

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก โดยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเสนอตามลำดับ ดังนี้

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
 - 1.1 ความหมายและโครงสร้างการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
 - 1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
2. การบริหารของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
3. หน้าที่และการรับผิดชอบของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ
4. โครงสร้างและการแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
5. ความหมายและการพัฒนาขวัญ
 - 5.1 ความหมายของขวัญ
 - 5.2 ความสำคัญของขวัญต่อการบริหารงาน
6. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน
 - 6.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow)
 - 6.2 ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two – Factors Theory) ของเฮิร์ชเบิร์ก
 - 6.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์
7. ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี
 - 7.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี
 - 7.2 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี
8. ลักษณะที่แสดงว่าคนในองค์กรมีขวัญดีและไม่ดี
9. การเสริมสร้างขวัญ การบำรุงขวัญในการปฏิบัติงานและมาตรการวัดขวัญ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

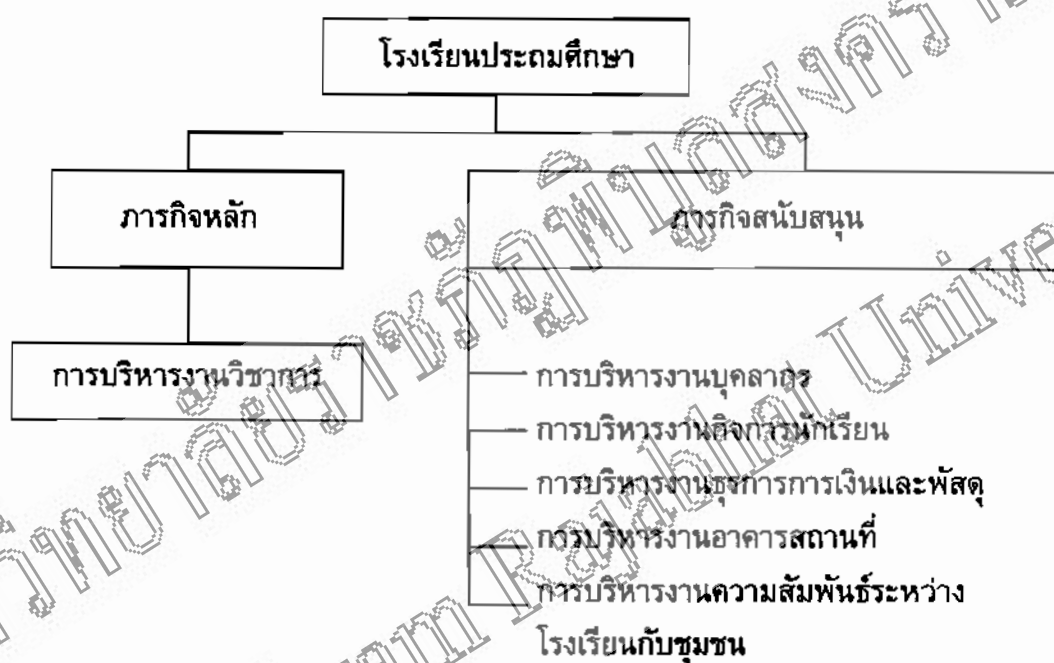
1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

1.1 ความหมายและโครงสร้างการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สุรัตน์ ดวงชาตม (2539 : 11) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง กิจกรรมของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนได้ดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้การบริการทางการศึกษา โดยเน้นการพัฒนาความรู้แก่เยาวชนตามบทบาท อำนาจหน้าที่ ภารกิจและขอบข่ายงานที่กำหนดไว้ โดย สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ รวม 6 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานธุรการการเงินและพัสดุ การบริหารงานอาคารสถานที่และการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดังแสดงไว้ในภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

มนัส จุติพรประสิทธิ์ (2543 : 8 - 18) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ตามภารกิจของโรงเรียนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย คือ ให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร โดยมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์มีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต มีชีวิตที่สงบสุขและเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและชาติซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียนไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. งานด้านวิชาการ
2. งานด้านบุคลากร
3. งานด้านกิจการนักเรียน
4. งานด้านธุรการ การเงินและพัสดุ
5. งานด้านอาคารสถานที่
6. งานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

จากขอบข่ายงานบริหารโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน สามารถจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการบริหารโรงเรียน ได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. **งานหลัก** เป็นงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยตรง ได้แก่ งานด้านวิชาการ
2. **งานสนับสนุน** เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ งานด้านบุคลากร งานด้านกิจการนักเรียน งานด้านธุรการ การเงินและพัสดุ งานด้านอาคารสถานที่ และงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1. การบริหารงานด้านวิชาการ

งานที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะต้องดำเนินการในโรงเรียนมีอยู่ 6 ด้าน งานด้านวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุด ส่วนงานอื่น ๆ เป็นงานที่สนับสนุนให้การดำเนินงาน ด้านวิชาการมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องใช้เวลาในการบริหารงานด้านวิชาการให้มากกว่างานด้านอื่น ๆ และต้องรู้จักขอบข่ายของงานรวมทั้งบทบาทหน้าที่ของคนที่มีต่องานด้านวิชาการ

2. การบริหารงานด้านบุคลากร

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีฐานะเป็นสถาบันทางสังคมสถาบันหนึ่ง มีหน้าที่ให้การศึกษาแก่สมาชิกในสังคมโดยใช้ทรัพยากรการบริหารในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ทรัพยากรดังกล่าวที่สำคัญที่สุด คือ คน แม้ว่าผู้บริหารจะกำหนดแผนงานและโครงการไว้ดีเพียงใด ถ้าคนที่จะรับผิดชอบงาน ไม่มีความรู้ ไม่มีความเหมาะสมกับงานที่ทำ ความสำเร็จของงานจะไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญต่อการบริหารงานด้านบุคลากรในโรงเรียน

3. การบริหารงานด้านกิจการนักเรียน

งานด้านกิจการนักเรียนเป็นการจัดกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนของนักเรียนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

4. การบริหารงานด้านธุรการ การเงินและพัสดุ

งานด้านธุรการ การเงินและพัสดุที่ปฏิบัติอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ปฏิบัติโดยยึดกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับเกณฑ์ เงื่อนไข ตามหนังสือสั่งการ จึงเป็นลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจ และรู้ขอบข่ายงานด้านธุรการ การเงินและพัสดุ

5. การบริหารงานด้านอาคารสถานที่

งานด้านอาคารสถานที่ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นประโยชน์ในการประกอบกิจกรรมการเรียนการสอนและการดำเนินงานบริหารโรงเรียนทุกงาน การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถบริหารงานอาคารสถานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องทราบขอบข่ายของงานว่าครอบคลุมถึงลักษณะงานใดบ้าง รวมทั้งบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานอาคารสถานที่ของตนด้วย

6. การบริหารงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในชนบท การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน จึงเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษา การละเลยไม่เห็นความสำคัญของชุมชนเป็นการมองข้ามทรัพยากรที่สำคัญที่จะอำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียนและบางครั้งอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียนได้ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึงเป็นภารกิจที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนควรต้องทราบเกี่ยวกับขอบข่ายและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้การบริการทางการศึกษา โดยเน้นด้านการพัฒนาความรู้ให้แก่เยาวชน ตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจ ขอบข่ายที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย คือให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และมีโครงสร้างการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา 6 ด้าน ได้แก่

1. งานด้านวิชาการ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานวิชาการให้มากเนื่องจากงานด้านนี้มีผลต่อคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้จักปรับปรุงตนเองให้รู้และเข้าใจงานวิชาการและเป็นผู้นำของครูในงานด้านวิชาการ

2. งานด้านบุคลากร จากคำกล่าวที่ว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีหน้าที่ที่จะต้องบริหารงานด้านบุคลากร ให้บุคลากรปฏิบัติงาน

ได้อย่างเต็มความสามารถมีประสิทธิภาพเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียนและเป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ ด้วย

3. งานด้านกิจการนักเรียน เป็นงานเกี่ยวกับตัวนักเรียนและกิจกรรมของนักเรียนทั้งหมด ยกเว้นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในห้องเรียน งานบริหารด้านกิจการนักเรียนมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนในหลักสูตรให้บรรลุยิ่งขึ้นในการจัดกิจกรรมนักเรียนจะประสบผลสำเร็จด้วยดีถ้าหากผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนต่างเข้าใจในบทบาทหน้าที่และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบเต็มความรู้ความสามารถ

4. งานด้านธุรการ การเงินและพัสดุ ผู้บริหารโรงเรียนควรเอาใจใส่ในงานธุรการเพราะเป็นงานที่ช่วยสนับสนุนให้งานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียนดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงงานด้านธุรการ คือ การดำเนินการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระเบียบและเป็นปัจจุบัน เพื่อความสะดวกในการนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียนได้ทันที ส่วนงานการเงินและพัสดุถือเป็นหัวใจของงานที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ถ้าหากผู้บริหารโรงเรียนไม่เอาใจใส่ ไม่มีการวางแผนในการใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุดแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนนั้นมักจะประสบความล้มเหลวในการบริหารงานและคุณภาพทางการศึกษาก็ต้องลงไปด้วย

5. งานด้านอาคารสถานที่ มีความสำคัญในฐานะที่ให้ความสะดวกและส่งเสริมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ผู้บริหารจึงมีบทบาทและหน้าที่ในการดำเนินงาน ด้านอาคารสถานที่หลายประการ การทราบบทบาทหน้าที่และปฏิบัติงานได้ครบถ้วนจะทำให้งานด้านอาคารสถานที่ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่องานด้านอื่น ๆ ด้วย

6. งานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่ที่จะต้องจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน หรือนอกโรงเรียนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้ชุมชนมีความเข้าใจที่ดี และช่วยเหลือสนับสนุนในการดำเนินงานของโรงเรียน อันเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้งานดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

1.2.1 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงาน ด้านวิชาการ

ผู้บริหารโรงเรียน เป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะเป็นผู้ริเริ่มในการดำเนินงานวิชาการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวางแผนของโรงเรียน
2. ควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศ งานวิชาการอย่างมีระบบ
3. จัดหาหลักสูตรและเอกสารหลักสูตรให้เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน
4. จัดหาสื่อการเรียนการสอนหรือจัดหาวัสดุให้ครูผลิตสื่อการเรียนการสอนและควบคุมดูแลให้ครูนำไปใช้ประกอบการสอน
5. จัดให้มีมุมหนังสือหรือห้องสมุดให้เหมาะสมตามสภาพของโรงเรียน

6. ให้มีการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน ตามระเบียบว่าด้วยการ วัดผล และประเมินผล

1.2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงานด้านบุคลากร

ผู้บริหารโรงเรียน ในฐานะเป็นหัวหน้าหน่วยงานและเป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ครอบคลุมและบริหารงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จึงมีบทบาทหน้าที่โดยทั่วไป ดังต่อไปนี้

1. จัดโครงสร้างการบริหารบุคลากรให้เป็นระบบ
2. ประชุมทิศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานในโรงเรียน
3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน
4. มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร
5. ควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
6. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และพัฒนาทุก

รูปแบบ

8. ดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคลากร
9. ดำเนินการประเมินผลการทำงานของบุคลากรตามลักษณะงานเป็นระยะ ๆ

1.2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงานด้านกิจการนักเรียน

การจัดกิจกรรมนักเรียน นับว่าเป็นงานที่สำคัญงานหนึ่ง ที่จะช่วยให้การเรียนของนักเรียนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องมีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. ริเริ่มในการวางแผนการจัดกิจกรรมของนักเรียนและแบ่งสายงานที่รับผิดชอบ ในกิจกรรมแต่ละประเภท

2. พิจารณาจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และกำกับดูแลให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานตามแผน

3. เสนอรายงานการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และบุคคลในชุมชนทราบ

4. ร่วมในการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

5. ติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

6. สนับสนุน ส่งเสริม และให้คำปรึกษาในการดำเนินงานทุกด้าน

7. ควบคุมดูแลเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน

1.2.4 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงานด้านธุรการ การเงินและพัสดุ

ผู้บริหารโรงเรียนศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงาน ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ริเริ่มและส่งเสริมการจัดทำโครงการเกี่ยวกับงานธุรการของโรงเรียน
2. จัดหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงานธุรการ
3. ประเมินและแต่งตั้งคณะทำงานประเมินโครงการ
4. ตรวจสอบและตัดสินใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
5. ควบคุมงานธุรการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ
6. เป็นผู้จัดซื้อจัดจ้างตามอำนาจที่ได้รับ
7. เป็นผู้ริเริ่มและส่งเสริมการจัดทำโครงการเกี่ยวกับงานการเงินและพัสดุของ

โรงเรียน

8. จัดบุคลากรที่เหมาะสมกับงานการเงินและพัสดุ
9. ควบคุมงานการเงินและพัสดุของโรงเรียนให้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและ

ข้อบังคับ

1.2.5 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงานด้านอาคารสถานที่

ผู้บริหารโรงเรียนศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานด้านอาคารสถานที่ ดังต่อไปนี้

1. งานจัดสร้างอาคารสถานที่ เช่น การขออนุมัติงบประมาณจัดสร้าง การควบคุม การก่อสร้าง การรื้อถอน เป็นต้น
2. การใช้อาคารสถานที่ เช่น การวางแผนการใช้อาคาร การจัดแผนผังบริเวณโรงเรียน การให้บริการด้านอาคารสถานที่แก่ชุมชน เป็นต้น
3. งานบำรุงรักษาอาคารสถานที่ เช่น การบำรุง รักษา และดูแลอาคารสถานที่ ให้เป็นสถานที่ให้บริการแก่ชุมชน เป็นต้น
4. งานควบคุมดูแลอาคารสถานที่ เช่น การจัดเวรยามดูแลอาคารสถานที่ การตรวจตรา การใช้อาคารสถานที่ เป็นต้น
5. งานประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ เช่น การประเมินผลการใช้อาคารสถานที่อย่างสม่ำเสมอ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุง การให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น

1.2.6 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่โดยละเอียด เช่น ด้านโครงสร้างทางวัฒนธรรม อาชีพ สภาพเศรษฐกิจ ทรัพยากร สภาพปัญหา เจตคติ และความเชื่อต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนสามารถวางแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

3. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

4. จัดให้มีการเยี่ยมเยียนชุมชนเพื่อรับทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของโรงเรียน

5. จัดให้มีการให้บริการแก่ชุมชนในด้านต่าง ๆ ที่โรงเรียนสามารถทำได้

6. เลือกบุคคลในชุมชนและแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการการศึกษาของโรงเรียน

7. ดำเนินการให้โรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรท้องถิ่น เช่น บุคคล สถานที่ และสิ่งแวดล้อมในชุมชน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง การกำหนดนโยบาย ควบคุม จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ ติดตาม ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด จัดต่อประสานงาน ประเมินผล ควบคุมงบประมาณและพัสดุของโรงเรียน การจัดสร้างอาคารสถานที่ การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ จัดให้มีการให้บริการแก่ชุมชนในด้านต่าง ๆ และควรใช้ทรัพยากรท้องถิ่น

2. การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นหน่วยงานทางการศึกษาทำหน้าที่บริหารการศึกษาตามมาตรา 3 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 และจัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานทางการศึกษาทำหน้าที่บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ตามมาตรา 26 และมาตรา 28 (2) แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ.2523 ดังนั้น สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ จึงไม่เป็นส่วนราชการในอำเภอตามลักษณะการจัดระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค (สมนึก นนธิจันทร์, 2539 : 275)

การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ มีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ แล้วแต่กรณี เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหาร บังคับบัญชา ควบคุมและดูแลโดยทั่วไปซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ตามความในมาตรา 27 และมาตรา 28(2) แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ.2523

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หมายถึง การบริหารการศึกษาตามมาตรา 3 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 โดยมีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นผู้บังคับบัญชา ควบคุม ดูแลโรงเรียนประถมศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด โดยขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดซึ่งมีฐานะเป็นกอง และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีฐานะเป็นกรม

3. หน้าที่และการรับผิดชอบของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด ดังนั้นหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในฐานะผู้รับผิดชอบการดำเนินงานจัดการศึกษาภายในเขตอำเภอ/กิ่งอำเภอจึงเป็นไปตามลักษณะงานที่สามารถสรุปโดยสังเขป ได้ดังนี้ (สมพิศ โสดารักษ์, 2539 : 10)

1. บังคับบัญชาและควบคุม โดยทั่วไปในงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ที่เกี่ยวกับการบริหาร เช่น ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การดำเนินงานจัดการศึกษาทุกระดับในความรับผิดชอบ การวางแผนงานและโครงการ การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ การบริหารงานการเงินและพัสดุ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การนิเทศการศึกษา การติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นต้น

2. รับผิดชอบการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด การบังคับบัญชาและดูแลข้าราชการและลูกจ้างในสถานศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนา การดำเนินงานของโรงเรียนในเรื่องที่เกี่ยวกับงานวิชาการ งานการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานบริหารงานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน งานจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

3. เป็นเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ซึ่งต้องรับผิดชอบการดำเนินงาน ตั้งแต่การเตรียมการประชุม คือ การจัดทำวาระการประชุม ประสานงานกับกรรมการ การเตรียมสถานที่ประชุมและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในการประชุม การเสนอเรื่องและข้อมูลให้กรรมการ การบันทึกการประชุม การทำรายงานการประชุมและการดำเนินการตามมติของคณะกรรมการ

4. ประสานงานกับหัวหน้าส่วนราชการและหัวหน้าหน่วยงานอื่นภายในอำเภอหรือจังหวัดตลอดจนให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น และปฏิบัติงานตามที่กฎหมายอื่นกำหนด

5. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หน้าที่และการรับผิดชอบของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ หมายถึง รับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น การบังคับบัญชาและควบคุมการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการ

ศึกษาของโรงเรียนในสังกัด การประสานงานกับส่วนราชการอื่นและเลขานุการคณะกรรมการการ
 ประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

4. โครงสร้างและการแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ แบ่งงานออกเป็น 4 งาน คือ งานบริหารทั่วไป
 งานการเจ้าหน้าที่ งานการเงินและพัสดุ และงานนิเทศการศึกษา (สมพิศ โสดารักษ์, 2539 : 11)

โครงสร้างการแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ

สรุป การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ แบ่งภารกิจ ออกเป็น 4 งาน คือ งานบริหารทั่วไป งานการเจ้าหน้าที่ งานการเงินและพัสดุ และงานนิเทศการศึกษา

5. ความหมายของการพัฒนาขวัญ

5.1 ความหมายของขวัญ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 235) กล่าวว่า "ขวัญ" (Morale) คือ เจตคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน มีความพึงพอใจในการทำงาน การมีขวัญดี คือ มีความเชื่อมั่น ความตั้งใจ และเจตคติที่ดีที่พร้อมจะเสียสละตนเองเพื่อกลุ่ม เพื่องานมั่นใจว่า เป้าหมายขององค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ แต่ในทางตรงข้าม หากการแสดงออกโดยมีความรู้สึกท้อถอยขาดความเชื่อมั่นและมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ก็น่าจะแสดงได้ถึงกำลังขวัญที่ไม่ดี

วิจิตร อวาทกุล (2542 : 223) กล่าวว่า "ขวัญ" (Morale) กว้างใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด ทศนคติของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์การทำงาน (Work Situation) เป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่มที่จะมุ่งทำงานในความรับผิดชอบของตนอย่างไม่ลดละเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้วางไว้ ขวัญมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานทุกอย่าง

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 166) กล่าวว่า "ขวัญ" หมายถึง ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัดเจน ขวัญหรือกำลังใจในการทำงานนี้อาจจะเป็นของแต่ละบุคคล หรือของกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มก็ย่อมจะเป็นไปในลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อความสำเร็จของงานโดยส่วนรวมอยู่ตลอดเวลา

เด็ล (Date Yoder, 1959 : 445) กล่าวว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การ เป็นต้น

ราฟ (Ralph C. Davis, 1951 : 553) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจและองค์ประกอบอื่น ๆ Gbisell and Brown อ้างถึงใน วิจิตร อวาทกุล, (2542 : 223) ได้ให้ คำจำกัดความไว้ว่า "ขวัญ" หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มหรือการที่สมาชิกของกลุ่มจะทำงานให้ดีที่สุดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้ตั้งไว้

นิวเมอร์ (Dr. Neumer อ้างถึงใน วิจิตร อวาทกุล, 2542 : 224) ได้ให้ความหมายว่า "ขวัญ" คือ สภาวะทางจิตใจซึ่งทำให้บุคคลทำงานของตนด้วยความรู้สึกพึงพอใจและสนุกเพลิดเพลิน

เวปสเตอร์ (พจนานุกรม Webster อ้างถึงใน วิจิตร อวระกุล, 2542 : 224) ให้คำจำกัดความของขวัญไว้ว่า “ขวัญ” หมายถึง สภาพของอารมณ์ จิตใจ และน้ำใจที่จะนำไปสู่การทำงานด้วยความตั้งอกตั้งใจ และทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้

สุรัชย์ ขวัญเมือง (2543 : 216) กล่าวว่า “ขวัญ” หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลแต่ละคนและกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งแสดงออกในรูปพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานนั้น

สุรัชย์ ขวัญเมือง (2543 : 216 ; อ้างอิงมาจาก ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) กล่าวว่า ขวัญ” หมายถึง ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงกันข้ามคนที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น

ในการบริหารงานอาจจะไม่มีการพูดถึง “กำลังใจ” กันมากนัก แต่การที่มีมนุษย์จะประสบความสำเร็จในชีวิตได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญหลายประการและหนึ่งในคุณสมบัติเหล่านั้น ก็คือ กำลังใจ (Will Power) นั่นเอง

สุรัชย์ ขวัญเมือง (2543 : 216) ได้ให้ความหมายของ “กำลังใจ” มีความหมายอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก หมายถึง พลังชนิดหนึ่งภายในร่างกายมนุษย์ ที่จะกระทำหรือละเว้นกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง อีกประการหนึ่ง หมายถึง การสร้างขวัญ หรือความรู้สึกที่ดี ๆ ให้เกิดขึ้นกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

การบริหารงานใด ๆ ก็ตาม จำเป็นต้องใช้กำลังใจทั้ง 2 ความหมาย บางครั้งก็จำต้องมี “กำลังใจ” ในตนเอง คือ มีความอดทน อดกลั้นอย่างมาก และในบางครั้งก็จะต้องไปให้ “กำลังใจ” แก่บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคล ผู้ที่ขาดกำลังใจ คือ เป็นผู้พ่ายแพ้ บางคนมีความทุกข์ถึงกับคิดจะฆ่าตัวตาย กำลังใจถือเป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างพลังให้ชีวิต สร้างความแข็งแกร่งของจิตใจ จึงจะประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้ เปรียบเสมือนการรับผิดชอบงานที่ยาก ๆ เพียงหนึ่งเรื่อง หากหมดกำลังใจเกิดความย่อท้อหมดความอดทนเสียก่อน ก็ไม่สามารถจะทำงานนั้นให้สำเร็จลงได้

จากความหมายของขวัญที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น พอสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายความว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ หรือสมาชิกทั้งหมดของหมู่คณะ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามที่จะธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างมวลหมู่สมาชิกทั้งนี้ก็โดยที่มุ่งหวังจะให้ภาระหน้าที่การงานของหมู่คณะหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5.2 ความสำคัญของขวัญต่อการบริหารงาน

จากการที่ได้ประมวลแนวคิดและสรุปความหมายของคำว่าขวัญไปแล้วนั้น เมื่อพิจารณาจะเห็นว่าขวัญเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับบุคคล งาน และหน่วยงานอย่างยิ่ง ซึ่งการบริหารงานที่ดีต้องดำเนินการให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจของผู้ทำงาน การที่บุคคลในองค์การมีขวัญดี

จะแสดงออกในควมมีศรัทธาและพอใจในการทำงาน ใช้ความพยายามทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนมีการร่วมมือประสานงานที่ดีต่อกัน มีทัศนคติที่ดี ความรู้สึกที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาพยายามที่จะให้มีขึ้นในองค์กรอยู่ตลอดเวลา

ขวัญในการทำงานของแต่ละบุคคลจะเกิดขึ้น เมื่อเป้าหมายของกลุ่มโดยทั่วไปได้บรรลุผลสำเร็จ และสมาชิกของกลุ่มแต่ละคนมีความสุขและพึงพอใจเกิดขึ้นด้วย

ในการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับกำลังขวัญในการทำงานนี้ อาจแยกพิจารณาออกได้เป็น 2 ประการ คือ กำลังขวัญของแต่ละบุคคล (Individual morale) และหมู่คณะ (Group morale) กำลังขวัญทั้งสองประเภทนี้จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ ที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูง ที่นั่นกำลังขวัญของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนย่อมสูงด้วย แต่ถ้าที่ใดมีกำลังขวัญของหมู่คณะต่ำ กำลังขวัญของแต่ละคนในส่วรวมจะต่ำลงด้วย ทั้งนี้เพราะกำลังขวัญเป็นกำลังใจของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยที่ประกอบขึ้นเป็นองค์กร ดังนั้น กำลังขวัญของหมู่คณะหรือองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมากเพราะกำลังขวัญที่ดีขององค์กรจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมาย

สำหรับความสำคัญของขวัญต่อการบริหารงาน (วิจิตร อวาทะกุล, 2542 : 224) ได้กล่าวว่า การบริหารงานที่ดีต้องดำเนินการให้ไดทั้งผลงานและน้ำใจของพนักงาน การที่บุคคลในองค์กร มีขวัญดีจะแสดงออกในควมมีศรัทธาและพอใจในการทำงาน ใช้ความพยายามทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนมีความร่วมมือประสานงานที่ดีต่อกัน มีทัศนคติที่ดี ความรู้สึกที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชา พยายามที่จะให้มีขึ้นในองค์กรอยู่ตลอดเวลา

ขวัญในการทำงานของแต่ละบุคคลจะเกิดขึ้น เมื่อเป้าหมายของกลุ่มโดยทั่วไปได้บรรลุผลสำเร็จ และสมาชิกของกลุ่มแต่ละคนมีความสุขและพึงพอใจเกิดขึ้นด้วย

ในทำนองเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 235) ได้ให้ความสำคัญของขวัญ จำแนกไว้ได้ดังนี้

1. ขวัญจะทำให้เกิดความสมานฉันท์ในการทำงานร่วมกัน
2. ขวัญจะสร้างความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และเกิดความรักใคร่หวงแหนองค์กรของตน
3. ขวัญจะสร้างสามัคคีในหมู่คณะ เกิดพลังร่วม และมีวินัย
4. ขวัญจะสร้างเจตคติที่ดี ตลอดจนก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์.

การบริหารงานตามแนวคิดซึ่งให้ความสำคัญของปัจจัยในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นพิเศษนั้น ถือได้ว่า กำลังขวัญหรือขวัญเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (วสันต์ ขมสวัสดิ์, 2540 : 17) ทั้งนี้ เพราะขวัญและความพอใจในการทำงานเป็นกุญแจหรือหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งได้เสนอว่าความสำคัญของขวัญ จำแนกได้ดังนี้ คือ

๗
๕๗๑.๒๐๐๙๒
๒๕๕๖๓
๑ ๑
146196

1. ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
2. ขวัญสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
3. ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคล กล่าวคือ เจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย
4. ขวัญจะสร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group effort)
5. ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. ขวัญจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
7. ขวัญจะทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความมั่นคงทางใจและทำงานอยู่กับองค์กรนานเท่านาน

จากที่กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ขวัญของบุคคลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กรให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ (สุนทร คล้ายอำ, 2536 : 16) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจและอารมณ์ที่เกิดขึ้นต่อตนเองตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาและต่อหน่วยงาน รวมทั้งความสนใจต่อภารกิจหรืองานในหน้าที่ซึ่งกำลังกระทำอยู่ หรือได้รับมอบหมายอันเป็นสภาพอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด กำลังใจของบุคคลในฐานะสมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน อันมีผลกระพือต่อการปฏิบัติงาน การประสานงาน การร่วมมือและความสัมพันธ์ของบุคคลกับฝ่ายบริหาร ซึ่งในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี ก็จะเป็นได้ว่าทุกคนในกลุ่มทราบวัตถุประสงค์แห่งการทำงาน มีความ มั่นใจ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อุทิศเวลา อุทิศแรงงาน และต่อสู้ประสกรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน เพราะหากถ้าคนเราขวัญเสีย ขวัญจะจืดจางแล้ว ผลงานหรือความสำเร็จของงานจะตกต่ำลงอย่างมากหรืออาจล้มเหลวได้

ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเสริมสร้างขวัญให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในหน่วยงานให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

6. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน

ขวัญมีผลต่อประสิทธิภาพของงานเป็นพลังผลักดันให้บุคคลทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้น และด้วยความสมัครใจ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ต่อขวัญของผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ทั้งที่เป็นรายบุคคลเพื่อทราบระดับขวัญในขณะนั้นได้ถูกต้องและสามารถเลือกใช้วิธีบำรุงขวัญและเสริมสร้างขวัญด้วยการจูงใจให้เหมาะสม การจูงใจหรือวิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญสูงขึ้นนั้น ผู้บริหารจะต้องทราบความต้องการของบุคคลและหาทางตอบสนองความต้องการของบุคคลเหล่านั้น ให้เกิดความพึงพอใจ ถือได้ว่าเป็นการบำรุงขวัญอย่างดี

สำหรับทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับขวัญและเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลาย ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg และทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ McGregor ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

6.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow) (หนังสือ ทัศนคติ, 2542 : 132)

ในเรื่องเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจนี้ ได้มีนักจิตวิทยา กล่าวและให้อธิบายไว้มากมาย แต่ ศาสตราจารย์ A.H. Maslow ดูเหมือนจะเป็นคนแรกที่ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจไว้และเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลาย สมมุติฐานดังกล่าวมีความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่กระบวนการณ์ไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์ เป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

ศาสตราจารย์ Maslow ได้แบ่งลำดับขั้นของความต้องการได้ โดยเรียงลำดับจากความต้องการขั้นสูงสุด ไปถึงขั้นต่ำสุด ดังนี้

ระดับ 5 ความต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิต (Achievement หรือ Self Realization หรือ Self Fulfillment) หมายถึง ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จสูงสุดเท่าที่ศักยภาพของตนจะเอื้ออำนวยให้เป็นไปได้ เป็นความรู้สึกที่มีอิสระในตัวเอง ไม่ต้องพึ่งพาอาศัย หรืออยู่ใต้การบงการของคนอื่น

ระดับ 4 ความต้องการที่จะได้รับเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือศักดิ์ศรีให้เป็นที่ยอมรับของคนอื่น การมีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือคนอื่น เช่น ต้องการตำแหน่งสูง (เพราะแสดงว่ามีอำนาจเหนือคนอื่นหรือเป็นที่เกรงกลัวของคนอื่น)การมีอำนาจเหนือคนอื่นนั้นก็เป็นการแสดงอย่างหนึ่งว่าสามารถทำอะไรได้ตามที่ใจต้องการ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งทางบวก เช่น การมีคุณธรรมอัน สูงส่งเป็นที่ยอมรับและมีผู้เลื่อมใสศรัทธา พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามคำพูดหรืออาจเป็นทางลบ เช่น บุคคลที่เป็น "เจ้าพ่อ" ที่ใคร ๆ ก็กลัวอำนาจ เมื่อพูดอะไรก็ไม่ค่อยมีใครกล้าคัดค้าน

ระดับ 3 การต้องการความรักและความยอมรับจากบรรดาเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา อย่างน้อยก็ต้องการความยอมรับในฐานะที่เป็นสมาชิกในสังคมนั้น ทำให้เกิดความรู้สึกว่า

ตัวเองมีค่าพอที่จะอยู่ร่วมกับคนอื่นได้ด้วยความเท่าเทียมกัน ถึงแม้ว่าจะมีบางส่วนด้อยกว่าคนอื่น ก็จะพยายามหาคุณสมบัติอื่นมาทดแทน

ระดับ 2 ความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ความมั่นคงในการดำรงชีวิต การมีชีวิตที่ปราศจากอันตรายจากการคุกคามที่มาจากภายนอกทั้งทางกายและใจ ทำให้คนมีความมั่นใจที่จะทำงานโดยปราศจากความกังวล อันจะเป็นต้นเหตุของการเสื่อมสุขภาพทางจิตและทางกาย เมื่อมีความรู้สึกไม่ปลอดภัยทางกาย หากไม่หลบหนีจากภาพการณ์อันนั้น ก็อาจจะหันมาไปทางตรงข้ามคือ การหาพวกเพื่อตอบโต้ เมื่อมีความรู้สึกไม่มั่นคงในการงานก็จะมีพฤติกรรมในลักษณะเดียวกันคือ หนีจากสภาพนั้น หรือหาทางเอาตัวรอดด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งพยายามสร้างกลุ่มเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตัวเองและผู้ที่อยู่ใภาวะเดียวกันไม่ว่าจะเป็นไปทางใดย่อมไม่เป็นผลดีต่อการทำงานในองค์กรทั้งสิ้น

ระดับ 1 ความต้องการทางกายเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต เช่น อากาศ น้ำ อาหาร และยิ่งหมายรวมถึงความต้องการมีความสัมพันธ์ทางเพศ เป็นต้น

ในบรรดาความต้องการเหล่านี้มีสิ่งที่น่าสนใจอยู่ 4 ประการ คือ

ในประการแรก เมื่อความต้องการขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการในระดับสูงขึ้นหรือกว้างขวางขึ้น กล่าวคือ ความต้องการจะเพิ่มขึ้นทั้งแนวตั้งและแนวนอน เช่น เมื่อได้รับการตอบสนองทางกายในขั้นแรก เช่น เมื่อได้งานทำก็หมายถึงสามารถจะเลี้ยงตัวเองได้ มีกินมีใช้ ความต้องการขั้นสูงขึ้นไปก็จะตามมาคือ ความต้องการความรัก ความยอมรับในขณะเดียวกันก็ต้องการที่จะให้มีผู้ยอมรับกว้างขวางขึ้น ไม่เพียงแต่เฉพาะในหน่วยงานของตนเท่านั้น แต่จะขยายวงเขตไปยังหน่วยอื่นอีกด้วย

ในประการที่สอง การกระทำบางอย่างอาจจะสนองความต้องการได้หลายระดับ เช่น เมื่อเข้าทำงานแล้วหากทำงานได้ดีขึ้น ก็ย่อมจะได้รับการตอบสนองอีกหลายประการ เช่น สามารถสนองความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ ได้อยู่ในฐานะที่มั่นคงในด้านการทำงาน การเงิน มีศักดิ์ศรีเพิ่มขึ้น และเป็นการสนองความต้องการส่วนหนึ่งของความต้องการขั้นสูงสุด

โดยเหตุนี้การเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถ จึงเป็นการสนองความต้องการได้หลายระดับ ถึงแม้จะไม่มากนักตามสายตาของผู้บริหารระดับสูง แต่ตัวเขาเองจะภูมิใจและหากผู้บริหารยอมรับหรือแสดงให้เห็นว่า ได้รับทราบในความสำเร็จของเขา (ถึงแม้จะน้อยนิดก็ตาม) ก็จะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความมานะพยายามยิ่งขึ้นอันจะเป็นผลดีต่อตัวของเขาเองและการทำงานในส่วนรวมด้วย

ในประการที่สาม ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองน้อยเท่าไร คนก็จะยังมีความปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองนั้นสูงขึ้นอีกและบางทีอาจจะลืมความต้องการเบื้องต้นที่ได้รับการตอบสนองไปแล้ว หรือที่พูดกันว่า มนุษย์มองไปแต่ข้างหน้า โดยเหตุนี้บางทีทำให้คนที่สร้างตัวขึ้นสู่

ระดับสูงได้แล้วลืมนึกไปว่าในขณะที่ตัวยังอยู่ในระดับต่ำนั้นมีความต้องการอย่างไร เช่น เมื่อเสมียนพนักงานใช้ความสามารถเลื่อนฐานะทางการงานสูงขึ้นซึ่งก็อาจจะต้องใช้เวลานานจึงลืมนึกความลำบากในการครองชีพและงานหนักที่เคยทำมา ในขณะที่เดียวกันก็มองไปข้างหน้าที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปอีก

ในประการที่สี่ หากคนผิดหวังต่อการที่จะได้รับการตอบสนองในระดับสูงขึ้น เราก็มักจะกลับมามีความต้องการในระดับต่ำหรือระดับเดิมมากขึ้นกว่าเดิมคนที่ทำงานมาในตำแหน่งต่ำก็อยากที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งสูง แต่เมื่อขึ้นไม่ได้จะเพราะเหตุใดก็อดใจไม่ได้ที่จะทำตัวให้ยิ่งใหญ่ในระดับเดิมที่ดำรงอยู่และอดไม่ได้ที่มักจะมองโลกในแง่ร้ายโดยเฉพาะคิดว่าตัวไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง พฤติกรรมที่แสดงออกก็อาจเป็นไปในรูปสร้างควมยิ่งใหญ่ ในบรรดาผู้ร่วมงานในตำแหน่งเดิมหรืออาจจะแสดงความกระตือรือร้นต่อผู้ที่ได้รับตำแหน่ง สูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะตัวเองต้องการความก้าวหน้า อันจะนำมาซึ่งความยอมรับนับถือจากการที่ได้ดำรงตำแหน่งใหม่นั้น

สรุป เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่า ความต้องการในระดับ 5 - 2 เป็นความต้องการด้านจิตใจเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างแน่นแฟ้นกับคำว่า "ขวัญ" เพราะคนเรานั้นย่อมต้องการความมั่นคง ปลอดภัยในด้านการดำรงชีวิตและด้านการงาน ความต้องการเหล่านี้หากได้รับการตอบสนองสภาพขวัญในการปฏิบัติงานก็จะดีขึ้นและนำมาซึ่งผลผลิตในการทำงานให้สูงขึ้นได้ในที่สุด

6.2 ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two – Factors Theory) ของ เฮิร์ชเบิร์ก

เฟรดริก เฮิร์ชเบิร์ก และคณะ (Frederick Herzberg และคณะ : 1959 อ้างถึงใน วสันต์ ขมสวัสดิ์. 2540 : 22) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพอใจและความไม่พอใจในการทำงานของบุคคล โดยสัมภาษณ์คนงานพนักงานบัญชีและวิศวกรจากโรงงาน 11 แห่ง ในเมือง Pittsburg จำนวน 203 คน โดยผู้สัมภาษณ์ได้ป้อนคำถามให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบว่า อะไร คือ สิ่งที่ทำให้เขาพอใจในการทำงานและอะไรคือสิ่งที่สร้างความไม่พอใจในการทำงานจากการวิเคราะห์ข้อมูลจาก Herzberg สรุปได้ว่า มีปัจจัยที่แตกต่างกันอยู่ 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานเป็นแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic) เช่น สภาพแวดล้อมของการทำงานนโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ปัจจัยดังกล่าวนี้จะทำให้บุคคลมีท่าทีความรู้สึกต่อองค์กรที่เขาทำงานอยู่หรือต่อหน่วยงานที่เขาทำอยู่

2. ปัจจัยกระตุ้น (Motivational Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานเป็นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic) เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับลักษณะของงานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ การมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ฯลฯ ปัจจัยดังกล่าวนี้จะทำให้บุคคลเกิดความพอใจในองค์กรที่เขาทำงานอยู่หน่วยงานที่เขาทำอยู่

ถ้าพิจารณาให้ดีแล้ว จะเห็นว่า ปัจจัยคำจูงใจจะช่วยสนองความต้องการที่จะหลีกเลี่ยง ส่วนปัจจัยกระตุ้นจะช่วยสนองความต้องการอยากจะมีหรืออยากจะทำ โดยสรุปแล้วอาจจะกล่าวได้ว่า ปัจจัยกระตุ้นเกี่ยวข้องกับตัวของงานที่บุคคลทำ แต่ขณะเดียวกันปัจจัยคำจูงใจเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมของงานที่บุคคลทำ นั่นเอง

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮิร์ชเบิร์ก นี้ได้รับความนิยมและยกย่องว่า เป็นทฤษฎีที่ขยายแนวความคิดจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีที่สามารถนำไปประยุกต์ในองค์การหรือธุรกิจต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะ ปัจจัยที่เป็นปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) มีความสำคัญต่อการกระตุ้นหรือจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์การต่าง ๆ ได้เป็นอย่างมาก

สรุป การที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้น ก็เนื่องมาจากมนุษย์ต้องการสิ่งต่าง ๆ จากปัจจัยคำจูงใจและปัจจัยกระตุ้น เพื่อสนองต่อความต้องการซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อช่วยกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

6.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ แม็คเกรเกอร์

ดักลาส แม็คเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ศาสตราจารย์แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology) ได้อธิบาย สมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งตรงกันข้ามไว้ 2 ลักษณะ (วสันต์ ขมสวัสดิ์, 2540 : 23) คือ สมมุติฐานที่มีลักษณะเป็นไปในทางลบ เรียกว่า ทฤษฎี X และสมมุติฐานที่มีลักษณะเป็นไปในทางบวก เรียกว่า ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ว่า มีลักษณะดังนี้

1. ภายในจิตใจของคนงานทั่ว ๆ ไป แล้ว จะไม่ชอบทำงานและหากเมื่อมีโอกาสและเป็นไปได้ก็จะหลบหรือหลีกเลี่ยงงาน

2. เนื่องจากคนงานไม่ชอบทำงาน ดังนั้น ต้องบังคับ ควบคุม หรือต้องขู่ว่าจะลงโทษเพื่อที่จะทำให้ทำงานตามเป้าหมายที่ต้องการ

3. คนงานจะไม่ยอมรับผิดชอบหรืออยากจะทำลดความรับผิดชอบลงและจะแสวงหาข้อเสนอนำที่เป็นแบบทางการจากคนอื่น เมื่อโอกาสอำนวยให้

4. คนงานส่วนมากจะให้ความสำคัญทางด้านความมั่นคง ความปลอดภัย มากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับงาน และจะแสดงออกในแง่ของความทะเยอทะยานน้อยมาก

ทฤษฎี Y กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ว่ามีลักษณะดังนี้

1. คนงานสามารถที่จะมองการทำงานว่าเป็นของธรรมดาเช่นเดียวกับการที่ต้องพักผ่อนและต้องเล่น

2. คนงานทุกคนจะต้องดำเนินงานด้วยตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ ถ้าหากเขาให้คำมั่นหรือยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของการทำงาน

3. คนเราโดยปกติสามารถที่จะเรียนรู้ในการยอมรับหรือจะแสวงหาความรับผิดชอบ

4. การมีความคิดสร้างสรรค์ นั่นก็คือ มีความสามารถที่จะทำการตัดสินใจที่ดีจะมีอยู่ในคนทุกคน และไม่จำเป็นว่ามีเพียงในกลุ่มผู้ที่ทำหน้าที่ทางด้านการบริหารเท่านั้น

สรุป มนุษย์เราจะมีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้คือนั้นย่อมเกิดจากธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เป็นแนวทางตามทฤษฎี (พินส์ หันนาคินท์, 2542 : 135) ได้อธิบาย ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivational Factors) เป็นตัวประกอบที่จะช่วยสร้างให้เกิดแรงจูงใจ หรือเกิดความพึงพอใจ ปัจจัยนี้ถือได้ว่าเป็นเครื่องก่อให้เกิดแรงจูงใจจากภายในที่จะช่วยให้มุ่งไปยังการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีขึ้น องค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้น ได้แก่

1.1 โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จ เมื่อทำได้สำเร็จก็ย่อมจะเกิดความพึงพอใจและเป็น การกระตุ้นที่จะทำงานอย่างอื่นต่อไป องค์ประกอบนี้มีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจอย่างมาก

1.2 การได้รับความยอมรับนับถืออันเนื่องมาจากการทำงาน เช่น เป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถเป็นพิเศษได้สำเร็จ

1.3 ลักษณะของงาน เหมาะสมต่อความสามารถ น่าสนใจ มีลักษณะท้าทายความสามารถที่จะทำให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง เป็นงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ หรือเป็นงานประเภทงานประจำที่ก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายจำเจ

1.4 ความรับผิดชอบ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา มีการควบคุมน้อยที่สุด เพราะความเชื่อในความสามารถ หรือเกิดขึ้นจากการที่ได้รับหน้าที่เป็นผู้นำผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ

1.5 มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง เป็นการกระตุ้นให้ คนพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ หรือเพิ่มสมรรถภาพของตนเองเพื่อความสำเร็จในการทำงาน

2. ปัจจัยค้ำจุณ (Maintenance หรือ Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่หากขาดไปก็จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานถ้าหากมีปัจจัยเหล่านี้ก็จะเป็นเครื่องช่วยไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่ก็ไม่เป็นตัวที่จะสร้างแรงจูงใจ หรือความพึงพอใจในการทำงานโดยตรง ปัจจัยเหล่านี้คือ

2.1 นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน โดยเฉพาะนโยบายเกี่ยวกับการบริหารบุคคลกรซึ่งย่อมจะเป็นเครื่องก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีหรือความรู้สึกอึดอัดใจในการทำงาน

2.2 สัมพันธภาพกับหัวหน้าหน่วยงาน และวิธีควบคุมงาน บางทีงานเป็นสิ่งที่ถูกกับนิสัยหรือความสามารถแต่การปฏิบัติของหัวหน้าหน่วยงานทำให้เกิดความไม่พอใจต่อตัวบุคคลแล้วกลายเป็นความไม่พอใจต่องานนั้นเป็นส่วนรวม

2.3 ภาวะหรือเงื่อนไขในการทำงาน เช่น ความสะดวกในการทำงานก็จะทำให้งานเดินไปด้วยความราบรื่นแต่ถ้าต้องมีหลายขั้นตอนคนที่ไม่ชอบความจำเจก็จะเกิดความเบื่อหน่ายในทำนองเดียวกันสถานที่ทำงานก็มีส่วนช่วยให้เกิดความรู้สึกต่องานได้ เช่น ถ้าที่ทำงานมีลักษณะอิศรจัด คับแคบ แสบจะไม่มีทางเดิน ความรู้สึกไม่โปร่งใจที่จะทำงานก็เกิดขึ้นได้ง่าย แต่ในบางกรณี ที่งานนั้นจะต้องมีการติดต่อกันอย่างใกล้ชิดหากที่ทำงานห่างกันเกินไปความเบื่อหน่ายที่จะต้องเดินทางก็เกิดขึ้น แล้วเลยกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้

2.4 เงินเดือนหรือรายได้เป็นปัจจัยอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยชำระรักษาคนให้อยู่กับองค์กร แต่ไม่มีส่วนช่วยมากนักต่อการสร้างแรงจูงใจ ถึงแม้เงินเดือนจะสูงกว่าที่อื่น แต่เมื่อเวลาผ่านไป ความรู้สึกที่ได้รับเงินสูงกว่าที่อื่นก็จะกลายเป็นของธรรมดาไป ถ้าไม่มีปัจจัยอื่นมาช่วยเสริมเงินเดือนที่ว่าสูงนั้นก็สร้างแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในงานนั้นไม่ได้เท่าที่ควร

2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ถ้ามีความสัมพันธ์ในทางที่ดี มีความกลมเกลียวกันดีก็จะมีแรงใจที่จะทำงานดีขึ้น ถ้าเกิดความไม่ลงรอยกันที่ทำงานก็จะกลายเป็นที่ ๆ นำเบื่อ แรงจูงใจในการทำงานก็ย่อมจะลดลงและหากการแลกเปลี่ยนมีวาทกรรมเป็นเสมือนศัตรูกัน ความตั้งใจในการทำงานก็ลดลง เพราะต้องคอยระแวงบรรดาเพื่อนร่วมงานกำลังงานที่น่าจะใช้ในการทำงานกลับถูกบั่นทอนให้ลดลงไปด้วยปัญหากับเพื่อนร่วมงาน

2.6 ชีวิตส่วนตัว เรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวนั้นจะแยกจากกัน แต่ก็แทบจะเป็นไปไม่ได้ ที่คนที่มีความไม่สบายใจส่วนตัวจะไม่นำความไม่สบายใจนั้นมาสู่ที่ทำงานด้วย ผลที่ได้ก็คือ การขาดความกระตือรือร้นและขาดความตั้งใจที่จะทำงาน ผู้บังคับบัญชาที่มีปัญหาขัดแย้งที่บ้าน ก็อดไม่ได้ที่จะมาปล่อยอารมณ์ต่อผู้บังคับบัญชา และเป็นการทำงานกับบุคคล เหล่านี้เป็นของ นำเบื่อ

2.7 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ถ้าเป็นไปในทางดีความร่วมมือกับทำงาน ก็เกิดขึ้นถ้าเป็นไปในทางตรงข้ามก็ก่อให้เกิดความไม่สบายใจในการทำงาน แต่ผลนี้มักจะเกิดขึ้นแก่ผู้ห้อยมากกว่าผู้ใหญ่ เพราะผู้ใหญ่มีอำนาจสูงกว่าอยู่ในมือแล้ว ความไม่พอใจต่อการทำงาน ก็ย่อมจะน้อยกว่าผู้น้อย ซึ่งมักจะต้องยอมผู้ใหญ่อยู่เป็นทุนเดิม โดยเฉพาะในวัฒนธรรมของเรา

2.8 สถานภาพในหน่วยงาน เช่น ตำแหน่งหน้าที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจหรือความภูมิใจอันก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน ตัวอย่างจะเห็นได้จากการได้เป็นหัวหน้างาน ถึงแม้จะมี ความรับผิดชอบสูงขึ้น แม้เงินเดือนจะไม่สูงขึ้นตามส่วนของความรับผิดชอบ แต่คนก็มักจะพอใจ อย่างน้อยก็มีอำนาจเหนือคนอื่นในหน่วยงาน ทั้งนี้อาจจะไปตามคำพังเพยที่ว่า "เป็นหัวสุนัข ดีกว่าเป็นหางราชสีห์"

2.9 ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและ พึงพอใจที่จะทำงาน เป็นความรู้สึกที่จะก่อให้เกิดความพยายามที่จะทำงานให้ดีขึ้น เพราะมีพื้นฐานที่น่าไว้วางใจเป็นเครื่องรองรับ ขจัดความหวาดกลัวที่จะคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้นมาก่อให้เกิดความสุขที่ได้ทำงาน ดังนั้น จึงเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไป

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 63) มีความคิดเห็นต่อไปว่า ความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การตอบสนองความต้องการชั้นสูงของมนุษย์ แม้ว่าองค์การจะจัดสภาพการทำงานที่ดีหรือให้เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการที่ดีเพียงใดก็ตาม หากมิได้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง หรือไม่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพแล้ว ความอดสาหัสในการทำงานก็จะลดน้อยลง เพราะองค์การไม่เห็นความสำคัญของเขาซึ่งยอมทำให้องค์การขาดการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากบุคคลของตนเอง

อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญต่อปัจจัยกระตุ้นมิได้หมายความว่า ปัจจัยจูงใจไม่เป็นสิ่งสำคัญ แท้จริงแล้วปัจจัยเหล่านี้ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ให้มาก เพราะเป็นสาเหตุของการเกิดความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานได้ง่าย เช่น นโยบายการบริหารที่มุ่งงานโดยไม่สนใจความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมอย่างเข้มงวด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แข่งขันชิงดีชิงเด่น มีสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขวัญเสีย ขาดสิ่งกระตุ้นในการทำงานและนำไปสู่การลดผลงานลงทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถทำงานได้ผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงบรรลุเป้าหมายขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานก็ต้องบรรลุเป้าหมายของตนเองด้วย จึงจะทำให้เกิดขวัญหรือกำลังใจในการทำงาน ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงต้องบริหารเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้าเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน เมื่อเขาสามารถมองเห็น ผลประโยชน์ หรือได้รับการตอบสนองตามความต้องการแล้ว การปฏิบัติงานความรับผิดชอบก็จะเป็นไปอย่างดีที่สุด การรังใจมีหลักกว้าง ๆ คือ ความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีทั้งสาม มีหลักสำคัญ ดังนี้

1. ความทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ถือว่าความต้องการของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลาแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว และความต้องการระดับสูงจะเกิดขึ้นได้เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำก่อน
2. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ชี้ให้เห็นว่า การนำปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคคลเกิดแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมออกมาปัจจัยเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลพอใจและไม่พอใจงาน
3. ทฤษฎี Y เป็นความต้องการระดับสูง เช่น พยายามต่อคำยกย่อง ต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของชีวิต มีความรับผิดชอบ มีความคิดคำนึง และความคิดสร้างสรรค์ นำคนและควบคุมตนเองได้ ส่วนทฤษฎี X เป็นความต้องการระดับต่ำ คือ ต้องการความปลอดภัยเหนือสิ่งใดชอบการแนะนำต้องการการคาดโทษ ถ้าไม่ปฏิบัติงาน

7. ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี

7.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี

วสันต์ ขมสวัสดิ์ (2540 : 31) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดีประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. บทบาทของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน
2. การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลตรงกับความถนัด ตรงกับความรู้ความสามารถเขาจะเกิดความพึงพอใจและทำงานด้วยความสุข ขวัญก็จะเกิดขึ้นตามมา
3. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ที่ดีถูกหลักอนามัย สะอาดมีระเบียบเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอจะทำให้บุคคลเกิดความสบายใจและตั้งใจในการทำงาน ด้วยอารมณ์แจ่มใส ขวัญก็จะดีขึ้น

4. ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน เช่น ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้ายที่การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างมีระบบจะมีผลทำให้ขวัญของบุคลากรดีขึ้น

5. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง โดยปกติทุกหน่วยงานจะมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ในเรื่องต่าง ๆ เสมอ ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ระบายความคิดเห็นให้ฟังบ้าง เขาจะได้หายคับข้องใจและมีขวัญดีขึ้น

6. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดี ต้องรับรู้ในความดีของเขา โดยให้บำเหน็จความดี เช่น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษจะทำให้เขามีกำลังใจในการทำงานและมีขวัญที่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง

ขณะเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536 : 235) สรุปว่า ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญดี มีดังนี้

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานการให้เกียรติกันในเรื่องการทำงาน มอบความไว้วางใจและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในกรร่วมงานกัน ย่อมเป็นที่พึงพอใจของทุก ๆ คน ลักษณะของ “เจ้านาย” “การควบคุมแบบจริงจัง” หรือ “การแอบมอง” ย่อมไม่เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงาน

2. การมอบหมายงาน ต้องให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

3. การจัดสภาพการทำงานให้ดี เพราะสภาพการทำงาน (Working Conditions) มีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอย่างมาก การจัดสภาพการทำงานที่ใช้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจขาดความสะอาดความสวยงาม ก็ย่อมเป็นการทำลายขวัญในการทำงานไปในตัว

4. ระบบการวัดผลสำเร็จในงาน ตลอดจนการโยกย้าย การเลื่อนขั้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่ง หากปฏิบัติอย่างไว้ระเบียบกฎเกณฑ์ก็จะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด

5. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและมีการยอมรับฟัง ก็จะสร้างขวัญและเจตคติที่ดีต่อหน่วยงานได้มาก

6. การให้รางวัลและการลงโทษ ก็เป็นส่วนหนึ่งของการที่จะสร้างขวัญหรือทำลายขวัญ

สรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อการปฏิบัติงานที่เกิดจากขวัญ กำลังใจที่ดี ก็คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การประสบผลสำเร็จต่อการทำงาน การมีความรับผิดชอบ ความมั่นคงในการทำงานและรายได้ ความพึงพอใจในตำแหน่งงาน ความประทับใจในการปกครองของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

7.2 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี

ขวัญเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพขวัญในการทำงานว่าจะสูงหรือต่ำกว่าอย่างไร และสภาพขวัญของผู้ปฏิบัติงานย่อมเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างและทำลายขวัญ (สุรัชย์ ขวัญเมือง, 2543 : 217) ยังชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดขวัญที่ดี มีดังนี้

1. คุณค่าของงาน ถ้าผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกว้างงานที่เขาทำอยู่นั้นมีคุณค่าต่อเขา ผู้ได้บังคับบัญชาก็จะมีคามภูมิใจ มีสถานภาพดี มีความพึงพอใจหรือได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่น ๆ ทั่วไป และถ้านงานนั้นตรงกับความสามารถ ความถนัด หรือเขาได้ศึกษาอบรมมาด้วยแล้ว จะทำให้เขารู้สึกกว้างงานนั้นเป็นงานที่ท้าทายและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลา งานนั้นจึงมีคุณค่าต่อเขามาก

2. การนิเทศงาน ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาได้รับสิ่งต่าง ๆ จากผู้บริหาร เช่น ความยุติธรรม ไม่ก้าวร้าว รักษาความสัตย์ ความซื่อสัตย์ เป็นที่ปรึกษาทั้งส่วนตัวและการทำงานได้ หรือให้ความสนับสนุนเห็นอกเห็นใจเข้าใจและมีความใกล้ชิดกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีหรือให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้ร่วมตัดสินใจ ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาได้รับและพบกับผู้บริหารที่มีลักษณะดังกล่าวก็จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจดีในการทำงาน

3. สภาพการทำงาน สภาพการทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความสะอาด ความมีระเบียบเรียบร้อย ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมดี เครื่องมือ เครื่องจักรมีพอสำหรับการทำงาน อุณหภูมิพอเหมาะ การถ่ายเทอากาศดี เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีส่วนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีขวัญในการทำงานดี

4. ค่าจ้างหรือค่าแรง ค่าจ้างหรือค่าแรงเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น ถ้ามีการให้รางวัล มีการขึ้นเงินเดือนสม่ำเสมอ มีการแบ่งปันรายได้หรือรายได้ที่นอกเหนือจากเงินเดือน หรือเมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม ถ้าคนงานได้พบสภาพแบบนี้ เขาก็จะมีขวัญและกำลังใจสูงมากในการทำงานต่อไป

5. โอกาสที่จะก้าวหน้า ในการทำงานของคนทุกคนเขามีความต้องการที่จะก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา การมีโอกาสดที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน จึงเป็นส่วนประกอบหนึ่งในการ

ทำงาน เมื่อผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และนโยบายที่แน่นอน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนสามารถรู้และทราบได้ล่วงหน้าเหมือนกับการบริหารงานของญี่ปุ่นเกี่ยวกับการจ้างคนงาน

6. ความปลอดภัย ความรู้สึกปลอดภัยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาดี คือ เขาจะมีความรู้สึกว่าเขาปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน

7. การจัดการและการบริหารงาน เป็นองค์ประกอบและเป็นตัวแปรที่สำคัญมาก เพราะการจัดการหรือการบริหารที่ดีอาจจะทำให้ขวัญดีหรือไม่ดีได้ง่าย

8. สภาพแวดล้อมทางสังคม ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความสบายใจ เขาก็จะมีขวัญดี ถ้าหากเข้าทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกันก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาดี

9. การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญดี เพราะการติดต่อสื่อสารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเป็นไปขององค์การ ถ้าเรื่องที่จะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้เป็นเรื่องที่ดีก็จะทำให้ขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาดีไปด้วย

10. ผลตอบแทนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงได้รับ ถ้าองค์การใดมีผลตอบแทนที่ดี เช่น เมื่อเกษียณก็มีเงินบำนาญบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การนั้นเป็นบุคคลที่มีขวัญสูง

สรุป การที่มนุษย์เรามีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดีและบรรลุวัตถุประสงค์ นั้น ก็เนื่องมาจากองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญดี

8. ลักษณะที่แสดงว่าคนในองค์การมีขวัญดีและไม่ดี

การที่ผู้บังคับบัญชาจะสามารถบำรุงและเสริมสร้างขวัญให้สมบูรณ์ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบถึงลักษณะและองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นว่าบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ มีขวัญดีและไม่ดีอย่างไร ซึ่ง (วิจิตร อวาทกุล, 2542 : 225 – 226) ได้เสนอแนะลักษณะของอาการต่าง ๆ ที่แสดงว่าเป็นคนที่มีขวัญดีและไม่ดี ดังนี้

คนที่มีขวัญดี

1. การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงาน ยิ้มแย้มแจ่มใส ร่าเริง ไม่บูดบึ้ง หรือขริบเครียด
2. การดำเนินงานราบรื่น เรียบร้อย ไม่ขัดแย้ง การงานไม่ผิดพลาด มีความถูกต้องแม่นยำ เชื่อถือได้

3. การทำงานของบุคคลสนุกสนาน เพลิดเพลิน ทั้งงานมีความตั้งใจและสนใจในการทำงาน

4. สมาชิกในองค์กรจะช่วยกันเสนอแนะชี้ข้อแก้ไขการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น

5. การวิพากษ์วิจารณ์ คำติชมตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ

6. สมาชิกในองค์กรมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือไปจากงานประจำหรือในยามฉุกเฉิน เร่งด่วน

7. ยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษที่นอกเหนือไปจากงานหน้าที่ด้วยความภูมิใจ เต็มใจ และด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส

8. แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติ บางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในหน่วยงานก็ยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขอยู่ตามเดิม

สรุป การมีขวัญดี ก็คือ การมีความเชื่อมั่น มีความตั้งใจ และมีเจตคติที่พร้อมจะเสียสละเพื่อองค์กร และมีความมั่นใจว่าจุดมุ่งหมายขององค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จได้

สำหรับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535 : 34) มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่ทำให้ขวัญของคนในองค์กรดีนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

1. หน่วยงานมีการนิเทศกันอย่างใกล้ชิดรวดเร็ว และเพียงพอทั่วถึง
2. คนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติ
3. คนทำงานมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนงานด้วยกันเอง
4. หน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่น่าพึงพอใจและทุกคนยอมรับ
5. หน่วยงานจ่ายค่าตอบแทนให้คนงานเหมาะสมทั้งในด้านเศรษฐกิจและรางวัล

อย่างอื่น

6. สุขภาพทางกายและทางจิตใจโดยทั่วไปของคนทำงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 159) ยังได้สรุปว่า บุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. ความกระตือรือร้นที่จะร่วมทำงาน
2. มีความผูกพันต่อองค์กร
3. อยู่ในระเบียบวินัย และเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ
4. แม้องค์กรจะมีปัญหาอย่างไรก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะแก้ไขปัญหา นั้น ๆ ให้ลุ่สว่างไป
5. มีแรงจูงใจและความสนใจงานอย่างมาก
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

สำหรับ ลักษณะที่แสดงว่าคุณในองค์การมีขวัญไม่ดีนั้น ได้มีนักวิชาการให้ความเห็นและเสนอทัศนะไว้หลากหลาย เช่น

วิจิตร อาวะกุล (2542 : 226 – 227) ให้ความเห็นว่า การมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำหรือขวัญไม่ดีนั้น จะเห็นได้จากสิ่งต่อไปนี้

1. มีอาการหวาดผวา ตื่นเต้น ตื่นตระหนกตกใจต่อข่าวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ง่าย แม้จะมีเหตุการณ์เพียงเล็กน้อยก็จะมีการวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องใหญ่โต มีข่าวลือ มีการซุบซิบ นินทาว่าร้ายกัน

2. บรรยากาศในการทำงานซบเซา บุคคลต่าง ๆ ไม่ค่อยรื่นเริงแจ่มใส เฉื่อยชาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เบื่อที่ทำงาน ไม่อยากมาที่ทำงาน แต่อยากไปที่อื่น

3. มีการขาด การลา การมาทำงานสายเพิ่มขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานมากที่จะต้องทำ

4. การทำงานผิดพลาด ไม่แน่นอน เชื่อถือไม่ได้ และมีอาการผิดปกติในหลาย ๆ แง่มุม

5. มีการลาออก หรือโยกย้ายงานในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ

6. ขาดความสามัคคีในหมู่คณะ มีการทะเลาะเบาะแว้งแก่งแย่งชิงดีกัน อิจฉาริษยา กระทบกระทั่งกันในระหว่างบรรดาสมาชิกของหน่วยงาน

7. ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความเฉยเมยเป็นชาติต่อผู้บริหาร พยายามหลีกเลี่ยง ไม่อยากพบปะหรือเดินสวนกัน ไม่ค่อยอยากมองหน้าเมื่อพุดกัน พุดคุยแบบตามคำตอบคำ

8. ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงอาการแข็งกร้าวกระต้างกระเดื่อง ไม่สุภาพ ไม่เชื่อฟัง

9. ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความไม่สนใจงาน หรือไม่เอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน

10. มักแสดงประหนึ่งว่าทำงานและมีงานยุ่งตลอดเวลา แต่งานไม่เคยเสร็จหรือเสร็จช้า ทำที่เป็นเดินไปเดินมา ไม่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง

11. มีการร้องทุกข์ ขัดรสนเทห์มากผิดปกติ

12. บุคคลในองค์การมักแสดงออกทางอารมณ์ หงุดหงิด วิพากษ์วิจารณ์ในเรื่อง หยมหยม

9. การเสริมสร้างขวัญ การบำรุงขวัญในการปฏิบัติงานและมาตรการวัดขวัญ

จากการที่ได้ศึกษาถึงความหมาย ความสำคัญ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตลอดจนปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ของขวัญมาโดยตลอดนั้น สามารถสรุปได้ว่า ขวัญเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

ดังนั้น ในการบริหารงานจึงควรมีมาตรการที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์การเพื่อทราบความรู้สึกหรือระดับขวัญของบุคคลเหล่านั้นว่ามีความรู้สึกอย่างไรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและนโยบายขององค์การ

สำหรับมาตรการวัดขวัญและการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การนั้น มีนักวิชาการได้เสนอมาตรการที่น่าสนใจไว้ เช่น

สุรัชย์ ขวัญเมือง (2543 : 225) ได้เสนอวิธีเสริมสร้างขวัญในการทำงานไว้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

1. สร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดหมายในการทำงานร่วมกัน
2. ความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
3. ความพึงพอใจในงานที่ทำ
4. การชมเชยให้รางวัล
5. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวังและมีโอกาสก้าวหน้า
6. การจัดสวัสดิการที่ดี
7. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงและพัฒนา

งาน

8. สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและเหมาะสม
9. เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือ ระบายความ
10. ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี

อัดอั้นตันใจ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 236) ได้ให้ความหมาย

วิธีเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานในโรงเรียน ดังนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน
 - 1.1 มีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อให้เกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติ
 - 1.2 วางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและพอใจในการทำงาน

1.3 ผู้บริหารต้องสร้างบุคลิกภาพให้เป็นที่ศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน

1.4 ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีการตัดสินใจที่ดี และมีความยุติธรรม

1.5 ผู้บริหารต้องตรงเวลา และเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

1.6 ผู้บริหารต้องรู้งานทุกด้าน และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำได้

2. มีมาตรฐานในการสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานเพื่อ

ป้องกันความลำเอียงและข้อครหา

3. เงินเดือน ค่าจ้าง มีความสัมพันธ์กับการทำงานของตน การพิจารณาความดีความชอบจึงต้องเกิดความเป็นธรรม

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำผลงานที่ทำด้วยใจรัก ย่อมดีกว่าผลงานที่ทำด้วยความจำใจ ซึ่งการจะทำให้คนพึงพอใจในงานที่ทำนั้น อาจใช้เทคนิค ดังนี้

4.1 ศึกษาความรู้ ความสามารถและความสนใจในงานนั้น ๆ ก่อนที่จะมอบงานให้บุคคลคนนั้น

4.2 หากเขาสนใจ แต่ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร ต้องอธิบายวิธีการและขั้นตอนให้เขารับทราบ

4.3 เมื่อมอบหมายงานให้เขาทำแล้ว ต้องให้เขาทำอย่างอิสระ หน้าที่ผู้บริหารคือ ให้คำปรึกษาเมื่อเขาต้องการ

4.4 เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงาน ต้องให้โอกาสผู้ทำงานได้ปรึกษาหารือและร่วมกันแก้ปัญหา

4.5 ผู้บริหารโรงเรียนต้องไม่จู้จี้และควบคุมการทำงานมากเกินไป

4.6 เมื่องานสำเร็จ ผู้บริหารต้องชมเชยให้รางวัล และกระทำด้วยความจริงใจเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานครั้งต่อไป

5. ความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานหรือโรงเรียน

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

7. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ การจัดบริการเรื่องค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล ค่าครองชีพ และอื่น ๆ

สนทน์ คล้ายอ่ำ (2536 : 20 – 21) ได้กล่าวถึง วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ว่า “ขวัญ” เกิดจากผลของทัศนคติและการปฏิบัติในสิ่งจูงใจให้เกิดความพึงพอใจและเกิดขวัญในองค์กรในที่สุด ดังนั้น การสร้างขวัญจึงต้องคำนึงถึงสิ่งจูงใจให้ถูกต้องเหมาะสมโดยไม่ขัดกับความรู้สึกและทัศนคติของกลุ่ม ซึ่งพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

1. การแต่งตั้งบุคคลเป็นหัวหน้างานต้องได้คนที่ถูกต้องเหมาะสม

2. ปลูกฝังความรักงาน พื่อใจในงาน และมีความกระตือรือร้น

3. ให้สิ่งตอบแทนให้เหมาะสมกับงาน

4. ดูแลเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน

5. ให้โอกาส ให้เกียรติ และให้ความก้าวหน้า

6. สร้างสภาพทางกายให้เหมาะสม เช่น ห้องทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก

7. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สร้างการสื่อสารที่เป็นกระบวนการสองทาง

8. สร้างความดึงดูดใจในทางสังคมให้น่าอยู่ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก แบ่งสถาบัน หรือแบ่งสี
 9. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
 10. มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ ความถนัดและหน้าที่โดยคำนึงถึงกาลเวลาที่เหมาะสม
 11. จัดระบบนิเทศงานให้ดี คำนึงถึงระดับทางการศึกษา และศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของคนในหน่วยงาน
 12. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางสังคมให้น่าอยู่ ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยกัน
- สำหรับวิธีการวัดขวัญ หรือวิธีประเมินขวัญของผู้ปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด และให้สอดคล้องกับมาตรการในการวัดขวัญ ดังที่ได้เสนอไปแล้วนั้น
- สุรัชย์ ขวัญเมือง (2543 : 224 – 225) ได้เสนอแนะวิธีการและเครื่องมือในการวัดขวัญไว้ ดังนี้

1. การสังเกต (Observation) ผู้บริหารจะต้องสังเกตจากการกระทำว่ามีอะไรที่ผิดไปจากปกติ แต่บางครั้งการแสดงออกหรือพฤติกรรมอาจจะไม่ได้ออกมาจากใจจริง เป็นการเสแสร้งขึ้น จึงเป็นการยากที่จะวินิจฉัยได้ถูกต้อง บางครั้งเหตุการณ์นั้น ๆ ก็อาจจะไม่เกี่ยวกับสภาพขวัญในการทำงานของเขาก็ได้
2. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถจะวัดขวัญ ได้แต่ต้องมีการวางแผนการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า หรือบางครั้งขาดความระมัดระวังในการสัมภาษณ์ ก็อาจได้คำตอบที่ผิดไปจากความเป็นจริงก็ได้
3. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) แบบสอบถามนั้นต้องกำหนดคำถามที่สามารถวัดท่าทีและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติได้ อาจใช้คำถามที่ต้องการคำตอบที่ต้องการวัดความรู้สึก จะต้องแสดงระดับของความรู้สึกไว้ด้วย เช่น มีการแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ พอใจมาก พอใจพอสมควร พอใจ บางครั้งก็ไม่พอใจ ไม่พอใจ
4. การเก็บบันทึก (Record Keeping) เป็นการเก็บรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคน เช่น มาสาย ขาด ลา ผ่าผิดกฎระเบียบ ข้อยบงคับ และอื่น ๆ เพื่อเป็นหลักฐานในการวัดขวัญ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเสริมสร้างขวัญ การบำรุงขวัญในการปฏิบัติงานและมาตรการวัดขวัญ หมายถึง การสร้างจิตสำนึกและเจตคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน การเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น การชมเชยให้รางวัล ผู้บังคับบัญชาวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและเหมาะสมผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมมีเหตุผล รวมถึงการมีใจรักและมีความสุขต่อการทำงาน สำหรับมาตรการวัดขวัญ หมายถึง เครื่องมือ

สำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม และการเก็บบันทึก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ชาติชาย ชมภูศรี (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับรอง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับรองของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลภาคเหนือในภาพรวมไม่แน่ใจว่ามีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับใด แต่มีบางองค์ประกอบที่มีขวัญและกำลังใจในระดับมาก กล่าวคือ ความพอใจในงาน ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด สถานภาพและการยอมรับ ในขณะที่เดียวกันก็พบว่ายังมี 3 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความไม่แน่ใจมาก ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

สุพัตรา ครองยุทธ, วีระกุล ชายผา, ประพันธ์ วีระสาร (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบกับความแตกต่างของขวัญกำลังใจของข้าราชการในสำนักงานอธิการบดี จำแนกตามเพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ระดับการศึกษาสูงสุด ลักษณะงานที่ปฏิบัติตามตำแหน่งที่บรรจุ สถานภาพการสมรส ที่อยู่อาศัยในปัจจุบัน ภูมิสำเนาเดิม ระดับชั้นทางราชการ และหน่วยงานที่สังกัด ปรากฏว่า ข้าราชการที่สังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ข้าราชการในสังกัดกองอาคารและสถานที่ที่มีขวัญกำลังใจสูงกว่าข้าราชการในสังกัดกองบริการการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิตินันท์ คังสุวรรณ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง สำหรับปัจจัยด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ ด้านความพอใจในหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยที่อยู่ในระดับรองลงมา ได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานและด้านสถานภาพ

นัยนา จิตะปุระ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญของครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในจังหวัดอุดรธานีโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้านความรู้สึกพอใจ

ในงานที่ปฏิบัติ ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงานและความก้าวหน้า ด้านความรู้สึกมีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และด้านรายได้และผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงาน

สมพงษ์ มารอด (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญหรือกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุโขทัย ผลการวิจัยพบว่า ภาพโดยรวมของขวัญหรือกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับความสำคัญจากระดับสูงไปต่ำ คือ ด้านความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายหรือความคิดริเริ่มในตัวเอง ด้านความเอาใจใส่ต่อหน้าที่การงาน ด้านการทำงานเพื่อส่วนรวมและด้านความสามัคคี

สรวิชัย วิเชียรรัตน์ (2538 : 30, อ้างอิงจาก สมพงษ์ มารอด) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน ปัจจัยด้านลักษณะงานและหน่วยงาน สภาพบุคลากรและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับ ชุมชนอยู่ในระดับสูง นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาด้านตัวแปรพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุ เงินเดือน ประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่วุฒิ ขนาดโรงเรียนต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อรุณ ศรีวรรณชาติ (2538 : 30, อ้างอิงจาก สมพงษ์ มารอด) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า ขวัญโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ ด้านสภาพของบุคลากรและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและชุมชนอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านลักษณะงานและหน่วยงาน นโยบายและการบริหารประโยชน์ตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตัวแปร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่อายุ วุฒิ เงินเดือน ประสบการณ์ ขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เกษม แก้วเจริญ (2539 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางและเรียงลำดับความพึงพอใจจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ลักษณะงานความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จของงาน การเป็นที่ยอมรับนับถือ นโยบายและการบริหาร วิธีการการปกครองบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานด้านการเงินและค่าจ้างและยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา

จังหวัดพัทลุง ที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา กับด้านความสำเร็จของงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีระดับความ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งส่วนรวมและ รายด้านไม่แตกต่างกัน

สมหวัง สิทธิศิริประพันธ์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ พนักงานครูเทศบาล เขตการศึกษา 3 ผลการวิจัยพบว่า พนักงานครูเทศบาลในเขตการศึกษา 3 มีระดับขวัญโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีแนวโน้มจะอยู่ในระดับสูงขึ้น อาจจะเป็นเพราะ ผู้บริหารเทศบาล คือ คณะเทศมนตรี ให้ความสำคัญงานด้านการศึกษาต่ำกว่าที่ควร มักจะให้ความสำคัญกับงานพัฒนาทางด้านวัตถุเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ พนักงานครูส่วนใหญ่ต้องเผชิญกับสภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้น แต่มีรายได้น้อย ต้องประกอบอาชีพเสริม นอกจากนี้ จะต้องปฏิบัติตามนโยบายทางด้านการศึกษา ซึ่งมีภาระหนักแล้ว ยังต้องสนองนโยบายทางด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น งานกิจกรรมเยาวชนหรือกิจกรรมอื่น ๆ อีกมากมาย ทำให้ครูมีภาระเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากงานการสอน สภาพปัญหาดังกล่าวส่งผลให้ขวัญของพนักงานครูเทศบาลในเขตการศึกษา 3 อยู่ในระดับปานกลาง ประกอบกับครูเทศบาลมีฐานะเป็นเพียงพนักงานครู เมื่อเปรียบเทียบกับครูสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีฐานะเป็นข้าราชการครู ครูสังกัดเทศบาลอาจมีความรู้สึกว่าตนเองมีศักดิ์ศรี ต่ำกว่า

ชวัลน์ มีชัย (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของผู้ปฏิบัติงานนิตการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า ภาวโดยรวมของระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานนิตการอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับด้านที่มีระดับสูง ได้แก่ ด้านความรู้สึกในการรับผิดชอบ นอกนั้นมีระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

วาริน สวยวิเศษ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูวิทยาศาสตร์ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า ครูวิทยาศาสตร์โดยส่วนรวม และจำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมและอีก 8 ด้านอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

สุรัตน์ ดวงขาทม (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีขวัญอยู่ในระดับดี (สูง) ยกเว้นด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนและด้านสวัสดิการ มีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง

พิษณุ เส็งพานิช (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของศึกษาธิการอำเภอ และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 7 ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญโดยรวมอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน ความรู้สึกมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และความสัมพันธ์ภายนอกหน่วยงาน ยกเว้นด้านความพึงพอใจในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

สมชาย วัฒนพงษ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของข้าราชการสำนักงานสถิติจังหวัดที่มีต่อการปฏิบัติงานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือผลการวิจัยพบว่า ภาพโดยรวมของสภาพขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเว้นแต่ด้านความรู้สึกในการรับ ผิดชอบและความ พื่อใจในตำแหน่งงานเท่านั้นที่มีขวัญอยู่ในระดับสูง

อุทัย มุ่งกันกลาง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า ครูวิทยาศาสตร์โดยส่วนรวมและจำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมและอีก 7 ด้าน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

กฤษณี ชัยนนท์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนชาวเขา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลกและเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับความสำคัญจากระดับสูงไปต่ำ คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านถอยยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านสภาพการทำงาน และด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เบอร์เกธ (Bergeth, 1971 : 6293 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของครูในโรงเรียนระดับอำเภอในนอร์ธควีนแลนด์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูมีประสบการณ์ในการสอนนานปีมีระดับขวัญสูง
2. ครูมีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ มีความพึงพอใจในงานสอน มีวัสดุอุปกรณ์และความพึงพอใจในงานสอน มีวัสดุอุปกรณ์และความพึงพอใจที่ชุมชนได้ให้ความช่วยเหลือแก่ โรงเรียนเป็นอย่างดี ครูจะมีขวัญในการทำงานสูงเช่นเดียวกัน
3. ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับขวัญในการทำงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในการสอนและสถานภาพของครู รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์การสอนอย่างเพียงพอจะช่วยให้ครูมีขวัญสูง
4. ขวัญของครูไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อแบ่งตามอายุ

5. กลุ่มครูที่มีเงินเดือนต่ำสุด มีความพึงพอใจในการสอนสูงกว่ากลุ่มครูที่มีเงินเดือนสูง

6. กลุ่มครูที่มีเงินเดือนเพิ่มในเปอร์เซ็นต์สูงกว่ากลุ่มครูที่มีเงินเดือนเพิ่มในอัตราเปอร์เซ็นต์ต่ำ

เทอร์รี่ (Terry, 1973 : 2675 - A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของขวัญ และความเข้าใจเรื่องอำนาจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในนอร์ทเทอร์น อินเดียยา เพื่อศึกษาถึงประสิทธิภาพในการสอนระดับชั้นที่ครูสอน พบว่า ครูที่ทำการสอนมานานปี มีระดับขวัญสูงกว่าครูที่เริ่มเข้าทำงาน ครูที่สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่และตั้งอยู่ในเขตเมืองมีระดับขวัญในการทำงานสูงกว่าครูที่สอนในโรงเรียนขนาดเล็กและตั้งอยู่นอกเมือง ส่วนครูที่มีภูมิลำเนาในเขตโรงเรียนตั้งอยู่กับครูต่างถิ่นที่มาสอนในโรงเรียนนั้น มีระดับขวัญในการทำงานไม่แตกต่างกัน ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูโดยตรง

เคมเปอร์ (Kemper, 1975 : 5730 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอเมริกาเชื้อสายเม็กซิกัน ผลการวิจัยพบว่า

1. มีอยู่ 3 กรณีใหญ่ ๆ ที่ครูพอใจในการศึกษาครั้งนี้ คือ การยอมรับนับถือความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครู ความสัมพันธ์ส่วนตัวของผู้ปกครอง

2. ปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานของครู ได้แก่ นโยบายของท้องถิ่นและการบริหาร การยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน

3. การยอมรับนับถือและความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้น พบว่า มีความพึงพอใจกับไม่พึงพอใจเท่ากัน

ชมิทท์ (Schmidt, 1975 : 7583 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ทฤษฎีของเฮร์สเบิร์กกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็น ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 75 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 24 คน และศึกษานิเทศก์จำนวน 25 คน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้นส่วนมากเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีปัจจัยด้านความรับผิดชอบเท่านั้นที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ในส่วนของผู้บริหารมีความพึงพอใจอย่างสูงในองค์ประกอบด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือและความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ส่วนองค์ประกอบที่ไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน นโยบาย และการบริหาร

รีส (Reese, 1981 : 2539 - A) ได้ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนรัฐบาลระหว่างปี ค.ศ. 1978 - 1979 พบว่า อายุครูส่งผลต่อขวัญน้อยมาก ขนาดของโรงเรียนมีผลต่อขวัญของครู ครูที่มีเพศต่างกันมีขวัญแตกต่างกัน โดยครูเพศหญิงมีขวัญสูงกว่าครูเพศชาย สำหรับตัวแปรสถานภาพการสมรส ประสิทธิภาพการสอน จำนวนปีและระดับชั้นที่ทำการสอน ตลอดจนวุฒิทางการศึกษาของครู ไม่มีผลต่อขวัญของครู

คุก (Cook, 1981 : 2539 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของครูโรงเรียนรัฐบาลใน นอร์ธคาโรไลนา ระหว่างปี 1798 - 1979 ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีขวัญสูงสุด ครูเพศหญิงมีขวัญสูงกว่าครูเพศชาย ครูที่ไม่ใช่ชนผิวขาวมีขวัญสูงกว่าครูผิวขาว ขนาดของ โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูไม่ปรากฏความแตกต่างกันระหว่างขวัญกับสถานภาพ สมรส ประสบการณ์ในการสอน จำนวนปีที่สอน และระดับการศึกษาของครู

นาเปีย (Napier, 1996 : 1228 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของ ครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในมลรัฐเนบราสกา (Nebraska) ผลการวิจัยพบว่า ขวัญที่ดีของครูขึ้นอยู่กับปัจจัย 13 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู ผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของครู แต่ละคน

2. ความสามารถในการบริหาร ก่อให้ครูเกิดความเชื่อมั่น

3. ครูได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย

4. ครูได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

5. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ

6. การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

7. การจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการสอนให้เพียงพอ

8. ครูได้รับความยุติธรรมและมีความเป็นธรรมในการมอบหมายงานพิเศษ

9. การได้รับการอบรมเพิ่มเติม

10. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

11. การมีนโยบายให้ลาได้อย่างเพียงพอ

12. การจัดชั่วโมงสอนให้ครูอย่างยุติธรรม

13. ครูได้รับเงินเดือนในอัตราเท่าเทียมกับบุคคลในอาชีพอื่นซึ่งมีการอบรมมาเท่ากัน

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน และการศึกษาเกี่ยวกับขวัญ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและข้าราชการครูนั้น สรุปแล้วมีปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านสุขภาพของบุคลากรและด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและชุมชน ด้านลักษณะงานและหน่วยงาน นโยบายและการ บริหารประโยชน์ตอบแทน ด้านความรับผิดชอบ การเป็นที่ยอมรับนับถือ วิธีการปกครองบังคับ บัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานด้านการเงินและค่าจ้าง ด้านความพอใจในหน้าที่การงาน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานและด้านสถานภาพ ด้าน ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่การงาน ด้านการทำงานเพื่อส่วนรวม ด้านความสามัคคี ความสำเร็จใน

การทำงาน ความรู้สึกมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และความรู้สึกมีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานและมีตัวแปร ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ประสบการณ์ในการสอน ขนาดของโรงเรียน เงินเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน แต่เมื่อสังเคราะห์แล้ว ผู้วิจัยมีความสนใจปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานโดยจำแนกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
2. การประสบผลสำเร็จต่อการทำงาน
3. การมีความรับผิดชอบ
4. ความมั่นคงในการทำงานและรายได้
5. ความพึงพอใจในตำแหน่งงาน
6. ความประทับใจในการปกครองของผู้บังคับบัญชา
7. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

และตัวแปรที่นำมาศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ประสบการณ์ในการบริหารงาน ขนาดของโรงเรียน เงินเดือน ตามตัวแปรต้นและตัวแปรตามในกรอบแนวความคิดในการวิจัย ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
Pibulsongkram Rajabhat University

