

รูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

A Model of Social Intelligence Development for Basic Education Administrators

ดร.กวิศร์ โพธิพิทักษ์

Dr.Kawit Potipitak

รศ.ดร.นันทิยา น้อยจันทร์, อ.ดร.ปพนสรณ์ โพธิพิทักษ์

Assoc.Prof.Dr. Nantiya Noyjan, Instructor Dr.Paponsan Potipitak

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ย่อย เพื่อ ๑) วิเคราะห์องค์ประกอบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒) สร้างรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ๓) ประเมินรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนการวิจัย ๓ ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ ๑ วิเคราะห์องค์ประกอบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาเอกสารสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ๗ คน เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ๑๓๙ โรงเรียน จำนวน ๕๕๖ คน ขั้นตอนที่ ๒ สร้างรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๙ คน ขั้นตอนที่ ๓ ประเมินรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน ๙ คน

ผลการวิจัยพบว่า ๑) การวิเคราะห์องค์ประกอบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้ ๖ องค์ประกอบ ได้แก่ ทักษะทางสังคมของผู้นำ การสื่อสารและการจูงใจ การตระหนักรู้ต่อสังคม การสื่อสัมพันธ์ทางสังคม การสนทนาทางสังคม และบุคลิกภาพทางสังคม ๒) รูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ส่วนที่ ๒ เนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักของรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และแนวทางการพัฒนาตนเอง และ ส่วนที่ ๓ เเงื่อนไขความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้ ๓) การประเมินรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการประเมินคุณภาพคู่มือการใช้รูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: ความฉลาดทางสังคม, ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, รูปแบบความฉลาดทางสังคม, รูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางสังคม

Abstract

This research aimed to develop a model of social intelligence development for basic educational administrators with the following objectives: 1) to analyze the factors of a model of social intelligence development for basic educational administrators, 2) to create a model of social intelligence development for basic educational administrators, and 3) to evaluate a model of social intelligence development for basic educational administrators. The research was conducted in three steps. Step 1 was to analyze the components of social intelligence for administrators in basic education schools by studying related documents, interviewing 7 experts, and collecting data from a sample group of 556 people from 139 schools. Step 2 was to create a model of social intelligence development for basic educational administrators by way of holding a connoisseurship of 9 experts. Step 3 was to evaluate a model of social intelligence development for basic educational administrators by collecting the data from 9 directors of the secondary schools. The findings of this research were as follows: 1) The analysis of components of a model of social intelligence development for basic educational administrators according to the set criterion resulted in 6 factors: social skills for leaders, communication and motivation, social cognition, social connection, social conversation, and social characteristics. 2) The model of social intelligence for administrators in basic educational administrators consisted of 3 parts: introduction, contents were included the components of a model of social intelligence development for basic educational administrators and self - development, and successful conditions. 3) The evaluation of a model of social intelligence development for basic educational administrators revealed that the aspects of feasibility and usefulness were at the highest level.

Keywords: Social Intelligence, Basic Educational Administrators, A Model of Social Intelligence, A Model of Social Intelligence Development

บทนำ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์กรที่มีความสำคัญในการจัดการศึกษาของประเทศ เพราะต้องรับบทบาทกับการจัดการศึกษาสำหรับประชากรทุกคน และครอบคลุมการศึกษาภาคบังคับ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาประเทศ^๑ ในขณะที่การดำเนินงานในองค์กรจะสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกคนในองค์กร และความร่วมแรงร่วมใจจะเกิดขึ้นได้นั้นผู้บริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดความรัก ความนับถือ ความศรัทธา และการยอมรับซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคน ทั้งด้านความรู้สึก ความต้องการ รวมถึงด้านความสามารถของแต่ละบุคคล เพราะการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพียงแต่ต้องทำงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังต้องประสานสัมพันธ์ไปยังชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ อีกมากมาย ดังนั้นความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาย่อมต้องขึ้นอยู่กับความสามารถและความฉลาดในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในสังคม^๒ โดยอาศัยความรู้ทางมนุษยสัมพันธ์ นำมาสร้างขวัญ กำลังใจ ให้กับผู้ร่วมงาน ให้โอกาสผู้ร่วมงานร่วมแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ร่วมทำกิจกรรม ให้เกียรติกัน มีความยุติธรรม ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานอย่างจริงจัง มีสวัสดิการดี จะเป็นผลให้เกิดความศรัทธา และความพอใจเกิดขึ้น^๓

การบริหารจัดการในยุคของความเปลี่ยนแปลงตามกระบวนการโลกาภิวัตน์ จึงเป็นเรื่องยากที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง ยิ่งในลักษณะขององค์กรด้วยแล้วต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม^๔ ผู้บริหารจะต้องรู้จักแบ่งงาน หรือมอบอำนาจและกระจายหน้าที่ และรับผิดชอบให้แก่ทุกคนในองค์กร โดยให้ทุกคนในองค์กรช่วยกันปฏิบัติในลักษณะของการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายในองค์กร เนื่องจากทุกฝ่ายในองค์กรสามารถมีบทบาทต่อการปฏิบัติงาน เพราะสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้การทำงานต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น^๕

^๑ ธีระ รุญเจริญ, การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ข้าวฟ่าง, ๒๕๔๖).

^๒ อากุม วัดโสมงศ์, หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (สงขลา : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๗)

^๓ อำนาจ เดชชัยศรี, สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, “ทักษะการบริหารมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธ”, วารสารมหาจุฬาริชาการ, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐) : ๕๓.

^๔ วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, เซาว์อารมณ์ (EQ) : ดัชนีเพื่อความสุขและความสำเร็จในชีวิต, พิมพ์ครั้งที่ ๗. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

^๕ ประจวบ แจ้โพธิ์, “ความคิดเห็นของครูต่อบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร”, สุทธิปริทัศน์, ปีที่ ๒๘ ฉบับที่ ๘๗ (กรกฎาคม-กันยายน ๒๕๕๗): ๒๖๙.

ในสถานศึกษา จะถือว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีความสำคัญสูงสุดที่จะบริหารงานต่างๆ ภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^๖ ผู้บริหารโรงเรียน ในฐานะผู้นำ จะต้องมีความรู้ทักษะทางการบริหารงาน ในหลายๆ ด้าน เพื่อจะดำเนินกิจการ ของโรงเรียนให้ก้าวหน้าสู่ความสำเร็จ และสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีการประสานงาน ประสานความร่วมมือระหว่างบุคคล เพื่อขับเคลื่อนให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องอาศัยศิลปะความเข้าใจถึงธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ เพื่อเข้าใจความรู้สึกนึกคิดจิตใจในส่วนลึกของผู้ร่วมงาน ทำให้คนอยากร่วมงานด้วยความเต็มใจ^๗ สามารถจัดการความคิดของคนจำนวนมากในเวลาเดียวกันได้เป็นอย่างดี ใช้ความฉลาดในการเข้าสังคม ใช้พลังสมองทั้งหมด ใช้ภาษากาย เพื่อการติดต่อสื่อสารและอ่านใจบุคคลอื่น ต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้อื่นรู้สึกอยากเปิดเผย อยากสนทนา หรืออยากเป็นเพื่อน นอกจากรู้จักสร้างมิตรภาพแล้วยังต้องรู้จักที่จะรักษามิตรภาพนั้นไว้คือข้อสำคัญอย่างยิ่งของพลังฉลาดทางสังคม^๘

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) จึงถือว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา ลดความขัดแย้ง สร้างความร่วมมือ สลายการแตกแยกของบุคลากรในองค์กร มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการประสานงาน ประสานความร่วมมือระหว่างบุคคล มีศิลปะความเข้าใจถึงธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ ที่เข้าใจความรู้สึกนึกคิดจิตใจในส่วนลึกของผู้ร่วมงาน ทำให้คนอยากร่วมงานด้วยความเต็มใจ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อขับเคลื่อนให้งานบรรลุเป้าหมาย แต่ถ้าผู้บริหารขาดความฉลาดทางสังคมก็จะทำให้ผู้บริหารขาดศิลปะในการบริหารงาน ขาดความเข้าใจในมนุษย์ ขาดทักษะในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร ก็จะไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา “รูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” เพื่อให้ทราบว่าการพัฒนาความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร ซึ่งผลจากการวิจัยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะนำรูปแบบไปใช้ในการพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะความฉลาดทางสังคมสูงสุด เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานได้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไป

^๖ Wayne K. Hoy, and Cecil G. Miskel. *Educational Administration : Theory-Research-Practice*. New York : McGraw – Hill, 1991.

^๗ ทองทิพภา วิริยะพันธ์, *ผู้บริหารยุคครบรัชภิบาล*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อินเพอร์มิดีเอบุ๊ก, ๒๕๔๕)

^๘ Buzan, T., *The power social intelligence*. Welling borough, (England : Thorsons, 2003)

วัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- ๑) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ๒) เพื่อสร้างรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ๓) เพื่อประเมินรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๑) การวิเคราะห์องค์ประกอบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๗ คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง นำข้อมูลมาสังเคราะห์เนื้อหา เพื่อสร้างเครื่องมือในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม นำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ๑๓๙ โรงเรียน จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น ๕๕๖ คน รวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) และตั้งชื่อองค์ประกอบตามปัจจัยที่สัมพันธ์กัน

๒) การสร้างรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการนำองค์ประกอบที่ได้จากขั้นตอนที่ ๑ มาดำเนินการสร้างรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านจิตวิทยา การวิจัย การบริหารการศึกษา และการจัดการศึกษา จำนวน ๙ คน เพื่อตรวจสอบรูปแบบ ด้านความถูกต้อง และความเหมาะสม

๓) การประเมินรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยสร้างคู่มือการใช้รูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสร้างเครื่องมือการประเมินรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน ๙ คน เพื่อประเมินรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสรุปผล

ผลการศึกษา

๑. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

๑.๑ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากขึ้นไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๔๖$, S.D. = .๖๕)

๑.๒ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

๑.๒.๑ องค์ประกอบที่ ๑ ด้านทักษะทางสังคมของผู้บริหาร ประกอบด้วย ๒๘ ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .๗๕๕ - .๕๑๒ มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ ๑๖.๔๒๗ และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent variance) เท่ากับ ๑๙.๕๕๖ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นแล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๑ ประกอบด้วย ๑) การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ด้านงานวิจัยเพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร ๒) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร ๓) มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุขและความผ่อนคลายให้กับตนเองและผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ๔) มีความสามารถในการบูรณาการโครงการต่างๆ ในองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อความสะดวกในการทำงานของบุคลากร ๕) การแสวงหาความร่วมมือจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ๖) มีความสามารถในการประเมินข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้อย่างดี ๗) มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ๘) มีความสามารถในการอ่านสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นในองค์กรนั้นได้เป็นอย่างดี ๙) การมีความรู้เท่าทันในภาวะการณ์ของสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ๑๐) การใส่ใจในสุขภาพของตนเองเพื่อให้ตนเองแข็งแรงและกระฉับกระเฉงต่อการทำงานอยู่เสมอ ๑๑) การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รู้จักใช้โอกาสนั้น แม้ว่าโอกาสยังไม่มีก็รู้จักสร้างเงื่อนไขให้เกิดโอกาสนั้นขึ้น ๑๒) การเป็นผู้ที่ได้รับความรักความเคารพ ความชื่นชมจากบุคคลอื่นในสังคม ๑๓) มีความสามารถในการคำนวณด้านความเสี่ยง ได้ดีว่า ผลงานที่บรรลุนั้นมีคุณค่าหรือไม่ ๑๔) มีความสามารถในการชักจูงให้บุคลากรเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง ๑๕) การรู้จักเลือกใช้ทักษะที่หลากหลายในการแก้ปัญหา ๑๖) การเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันทำงานอย่างไว้วางใจโดยผ่านปรนการควบคุมดูแล ๑๗) การมองโลกอย่างมีความหวัง มีแรงจูงใจและกำลังใจสูง ๑๘) การคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่เกิดกับองค์กรเป็นหลัก ๑๙) มีความสามารถในการเลือกใช้บุคคลได้เหมาะสมกับการทำงานที่มอบหมาย ๒๐) การเป็นผู้ที่ยอมรับการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเองได้ ๒๑) มีความสามารถในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้ ๒๒) การเข้าใจบทบาทหน้าที่การทำงานของตนและผู้อื่น ๒๓) มีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน ๒๔) ความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขได้ท่ามกลางปัญหารุมเร้า และสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนขององค์กร ๒๕) มีความต้องการที่จะพัฒนาผู้อื่นและสนับสนุนความสามารถของผู้อื่น ๒๖) การใฝ่เรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารจัดการกับผู้บริหารเสมอ ๒๗) เป็นผู้ที่พึ่งพาตนเองก่อนขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และ ๒๘) การทำอะไรที่เป็นระบบระเบียบตามลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน

๑.๒.๒ องค์ประกอบที่ ๒ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ประกอบด้วย ๔ ตัวแปร ค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .๕๘๘ - .๕๔๔ มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ ๗.๙๕๔ และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ ๙.๔๖๙ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นแล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๒ ประกอบด้วย ๑) มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจสมาชิกในกลุ่มให้มั่นคงต่อการทำงาน ๒) มีความสามารถในการเลือกใช้วิธีแนวทาง จูงใจเพื่อให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับความคิดของตนเอง ๓) ความสามารถในการสื่อสารโน้มน้าวใจบุคคลอื่นให้คล้อยตามในสิ่งที่ตนเองต้องการโดยไม่ใช้อำนาจ และ ๔) มีทักษะในการจูงใจเพื่อหาข้อยุติร่วมกันของปัญหาความขัดแย้ง

๑.๒.๓ องค์ประกอบที่ ๓ ด้านการตระหนักรู้ต่อสังคม ประกอบด้วยสำคัญ ๕ ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .๗๐๒ - .๕๑๖ มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ ๗.๐๒๐ และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ ๘.๓๕๗ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นแล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๓ ประกอบด้วย ๑) การรู้จักใช้และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ๒) การเป็นผู้มีความสัตย์ซื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ ๓) การเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ๔) การเป็นผู้ที่รู้จักอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมต่างๆ ที่ดีงามขององค์กรท้องถิ่นและของชาติ และ ๕) การนำหลักศาสนาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตและการทำงาน

๑.๒.๔ องค์ประกอบที่ ๔ ด้านสื่อสัมพันธ์ทางสังคม ประกอบด้วย ๕ ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .๕๙๙ - .๕๒๘ มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ ๖.๘๒๔ และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ ๘.๑๒๔ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นแล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๔ ประกอบด้วย ๑) การเคารพ ให้เกียรติทุกคนในสังคม ๒) การชี้แจงเหตุผลเพื่อสร้างความเข้าใจสำหรับผู้ร่วมงานเสมอ ๓) การสอบถามความเป็นอยู่ของบุคลากรด้วยความห่วงใยอย่างสม่ำเสมอ ๔) การยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์จากผู้อื่น และ ๕) การมีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลอื่นในสังคม

๑.๒.๕ องค์ประกอบที่ ๕ ด้านการสนทนาทางสังคม ประกอบด้วย ๔ ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .๗๑๓ - .๕๓๑ มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ ๕.๖๘๘ และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ ๖.๗๔๗ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นแล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๕ ประกอบด้วย ๑) การไม่พูดจาวกวนไปมาในขณะสนทนา ๒) การไม่นินทากล่าวร้ายผู้อื่นลับหลัง ๓) การหลีกเลี่ยงในการพูดคุยเฉพาะเรื่องราวของตัวเอง และ ๔) การสนทนากับคู่สนทนาด้วยท่าทีที่สนใจ

๑.๒.๖ องค์ประกอบที่ ๖ ด้านบุคลิกภาพทางสังคม ประกอบด้วย ๔ ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .๗๕๒ - .๕๑๘ มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ ๕.๖๒๗ และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ ๖.๖๙๙ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นแล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๖ ประกอบด้วย ๑) การให้ความสำคัญกับการแต่งกายในโอกาสต่างๆ ๒) การให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลิกภาพของตนเองต่อสาธารณชน ๓) มีความรู้สึกสบายและไม่มีปัญหาเวลาอยู่ท่ามกลางคนมากๆ และ ๔) การไม่แสดงอาการด้านลบในขณะโกรธหรือไม่พอใจ

๒. ผลการสร้างรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

๒.๑ รูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ได้แก่ ๑) แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒) หลักการของรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ๓) วัตถุประสงค์ของรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ ๒ เนื้อหา ประกอบด้วย

๑. องค์ประกอบของความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ๑) ทักษะทางสังคมของผู้ผู้นำ (Social skills for leaders) ๒) การสื่อสารและการจูงใจ (Communication and motivation) ๓) การตระหนักรู้ต่อสังคม (Social cognition) ๔) การเชื่อมสัมพันธ์ทางสังคม (Social connection) ๕) การสนทนาทางสังคม (Social conversation) และ ๖) บุคลิกภาพทางสังคม (Social characteristics)

๒. แนวทางการพัฒนาตนเอง คือการลงมือศึกษาและปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างตนเองให้เป็นผู้ที่มีทักษะความฉลาดทางสังคมตามที่ตัวชี้วัดสู่ความสำเร็จกำหนดไว้

ส่วนที่ ๓ เงื่อนไขความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้

๒.๒ ผลการตรวจสอบรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ารูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความถูกต้องและความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๓๗$, S.D. = .๖๕) เท่ากันทั้ง ๒ ด้าน และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ และเหมาะสม ยิ่งขึ้น

๓. ผลการประเมินรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

๓.๑ ผลการประเมินรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเป็นไปได้ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า รูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๕๔$, S.D. = .๕๓)

๓.๒ ผลการประเมินรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเป็นประโยชน์ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า รูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D.= .44)

๓.๓ ผลการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า คู่มือการใช้รูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D.= .53)

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

๑. อภิปรายผล

รูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการ ๓ ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัย แยกเป็น ๓ ประเด็น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๑.๑ การวิเคราะห์องค์ประกอบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลจากการวิจัย พบว่า องค์ประกอบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ทั้งนี้เพราะผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๑๓๙ คน เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้างาน จำนวน ๑๓๙ คน และเป็นครู จำนวน ๒๗๘ คน และทั้งหมดเป็นผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา จึงสามารถทราบถึงลักษณะงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่าต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งในด้านผลผลิต กระบวนการจัดการ และปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้การศึกษามีการพัฒนาทั้งระบบ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทักษะหลายๆ องค์ประกอบ อันแสดงออกถึงความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารที่ดี เพื่อรักษาสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานตลอดจนจะสามารถช่วยให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบังเกิดประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งองค์ประกอบ ดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า องค์ประกอบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบพหุองค์ประกอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจน์กมล สุวิทยารัตน์^๙ ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาและพัฒนาความฉลาดทางสังคมของนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาภาคใต้ จากการวิจัยพบว่า ๑) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความฉลาดทางสังคมของนักศึกษา

^๙ กาญจน์กมล สุวิทยารัตน์. “การศึกษาและพัฒนาความฉลาดทางสังคมของนักศึกษาสถาบันอุดมศึกษาภาคใต้”, วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, (สาขาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๗).

ในสถาบันอุดมศึกษาภาคใต้ พบว่า องค์ประกอบของความฉลาด ทางสังคมประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ทางสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรับรู้ผู้อื่น การเข้าใจผู้อื่น การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น องค์ประกอบด้านการรู้คิดทางสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรู้คิดในพฤติกรรม การมีข้อสนเทศทางสังคม การตัดสินใจทางสังคม และการตัดสินใจทางสังคม และองค์ประกอบด้านการมีทักษะทางสังคมประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การแสดงออกทางอารมณ์ การแสดงออกทางสังคม การสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมองค์ประกอบทั้งหมดนี้ มีค่าความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์สูง

เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า

๑.๑.๑ องค์ประกอบด้านทักษะทางสังคมของผู้นำ มีความสำคัญเป็นอันดับ ๑ เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามประกอบด้วยตัวแปร ๒๘ ตัวแปร แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลประเด็นความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง ๒๘ ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ ๑ ซึ่งอธิบายได้ว่า ทักษะทางสังคมของผู้นำเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการองค์กร เป็นผู้นำทางความคิดและสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจในระบบการพัฒนางาน เป็นแบบอย่างที่ดีทางการปฏิบัติตนและการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้นำจึงควรมีการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ มีทักษะต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการองค์กร สามารถเลือกใช้วิธีการเพื่อหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรให้หันไปในทิศทางเดียวกันโดยไม่มี ความขัดแย้งในองค์กร มีความรับผิดชอบงานบริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรมจริยธรรม อันดีงามเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในองค์กรและสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Herbert^{๑๐} ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นลูกจ้างที่อยู่ในโรงพยาบาลทางจิตเวช จำนวน ๑๘๖ คน พบว่า สามารถวัดความฉลาดทางสังคมได้ ๕ องค์ประกอบ คือ ความสนใจทางสังคม ทักษะทางสังคม ทักษะการแสดง ทักษะความรู้สึก การแสดงออกทางอารมณ์ จากการวิเคราะห์พบว่าความสนใจทางสังคมและการแสดงออกทางอารมณ์ เป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก ที่ทำให้เกิดภาวะสมดุลทางสังคม พบความสัมพันธ์ปานกลางระหว่างความสนใจ

^{๑๐} Herbert, A. S., *Administrative behavior : A study of decision-making processes in administrative organizations*, (New York : The Free Press, 1947).

ทางสังคมการแสดงออกทางอารมณ์และความวิตกกังวลทางสังคมและมีความสัมพันธ์ปานกลางเช่นกัน ระหว่างเพศชาย เพศหญิง และบุคคลที่มีความเปราะบางทางเพศ

๑.๑.๒ องค์ประกอบด้านการสื่อสารและการจูงใจ มีความสำคัญเป็นอันดับ ๒ เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามประกอบด้วยตัวแปร ๔ ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ ๒ ซึ่งอธิบายได้ว่า การสื่อสารและการจูงใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสาร โดยการพูด การฟัง การเขียน หรือแนววิธีเพื่อนำเสนอเรื่องราวหรือสิ่งอื่นใดเพื่อจูงใจให้บุคคลในองค์กรเกิดความคิดคล้อยตาม และให้ความร่วมมือหรือปฏิบัติตามที่ต้องการโดยไม่เกิดปัญหาความขัดแย้ง อันนำไปสู่การบริหารจัดการองค์กรมีคุณภาพในที่สุด ซึ่งจากการศึกษาพบว่าตัวแปรขององค์ประกอบด้านการสื่อสารและการจูงใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ วนิษา เรช^{๑๑} ที่ให้ความหมายของความฉลาดทางสังคมว่า เป็นความสามารถของบุคคล ในด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าใจผู้อื่นสามารถพูดคุยโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้เห็นคล้อยตามแล้วทำตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเข้ากับบุคคลได้ทุกระดับและทุกประเภท และยังสามารถทำงานวิจัยของ Corrigan^{๑๒} ที่ได้สร้างแบบประเมินค่าสมรรถนะทางสังคมกับผู้ปกครอง (Social competence Scale-Parent Version) โดยกำหนดมิติรายการวัดความฉลาดทางสังคม ประกอบด้วย ความสามารถของบุคคลในการแสดงพฤติกรรมสังคม ความสามารถของทักษะในการสื่อสาร (Prosocial/Communication Skills) และ ทักษะในการควบคุมอารมณ์ (Emotional Regulation Skills)

๑.๑.๓ องค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ต่อสังคม (Social cognition) มีความสำคัญเป็นอันดับ ๓ เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามประกอบด้วยตัวแปร ๕ ตัวแปร แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลประเด็นความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง ๕ ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ ๓ ซึ่งอธิบายได้ว่า การตระหนักรู้ต่อสังคม เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสัตย์ซื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ มีจิตสาธารณะพร้อมอาสาให้การบริการความช่วยเหลือผู้อื่น รู้จักอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมต่างๆ ที่ดีงามของสังคม สามารถนำหลักคำสอนทางศาสนาที่ตนเองยึดมั่น เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต และการทำงาน โดยการประพฤติปฏิบัติตนมุ่งประโยชน์สุขของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว สอดคล้องกับงานวิจัย

^{๑๑} วนิษา เรช, **อัจฉริยะสร้างได้**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เรด, ๒๕๕๐).

^{๑๒} Corrigan, P.W. "Beat the stigma : Come out of the closet". **Psychiatric Services**. vol. 54. No.1 : 13.

ของ กาญจน์กมล สุวิทยารัตน์^{๑๓} ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาและพัฒนาความฉลาดทางสังคมของนักศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา ภาคใต้ จากการวิจัยพบว่า ๑) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ ความฉลาดทางสังคมของนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ภาคใต้ พบว่า องค์ประกอบของความฉลาดทางสังคมประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ทางสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรับรู้ผู้อื่น การเข้าใจผู้อื่น การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น องค์ประกอบด้านการรู้คิดทางสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรู้คิดในพฤติกรรม การมีข้อสนเทศทางสังคม การตัดสินใจทางสังคม และการตัดสินใจทางสังคมองค์ประกอบด้านการมีทักษะทางสังคมประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การแสดงออกทางอารมณ์ การแสดงออกทางสังคมการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมองค์ประกอบทั้งหมดนี้ มีค่าความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์สูง

๑.๑.๔ องค์ประกอบด้านการสื่อสารสัมพันธ์ทางสังคม มีความสำคัญเป็นอันดับ ๔ เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามประกอบด้วยตัวแปร ๕ ตัวแปร แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง ๕ ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ ๔ ซึ่งอธิบายได้ว่า การสื่อสารสัมพันธ์ทางสังคม คือองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารต้องมีความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยการยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ด้วยการเคารพ ให้เกียรติทุกคนในสังคมสามารถชี้แจงเหตุผลเพื่อสร้างความเข้าใจ แสดงความห่วงใยและมีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลอื่นในสังคมอย่างสม่ำเสมอ มุ่งก่อให้เกิดความรัก ความนับถือ และความร่วมมือ ปฏิบัติงานร่วมกันได้ด้วยดีอันนำไปสู่องค์กรที่มีคุณภาพในที่สุด จากการศึกษาตัวแปร สอดคล้องกับแนวคิดของ Flavell^{๑๔} ที่ให้แนวคิดความฉลาดทางสังคม (social intelligence) ว่าประกอบไปด้วย ๕ หัวข้อหลัก ของความคิดที่แต่ละคนต้องรู้ ได้แก่ ๑) การยอมรับนับถือในทัศนคติ นั่นคือ การยอมรับนับถือในทัศนคตินั้นถึงแม้ว่าความรู้สึกในสถานการณ์นั้นของเราจะไม่ได้เห็นพ้องต้องกันกับคนอื่นก็ตาม ๒) ยอมรับนับถือในความต้องการสำหรับการวิเคราะห์ทัศนคติของคนอื่นยอมรับนับถือคล้ายกับการวิเคราะห์นั้นเป็นประโยชน์เพื่อให้ได้มาของเป้าหมายเดียวกัน ๓) ในความเป็นจริงศักยภาพทำให้การวิเคราะห์ความเป็นจริงนั้นตรงประเด็นตามคุณลักษณะบทบาทของคนอื่น ๔) การรักษาสภาพการยอมรับนับถือถูกแทนที่ด้วยการวิเคราะห์ความเป็นจริงมีความขัดแย้งที่เป็นภาพตัวแทนของมุมมองหรือในแง่ความคิดเห็น และ ๕) การใช้รูปแบบการรับรู้เพื่อประสิทธิผลของการสื่อสาร

^{๑๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘.

^{๑๔} Flavell, J. H. "Role-taking and communication skills in children", *Young Children*, vol 21 : 164-177.

๑.๑.๕ องค์ประกอบด้านการสนทนาทางสังคม มีความสำคัญเป็นอันดับ ๕ เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามประกอบด้วยตัวแปร ๔ ตัวแปร แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง ๔ ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ ๕ ซึ่งอธิบายได้ว่า การสนทนาทางสังคม คือองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความสามารถในการพูดด้วยท่าทีที่สนใจและตรงตามความสนใจของผู้ฟัง ไม่พูดจาวกวนไปมาในขณะสนทนา หลีกเลี่ยงการพูดคุยนอเรื่องราวของตัวเอง ไม่นินทากล่าวร้ายผู้อื่นลับหลัง ก่อให้เกิดบรรยากาศความร่วมมือ และคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีต่อกันในสังคม ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานร่วมกันในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ วานิชา เรช (หนูติ)^{๑๕} ที่กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้ที่มีความฉลาดทางสังคมไว้ว่า ผู้ที่มีความฉลาดทางสังคม จะมีเพื่อนหลายกลุ่ม กลุ่มละหลายคน ชอบพูดคุยสนทนากับผู้อื่นได้เป็นเวลานานๆ เพื่อนๆ วางใจหรือมักมาขอความคิดเห็น ชอบนั่งดูผู้อื่น ทักทายผู้อื่นก่อน เปิดโอกาสให้ผู้อื่นพูดคุยกด้วยเสมอ สามารถทำให้ผู้อื่นสบายใจได้ สังเกตอารมณ์ของผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว ชอบสอบถามความเป็นอยู่และให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ ทำให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ ชอบทำงานกลุ่ม เพื่อนๆ มักเข้ามาปรึกษาปัญหา ชอบงานอาสาสมัคร และมักเป็นผู้วางแผนกิจกรรมสำหรับสมาชิกกลุ่ม ลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่งคือการเป็นผู้ฟังที่ดี

๑.๑.๖ องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพทางสังคม มีความสำคัญเป็นอันดับ ๖ เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามประกอบด้วยตัวแปร ๔ ตัวแปร แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง ๔ ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ ๖ ซึ่งอธิบายได้ว่า บุคลิกภาพทางสังคม คือองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รักษาบุคลิกภาพที่ดีในสังคม ทั้งด้านร่างกายและอารมณ์ เพื่อสร้างความศรัทธาंनाเชื่อถือแก่ผู้พบเห็นและผู้ร่วมงานในองค์กร ให้ความสำคัญกับการแต่งกายในโอกาสต่างๆ ไม่แสดงอาการด้านลบในขณะโกรธหรือไม่พอใจ รู้สึกสบายและไม่มีปัญหาเวลาอยู่ท่ามกลางคนมากๆ สามารถรักษาบุคลิกภาพของตนเองได้ดีในสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของ Vernon^{๑๖} ที่ให้ความหมายของความฉลาดทางสังคมว่า ความฉลาดทางสังคม เป็นความสามารถของบุคคลในการเข้ากับบุคคลอื่นโดยทั่วไป การมีเทคนิคทางสังคม หรือความง่ายในการเข้าสังคม ความรู้ที่เกี่ยวกับ

^{๑๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙.

^{๑๖} Vernon, P.E. "Some characteristics of the good judge of personality", *Journal of Social Phycology*, vol.4 : 42-47.

เรื่องราวของสังคม ความรู้สึกไวต่อสิ่งที่เกิดขึ้นจากสมาชิกของกลุ่ม เท่าๆ กับการหยั่งรู้ทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นของผู้อื่น หรือพื้นฐานทางองค์ประกอบของบุคลิกภาพของผู้อื่น

๑.๒ การสร้างรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของข้อคำถามที่พัฒนามาจากแนวคิดทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ส่งผลให้ได้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ และนำเอาองค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารต่างๆ มาสร้างรูปแบบเป็นส่วนต่างๆ ของรูปแบบ ที่ประกอบด้วย ๓ ส่วน ผ่านการตรวจสอบด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามีความถูกต้องและความเหมาะสม ทั้งนี้เพราะส่วนประกอบทั้ง ๓ ส่วนของรูปแบบเป็นโครงสร้างสำคัญในการพัฒนาความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสัมพันธ์กัน โดยส่วนที่ ๑ ส่วนนำ เป็นการกำหนดกรอบการดำเนินการในการพัฒนารูปแบบ ที่บอกถึงแนวคิด หลักการ เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ของความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนที่จะนำรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดประประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนที่ ๒ ส่วนเนื้อหา เป็นการแสดงถึงรายละเอียดขององค์ประกอบหลักของรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อธิบายถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนา ตัวชี้วัดความสำเร็จ และแนวทางการพัฒนาที่อธิบายถึงวิธีการลงมือศึกษาและปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างตนเองให้เป็นผู้ที่มีทักษะความฉลาดทางสังคมตามที่ตัวชี้วัดสู่ความสำเร็จกำหนดไว้ตามรูปแบบและส่วนที่ ๓ กล่าวถึงเงื่อนไขความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การนำรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ให้บังเกิดผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งอธิบายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึง และสิ่งที่ควรปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมให้การพัฒนาความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุขุม เฉลยทรัพย์ ^{๑๗} ได้กล่าวถึงหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพกับการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่จำเป็นว่าการเป็นผู้บริหารจะต้องมีลักษณะผู้นำที่มีลักษณะผู้นำที่ดีและยิ่งใหญ่เป็นผู้ที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของงานเป็นวิธีปฏิบัติเข้าใจได้ชัดเจน (articulation) ตามแนวทางของระบบวิธีปฏิบัติ (quality system) ออกมาในรูปของคำแนะนำที่มีความชัดเจนบนพื้นฐานของระบบหรือเอกสารมาตรฐานวิธีปฏิบัติ เอส โอ พี (standard operation procedures) หรือระเบียบวิธีปฏิบัติ (work instructions) หน้าที่สำคัญของผู้นำ คือ บริหารระบบ (management system) มิใช่บริหารบุคคล

^{๑๗} สุขุม เฉลยทรัพย์, “บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสมองของเด็กปฐมวัย”, ในการอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้ในเด็กปฐมวัย, (๒๖-๒๗ สิงหาคม ๒๕๔๙) (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๙), หน้า ๓๔.

และสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่ต้องก้าวไปสู่การเป็นผู้นำที่ดีมีมุมมองรอบด้าน คือ “การรู้จักปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่จำเป็น” ซึ่งมีทั้งบริบทของการเปลี่ยนแปลง การคาดการณ์ถึงแนวโน้มต่างๆ รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

๑.๓ การประเมินรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยใช้แบบประเมินรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน ๙ คน พบว่า ผลการประเมินรูปแบบในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ผ่านกระบวนการต่างๆ มาอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารในสถานศึกษา การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือ ๙ จังหวัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารและการสอน รวมทั้งในการสร้างรูปแบบมีกรอบแนวคิด หลักการ จากทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ ตลอดจนการได้รับการตรวจสอบ และข้อเสนอแนะต่างๆ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาจิตวิทยา ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยหรือนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษา ระดับการศึกษาปริญญาเอก ทั้ง ๙ คน ทำให้รูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ ต่อการนำไปใช้ในการพัฒนาความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชรยุพา บุรณศิริจรรฐรัฐ^{๑๘} ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางสังคมของพนักงานบริษัทจำกัด (มหาชน) ที่เกี่ยวกับธุรกิจสื่อสารมวลชนในประเทศไทย จากผลวิจัย พบว่า พนักงานบริษัทจำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับธุรกิจสื่อสารมวลชนในประเทศไทย มีความฉลาดทางสังคม หลังการทดลองเสร็จสิ้น ๓ เดือน สูงกว่าความฉลาดทางสังคม หลังการทดลองเสร็จสิ้นทุกด้าน ได้แก่ ด้านรู้สถานการณ์ (situation awareness) ด้านการแสดงออก (presence) ด้านความจริงใจ (authenticity) ด้านความชัดเจน (clarity) และด้านความเห็นอกเห็นใจ (empathy) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางสังคมของพนักงานบริษัทจำกัด (มหาชน) ที่เกี่ยวกับธุรกิจสื่อสารมวลชนในประเทศไทย มีความฉลาดทางสังคมคงทน

๒. ข้อเสนอแนะทั่วไป ผู้วิจัยสรุปข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในวงกว้างต่อไป ดังนี้ ๑) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากร

^{๑๘} เพชรยุพา บุรณศิริจรรฐรัฐ, “รูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางสังคมของพนักงานบริษัทจำกัด (มหาชน) ที่เกี่ยวกับธุรกิจสื่อสารมวลชนในประเทศไทย”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (สาขาวิชาการพัฒนารัพยากรมนุษย์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๕).

ทางการศึกษาในสังกัด ได้รับการพัฒนาหรือให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองเรื่องความฉลาดทางสังคมควบคู่ไปด้วย เพื่อให้เกิดความตระหนัก ความรู้และความเข้าใจร่วมกัน ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ๒) ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำองค์ประกอบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละรายละเอียดทั้ง ๖ องค์ประกอบ ไปนำเสนอในที่ประชุมผู้บริหารเพื่อผู้บริหารจะได้นำองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ ไปปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นยิ่งขึ้น เนื่องจากความฉลาดทางสังคมเป็นคุณลักษณะหนึ่งในการเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหาร นอกเหนือจากความมีสติปัญญา และความเชี่ยวชาญ ๓) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำองค์ประกอบและรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการเข้ารับการอบรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมทางด้านสติปัญญา ความเชี่ยวชาญ และมีความฉลาดทางสังคม เพื่อทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี และ ๔) ควรนำองค์ประกอบและรูปแบบความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาไปเป็นตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะผู้บริหารเพื่อเข้าสู่วิทยฐานะในระดับต่างๆ

๓. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยสรุปข้อเสนอแนะ ดังนี้ ๑) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษาผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ๒) ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบความฉลาดทางสังคมกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อหารูปแบบความฉลาดทางสังคมที่เหมาะสมกับทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ๓) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางสังคมของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนหรือด้านอื่นๆ เพื่อนำไปสู่ข้อค้นพบใหม่ที่เป็นประโยชน์ในการบริหารพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต และ ๔) ควรมีการศึกษาวิจัยในการนำรูปแบบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปทดลองใช้ในสถานศึกษาเพื่อสรุปภาพรวมของรูปแบบและความถูกต้องขององค์ประกอบ

บรรณานุกรม

กาญจน์กมล สุวิทยารัตน์. “การศึกษาและพัฒนาความฉลาดทางสังคมของนักศึกษาสถาบันอุดมศึกษาภาคใต้”. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. สาขาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๗.

ทองทิพภา วิริยะพันธ์. ผู้บริหารยุคบรรษัทภิบาล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อินเพอร์มิดีเยอ, ๒๕๔๕.

ธีระ รุญเจริญ. การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ข้าวฟ่าง. ๒๕๔๖.

ประจวบ แจ้โพธิ์, “ความคิดเห็นของครูต้อบตบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร”, *สุทธิปริทัศน์*, ปีที่ 28 ฉบับที่ 87 (กรกฎาคม-กันยายน 2557): 269

เพชรยุพา บุรณศิริจรรฐ, “รูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางสังคมของพนักงานบริษัทจำกัด (มหาชน) ที่เกี่ยวกับธุรกิจสื่อสารมวลชนในประเทศไทย”. *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๕๕.

วนิษา เรช. *อัจฉริยะสร้างได้*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เรด, ๒๕๕๐.

วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. *เชาว์อารมณ์ (EQ) : ดัชนีเพื่อความสุขและความสำเร็จในชีวิต*. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

สุขุม เฉลยทรัพย์. “บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสมองของเด็กปฐมวัย”. *ในการอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้ในเด็กปฐมวัย*. หน้า ๓๔ (๒๖-๒๗ สิงหาคม ๒๕๔๙) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๙.

อาคม วัดโสงค์. *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ ๒. สงขลา : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๗.

อำนวย เดชชัยศรี, สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, “ทักษะการบริหารมนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพุทธ”, *วารสารมหาจุฬาริชาการ*, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐): ๕๓.

Buzan, T. *The power social intelligence*. Welling borough. England : Thorsons, 2003.

Corrigan, P.W. “Beat the stigma : Come out of the closet”. *Psychiatric Services*. vol.54. No.1: 13.

Flavell, J. H. “Role-taking and communication skills in children”, *Young Children*, vol. 21 : 164-177.

Herbert, A. S. *Administrative behavior : A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: The Free Press, 1947.

Vernon, P.E. “Some characteristics of the good judge of personality”, *Journal of Social Phycology*, vol.4: 42-47.

Wayne K. Hoy, and Cecil G, Miskel. *Educational Administration : Theory-Research-Practice*. New York : McGraw – Hill, 1991.