

ผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์และสังคม School Administrators and Development of Indicators on Emotional Intelligence and Social Intelligence

วิชญพงศ์ ไชยธิกุลโรจน์¹, ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล², และ ทิวัธต์ มณีโชติ³

¹นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาภาวะผู้นำการบริหารและการจัดการการศึกษา คณะการจัดการการศึกษาเชิงสร้างสรรค์

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ นนทบุรี chaitikoon@gmail.com

²อาจารย์สาขาวิชาภาวะผู้นำการบริหารและการจัดการการศึกษา คณะการจัดการการศึกษาเชิงสร้างสรรค์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ นนทบุรี

³อาจารย์สาขาวิชาภาวะผู้นำการบริหารและการจัดการการศึกษา คณะการจัดการการศึกษาเชิงสร้างสรรค์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ นนทบุรี

บทคัดย่อ

ความฉลาดทางอารมณ์และสังคมเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี เพราะว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาอย่างรวดเร็ว (digital disruptive world) ซึ่งเป็นยุคที่เทคโนโลยีและดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในชีวิตของคนมากขึ้น ความฉลาดทางอารมณ์และสังคมจึงถือเป็นทักษะแห่งความสำเร็จของผู้นำในยุคนี้ที่หุ่นยนต์ไม่สามารถทดแทนคนได้ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์และสังคม การบริหารจัดการองค์การที่ขาดความเข้าใจทางสังคม เกิดจากบุคคลขาดความตระหนักรู้และเข้าใจทางอารมณ์ ความเข้าใจในตนเอง และขาดความสามารถในการจัดการปัญหาทางด้านอารมณ์ ส่งผลให้เกิดปัญหากับตัวบุคคล และเกิดปัญหาในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำที่ต้องมีภาวะผู้นำ และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ยิ่งอยู่ในตำแหน่งสูงเท่าใดความฉลาดทางอารมณ์และสังคมจะทำให้บุคคลสามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นเท่านั้น ความฉลาดทางอารมณ์และสังคมจึงเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ สามารถสังเกตได้ และสามารถรับรู้ได้โดยบุคคลเองและบุคคลรอบข้าง ดังนั้น การวัดความฉลาดทางอารมณ์และสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์และสังคมที่มีความทันสมัย มีความเป็นปรนัยและไม่ซ้ำซ้อน เพื่อสะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์ คือ เป็นผู้ที่มีรู้และเข้าใจในตนเอง สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ และมีความฉลาดทางสังคม คือ เป็นผู้ตระหนักรู้ต่อสังคมและสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นได้ ตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์และสังคมจึงเป็นที่ยืนยันความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : ตัวบ่งชี้, ความฉลาดทางอารมณ์, ความฉลาดทางสังคม

Abstract

Emotional and social intelligence are important thing that school administrators must have because Human Resource Development in the Digital Disruptive World Era which technology and social media have more important role in peoples' lives. Emotional and social intelligence are vital skill for being a successful leadership that is not able to be replaced by robots. Therefore, good leaders need to develop both their social and emotional intelligence. On the contrary way, management of organizations that lacks social cognition caused by lacking emotional self-awareness, understanding on social environment, interpersonal skills, and emotional self-control will cause a lot

of problems that may have an effect on oneself and the relationship between colleagues directly. A school administrators must have leadership and interpersonal skills because the higher people attain a position, the more both their emotional and social intelligence will be able to cope with their own emotion and make good relationship between the others. It can be observed and be perceived by oneself awareness and social circumstances. Therefore, it is very necessary to measure the emotional and social intelligence of a school administrator by requiring validity and emotional and social intelligent indicators with objectivity. The latter will evaluate a school administrator's self-awareness and self-management in term of emotional intelligence while his/ her social awareness and relationship management is indicated in term of social intelligence. In conclusion, a school administrator who has a high stable emotional and social intelligent indicators totally prove his/her more effective and efficient institutional management.

Keywords: Indicators, Emotional Intelligence, Social Intelligence

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 นานาอารยประเทศต่างมุ่งเน้นการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า “การพัฒนาคน” เป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่ทั่วทุกประเทศมุ่งมั่นพัฒนา เพราะ “คน” เป็นทรัพยากรอันล้ำค่าที่เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาของทุกประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ว่าด้วยการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทยที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะความรู้ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ ครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรที่มีศักยภาพสูงในด้านทรัพยากรมนุษย์คือ “ผู้นำและทีมงาน” ต้องมีการทำงานอย่างร่วมแรงร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สำหรับองค์การทางการศึกษาก็เช่นกันโดย David Carter (Morrison, 2013) ประธานกรรมการบริหาร (CEO) ของ Cabot Learning Federation สหราชอาณาจักรถือเป็นตัวอย่างผู้นำองค์กรทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นผู้นำองค์กรที่ชาญฉลาดและมีความเข้าใจในการบริหารจัดการโดยใช้ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations) ซึ่งถือเป็นทักษะของผู้ที่มีความฉลาดทางสังคม (social intelligence) ในระดับสูง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีอำนาจไว้เพื่อการเอาใจใส่และโน้มน้าวใจมากกว่าที่จะใช้สั่งการเพื่อให้เกิดความร่วมมือ สร้างความเป็นกันเองในการทำงานร่วมกัน แบ่งหน้าที่หรือกระจายงานอย่างชัดเจน พร้อมให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษา ผลวิจัยโดย Harvard Business School Online พบว่าผู้นำที่มีสมรรถนะของผู้นำสูงจะมีความฉลาดทางอารมณ์ ได้แก่ มีความตระหนักรู้ตนเอง (self-awareness) และสามารถจัดการตนเอง (self-management) มีความฉลาดทางสังคม ได้แก่ การมีความตระหนักรู้ต่อสังคม (social awareness) และสามารถจัดการความสัมพันธ์อันดีได้ (relationship management) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความตระหนักรู้ตนเอง ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นจุดเริ่มต้นของด้านอื่น ๆ ที่ช่วยให้คนรู้และเข้าใจผลกระทบของอารมณ์ที่มีต่อตนเองและการทำงานร่วมกันเป็นทีม ดังผลการวิจัยของ Tasha Eurich นักจิตวิทยาองค์กรที่พบว่า 95% ของคนทั่วไปมักมีความตระหนักรู้ตนเอง แต่ในความเป็นจริงมีเพียงแค่ 10-15% ที่เป็นอย่างนั้น ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหากับลูกจ้าง เพราะการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่รู้จักกันมากพอ ปราศจากความเข้าใจต่อกันจะทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานลดลง และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในที่สุด (Landry, 2019) ความฉลาดทางอารมณ์และสังคม จึงเป็นความสามารถในการอดทนรอคอยเพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างมีสติ มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้าง ทำให้สามารถ

อยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างราบรื่นและมีความสุข สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ (มะลิ ประดิษฐ์แสง, 2559)

ความฉลาดทางอารมณ์และสังคม

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาอย่างรวดเร็ว (Digital Disruptive World) ซึ่งเต็มไปด้วยการแข่งขันและสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สังคมไทยจึงได้รับอิทธิพลจากสังคมโลกที่มีความเจริญก้าวหน้าในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ อันเป็นผลมาจากการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยีและเศรษฐกิจอย่างสูง เกิดเป็นวัฒนธรรมวัตถุนิยมที่ส่งผลให้พฤติกรรมหรือรูปแบบการใช้ชีวิตของคนเราเปลี่ยนตามไป เป็นวัฒนธรรมที่องค์การต่าง ๆ มุ่งแสวงหาบุคคลที่มีความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) (มนูญ สรรค์คุณากร, 2562) แต่ปัจจุบันสังคมเริ่มตระหนักถึงเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ (EI) เพราะบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ความคิดอ่านที่ดี จำเป็นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้ เป็นผู้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทำให้เป็นคนกล้าคิดกล้าทำภายใต้เหตุและผล และมีความคิดสร้างสรรค์ การมีสมรรถด้านอารมณ์จะช่วยลดอุปสรรคทางด้านอารมณ์ที่เข้ามาขัดขวางความคิดอ่านและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความยืดหยุ่นและรู้จักประนีประนอมมากยิ่งขึ้น (มะลิ ประดิษฐ์แสง, 2559)

นอกจากความฉลาดทางอารมณ์แล้ว ความฉลาดทางสังคมก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับมนุษย์ทุกคนในฐานะสัตว์สังคมซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน มีการติดต่อสื่อสารหรือการทำกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน ความฉลาดทางสังคมเป็นความสามารถของบุคคลที่จะอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม โดยมีการรับรู้เข้าใจและตระหนักถึงความต้องการของบุคคลอื่นและสังคม เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคม มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในสังคม ทำให้สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข (เพชรยุพา บุรณศิริจรรุ่งรัฐ, 2558) โดยแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์และสังคมนั้นได้มีนักจิตวิทยานักวิชาการและหน่วยงานที่มีชื่อเสียงทั้งในไทยและต่างประเทศทำการศึกษาแนวคิดนี้ ดังตาราง 1 (กรมสุขภาพจิต, 2546; กัลยมน อินทุสุต, 2554; มะลิ ประดิษฐ์แสง, 2559; Gardner, 1993 as cited in Birknerová, 2011; World Health Organization, 1997 อ้างถึงใน วิริยะ ผดาศรี, 2560; Bar-On, 2000 as cited in Bar-On, 2006; Albrecht, 2006, Birknerová, 2011)

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์และสังคม (ESI)

ที่	องค์ประกอบของ ESI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความถี่	ร้อยละ
		กรมสุขภาพจิต (2546)	กัลยาณิ อินทผลัด (2554)	เพ็ญพญา บุณยสิริจรูญ (2558)	มะลิ ประดิษฐ์แสง (2559)	Gardner (1993)	WHO (1997)	Bar-On (2000)	Albrecht (2006)	Birknerová (2011)		
1.	การจัดการความสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	100
2.	การตระหนักรู้ตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	8	88.89
3.	การตระหนักรู้ต่อสังคม	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	7	77.78
4.	การจัดการตนเอง	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	7	77.78
5.	การมีความสุข	✓	✓					✓		✓	4	44.44
6.	การมีบุคลิกภาพทางสังคม						✓		✓	✓	3	33.33
7.	การปรับตัวได้ดี				✓			✓		✓	2	22.22
8.	การมีความรับผิดชอบ		✓								2	22.22
9.	การจัดการความขัดแย้ง	✓								✓	1	11.11
10.	การมองโลกในแง่ดี									✓	1	11.11
11.	การเข้าใจสถานการณ์								✓		1	11.11
12.	การเคารพในตนเอง									✓	1	11.11

จากการตาราง 1 ผู้ศึกษาได้คัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์และสังคมมีองค์ประกอบสำคัญ จำแนกเป็น ความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย การตระหนักรู้ตนเอง (self-awareness) และการจัดการตนเอง (self-management) ส่วนความฉลาดทางสังคม ประกอบด้วย การตระหนักรู้ต่อสังคม (social awareness) และการจัดการความสัมพันธ์ (relationship management)

จากองค์ประกอบข้างต้นแสดงให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์และสังคมเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันสอดคล้องกับ Boyatzis, Goleman, and Korn Ferry Hay Group (as cited in Korn Ferry, 2017) ที่กล่าวว่า บุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์และสังคมย่อมเป็นผู้ที่มีความตระหนักรู้ตนเอง มีความตระหนักรู้และเข้าใจถึงอารมณ์ของตนเองและบุคคลอื่น เกิดแรงจูงใจในตนเองที่ต้องการบริหารจัดการให้เกิดปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล เป็นการเรียนรู้ที่มีพื้นฐานจากความฉลาดทางอารมณ์ อันก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Daniel Goleman ซึ่งเป็นแนวคิดที่นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศให้การยอมรับและนิยมใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์และสังคม เพราะเป็นแนวคิดที่ได้ทำการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี ค.ศ. 1995 มาจนถึงปัจจุบัน

การพัฒนาตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์และสังคม

Daniel Goleman นักจิตวิทยาชาวอเมริกันซึ่งเป็นที่รู้จักกันในฐานะเจ้าของแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ที่มีชื่อเสียงในระดับนานาชาติจากหนังสือ Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ กล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์และสังคมเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถพัฒนาและสามารถสังเกตหรือวัดได้จากตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์และสังคมซึ่งเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1995 โดย Goleman (1995) และในปี ค.ศ. 1998 Goleman ได้ทำการพัฒนาแนวคิดนี้ร่วมกับ Boyatzis นักจิตวิทยาองค์กรและผู้เชี่ยวชาญด้านความฉลาดทางอารมณ์ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการระดับโลกอย่าง Hay Group ทำให้พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์และสังคมมี 4 องค์ประกอบ 12 ตัวบ่งชี้ (Boyatzis, Goleman, & Korn Ferry Hay Group as cited in Hay Group, 2011) ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักรู้ตนเอง (self-awareness) คือ การรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ของตนเอง ประกอบด้วย 1 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การรับรู้อารมณ์ของตนเอง (emotional self-awareness) คือ ความสามารถในการรับรู้ถึงอารมณ์ต่าง ๆ ของตนเอง รู้ว่าการเกิดอารมณ์ของตนเองมีสาเหตุมาจากสิ่งใดและอารมณ์นั้นมีผลต่อตนเอง บุคคลอื่น และการปฏิบัติงานอย่างไร แล้วจะจัดการผลกระทบจากอารมณ์เหล่านั้นได้อย่างไร เป็นผู้ที่รู้จักจุดเด่นและจุดควรพัฒนาของตนเอง มีมุมมองของตนเอง สามารถคาดคะเนผลที่จะตามได้

องค์ประกอบที่ 2 การจัดการตนเอง (self-management) คือ การจัดการตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 2 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (emotional self-control) เป็นความสามารถในการรักษาอารมณ์ได้ดี มีบุคลิกภาพที่สุขุม ไม่ผลีผลามไปตามอารมณ์ที่ปั่นป่วนหรือแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายใต้สภาวะความเครียดหรือเป็นอุปสรรคได้เป็นอย่างดี ตัวบ่งชี้ที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation) เป็นการมุ่งมั่นปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอาจเปรียบเทียบกับตัวเองในอดีตหรือกับบุคคลต้นแบบ (role models) มีความสนใจใคร่รู้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้จักมองหาวิธีการที่ให้ผลลัพธ์ที่คุ้มค่าและยั่งยืน มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและเตรียมการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ตัวบ่งชี้ที่ 4 การมีมุมมองเชิงบวก (positive outlook) เป็นการรู้จักมองข้อดีในตัวบุคคล มองหาโอกาสและข้อได้เปรียบในสถานการณ์และเหตุการณ์ต่าง ๆ มีความยืดหยุ่นในความคิดของตน มีความเพียรพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และตัวบ่งชี้ที่ 5 การปรับตัวได้ดี (adaptability) คือ การมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้ดีขึ้นสอดคล้องกับสถานการณ์และเข้ากับบุคคลรอบข้างที่มีความต้องการที่แตกต่างและหลากหลายได้อย่างราบรื่น

องค์ประกอบที่ 3 การตระหนักรู้ต่อสังคม (social awareness) คือ การรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ของบุคคลอื่น ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 6 การมีความเข้าใจบุคคลอื่น (empathy) เป็นความสามารถในการรับรู้และใส่ใจต่ออารมณ์ความรู้สึก และความต้องการของบุคคลอื่น รู้จักจุดเด่นและข้อจำกัดของบุคคลอื่น เป็นความสามารถในการอ่านอารมณ์ความรู้สึกจากภาษากาย และตัวบ่งชี้ที่ 7 การตระหนักรู้ต่อองค์การ (organizational awareness) เป็นการให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เข้าใจและเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กร รู้จักกลุ่มย่อยของบุคคลต่าง ๆ รู้จักการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเครือข่ายที่สำคัญต่อหน่วยงาน

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความสัมพันธ์ (relationship management) คือ การใช้อารมณ์ของบุคคลในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 8 การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจ (influence) เป็นความสามารถในการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายโน้มน้าวใจบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ มุมมอง แนวคิดที่ทำให้ให้เกิดความร่วมมือและส่งเสริมบุคคลอื่นให้กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ตัวบ่งชี้ที่ 9 การเป็นผู้ชี้แนะ (coach and mentor) คือ การเป็นผู้ที่รับรู้ได้ถึงสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนาของบุคคลอื่น จากนั้นให้การส่งเสริมพัฒนาบุคคลอื่นโดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่หลากหลายภายใต้บรรยากาศและบุคลิกภาพที่เป็นมิตร ตัวบ่งชี้ที่ 10 การจัดการความขัดแย้ง (conflict management) เป็นความสามารถหรือทักษะการเจรจาและแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรอย่างมีชั้นเชิง นำปัญหาความขัดแย้งมาร่วมกันหาทางแก้ปัญหาที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ ตัวบ่งชี้ที่ 11 การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (inspirational leadership) โดยการมีภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำบุคคลและกลุ่มให้แสดงศักยภาพที่แท้จริงออกมาใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และตัวบ่งชี้ที่ 12 การทำงานเป็นทีม (teamwork) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นโดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือกับการทำงานเป็นทีม กระจายความรับผิดชอบอย่างเท่าเทียม และให้ความเคารพต่อเพื่อนร่วมงานเท่ากันทุกคน

ผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์และสังคม

ผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานบริหารสถานศึกษา บริหารงานโดยคำนึงถึงผลที่มีต่อการพัฒนาของผู้เรียน บุคลากรและชุมชน ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานภายนอกอย่างสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานของหน่วยงานให้มีคุณภาพสูงและปฏิบัติได้จริงโดยใช้นวัตกรรมการบริหารและทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น เป็นการบริหารงานให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืน รายงานผลการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ รู้จักติดตามและแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน นอกจากนี้ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 (2556) ยังกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาวิชาชีพของตนเองให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอเพื่อปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำและส่งเสริมให้มีผู้นำทางวิชาการในหน่วยงานของตนได้ รู้จักมองหาโอกาสในทุกสถานการณ์เพื่อการพัฒนาหน่วยงาน ความฉลาดทางอารมณ์และสังคมจึงถือเป็นตัวบ่งชี้หนึ่งของความเป็นผู้นำที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องมีและควรได้รับการพัฒนาในผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน โดยพฤติกรรมการแสดงออกหรือคุณลักษณะที่ปรากฏของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์และสังคมที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือบุคลากรรอบข้างสามารถสังเกต รู้สึก หรือสัมผัสได้ แต่หากขาดไปจะต้องพัฒนาตนเองให้มี ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่ฝึกให้รู้จักการรับรู้อารมณ์ของตนเอง (emotional self-awareness) เพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่อ่านอารมณ์ของตนเองได้จะมีความเข้าใจว่าถ้าตนแสดงอารมณ์เช่นนั้นออกไปจะส่งผลกระทบต่อคนรอบข้างและงานที่อย่างไร ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการรับรู้อารมณ์ของตนเองสูงจะสามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ดี จึงพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่าได้โดยฉับพลัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถรับรู้อารมณ์ของตนเองได้ดีมักเป็นคนตรงไปตรงมาและจริงใจ กล่าวพูด กล่าวเปิดเผยถึงสภาพอารมณ์ของตนเองและยอมรับผิดถ้าตนแสดงออกไม่เหมาะสม (Goleman, 2002 อ้างถึงใน ธนวรรธ ศรีธรรมย์, 2560)

2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องฝึกเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) ตระหนักในคุณค่าและความสามารถของตนเอง รู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเต็มที่ พร้อมทั้งจะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ยากลำบากได้เป็นอย่างดี มีความสงบนิ่ง เป็นผู้นำที่มีความสุขุมแม้จะอยู่ภายใต้สถานการณ์ตึงเครียด หรือภาวะที่มีแรงกดดัน (กุหลาบ ปุริสาร, 2561)

3. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องฝึกควบคุมอารมณ์ตนเอง (emotional self-control) ด้วยการเก็บอารมณ์และแรงกระทบทางพฤติกรรมให้อยู่ภายใต้การควบคุม (กุหลาบ ปุริสาร, 2561) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการควบคุมตนเองในระดับสูง จะมีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ ตลอดจนภาวะกดดันภายในตนเองได้ดี หรืออย่างน้อยก็สามารถหาทางออกใหม่ที่เกิดประโยชน์ จุดเด่นของการควบคุมตนเองก็คือ มีความสงบนิ่ง ไม่หวั่นไหว และมีสติตลอดเวลาพร้อมที่จะเผชิญกับภาวะวิกฤตที่มีความเครียดสูง ไม่แสดงอารมณ์เสียง่ายเมื่อต้องประสบเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่รบกวนจิตใจในการบริหารสถานศึกษา (Goleman, 2002 อ้างถึงใน ธนวรรธ ศรีธรรมย์, 2560)

4. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation) กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเก่งจะเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย มีการวางระบบงานและระบบคนได้อย่างรอบคอบรัดกุม โดยเมื่อเจอปัญหาจะรับรู้และเข้าใจปัญหา มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม (กรมสุขภาพจิต, 2546) จุดเด่นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ เป็นนักปฏิบัติที่มีการวางแผน กระตือรือร้นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้เพื่อหาเครื่องมือและวิธีการอบรมครูให้มีความรู้ความสามารถเพื่อยกระดับคุณภาพของสถานศึกษา

5. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีมุมมองเชิงบวก (positive outlook) โดยการฝึกเป็นผู้ที่รู้จักสังเกตสาเหตุของความเครียด แล้วสร้างหรือปรับเปลี่ยนมุมมองทางความคิด เพื่อผ่อนคลายความเครียดหรือเบี่ยงเบนพฤติกรรมไปในทางที่เหมาะสม เป็นผู้นำที่รู้จักมองสถานการณ์ให้เห็นช่องทางที่เป็นโอกาส (opportunity) มากกว่าจะมองว่าเป็นภัยคุกคาม (threat) และมองเห็นข้อดีหรือจุดเด่นของเพื่อนร่วมงาน (WHO, 1997 อ้างถึงใน วิริยะ ผดาศรี, 2560)

6. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่ฝึกให้รู้จักการปรับตัวได้ดี (adaptability) เป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นในแต่ละสถานการณ์ รับมือกับการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนลำดับความสำคัญได้อย่างรวดเร็ว สามารถจัดการกับความต้องการที่หลากหลายได้อย่างราบรื่น ตอบสนองต่อนโยบายโดยหากวิธีที่เหมาะสมมาใช้ได้อย่างสิ้นไหล (Goleman, 1998 as cited in The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 2012)

7. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องฝึกเป็นผู้มีความเข้าใจบุคคลอื่น (empathy) เป็นความสามารถในการรับรู้อารมณ์ของบุคคลอื่นในสังคมเกิดขึ้นด้วยสาเหตุตาม (Goleman, 2006) และที่สำคัญผู้นำที่มีความเข้าใจบุคคลอื่นจะเปิดใจรับรู้ความรู้สึกและความตั้งใจที่หลากหลายและแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการอ่านและสังเกตธรรมชาตินิสัยของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพื้นเพและวัฒนธรรมแตกต่างกัน ส่งผลให้ผู้นำสามารถเข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี (Albrecht, 2006 as cited in Brown, 2006)

8. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องฝึกเป็นผู้มีความเข้าใจทางสังคม (social cognition) เป็นความสามารถในการรับรู้เกี่ยวกับสังคมที่อยู่รอบตัว โดยจะส่งผลต่อการแสดงออกด้วยความเป็นกัลยาณมิตร เป็นผู้นำที่หวังดี รับรู้ รับฟัง ให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลืออย่างเป็นมิตรด้วยความจริงใจโดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน จนนำไปสู่การปรับตัวตามบริบทสังคมได้อย่างถูกต้อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562)

9. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการตระหนักรู้ต่อองค์กร (organizational awareness) ด้วยการเข้าใจสภาพปัจจุบันปัญหาของหน่วยงาน รู้ถึงเครือข่ายบุคคลและภาวะการเมืองที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษา และการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์ตลอดจนเข้าใจถึงค่านิยมและวัฒนธรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดที่มีได้ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรแต่ละคนภายในหน่วยงานยึดถือปฏิบัติ (Cherniss & Goleman, 2001)

10. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการสร้างความสัมพันธ์ (relationship building) ซึ่งเป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์และสังคม ส่งผลให้เป็นผู้นำที่มีความโดดเด่นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักและเคารพ (Gardner, 1993 as cited in Birknerová, 2011) ในการสร้างสัมพันธ์ภาพและความรู้สึกที่ดีต่อกันผู้นำจะต้องคำนึงถึงอารมณ์ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อการกระทำ คอยติดตาม ดูแล และตรวจสอบถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ (Bar-On, 2000 as cited in Bar-On, 2006)

11. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวใจ (influence) โดยใช้กลวิธีที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การเป็นผู้ชี้แนะโดยใช้ศิลปะการพูด การสื่อสารข้อมูล สารสนเทศ ความรู้และประสบการณ์เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ สามารถสร้างขวัญและกำลังใจที่จะกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และมีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยการวิเคราะห์ทิศทางและความต้องการ วางแผนและเลือกวิธีพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562)

12. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (teamwork) เป็นความสามารถในการทำงานแบบทีมของผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำที่ทำตนเป็นสมาชิกที่ดีของทีมย่อมช่วยเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน โดยพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการทำงานกลุ่มจะกลายเป็นต้นแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับและให้ความร่วมมือที่ดีต่อกัน ส่งผลให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้น เต็มใจที่จะร่วมมือ เกิดความผูกพัน และใช้ความพยายามร่วมกันเป็นกลุ่มก้อน เสริมสร้างน้ำใจและอัตลักษณ์ของทีม (Team spirit and identify) ให้เกิดขึ้น ผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเป็นผู้หล่อหลอมและเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้นมากกว่าแค่ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว (Goleman, 2002 อ้างถึงใน ธนวรรธ ศรีธรรมย์, 2560)

ประสิทธิผลของความฉลาดทางอารมณ์และสังคม

ความฉลาดทางอารมณ์และสังคมเป็นสิ่งที่ต้องวัดควบคู่กันไป เนื่องจากทั้งสองสิ่งมีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน ไม่สามารถแยกกันได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ บุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะเป็นบุคคลที่มีความตระหนักถึงอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง มีความเข้าใจถึงสาเหตุด้วยความรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองที่กำลังจะเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นแล้ว ในขณะนั้น บุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์จึงมีความสามารถที่จะจัดการอารมณ์ที่จะก่อให้เกิดปัญหา หรือปัญหาที่เกิดจากการใช้อารมณ์ได้เป็นอย่างดี โดยบุคคลรอบข้างจะเป็นผู้ที่สังเกตเห็นหรือบอกได้ว่าบุคคลนั้นมีความฉลาดทางอารมณ์มากน้อยเพียงใด ซึ่งอารมณ์ส่วนตัวของบุคคลยังส่งผลต่ออารมณ์ของบุคคลรอบข้าง เนื่องจากการมีปฏิสัมพันธ์กันทางสังคมบุคคลที่สามารถควบคุมจัดการกับอารมณ์ของตนเองและเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น ให้ความเอาใจใส่จนเป็นที่รักและเป็นที่ยอมรับจากบุคคลรอบข้างจึงถือเป็นผู้ที่มีความฉลาดทางสังคมไปด้วย ดังนั้น ความฉลาดทางอารมณ์และสังคม (emotional and social Intelligence) นั้นถือเป็นสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของมนุษย์ที่มีผลต่อการแสดงออกภายนอกต่อสังคมจนเกิดเป็นบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่อง Mindset ของ Carol Dweck (Bradberry, 2016) นักจิตวิทยาเจ้าของหนังสือ Mindset The New Psychology of Success ที่ระบุว่าผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต (growth mindset) แม้จะมี IQ ที่ไม่สูง แต่จะเป็นคนที่มักเชื่อว่าคนเรานั้นสามารถพัฒนาตัวเองได้เสมอ ตรงกันข้ามที่เรามีความพยายาม มีความเอาใจใส่ต่อสิ่งเล็กๆ น้อยๆ รอบตัว ส่งผลให้เกิดความก้าวหน้ามากกว่าคนที่มีความกรอบความคิดแบบตายตัว (fixed mindset) ความฉลาดรู้ทางปัญญา (IQ) กับความฉลาดทางอารมณ์ (EI) จึงมีความสำคัญเท่าเทียมกันและยิ่งไปกว่านั้นความฉลาดทางอารมณ์จะมีบทบาทที่สำคัญมากยิ่งขึ้นในระดับผู้บริหารองค์การในตำแหน่งสูงๆ ความฉลาดทางอารมณ์จึงเป็นเครื่องยืนยันความเป็นบุคคลคุณภาพที่มีสมรรถนะของผู้บริหารอย่างรอบด้าน (Patterson, 2008) และความฉลาดทางสังคม (SI) ถือเป็นอีกสิ่งที่ผู้นำจำเป็นจะต้องมี โดยผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำจะต้องมีทักษะทางการบริหารงานในหลาย ๆ ด้าน เพื่อดำเนินกิจการของสถานศึกษาให้ก้าวหน้าสู่ความสำเร็จ โดยใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา ลดความขัดแย้ง สร้างความร่วมมือ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการประสานงานประสานความร่วมมือระหว่างบุคคล มีศิลปะในการเข้าใจถึงธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ เข้าใจความรู้สึกนึกคิด จิตใจในส่วนลึกของผู้ร่วมงาน มีการเอาใจใส่ทำให้คนอยากร่วมงานด้วยความเต็มใจ และแสดงศักยภาพที่แท้จริงของเขาออกมาเพื่อประโยชน์ต่อสถานศึกษาและวงการการศึกษา (กวีศรี โพธิพิทักษ์, 2560)

สรุป

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำผู้บริหาร โดยสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม และยังต้องพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะประจำผู้บริหาร ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ข้าราชการในตำแหน่งประเภทบริหารและอำนวยการที่ต้องกำกับดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการพัฒนาคน และการคิดเชิงกลยุทธ์ (ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4), 2558) ซึ่งทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำผู้บริหารเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์และสังคม ได้แก่ การรับรู้อารมณ์ของตนเอง (emotional self-awareness) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) การควบคุมอารมณ์ตนเอง (emotional self-control) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation) การมีมุมมองเชิงบวก (positive outlook) การปรับตัวได้ดี (adaptability) การมีความเข้าใจบุคคลอื่น (empathy) การมีความเข้าใจทางสังคม (social cognition) การตระหนักต่อองค์การ (organizational awareness) การสร้างความสัมพันธ์ (relationship building) การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจ (influence) และ การทำงานเป็นทีม (teamwork)

ฉะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสมรรถนะตามตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์และสังคมย่อมเป็นผู้ที่มีสมรรถนะแห่งผู้นำที่แท้จริง รู้จักการเคารพ ให้เกียรติทุกคนในสังคม ส่งผลให้เป็นผู้ที่ได้รับความเคารพและเป็นต้นแบบที่ดีให้แก่ครู ชุมชน และผู้บริหารสถานศึกษาด้วยกันในที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- กรมสุขภาพจิต. (2546). *คู่มือความฉลาดทางอารมณ์*. นนทบุรี : สำนักงานพัฒนาสุขภาพจิตกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข.
- กวิศร์ โพธิพิทักษ์. (2560). *รูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- กัลยมน อินทุสุต. (2554). *ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กุหลาบ ปุริสาร. (2561). แนวทางการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์สู่ผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 8(1), 1-9.
- ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556. (2556, 4 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 130 ตอนพิเศษ 130 ง. หน้า 65-71.
- ธนวรรธ ศรีธรรมย์. (2560). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : อินทภาษ.
- ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4). (2558, 13 กุมภาพันธ์). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 132 ตอนพิเศษ 36 ง. หน้า 15-18.
- มนูญ สรรค์คุณากร. (2562, 29 ตุลาคม). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุค Digital disruptive world. ใน นายสมคิด จันทมฤก (ประธาน), *การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)* [เอกสารประกอบการประชุม]. ห้องประชุมราชสีห์ ชั้น 2 อาคารศาลาว่าการกระทรวงมหาดไทย.
- มะลิ ประดิษฐ์แสง. (2559). *ความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางสังคมของอาจารย์ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้* (รายงานการวิจัย). สงขลา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- วันชัย ปานจันทร์. (2560). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิริยะ ผดาศรี. (2560). *การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางสังคมของนักเรียนอาชีวศึกษาโดยใช้โปรแกรมฝึกทักษะชีวิต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *เครื่องมือส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา)*. กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนานโยบายด้านการเรียนรู้ สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- Albrecht, K. (2006). *Social intelligence: The new science of success*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Birknerová, Z. (2011). Social and Emotional intelligence in School Environment. *Asian Social Science*, 7(10), 241-248.
- Bradberry, T. (2016, January 19). *Why attitude is more important than IQ*. <https://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2016/01/19/why-attitude-is-more-important-than-iq/?sh=2412c9d63bd0>
- Brown, L. M. (2006). Social Intelligence the New Science of Success. *Business Book Review*, 23(1), 1-11.

- Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure, and improve Emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Hay Group. (2011). *The emotional and social competency inventory (ESCI) user guide*. Hay Group.
- Korn Ferry. (2017). *Emotional and social competency inventory (ESCI) research guide and technical manual*. Korn Ferry.
- Landry, L. (2019). *Why Emotional intelligence is important in leadership*. <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership>
- Morrison, N. (2013, December 30). *The eight characteristics of effective school leaders*. <https://www.forbes.com/sites/nickmorrison/2013/12/30/the-eight-characteristics-of-effective-school-leaders/#21a4bf069762>
- Patterson, S. E. (2008). Primal leadership: realizing the power of Emotional intelligence [review] / Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A.. *Journal of applied Christian leadership*, 2(2), 76-80.
- The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. (2012). *The emotional competence framework*. http://www.eiconsortium.org/pdf/emotional_competence_framework.pdf

