

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งใช้ในการศึกษาค้นคว้าในเรื่อง “การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต 2” จะประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้ คือ

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาในการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต 2
2. นโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต 2
3. แนวคิดหลักการเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 3.1 ความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)
  - 3.2 รูปแบบการบริหารโรงเรียน ตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 3.3 แนวปฏิบัติที่สำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ
5. ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ
  - 5.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ
  - 5.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ
6. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงขวัญกำลังใจ
  - 6.1 พฤติกรรมที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ
  - 6.2 พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ
  - 6.3 ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญ
  - 6.4 การบำรุงรักษาขวัญ
7. การประเมินขวัญกำลังใจ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 8.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## สภาพปัจจุบันและปัญหาในการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2

การศึกษานับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนอันจะส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศให้เจริญก้าวหน้าไปในทิศทางที่ต้องการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ได้ดำเนินแนวทางการจัดการศึกษาตามแนวนโยบายปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการและกำกับการดูแลติดตามดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learning Person) มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถดำรงไว้ซึ่งทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติไทยและอยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข ก่อให้เกิดมีการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติให้ก้าวหน้าทัดเทียมกับประชาคมโลกอย่างมั่นคงและยั่งยืนดังมีลักษณะต่อไปนี้

1. มีสุขภาพร่างกายที่เติบโตสมวัย สมบูรณ์ แข็งแรง รักการออกกำลังกาย รักษาความสะอาด และร่าเริงแจ่มใส
2. มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและเป็นระบบมีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รู้และเข้าใจภาษา ศิลปะ วัฒนธรรมของประเทศที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกันและประชาคมโลก
3. มีเจตคติ จรรยาบรรณ และความรู้ ความสามารถในการประกอบอาชีพที่เหมาะสมกับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในทักษะอาชีพและการบริหารจัดการ
4. มีวินัย ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ เมตตา เสียสละ อดทนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนมีลักษณะประชาธิปไตยและร่วมกับผู้อื่นได้
5. รักและภูมิใจในความเป็นคนไทยรวมทั้งรู้จักใช้ อนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 มีจำนวน 13 โรงเรียน มีผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน 13 คน ครู 415 คน

### ปัญหาในการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชรเขต 2 จากการสำรวจพบว่ามีปัญหาที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์และบุคลากร มีดังนี้

ระบบการศึกษาถูกวิจารณ์มากกว่าไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมการวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ได้สะท้อนให้เห็นภาพปัญหาของการมัธยมศึกษาตามแนวการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 8 ด้านดังนี้

1. ครูที่ปฏิบัติการสอน ครูที่ช่วยราชการ ครูที่ย้ายติดตามสามี-ภรรยาขาดจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อการสอนและการปฏิบัติงานในหน้าที่
2. ครูผู้สอนและผู้ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขาดความรู้ และการพัฒนาด้านทักษะอย่างต่อเนื่องอีกทั้งการสอนยังไม่ตรงกับสาขาที่เรียนมา
3. ขาดแคลนครูผู้สอนในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ
4. ปัญหาการเกลี้ยอัตรากำลังครูจากโรงเรียนที่มีครูเกินไปยังโรงเรียนที่มีครูต่ำกว่าเกณฑ์
5. ปัญหาการขาดหน่วยงานหลักในการช่วยส่งเสริมและพัฒนาครู ในกรมสามัญศึกษา เพื่อช่วยครูให้มีประสิทธิภาพขึ้นและสามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ
6. ปัญหาด้านกฎระเบียบว่าด้วยการจ้างครูจ้างสอน หรือ แนวทางแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูที่ชัดเจน
7. ปัญหาด้านวิสัยทัศน์และประสบการณ์ของครูในการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกัน เนื่องจากการขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ ขาดแคลนความรู้ในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ สื่อเทคโนโลยี ไม่อาจแพร่กระจายให้โรงเรียนได้อย่างทั่วถึง
8. ขั้นตอนการปฏิบัติงานของโรงเรียนยุ่งยาก ข้ำซ้อนไม่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน

### **นโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2**

นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ในด้านสถานศึกษาในสังกัดสามารถบริหารจัดการศึกษาครอบคลุมงานทั้ง 4 ด้าน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า ถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้ (รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ, 2551, หน้า 7) ซึ่งได้แก่

1. ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลที่มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง

3. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการศึกษาโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ได้ตรวจสอบทบทวนกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2551 เพื่อรองรับและสนองต่อนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จึงได้กำหนดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 คุณธรรมนำความรู้มุ่งสู่เศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 2 ขยายโอกาสการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ครอบคลุมและทั่วถึง

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม สนับสนุนการกระจายอำนาจและสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 สนับสนุน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป้าหมายสำคัญที่เป็นจุดเน้นตามกลยุทธ์

**กลยุทธ์ที่ 1 คุณธรรมนำความรู้มุ่งสู่เศรษฐกิจพอเพียง**

1. ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ สอดแทรก คุณธรรมนำความรู้ และการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2. พัฒนาครูไปสู่การจัดทำหลักสูตรและประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดกระบวนการเรียนรู้ควบคู่กับการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม

3. สร้างเครือข่ายคุณธรรมของบ้าน วัด โรงเรียน ให้เกิดความร่วมมือร่วมคิด ร่วมทำ

4. เสริมให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมคุณธรรมนำความรู้

5. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

6. ส่งเสริมกิจกรรมนักเรียน ค่ายคุณธรรม โดยเน้นลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์และค่ายคุณธรรม

## กลยุทธ์ที่ 2 ขยายโอกาสการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ครอบคลุมและทั่วถึง

1. ส่งเสริมเด็กปฐมวัยเข้ารับการเตรียมความพร้อมการศึกษา
2. ส่งเสริมการเกณฑ์เด็กวัยการศึกษาภาคบังคับเข้าเรียน 100%
3. ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้กับเด็กทุกกลุ่มเป้าหมายและทุกพื้นที่
4. ส่งเสริมการศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า
5. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา

## กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา
2. พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้สำหรับเด็กที่มีปัญหาการเรียนรู้อยู่
3. พัฒนาการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษา

ภาษาอังกฤษและส่งเสริมภาษาจีน

4. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ
5. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
7. ส่งเสริมการบริหารคุณภาพในการแก้ปัญหาขาดแคลนครู
8. พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนปฐมวัย
9. ส่งเสริมการประเมินคุณภาพผู้เรียนทุกระดับ
10. พัฒนาทักษะการอ่าน การเขียนและการคิดเลข
11. พัฒนารูปแบบและวิธีการสอนคิดวิเคราะห์

## กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม สนับสนุนการกระจายอำนาจและสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา

1. เสริมสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความเข้มแข็งพร้อมในการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา
2. ส่งเสริมให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการแบบฐานโรงเรียน
3. จัดระบบการกระจายอำนาจด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล งบประมาณและบริหารงานทั่วไป
4. พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขยายผล
5. สถานศึกษามีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านบริหารงานทั่วไปอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

## กลยุทธ์ที่ 5 สนับสนุน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ส่งเสริม ความเข้มแข็งให้องค์กรบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นกลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
2. ส่งเสริม สนับสนุน ระดมและใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาองค์กรนักเรียน เครือข่ายผู้ปกครองและองค์กรชุมชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาและช่วยเหลือครูและนักเรียน
4. ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
5. ส่งเสริมการจัดระบบดูแลช่วยเหลือโรงเรียนเอกชนให้มีประสิทธิภาพ

### แนวคิดหลักการเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในระยะเวลากว่า 20 ปี ที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกือบทุกด้านทุกภูมิภาคของโลก สังคมโลกเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทุกประเทศทั่วโลกมีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมีการร่วมมือและแข่งขันกันทั้งด้านธุรกิจ การค้า อุตสาหกรรม การศึกษาและอื่น ๆ อย่างรวดเร็ว เกิดกระแสการปฏิรูปโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจไปยังท้องถิ่นและหน่วยปฏิบัติมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูปการศึกษาได้เกิดในหลายประเทศ ลักษณะการกระจายอำนาจให้โรงเรียนและท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบสูงขึ้น มีผลกระทบต่อสังคมไทยในหลาย ๆ ด้าน ระบบการศึกษา การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดประเมินผล มีผลกระทบไปด้วย จากผลกระทบต่อสังคมไทยดังกล่าว จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการศึกษาของไทย เพื่อพัฒนาคนของประเทศ ให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีวิต มีคุณภาพในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงร่วมมือและแข่งขันได้อย่างเหมาะสม ทัดเทียมโดยยังสามารถดำรงความเป็นไทยได้ในประชาคมโลก (คู่มือการบริหารสถานศึกษา, 2551)

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา ได้มีความพยายามดำเนินการปฏิรูปการศึกษาในประเทศหลายครั้ง ประเด็นสำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีโอกาสรับการศึกษาอย่างเท่าเทียมทั่วถึงมากที่สุด รวมทั้งความพยายามในการกระจายอำนาจให้โรงเรียนชุมชน ร่วมกันจัดการศึกษามากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่การปฏิรูปการศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย ทำให้นโยบายการปฏิรูปการศึกษาไม่ต่อเนื่อง ดังนั้นเมื่อมีความพยายามปฏิรูปประเทศไทย โดยกำหนดแนวทางไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ซึ่งได้กำหนดบทบัญญัติที่เป็นแนวนโยบายปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาไว้ด้วย ต่อมาได้มีการตรากฎหมาย พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายสำคัญที่เป็นแม่บทในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ สาระสำคัญประการหนึ่ง ที่เกี่ยวกับการจัดการ

การกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรฐาน 39 และ 40 เป็นไปตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) หรือ (SBM) ซึ่งเป็นแนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจาก ส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและ ความคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคลและด้าน การบริหารทั่วไปโดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ซึ่งเป็นตัวแทนของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชนมากที่สุด

#### 1. ความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง แนวทางคิดการกระจายอำนาจการจัดการ การศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และความคล่องตัว ในการบริหารจัดการศึกษา (ดิเรก วรรณเศียร, 2545, 13)

ขอบข่ายหรือภารกิจในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึงภารกิจที่ส่วนกลาง มอบให้โรงเรียนมีอำนาจ ในการบริหารจัดการศึกษา พบว่า ในทุกประเทศที่ปฏิรูปการศึกษาโดย นำแนวคิดบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติจะทำการกระจายอำนาจให้โรงเรียนได้มีอำนาจ

แนวคิดเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ได้รับอิทธิพลมาจากวงการธุรกิจ และอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จ โดยมีหลักการวิธีการกลยุทธ์ ในการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้อง โดยเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมอบอำนาจให้ตัดสินใจ เบ็ดเสร็จที่สาขาหรือหน่วยงานย่อย

ในปี ค.ศ. 1960-1979 วงการศึกษาของสหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ได้แสวงหานวัตกรรม มาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ มีการศึกษาพบว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้น ต้องปรับปรุงกระบวนการและวิธีการจัดการศึกษา และพัฒนาระบบบริหารโรงเรียน โดยมุ่งเน้นปรับระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเสียใหม่ มีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา ไปยังโรงเรียนมากขึ้นและให้โรงเรียนบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น

จากแนวคิดในเรื่องการกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษา แล้ว ยังเกิดกระแสการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ในช่วงเวลาเดียวกันในปลาย ทศวรรษที่ 1980 ได้มีการใช้วิธีการและ กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นแห่งแรก แล้ว แพร่หลายไปยังประเทศอื่น ๆ ทั่วทุกภูมิภาคของโลกรวมทั้งประเทศไทย ได้นำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวคิดหรือกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนที่กำลังเป็นที่สนใจและมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั่วโลก ซึ่งแนวคิดสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 ประการ คือ

1. โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ แลกการตัดสินใจสำคัญที่ควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ จึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้นลดการควบคุมจากส่วนกลาง

2. การมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่ เกิดจากการควบคุมจากภายนอก แต่เกิดจากการที่สมาชิกในโรงเรียนและชุมชนให้ความร่วมมือในการตัดสินใจ



ในการนี้เองหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาของประเทศไทย จึงได้นำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้กับสถานศึกษา โดยหวังว่าเป็นการคืนความรับผิดชอบต่อผู้ที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด ตามแนวคิดสำคัญดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปเป็นแผนภูมิแนวคิดการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

## 2. รูปแบบการบริหารโรงเรียน ตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาถึงรูปแบบการดำเนินงานที่น่าจะเป็นไปได้ และเหมาะสมกับบทบาทของสังคมไทยและโรงเรียนไทย โดยใช้แบบการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน หรือยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางบริหารนั้น ได้พบว่าไม่มีรูปแบบใดแบบเดียวที่สามารถประยุกต์ไปใช้ได้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาไทยทุกแบบ ทุกระดับ ทุกประเภท และด้วยความเชื่อว่าสถานศึกษาแต่ละแห่ง ควรมีอิสระที่จะเลือกใช้รูปแบบหรือวิธีดำเนินการในการบริหารที่เห็นว่าเหมาะสมกับสภาพของตนเองมากที่สุดได้

รูปแบบการดำเนินงานที่สถานศึกษาอาจเลือกใช้ ให้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนให้สอดคล้องกับความพร้อมของโรงเรียนและรับการพัฒนาของโรงเรียนมี 5 รูปแบบให้เลือกดังนี้

1. รูปแบบที่มีการบริหารจัดการโดยชุมชนเป็นหลัก
2. รูปแบบที่เป็นการบริหารจัดการโดยมีผู้บริหารเป็นหลัก
3. รูปแบบที่เป็นโรงเรียน ในกำกับของรัฐ
4. รูปแบบที่บริหารโดยอำนาจองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
5. รูปแบบที่ดำเนินการตามแบบการประกอบการของเอกชน

## 3. แนวปฏิบัติที่สำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

แนวคิดสำคัญสำหรับการบริหารบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การจัดการศึกษาให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ในการบริหารจัดการในการสั่งการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในภารกิจของโรงเรียนทั้งด้านวิชาการ การเงินงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไปด้วยระบบบริหารแบบมีส่วนร่วม แบบเป็นหุ้นส่วนของผู้ที่ส่วนได้ส่วนเสีย หรือจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่มีส่วนเสียโดยตรง

หัวใจของเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จึงเป็นการจัดการให้โรงเรียนได้บริหารโรงเรียนด้วยตนเอง ให้การบริหารจัดการโรงเรียนเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนเอง ตอบสนองความต้องการของโรงเรียนโดยตรง ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ในแบบที่ค่อนข้างอิสระคล่องตัว ในการบริหารจัดการโรงเรียน ต้องรับผิดชอบต่อสังคมในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน รับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และที่อาจหามาได้ เพื่อการพัฒนาโรงเรียนและ

## ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า มีทฤษฎีที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจที่น่าจะกล่าวไว้ ณ ที่นี้ 5 ทฤษฎีและหนึ่งกฎ ได้แก่

**ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of need)** ทฤษฎีนี้มาสโลว์ ได้สรุปสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไป
3. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับความต้องการของมนุษย์ คือ

ต้องการของมนุษย์ คือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs)

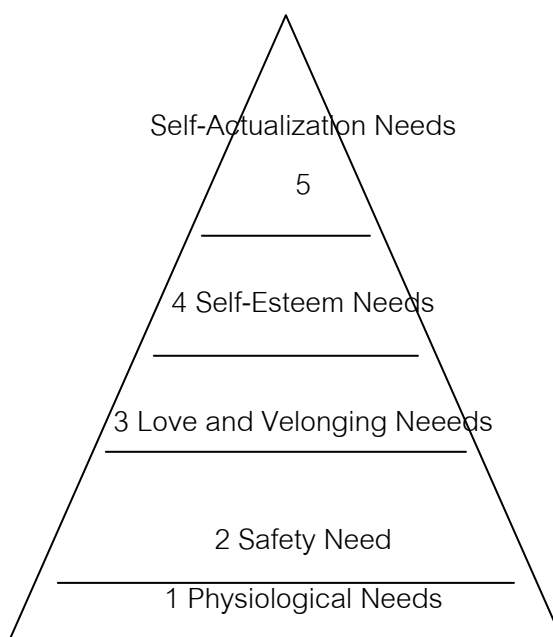
ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs)

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรัก และต้องการความเป็นหนึ่งของสังคม (Love and Belonging Needs)

ขั้นที่ 4 ความต้องการความภาคภูมิใจ (Self-Esteem Needs)

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-Actualization Needs)

เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่า ความต้องการในขั้นที่ 3-5 เป็นความต้องการด้านจิตใจซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างแน่นแฟ้นกับคำว่า “ขวัญ” เพราะคนเรานั้นต้องการความมั่นคงปลอดภัยทั้งในด้านการดำรงชีวิตและด้านการทำงาน เมื่อมีสิ่งเหล่านี้แล้ว ก็จะมีความก้าวหน้าในงาน จึงเรียกได้ว่าได้รับความสำเร็จในชีวิต วัฒนา สุตรสุวรรณ (2519 อ้างอิงใน ชุมพล พงษากกลาง, 2548, หน้า 8) ความต้องการเหล่านี้หากได้รับการตอบสนอง สภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานก็จะดีขึ้นและนำมาซึ่งผลผลิตในการทำงานให้สูงขึ้นได้ที่สุด ดังแสดงในภาพ



ภาพ 1 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์

จากแผนภูมิเราพอสรุปเป็นจำนวนคำคล้องจองให้จำง่าย ๆ คือ

1. ชีพรอด
2. ปลอดภัย
3. ใฝ่รัก
4. รักดีนิยม
5. อุดมการณ์

### 1. ทฤษฎีเอกซ์ (x) และทฤษฎีวาย (Y)

แมคเกรเกอร์ (Mcgragor, 1960) ศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงแห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology) ได้เขียนหนังสือชื่อ "The Human Side of Enterprise" ซึ่งได้ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับแผนพฤติกรรมของคนในองค์การไว้ในรูปทฤษฎีเอกซ์ (Theory x) และทฤษฎีวาย (Theory Y)

ทฤษฎีเอกซ์ (x) มีสมมติฐานของคนในแง่ร้าย คือ

1. คนโดยส่วนใหญ่มีสัญชาตญาณเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานทุกอย่าง

2. เนื่องจากคนไม่ชอบทำงานจึงต้องใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำ หรือขู่

3. คนส่วนใหญ่ชอบให้มีคนแนะนำ ชี้แนวทางในการทำงาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบทะเลาะเบาะแว้งน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

ทฤษฎีวาย (Y) มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในแง่บวกหรือในแง่ดี คือ

1. คนมักจะทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงานตามปกติ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและการควบคุม
2. การควบคุมหรือบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ทุกคนต้องการความเป็นตัวของตัวเองและมีส่วนผูกพันกับวัตถุประสงค์นั้น
3. การที่คนผูกพันต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์
4. คนเราต้องการแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
5. คนส่วนมากมีความสามารถค่อนข้างสูงในการจินตนาการ ความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาองค์กร

## 2. ทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

ERG Theory เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ซึ่งมีส่วนวิเคราะห์และศึกษาโดยขยายจากทฤษฎีของ Maslow อีกทีหนึ่ง Clayton Alderfer ได้สรุปทฤษฎีความต้องการไว้เป็น 3 ประการ คือ

1. Existence needs (E) คือความต้องการเพื่อความคงอยู่หรือมีชีวิตรอด ซึ่งสัมพันธ์กับขั้นความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัยของ Maslow ได้แก่ อาหาร ค่าจ้าง ความปลอดภัยในการทำงาน
2. Related needs (R) คือความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น ซึ่งตรงกับความต้องการทางสังคม ต้องการความรัก และความต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศของ Maslow
3. Growth needs (G) ผู้ที่มีความต้องการความเจริญนี้เป็นผู้ที่ตั้งอกตั้งใจขยันทำงานและอุทิศเวลาให้แก่งานจนสุดความสามารถ เสี่ยงละอย่างเต็มที่ ซึ่งตรงกับทฤษฎีของ Maslow ในข้อที่ 5 หรือ Self-Actualization นั่นเอง

## 3. ทฤษฎีแห่งการยอมรับ

หลักสำคัญอันหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน คือ การสร้างความประทับใจกับบุคคลอื่น โดยให้เกียรติเขา ยกย่องและให้ความสำคัญแก่เขาไม่ว่าจะเป็นบุคคล หากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติได้เช่นนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึกด้านจิตใจ และเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการออกคำสั่งนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องยึดหลักของ

1. ผู้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะเข้าใจคำสั่งนั้นได้
2. ผู้บังคับบัญชาทำตามคำสั่งเพราะเชื่อว่าคำสั่งนั้นมีประโยชน์ต่อตัวเขา
3. ผู้บังคับบัญชาทำตามคำสั่งเพราะเชื่อว่าคำสั่งนั้นมีประโยชน์ต่อองค์การ
4. ผู้บังคับบัญชามีความพร้อมที่จะทำตามคำสั่งนั้น

#### 4. กฎของความพอใจ

Barnard เป็นผู้หนึ่งซึ่งพูดเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงของเขาอีกทฤษฎีหนึ่งคือ The Contribution Satisfaction Equilibrium (อ้างอิงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2532) ซึ่งได้กล่าวว่าทำไมมนุษย์จึงยอมสละเวลาของเขาให้แก่องค์กรที่ทำงาน ซึ่งจะเป็นการลดประสิทธิภาพในความเป็นอยู่ของชีวิตมากกว่าที่จะอยู่เฉย ๆ และเขายอมต้องการผลตอบแทนในลักษณะของความ เป็นใหญ่ความพอนี้หมายถึง เครื่องส่งเสริมกำลังใจ (Incentive) ความสมัครใจ ความสบายใจ ความรักที่จะทำงาน เป็นต้น Barnard ได้ขยายความว่าเป็นดุลยภาพขององค์การ (Contribution) และความพอใจที่ได้รับ (Satisfaction) เท่ากัน คำว่า ส่งเสริมกำลังใจไม่ได้หมายถึงเรื่องเงินเป็น เรื่องใหญ่และ Satisfaction นี้มี 4 ความหมายคือ

1. สิ่งที่ได้เห็นได้ด้วยตา อาจเป็นเงิน หรือวัตถุทั้งหลาย
2. สิ่งที่ทำให้คุณค่าทางจิตใจ เช่นเกียรติยศ ชื่อเสียง
3. สถานที่ทำงานดี
4. ความภาคภูมิใจในการแสดงความคิดและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ตนคิดได้หรือมีความอิสระในด้านความคิดเห็นศาสนา เป็นต้น

Maslow (อ้างอิงใน สิทธิโชติ วรานุสันติกุล, 2530) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจขึ้น (A Theory of Human Motivation) โดยสมมติฐานอันเป็นสาระสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่มนุษย์ทุกคนมีความต้องการตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการของมนุษย์ที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นการจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นอีก แต่ความต้องการที่มีอิทธิพลจูงใจต่อพฤติกรรมคือ ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง
3. ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะจากต่ำไปหาสูงตามลำดับ จึงเรียกว่า “ลำดับ ชั้นความ ต้องการ” (Hierarchy of Needs)

Maslow ได้แบ่งแรงจูงใจตามลำดับความเข้มข้นแห่งความต้องการเป็น 5 ระดับ ดังนี้คือ

1. ความต้องการทางสรีระพื้นฐาน (Basic Physiological Needs) เมื่อความต้องการของร่างกายเพื่อความอยู่รอดของชีวิต อันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and security Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการบำบัดแล้ว ความต้องการของคนยังมีความต้องการในเรื่องสุขภาพที่ดี ความปลอดภัยจากภัยอันตรายตลอดจนความมั่นคงในการประกอบอาชีพหน้าที่การงาน

3. ความต้องการเข้าสังคมและมีพวกพ้อง (Social and Affiliative Needs) เมื่อความต้องการทั้งสองขั้นที่กล่าวมาได้รับการสนองแล้ว บุคคลจะมีความต้องการทางสังคมคือ การมีเพื่อนฝูงและต้องการให้เป็นที่ยอมรับ ต้องการความรักความปรารถนาดี ต้องการที่จะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือสังคม

4. ความต้องการศักดิ์ศรีและมีสภาพ (Needs for S-esteem and Status) ความต้องการขั้นนี้คือ ความต้องการให้คนยอมรับนับถือ มีความภาคภูมิใจในตนเอง ตนเองมีศักดิ์ศรีมีความภาคภูมิใจและสถานภาพในสังคม มีความนับถือตนเอง

5. ความต้องการมีอิสระแห่งตนหรือทำให้ชีวิตมีความหมาย (Needs for Self-actualization and Fulfillment) ความต้องการนี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุดเป็นความต้องการที่บุคคลตระหนักถึงศักยภาพแห่งตนจากการที่มีโอกาสพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอและมีโอกาสที่จะสร้างสรรค์ความคิดความอ่านให้กว้างขวางออกไป

### 5. ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริเบอร์ก

ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริเบอร์ก (Herzberg) นี้ สุ่มธ เดียววิศเรศ (2527 อ้างอิงใน บุญสืบ มะปรางหวาน, 2547, หน้า 21-29) กล่าวว่า เป็นทฤษฎีจูงใจทฤษฎีหนึ่งที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในบรรดานักบริหาร ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริเบอร์กนี้มีชื่อว่า ทฤษฎีปัจจัยแรงจูงใจ-ปัจจัยสุขอนามัย (Motivation-Hygiene Theory) โดยที่เฮอริเบอร์ก และเพื่อนร่วมงานได้ศึกษาวิจัยทฤษฎีแรงจูงใจ-สุขอนามัย โดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน ในเขตเมืองพิตสเบิร์ก มลรัฐเพนซิลวาเนียเพื่อหาคำตอบว่าอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อการทำงาน จากการศึกษาปรากฏว่า มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของคนงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยทั้ง 2 ชนิดนี้ เป็นปัจจัยที่แยกจากกันไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยมีดังนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตนเองและความสำเร็จก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยนี้เรียกว่า ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) มีอยู่ 5 ประการ

- 1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- 1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)
- 1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement)
- 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.5 ลักษณะของงาน (The Work Itself)

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยนี้เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) มีอยู่ 5 ประการ

- 2.1 นโยบายการบริหาร (Company Factors and Administration)
- 2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision)
- 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations)
- 2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions)
- 2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ (Salary)

ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยใช้แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริเบอร์ก (Herzberg) มี 2 ปัจจัย คือปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน

**ปัจจัยกระตุ้น (Motivator)** หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่ทำ ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางบวกกับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับเนื้องานที่ปฏิบัติเอง บุคคลจะได้รับการจูงใจหรือแรงจูงใจ ให้เพิ่มผลผลิตด้วยปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย

1. **ความสำเร็จของงาน** หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีความรู้สึกปลาบปลื้มและมีความพึงพอใจในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผลของการกระทำจะเกิดเป็นความรู้ความสามารถของบุคคลจะประกอบกับการปฏิบัติให้รู้จักการแก้ปัญหาและนำผลที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้เกิดประโยชน์จนเกิดประสิทธิภาพของงาน การทำงานควรทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งทุกคนจะมีความสำเร็จของงาน จะต้องมียุทธวิธีการปฏิบัติดังนี้

1.1 ต้องปรับตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมาย มีการเตรียมเป้าหมายของงานให้ชัดเจน คิดจนสามารถมองเห็นจังหวะและโอกาสที่ให้เกิดงานขึ้นมาจนสำเร็จ

1.2 รู้จักฟังพาคคนอื่น รอคำปรึกษาจากผู้อื่นเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่งกันในงาน

1.3 รู้จักปรับแผนการทำงาน โดยมีการวางแผน โดยมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 มีความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีความมั่นใจในตนเอง รู้จักตนเอง ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและในองค์การก็จะประสบผลสำเร็จ

1.5 สร้างสัมพันธอันดีในระหว่างหน่วยงาน เพื่อทำบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมาทำงานด้วยกัน องค์การก็จะประสบผลสำเร็จที่มีลักษณะที่สำคัญ มีประสิทธิภาพและมีความสามารถทางด้านการปฏิบัติงาน

**2. การยอมรับนับถือ** หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือหรือการได้รับการยินดีจากผู้บริหารทำให้เกิดความภูมิใจ ในการให้บุคคลยอมรับนับถือต้องมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

2.1 สร้างความไว้วางใจต่อบุคคลรอบด้านทั้งในและนอกหน่วยงานหรือชุมชนนั้น

2.2 มีเหตุและผลในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะการยอมรับนับถือ การมีเหตุผลในการกระทำ จะทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น

2.3 มีสติ รอบคอบและทันต่อเหตุการณ์ ไม่ใช้อารมณ์ตัวเองเป็นใหญ่และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและกล้าปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ

2.4 มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักตนเอง มีความ...เยือกเย็น หน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส

2.5 มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้าร่วมอยู่ในหน่วยงาน ชุมชน สังคมอย่างมีความสุข การยอมรับนับถือเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคคลที่มีความพร้อมทุก ๆ ด้าน เหมาะสำหรับการเป็นผู้นำ และสามารถพัฒนาสังคมให้มีความสุขและมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลประโยชน์มายังสังคม สู่ประเทศอีกด้วย

**3. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน** หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และได้มีโอกาสไปศึกษาหาความรู้ ได้รับการฝึกอบรมบ่อยครั้ง ซึ่งบุคคลทุกคนมีการพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ เพื่อให้งานมีความก้าวหน้าขึ้น ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีหลักการให้แต่ละบุคคลต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ อย่างสม่ำเสมอ วิธีการในการปฏิบัติตนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ควรปฏิบัติตนเอง ดังนี้

3.1 ต้องพยายามเฝ้าหาความรู้ทั้งด้านวิชาการ ความรู้รอบตัว มีความก้าวไกลในวิชาการ รู้จริง ทำจริง มีวิสัยทัศน์ สามารถนำสิ่งใหม่ ๆ ทางสังคมมาใช้ในหน่วยงาน ให้สมาชิกในหน่วยงานสามารถปฏิบัติได้ทันเหตุการณ์อย่างสม่ำเสมอ



3.2 ต้องมีการสอบถามพนักงานที่ไม่เข้าใจ หรือไม่เคยปฏิบัติงานมาก่อน เพราะงานในปัจจุบันมีการพัฒนาอยู่อย่างต่อเนื่อง ควรแนะนำจึงจะทำให้พนักงานมีความเข้าใจในงานมากขึ้น

3.3 บุคคลที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งหน้าที่ต้องมีความพร้อม ความเก่ง ความฉลาด มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความขยันหมั่นเพียรเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร หัวหน้างานให้ความไว้วางใจ ทั้งตำแหน่งหน้าที่ ถ้าทุกคนมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่มีความตั้งใจทำงานเพื่ออนาคตของตนเอง

**4. ความรับผิดชอบ** หมายถึง ความรู้สึกของครูในการรับผิดชอบต่องาน ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงาน และรับผิดชอบต่อการงานของคนอย่างเต็มความสามารถ โดยไม่ต้องตรวจสอบ ควบคุมดูแลจนมากเกินไป ความรับผิดชอบจะเกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความรับผิดชอบมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

4.1 มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน เพราะความสามารถหากำหนดคน กำหนดงานได้ ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และงานสามารถสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ตรงเวลา

4.2 มีการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ และมีความระมัดระวังความเสียหาย และมีความเข้าใจวิธีการปฏิบัติได้อย่างมีความมั่นใจ

4.3 กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานเสร็จทันเวลา และได้ผลตามเป้าหมาย และผลงานต้องมีความสมบูรณ์ และมีเวลาในการตรวจความเรียบร้อยก่อนส่งงาน

4.4 ไม่ควรเลี้ยงงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพราะจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพหรืองานไม่เสร็จตรงตามเวลา

4.5 มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และส่งผลของการสร้างความสำเร็จของงานมากยิ่งขึ้น

จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบมีประโยชน์ต่อการทำงาน ต่อตนเองซึ่งถ้ายึดถือและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ก็จะทำให้ทำงานประสบผลสำเร็จและสามารถทำงานกับผู้อื่นอย่างมีความสุข รู้จักหน้าที่ของตนเอง รู้จักความรับผิดชอบและทำให้ผู้ที่มีความรับผิดชอบได้รู้จักตนเองมากยิ่งขึ้น

**5. ลักษณะของงาน** หมายถึง ความรู้สึกของครูในงานที่ปฏิบัติมีความน่าสนใจ ทำทลายความรู้ ความสามารถที่ต้องใช้ความคิดลงมือปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจ งานที่กระทำต้องมีวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถปฏิบัติได้และงานมีความท้าทายที่มีการต้องการ

5.1 มีการวางแผนและกำหนดลักษณะงานที่สามารถปฏิบัติได้ เพราะในปัจจุบัน ลักษณะงานที่ดี ถ้าการวางแผนที่ดี การปฏิบัติงานก็มีความสอดคล้องและงานก็จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

5.2 มีการจัดโครงสร้างของงาน พร้อมกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เพราะงานที่กำหนดโครงสร้างไว้อย่างชัดเจน จะทำงานมีระบบ มีผู้รับผิดชอบ และงานก็จะสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

5.3 จัดบุคคลเข้าทำงานตามความเหมาะสม ทั้งคุณวุฒิ และวัยวุฒิ เพราะในปัจจุบันความแตกต่างระหว่างบุคคลมีความสามารถไม่เท่ากัน จะต้องจัดบุคลากรให้เหมาะกับงาน เพื่อความสมดุลและสอดคล้องกับผลงาน

5.4 สร้างสรรค์งานใหม่ให้มีการพัฒนาและสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำผลงานของการปฏิบัติงานไปแสดงผลได้

ดังนั้น การกำหนดแผนการปฏิบัติงานจะต้องมีเป้าหมายและลักษณะงานให้ตรงกับบุคคลและงาน ผู้บริหารจะต้องดูความเหมาะสมและสามารถแบ่งงานตามหน้าที่ และบริหารจะต้องศึกษาความรู้ ความชำนาญ ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานให้ชัดเจนและมีความเหมาะสมกับงาน

**ปัจจัยความสำเร็จ** หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานนั้น เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์ความรู้สึกในทางลบกับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่พวกเขาทำงานประกอบด้วย

1. **นโยบายและการบริหาร** หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ทำให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร เป็นการยอมรับแนวคิดที่จะทำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ แนวทางปฏิบัติของผู้บริหารจะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดผลที่ปรารถนาหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่กำลังจะเกิด และมีความตั้งใจที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผล และจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน การกำหนดนโยบายและการบริหารมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

1.1 นโยบายที่กำหนดไว้ต้องปฏิบัติได้ และสามารถบรรลุเป้าหมายและนำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานได้

1.2 กำหนดการชี้แจงนโยบายให้มีความชัดเจน สามารถปฏิบัติและนำไปบริหารได้ตามเป้าหมาย

1.3 สามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติตามนโยบายและนำไปพัฒนาเพื่อการบริหารได้

1.4 สามารถวางแผนการปฏิบัติได้

การกำหนดนโยบายและการบริหารงานจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ พนักงานทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เกิดความสามัคคีทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและทำให้งานประสบผลสำเร็จ

**2. การปกครองบังคับบัญชา** หมายถึง ความรู้ของครูถึงระเบียบข้อบังคับในหน่วย การปกครองที่ครูได้รับประโยชน์ และผลกระทบจากการควบคุมดูแลและใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็น ทางการของผู้บังคับบัญชาส่งต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการปกครองบังคับบัญชาควรมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเขารู้หน้าที่ของเขา

2.2 ผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยพัฒนาความสามารถรวมถึงการฝึกอบรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างความเห็นร่วมกันในหมู่ผู้ร่วมงานเห็นผลสัมฤทธิ์ ของงาน

2.4 สร้างความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวกับเรื่องร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้อง แน่ใจว่ากำหนดบุคคลต้องตรงกับตำแหน่งของงานด้วยความสนใจและจริงจัง การบังคับบัญชา ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับปัจจัย หลายด้าน ได้แก่ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงาน และความแตกต่างของ ผู้บังคับบัญชา รวมไปถึงหลักการและ ความสำคัญองค์การปกครองบังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติ หน้าที่ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล** หมายถึง ความรู้สึกของครูในความรู้สึกเป็นกันเอง ระหว่างผู้บริหารกันผู้ร่วมงาน การดูแลเอาใจใส่ การให้การช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้อเฟื้อต่อกัน มีการ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีวิธีปฏิบัติ ดังนี้

3.1 การทำงานต้องฟังผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติได้

3.2 การทำงานด้วยความตั้งใจและทำอย่างเต็มความสามารถ สามารถตรวจสอบได้

3.3 การทำงานร่วมกันต้องมีความจริงใจซึ่งกันและกัน

3.4 การทำงานต้องมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน

3.5 การทำงานต้องไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ทุกคนมีความสัมพันธ์กัน

3.6 การทำงานต้องควรยิ้มแย้มแจ่มใส ทำให้ เพื่อนที่ทำงานต้องการพูดคุยด้วย

3.7 ทำงานร่วมกันต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน หรือเน้นการทำเป็นทีม

3.8 แต่ละคนร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในองค์กร จึงทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งคู่

**4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน** หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ให้ครูปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับตำแหน่ง ประกอบด้วยเงื่อนไขการจ้างหรือการทำงาน สภาพที่เอื้ออำนวยให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดี การทำงานจะต้องทำงานด้วยความตั้งใจจริง มีความรู้ประสบการณ์ มีใจรักงานมีวิธีปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 ปฏิบัติงานตามขั้นตอนวิธีการทำงานอย่างถูกต้องด้วยความระมัดระวัง

4.2 มีการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งตามสายงาน

4.3 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานร่วมกับฝ่ายบุคคล ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการประเมินผล

**5. เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล** หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ได้รับค่าตอบแทนของครูจากการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีโอกาสเลื่อนขั้นสูงขึ้นตามคุณภาพของงาน สามารถยังชีพได้อย่างเหมาะสมในปัจจุบัน ซึ่งสามารถหาวิธีการปฏิบัติให้มีความเหมาะสม ดังนี้

5.1 การทำงานต้องมีความสม่ำเสมอในหน้าที่ที่รับผิดชอบและตรงเวลาไม่ล่าช้ามีความเข้มแข็งเพื่อให้งานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 เมื่อรับผิดชอบงานใดงานหนึ่ง ควรลงมือกระทำอย่างเต็มกำลังความสามารถ

5.3 ต้องมีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ ควรรักษางานที่กระทำและมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน

5.4 ช่วยรักษาสินทรัพย์ของบริษัทและช่วยรักษาระดับคุณภาพของสินค้าให้มีประสิทธิภาพ

5.5 การปฏิบัติหน้าที่ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่องานจะได้มีประสิทธิภาพ

การทำงานถ้าพนักงานมีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติหน้าที่ปัญญา เต็มความสามารถ หน่วยงานมีความมั่นคง พนักงานมีความสบายใจ ได้รับความยุติธรรม ผลของการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความผูกพัน ก็สนองตอบทางด้านเงินเดือนให้มีความเหมาะสมและได้ดังที่เขาได้ปฏิบัติงานและผลประโยชน์เกื้อกูลทางสวัสดิการด้านต่าง ๆ ก็จะติดตามมา เพื่อเป็นของขวัญและกำลังใจให้เกิดความพอใจในการทำงานต่อไป

### กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีต่าง ๆ มีหลักสำคัญ ดังนี้

1. ตามทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ ถือว่าความต้องการของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา เพื่อได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีความต้องการระดับสูงขึ้น แต่ต้องได้รับการตอบสนองตามลำดับขั้นต่ำไปหาสูง
2. ทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ เห็นว่า บุคคลอาจมีความต้องการหลาย ๆ อย่างพร้อมกัน โดยอาจจะต้องการระดับสูงพร้อมกับความต้องการระดับต่อ ๆ ไปได้
3. ทฤษฎีองค์ประกอบของเฮอร์ซเบอร์ก ซึ่งให้เห็นว่า การนำปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ และแสดงพฤติกรรมออกมา ปัจจัยเกี่ยวกับงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลพอใจและไม่พอใจงาน

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้จะยึดแนวคิดตามทฤษฎีของนักวิชาการ 3 ท่าน เพราะ บุคคลจะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดี เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างเพียงพอ และสามารถไปถึงสิ่งที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ดีกว่าการได้รับสิ่งตอบแทนน้อยและช้า สำหรับข้าราชการครู ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชรเขต 2 ก็เช่นเดียวกัน หากได้รับการตอบสนองความต้องการดังกล่าวแล้ว ก็จะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนที่ได้ตั้งไว้

### ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ

#### 1. ความหมายของขวัญกำลังใจ

ได้มีผู้กล่าวถึงความหมายของคำว่า ขวัญกำลังใจไว้จำนวนมาก ทั้งที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน ผู้ศึกษารวบรวมไว้ ณ ที่นี้ด้วย

คำว่า “ขวัญ” ตรงภาษาอังกฤษว่า Morale บรรณานุกรมของ Webster (1971) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นสภาพของจิตใจที่นำมาสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย มีความเชื่อมั่น และมีความตั้งใจที่จะทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2552 ได้อธิบายความหมายของคำว่า “ขวัญ” ว่าหมายถึง สิ่งที่เป็นมงคล สิริ ความดี ไม่มีตัวตน นิยมกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมาซึ่งเชื่อกันว่าถ้ามีของขวัญอยู่กับตัวเป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญออกจากร่างไปเสีย ซึ่งเรียกกันว่าขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้นและคำว่า “กำลังใจ” หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับ

พูนศักดิ์ ปิยะมาตย์ (2532) ขวัญคือ สภาพจิตใจ ที่แสดงออกมาในแง่ที่พึงปรารถนา ในด้านความขยันขันแข็งในการทำงาน ความกระตือรือร้น ความมีชีวิตชีวา ความหวังความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นลักษณะของผู้มีขวัญดี แต่ถ้าสภาพจิตใจที่แสดงออกมาในทางหมดหวัง ท้อแท้ หมดกำลังใจ หรือเหนื่อยหน่ายจะเป็นลักษณะของผู้มีขวัญไม่ดี ขวัญจะมีลักษณะเป็นนามธรรมไม่มีรูปร่างแต่จะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมของกลุ่ม

อุทัย หิรัญโต (2533) กล่าวว่า ขวัญ คือ สภาพจิตใจและอารมณ์ ขวัญมีผลต่อเจตคติ และความตั้งใจ ที่มีการปฏิบัติงานและอื่น ๆ

วิจิต เขียมเวหา (2531) กล่าวว่า ขวัญเป็นเรื่องบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ที่จะร่วมกิจกรรมเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ ด้วยความพึงพอใจและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย

Davis (1967 อ้างอิงใน สุบิน ฉัตรดอน, 2532) กล่าวว่าขวัญเป็นสภาพที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่น และอื่น ๆ

เทียบ ทานกระโทก (2535) สรุปว่า ขวัญกำลังใจ คือสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน ขวัญมีลักษณะเป็นนามธรรม แต่แสดงออกในรูปพฤติกรรม

อุดม สาระรัตน์ (2540) กล่าวสรุปความหมายว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความกระตือรือร้น ความหวัง ความกลัว ความเชื่อมั่น ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

ธีรฉัตร กิบุญ (2542) ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจของมนุษย์ที่มีพลังสามารถผลักดันให้บุคคลมีความรู้สึก และพฤติกรรมอันพึงประสงค์เป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนแต่มีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา แสดงออกให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรม เช่น ความกระตือรือร้น ความมุ่งหวัง ความมั่นใจ ความกล้าหาญ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลผู้มีขวัญกำลังใจดี หรือมีขวัญกำลังใจมาก หรือมีขวัญกำลังใจสูง แต่ถ้ามีความรู้สึกและพฤติกรรมในทางตรงกันข้ามคือ ท้อแท้ หดหู่ใจ เฉื่อยชา ตกใจ หวาดกลัว ไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็จะเป็น

ประพันธ์ สุริหาร (2547) กล่าวว่า การบริหารงานจะสำเร็จไม่ได้หากไม่คำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ และการทำงานผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ 1) เป้าหมายของงาน อันได้แก่ ความก้าวหน้าความสำเร็จของงาน และ 2) เป้าหมายของคน ได้แก่ ความพอใจในการทำงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ ในระบบราชการ (Bureaucracy) อำนาจการตัดสินใจของหน่วยงานหรือองค์กร จะเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร หัวหน้าองค์กรหรือองค์กรนั้น ๆ ส่วนรูปแบบหรือวิธีการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพนั้น ผู้บริหารย่อมเป็นผู้กำหนดว่าจะใช้รูปแบบใด หรืออาจจะใช้หลายรูปแบบตามความเหมาะสม เช่น การบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจ การบริหารแบบกระจายอำนาจ การบริหารแบบองค์การคณะบุคคล การบริหารแบบคุณภาพ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและอื่น ๆ แต่ไม่ว่าผู้บริหารจะเลือกรูปแบบหรือวิธีใด ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำการปฏิบัติงานก้าวไปสู่ ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ก็คือ ความพึงพอใจและการมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป ความหมายของขวัญกำลังใจ คือ สภาวะจิตใจและอารมณ์ของบุคคลที่มีผลต่อการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 2. ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

ภิญโญ สาร (2526) กล่าวว่า ขวัญเป็นน้ำใจที่อยากทำงานให้ได้ดี โดยการสมัครใจ และมีความสุขกับการทำงาน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ ผู้บริหารเหมือนแม่ทัพเวลาออกรบ ขวัญของทหารเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพต้องใช้เทคนิคนานาประการ เพื่อให้ทหารมีกำลังใจและขวัญที่ดีจึงจะออกรบได้

วิจิต เยี่ยมเวหา (2531) สรุป นักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่ ถือเอาความพอใจเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของเรื่องขวัญกำลังใจ อันเป็นเสมือนแกนกลางของบุคคลในการอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร ความปรารถนาที่จะให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องหมั่นตรวจตรากำล้างขวัญใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรเสมอ

สุบิน ฉัตรดอน (2532) สรุปว่า ขวัญกำลังใจเป็นหลักในการทำงาน เพื่อนำไปสู่จุดประสงค์ขององค์กร ซึ่งสามารถเห็นได้จากพฤติกรรมแสดงออกด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
2. ความรู้สึกรับผิดชอบหน้าที่
3. ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ
4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
5. ความรู้สึกพอใจในการทำงาน
6. ความสัมพันธ์กับบุคคลในการทำงาน

Davis (1976 อ้างอิงใน ชะลอศักดิ์ อาษา, 2534) ให้ความเห็นว่า ขวัญกำลังใจนั้นมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง และได้สรุปความสำคัญของขวัญและกำลังใจที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์กรดังนี้

ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

1. สร้างความซื่อสัตย์ภักดีให้มิต้องค์กร
2. เสริมสร้างวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน
3. ทำให้องค์กรแข็งแรง
4. ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์กรดีขึ้น
5. ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
6. ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร

เทียบ ทานกระโทก (2535) สรุปว่า ขวัญเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง

ธีรฉัตร กินบุญ (2542) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อบุคคลและองค์กร กล่าวคือ ขวัญกำลังใจมีสัมพันธ์โดยตรงกับความ สุข ความพอใจ ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ความมั่นใจ ความกระตือรือร้น และความรับผิดชอบของบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรคือ ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานภายใต้กรอบแห่งความรัก ความสามัคคีด้วย ความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร และนอกจากนี้ยังมีผลสัมพันธ์โดยตรงต่อคุณภาพและประสิทธิผลของงาน ขวัญกำลังใจในการทำงานนั้นเปรียบไปแล้วก็คล้ายกับสุขภาพของคนเราที่อาจเป็นได้ทั้ง อ่อนแอและ แข็งแรง เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้อย่างเป็นสุข คนเราก็ต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพอยู่เสมอ ในทำนองเดียวกัน ถ้าต้องการให้องค์กรดำเนินงานไปด้วยความ



สรุปความสำคัญของขวัญกำลังใจ คือ สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้นหรือ ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน ขวัญมีลักษณะเป็นนามธรรมแต่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมบุคคล

## พฤติกรรมที่แสดงออกถึงขวัญกำลังใจ

### 1. พฤติกรรมที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ

พฤติกรรมที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การโดยทั่วกันไปจะสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่าง ๆ กล่าวโดยละเอียดตามลำดับตัวแปรในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

1.1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง หมายถึง การปฏิบัติงานโดยผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการทำงานกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการวางแผน และวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงาน สมยศ นาวิกาน (2522, หน้า 95-110) ได้พูดถึงทฤษฎี สองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก ไว้ว่า คนมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน ในลักษณะที่สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่สามารถทำด้วยตนเองได้แต่ต้นจนจบ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532, หน้า 113) กล่าวถึงการบริหารงานขององค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพว่า จะต้องพยายามให้องค์การได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น การวินิจฉัย และการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น การยอมรับในผลงานสูงขึ้น การประสานงานดีขึ้น และการกระจายอำนาจมีมากขึ้น ชารี มณีศรี (2521, หน้า 160) มีความเห็นว่า การทำงานในสังคมประชาธิปไตยนั้นจะสำเร็จได้ผลดีจะต้องมาจากความคิดเป็นและร่วมมือกันปฏิบัติงานของบุคคลหลายฝ่าย สมยศ นาวิกาน (2522, หน้า 434-435) ได้กล่าวถึงปัจจัยเบื้องต้นที่ทำให้บุคคลมีขวัญกำลังใจ และบังเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วย โอกาสก้าวหน้า เงิน ความท้าทายของงาน การมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารจึงเป็นปัจจัยในการสร้างขวัญเพราะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเกิดความศรัทธา และเชื่อมั่นต่อองค์การ พร้อมที่จะปฏิบัติงาน ในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2538, หน้า 570) กล่าวถึงการได้มีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานและการประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่บุคคลที่ส่วนรับผิดชอบในการกำหนดว่าเป็นแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เสียสละและรับผิดชอบมากขึ้น

โดยสรุป ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง คือ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์การเป็นสิ่งที่ทำให้ขวัญกำลังใจของบุคลากรสูงขึ้น เต็มใจที่จะทำงาน เสียสละและรับผิดชอบสูงขึ้นและเป็นสิ่งที่เข้าใจว่า ครู-อาจารย์ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ก็เช่นเดียวกัน ย่อมมีความประสงค์ที่มีส่วนร่วมในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 การที่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ เพื่อได้ร่วมกันพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

1.2 ความรู้สึกปลอดภัย มาสโลว์ (Maslow, 1907, pp. 122-144 อ้างอิงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2523, หน้า 305-307) กล่าวว่า เมื่อมีความต้องการทางร่างกาย ของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็เข้ามาบีบบทบาทพฤติกรรมของมนุษย์ มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะมิต่อร่างกายเช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม ฯลฯ เป็นอาทิ มนุษย์ปรารถนาที่อยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบและสามารถคาดหมายได้ ความต้องการความปลอดภัยหมายความว่าความรวมถึงความรู้แต่ละบุคคลถึงข้อจำกัดหรือขอบเขตพฤติกรรมซึ่งเป็นการยอมรับกันในสังคมในองค์การความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของลูกจ้าง ถ้าคนเราทำงานด้วยความหวั่นไหวอยู่ตลอดเวลา ถึงความมั่นคงของตำแหน่งที่ทำอยู่แล้ว งานที่ทำไปย่อมไม่มีผลดีต่อองค์การ หัวหน้างานจึงหน้าที่จะจัดให้คนงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน เช่น การปลดออกหรือไล่ออก ควรจะมีการพิจารณาอย่างไร ระบบความชอบพอส่วนตัว (Favoritism) การเลือก (Disceimintion) เป็นสิ่งที่กระทบกระเทือนต่อหน้าที่ ขวัญและกำลังใจของคนงานมากที่สุด

สรุปแล้วผู้ที่ทำงานในองค์การทุกคนต้องการมั่นคงปลอดภัยในการทำงานข้าราชการครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต 2 ก็เช่นเดียวกัน ถ้าเขารู้สึกว่ามีความปลอดภัยเขาก็มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ความรู้สึกรับผิดชอบ (Responsibility) เฮอ์เบอร์ก (Herzberg, 1968, pp. 113-115) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบเป็นลักษณะการทำงานที่เป็นข้อผูกพันของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ ผู้บังคับบัญชามอบหมายหน้าที่ให้กระทำจนเกิดความพอใจ จำนง สมประสงค์ (2520, หน้า 114) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบของหัวหน้างานไว้สองประการ ประการที่หนึ่งต้องมี

สรุปได้ว่าความรับผิดชอบ คือ การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้เกิดผลสำเร็จภายในเวลาที่กำหนด มีความตั้งใจให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี ทำงานด้วยความเสียสละ และเต็มใจ

1.4 ความรู้สึกประสบความสำเร็จ หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี สมยศ นาวิกาน (2522, หน้า 95-110) ได้พูดถึงทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบอร์กไว้ว่า เฮอริเบอร์ก ได้ศึกษาพบว่า ความสำเร็จในการทำงานของบุคคลเกิดจากที่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ รู้จัก ป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้งผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การดำเนินการจูงใจให้บุคลากรประสบความสำเร็จในการทำงาน นั้น มาสโลว (Maslow, 1954, p. 80) พบว่า ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Needs for Actualization) เป็นลำดับขั้นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ ที่ทุกคนอยากจะได้ อยากจะเป็น เพราะความสำเร็จเป็นสิ่งที่ได้นำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศ ความเชื่อถือ ความดี ความชอบ อันส่งผลให้เกิดขวัญแลกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1992 อ้างอิงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2538, หน้า 569) ได้กล่าวว่า การทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจอันเนื่องมาจากความสำเร็จ จะต้องประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ และต้องสร้างกลุ่มทำงานให้บุคคลซึ่งมีความสามารถหลากหลายมาอยู่ร่วมกัน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2529, หน้า 267-270) กล่าวถึง ความสำเร็จของงานว่า มีความสัมพันธ์กับการประเมินผลงานปฏิบัติงาน การวัดผลสำเร็จของงาน อาจพิจารณาได้เป็นสองด้าน คือ ด้านหนึ่งนั้นเป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน หมายถึง ผลงานที่ได้ปฏิบัติสำเร็จเสร็จสิ้นแล้ว ส่วนด้านหนึ่ง หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน หมายถึงการได้รับรางวัล การ

โดยสรุปการได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถสร้างผลงานที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และตนได้รับผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ จากความสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยอาจจะเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ แล้วแต่ความมุ่งหมายของแต่ละคน บุคคลที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น มีความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จรู้อย่างถูกต้องเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของตน ทำงานอย่างมีแผนขั้นตอน มีเป้าหมายในการทำงาน และสามารถดึงความสามารถของผู้อื่นมาใช้ และเป็นที่ยอมรับว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 เป็นที่ร่วมของบุคคลที่มีแตกต่างกันในด้านตำแหน่งหน้าที่ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่ละบุคคล ย่อมมีความมุ่งหวังและความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานและปฏิบัติตน ความสำเร็จของงานจึงเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2

1.5 ความรู้สึกพึงพอใจในลักษณะงาน หมายถึง ความรู้สึกรัก ชอบ ยินดี เต็มใจ หรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากการได้รับ การตอบสนองความต้องการทั้งด้านวัตถุและด้านจิตใจ (พิน คงพูน, 2529, หน้า 33) และ กิติมา บริรดี ดิลก (2529, หน้า 321-333) กล่าวไว้ว่า ความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับการตอบสนองความต้องการ และได้สรุปว่า บุคคลที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะแสดงออกให้เห็นโดยพฤติกรรมดังต่อไปนี้ คือ มีความเอาใจใส่ต่องาน ชยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ยอมเสียสละเวลา ความสุขส่วนตัว เพื่องานโดยไม่ต้องชักชวนหรือขอร้องมีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกเป็นก๊ก เป็นเหล่า ตลอดจนไม่ขาดหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความสบายใจที่ได้มาทำงาน และอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน สำหรับ บลูม และเนย์เลอร์ (Blum and Naylor, 1985 อ้างอิงใน มนุษย์ เอี่ยมวิสัย, 2519, หน้า 188) อธิบายว่าความพึงพอใจในงาน คือทัศนคติทั่วไป ซึ่งเป็นผลรวมของทัศนคติเฉพาะที่มีอยู่สามด้าน คือด้านองค์ประกอบเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะ ด้านลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคลและความสัมพันธ์กับกลุ่มภายนอกงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทำให้เกิดขวัญในการทำงาน ซึ่ง โยเดอร์ (Yoder, 1953, p. 445) ให้

โดยสรุป ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น เป็นความรู้สึกรัก ชอบ ยินดี เต็มใจ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 หากมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.6 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ไพรบูลย์ วิสัยจร (2523, หน้า 6) อธิบายว่า ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึงสัมพันธภาพและความเข้าใจอันดีในหมู่คณะ ผู้ร่วมงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างดี ทั้งในระหว่างเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา



กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์ในหน่วยงานสามารถส่งผลให้เกิดความพอใจหรือไม่พอใจในการปฏิบัติงาน การที่ข้าราชการครูมีความสัมพันธ์ในหน่วยงาน จะทำให้เกิดความสามัคคีและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรนั้นจะต้องมีความจริงใจต่อกัน มีการร่วมมือช่วยเหลือในกิจกรรมต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และให้ความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือกันในยามทุกข์ยาก มีการติดต่อสัมพันธ์กันและมีการแบ่งงานกันถูกต้องในการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนจนเหตุให้เกิดความขัดแย้ง สำหรับข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ก็เช่นกัน ถ้าแต่ละคนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันแล้ว ก็ทำให้ให้สามารถ ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีขวัญ ตลอดจนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ในที่สุด

## 2. พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ

เบรช (Brecj, 1968, pp. 508-516 อ้างอิงใน อุทัย หิรัญโต, 2531, หน้า 162) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานว่า มีดังนี้

1. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
2. ความเพียงพอของค่าจ้างสำหรับครอบครัว
3. ความก้าวหน้า
4. ความยุติธรรม
5. การมีสภาพในการทำงาน และได้รับกายรับนับถือ
6. การมีส่วนร่วมในเรื่องราวองค์การ การสื่อความหมาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมืออันดี
7. การมีภาวะผู้นำที่ดี
8. การหาทางให้เจริญก้าวหน้า
9. ความภาคภูมิใจในงาน ผลผลิตและบริษัท
10. การมีโครงให้การแนะนำที่ดี
11. การปรึกษาหารือร่วมกัน

อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 162) มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 6 ปัจจัย

1. ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การมอบหมายงาน
3. การจัดสภาพการทำงาน
4. การวัดผลสำเร็จในการทำงาน คือโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

5. ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น

6. การบำเหน็จรางวัลและการลงโทษ

ไพโรบลย์ วิสัยจร (2523, หน้า 6) ได้วิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนราษฎร์ ในกรุงเทพมหานคร เมื่อปี 2523 ได้จำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจออกเป็น 6 ปัจจัย คือ

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
2. ความรู้สึกรับผิดชอบ
3. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ
4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
5. ความพอใจในงานที่ทำ
6. ความสัมพันธ์ของหน่วยงาน

สุมน ณรงค์อินทร์ (2522, หน้า 42-43) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และพบว่า ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ

1. การจัดระบบการบริหารงาน หมายถึง การกำหนดนโยบาย ระเบียบแบบแผนการแบ่งงานหน้าที่รับผิดชอบ การมอบหมายงานอย่างเหมาะสม มีการกำหนดวัตถุประสงค์การวางแผนอย่างชัดเจน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การพัฒนาบุคลากรและโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
4. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน
5. ความมั่นคงในอาชีพตลอดจนตำแหน่งหน้าที่การงาน
6. ประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร
7. สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ เช่น ห้องพักรู หอพยาบาล

สภาพแวดล้อมของห้องเรียน ตลอดจนอุปกรณ์อำนวยความสะดวก

8. การสื่อสารภายในองค์กร
9. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน

บุญทัน ดอกไธสง (2520, หน้า 94) และนักบริหารคนอื่น ๆ เชื่อว่าขวัญของบุคคลจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยสามด้าน คือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านมนุษย์และปัจจัยด้านอื่น ๆ ใน 8 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ คือ



1. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic factors) ประกอบด้วย
  - 1.1 เงินเดือน
  - 1.2 ผลประโยชน์เกื้อกูล
2. ปัจจัยทางมนุษย์ (Human factors)
  - 2.1 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.2 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
  - 2.3 การปกครองบังคับบัญชา
  - 2.4 ความเชื่อมั่นและการนับถือผู้บริหาร
3. ปัจจัยอื่น ๆ (Other factors)
  - 3.1 การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
  - 3.2 การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ (2536, หน้า 226-228) ได้กล่าวถึงผลการศึกษาค้นคว้าของ Professor Elton Mayo ศาสตราจารย์นักสังคมวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานหรือสภาพการทำงาน (Working Conditions) ดีและการตอบแทนดี ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตสูงเสมอไปปัจจัยที่สำคัญกว่าคือ ท่าทาง และจิตใจ ของผู้ทำงาน Mayo เห็นว่าการหาเงินและผลตอบแทนอื่น ๆ อย่างเดียวไม่พอ ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างต้องสนใจในท่าทีและจิตใจของคนทำงานด้วย และได้แบ่งความต้องการความรู้สึกของผู้ทำงานดังนี้

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Sense of Belonging) มนุษย์ต้องการมีเพื่อน ต้องการมีครอบครัว เป็นสมาชิกในสังคม เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน คนที่อยู่คนเดียวโดดเดี่ยวจะมีความรู้สึกว่าเหวทางจิต และมักจะก่อให้เกิดปัญหาเสมอ

2. ความรู้สึกที่จะได้รับการยกย่อง (Sense of recognition) มนุษย์เราต้องการ การยกย่องและนับถือ เมื่อทำอะไรลงไปก็อยากได้รับคำชมเชย ถ้าได้ทำอะไรเป็นชิ้นเป็นอันจะทำให้เกิดความสุขชื่นชม เรื่องนี้เป็นความจริงกับทุกคน ทำอะไรก็อยากเห็นผลงาน

3. ความพอใจที่จะได้มีส่วนร่วม (Sense of Participation) มนุษย์ต้องการที่จะมีส่วนร่วม มีส่วนคิด มีส่วนทำเมื่อได้โอกาสดังกล่าว ความตั้งใจก็มีมาก ฉะนั้นการที่จะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานและทุ่มเทเอาใจใส่ จะต้องให้โอกาสเขามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหา เสนอข้อคิดเห็นและเข้าร่วมในการหารือการดำเนินงานได้บ้าง

4. ความรู้สึกรักหมู่รักพวกพ้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียว (Team Spirit) ถ้าผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่ง ผู้ร่วมงานจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทุกคนร่วมกันทำงานจะทำให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง

จากสิ่งต่างเหล่านี้จะเห็นได้ว่า ผู้ที่ทำงานไม่ได้ถือว่าคุณค่าจ้างหรือเงินเดือนมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งเสมอไป คนยังต้องการสิ่งอื่น ๆ นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน ฉะนั้น การจ่ายค่าในอัตราต่ำบางที่ผู้ปฏิบัติอาจยินดียอมรับ หากหน่วยงานให้บริการอย่างอื่นที่ตอบสนองต่อความต้องการทางด้านจิตใจ หรือมีการบำรุงขวัญกำลังใจให้ดีอยู่เสมอ จะทำให้การทำงานมีคุณภาพด้วย

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจจากนักวิชาการหลายท่านได้ให้รายละเอียดไว้ชัดเจนและครอบคลุมใน 6 ด้าน คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานและความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

### 3. ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญ

ได้กล่าวมาแล้วว่า ขวัญเป็นสภาพของจิตใจ (State of Mind) ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลของงาน องค์การใดประกอบด้วยบุคคลที่มีกำลังขวัญดี ย่อมบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การใดผู้ปฏิบัติงานมีกำลังขวัญต่ำ องค์การนั้นย่อมจะบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานจะตกต่ำ ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญโดยทั่ว ๆ ไปพิจารณาได้จาก (จำเริญ ต้นสุวรรณ, 2545, หน้า 47)

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน ตามปกติองค์การจะกำหนดเป้าหมายการบริหารงานไว้ เช่น ถ้าเป็นบริษัทรองเท้า ก็จะกำหนดเป้าหมายไว้ในแต่ละปีว่า จะผลิตรองเท้าให้ได้ในปีละกี่คู่ ถ้าเป็นบริษัทผลิตรถยนต์ก็จะกำหนดเป้าหมายไว้ว่า จะผลิตรถยนต์ให้ปีละกี่คัน เป็นต้น ถ้าหากการผลิตรองเท้าก็ดี รถยนต์ก็ดี เกิดไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีผลมาจากคนงานของบริษัทแล้วก็เชื่อได้ว่าส่วนหนึ่งก็จะมีข้อบกพร่องเกี่ยวกับกำลังขวัญของคนงานเกิดขึ้น ฉะนั้นเมื่อใดถ้าหากการบริหารงานขององค์การ ระดับของผลงานไม่บรรลุเป้าหมายหรือสม่ำเสมอเป็นปกติแล้วฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องสำรวจ ตรวจสอบหาเหตุผลเหตุที่แท้จริง โดยมุ่งประเด็นไปที่ขวัญกำลังใจ

2. การขาดงาน โดยปกติผู้ที่มีขวัญดี จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานและตั้งใจทำงาน การขาดงานจะมีน้อยมากในหมู่คนที่มีขวัญสูง แต่ถ้าปรากฏว่าในหน่วยงานมีคนขาดงานบ่อย ๆ และมีจำนวนเพิ่มขึ้น ลักษณะงานดังกล่าวจะชี้ให้เห็นว่า ขวัญของคนงานเสื่อมโทรม การขาดงานในข้อนี้ หมายความว่ารวมถึงการลาออกจากงานด้วย

3. ความร้องทุกข์หรือบ่นที่ หรือบ่นที่ หากปรากฏว่าหน่วยงานมีคำร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารเพิ่มมากขึ้น หรือมีบ่นที่ที่กล่าวโทษใครต่อใครเกิดขึ้นและบ่อย ๆ แสดงว่ามีสิ่งหนึ่งสิ่งใดเกิดข้อบกพร่องขึ้นแล้ว และกระทบกระเทือนขวัญ ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาหาสาเหตุอันแท้จริง

4. การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น ก็เป็นลักษณะหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับขวัญของคนงานเกิดขึ้น ตามบัญญัติสิทธิประการของการจัดองค์การที่ดีของสมาคมการบริหารงานของอเมริกัน (American Management Association) ข้อ 9 ระบุว่าไม่พึงใช้หรือจะหวังให้ผู้บังคับบัญชาหรือลูกจ้างมาเป็นผู้ช่วย และผู้วิพากษ์วิจารณ์งานของอีกคนหนึ่ง หัวหน้างานที่ดีจะต้องระมัดระวังมิให้ผู้วิพากษ์วิจารณ์เกิดขึ้นอย่างพร่ำเพรื่อ เพราะอาจเป็นหนทางทำลายความสามัคคีธรรมและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิพากษ์วิจารณ์ที่เกี่ยวกับการมอบหมายงานให้ทำไม่เท่ากัน การกำหนดชั่วโมงทำงานแตกต่างกันตลอดจนการดำเนินการทางวินัย แสดงว่าขวัญของคนงานเกิดความแปรปรวนแล้วแ่งที่ทำให้ผู้วิพากษ์วิจารณ์เกิดความคับข้องใจ

#### 4. การบำรุงรักษาขวัญ

ขวัญเป็นสภาวะแห่งจิตใจที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำงาน หรือแสดงออกให้เห็นถึงความตั้งใจ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การบำรุงรักษาขวัญเป็นภารกิจอันยิ่งใหญ่ของผู้บังคับบัญชา จึงใช้วิธีการเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญดังต่อไปนี้ (จำเริญ ต้นสุวรรณ, 2545, หน้า 48)

1. การที่จะสร้างขวัญหรือบำรุงขวัญให้เกิดอย่างจริงจัง ควรจะให้มีการสำรวจทัศนคติ (Attitude Survey) เป็นครั้งคราวเพื่อให้รู้ว่าลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องานหรือหัวหน้างานอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่แท้จริงและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง

2. สร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้นเช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย เป็นต้น การดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวพึงปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบหากปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจะมีผลกระทบกระเทือนขวัญอย่างมากที่สุด

3. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือระบายความอัดอั้นตันใจของเขาบ้าง ทั้งนี้ เพราะในทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงานกับฝ่ายบริหารอยู่ด้วยเสมอ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดีบ้าง มอบหมายงานให้ทำไม่เหมาะสมบ้าง ปกครองไม่เป็นธรรมบ้าง อนึ่ง การรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องนั้น ต้องมีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ หรือไม่ก็ชี้แจงทำความเข้าใจว่าใครเสนอเรื่องอะไรขึ้นมาอย่าให้กลายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง หรืออันตรายกันไปหมดสิ้น

4. ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาหรือที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ปัญหาเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน อีกทั้งยังสามารถที่จะช่วยชี้ทางแก้ปัญหาในการปรับปรุงตัวเอง

5. การชมเชยให้รางวัล ทุกคนชอบการสรรเสริญ แต่ต้องทำด้วยใจจริงการชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจ การทำความดีถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดการเบื่อหน่ายและท้อถอย ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทั่วถึง ใครทำดีก็สรรเสริญ ให้ปรากฏให้ชู้ก็ปราบปรามให้ราบคาบ

6. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า รู้อนาคตของตัวเองและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างเต็มที่ อย่ากีดกันเป็นอันขาด

7. ในโอกาสอันเท่าเทียมกันในอันที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามส่วนสัดแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถทุกคนที่ทำงานย่อมมุ่งหวังความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วยกันทุกคน ฉะนั้นเมื่อมีตำแหน่งว่างลง จงใช้ความเป็นธรรม พิจารณาแต่งตั้งให้รอบคอบที่สุด

8. ผู้บังคับบัญชา ต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจ เมตตากรุณา โดยทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง มิใช่วางตัวแบบผู้เรื่ออำนาจหรือวางตัวแบบสุนัขเฝ้าขโมย

9. พึงส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้เพราะขวัญก็คล้ายกับสุขภาพร่างกายของมนุษย์ บุคคลที่เจ็บป่วยและเป็นโรคร่างกาย จะเสื่อมโทรมและอ่อนแอ ฉันทใด ก็ย่อมทำให้ขวัญตกต่ำด้วยฉันทนั้น เพราะขวัญเป็นสภาพของจิตใจจิตใจกับร่างกายเป็นของคู่กัน อย่างใดอย่างหนึ่งเสื่อมจะมีผลกระทบต่อถึงกัน

ตามที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ พอสรุปได้ว่า ขวัญคือสภาพของจิตซึ่งแสดงออกให้เห็นได้จากพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ พฤติกรรมที่ขวัญแสดงให้เห็นได้แก่ความกระตือรือร้น ความขยันขันแข็งมุ่งมั่น ไม่หยุดหย่อน ความร่าเริงในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีจิตใจหดหู่ ท้อแท้หมดหวัง ขาดความกระตือรือร้น ก็แสดงว่าขวัญต่ำหรือไม่มีขวัญ อย่างไรก็ตามการวินิจฉัยกำลังขวัญจะต้องนำระบบงานมาประกอบการพิจารณาด้วย ทั้งนี้เพราะความเสื่อมขององค์การ ความหย่อนยานในการบังคับใช้ระเบียบวินัยเป็นต้น ฉะนั้นการสร้างเสริมและการบำรุงรักษาขวัญจึงควรพิจารณาทั้งในแง่ตัวบุคคลและระบบงานควบคู่กันไปด้วย

## การประเมินขวัญกำลังใจ

วิธีการที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งที่สามารถใช้ประเมินขวัญกำลังใจเจ้าหน้าที่ว่ามีอยู่อย่างไร คือ วิธีการสำรวจ ซึ่งมีวิธีการอยู่ 4 วิธีคือ

1. การสังเกตการณ์ (Observation) การสังเกตการณ์เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการสำรวจหรือวัดขวัญกำลังใจที่มีอย่างน้อยแค่ไหน ซึ่งผู้บังคับบัญชาปฏิบัติได้อย่างกว้างขวาง เพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองบังคับบัญชาหน่วยงานและควบคุมงานอยู่แล้ว การสังเกตการณ์อาจจะร่วมสนทนาด้วย หรือสังเกตการณ์ปฏิบัติงานดูพฤติกรรมกรรมการแสดงออกต่าง ๆ และก็นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์จะทำให้ทราบถึงภาวะของขวัญของคนได้อย่างแน่นอน

2. การสัมภาษณ์ (Interviewing) การสัมภาษณ์เป็นวิธีหนึ่งที่มีประโยชน์ในการวัดขวัญ การสัมภาษณ์นี้ต้องเผชิญหน้ากันเป็นส่วนตัว แลกเปลี่ยนข่าวสารกันด้วยวาจา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติต่าง ๆ แก่กัน แต่การสัมภาษณ์ผลจะไม่ได้เป็นที่น่าพอใจหากกระทำโดยไม่กำหนดกฎเกณฑ์ที่แน่นอน (Casual) ทำโดยไม่มีแผนและทำโดยปราศจากความระมัดระวังในการปฏิบัติผู้สัมภาษณ์จะต้องหาทางให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความรู้สึกเป็นอิสระและพูดกันอย่างเปิดเผย

3. แบบสอบถาม (Questionnaires) วิธีที่นิยมกันอย่างกว้างขวางในการวัดขวัญคือใช้แบบสอบถามโดยขอรับรองให้คนงานแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกลงในแบบสอบถามการสร้างคำถามเพื่อสอบถามเรื่องขวัญจำต้องพิจารณาอย่างพิถีพิถันเพื่อที่ตั้งคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมดและลักษณะของคำถามนั้นจะต้องมีลักษณะที่ตรงให้ได้ข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับกำลังขวัญสมบูรณ์ครบถ้วนแบบของคำถามที่นิยมใช้กันทั่วไป มีอยู่ 4 แบบ คือ

3.1 หัวข้อความเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (Agree Disagree Item)

3.2 การเลือกข้อที่ถูกที่สุด (Multiple-Choice Question)

3.3 การกรอรายการ (Check List of Items)

3.4 แบบคำถามที่ให้ตอบด้วยความเห็นอย่างกว้างขวางในตอนสอบถามปลายเปิด (Open-Ended Questions)

4. การเก็บประวัติ (Record-Keeping) การเก็บประวัติช่วยอำนวยความสะดวกเป็นอันมากหากกระทำเป็นระบบที่ดี ประวัติที่รวบรวมขึ้นควรจะมีเรื่องการขาดงานการเฉื่อยชาและบันทึกไว้เป็นรายบุคคลอย่างย่อ ๆ ในบัตรและนำมาสรุปความลงในบัตรของหน่วยงานอีกครั้งหนึ่งในลักษณะเดียวกัน ประวัติควรให้แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงกำลังขวัญด้วย เช่น การร้องทุกข์ การลงโทษทางวินัย เป็นต้น ประวัติที่จะทำขึ้นนั้นต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอและเชื่อถือได้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยภายในประเทศ

ผู้ทำการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง (2530, หน้า 60-62) ได้วิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ จากกลุ่มตัวอย่าง 420 คน ผลการวิจัยพบว่า ความรู้สึกพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่าครูที่มีประสบการณ์มากมีขวัญสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อย ส่วนอายุ เงินเดือน ไม่ทำให้ครูมีขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มนัส กะระกล (2530, หน้า 63) ได้วิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ความพึงพอใจของรายได้ ความเป็นอยู่ของผู้นับตั้งปัญหา ความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิการ

สุนทร โคตรท่าน (2531, หน้า 83) ได้วิจัยเรื่องขวัญในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่าง 465 คน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญในการทำงานของครู อาจารย์โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีขวัญในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุพัฒน์ หนูประดิษฐ์ (2533, หน้า 55 อ้างอิงใน ทะนงศักดิ์ พฤษชาชีวะ, 2534, หน้า 22-23) ได้ศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามเขตที่ตั้งโรงเรียน อายุ เงินเดือน ประสบการณ์และตำแหน่งและขนาดโรงเรียนพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส โดยส่วนรวมครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

### 2. งานวิจัยต่างประเทศ

มีผู้วิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้

โกวิน (Gowin, 1982, p. 1367-A as cited in Ghisclli and Brown, 1995, p. 430) ได้ทำการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูในรัฐอิลลินอยส์ตอนใต้ โดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวแปรอิสระที่มีต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนชุมชนทางตอนใต้ของรัฐอิลลินอยส์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ครูหญิงมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูชาย
2. ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสูงกว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับอาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู
4. ความสัมพันธ์กับครูชุมชนมีผลมากที่สุดต่อองค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน
5. ครูในโรงเรียนที่อยู่นอกเมืองหรือชนบทมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำกว่าปกติ
6. ความขัดแย้งในเรื่องความเชื่อ วัฒนธรรม ขนาดของโรงเรียนและเงินเดือนไม่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู
7. ความเจริญก้าวหน้าในชีพและความไม่เจริญก้าวหน้าในอาชีพมีผลต่อการปฏิบัติงาน

ซูซาน (Zuzanne, 1986, pp. 361A-362A as cited Ghiselli and Brown, 1995, p. 430) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนในรัฐเทนเนสซี โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อวัดระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในรัฐเทนเนสซี ซึ่งขวัญในการปฏิบัติงานของครูกับอาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการ ความพึงพอใจกับงานด้านการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มครูกับชุมชน กับงานสนับสนุนการศึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกและการบริหารโรงเรียน ความกดดันของชุมชน โดยเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูระหว่างเพศ กลุ่มอายุระดับ การศึกษาผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในภาคตะวันออก ภาคกลาง ภาคตะวันตกของรัฐไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ยกเว้นในเรื่องความสัมพันธ์ของครูกับผู้บริหารที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05
2. ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปีอายุ 40ปี และสูงกว่า 40 ปี ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ยกเว้นในเรื่องเงินเดือนที่ได้รับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05
3. ขวัญในการปฏิบัติงานของครูชายและครูหญิงไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ยกเว้นในเรื่องความสัมพันธ์ของครูกับผู้บริหารจำนวนชั่วโมงที่สอน และเครื่องอำนวยความสะดวก และการบริหารของโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ครูชายมีความคิดทางด้านการบวกมากกว่าครูหญิง

4. ขวัญในการปฏิบัติงานของคุณในระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท สูงกว่าปริญญาโท ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวข้างต้น โดยสรุปถึงแม้ว่านักวิชาการต่าง ๆ จะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปแต่ส่วนใหญ่ก็สังเกตเห็นความสำคัญของขวัญและให้ข้อคิดเห็นที่ผู้บริหารมีภาระหน้าที่คอยหมั่นตรวจสอบขวัญของคุณในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามความต้องการ และปลูกฝังค่านิยมของคุณแต่ละคนประสานเข้ากับองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน ตลอดจนคุณภาพการศึกษาต่อไป ทั้งนี้ ควรศึกษาขวัญของคุณโดยครอบคลุมองค์ประกอบ 6 ด้าน

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
2. ความรู้สึกรับผิดชอบหน้าที่
3. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ
4. ความรู้มั่นใจในการทำงาน
5. ความรู้สึกพอใจในการทำงาน
6. ความสัมพันธ์กับบุคคลในการทำงาน