรู้ความสามารถที่บุคคลใช้เพื่อความสำเร็จในงาน คือ ความฉลาดทางอารมณ์ เช่นความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ความเป็นผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร เป็นต้น ร้อยละ 33 เป็นความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive abilities) และความรู้ ความชำนาญในงาน (Technical skills) และพบว่า ยังมีตำแหน่งในองค์กรสูงขึ้นไปเท่าไร ความรู้ ความชำนาญในงาน และความสามารถทางสติปัญญาจะลดความสำคัญลง และความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญเพิ่มขึ้น โดยให้ข้อเสนอแนะว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ช่วยทำให้บุคคลเรียนรู้ถึงความสามารถของตนเอง และการทำงานร่วมกับผู้อื่นสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลได้ สามารถจัดการกับอารมณ์ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดี และสามารถใช้ความสามารถทางสังคมในการชักจูงและเป็นผู้นำ ในการประนีประนอม และยุติข้อโต้แย้งเพื่อการร่วมมือกันและทำงานเป็นทีมได้

บัคแมน และสทิน (Bachman & Sitarenios, 2000 : 176) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์ของพนักงานบัญชีที่ประสบความสำเร็จในอาชีพมากที่สุดจำนวน 24 คน และที่ประสบความสำเร็จในอาชีพน้อยจำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบวัดความฉลาดทางอารมณ์ของ บาร์-ออน (Bar-on) ผลการศึกษาพบว่า ระดับความฉลาดทางอารมณ์จะส่งผลต่อคุณภาพของการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น ในการคัดเลือกบุคลากรจึงควรคำนึงถึงความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย

จากการศึกษางานวิจัยในต่างประเทศ สรุปได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงความฉลาดทางอารมณ์ยังมีความสำคัญเพิ่มขึ้นเพราะความสำเร็จของงานคือความฉลาดทางอารมณ์ ในการคัดเลือกบุคลากรจึงควรคำนึงถึงผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย เพื่อผลสำเร็จขององค์กร