372.12012
ส831ข

ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนราธิวาส

ปริญญานิพนธ์

ของ

สุพัฒน์ หนูประดิษฐ์

22 ส.ย. 2533

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
มกราคม 2533

332129

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา

.....ประธาน

(ดร.อาคม วัดไธสง)

.....กรรมการ

(อจ.อนันต์ ประศาสน์กุล)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน

(ดร.อาคม วัดไธสง)

.....กรรมการ

(อจ.อนันต์ ประศาสน์กุล)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อจ.ประดิษฐ์ วังสะวิบูลย์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รศ.ดร.ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์)

วันที่ 19 เดือน ต.ค. พ.ศ. 2533

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงด้วยความกรุณาให้คำปรึกษาหารือ แนะนำอย่างดียิ่ง จาก อาจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง ประธานกรรมการ และอาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล กรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ รศ.ดร.ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ อาจารย์ ดร.วีระชัย เสมาภักดี อาจารย์ประดิษฐ์ วังสะวิบูลย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ เกี่ยวกับการศึกษาวิจัย และการบริหารอันเป็นพื้นฐานที่ทำให้การวิจัยครั้งนี้สัมฤทธิ์ผล

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาสทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ และรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์สมภพ ศรีเกื้อ อาจารย์สรรเสริญ วิเชียรรัตน์ และอาจารย์สัจจา ศรีเจริญ ที่รับเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัย และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเมืองยะลา ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองยะลา คุณดนุพล อันพวงรัตน์ คุณสาคร สดุกชำ ที่ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย และขอขอบคุณเพื่อนนิสิต รุ่น 7 ทุกคน ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะอันเป็นคุณประโยชน์เพื่อการวิจัยนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ คุณฤมล หนูประดิษฐ์ ที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจจนกระทั่งปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี

ประโยชน์และคุณค่าของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขออุทิศเป็นกตัญญูตาแด่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

สุพัฒน์ หนูประดิษฐ์

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	5
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	5
	สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า	7
	คำนิยามศัพท์เฉพาะ	7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
	ความหมายของการบริหาร	10
	การบริหารการศึกษา	11
	การบริหารโรงเรียน	12
	การบริหารงานบุคคล	13
	ความหมายของขวัญ	16
	ความสำคัญของขวัญ	18
	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญ	21
	ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี	28
	การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน	51
	ลักษณะที่แสดงว่าคนในองค์การขวัญดีและไม่ดี	56
	มาตรการและวิธีวัดขวัญในการปฏิบัติงาน	61
	การวิจัยที่เกี่ยวข้อง	64

บทที่ หน้า

งานวิจัยในประเทศ 65
งานวิจัยต่างประเทศ 69
บทวิพากษ์ที่เกี่ยวกับขวัญ 72

3 วิธีดำเนินการวิจัย 74
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 74
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล 75
วิธีสร้างเครื่องมือ 77
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 78
การจัดกระทำข้อมูล 78
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 79

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 83
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 83
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 84

5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 121
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า 121
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า 121
การวิเคราะห์ข้อมูล 122
สรุปผลการค้นคว้า 123
การอภิปรายผล 126
ข้อเสนอแนะทั่วไป 145
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป 147

บทที่ หน้า

บรรณานุกรม 148

ภาคผนวก 161

ประวัติย่อของผู้วิจัย 187

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	75
2	แสดงรายละเอียดข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา	84
3	แสดงระดับและลำดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบที่ศึกษา	87
4	ค่าเฉลี่ย ค่าความแปรปรวน ระดับขวัญและลำดับ โดยส่วนรวมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นรายข้อ	88
5	แสดงผลการเปรียบเทียบระดับขวัญโดยส่วนรวม และจำแนกตามองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเขตที่ตั้งโรงเรียนต่างกัน	95
6	แสดงผลการเปรียบเทียบระดับขวัญโดยส่วนรวม และจำแนกตามองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุต่างกัน	96
7	แสดงผลการเปรียบเทียบระดับขวัญโดยส่วนรวม และจำแนกตามองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเงินเดือนต่างกัน	97
8	ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน	98
9	แสดงการเปรียบเทียบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน โดยส่วนรวม	99
10	แสดงการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ สำหรับค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกัน โดยส่วนรวม	100
11	ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านลักษณะงาน	101

ตาราง หน้า

12 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านสภาพบุคลากร 101
13 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหาร 102
14 การเปรียบเทียบรายคู่ สำหรับค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหาร 103
15 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านผลประโยชน์ตอบแทน 104
16 เปรียบเทียบรายคู่ สำหรับค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านผลประโยชน์ตอบแทน 105
17 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 106
18 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน 107
19 การเปรียบเทียบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน 108
20 การเปรียบเทียบรายคู่สำหรับค่าเฉลี่ย ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยส่วนรวม 109
21 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านลักษณะงาน 110

ตาราง หน้า

22 การเปรียบเทียบรายคู่ สำหรับค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านลักษณะงาน 111
23 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านสภาพบุคลากร 112
24 การเปรียบเทียบรายคู่ สำหรับค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในองค์ประกอบด้านสภาพบุคลากร 113
25 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหาร 114
26 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านผลประโยชน์ตอบแทน 114
27 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 115
28 แสดงการจัดลำดับความถี่ของข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจากแบบสอบถามปลายเปิด 116

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การดำเนินงานในองค์การ จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ย่อมต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (meterial) และการจัดการ (management) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า 4 Ms (สมพงศ์ เกษมสิน. 2514 : 4) ถ้าหน่วยงานหรือองค์การใดขาดทรัพยากรในการบริหาร หรือทรัพยากรในการบริหารมีคุณภาพต่ำ ย่อมทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานนั้นขาดประสิทธิภาพด้วย และในบรรดาทรัพยากรการบริหารทั้งหมด "คน" ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด (ภิญโญ สาธร. 2516 : 172) ทั้งนี้เพราะความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการบริหาร ย่อมขึ้นอยู่กับคนเป็นผู้ดำเนินการ ปรับปรุง พัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย (พนัส หันนาคินทร์. 2524 : 76) และเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า งานต่าง ๆ ของหน่วยงานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหาร และผู้ร่วมงานช่วยกันดำเนินการ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องเป็นผู้นำให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และกระทำกิจกรรมต่าง ๆ จนบรรลุผลสำเร็จ (เดือนเพ็ญ สังขฤกษ์. 2515 : 27) ความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ เพราะผู้บริหารเปรียบเสมือนดวงประทีป ตัวแทน สัญลักษณ์ และพลังอันเป็นหลักชัยในการดำเนินงานขององค์การ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2523 : 216) ผู้บริหารจึงต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ เทคนิค วิธีการในการใช้ทรัพยากร ทั้งที่เป็นวัสดุ และบุคคลให้สามารถดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

การปฏิบัติงานของผู้บริหารในองค์การ จะประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (ภิญโญ สาธร. 2516 : 46) ทั้งนี้เชื่อว่าถ้าผู้บริหารมีขวัญดี จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน เพราะขวัญเป็นกุญแจหรือหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และด้วยความสมัครใจ (อรุณ รักธรรม. 2527 : 212) นอกจากนี้แล้วยังอำนวยผลประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคลากรอีกมากมาย กล่าวคือ ลดปัญหาความขัดแย้งทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทุกคนมี

ความสุขในการทำงาน ปรับตัวให้เข้ากับงาน มีความพึงพอใจในสิ่งที่ตนได้รับ มีความสามัคคีในกลุ่ม และบุคลากรพยายามเข้าใจจุดประสงค์ขององค์การดีขึ้น (อัมพิกา ไกรฤทธิ์. 2522 : 91) แต่ถ้าหากผู้บริหารขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแล้ว แม้มีปัญหาต่าง ๆ มาสนับสนุนการทำงานเพียงใดก็ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การได้ งานโครงการต่าง ๆ ที่วางไว้จะล้มเหลวโดยสิ้นเชิง ขวัญจึงเป็นสภาพของจิตใจที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และประสิทธิผลของงานอย่างแท้จริง (อุทัย หิรัญโต. 2523 : 219) ดังที่ เสนาะ ติเยาว์ (2516 : 212) ให้ทัศนะว่า เมื่อบุคคลมีขวัญอยู่ในระดับสูง ผลผลิตจะสูง แต่เมื่อบุคคลมีขวัญอยู่ในระดับต่ำ ผลผลิตก็จะต่ำด้วย

การบริหารการศึกษานั้น ถ้าผู้บริหารมีขวัญดีแล้วก็จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การได้อีก ดังนั้นการสร้างขวัญให้แก่บุคลากรจึงเป็นวิธีที่ดีอย่างหนึ่งในการปรับปรุงการบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และเชื่อว่าหากขวัญของบุคลากรไม่อยู่ในระดับดีพอแล้ว เป็นการยากที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ประสบผลสัมฤทธิ์ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2526 : 39)

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ถือว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญ เพราะการศึกษาของชาติจะสัมฤทธิ์ผลได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นผู้ประสานความคิด ความร่วมมือร่วมใจกับบุคลากรในโรงเรียน สู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน เพื่อให้เด็กมีคุณภาพและคุณสมบัติตามนโยบายของการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528 : 6) ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคลากรหลักที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาโดยตรง หากผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน น่าจะทำให้คุณภาพการประถมศึกษาสูงด้วยเช่นกัน (สรรเสริญ วิเชียรรัตน์. 2531 : 3) ซึ่ง สงวน ช้างฉัตร (2529 : 21) ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า การที่จะให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ

ในปัจจุบันการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คนหันมานิยมทางด้านวัตถุ มีเจตคติไม่ดีต่ออาชีพครู โดยมองอาชีพครูว่าต่ำ ด้อยในศักดิ์ศรีและฐานะทางเศรษฐกิจเมื่อ

เปรียบเทียบกับอาชีพอื่นในสังคม (พนัส หันนาคินทร์. 2529 : 145) ซึ่งสอดคล้องกับผลสรุปของคณะกรรมการพิจารณาปัญหาการศึกษาประชาบาลว่า การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ และสังคมแล้ว แต่ครูประถมศึกษาส่วนหนึ่งยังมีความรู้สึกว่าตนเองนั้นมีฐานะและศักดิ์ศรีด้อยกว่าข้าราชการอื่น (คณะกรรมการพิจารณาปัญหาการศึกษาประชาบาล. 2522 : 22 - 23) และผลจากการวิจัยของคุรุสภาเกี่ยวกับเศรษฐกิจของครูทั่วประเทศ เมื่อปี 2525 พบว่า รายได้ของครูประถมศึกษาเป็นปัญหาสำคัญต้องรีบแก้ไข ทั้งนี้เพราะมีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย ครูส่วนหนึ่งตกอยู่ในสภาพที่เป็นหนี้สิน (ครูไทย. 2525 : 12 - 14) อีกทั้งการดำเนินงานในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ เป็นอย่างมาก กล่าวคือ ไม่ได้รับการศึกษาอบรมทางด้านการบริหารโรงเรียนมาโดยตรง เพียงได้รับการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น จึงไม่เข้าใจบทบาทที่ดีพอ ขาดการวางแผนในการปฏิบัติงาน ไม่เข้าใจกระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศการศึกษา และการติดตามผลที่ไม่มีสมรรถภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2529 : 3 - 4)

นอกจากนี้ยังมีปัญหาอื่นอีกหลายประการ เช่น ปัญหาบรรยากาศที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ปัญหานโยบายของผู้บังคับบัญชาระดับสูงกำกวมยากแก่การปฏิบัติ การได้รับความช่วยเหลือในด้านทรัพยากรการบริหารอย่างจำกัด การให้การอบรมที่ขาดประสิทธิภาพ ตลอดจนปัญหาการพิจารณาความดีความชอบ (กัลยานี ปฏิมาพรเทพ. 2532 : 7) จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามักจะประสบปัญหาคล้ายคลึงกันเกือบทุกจังหวัด ซึ่งเป็นการส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน และคุณภาพการศึกษาโดยตรง

สำหรับจังหวัดนราธิวาส ซึ่งเป็นจังหวัดหนึ่งใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีพื้นที่บางส่วนเป็นป่าและภูเขา โรงเรียนตั้งอยู่ในท้องถิ่นทุรกันดาร ประสบปัญหาการคุกคามจากขบวนโจรก่อการร้ายอยู่เสมอ (แผนพัฒนาการศึกษาตามโครงการทดลองโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อความหวังใหม่ สงขลา ปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสตูล. 2532 : 1 - 2) ประชาชนส่วนใหญ่ยึดมั่นในขนบธรรมเนียม ประเพณี ศาสนา และวัฒนธรรมของชาวไทยมุสลิม (มยุรี จารุปาน. 2525 : บทนำ) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนับถือศาสนาต่างกัน

มีความเข้าใจในวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี แตกต่างกัน ทำให้เกิดภาวะจิตวิทยาของการไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน (อารง สุทธิศาสน์. 2525 : 31)

จากสภาพดังกล่าวข้างต้น จึงน่าจะส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการบริหารงานในโรงเรียน และจากการประเมินผลคุณภาพการศึกษาของนักเรียนชั้นประถมปีที่ 6 ปีการศึกษา 2531 ปรากฏว่ายังไม่เป็นที่น่าพอใจ เมื่อประมวลผลรวมในทุกกลุ่มประสบการณ์ ยกเว้นกลุ่มประสบการณ์สร้างเสริมลักษณะนิสัย มีค่าเฉลี่ยเพียงร้อยละ 47.52 ต่ำกว่าผลการประเมินคุณภาพระดับประเทศ ยกเว้นกลุ่มประสบการณ์สร้างเสริมลักษณะนิสัย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยถึงร้อยละ 57.50 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2531 : 18) สาเหตุที่จังหวัดนราธิวาสมีคุณภาพการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ต่ำ อาจจะขึ้นอยู่กับสภาพภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม ที่โรงเรียนตั้งอยู่ จึงน่าจะเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ

ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้บริหารโรงเรียน จึงสนใจทำการศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับจังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้นำผลการศึกษาครั้งนี้ไปประกอบการพิจารณาในการพัฒนาขวัญ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

<u>ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า</u>

1. เพื่อศึกษาระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

2. เพื่อศึกษาลำดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

3. เพื่อเปรียบเทียบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ที่มีเขตที่ตั้งโรงเรียน อายุ เงินเดือน ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียนต่างกัน

4. เพื่อทราบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส จะทำให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. ได้ทราบระดับและลำดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

2. ได้ทราบความแตกต่างของระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ที่มีเขตที่ตั้งโรงเรียน อายุ เงินเดือน ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียนต่างกัน

3. ได้ทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

4. ผู้บริหารการศึกษาระดับจังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สามารถนำผลการวิจัยไปปรับปรุง และพัฒนาขวัญของผู้บริหารในระดับต่ำให้สูงขึ้น เป็นผลให้การบริหารงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะกรณีขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ในประเด็นต่อไปนี้

1. การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส จากประชากรที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมด 354 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างมา 183 คน ตามวิธีการของ เครจซี่ และ มอร์แกน

(Krejcie and Morgan. 1970 : 607 - 608) นำมาสุ่มตามระดับชั้น (stratified sampling) แล้วสุ่มแบบง่าย (simple random sampling)

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ

2.1.1 เขตที่ตั้งโรงเรียน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

2.1.1.1 โรงเรียนกันดาร

2.1.1.2 โรงเรียนไม่กันดาร

2.1.2 อายุ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

2.1.2.1 ต่ำกว่า 45 ปี

2.1.2.2 45 ปีขึ้นไป

2.1.3 เงินเดือน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

2.1.3.1 ต่ำกว่า 7,200 บาท

2.1.3.2 7,200 บาทขึ้นไป

2.1.4 ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

2.1.4.1 ต่ำกว่า 5 ปี

2.1.4.2 ตั้งแต่ 5 - 10 ปี

2.1.4.3 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

2.1.5 ขนาดโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

2.1.5.1 ขนาดเล็ก (มีนักเรียน 120 คนลงมา)

2.1.5.2 ขนาดกลาง (มีนักเรียน 121 คนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 300 คน)

2.1.5.3 ขนาดใหญ่ (มีนักเรียน 301 คนขึ้นไป)

2.2 ตัวแปรตาม ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ใน 5 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ มาสโลว์ (Maslow. 1954 : 336) เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg. 1966 : 367) และ เสนาะ ติเยาว์ (2522 : 288 - 289) คือ

1. ลักษณะงาน
2. สภาพบุคลากร
3. นโยบายและการบริหาร
4. ผลประโยชน์ตอบแทน
5. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเขตที่ตั้งโรงเรียนต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเงินเดือนต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกัน
4. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกัน
5. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกัน

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ความรู้สึกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่องาน บุคลากร หน่วยงาน โดยประเมินจากความรู้สึกผู้บริหารโรงเรียนมีต่อองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญ 5 ประการ คือ

1.1 ลักษณะงาน ซึ่งหมายถึงความรู้สึกที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่ออาชีพครู งานบริหารโรงเรียนประถมที่เกี่ยวกับภาระความรับผิดชอบ ความถนัด ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของงาน และลักษณะต่าง ๆ ของหน่วยงาน เช่น โครงสร้าง สิ่งแวดล้อม วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในหน่วยงาน

1.2 สภาพบุคลากร ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพของตนเอง ความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับ มีความสำเร็จและสมหวังในชีวิต รับผิดชอบความยุติธรรม สำเร็จได้รับการยกย่อง ศรัทธาต่อตนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ตลอดจนหน่วยงาน

1.3 นโยบายและการบริหารงาน ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีต่อนโยบาย การกำหนดนโยบาย การวางแผน การสั่งการ การนิเทศ การสื่อสาร การควบคุม และการติดตามประเมินผลของหน่วยงานบริหารในสำนักงานคณะ-กรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

1.4 ผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งหมายถึง ความพึงพอใจในความเพียงพอของเงินเดือน สวัสดิการด้านต่าง ๆ โอกาสก้าวหน้า และรางวัลต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้รับ จากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึง การมีความสัมพันธ์อันดีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งนั้น ๆ

3. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส หมายถึง หน่วยงานราชการทางการศึกษาที่มีฐานะเป็นกอง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดนราธิวาส ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ระดับประถมศึกษาภายในจังหวัด

4. โรงเรียนกันดาร หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ซึ่งกระทรวงการคลังประกาศกำหนดให้เป็นโรงเรียนกันดาร

5. โรงเรียนไม่กันดาร หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ซึ่งกระทรวงการคลังไม่ประกาศกำหนดให้เป็นโรงเรียนกันดาร

6. ขนาดโรงเรียน หมายถึง การแบ่งขนาดโรงเรียนประถมศึกษาตามเกณฑ์ทดลองมาตรฐาน คุณภาพขั้นต่ำโรงเรียนประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

แบ่งออกเป็นขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียน 120 คนลงมา ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียน 121 - 300 คน และขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้ว่าด้วยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ความหมายของการบริหาร การบริหารการศึกษา การบริหารโรงเรียน การบริหารงานบุคคล ความหมายของขวัญ ความสำคัญของขวัญ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญ ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญดี การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ลักษณะที่แสดงว่าคนในองค์การขวัญดีหรือไม่ดี มาตรการและวิธีการวัดขวัญในการปฏิบัติงาน ผลงานวิจัยในประเทศ ผลงานวิจัยต่างประเทศ และบทวิพากษ์ที่เกี่ยวกับขวัญ ซึ่งจะได้เสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

ความหมายของการบริหาร

การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน (ภิญโญ สาธร. 2517 : 1) สำหรับ ธงชัย สันติวงศ์ (2519 : 3) ได้ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารงาน เป็นผู้บริหารที่เข้ามาจัดระเบียบ และดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพภายในของกลุ่มหรือของหน่วยงาน จุมพล สวัสดิการ (2520 : 1) นิยามไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ร่วมมือกันทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน เสนาะ ติเยาว์ และคนอื่น ๆ (2521 : 1) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กลุ่มผู้ร่วมกันทำงานในองค์การ คือ ฝ่ายบริการและฝ่ายปฏิบัติการ นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523 : 1) บันทึกไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การร่วมมือกันทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน ส่วน พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 5) กล่าวถึงการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารในการใช้อำนาจที่มีอยู่มาดำเนินการให้งานของสถาบันดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ สมยศ นาวีการ (2525 : ฯ) นิยามไว้ว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้คนอื่น และ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 1) ได้เน้นให้เห็นว่า การบริหารจะสำเร็จได้ต้องอาศัยทรัพยากร และเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาปฏิบัติงานร่วมกันโดยอาศัยทรัพยากร และเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างขององค์การร่วมกัน

การบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนา เด็ก เยาวชน ผู้ใหญ่ หรือสมาชิกทุกประเภทของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในทุกด้าน เช่น ความรู้ ความสามารถ เชาวน์ปัญญา ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ ทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรม วัฒนธรรม ศีลธรรม จรรยามารยาท การสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดี มีประสิทธิภาพของสังคมและเพื่อความสุข ความเจริญของตนเอง (ภิญโญ สาธร. 2517 : 1) ส่วน จรัส โพธิศิริ (2523 : 143) ให้ทัศนะการบริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคม ได้แก่ เด็กและเยาวชน ประชาชน ให้เกิดความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม และคุณธรรม เป็นผลให้คนมีประสิทธิภาพ สำหรับ สมบูรณ์ พรรณาภพ (2524 : 9) กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ และเหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างเอกัตบุคคล เพื่อให้เขาเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม หวน พินธุพันธุ์ (2529 : 6) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มบุคคล เพื่อให้พัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 4) ให้นิยามการบริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกในสังคมทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

จากความหมายของการบริหารการศึกษาที่กล่าวมา ได้กล่าวถึงคำหรือข้อความที่คล้ายกัน ดังนี้คือ

1. เป็นการดำเนินการของกลุ่มบุคคล

2. เพื่อพัฒนา เด็ก และเยาวชน หรือสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ

3. โดยอาศัยกระบวนการ ทรัพยากร และเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

4. เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

ดังนั้น การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชน หรือสมาชิกของสังคม ให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ โดยอาศัยกระบวนการทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคอย่างเหมาะสม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

การบริหารโรงเรียน

ความหมายของการบริหารโรงเรียน วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ (2520 : 3) กล่าวไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนผู้สนใจ เพื่อให้เกิดพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523 : 12) ให้ความหมายการบริหารโรงเรียนไว้คล้าย ๆ กันว่า หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของโรงเรียน อันได้แก่ การบริหารทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ตามที่กำหนดไว้ ส่วน สมบูรณ์ พรรณาภพ (2524 : 9) ให้นิยามการบริหารโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบของโรงเรียน อันได้แก่ การบริหารทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ และ หวน พินธุพันธุ์ (2529 : 7) เน้นให้เห็นว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อบริหารทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 88) ได้กล่าวถึงภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ว่า การบริหารโรงเรียนหมายถึงการบริหารงานในความรับผิดชอบ หรืองานในหน้าที่ 6 งานคือ

1. งานวิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานธุรการและการเงินพัสดุ
4. งานกิจการนักเรียน
5. งานอาคารสถานที่
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

จากความหมายของการบริหารโรงเรียนทั้ง 7 ความหมายนี้ ได้กล่าวถึงคำและข้อความที่คล้าย ๆ กันคือ

1. เป็นการดำเนินการของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียน
2. เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม
3. เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียน เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม ให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

<u>การบริหารงานบุคคล</u>

การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินการเพื่อที่จะให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในด้านประสิทธิภาพของงาน และเกิดผลงานมากที่สุด เสนาะ ติเยาว์ (2516 : 6) ได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คน บำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วน สมพงศ์ เกษมสิน (2519 : 4) นิยามไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคคล

นับแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งให้พ้นจากการปฏิบัติงาน วิจิตร วรุตบางกูร (2521 : 52) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ และรวมถึงการทำนุบำรุงดูแลบุคคลให้อยู่ในองค์การให้ทำงานด้วยความมั่นใจ อบอุ่นใจ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเจริญก้าวหน้า ให้ความปลอดภัย เมื่อออกจากงานจะได้รับบำเหน็จบำนาญ ตามหลักเกณฑ์หรือตามสัญญาที่กำหนด สำหรับ สุวิทย์ บุญช่วย (2525 : 83) มีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การใช้คนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการคัดเลือกหรือสรรหา บำรุงรักษา และพัฒนาจนกระทั่งให้บุคคลพ้นจากงาน

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร ภิญโญ สาธร (2517 : 10) ให้ทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางนโยบายและระเบียบข้อบังคับ การวางแผนจัดกำลังคน การปฏิบัติงานตามแผน การกำหนดคุณสมบัติ และหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทน การแสวงหาคนเข้าทำงาน การสอบและการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การทดลองให้ปฏิบัติงาน การจัดทำทะเบียนประวัติ การพิจารณาความดีความชอบ การจัดสภาพงานและการบำรุงขวัญ การจัดสวัสดิการ การควบคุมและการนิเทศงาน การจัดอัตราทำงาน การฝึกอบรมก่อนและระหว่างปฏิบัติงาน การให้พ้นจากงานและการวิเคราะห์ การประเมินผลงาน ส่วน สมพงศ์ เกษมสิน (2519 : 5 - 6) ให้ทัศนะขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า ประกอบด้วย การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การสรรหาบุคคล การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปูนบำเหน็จ การปกครองบังคับบัญชา การพัฒนาบุคคล การจัดประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสอดคล้องกับแนวคิดของ พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 23) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรไว้ว่า ประกอบด้วยการวางแผนกำลังคน การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การสร้างความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ และ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 19 - 20) กล่าวว่า ขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบของงานบุคคล ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคล การจัดปฐมนิเทศ

บุคลากรใหม่ การฝึกงาน การสร้างภาวะผู้นำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำ การให้คำปรึกษาหารือ การให้การสนับสนุน การใช้ระเบียบข้อบังคับ และวินัยในการปฏิบัติงาน การจัดการเรื่องร้องทุกข์และขจัดข้อขัดแย้ง การตีความหมาย และสื่อสารนโยบายทางการบริหาร และอำนวยการให้บุคลากรทราบ การตีความหมายและสื่อสาร คำแนะนำ และคำวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้บริหารเบื้องบนทราบ การกระตุ้นและการจูงใจให้ปฏิบัติงาน การศึกษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

จากความหมายและขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล พอสรุปได้ว่า หมายถึง การใช้คนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักการสำคัญ 4 ประการคือ การคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การบำรุงรักษาบุคลากร ให้เขาทำงานให้ได้ผลดีที่สุด มีความพึงพอใจ มีความมั่นใจ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเห็นว่าตนเองมีความสำคัญ การพัฒนาบุคลากรเป็นการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูง และการให้บุคลากรพ้นจากงาน เช่น การย้าย โอน การลาออก การบริหารงานบุคคล จึงนับว่ามีความสำคัญมาก ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษานั้นถือว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญยิ่ง คุณภาพของการประถมศึกษาฝากไว้กับผู้บริหารโรงเรียน ถ้าหากบุคคลเหล่านี้ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมที่พอเหมาะแก่อัตภาพแล้ว แนวโน้มว่าการพัฒนาการศึกษาในระดับประถมศึกษา จะประสบผลสำเร็จตามนโยบายของชาติที่กำหนดไว้

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ควรได้รับการบำรุงรักษาโดยการสร้างสิ่งแวดล้อม การจูงใจ การสร้างขวัญ การจัดสวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลอย่างพอเหมาะ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้ดีมีประสิทธิภาพ อุทัย หิรัญโต (2523 : 214) กล่าวว่า การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องใช้สิ่งจูงใจและสนับสนุนให้มีโอกาสสร้างความเจริญก้าวหน้า สร้างชื่อเสียงให้แก่ตนเองและหมู่คณะ การใช้สิ่งจูงใจบุคลากรนั้น นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 21 - 22) กล่าวว่า เป็นความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงานที่จะลดปัญหา เพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความพึงพอใจ มี 8 ประการคือ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ โอกาสของบุคคล สภาพทางกายที่พึงปรารถนา ผลประโยชน์ทางอุดมคติ ความดึงดูดใจทางสังคม การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับเจตคติ การมีโอกาสร่วมงาน และ

สภาพการทำงาน และ ชารี มณีศรี (2523 : 57) เสนอแนะว่า การจูงใจเป็นการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งหนึ่งสิ่งใดตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องอาศัยวิธีการ 2 อย่างคือ การให้ทรัพย์สินเงินทอง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน และสิ่งของเครื่องใช้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของงาน ได้แก่ การยอมรับนับถือ การรักษาวินัย การลงโทษ และการโอนการย้าย และการให้ลาหยุด และ ภิญโญ สาธร (2517 : 259 - 361) ได้บันทึกไว้ว่า ในการทำนุบำรุงบุคลากรให้ทำงานกับโรงเรียนนานที่สุด และมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ 5 ประการ คือ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น โอกาสที่จะมีชื่อเสียง มีอำนาจ สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงาน เช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมครูในโรงเรียนอยู่ร่วมกันอย่างเป็นมิตร และการบำรุงขวัญหรือกระตุ้น และสร้างความรู้สึกให้เกิดขึ้นว่า ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียง และมีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล นอกจากใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แล้วคำนึงถึงการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดความตั้งใจ และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นภารกิจของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องหาวิธีการ และเทคนิคในการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรอยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หากได้รับการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีแล้วสามารถคาดหวังได้สูงว่าบุคลากรเหล่านั้นจะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของขวัญ

ขวัญ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Morale ซึ่งมีบุคคลให้ความหมายไว้หลายอย่าง ทั้งที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน และความหมายที่แตกต่างกันไปคือ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525 : 132) ได้ให้ความหมาย พอสรุปได้ว่าขวัญเป็นสิ่งไม่มีตัวตน เป็นสิ่งที่อยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิด เชื่อว่าถ้าขวัญอยู่กับตัว ก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญออกจากร่างไปเสีย เรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น สำหรับ สมพงศ์ เกษมสิน (2519 : 327) ให้ทัศนะว่า ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดี

ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานคือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ ในทำนองเดียวกัน ภิญโญ สาธร (2526 : 280) ให้ความเห็นว่า ขวัญเป็นน้ำใจที่อยากทำงานให้ดีโดยสมัครใจ และมีความสุขกับงาน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยไม่ได้ ส่วน สุเมธ เดียวอิศเรศ (2527 : 158) ให้ความหมายว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ ลีลา สินานุเคราะห์ (2530 : 129) บันทึกไว้ว่า ขวัญเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึก ทัศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องาน บุคคลหรือเพื่อนร่วมงานและต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529 : 98) ให้นิยามไว้ว่า ขวัญนั้นหมายความถึง เจตคติอย่างหนึ่งของความพอใจ กับความปรารถนาที่จะดำเนินงานต่อไป และความเต็มใจที่จะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ อารี เพชรผุด (2530 : 38) สรุปได้ว่า ขวัญเป็นสภาวะความรู้สึกและอารมณ์ จิตใจของบุคคลที่ก่อให้เกิดเจตคติ และความพึงพอใจในการทำงาน และมีองค์ประกอบหลายอย่าง เดวิส (Davis. 1951 : 416) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ และองค์ประกอบอื่น ๆ และ โยเดอร์ (Yoder. 1959 : 445) เสนอแนะไว้ว่า ขวัญ หมายถึง องค์ประกอบและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ขวัญ หมายถึง สิ่งไม่มีตัวตน เป็นนามธรรม หรือสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึก ทัศนคติของบุคคลในหน่วยงานที่มีต่องาน บุคคล หน่วยงาน ที่แสดงให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความเต็มใจ ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ เพื่อการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของตนเองและหน่วยงาน ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญดี

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรได้รับการบำรุงขวัญให้อยู่ในระดับที่สูงอยู่เสมอ เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดี ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานบริหารการศึกษา ซึ่ง สมชัย วุฒิปรีชา (2531 : คำนำ) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรได้รับการบำรุงรักษาขวัญให้สูง

อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลถึงคุณภาพการประถมศึกษา ขวัญจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

ความสำคัญของขวัญ

การบริหารงานตามแนวคิด ซึ่งให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือได้ว่า ขวัญเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2516 : 450) ผลจากการทดลองของศาสตราจารย์ George Elton Mayo กับคณะ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าทดลองเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญ และการบำรุงขวัญของคนงาน ที่ ฮอร์ธอร์น เมืองชิคาโก ระหว่างปี ค.ศ. 1927 - 1932 ณ บริษัท Western Electric ผลจากการทดลองพบว่า

1. คนมิใช่เศรษฐทรัพย์ที่ปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพ (physical factor) แต่คนมีชีวิตจิตใจ ขวัญนับเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน

2. ปริมาณการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถทางกายภาพ (physical capacity) แต่เพียงอย่างเดียว หากขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคมด้วย

3. บำเหน็จรางวัลทางจิตใจในบางกรณี สามารถกระตุ้นและให้ความสุขในการทำงานได้มากกว่าที่จะให้บำเหน็จรางวัลเป็นเงินตราแต่เพียงอย่างเดียว

4. การแบ่งแยกการทำงาน ตามลักษณะเฉพาะของงาน มิได้เป็นหลักประกันว่าจะอำนวยประโยชน์สูงสุดในการทำงานเสมอไป หากมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบอีกมาก

5. คนงานจะไม่มีวิธีการสนองตอบต่อวิธีการจัดการ หรือบำเหน็จรางวัลใด ๆ มากนักในส่วนบุคคล หากแต่จะมีการสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม (ลีลา สินานุเคราะห์. 2530 : 129)

จากผลการทดลองดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ขวัญของบุคคลเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงควรสร้างขวัญให้แก่สมาชิกในหน่วยงานให้มีระดับขวัญที่สูงอยู่เสมอเท่าที่สามารถจะกระทำได้

อรุณ รักธรรม (2517 : 212 - 213) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างขวัญที่สำคัญ และง่ายแก่การปฏิบัติ มีดังนี้คือ

1. ต้องสร้างและปลูกฝังให้คนงานมีความพึงพอใจ ความรัก ความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน

2. ชมเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้กระทำความดี ความชอบให้ถูกกาละเทศะ มีเหตุผลและจริงใจ

3. ให้การดูแลเอาใจใส่ ให้ความสนิทสนม โดยการทักทาย ถามข่าว และทุกข์สุขของคนงานในโอกาสอันควร

4. ให้โอกาสในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงาน การก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้น ซึ่งจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5. การสร้างสภาพการทำงานที่ดี เช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ ซึ่งจะทำให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน และมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน

7. ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นโดยจัดเจ้าหน้าที่เพื่อการนี้โดยเฉพาะ เพราะบางคนขวัญดีตั้งอกตั้งใจทำงาน แต่บางครั้งขวัญอาจจะต่ำได้ ขวัญที่ดีจะช่วยทำให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ชิ่ง วิจิตร ธีระกุล วรุตบางกูร (2519 : 62) ได้กล่าวถึงขวัญ มีส่วนสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานว่า

1. ช่วยก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. ขวัญก่อให้เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ

3. ขวัญก่อให้เกิดการปฏิบัติตามระเบียบขององค์การด้วยความเต็มใจ และมีศีลธรรมอันดีงาม

4. ขวัญก่อให้เกิดพลังสามัคคี และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคขององค์การได้

5. ขวัญก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลกับองค์การ

6. ขวัญก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ

7. ขวัญก่อให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาต่องานที่ปฏิบัติอยู่

สำหรับ สงวน ช้างฉัตร (2529 : 21) ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญว่า ขวัญเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน และงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ หากผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น เอาใจใส่งานและพยายามทุกวิถีทางที่ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามหากผู้ปฏิบัติงานมีขวัญต่ำ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลผลิตของงานตกต่ำ คุณภาพของงานไม่ได้มาตรฐาน จึงต้องส่งเสริมและบำรุงขวัญให้สูงอยู่เสมอ

เสนาะ ติเยาว์ (2516 : 217 - 219) ได้กล่าวสนับสนุนถึงความสำคัญของขวัญว่า เป็นสภาวะของจิตที่เกิดจากตัวบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เป็นตัวกำหนดกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันมีผลต่อวัตถุประสงค์ต่อบุคคลและองค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในทางอารมณ์ ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม และผลสำเร็จของงาน เมื่อคนมีระดับขวัญสูง ผลงานจะออกมาสูง แต่เมื่อมีระดับขวัญต่ำ ผลงานย่อมต่ำไปด้วย ซึ่งอาจแก้ไขปรับปรุงให้สูงขึ้นได้ โดยผู้บริหารของหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ โดยทางการสร้างขวัญหรือบำรุงขวัญให้สูงขึ้น

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่า ขวัญมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานองค์การ การที่บุคคลมีขวัญดี จะส่งผลถึงประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีระดับขวัญสูง จะสามารถบริหารงานการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จด้วยความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนางานการศึกษาให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจ และบำรุงขวัญให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2525 : 3 - 4) บันทึกไว้ว่า การสร้างขวัญในการทำงานให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน อุทิศทั้งกำลังกายและกำลังใจให้แก่งาน ทุ่มเทสติปัญญา และความสามารถที่มีอยู่เพื่อหน่วยงานของตนแล้วความสำเร็จของงานและความเจริญก้าวหน้าจะตามมาอย่างแน่นอน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญ

ขวัญมีผลต่อประสิทธิภาพของงาน เป็นพลังผลักดันให้บุคคลทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือ-รือร้นและด้วยความสมัครใจ สมพงศ์ เกษมสิน (2518 : 231) เสนอแนะไว้ว่า ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ต่อขวัญของผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ทั้งที่เป็นรายบุคคลและกลุ่มบุคคล เพื่อทราบระดับขวัญในขณะนั้นได้ถูกต้อง และสามารถเลือกใช้วิธีบำรุงขวัญและเสริมสร้างขวัญด้วยการจูงใจให้เหมาะสม การจูงใจหรือวิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญสูงขึ้นนั้นผู้บริหารจะต้องทราบความต้องการของบุคคลและหาทางตอบสนองความต้องการบุคคลเหล่านั้นให้เกิดความพึงพอใจ ถือได้ว่า เป็นการบำรุงขวัญอย่างดี ทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับขวัญ เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย คือ

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ มาสโลว์ (Maslow. 1954 : 336) มีสาระสำคัญของทฤษฎี คือ มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่กระบวนการนี้ไม่สิ้นสุด และเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป และความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ (A hierarchy of needs) กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงจะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที มีอยู่ 5 ระดับด้วยกันคือ

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดต่อการดำรงชีวิต หากร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตจะดำรงอยู่ได้ ความต้องการเหล่านี้คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ

1.2 ความต้องการความปลอดภัย (security needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคง และความปลอดภัย จากการได้รับภัยอันตรายทั้งทางกายและจิตใจ

1.3 ความต้องการทางสังคม (social or belonging needs) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมก็จะเข้ามาแทนที่ เช่น ความต้องการที่จะเข้าร่วม และได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพ และความรักจากเพื่อนร่วมงาน

332129

1.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (esteem or egoistic needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเกียรติ และศักดิ์ศรี เช่น การได้รับการยกย่องจากสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระ และเสรีภาพ และความต้องการมีฐานะดีเด่น การมีตำแหน่งสูงในองค์การ

1.5 ความต้องการความสมหวังในชีวิต (self-realization of self actualization) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการสำเร็จสมหวังตามอุดมการณ์ ความเจริญก้าวหน้า การใช้ความรู้ความสามารถเต็มศักยภาพ และความสมบูรณ์ในชีวิต เช่น ผู้หญิงต้องการเป็นแม่ในอุดมคติ ผู้ชายต้องการเป็นนักบริหาร อีกคนต้องการเป็นนักกีฬาทีมชาติ อีกคนหนึ่งต้องการเป็นนักเปียโน เป็นต้น

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีนี้ สามารถแบ่งแยกออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกจัดอยู่ในระดับต่ำ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม ส่วนที่จัดไว้ในระดับสูงคือ ความต้องการได้รับการยกย่องในสังคม และความต้องการสมหวังในชีวิต กล่าวคือ ความต้องการในระดับสูงเป็นความรู้สึกพึงพอใจภายในบุคคล และสำหรับความต้องการในระดับต่ำ เป็นความรู้สึกพึงพอใจภายนอก ที่ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการ และสภาพของการทำงาน

2. ทฤษฎี X และ Y ของ แมคเกรเกอร์ (McGregor. 1960 : 220)

Douglas McGregor แห่ง Massachusetts Institues Technology กล่าวว่า ธรรมชาติของคนแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

ทฤษฎี X กล่าวถึงธรรมชาติของคนไว้ดังนี้

1. คนไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสก็จะหลบหลีกหรืออู้งาน

2. คนมีนิสัยไม่ชอบทำงาน ทุกคนจะต้องถูกบังคับ ควบคุม แนะแนว และมีบทลงโทษไว้ เพื่อให้พวกเขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. คนทั่วไปชอบมีผู้แนะนำ มีความประสงค์ไม่อยากรับผิดชอบ ไม่มีความทะเยอทะยาน แต่ต้องการความปลอดภัยเหนือกว่าสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y สันนิษฐานธรรมชาติของคนไว้ดังนี้

1. การใช้พลังกายและสมองในการทำงานเป็นธรรมชาติเช่นเดียวกับการเล่นและการพักผ่อน

2. การควบคุมภายนอก และการคาดโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวที่ทำให้เกิดความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. การรับผิดชอบต่อเป้าหมายนั้น ทำให้ได้รับผลตอบแทนเป็นผลลัพธ์

4. สภาพคนทั่ว ๆ ไป เรียนรู้ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม ซึ่งไม่เพียงแต่รับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบด้วย

5. ประสิทธิภาพเกี่ยวกับความนึกคิด ความรอบคอบ และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาองค์การจะต้องเปิดเผยกว้างขวางไม่คับแคบเพื่อผลประโยชน์ของประชาชน

6. ภายใต้เงื่อนไขของสังคมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลจะต้องนำออกมาใช้อย่างเต็มที่

พิจารณาจากคติฐาน 2 ทฤษฎีข้างต้น เอ็ด สาระภูมิ (2529 : 12) สรุปว่า ทฤษฎี Y เป็นความต้องการบุคลากรระดับสูง เช่น พอใจต่อคำยกย่อง ต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ นำคนและคุมตนเองได้ และตามทฤษฎี X นั้นเป็นความต้องการของบุคลากรระดับต่ำคือ ความต้องการความปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด ชอบการแนะนำต้องการคาดโทษถ้าไม่ปฏิบัติงาน

หากจะเปรียบเทียบแนวคิดของ McGregor กับแนวคิดในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของ Maslow กล่าวคือ ตามทฤษฎี X นั้นบุคคลมีความต้องการในระดับต่ำ 3 ลักษณะที่ Maslow จัดไว้ คือ ความต้องการทางด้านกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม สำหรับตามทฤษฎี Y นั้น บุคคลมีความต้องการในระดับสูง 2 ลักษณะ ที่ Maslow จัดไว้ คือ ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการความสมหวังในชีวิต เอ็ด สาระภูมิ (2529 : 18 - 19) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไว้น่าสนใจว่า ผู้บริหารที่ยอมรับธรรมชาติของคนตามทฤษฎี X นั้นต้องวางโครงสร้างในรูปแบบของการควบคุมบังคับกวดขันดูแลอย่างใกล้ชิด การจูงใจเน้นที่การจ่ายค่าตอบแทนด้วยเงิน และผลประโยชน์อื่น ๆ

การใช้ระเบียบวินัย อำนาจหน้าที่ และคุกคามด้วยการลงโทษ เป็นประการสำคัญ สำหรับผู้บริหารที่ยอมรับธรรมชาติของคนตามทฤษฎี Y คือคนมีความขยันไว้ใจได้ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร คือ ต้องจัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานให้มีความเหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเอง ควบคู่ไปกับเป้าหมายของหน่วยงาน การจูงใจจึงควรตอบสนองด้วยการมอบงานที่เหมาะกับความรู้ความสามารถให้รับผิดชอบงานที่สำคัญและท้าทาย

3. ทฤษฎีจูงใจ ของ เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg. 1966 : 367)

Herzberg ได้ค้นพบทฤษฎีที่เป็นมูลเหตุในการสร้างพลังจูงใจในการทำงาน หรือก่อให้เกิดขวัญในการทำงานดีขึ้น ที่เรียกว่า Motivation-Hygiene Theory โดย Herzberg และคณะ ได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่าง จากการสัมภาษณ์วิศวกรและสมุห์บัญชี จำนวน 200 คน ผลของการวิจัยสรุปว่า ความสำเร็จจะทำให้เกิดความรู้สึกดี แต่ถ้าทำอะไรไม่สำเร็จ ก็ทำให้รู้สึกไม่ดีเท่าที่ควร Herzberg จึงสรุปว่า เงื่อนไขในการทำงานบางอย่างเมื่อหายไปทำให้บุคคลไม่พอใจ ถ้ามีอยู่ก็ไม่ทำให้บุคคลพอใจมากนัก Herzberg ได้แบ่งแยกแรงจูงใจในการทำงานออกเป็น 2 องค์ประกอบคือ

1. องค์ประกอบทางด้านแรงจูงใจ (motivation factors) คือ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (satisfies) คือคนงานจะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ พร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อเพิ่มผลผลิต มี 6 ประการ

1.1 ความสัมฤทธิ์

1.2 การยอมรับจากคนอื่น

1.3 ความก้าวหน้า

1.4 ลักษณะงาน

1.5 โอกาสที่จะเจริญงอกงาม

1.6 ความรับผิดชอบ

2. องค์ประกอบทางด้านคงอยู่รอด (hygiene factors หรือ maintenance factors) คือองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พอใจ (dissatisfied motivation) เป็นข้อกำหนด

เบื้องต้นที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในการทำงานให้องค์การเท่านั้น ไม่กระตุ้นให้คนทำงานมากขึ้น เพียงแต่ทำให้คนงานพอใจที่จะทำงานอยู่เท่านั้น มี 10 ประการ คือ

2.1 นโยบายและการบริหารงานองค์การ

2.2 เทคนิคและวิธีการให้คำปรึกษา

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับที่ปรึกษาหรือหัวหน้างาน

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

2.6 เงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน

2.7 ความปลอดภัยจากการทำงาน

2.8 ชีวิตส่วนตัวของแต่ละคนที่ไม่มีใครก้าวก่าย

2.9 สภาพการทำงาน

2.10 สถานภาพในการทำงาน

จากแนวคิดตามทฤษฎีของ Herzberg นี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจ ถึงระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้ง 2 องค์ประกอบ กล่าวคือ องค์ประกอบทางด้านแรงจูงใจภายนอก ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถนำมาเป็นพื้นฐานในการหาทางตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคล เป็นการปรับปรุงและเสริมสร้างขวัญของบุคคลเหล่านั้นให้อยู่ในระดับสูง ผลที่ได้รับคือ งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สัมพันธภาพของการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ดังที่ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2528 : 150 - 152) กล่าวว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม จะสามารถทำให้เขาเหล่านั้นเป็นคนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นประโยชน์อย่างใหญ่หลวงต่อการบริหารในความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่า และเป็นพลังบันดาลให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี อันจะนำมาซึ่งสันติสุขอันยิ่งใหญ่และสัจจธรรมในตนเองอย่างใหญ่หลวงด้วย

4. ทฤษฎีจูงใจของ แมคเคลลแลนด์ (McClelland. 1951 : 194)

McClelland ได้อธิบายสาระสำคัญของทฤษฎีไว้ว่า มีความต้องการของบุคคลอยู่ด้วยกันทั้งสิ้น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ที่เป็นแรงจูงใจให้เขาปฏิบัติงานในองค์การในแต่ละสถานการณ์ ความต้องการดังกล่าว มีดังนี้คือ

1. ความต้องการด้านความสำเร็จ (need for achievement) เขาเรียกสั้น ๆ ว่า N-Ach ซึ่งหมายถึงแรงขับที่ทำให้คนแสดงพฤติกรรมทำงานดี มุ่งหวังให้ได้มาตรฐานสูง และผลสำเร็จบริบูรณ์ให้กับเป้าหมาย

2. ความต้องการด้านสัมพันธภาพกับคนอื่น ๆ (need for affiliation) ซึ่งหมายถึงความปรารถนาของคนที่จะได้มิตรภาพ และสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน เรียกว่าความต้องการที่ว่า N-Aff

3. ความต้องการด้านการมีและใช้อำนาจ (need for power) เรียกสั้น ๆ ว่า N-Pow ซึ่งหมายถึง ความปรารถนาที่จะบังคับบัญชาและปกครองคนอื่น ๆ และกำหนดให้คนอื่นประพฤติปฏิบัติ และหรือกำหนดงดเว้นการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่เขาไม่ประสงค์จะให้ประพฤติปฏิบัติ

McClelland กล่าวว่า คนบางคนมีความต้องการด้านความสำเร็จสูงมาก การปฏิบัติงานของเขาจึงมุ่งที่ความสำเร็จเป็นหลัก บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีคุณลักษณะบางอย่าง คือ

1. เขาพอใจงานที่เขาสามารถมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล
2. เขากำหนดเป้าหมายระดับปานกลาง
3. เขาต้องการสิ่งย้อนกลับทางความสำเร็จหรือล้มเหลว

ในกรณีที่ขาดความรับผิดชอบส่วนบุคคล ผู้ต้องการความสำเร็จจะได้รับการตอบสนองความพอใจส่วนบุคคล ในการบรรลุถึงเป้าหมายน้อยมาก ด้วยการทำงานที่มีความยุ่งยากปานกลางเท่านั้น เขาจะมีความรู้สึกทางสำเร็จส่วนบุคคลที่ดีที่สุด หากเขาแก้ปัญหาง่าย ๆ และประสบผลสำเร็จเขาจะได้รับการตอบสนองความพอใจน้อยมาก ในทางตรงกันข้ามถ้าหากเขาทำงานที่ยุ่งยากเขาอาจจะล้มเหลว และไม่ได้รับความพอใจเลย ถ้าปราศจากสิ่งย้อนกลับไม่รู้ว่าการตัดสินใจผิดหรือถูก (สมยศ นาวีการ. 2526 : 198 - 199 ; อ้างอิงมาจาก McClelland. 1951 : 196)

เป็นที่น่าสังเกตว่าหากบุคคลขาดความรับผิดชอบแล้วจะได้รับความพอใจน้อยต่อการได้รับความสำเร็จ และเป้าหมายที่ได้รับ McClelland ได้ให้สมมติฐานว่า บุคคลจะประสบผลสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับการอบรมเลี้ยงดูในตอนเยาว์วัย ซึ่งมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบิดามารดา

กับบุตร ลักษณะนิสัย ความเกียจคร้าน และความพยายาม เป็นสิ่งที่บุคคลเรียนรู้มาตั้งแต่เด็ก (เอ็ด สาระภูมิ. 2529 : 16 ; อ้างอิงมาจาก McClelland. 1951 : 198)

ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland ได้จำแนกบุคคลออกเป็น 3 ประเภทคือ บุคลากรที่ต้องการความสำเร็จสูง มีลักษณะชอบทำงานอิสระ ชอบตั้งเป้าหมายในการทำงานสูง กล้าเสี่ยง และถือความสำเร็จของงานเป็นรางวัลอันมีค่ามากกว่าเงิน ซึ่งเป็นความต้องการภายในบุคคลประเภทนี้ การจูงใจควรมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของเขา งานที่ต้องแก้ปัญหาและให้เข้าร่วมหาวิธีแก้ปัญหา สำหรับบุคลากรที่ต้องการด้านสัมพันธภาพกับคนอื่น ๆ ปรารถนาจะได้มิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน บุคคลประเภทนี้การจูงใจควรมอบหมายงานที่ต้องเกี่ยวโยงสัมพันธ์กับบุคคลอื่นให้ปฏิบัติ เช่น เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่ธุรการ และบุคลากรที่ต้องการมี และใช้อำนาจ บุคคลประเภทนี้การจูงใจควรมอบตำแหน่งหน้าที่ที่เขารู้สึกมีอำนาจ และทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในบังคับบัญชา เช่น หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้าฝ่ายการเงินและพัสดุ ซึ่ง กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 102) เชื่อว่า การจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำหน่วยงานไปสู่ประสิทธิภาพ และ เสถียร เหลืองอร่าม (2526 : 65) กล่าวสนับสนุนว่า การกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละบุคคลแสดงความรู้ความสามารถของตนเองออกมา เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ย่อมนำไปสู่วัตถุประสงค์อันสำคัญที่ผู้กระทำคาดหวังไว้

5. ทฤษฎีแรงจูงใจในรูปแบบ (Vroom. 1964 : 164)

ทฤษฎีจูงใจในรูปแบบของ Vroom เน้นหนักไปในทางการจูงใจบุคลากรเป็นรายบุคคล Vroom มีความเชื่อว่า ระดับผลผลิตของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะขึ้นอยู่กับแรงกดดันที่สำคัญ 3 อย่าง

1. เป้าหมายที่บุคคลจะได้รับ คือเป้าหมายส่วนบุคคล
2. ในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับเป้าหมายของแต่ละบุคคลที่ได้รับ
3. และความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผลผลิต

Vroom เชื่อว่า ปัจจัยทั้ง 3 เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการผลิตของบุคคลหนึ่งบุคคลใด และยังมีความเชื่อในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลและระดับของแรงจูงใจของพนักงานคนใดคนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับแรงกดดันภายในของบุคคลผู้นั้น และแรงกดดันที่เกิดขึ้นจากสภาพการณ์ของการทำงาน และแรงจูงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง จะเป็นผลที่เกิดจากรางวัลต่าง ๆ ที่มีอยู่สำหรับเขาในการทำให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Vroom ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นรายบุคคล ดังนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษาบุคลากรเป็นรายบุคคลเพื่อจะได้ทราบเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อถือ เพื่อให้มีความเข้าใจบุคลากรมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การจูงใจตามสภาพที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล กล่าวคือ บางคนทำงานไม่หวังผลตอบแทนที่เป็นวัตถุ แต่ถ้าปฏิบัติงานสำเร็จตามความต้องการจะเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นที่เขาทำงานสำเร็จผู้บริหารมอบรางวัลให้ อาจจะเกิดความไม่พึงพอใจได้ บุคคลประเภทนี้จึงต้องจูงใจด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ และไม่ยากจนเกินไป จะทำให้เกิดความต้องการที่จะปฏิบัติงานมากกว่าผลตอบแทนที่เป็นรางวัล กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 156) ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและรู้จักใช้การจูงใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน รู้จักเลือกใช้วิธีจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจ และเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเองเพื่องานได้อย่างถูกต้อง และ กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 333) กล่าวสนับสนุนเพิ่มเติมว่า ถ้าหน่วยงานใดบุคลากรมีความพอใจในสิ่งที่ได้รับจากองค์การ หรือมีขวัญในการทำงาน หน่วยงานนั้นก็จะมีประสิทธิภาพในการทำงาน ผลผลิตที่ได้รับจะสูงขึ้นด้วย

ทฤษฎีต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น นับว่ามีความสำคัญต่อองค์การและการบริหาร ผู้บริหารควรศึกษาและทำความเข้าใจกับทฤษฎีการจูงใจเหล่านี้ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการจูงใจบุคลากรในองค์การให้ถูกวิธี ถูกกาละเทศะ ซึ่งจะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น จะช่วยเพิ่มความสนใจในงานที่ตนทำอยู่ มีความกระตือรือร้น ตั้งใจ เต็มใจ มั่นใจ เกิดความพึงพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรได้รับการจูงใจให้พอเหมาะกับความต้องการ เพื่อสร้างขวัญหรือบำรุงขวัญให้อยู่ในระดับสูงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของการประถมศึกษาโดยตรงด้วย

<u>ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญดี</u>

ขวัญมิใช่เป็นสิ่งที่จะสร้าง หรือบันดาลให้มีขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และให้คงอยู่ตลอดไป หากแต่ขวัญของผู้ปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นได้ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องกระทำ (อุทัย หิรัญโต.

2523 : 217) แต่การที่จะสร้างขวัญมิใช่จะง่ายนัก เพราะจะต้องอาศัยวิธีการ เทคนิค ยุทธวิธี ตลอดจนเวลา ความรู้ ประสบการณ์ ทฤษฎีต่าง ๆ และความเข้าใจในเรื่องปัจจัยและองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญของบุคคลดีพอสมควร จึงสามารถที่จะสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรอยู่ในระดับที่สูงได้ (อรุณ ศรีวรรธนชาติ. 2529 : 12) สำหรับปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นได้มีนักวิชาการ นักจิตวิทยา ได้กล่าวไว้หลายประการ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและนำมากล่าวไว้ในที่นี้ เพื่อจำกัดขอบเขตขององค์ประกอบที่จะศึกษา และนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัยขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

สมพงศ์ เกษมสิน (2518 : 328) กล่าวว่า องค์ประกอบของขวัญที่ดีที่สำคัญ มีดังนี้คือ

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้นกำหนดได้ทำงานที่ตนพึงพอใจนั้นย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายดำเนินงานขององค์การ ของพนักงานเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การ ระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี

5. สภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ครบถ้วน เหมาะแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน คือ สภาพทางด้านร่างกายและจิตใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน

ฟลิปโป (Flippo. 1961 : 417) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ มี 10 ประการ คือ

1. เงินเดือน
2. ความมั่นคงของตำแหน่งหน้าที่
3. สภาพในการทำงาน
4. ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง
5. ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา

6. โอกาสก้าวหน้า

7. ความเข้าใจอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

8. ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น

9. สถานะทางสังคม

10. การมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีค่า

สำหรับ อุทัย หิรัญโต (2523 : 217 - 218) แนะนำไว้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญดีที่สำคัญ มี 6 ประการคือ

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

2. การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล ตรงกับความถนัด ตรงกับความรู้ความสามารถ เราจะเกิดความพึงพอใจและทำงานด้วยความสุข ขวัญก็จะเกิดขึ้น

3. สภาพการทำงานที่ดีถูกสุขลักษณะ สะอาด เรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ทำให้บุคคลเกิดความสบายใจไม่รู้สึกรำคาญ หรืออารมณ์ขุ่นมัว ขวัญของเขาก็จะดี

4. การวัดผลสำเร็จของงาน เช่น ระบบเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโยกย้ายปฏิบัติไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ จะมีผลต่อบุคลากร ทำให้เขามีขวัญดี

5. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง ตามปกติทุกหน่วยงานจะมีปัญหาระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน จะต้องหาวิธีการให้ผู้ร่วมงานได้ระบาย โดยการให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น โดยผู้บริหารเป็นฝ่ายรับฟัง ทำให้เขามีความสบายใจ ขวัญจะสูง

6. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี ต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ตลอดจนชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ ทำให้เขามีกำลังใจ เป็นวิธีการหนึ่งจะสร้างขวัญให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

มัวร์ และ เบิร์น (Moore and Burns. 1956 : 130 - 131) กล่าวว่า ขวัญเหมือนสุขภาพของมนุษย์ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี มี 20 ประการ คือ

1. สภาพการปฏิบัติงาน (working conditions)

2. ความเพียงพอของรายได้ต่อการปฏิบัติงาน (pay)

3. ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน (cooperation of employee)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (supervisory subordinate relations)

5. การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ (adequacy of communication)

6. ความมั่นคงปลอดภัย (security)

7. สถานภาพและการยอมรับนับถือ (status and recognition)

8. การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน (identification with organization)

9. โอกาสก้าวหน้า (chance for growth and advancement)

10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน (competance of colleagues)

11. ความสำเร็จของการร่วมกันทำงาน (success of groupwork)

12. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน (satisfaction of groupwork)

13. ความเป็นมิตรและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (friendliness of employees)

14. การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลภายในองค์การ (devotion to job)

15. สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน (organization satisfaction)

16. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด (relation between jobs and skill)

17. สภาพความพอใจในงาน (job satisfaction)

18. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่กับความรับผิดชอบ (appropriateneness of quantity of work)

19. ความยุติธรรมในหน่วยงาน

20. สวัสดิการของหน่วยงาน

ส่วน สุเมธ เดียวอิศเรศ (2527 : 159) มีความเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญที่ดีนั้น ผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงความต้องการของบุคลากรและทราบถึงปัจจัยอันทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อการทำงาน ก็สามารถหาวิธีการในการมาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้ ปัจจัยดังกล่าว เช่น การบริหารงานและนโยบาย การเป็นผู้นำของผู้บริหาร การวางแผน การเลื่อนขั้นเงินเดือน ความพึงพอใจในหน้าที่การงาน สภาพการปฏิบัติงาน เป็นต้น

โอวาร์ด (Ovard. 1969 : 214 - 218) ชี้แนะว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร มี 2 ปัจจัยคือ

1. ปัจจัยทางด้านวัตถุ ได้แก่ เงินเดือน การลาป่วย การประกันทางสังคม สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือเครื่องใช้ และปัจจัยทางเศรษฐกิจ

2. ปัจจัยด้านมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านมนุษยสัมพันธ์

บุญทัน ดอกไธสง (2520 : 94) เชื่อว่า ขวัญของบุคลากรจะดีหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 อย่างคือ

1. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ซึ่งประกอบด้วย การมีงานทำ แล้วได้รับค่าจ้างสม่ำเสมอ การมีเงินเดือนสูง และการมีบำเหน็จบำนาญ

2. ปัจจัยทางมนุษย์ ได้แก่ การได้งานที่ไม่ยากเกินไป หรือไม่ถูกบังคับให้ทำ การเข้ากับสมาชิกและผู้บริหารได้ดี และการมีโอกาสผลิตผลงานที่ตนชอบให้ดีเด่นออกมา

3. ปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ การมีโอกาสที่จะเลื่อนชั้น และมีสภาพที่ทำงานที่ดี

เสนาะ ติเยาว์ และคนอื่น ๆ (2522 : 288 - 289) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อขวัญ มีสาเหตุมาจาก งานและสิ่งแวดล้อม ชนิดของงาน ได้แก่ การได้รับความสำเร็จในชีวิต การมีโอกาสใช้ความสามารถ โอกาสในการพัฒนาตนเอง สำหรับสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การและชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน โครงสร้างและวิธีการบริหารงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

เบรช (Brech. 1966 : 508 - 516) กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน คือ

1. ความรู้สึกมั่นคงในงาน
2. ค่าจ้างดี เพียงพอต่อการดำรงชีพและครอบครัว
3. โอกาสก้าวหน้า
4. ได้รับความยุติธรรม
5. สถานภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ

6. ผู้ร่วมงานมีโอกาสรับรู้เรื่องราวขององค์การ มีการสื่อสาร เพื่อความเข้าใจและความร่วมมือที่ดี

7. ภาวะผู้นำดี

8. การหาทางให้งานเดิน

9. ความภาคภูมิใจในงาน

10. การมีโครงการแนะนำที่ดี

11. การปรึกษาหารือร่วมกัน

สุมน ณรงค์อินทร์ (2522 : 42 - 43) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานและพบว่า ประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้ คือ

1. การจัดระบบบริหารงาน หมายถึง การกำหนดนโยบาย ระเบียบแบบแผน การแบ่งงานหน้าที่รับผิดชอบ การมอบหมายงานอย่างเหมาะสม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนอย่างชัดเจน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การพัฒนาบุคลากร และโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

4. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน

5. ความมั่นคงในอาชีพตลอดจนตำแหน่งหน้าที่การงาน

6. ประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ

7. สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ห้องพักครู ห้องพยาบาล สภาพแวดล้อมของห้องเรียน ตลอดจนอุปกรณ์อำนวยความสะดวก

8. การสื่อสารภายในองค์การ

9. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน

ไพบูลย์ วิสัยจร (2523 : 6) ได้ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร และจำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญออกเป็น 6 ปัจจัย คือ

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หมายถึง ความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและบุคคลต่าง ๆ

2. ความรู้สึกรับผิดชอบ หมายถึง ความตั้งใจในการทำงานอย่างเข้มแข็ง การให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่นอย่างเต็มที่ และทำงานด้วยความเสียสละสุจริต มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานทุกคน

3. ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ หมายถึง ความรู้สึกที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตการมีโอกาสแสดงฝีมือในการทำงานและศึกษาต่อ เพื่อที่จะได้ความก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป

4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำ ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน มีรายได้ดี และหลักประกันต่าง ๆ ในการทำงานอย่างเพียงพอ

5. ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงานที่แล้วมา

6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง สัมพันธภาพและความเข้าใจอันดีในหมู่คณะผู้ร่วมงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นอย่างดีทั้งในระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับ-บัญชา

รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกระบี่ สรุปว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครู มี 6 ประการ คือ

1. ความรับผิดชอบ
2. ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
3. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
4. การประสบความสำเร็จในการทำงาน
5. ความรู้สึกพอใจในการทำงาน
6. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

วีรเทพ สุวรรณสว่าง (2528 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และกิ่งอำเภอ ใน 14 จังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญ มี 6 ประการคือ

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
2. ความรู้สึกรับผิดชอบ
3. ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ
4. ความพึงพอใจในงาน
5. ความรู้สึกมั่นคงในงาน
6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

สุชน จุฑาทิพย์ (2515 : 88) กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ ประกอบด้วย ความภาคภูมิใจ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า ความคล่องตัว สถานภาพการยอมรับของหน่วยงาน การสื่อสารในหน่วยงาน ความก้าวหน้า การอุทิศตนเพื่องาน ความพอใจในสภาพการทำงานของผู้ร่วมงาน และการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2527 : 84 - 85) อธิบายไว้ว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อขวัญ คือ

1. ทัศนคติที่ดีในการทำงาน
2. การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน
3. เงินเดือนและค่าจ้าง
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ
5. การยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

จากปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดีต่อบุคลากร ซึ่งได้มีผู้ศึกษาและวิจัยไว้มีหลายประการด้วยกัน จะมีบางปัจจัยและบางองค์ประกอบ อาจมองว่าไม่สำคัญ แต่สามารถส่งผลต่อขวัญได้เช่นกัน ดังนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าทุกปัจจัยและทุกองค์ประกอบมีความสำคัญที่จะส่งผลต่อขวัญของบุคลากรได้พอ ๆ กัน เพราะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากร ซึ่งหากนำมาสรุปรวมเข้าด้วยกันเป็นประเภทใหญ่ ๆ ก็ได้อย่างน้อย 5 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับงานและองค์การ ซึ่งได้แก่ ความรู้สึกพอใจต่องานในอาชีพที่เกี่ยวกับตัวงานเอง เช่น ภาระรับผิดชอบตรงความถนัด สัมฤทธิผลของงานและลักษณะต่าง ๆ

ของหน่วยงาน เช่น การจัดโครงสร้างขององค์การ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกสบายในการทำงาน เป็นต้น

2. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสภาพบุคลากร ซึ่งได้แก่ ความรู้สึกของบุคลากรเกี่ยวกับความมั่นคง ปลอดภัย การยอมรับ มีความสำเร็จสมหวังในชีวิต รับผิดชอบ ความยุติธรรม สำเร็จได้รับการยกย่อง ศรัทธาต่อตนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ตลอดจนหน่วยงาน

3. องค์ประกอบเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทนแก่บุคลากร ซึ่งได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการด้านต่าง ๆ โอกาสก้าวหน้า การเลื่อนขั้นเงินเดือน ตำแหน่ง และรางวัลต่าง ๆ ที่องค์การให้แก่บุคลากร

4. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับนโยบาย และการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ ความรู้สึกของบุคลากรต่อนโยบาย วิธีกำหนดนโยบาย และการจัดบริหารด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การสั่งการ การสื่อสาร การนิเทศ การควบคุม การติดตามประเมินผล เป็นต้น

5. องค์ประกอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพียง 5 องค์ประกอบ ที่กล่าวสรุปไว้ข้างต้น

1. ลักษณะงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะงานของหน่วยงาน ซึ่งอาจเป็นงานประจำ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เป็นงานที่ง่ายหรือยากเกินไป

ภารกิจและหน้าที่การงานของผู้บริหารโรงเรียน จะเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ 6 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานอาคารสถานที่ และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528 : 28) ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะหัวหน้าสถานศึกษามีหน้าที่ในการรับผิดชอบ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความรู้ ความเข้าใจ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีความรู้ทั่วไป (จรูญศักดิ์ ศักดิ์แก้ว และ บุญโชติ เจริญกุล. 2527 : 55)

ปัจจัยที่เกี่ยวกับภารกิจหน้าที่การงาน และลักษณะงานที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบจัดทำนั้น ถ้าตรงกับความถนัดได้ทำงานที่ตนพอใจ การปฏิบัติงานย่อมได้ผลสำเร็จสูง นิภา แก้วศรีงาม (2527 : 220) ให้ทัศนะว่า การมีเจตคติที่ดีต่อตำแหน่งและหน้าที่การงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่ชอบ และพึงพอใจ มีความภาคภูมิใจในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่ง สมพงศ์ เกษมสิน (2516 : 458) กล่าวว่า ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และงานที่รับผิดชอบนั้นตรงกับความถนัด เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลใช้ความชำนาญ ความคิดริเริ่ม และให้อิสระในการทำงาน บุคคลจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้นจึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผลงานที่มีประสิทธิภาพการมอบหมายงานให้ผู้บริหารโรงเรียนกระทำ จึงควรเป็นงานที่เขาพอใจ มีปริมาณงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ อันเป็นการจูงใจที่ดีวิธีหนึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 263) กล่าวยืนยันว่า จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถความถนัดและหน้าที่ และควรคำนึงถึงเวลาที่เหมาะสมด้วย

การปฏิบัติภารกิจหน้าที่การงานของผู้บริหารโรงเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาควรสร้างความพึงพอใจ รักษาน้ำใจในการทำงานให้เกิดขึ้น พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 114) กล่าวว่า ควรสร้างความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ โดยการสร้างให้มีความสำนึกในภาระที่ต้องรับผิดชอบ ให้บรรลุถึงสัมฤทธิผล และการได้รับความเชื่อถือจะก่อให้เกิดความศรัทธา และภูมิใจในอาชีพ

เมื่อบุคคลได้ปฏิบัติงานตรงความรู้ ความสามารถ ความถนัด แนวโน้มว่าจะปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จสูง โดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำอะไรลงไปแล้วก็ต้องการเห็นผลสำเร็จในงานแต่ละอย่าง ซึ่งเป็นความภาคภูมิใจว่า เขาเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีส่วนร่วมในการทำงานให้ก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน (ชูศักดิ์ เที่ยงตรง. 2517 : อ้างอิงมาจาก ประเชิญ วาคกลิ่นหอม. 2511 : 41 - 46) วัฒนา สูตรสุวรรณ (2529 : 136) บันทึกไว้ว่า การที่คนจะมีความสุขในการทำงานของเขาและทำงานของเขาเองให้ดีที่สุดนั้น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การมีการรับรู้ผลการปฏิบัติ สอดคล้องกับ ไพบูลย์ วิสัยจร (2523 : 6) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของบุคคลคือ การที่เขาได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานว่าปฏิบัติงานได้สำเร็จอยู่ในระดับใด

ลักษณะต่าง ๆ ของหน่วยงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ของหน่วยงานในสภาพปัจจุบัน เช่น โครงสร้างการบริหารงาน สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในหน่วยงาน

การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือ โครงสร้างของหน่วยงาน ซึ่ง เสนาะ ติเยาว์ (2516 : 218 - 219) อธิบายว่า โครงสร้างของหน่วยงานขนาดใหญ่ก่อให้เกิดปัญหาในการติดต่อ ทำให้ขวัญของบุคลากรต่ำลงได้ หากจัดโครงสร้างให้มีลักษณะแบน จะทำให้สามารถติดต่อได้สะดวก รวดเร็ว ทำให้ขวัญของบุคลากรสูงขึ้น อารี เพชรผุด (2530 : 37) กล่าวสนับสนุนว่า องค์การที่มีขนาดใหญ่มีผลต่อความสัมพันธ์ทางด้านการบริหาร และการปฏิบัติงานของบุคลากร ยิ่งขยายออกไปมากเท่าไร ปัญหาต่าง ๆ จะเพิ่มมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานต่ำ ส่งผลกระทบต่อขวัญ และผลงาน มีความกดดัน มีปัญหาตลอดเวลา

นอกจากโครงสร้างของหน่วยงานดังกล่าวแล้ว เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การหรือหน่วยงาน เขาต้องการสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่ดีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานสะดวกสบาย นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 21) กล่าวว่า หน่วยงานควรปรับสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงานให้เหมาะต่อการปฏิบัติงาน เครื่องมือเครื่องใช้ สำนักงาน เก้าอี้ โต๊ะ-ทำงาน และห้องทำงานส่วนตัว และ เสถียร เหลืองอร่าม (2526 : 314 - 315) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของหน่วยงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี คือ ค่าจ้างของงานที่เหมาะสม ลักษณะงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน โอกาสก้าวหน้า ประชาธิปไตยในงาน ความมีระเบียบ และสิ่งแวดล้อมที่เป็นวัตถุที่เหมาะสม และเพียงพอ ปัจจัยแวดล้อมของหน่วยงานจึงจัดว่ามีอิทธิพล และเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคล ประเชิญ วาดกลิ่นหอม ให้ข้อสังเกตว่า ครูอาจารย์โดยทั่วไปต้องการสภาพการทำงานที่ดี ลักษณะดึงดูดใจ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก สถานที่ทำงานสะอาดทันสมัย ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และรักที่จะทำงานในสภาพการณ์เช่นนั้นตลอดไป (ชูศักดิ์ เที่ยงตรง. 2517 : 95 ; อ้างอิงมาจาก ประเชิญ วาดกลิ่นหอม. 2511 : 41 - 46) ในทางตรงกันข้าม ถ้าจัดสภาพการทำงานไม่ดี

ไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาด สถานที่ทำงานคับแคบ ไม่สวยงาม ทำให้ขาดความตั้งใจในการทำงาน เป็นการทำลายขวัญให้หมดสิ้นไป (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 163) การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมดังกล่าว สุเมธ เดียวอิศเรศ (2527 : 159) เสนอแนะว่าหน่วยงานควรจัดสรรงบประมาณและสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอเพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้

จากการพิจารณาแนวคิดของนักบริหาร และนักวิชาการเกี่ยวกับลักษณะงานและหน่วยงานที่นำมากล่าวถึงข้างต้น พอสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้ คือ

1. การได้ปฏิบัติงานตรงความถนัด ความรู้ ความสามารถ
2. การมีโอกาสใช้ความชำนาญ ความคิดริเริ่ม และอิสระในการปฏิบัติงาน
3. ปริมาณงานที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่
4. ความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ
5. การปฏิบัติงานได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย
6. ความพอใจในการรับรู้ผลการปฏิบัติงาน
7. ความพอใจในโครงสร้างของหน่วยงาน
8. สภาพแวดล้อม และบรรยากาศเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
9. ความพอใจที่จะปฏิบัติงานในสภาพการทำงานที่ดี
10. การได้รับจัดสรรงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ

2. สภาพบุคลากร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งหมายถึงความรู้สึกของบุคลากรที่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับ มีความสำเร็จสมหวังในชีวิต รับผิดชอบ ความยุติธรรม สำเร็จได้รับการยกย่อง ศรัทธาต่อตนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ตลอดจนหน่วยงาน

ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความรู้สึกต้องการความมั่นคงของชีวิต ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงความก้าวหน้าและอบอุ่นใจในการทำงาน ต้องการทำงานที่ถาวรมั่นคง มีความก้าวหน้า มีผู้บังคับบัญชาที่ดี ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2517 : 185) กล่าวว่า บุคลากรทุกคนต้องการความมั่นคงในอาชีพ และต้องการยังชีพโดยไม่ฝืดเคือง จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

ควรหาทางให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต สมพงศ์ เกษมสิน (2516 : 419) กล่าวว่า ถ้าคนเราทำงานด้วยความรู้สึกหวั่นไหวอยู่ตลอดเวลา ถึงความมั่นคงของตำแหน่งที่ทำอยู่แล้ว งานที่ทำไปย่อมไม่เป็นผลดีแก่องค์การ ตรงกันข้ามหากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยก็จะมีความตั้งใจเสียสละโดยเต็มกำลัง งานที่ทำจะสำเร็จตามเป้าหมาย อารี เพชรผุด (2530 : 13) เชื่อว่า บุคคลจะมีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานขึ้นอยู่กับตัวของเขาเองด้วย ถ้าบุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำงานหนัก อุทิศตัวให้กับงาน เขาจะมีความปลอดภัยในการทำงาน จะได้รับผลตอบแทนเพียงพอในการยังชีพ เสถียร เหลืองอร่าม (2526 : 314) กล่าวว่า เมื่อบุคคลมีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เขาจะตั้งใจทำงานเพื่อสร้างตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า และยึดถือเป็นหลักในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข (เจริญชัย โชติช่วง. 2531 : 8) ซึ่งทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจอยู่เสมอว่า ตำแหน่งหน้าที่ที่ตนดำรงอยู่นั้นมิได้เปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกเมื่อใดก็ได้ (สมคิด บางโม. 2525 : 4) วัฒนา สูตรสุวรรณ (2521 : 240) กล่าวว่า ดังนั้น องค์การต้องสร้างให้บุคลากรมีความรู้สึกว่างานที่เขาทำนั้นมีให้เขาทำอยู่นานเท่านาน ตราบใดที่เขายังมีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ สอดคล้องกับบันทึกของ อัญชลี แจ่มเจริญ (2527 : 92) ที่เน้นให้เห็นว่า หลักประกันที่สำคัญในการทำงานก็คือ เมื่อบุคลากรทำงานเต็มความสามารถแล้วเขาจะไม่ถูกออกกลางคัน

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การนั้น เขามีความต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับในสังคม หรือเข้าเป็นสมาชิกร่วมอยู่ด้วย หรือต้องการเข้าหมู่พวกและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าสังคมหรือหมู่คณะยอมรับ ก็จะเกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกรับผิดชอบ และจะรักษาผลประโยชน์ของสังคมและหมู่คณะไว้ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2516 : 416) ผู้บริหารจึงควรให้ความไว้วางใจ และยกย่องผลงานดีเด่นของเขาให้คนอื่นทราบ ยอมรับความคิดเห็น เรียกมาปรึกษาหารือเป็นครั้งคราวจะเป็นการสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรได้มาก (ชูศักดิ์ เที่ยงตรง. 2517 : 186) ถ้ายิ่งมีโอกาสได้พูดเกี่ยวกับงานที่ทำ การทุ่มเทชีวิตให้กับงานก็จะยิ่งมากยิ่งขึ้น (คณะ-เศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2518 : 35) ดังนั้น ฉัตรชัย อรณนันท์ (2524 : 185) เสนอแนะว่า ผู้บริหารควรยอมรับและให้การยกย่องบุคลากรที่ทำความดี โดยการกล่าวสรรเสริญในความรู้ความสามารถ ความคิดเห็น ให้เขาเกิดความภาคภูมิใจเป็นที่ยกย่องนับถือกันโดยทั่วไป

ความต้องการความสำเร็จและสมหวังในชีวิต ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำอะไรไปแล้วต้องการเห็นความสำเร็จหรือผลงานนั้น บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานเขาต้องการที่จะมีความสามารถ มีส่วนร่วมในการทำงานให้ก้าวหน้า และประสบความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (ชูศักดิ์ เที่ยงตรง. 2517 : 186) ดังนั้นผู้บริหารควรให้บุคลากรแสดงออกถึงความสำเร็จของผลงานตามความสามารถ นั่นคือ มอบหมายงานให้เหมาะสมความสามารถของบุคลากร (ฉัตรชัย อรณนันท์. 2524 : 185) เมื่อบุคลากรทำงานเป็นผลสำเร็จ บุคคลอื่นจะยอมรับในผลงาน ทำให้เขามีความภาคภูมิใจยินดีทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (เจริญชัย โชติช่วง. 2531 : 7) ฉะนั้น ผู้บริหารต้องรับทราบในผลงานของเขา โดยการให้บำเหน็จความดี เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน ตลอดจนให้รางวัลพิเศษเพื่อเป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น (อุทัย หิรัญโต. 2523 : 219)

ความรับผิดชอบ เป็นความรู้สึกพอใจที่เกิดขึ้นจากได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 249) เสนอแนะว่า การมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติหรือทำงานใดต้องพิจารณาความรู้ความสามารถ และสนับสนุนความคิดริเริ่มในการทำงานที่ดี นพดล ลิ้มสุรัตน์ (2526 : 7) กล่าวว่า ควรเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความชำนาญให้อิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่ง นิภา แก้วศรีงาม (2527 : 221) เชื่อว่าการมอบหมายให้บุคลากรทำงานในระดับที่มีความสำคัญ และทำงานนั้นได้สำเร็จจะเป็นเสมือนรางวัลที่ทำให้มีขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป

นอกจากนี้ บุคลากรต้องการความยุติธรรม บุคลากรส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกไวมากกับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา และมักจะคอยจับผิดว่าสิ่งใดไม่ยุติธรรม บางครั้งความไม่ยุติธรรมนั้นอาจไม่เกิดขึ้นกับตนเอง แต่ระแวงว่าความไม่ยุติธรรมก็อาจจะเกิดกับตัวเองได้ (ชูศักดิ์ เที่ยงตรง. 2517 : 186) สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 249) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องให้ความยุติธรรมแก่บุคลากรทุกคนในองค์การโดยเสมอภาคและทั่วถึงกัน มีการยกย่องบุคคลที่ทำความดี การพิจารณาความดีความชอบประจำปีต้องให้ความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล ชาญชัย อาจินสมาจาร (2524 : 55) ให้ทัศนะว่า ถ้าหน่วยงานใดผู้บริหารปราศจากความยุติธรรม ใช้ระบบพรรคพวกมากกว่าระบบคุณธรรมย่อมทำให้หน่วยงานนั้นระส่ำระสาย ขวัญของบุคคลและหมู่คณะจะลดลง มีผลต่อ

ประสิทธิภาพของการทำงานด้วย ดังนั้น ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม คือยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ มีความจริงใจต่อการทำงาน มีความปรารถนาดีต่อทุกคน และทุ่มเทการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน (สมคิด บางโม. 2525 : 4)

ความสำเร็จได้รับการยกย่อง เป็นความต้องการให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสำคัญควรได้รับการยกย่องนับถือในหน่วยงานด้วยผู้หนึ่ง สมพงศ์ เกษมสิน (2516 : 416) กล่าวว่าการที่บุคลากรจะให้คนอื่นยกย่องนับถือจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นคนมีความจริงใจ ท่าที แสดงความเป็นมิตร ความนุ่มนวล รู้กาลเทศะ นอกจากนี้แล้ว อุทัย หิรัญโต (2531 : 162) ให้ทัศนะว่า ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ไม่วางอำนาจ หรือสอดแนมแอบมองบุคคลอื่น และวัฒนา สูตรสุวรรณ (2521 : 240) กล่าวว่า ต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ดังนั้นผู้บริหารควรให้โอกาสให้บุคลากรได้สังสรรค์ความสัมพันธ์ร่วมแรงร่วมใจกัน และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้รู้สึกว่าตนเป็นบุคคลที่สำคัญคนหนึ่งด้วย (ชูศักดิ์ เที่ยงตรง. 2517 : 186)

ความรู้สึกเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ท่าทีของบุคลากรที่แสดงออกถึงความเชื่อถือเลื่อมใส และยอมรับในความรู้ความสามารถ ความเป็นผู้นำ และความประพฤติของผู้บังคับบัญชา การให้เกียรติ การยกย่อง การสรรเสริญทั้งที่ในที่สาธารณชน และสถานที่อันรโหฐาน (เจริญชัย โชติช่วง. 2531 : 8) การที่จะให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา บุญทัน ดอกไธสง (2520 : 32) ชี้ให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาต้องมีความรอบคอบ ยุติธรรม เอาใจลูกน้องเป็น เข้าสังคมเป็น รู้จักมอบหมายงานให้ทำ มีระเบียบ ให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงาน และแก้ปัญหาได้ดี จึงเป็นที่เชื่อว่า บุคลากรต่างมีความต้องการ มีผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความสามารถสูง เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นจุดรวม เป็นผู้ประสานทั้งงานและน้ำใจของคนให้ปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ (อัญชลี แจ่มเจริญ. 2527 : 93) ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีมีใจเมตตากรุณา ไม่วางตัวแบบเรืองอำนาจ (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 166) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ให้คำแนะนำช่วยเหลือ ยกย่องชมเชย และให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (สมพงศ์ เกษมสิน. 2516 : 458)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสภาพบุคลากรพอสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

1. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย และอบอุ่นใจในการปฏิบัติงาน

2. ความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างตนเองให้เจริญก้าวหน้า

3. ความรู้สึกว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานได้นานเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ

4. ความต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับในสังคม

5. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานว่าเป็นบุคคลสำคัญ

6. ความยินดีทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด เพื่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

7. การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลสำเร็จ

8. การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาโดยเสมอภาคและทั่วถึง

9. บุคลากรในหน่วยงานแสดงออกถึงความเชื่อถือ เลื่อมใส ยอมรับในความรู้ความสามารถ

10. ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของบุคลากร

11. การได้รับคำแนะนำช่วยเหลือ ยกย่อง ชมเชยจากผู้บังคับบัญชา

3. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง นโยบายที่ผู้บริหารรับจากจังหวัดและกรมมาปฏิบัติในการบริหารงานของสถานศึกษานั้น ๆ ผู้บริหารจะพอใจและเห็นด้วยหรือไม่ และจะเห็นด้วยกับวิธีการบริหารงานที่ปฏิบัติอยู่มากน้อยเพียงใด

นโยบาย เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานดำเนินไปโดยมีเสถียรภาพ มีความสอดคล้องกัน มีมาตรฐานเดียวกัน มีความต่อเนื่องกัน ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 6) อธิบายไว้ว่า นโยบายที่ดีจะมีลักษณะดังนี้คือ

1. นโยบายจะชี้แนวทางให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนโยบายจะอธิบายให้ทุกคนในหน่วยงานได้ทราบถึงแนวทางโดยส่วนรวมขององค์การ

2. นโยบายจะต้องเป็นข้อความที่เข้าใจง่าย และควรเป็นลายลักษณ์อักษร

3. นโยบายต้องชี้ให้เห็นถึงเงื่อนไขที่จำกัด และช่องทางในการปฏิบัติงานในอนาคต

4. นโยบายสามารถเปลี่ยนแปลงได้บ้างตามความจำเป็นอย่างมีเหตุผล

5. นโยบายจะต้องเป็นเหตุเป็นผลสามารถนำไปปฏิบัติได้

6. นโยบายจะต้องได้รับการทบทวน และตรวจสอบเป็นระยะ ๆ

นโยบายที่ดีย่อมทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจถูกต้อง เป็นการควบคุมขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน ทำให้เกิดการประสานงานในการปฏิบัติดี และช่วยลดเวลาที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ

แม้มีความเชื่อและยอมรับกันโดยทั่วไปว่า นโยบายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้น แต่เป็นที่เข้าใจกันดีในกลุ่มผู้บริหารว่า นโยบายเป็นสิ่งที่ใช้ไม่ได้ถ้านโยบายนั้นผู้ใต้บังคับบัญชามิได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ และขาดความรู้ความเข้าใจที่จะนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริง เมื่อใดก็ตามที่นโยบายมีความชัดเจน ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมมีความเข้าใจกัน ทำงานร่วมกันด้วยความสุข และมีความพึงพอใจ และมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยส่วนรวม (ประชุม รอดประเสริฐ. 2528 : 13) การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ จะทำให้เกิดการอุทิศตนให้กับงาน และมีกำลังใจทำงาน (นิภา แก้วศรีงาม. 2527 : 221) จึงเป็นที่เข้าใจว่า บุคคลจะพอใจในการทำงานของเขายิ่งขึ้น ถ้าเขามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงานที่จะปฏิบัติ ซึ่งมีผลทำให้เกิดความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น กล้ารับผิดชอบเพราะเป็นงานที่ตนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงานขึ้นเอง (ชูศักดิ์ เที่ยงตรง. 2517 : 186 ; อ้างอิงมาจากประเชิญ วาดกลิ่นหอม. 2511 : 41 - 46) และที่สำคัญประการหนึ่งคือ การที่บุคลากรได้รับมอบหมายให้ทำงานในระดับที่มีความสำคัญและทำงานนั้นสำเร็จจะเป็นเสมือนรางวัลที่ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป (นิภา แก้วศรีงาม. 2527 : 221)

สำหรับการจัดบริหารด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนซึ่งหมายถึงการคิดหรือกำหนดทางเลือกให้การดำเนินการสิ่งหนึ่งสิ่งใดล่วงหน้า เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า ก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการคือ

1. เป็นการทำงานที่มีทิศทาง มีจุดหมาย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขั้นตอนของกิจกรรมชัดเจน ทำให้สามารถกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของงานได้

3. ใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหาร ผู้คุมนโยบายระดับต่าง ๆ สามารถวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

4. ทำให้ทราบข้อมูลความเป็นมาในอดีต สถานการณ์ปัจจุบัน และการประมาณการในอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการบริหาร การจัดการและการวางแผน

5. สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด และได้ประโยชน์สูงสุด

6. ทำให้เกิดการประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ทำให้การทำงานสอดคล้องกัน ไม่ซ้ำซ้อน เป็นการย่นระยะเวลาการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528 : 17)

ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 128 - 129) ให้ทัศนะว่า การวางแผนที่ดีควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน จะช่วยให้มีการยอมรับแผนที่จัดทำขึ้น หากไม่นำผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมแล้ว หากนำแผนไปปฏิบัติจริง ๆ ในทางปฏิบัติอาจทำไม่ได้ผล และเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อฝ่ายวางแผนได้ ประเชิญ วาดกลิ่นหอม ให้ข้อสังเกตว่า ผู้บริหารจะต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และรับผิดชอบร่วมกัน (ชูศักดิ์ เที่ยงตรง. 2517 : 186 ; อ้างอิงมาจาก ประเชิญ วาดกลิ่นหอม. 2511 : 41 - 46) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ นิภา แก้วศรีงาม (2527 : 221) ที่ได้เสนอว่า การให้บุคคลมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน จะทำให้เกิดการอุทิศตนให้กับงาน และมีกำลังใจทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

การสั่งการ หมายถึง "ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งหน่วยงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้" การสั่งการจึงเป็นภาระหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจ และสามารถกำกับชักจูงให้บุคลากรมีพฤติกรรมไปในทางที่ดีตลอดเวลา (ธงชัย สันติวงษ์. 2530 : 363) การสั่งการจะเป็นไปอย่างได้ผลดีต่อเมื่อผู้ปฏิบัติยอมปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ หากผู้ปฏิบัติไม่เต็มใจ จะกลายเป็นสิ่งเลวร้ายสำหรับผู้ปฏิบัติงานได้จนทำให้ขวัญเสีย ลังเลหรือต่อต้าน (ธงชัย สันติวงษ์. 2530 : 374) ดังนั้น การสั่งการที่ดีจึงต้องอาศัยตัวบทกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย และประเพณี การปฏิบัติงาน

ที่เคยปฏิบัติมาเป็นประจำ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการพิจารณา (ภิญโญ สาธร. 2516 : 77 - 78) และ ภิญโญ สาธร (2516 : 79 - 81) กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนออกความคิดเห็นหรือเสนอข้อมูลมาให้ผู้บริหารได้พิจารณาประกอบการสั่งการ จะก่อให้เกิดการตัดสินใจสั่งการได้ถูกต้องชัดเจน สะดวก มีความถูกต้อง เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้ เพราะมีข้อมูลกว้างขวางแล้วยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้นในการปฏิบัติงาน เพราะเขารู้ดีว่าเขามีส่วนร่วม เป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบ การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การสื่อสาร ซึ่งหมายถึง การสื่อข่าว และประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย เพื่อให้ทุกหน่วยงานทำงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานใหญ่ และร่วมมือช่วยเหลือกันในการทำงาน (ภิญโญ สาธร. 2516 : 143 - 144) การติดต่อสื่อสารเป็นส่วนสำคัญและจำเป็นสำหรับการบริหาร ในการบริหารงานต่าง ๆ การติดต่อสื่อสาร หรือการรายงานผลการทำงาน การปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ ต่างก็กระทำโดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้สึกต่างก็ผ่านโดยอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารเป็นสื่อเสมอ (ธงชัย สันติวงษ์. 2530 : 437) ดังนั้น อุทัย บุญประเสริฐ (2529 : 51) เสนอแนะว่า องค์การควรจัดระบบสื่อสารที่ดี จะช่วยให้ผู้รับข่าวสารรับทราบเรื่องราวได้รวดเร็ว ยิ่งสามารถสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือการประสานงานที่ราบรื่นมีประสิทธิภาพสูง ผลทางอ้อมก็คือ บรรยากาศอันอบอุ่น และขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน

การนิเทศงาน คือการพัฒนาปรับปรุงวิธีทำงานของบุคคลแต่ละคนให้มีคุณภาพ และปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ผลดีที่สุด โดยจัดกิจกรรมเสริมสมรรถภาพ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าเขาจะอยู่ในบทบาทหน้าที่ใด และอยู่ในระดับใดของหน่วยงาน

การนิเทศงานเป็นกิจกรรมที่ทำคู่กับการควบคุมงาน ดังจะเห็นได้จาก ความหมายของการควบคุมงานว่า มิใช่หมายความว่าเป็นการไปตรวจตราดูการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่หมายถึงการให้คำแนะนำช่วยเหลือต่าง ๆ ด้วย การที่ผู้บริหารไม่ติดตามดูผลงานก็ไม่ทราบข้อบกพร่อง การนิเทศก็จะไม่เกิดขึ้น หากไม่มีการนิเทศงานก็หวังผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ดียาก (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2525 : 193 - 194) อารี เพชรผุด (2530 : 41 - 42) กล่าวว่า ในการนิเทศงาน ผู้บริหารควรวางตัวให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธา มีความยุติธรรม

ให้ความปลอดภัย เป็นที่ปรึกษาในเรื่องส่วนตัว และหน้าที่การงาน เห็นอกเห็นใจ สนับสนุนให้โอกาสผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าการติดตามดูการปฏิบัติงานเป็นการให้ความช่วยเหลือแนะนำ ไม่ใช่เป็นการควบคุม ซึ่งเป็นการพัฒนาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ใช้ประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณงาน และคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน (สมพงศ์ เกษมสิน. 2516 : 210) เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม อุทัย หิรัญโต (2531 : 165) เสนอแนะว่า ควรสร้างเครื่องมือวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลขึ้น สุเมธ เดียวอิศเรศ (2527 : 160) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานควรกระทำสม่ำเสมอเป็นระยะ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงงาน เลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวพึงปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ หากปฏิบัติไม่เป็นธรรมจะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด

จากการศึกษาองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหาร พอสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้คือ

1. ความรู้สึกพอใจ และเห็นด้วยกับนโยบายการบริหาร
2. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
3. ความมั่นใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ
4. ความพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน
5. การตัดสินใจสั่งการได้ถูกต้อง ชัดเจน รวดเร็ว
6. การควบคุมงานของผู้บังคับบัญชาปฏิบัติพร้อมกับการนิเทศงาน
7. การนิเทศงานเป็นการช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน
8. ความพอใจในระบบ การติดต่อสื่อสารของหน่วยงาน
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ปฏิบัติไปตามหลักเกณฑ์

4. ผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง เงินเดือน และประโยชน์เกื้อกูล นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้างที่ผู้บริหารได้รับอยู่ในปัจจุบัน เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทาง

เงินสวัสดิการต่าง ๆ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า การเลื่อนเงินเดือนในตำแหน่ง และรางวัลที่บุคลากรได้รับจากองค์การ

การให้ผลประโยชน์ตอบแทนเป็นการส่งเสริมขวัญของบุคลากรให้ดีขึ้นอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งช่วยกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นตั้งใจทำงาน เช่น

เงินเดือน ซึ่งเป็นความรู้สึกพอใจในเงินเดือนที่ได้รับ หรือความพึงพอใจในเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น การที่จะให้บุคลากรมีความพึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับ สมพงศ์ เกษมสิน (2516 : 184) กล่าวไว้ว่า เงินเดือนกับงานในหน้าที่จะต้องสัมพันธ์ได้สัดส่วนกัน เสถียร เหลืองอร่าม (2526 : 71) ให้ทัศนะว่า งานยากต้องมีการเรียนรู้มากกว่า และงานที่รับผิดชอบมากกว่าควรได้รับเงินมากกว่า ฉะนั้นการได้รับเงินเดือนโดยธรรมจะทำให้บุคลากรมีขวัญดี เพราะเงินเดือนเป็นสิ่งตอบแทนโดยตรง มีความสำคัญในด้านจิตใจของบุคลากร (อัญชลี แจ่มเจริญ. 2527 : 93)

สำหรับสวัสดิการด้านต่าง ๆ เป็นผลประโยชน์ที่นอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือนตามปกติ เช่น การจัดสวัสดิการเกี่ยวกับที่พักอาศัย ค่าเช่าบ้าน เงินช่วยเหลือ ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล ซึ่งการให้สวัสดิการจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกว่ามีความมั่นคงปลอดภัย เมื่อมีปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือหน่วยงานจะต้องถือเป็นหน้าที่ขจัดความทุกข์ร้อนของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และขณะเดียวกันจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน บุคลากรจะมีขวัญดีขึ้นเมื่อความต้องการได้รับการบำบัดจากหน่วยงานที่สังกัดอยู่อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม (สมพงศ์ เกษมสิน. 2517 : 230) เสนาะ ติเยาว์ (2516 : 348) กล่าวสนับสนุนว่า การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรควรมีความเสมอภาคกัน และให้ทุกคนมีสิทธิ์เท่าเทียมกันในทุกส่วนราชการ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องดำเนินการ ขจัดความทุกข์ร้อนของบุคลากรในองค์การเพื่อเป็นการสร้างขวัญ ในขณะเดียวกันจะทำให้เกิดความจงรักภักดีต่องานที่ทำด้วย (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 155)

โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ปัจจัยนี้เป็นความรู้สึกของบุคลากรเกี่ยวกับการได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในหน่วยงาน และสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะหรือวิชาชีพของเขา ยังหมายความรวมถึงการที่บุคลากรได้รับสิ่งใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา อุทัย หิรัญโต (2531 : 166) เสนอแนะไว้ว่า ผู้บริหาร

ควรสร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า ให้โอกาสเท่าเทียมกันในหน้าที่การงานตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงาน และความสามารถ ทั้งนี้เพราะบุคลากรทุกคนหวังความก้าวหน้าด้วยกันทุกคน ดังนั้น ควรให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้งานใหม่ และมีโอกาสเปลี่ยนแปลงไปสู่ตำแหน่งที่ดีกว่า (วัฒนา สูตรสุวรรณ. 2521 : 29) จึงเห็นได้ว่า โอกาสที่จะก้าวหน้าเป็นสิ่งจำเป็น หากบุคลากรทราบว่าเขามีโอกาสก้าวหน้าจะทำให้มีขวัญกำลังใจในการทำงานสูงยิ่งขึ้น (อุทัย หิรัญโต. 2523 : 223)

การเลื่อนเงินเดือนในตำแหน่ง เป็นความรู้สึกของบุคลากรเกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ ว่าได้รับการปฏิบัติไปตามระเบียบ หรือไม่เพียงใด สมพงศ์ เกษมสิน (2516 : 457) กล่าวว่า เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนเงินเดือน หน่วยงานควรสร้างเครื่องมือในการวัดผลสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น และดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ หากปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจะมีผลกระเทือนขวัญมากที่สุด

สำหรับรางวัลต่าง ๆ ที่บุคคลจะได้รับจากองค์การ เป็นความรู้สึกของบุคลากรที่เกี่ยวกับการชมเชยให้รางวัล จากการปฏิบัติงานในหน้าที่และการทำความดี อุทัย หิรัญโต (2531 : 166) กล่าวไว้ว่า ทุกคนชอบการสรรเสริญ การชมเชยให้รางวัลทำให้เกิดแรงจูงใจ ผู้บริหารควรต้องรับรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง ใครทำดีก็ควรสรรเสริญให้ปรากฏ นอกจากนี้ อัญชลี แจ่มเจริญ (2527 : 92) ยังได้เน้นว่า ผู้บริหารพึงยกย่องชมเชยและสนับสนุนผู้ที่ปฏิบัติงานสำเร็จและได้ผลดี เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

องค์ประกอบด้านผลประโยชน์ตอบแทนตามที่กล่าวมาข้างต้น สรุปประเด็นที่เป็นสาระสำคัญได้ดังนี้คือ

1. เงินเดือนกับงานในหน้าที่สัมพันธ์ได้สัดส่วนกัน
2. การได้รับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ตามสิทธิที่ควรได้รับด้วยความเป็นธรรม
3. การจัดสวัสดิการต่าง ๆ มีความเสมอภาค ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันในทุกส่วนราชการ
4. การได้รับความรู้ใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มพูนทักษะในวิชาชีพ
5. การได้มีโอกาสเรียนรู้งานใหม่ และเปลี่ยนแปลงไปสู่ตำแหน่งที่ดีกว่า

6. การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในตำแหน่งด้วยความเป็นธรรม

7. ผู้บังคับบัญชารู้ผลงาน ชมเชย ให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี

5. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้ร่วมงาน

การปฏิบัติงานในองค์การนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา สมพงศ์ เกษมสิน (2516 : 458) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ควรตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจคร้าน ต้องจ้ำจี้จ้ำไชคอยจับผิด ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ของผู้บังคับ-บัญชาต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง ดังนั้น เสถียร เหลืองอร่าม (2526 : 149 - 150) กล่าวว่า เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน จะช่วยสร้างความเจริญมั่นคงให้กับหน่วยงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน ควรมีการวางแผนเป็นสำคัญคือ การสร้างความเข้าใจในตัวบุคคล การจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ การใช้สิ่งจูงใจ การประสานข้อขัดแย้งในหน่วยงาน ให้ความเป็นกันเอง ให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงินและโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของงาน โดยใช้ระบบคุณธรรม การจะสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าวให้เกิดขึ้นได้ สุรพันธ์ ยันทอง (2525 : 42 - 43) กล่าวว่าขึ้นอยู่กับการวางตัวของผู้บริหารเป็นสำคัญ กล่าวคือ ปฏิบัติตนให้น่าเลื่อมใส ซื่อสัตย์ เข้าใจผู้อื่น เปิดเผย และมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน นิภา แก้วศรีงาม (2527 : 217) กล่าวว่า นอกจากนี้แล้วผู้บริหารจะต้องเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถชี้แจง ขอคำแนะนำ และปรึกษาหารือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงเป็นผู้พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ แนะนำ แก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 204) เชื่อว่า ถ้าผู้บริหารวางตัวให้เป็นที่ยอมรับ และเชื่อถือศรัทธาแล้วย่อมเป็นหลักประกันได้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความร่วมมืออย่างจริงใจ และปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 205) กล่าวต่อไปอย่างน่าสนใจว่า ภายใต้บรรยากาศ

แห่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บริหารจะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความราบรื่นในการทำงาน ไม่มีการคอยจับผิด กล่าวหา และร้องเรียนซึ่งกันและกัน

ตามปกติผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร เพียงแต่ผู้บริหารใช้ดุลยพินิจมอบหมายงานให้ปฏิบัติให้เหมาะสมกับบุคลากร แล้วคอยให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็นอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา งานที่เขาทำจะบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจะมีความอบอุ่นใจและสุขใจ เช่นเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงความจงรักภักดี ยินดีปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ (จำนงค์ สมประสงค์. 2518 : 48)

จากการศึกษาองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและชุมชน พอสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาเป็นคนเปิดเผย มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน
2. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ชี้แจง ขอคำแนะนำ ปรึกษาหารือในการปฏิบัติงาน
3. การให้ความร่วมมืออย่างจริงใจ และมั่นใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา
4. การปฏิบัติงานในบรรยากาศที่มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน
5. บุคลากรในหน่วยงานไม่มีการจับผิดและร้องเรียนซึ่งกันและกัน
6. ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

<u>การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน</u>

ขวัญเป็นสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในหมู่คณะ หรือในองค์การที่แต่ละคนแสดงออกมาด้วยความกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญเป็นเสมือนแกนกลางของบุคคลในอันที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์การ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2518 : 241) การสร้างขวัญในองค์การให้แก่บุคลากรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องวินิจฉัยขวัญ ซึ่งต้องอาศัยระบบงาน และตัวบุคลากรควบคู่กันไป (อุทัย หิรัญโต. 2523 : 224) และ เสนาะ ติเยาว์ (2516 : 218) กล่าวย้ำว่าจะต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ จะต้องดำเนินการในทุกวิถีทาง และแผนกบริหารงานบุคคลก็มีบทบาทในการก่อให้เกิดขวัญ

การเสริมสร้างขวัญ มีนักบริหารและนักวิชาการได้เสนอแนะแนวทางไว้มากมาย แต่ที่น่าสนใจและสามารถนำไปปฏิบัติในหน่วยงานและองค์การได้ มีดังนี้คือ

สมพงศ์ เกษมสิน (2518 : 341) ได้เสนอวิธีการที่จะเสริมสร้างขวัญและการบำรุงขวัญในการทำงาน 8 ประการด้วยกัน คือ

1. การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดีเกิดจากความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน จึงควรเสริมสร้างทัศนคติให้มีขึ้นแก่บุคลากรทุกคน หน่วยงานทุกหน่วยงานในองค์การ

2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น ต้องมีระบบการประเมินผล เพื่อนำไปพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งสามารถป้องกันการลำเอียงได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง ต้องให้เพียงพอกับการดำรงชีพ ค่าจ้างที่เป็นธรรม บุคลากรหรือคนทำงานสามารถยกมาตรฐานการครองชีพของตนให้สูงขึ้นได้ ดังนั้น แรงงานต้องมีความสัมพันธ์กับเงินเดือนและค่าจ้างจะทำให้ขวัญสูงขึ้นได้

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยให้คนได้ใช้ความรู้ความสามารถตรงตามความถนัด ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเอง คนจึงมีความพึงพอใจในงานที่ตนทำ ผลผลิตจะมีประสิทธิภาพ

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของหน่วยงาน ผู้บริหารควรให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมกลุ่มในการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อให้เขามีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ได้รับการยกย่องจากกลุ่ม เขาอาจมีขวัญดีขึ้นเมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้ ทำให้ขวัญกลุ่มใหญ่ดีขึ้น จะส่งผลไปถึงขวัญโดยส่วนรวม

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาจึงมองผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่ดี คอยกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจ ซึ่งวิธีที่จะช่วยได้มากคือ

6.1 อย่าจู้จี้จุกจิกกับผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป

6.2 เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมปรึกษาหารือ แก้ไขปัญหา

6.3 ให้ความเมตตา คุ้มครอง ให้ความอบอุ่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่วางตัวเป็นนายเหนือหัว

6.4 เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำแล้วไม่แย่งงานนั้นมาทำเสียเอง ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน คอยให้คำปรึกษาหารือ แก้ไขปัญหาเมื่อเขาต้องการ

6.5 ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล ขาดความมั่นใจ

6.6 ผู้บังคับบัญชา ต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตนกำลังทำหน้าที่ควบคุมนโยบายขององค์การ โดยควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานให้ดำเนินไปตามนโยบาย

7. การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลที่ดี เช่น ที่พักอาศัย

8. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น เครื่องมือ การป้องกันความปลอดภัย การอนามัย เครื่องทุ่นแรง มาช่วยในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้ขวัญผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น

เสนาะ ติเยาว์ (2516 : 218 - 221) อธิบายว่า การสร้างขวัญให้แก่คนงานอาจกระทำได้ 4 วิธีคือ

1. ทางด้านการจัดการ (management of attitude) ของฝ่ายบริหาร มีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญของคนงาน กล่าวคือ หากฝ่ายบริหารดำเนินงานอย่างมีหลักเกณฑ์ด้วยความยุติธรรม และความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาในการใช้วิธีการนำ ทำให้บุคคลเหล่านั้นมองเห็นว่าผู้บังคับบัญชารักษาผลประโยชน์ให้แก่เขา มีความยุติธรรม มีความคิดริเริ่มดี และมีความสามารถในการชักจูงจิตใจ แล้วเขาจะเชื่อฟังและร่วมมือดี

2. โครงสร้างขององค์การ (organization structure) ขนาดใหญ่ก่อให้เกิดปัญหาในการติดต่อ ทำให้ขวัญคนงานต่ำได้ หากจัดโครงสร้างให้มีลักษณะแบนจะทำให้ขวัญของคนงานสูง การเสริมสร้างขวัญจึงควรขยายงานออกไป เพื่อเพิ่มงาน ลดความเบื่อหน่ายและคนงานมีอิสระในการทำงาน

3. การให้มีส่วนร่วมในการทำงาน (paticipation) ในองค์การที่ทำงานอยู่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และส่วนหนึ่งของสังคม ทุกคนมีค่ามีความหมายต่อองค์การ

4. การขจัดปัญหาและข้อขัดแย้ง (handling problems of conflict) ปัญหาและข้อขัดแย้ง มีทั้งผลดีและผลเสียแก่องค์การ ผลดีคือ สามารถขจัดปัญหาข้อขัดแย้งได้รวดเร็วก่อนจะเกิดผลเสีย สำหรับผลเสียทำให้เสียเวลา งบประมาณ การแตกแยก เสียพนักงานและผู้บริหารบางคนที่มีความสามารถ สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อขวัญของคนงาน ดังนั้นจึงควรขจัดปัญหา และหาทางป้องกันไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งในองค์การ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการสร้างขวัญให้เกิดขึ้น

สำหรับ อุทัย หิรัญโต (2523 : 222 - 223) เสนอวิธีการเสริมสร้าง และบำรุงขวัญได้ 9 ประการ คือ

1. ผู้บังคับบัญชาควรมีการสำรวจทัศนคติ (attitude survey) เป็นครั้งคราว เพื่อให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกิริยาต่องานอย่างไร เพื่อทราบปัญหาที่แท้จริงและได้ดำเนินการให้ทุกจุด

2. สร้างเครื่องมือสำหรับในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวพึงปฏิบัติตามระเบียบ

3. เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือระบายความอัดอั้นตันใจบ้าง เพราะหน่วยงานย่อมมีปัญหาระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาอยู่ด้วยเสมอ

4. ผู้บังคับบัญชาเป็นที่ปรึกษาหารือที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวการปฏิบัติงาน

5. การชมเชยให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี กระทำความดี การชมเชยให้รางวัลเป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ ไม่เบื่อหน่ายและท้อถอย

6. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า รู้อนาคตตนเอง เปิดโอกาสให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมไม่กีดกัน

7. ให้โอกาสเท่าเทียมกันในหน้าที่การงานตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงาน และความสามารถ

8. ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจ เมตตากรุณา ไม่วางตัวแบบผู้เรืองอำนาจ

9. ส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สมบูรณ์ทางด้านร่างกายและจิตใจ

ส่วน เสถียร เหลืองอร่าม (2518 : 91) ได้กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญในการทำงาน ซึ่งมีวิธีการสำคัญ ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน

2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. เงินเดือนและค่าจ้าง มีความสัมพันธ์ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ

5. ความเป็นสมาชิกขององค์การ

6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

7. การจัดสวัสดิการที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

9. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2527 : 85) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้ผู้ร่วมงานโดยอาศัยหลัก 2 ประการคือ

1. การให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในงานอาชีพ ในด้านต่าง ๆ เช่น มีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน ช่วยให้ผู้ร่วมงานบรรลุถึงสัมฤทธิผล การได้รับความไว้เนื้อเชื่อใจจากผู้บริหาร ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของคณะครู ปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาครอบครัว ปัญหาในการปฏิบัติงาน

2. ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร กล่าวคือ ต้องแสดงตัวเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ กับผู้ร่วมงาน

จากการที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิธีการสร้างและบำรุงขวัญบุคลากรนั้น พอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรนั้น ขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้มีส่วนสำคัญคือ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ ด้วยวิธีการ

ต่าง ๆ คือ การสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโครงสร้างของหน่วยงาน ขจัดความขัดแย้งในองค์การ วางมาตรฐานในการประเมินผลในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและค่าจ้าง ความพึงพอใจในงาน ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา การให้สวัสดิการและการจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะใช้วิธีการใดบำรุงขวัญให้เหมาะสม การแก้ไขไม่ถูกจุดหรือใช้วิธีการไม่เหมาะสมจะทำให้ขวัญเสื่อมทรามลงได้ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรได้รับการเสริมสร้างและบำรุงขวัญให้ถูกต้องตามวิธีการที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมขวัญในการทำงานให้สูงขึ้น ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 85) กล่าวสนับสนุนว่า ถ้าเราสามารถสร้างขวัญของผู้บริหารให้สูงขึ้นได้ก็ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานดีขึ้น ดังนั้นในการเสริมสร้างบำรุงขวัญต้องทราบลักษณะและสาเหตุที่แสดงว่า คนในองค์การขวัญดีและไม่ดี

ลักษณะที่แสดงว่าคนในองค์การขวัญดีและไม่ดี

ผู้บริหารจะสามารถเสริมสร้างและบำรุงขวัญให้ได้สมบูรณ์ได้นั้น จะต้องทราบลักษณะและสาเหตุที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีขวัญดีและขวัญไม่ดี ซึ่ง เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529 : 98 - 99) กล่าวไว้ว่า ลักษณะของการมีขวัญดีและขวัญไม่ดี สามารถแยกได้ดังนี้

การมีขวัญดี มีขวัญในการทำงานสูง จะเห็นได้จากลักษณะดังนี้คือ

1. ลักษณะการอยู่รวมกันของกลุ่ม เกิดจากแรงยึดเหนี่ยวภายในจิตใจมากกว่าแรงกดดันภายนอก

2. ลักษณะของกลุ่ม มีความขัดแย้งกันน้อย สามารถแก้ไขปัญหากันเองได้ โดยไม่ต้องอาศัยผู้อื่น

3. ลักษณะเป็นกลุ่มที่สามารถปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้

4. ลักษณะการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

5. ลักษณะกลุ่มมีความเห็นตรงกันในเป้าหมายและค่านิยมของกลุ่ม

6. ลักษณะมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และแบบของภาวะผู้นำที่จะช่วยให้มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของกลุ่ม

7. ลักษณะกลุ่มมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นกลุ่มหรือการเป็นกลุ่มต่อไป

วัฒนา สูตรสุวรรณ (2519 : 239 - 240) และ สนั่น อินทรประเสริฐ (2528 : 3) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงการมีขวัญดีไว้คล้าย ๆ กัน พอสรุปได้ดังนี้คือ

1. ลักษณะบรรยากาศในการทำงานแจ่มใส

2. ลักษณะการทำงานราบรื่น ไม่ขัดแย้ง งานมีประสิทธิภาพ

3. ลักษณะที่ทุกคนมีความสุขความเพลิดเพลินในการทำงาน

4. ลักษณะที่สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกรัก อบอุ่น และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน

5. ลักษณะการวิพากษ์วิจารณ์ การติชม และการแสดงความคิดเห็นด้วยความบริสุทธิ์ใจในเชิงสร้างสรรค์ และพัฒนา

6. ลักษณะสมาชิกในหน่วยงาน มีความรัก ความสามัคคี ยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษด้วยความเต็มใจ มีความเสียสละ เอื้อเฟื้อ ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี

7. ลักษณะสมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ฉุกเฉินหรือรีบด่วน

8. ลักษณะสมาชิกในหน่วยงานยังคงดำรงสภาพปกติ แม้มีปัญหาบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม ทุกคนยังมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยกันแก้ปัญหาโดยจริงใจ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 85) ให้ทัศนะว่า ลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญดีขึ้นอยู่กับ

1. หน่วยงานมีการนิเทศงานกันอย่างใกล้ชิด และเพียงพออย่างสม่ำเสมอ

2. หน่วยงานมอบหมายงานให้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด มีความพึงพอใจในงานที่เขาเหล่านั้นปฏิบัติ

3. หน่วยงานใช้วิธีการให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันเป็นอันดี

4. หน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พึงพอใจ ผู้ปฏิบัติงานส่วนมากยอมรับ

5. หน่วยงานจ่ายค่าตอบแทนให้ผู้ปฏิบัติงาน เหมาะสมทั้งในด้านเศรษฐกิจและรางวัลอย่างอื่น

6. หน่วยงานศึกษาสุขภาพร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานเสมอ ตลอดจนหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขช่วยเหลือเป็นประจำ

การมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ จะเห็นได้จากลักษณะสิ่งต่อไปนี้คือ

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529 : 99) มีความเห็นว่า เมื่อใดที่ระดับขวัญของบุคคลในองค์การตกต่ำหรือขวัญไม่ดี ย่อมปรากฏอาการให้เห็นหลายอย่าง ได้แก่

1. ลักษณะที่ภายในที่มีความกดดัน กลุ่มจะแยกออกจากกันเป็นกลุ่มย่อย ที่ขัดแย้งเป็นศัตรูกัน

2. ลักษณะความขัดแย้งภายในเริ่มจากความไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน และการวิพากษ์วิจารณ์ที่มีต่อกันและกัน

3. ลักษณะกลุ่มไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่กลุ่มมีอยู่ เมื่อเผชิญสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความกังวลใจ

4. ลักษณะการปราศจากอารมณ์แบบเป็นมิตรในระหว่างพวกสมาชิก ทำให้ยากแก่การแก้ปัญหาเพื่อให้กลุ่มอยู่รอด

5. ลักษณะที่มีความเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และค่านิยมของกลุ่มไม่สอดคล้องกัน สมาชิกมีเป้าหมาย ทัศนคติทางด้านลบต่อกลุ่ม

6. ลักษณะที่สมาชิกขาดความรู้สึกในการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ส่วน สมคิด บางโม (2525 : 3 - 4) กล่าวว่า ปรากฏการณ์ที่บอกให้ทราบว่า ขวัญหรือกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การตกต่ำดูได้จากลักษณะ ดังนี้คือ

1. ลักษณะที่บุคลากรมาทำงานสาย หรือขาดงานเป็นประจำ

2. ลักษณะการทำงานเฉื่อยชาลงไม่กระตือรือร้นเหมือนเดิม

3. ลักษณะผลการปฏิบัติงานตกต่ำลงเรื่อย ๆ

4. ลักษณะที่มีบัตรสนเท่ห์หรือมีการร้องทุกข์บ่อย ๆ

5. ลักษณะที่มักมีผู้ขาดประชุมจำนวนมาก เกิดขึ้นบ่อยแม้เข้าร่วมประชุมมากมักไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ

6. ลักษณะมอบหมายงานให้ปฏิบัติไม่ค่อยเต็มใจ จับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของผู้ร่วมงาน และผู้บริหาร

7. ลักษณะการปฏิบัติงานที่รับมอบหมาย มักเสร็จล่าช้าและงานไม่มีคุณภาพ

8. ลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานขอย้ายออกเป็นจำนวนมาก โดยอ้างเหตุผลที่ไม่สมควร

สำหรับ วัฒนา สูตรสุวรรณ (2519 : 240 - 242) และ สนั่น อินทรประเสริฐ (2528 : 3) ได้มีความเห็นเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีขวัญไม่ดีไว้คล้ายคลึงกันว่า สังเกตได้หลายประการ พอสรุปได้ดังนี้คือ

1. มีการลาออกจากงาน โยกย้ายงานในอัตราสูงกว่าปกติ โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

2. มีความเฉื่อยชา เงื่องหงอย ซบเซา เศร้าสร้อยในการปฏิบัติงาน

3. มีการขาด การลามากขึ้นผิดปกติ และการทำงานสายมากผิดปกติ

4. มีการปฏิบัติงานผิดพลาดและเชื่อถือไม่ได้มากขึ้นผิดปกติ

5. มีการทะเลาะในหมู่สมาชิก ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน แตกแยกความสามัคคี อิจฉาริษยา กระทบกระทั่งกันมากขึ้น

6. มีผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้ความเฉยเมย เย็นชาต่อกันค่อนข้างมาก

7. มีการไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพ แข็งข้อขัดคำสั่งผู้บริหารเสมอ

8. มีการแสดงความไม่สนใจ แสดงออกถึงความไม่พอใจ เมื่อได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บริหาร

9. มีการแสดงว่างานยุ่งอยู่เสมอ แต่งานไม่เสร็จ พยายามหน่วงงานให้เกิดความล่าช้า

10. มีการแสดงความไม่สนใจเพื่อนร่วมงาน และไม่เอาใจใส่ในการทำงาน

11. มีการร้องทุกข์และบัตรสนเท่ห์มากผิดปกติ

12. มีการวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องหยุมหยิม สร้างสถานการณ์ในทางลบต่อหน่วยงาน ผู้ร่วมงาน ผู้บริหาร มีความภูมิใจในผลงานต่ำ

จากปรากฏการณ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การขวัญไม่ดีนั้น เสถียร เหลืองอร่าม (2518 : 382) บันทึกไว้ว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การขวัญไม่ดี อาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ ดังนี้ คือ

1. สาเหตุจากสายบังคับบัญชาในการติดต่อไม่ถูกต้องขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี
2. สาเหตุจากไม่พอใจในตำแหน่งที่ตนได้รับอยู่
3. สาเหตุจากสิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดี
4. สาเหตุจากการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรม จ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับงาน การสั่งงานขาดประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติได้
5. สาเหตุจากสภาพการทำงานไม่ดี ไม่สะดวก ขาดเครื่องมือ
6. สาเหตุจากผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับ และเชื่อถือฝีมือผู้บริหาร
7. สาเหตุจากขาดการสนับสนุน ยกย่องชมเชย และการให้รางวัลเมื่อกระทำดี
8. สาเหตุจากการจ่ายเงินทดแทนไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่เสี่ยงภัย
9. สาเหตุจากพนักงานขาดความเชื่อถือในตนเอง ขาดประสบการณ์ ความชำนาญ
10. สาเหตุจากการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งไม่ยุติธรรม
11. สาเหตุจากองค์การมีข้อจำกัดมากเกินไปเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเอือมระอาต่อการปฏิบัติ

จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์การที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญสูงนั้นจะเพิ่มพลังในการปฏิบัติงานสูงขึ้น เพราะทุกคนมีความพึงพอใจในการทำงานกระตือรือร้น เอาใจใส่ และพยายามทุกวิถีทางที่จะให้งานบรรลุเป้าหมาย ในทำนองเดียวกันถ้าขวัญของผู้ปฏิบัติงานต่ำ แสดงให้เห็นว่า ในองค์การนั้นประกอบไปด้วยบุคคลที่มีปัญหา เหนื่อยหน่าย เฉื่อยชา ทำงานอย่างเสียมิได้เพียงให้หมดเวลา ขาดความคิดริเริ่ม แนวโน้มว่า ถ้าเป็นองค์การธุรกิจจะประสบกับการขาดทุนล้มละลาย หากเป็นองค์การทางการศึกษาที่มุ่งบริหารและพัฒนาคุณภาพการศึกษาคุณภาพของผู้เรียนจะต่ำ สงวน ช้างฉัตร (2529 : 21) ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องรีบหาแนวทางแก้ไขโดยเร่งรีบ หาสาเหตุของการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญต่ำ แล้วใช้วิธีการพัฒนาขวัญ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะทราบได้ว่า

ขวัญของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด จะต้องมีมาตรการและวิธีวัดขวัญที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ

มาตรการและวิธีวัดขวัญในการปฏิบัติงาน

จากการที่ได้ศึกษาถึงความหมาย ความสำคัญ ปัจจัยและองค์ประกอบ การเสริมสร้างขวัญ และลักษณะที่แสดงว่าคนในองค์การขวัญดีและไม่ดีมาแล้วนั้น อาจกล่าวได้ว่า มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ดังนั้นในการบริหารงานควรมีมาตรการที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อทราบความรู้สึกหรือระดับขวัญของบุคคลเหล่านั้นว่า มีความรู้สึกอย่างไรต่อพฤติกรรมการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและนโยบายขององค์การ มาตรการที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือและตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์การ มีดังนี้คือ

สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 501) ได้กล่าวถึงมาตรการวัดขวัญในการทำงานว่ามีอยู่ 6 ประการคือ

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานลดลงอย่างรวดเร็วหรือไม่ขึ้นสูงกว่าระดับปกติอีก ย่อมเป็นเครื่องชี้ถึงความบกพร่องในการทำงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้

2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา การขาดงานหรือลางานบ่อย ย่อมกระทบต่อผลผลิต และประสิทธิภาพของการทำงาน ควรมีการวิเคราะห์หาสาเหตุ

3. การลาออกจากงานหรือขอโยกย้ายงาน แม้ว่าจะจัดสวัสดิการและเงินเดือนอย่างคุ้มค่าอย่างเป็นธรรม ยังมีผู้ลาออกจากงานหรือขอโยกย้ายกันมาก แสดงให้เห็นว่า ได้มีบางสิ่งบางอย่างเกิดผิดพลาด พอจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ ส่วนมากมีได้ยากมาก หากมีการร้องทุกข์ หรือบัตรสนเท่ห์มาก ๆ ถือเป็นเครื่องชี้อันหนึ่ง

5. การออกแบบสอบถาม ตามระยะเวลาอันสมควร เพื่อตรวจสอบขวัญการทำงานโดยทั่วไป

6. การสัมภาษณ์ การสนทนา ทำให้ได้คำตอบโดยตรง และเป็นวิธีที่นับว่ามีประโยชน์คุ้มค่า

สำหรับ เสนาะ ติเยาว์ (2516 : 215) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับวิธีวัดขวัญของบุคลากรไว้ว่า ขวัญเป็นเรื่องของความรู้สึกที่อยู่ในจิตใจของคนไม่อาจวัดได้โดยตรงเหมือนกับปริมาณหรือขนาด จึงต้องวัดโดยอาศัยวิธีอ้อม 3 แบบคือ

1. วัดจากการทดลอง ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทางจิตวิทยาเข้าช่วย เพื่อวัดท่าทีของคนได้จากการแสดงปฏิกิริยา ความเห็น จิตใจ อารมณ์ และปฏิกิริยาของคนที่มีต่อสิ่งเร้าอย่างเดียวกัน

2. วัดจากบุคลิกหรือลักษณะที่แสดงถึงขวัญ 3 ประการคือ

2.1 วัดจากพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความมั่นคง ความหวั่นไหว ความหวังหรือความสิ้นหวัง ความเหนื่อยหน่ายหรือความกระตือรือร้น ความเฉื่อยชา หรือความเตรียมพร้อมอยู่เสมอ ซึ่งแสดงให้เห็นลักษณะขวัญของแต่ละคน

2.2 วัดจากแสดงความคิดเห็นหรือท่าทีที่มีต่อองค์การ เช่น ต่อนโยบาย สภาพการทำงาน คำสั่งของฝ่ายบริหาร เป็นต้น

2.3 วัดจากการบ่นหรือชมเชย เช่น การร้องทุกข์ การฝ่าฝืนระเบียบ การขาดงาน การมาทำงานสาย และการปฏิเสธไม่ยอมทำงานล่วงเวลา

3. วัดจากผลงาน ซึ่งดูได้จาก คุณภาพ ต้นทุน การเสียของเครื่องจักร การใช้วัตถุดิบ

ส่วน อุทัย หิรัญโต (2523 : 219 - 220) ได้ให้ทัศนะที่เกี่ยวกับมาตรการในการวัดขวัญไว้คล้าย ๆ กันว่า ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญโดยทั่วไป พิจารณาได้จากสิ่งต่อไปนี้คือ

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน หากการบริหารงานขององค์การระดับผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการตรวจสอบระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

2. การขาดงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานขาดงานบ่อยและเพิ่มจำนวนมากขึ้น แสดงว่า ขวัญของคนเสื่อม

3. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ หากในองค์การมีบัตรสนเท่ห์ กล่าวโทษใครต่อใคร แสดงให้เห็นว่า มีข้อบกพร่องและกระทบถึงขวัญ ฝ่ายบริหารต้องหาสาเหตุอันแท้จริง

4. การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น เป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นว่ามีปัญหาเกี่ยวข้องกับขวัญของคนงานเกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องหาทางป้องกัน ไม่ควรให้ผู้ปฏิบัติงานวิพากษ์วิจารณ์งานของกันและกัน หรือของคนอื่น ๆ

วิธีการวัดขวัญหรือวิธีการประเมินขวัญของผู้ปฏิบัติงานว่ามีอยู่อย่างไร คือวิธีการสำรวจ ซึ่ง เสนาะ ติเยาว์ (2516 : 215 - 226) และ อุทัย หิรัญโต (2523 : 221 - 222) ได้เสนอวิธีการและเครื่องมือวัดขวัญไว้คล้ายคลึงกัน 4 วิธีคือ

1. การสังเกต (observation) เป็นวิธีง่ายและใช้ได้ผลดี ผู้ใช้จะต้องมีความเข้าใจและใช้อย่างถูกต้อง มีระบบที่ดี เพื่อสังเกตการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติงาน พฤติกรรมที่แสดงออก แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ จะทำให้ทราบระดับขวัญ

2. การสัมภาษณ์ (interviewing) เป็นการเผชิญหน้ากันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานกันเป็นการส่วนตัว จึงต้องมีการวางแผน และกำหนดกฎเกณฑ์แน่นอนเพื่อป้องกันความผิดพลาด โดยต้องเลือกระยะที่เหมาะสมที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงท่าทีออกมาด้วยความจริงใจ

3. แบบสอบถาม (questionnaires)เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในการใช้วัดระดับขวัญ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็น และความรู้สึกลงในแบบสอบถาม จากคำถามที่เตรียมไว้แล้ว โดยมีคำถามที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ และเกี่ยวกับกำลังขวัญสมบูรณ์ครบถ้วน

4. การเก็บบันทึก (record keeping) ได้แก่ การเก็บรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนงานแต่ละคนในเรื่องเกี่ยวกับผลผลิต คุณภาพ และต้นทุน การขาดงาน การมาทำงานสาย การร้องทุกข์ การฝ่าฝืนระเบียบวินัย และอื่น ๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการวัดขวัญของงาน

จากเอกสารที่เสนอมาดังกล่าวข้างต้น เป็นที่น่าสังเกตว่า มาตรการและวิธีการต่าง ๆ ที่นักวิชาการใช้ตรวจสอบเพื่อทราบระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานนั้นมีหลายวิธีด้วยกัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความถนัด สถานที่ เวลา เงิน ประชากรที่ทำการศึกษาหรือวิจัย และผู้บริหารองค์การจะตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการใดจึงจะเหมาะสม สำหรับการวิจัยเพื่อศึกษาระดับขวัญของ

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ในครั้งนี้นั้น ผู้วิจัยใช้การสำรวจระดับขวัญ โดยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นที่นิยมกันอย่างกว้างขวางเหมาะกับการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวกับความรู้สึก ซึ่งสามารถวัดหรือตรวจสอบระดับขวัญได้ครอบคลุมได้หลายลักษณะ ในแบบสอบถามจะประกอบด้วยคำถาม หรือข้อความที่ให้ผู้ตอบสามารถให้ข้อเท็จจริงได้โดยง่าย ครอบคลุมในสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการอย่างครบถ้วน และไม่เป็นอุปสรรคในการเตรียมสถานการณ์ ผู้ถาม ผู้ตอบ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ นอกเหนือจากนี้แล้ว การตรวจสอบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยวิธีนี้ ยังเป็นประโยชน์และอำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัยหลายประการ คือ

1. ประหยัดเวลา แรงงาน และสามารถรวบรวมข้อมูลได้เป็นจำนวนมาก

2. ผู้ตอบมีโอกาสหาเวลาตอบด้วยตนเองในเวลาที่สะดวก และมีอิสระในการตอบเป็นตัวของตัวเอง การตอบไม่รีบร้อนมีเวลาสำหรับคิด

3. ได้ข้อมูลที่มีลักษณะเดียวกัน สะดวกในการวิเคราะห์

4. สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ได้ โดยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีจำนวนมาก ซึ่งอยู่กระจัดกระจายต่างท้องที่กัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญของบุคลากรในองค์การ ได้มีผู้สนใจทำการศึกษาวิจัยไว้ในหลายอาชีพ เช่น ครู พยาบาล บรรณารักษ์ นักวิชาการ นักปกครอง ตลอดจนลูกจ้างและนักการภารโรง เป็นต้น สำหรับเรื่องขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานั้น วินัย สามเมือง ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ เมื่อปี 2529 สำหรับ อรุณ ศรีวรรธนชาติ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อปี 2529 และในปี 2531 ได้มีทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 2 รายคือ สมภพ ศรีเกื้อ และ สรรเสริญ วิเชียรรัตน์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสงขลา และจังหวัดปัตตานี ตามลำดับ จะเห็นได้ว่ามีผู้สนใจในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาค่อนข้างน้อย

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงต้องนำเอกสารงานวิจัยที่เห็นว่าเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับขวัญของบุคลากรครูมาเป็นตัวชี้นำ และเป็นแนวทางในการตั้งสมมติฐานในการวิจัยขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

นิยม ศรีวิเศษ (2521 : 47) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการส่วนจังหวัดตำแหน่งครู เขตการศึกษา 9 พบว่า ข้าราชการจังหวัดตำแหน่งครู เขตการศึกษา 9 มีความรู้สึกพึงพอใจในปัจจัย ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานอยู่ในระดับสูง มีความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน ลักษณะงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน และเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง

อารี สวรรค์วานิช (2522 : 121) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของครูประชาบาล จังหวัดสุโขทัย ปรากฏว่า ครูมีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา คือ ปัจจัยด้านความเชื่อมั่น และนับถือในตัวผู้บริหารอยู่ในระดับสูงสุด มีความพึงพอใจเรื่องการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน การร่วมกำหนดนโยบายเป็นอันดับรองลงมา และความเพียงพอของรายได้และสภาพการทำงานอยู่ในระดับต่ำ

ประทีป เล้ารัตนอารีย์ (2524 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีข้อค้นพบที่น่าสนใจว่า ระดับขวัญของอาจารย์โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง อาจารย์ที่มีอายุราชการมาก มีระดับขวัญสูง

ประเสริฐ ชาวงค์ (2524 : 72) ได้ศึกษาปัญหาในการบริหารงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลวิจัยครั้งนี้พบว่า ครูใหญ่มีปัญหามากที่สุดในการบริหารงานบุคคล คือ ครูไม่มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้าน มีปัญหามากในเรื่องสวัสดิการที่จัดให้ครูไม่เพียงพอ ครูมีรายได้น้อย เบิกเบี้ยเลี้ยงพาหนะไม่ได้ ไม่ได้รับความเป็นธรรมและเท่าเทียมกับข้าราชการอื่น มีปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีประจำปี และปัญหาปานกลางในเรื่องผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยสนับสนุนครู เรื่องความรู้ ความสามารถ ครูขาดอุดมการณ์ในการ

ทำงาน ครูนึกว่าตนมีเกียรติและมีศักดิ์ศรีด้อยกว่าข้าราชการอื่น เมื่อศึกษาตัวแปร พบว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีปัญหาในการบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

อำนวย อุตตระพยอม (2525 : 69 - 73) ได้ศึกษาขวัญของนักการภารโรง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 8 พบว่า นักการภารโรงมีขวัญในระดับปานกลาง เมื่อแยกตามขนาดโรงเรียน ปรากฏว่า ระดับขวัญมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และค่าเฉลี่ยระดับขวัญของนักการภารโรงในโรงเรียนขนาดเล็กที่สุด เมื่อแยกตามอายุราชการ ปรากฏว่า ระดับขวัญของนักการภารโรงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลของการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ขนาดของที่ทำงาน และประสบการณ์ในการทำงานส่งผลต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

ชัชพงษ์ สุวรรณรักษ์ (2526 : 53 - 54) ได้วิจัยความต้องการช่วยเหลือของผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษาจากผู้นิเทศ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกาฬสินธ์ มีข้อสรุปว่า ทั้งครูและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต้องการความช่วยเหลือจากผู้นิเทศในทุกด้านอยู่ในเกณฑ์สูง และอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ผู้บริหารโรงเรียนต้องการความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เรียงลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้คือ การใช้หลักสูตร คือการเรียนการสอน ปัญหาการบริหารและสวัสดิการ ปัญหาชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงาน การประเมินผลการศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เมื่อเปรียบเทียบความต้องการความช่วยเหลือร่วมทุกด้านของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ต้องการความช่วยเหลือจากผู้นิเทศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

ส่งศรี ชมพูวงศ์ (2527 : 38 - 42) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการวิจัยครั้งนี้คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ ด้านการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ด้านความรู้สึกประสบผลสำเร็จ และด้านสภาพการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความเพียงพอของรายได้อยู่ในอันดับสุดท้าย และความเจริญก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่งอยู่ในอันดับรองสุดท้าย เมื่อ

เปรียบเทียบขวัญตามตัวแปร พบว่า ครูประถมศึกษาที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน

วีรเทพ สุวรรณสว่าง (2528 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ใน 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีขวัญในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ และความพอใจในงานอยู่ในระดับสูง ส่วนองค์ประกอบด้านความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบตามตัวแปร พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอที่มีอายุต่างกัน ขนาดสำนักงานต่างกัน ประสบการณ์ต่างกัน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ชิต นาสัก (2528 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า ศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันปรากฏว่าศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ มีขวัญอยู่ในระดับสูงทุกปัจจัย ศึกษาธิการอำเภอที่มีเงินเดือนประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีขวัญไม่แตกต่างกัน ศึกษาธิการอำเภอที่มีอายุราชการต่างกัน มีขวัญในการทำงานแตกต่างกัน

อรุณ ศรีวรรธนชาติ (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ขวัญโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ ด้านสภาพของบุคลากร และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและชุมชนอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านลักษณะงานและหน่วยงาน นโยบายและการบริหาร ประโยชน์ตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตัวแปร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่อายุ วุฒิ เงินเดือน ประสบการณ์ ขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุนทร โคตรท่าน (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2531 : 17 - 20) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 465 คน พบว่า ขวัญในการทำงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามปัจจัยที่ศึกษา พบว่า ขวัญในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

4 ปัจจัยคือ ความพึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน การยอมรับนับถือ และโอกาสก้าวหน้า ส่วนปัจจัยที่ครูอาจารย์มีขวัญในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร ความมั่นคงปลอดภัย ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผลประโยชน์ตอบแทนและสภาพในการทำงาน เมื่อเปรียบเทียบตามตัวแปรที่ศึกษาคือ ประสบการณ์ เงินเดือน และขนาดของโรงเรียน พบว่า ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีขวัญในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ครูอาจารย์ที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน มีขวัญในการทำงานไม่แตกต่างกัน และครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีขวัญในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรรเสริญ วิเชียรรัตน์ (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ผลการศึกษาพบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปัจจัยด้านลักษณะงานและหน่วยงาน สภาพบุคลากร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับชุมชนอยู่ในระดับสูง นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาด้านตัวแปร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุ เงินเดือน ประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีวุฒิ ขนาดโรงเรียนต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมภพ ศรีเกื้อ (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับสูง ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรครูที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ามีระดับขวัญ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลให้ขวัญของครูสูงหรือต่ำก็คล้ายคลึงกัน ไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก และเมื่อพิจารณาตัวแปรเรื่อง อายุ เงินเดือน ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนมีผลต่อขวัญของบุคลากรทั้ง 2 ด้าน คือ ทำให้ขวัญแตกต่างกัน และไม่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงสนใจ

ที่จะศึกษาเปรียบเทียบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามตัวแปรด้าน อายุ เงินเดือน ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

งานวิจัยต่างประเทศ

นาเปียร์ (Napier. 1966 : 1228 - A) ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมและมัธยมศึกษาในเนบราสกาทุกท้องถิ่น โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 789 คน พบว่า ขวัญของครูสัมพันธ์กับความเข้าใจและชาบซึ้งของผู้บริหารที่มีต่อครูเป็นรายบุคคล ความมั่นใจและความสามารถของผู้บริหาร ความช่วยเหลือที่ครูได้รับ การพิจารณาปัญหาทางด้านวิจัย การให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่ส่งผลถึงคณะครู ความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ต่าง ๆ ความเพียงพอในอุปกรณ์การสอน การมอบหมายการสอนที่เหมาะสม ความเป็นธรรมในการแจกจ่ายชั่วโมงการสอน และเงินเดือนที่สามารถเปรียบเทียบกับอาชีพที่ได้รับการฝึกหัดมาเท่าเทียมกัน

บรีเมอร์ (Breamer. 1970 : 574 - A) ได้ทำการวิจัยขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแมรีแลนด์ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ พบว่า สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูเข้มแข็งคือ การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคณะครูกับครูใหญ่ การสนับสนุนของคณะครู การยอมรับในความสำเร็จ การเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน และความเข้าใจในความสัมพันธ์ สิ่งที่ทำให้ครูขวัญอ่อนคือ ครูไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การประชุมของคณะครูอย่างยืดยาวและการขาดโครงร่าง ไม่สนับสนุนในปัญหา ด้านระเบียบวินัย การไม่ให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่

ซอมเมอร์ (Sommer. 1970 : 986 - A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐโอไอโฮ ผลการวิจัย พบว่า ครูใหญ่เป็นผู้กำหนดขวัญที่สำคัญที่สุด ครูส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนมากขึ้น และรู้สึกว่าขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างครูและผู้บริหาร ครูใหญ่ส่วนใหญ่ไม่พอใจหลักสูตรปัจจุบัน และรู้สึกว่าต้องปรับปรุง ส่วนเรื่องเงินไม่ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลตอขวัญอย่างมีนัยสำคัญ

การวิจัยในลักษณะใกล้เคียงกันนั้น คือ ในปี ค ศ. 1971 บรู๊คส์ (Brooks. 1971 : 5744 - A) ได้วิเคราะห์ขวัญของสมาชิกในคณะวิชาของวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาโรไลน่าเหนือ

พบว่า สมาชิกของคณะวิชาที่มีประสบการณ์ในการสอน 4 ปี หรือน้อยกว่านั้นมีขวัญสูงกว่าสมาชิกในคณะอื่น นอกจากนั้นสมาชิกของคณะวิชาที่มีการศึกษาต่ำมีขวัญสูงกว่าสมาชิกที่มีการศึกษาสูง ในปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญด้านการติดต่อสื่อสาร กับการบริหาร โอกาสแห่งความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพบปะสังสรรค์ของคณะวิชา การได้รับประโยชน์อย่างเพียงพอ การบริหารอัตราเงินเดือน และสมาชิกของคณะวิชาที่มีอายุยาวกว่าสมาชิกอื่น จะมีขวัญสูงกว่าสมาชิกที่มีอายุน้อยกว่าในด้านการติดต่อสื่อสารกันกับการบริหาร โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและการบริหารอัตราเงินเดือน

เบอร์เกธ (Bergeth. 1971 : 6293 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูในโรงเรียนระดับอำเภอใน บอร์ทคาโกทา จำนวน 545 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. ครูมีประสบการณ์สอนนานปี มีระดับขวัญสูง

2. ครูมีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ มีความพึงพอใจในงานสอน มีวัสดุอุปกรณ์ และความพึงพอใจที่ชุมชนได้ให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดี ครูจะมีขวัญในการทำงานสูงเช่นเดียวกัน

3. ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในงานสอน และสถานภาพของครู รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์การสอนอย่างเพียงพอ จะช่วยให้ครูมีขวัญสูง

4. ขวัญของครูไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อแบ่งตามอายุ

5. กลุ่มครูที่มีเงินเดือนต่ำสุด มีความพึงพอใจในการสอนสูงกว่ากลุ่มครูที่มีเงินเดือนสูง

6. กลุ่มครูที่มีเงินเดือนเพิ่มในเปอร์เซ็นสูงมีขวัญสูง มีขวัญสูงกว่ากลุ่มครูที่มีเงินเดือนเพิ่มในอัตราเปอร์เซ็นต์ต่ำ

เทอร์รี (Terry. 1972 : 2675 - A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของขวัญและความเข้าใจในเรื่องอำนาจของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐอินเดียน่า โดยศึกษาจากครูจำนวน 653 คน พบว่า ครูที่ทำการสอนมานานปีมีระดับขวัญสูงกว่าครูที่เริ่มทำงาน ครูที่สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ และตั้งอยู่ในเขตเมือง มีระดับขวัญสูงกว่าครูที่สอนในโรงเรียนขนาดเล็กและตั้งอยู่นอกเขตเมือง ส่วนครูที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตที่โรงเรียนตั้งอยู่กับครูต่างถิ่น ที่มาทำการสอน

ในโรงเรียนนั้น มีระดับขวัญในการทำงานไม่แตกต่างกัน ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูโดยตรง

กลอสเตอร์ (Gloster. 1975 : 5074 - A) แห่งมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนียร์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์ในวิทยาลัยชุมชนที่เลือกแล้ว และวิทยาลัยเทคนิคคาโรไลน่าเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยปานกลาง และระดับขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลกระทบกระเทือนจากปริญญาสูงสุดที่คณะอาจารย์ได้รับ คือ ประสบการณ์ในการสอน การทำการสอนในสาขาวิชาที่ตนได้ฝึกมาเท่านั้น ปรัชญาการปกครอง และการที่คณะอาจารย์สามารถเข้าถึงหัวหน้าผู้บริหารของสถานศึกษาที่ตนสังกัดอยู่

เคมเปอร์ (Kamper. 1975 : 5074 - A) แห่งมหาวิทยาลัยเซาเธอร์นคาลิฟอเนีย ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอเมริกาเชื้อสายเม็กซิกันพบว่า

1. มีอยู่ 3 กรณีใหญ่ ๆ ที่ครูพึงพอใจในการศึกษาครั้งนี้ คือ การยอมรับนับถือความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครู ความสัมพันธ์ส่วนตัวของผู้ปกครอง

2. ปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานของครู ได้แก่ นโยบายของท้องถิ่นและการบริหาร การยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน

3. การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้น พบว่ามีความพึงพอใจกับไม่พอใจก้ำกึ่งกัน

คุ๊ก (Cook. 1981 : 2839 - A) แห่ง North Carolina State University at Raleigh ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูโรงเรียนรัฐบาล ใน North Carolina ระหว่างปี 1978 - 1979 ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีขวัญสูงสุด ครูเพศหญิงมีขวัญสูงกว่าครูเพศชาย ครูที่ไม่ใช่ชนผิวขาวมีขวัญสูงกว่าครูผิวขาว ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญของครู ไม่ปรากฏความแตกต่างกันระหว่างขวัญกับสถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการสอน จำนวนปีที่สอน และระดับการศึกษาของครู

สวาริงจิม (Swaringim. 1982 : 1785 - A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลกับครูประถมศึกษาเอกชนในเมืองเซนต์หลุย รัฐมิสซูรี

สหรัฐอเมริกา โดยสุ่มตัวอย่างจากครูโรงเรียนรัฐบาลและครูโรงเรียนเอกชนมาเท่า ๆ กัน แล้วหาความแตกต่างของขวัญ ปรากฏว่า ขวัญของครูทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 6 ประการคือ ความพึงพอใจของครู ความสามัคคีระหว่างครู สถานะของครู ความช่วยเหลือทางการศึกษาจากชุมชน การอำนวยความสะดวก การให้บริการแก่นักเรียน และความกดดันจากชุมชน และมี 4 องค์ประกอบที่ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ ได้แก่ ความสามัคคีกับผู้บริหาร เงินเดือนครู ชั่วโมงการสอนของครู และเนื้อหาของหลักสูตร

เจมส์ (James. 1983 : 185 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครูใหญ่กับขวัญของครูในรัฐหลุยเซียน่า สหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิจัยในต่างประเทศดังกล่าวได้ข้อสังเกตว่า ปัจจัยเกี่ยวกับสถานภาพของครู ความมั่นคงในงาน การเงิน นโยบาย และการบริหารในองค์การทางการศึกษาที่เป็นอยู่มีแนวโน้มว่าจะส่งผลต่อขวัญของบุคลากรในทางลบมากกว่าทางบวก ส่วนตัวแปรด้าน อายุ ประสบการณ์ในอาชีพ ขนาดของโรงเรียนส่งผลต่อขวัญด้วย

<u>บทวิพากษ์ที่เกี่ยวกับขวัญ</u>

ผู้บริหารส่วนมากเข้าใจว่า ขวัญกับผลการปฏิบัติงานจะต้องสัมพันธ์กันเสมอ คือ ถ้ากำลังขวัญสูง ประสิทธิภาพของงานจะสูง กล่าวคือ ขวัญกับผลการปฏิบัติงานจะสัมพันธ์กันทางบวกเสมอไป แต่ตามความเป็นจริงแล้วก็มีความสัมพันธ์กันอยู่บ้าง แต่ไม่ร้อยละ 100 เช่นเมื่อขวัญเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 มิได้หมายความว่า ผลการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 5

ผู้บริหารมีทัศนะเกี่ยวกับขวัญว่า เป็นเงื่อนไขที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่สภาพความเป็นจริงแล้วเขาเหล่านั้นมีความสุข เพราะเขาประสบความสำเร็จจากการต่อสู้กับองค์การก็ได้ ในกรณีเช่นนี้นับว่า เขามีขวัญสูงไม่ได้เพราะไม่ได้พอใจองค์การ

เป็นที่น่าสังเกตว่าการสำรวจขวัญ ถึงแม้ว่าจะให้ประโยชน์แก่องค์การ แต่ก็มีผลเสียเกิดขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายบริหารมักถูกกล่าวหาว่า ไม่มีความสามารถ ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน

ขุดค้นความไม่พอใจของตนออกมาเปิดเผย และสิ้นเปลืองเวลา เงิน ซึ่งไม่สามารถบอกอะไรได้ชัดเจนถึงสาเหตุของความไม่พอใจ (อารี เพชรผุด. 2530 : 40 - 44) สมคิด บางโม (2525 : 3) กล่าวว่า จากการวิจัยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การบางเรื่อง การมีขวัญดีไม่จำเป็นต้องได้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงเสมอไป และการมีขวัญต่ำ ไม่จำเป็นต้องได้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำไปด้วยเสมอ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยเรื่องนี้ มุ่งศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ในบทนี้จะได้กล่าวถึงประชากรที่จะทำการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล วิธีสร้างเครื่องมือ วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าว จาก 354 โรงเรียน จำนวน 354 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับศึกษาค้นคว้า จัดทำโดยกำหนดจำนวนตามตารางของเครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) จากประชากรที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 354 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 183 คน แล้วสุ่มตามระดับชั้น (stratified sampling) โดยกำหนดสัดส่วนตามขนาดของโรงเรียน แล้วสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 183 คน ดังแสดงไว้ในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดของโรงเรียน	จำนวนประชากร ผู้บริหารโรงเรียน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารโรงเรียน
เล็ก	58	30
กลาง	232	120
ใหญ่	64	33
รวม	354	183

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ ได้แก่ เขตที่ตั้งโรงเรียน อายุ เงินเดือน ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร ขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 46 ข้อ ภายใต้ 5 องค์ประกอบ คือ ลักษณะงาน สภาพบุคลากร นโยบายและการบริหาร ผลประโยชน์ตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด โดยให้ผู้ตอบระบุข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

ตัวอย่างแบบสอบถาม

แบบสอบถามตอนที่ 1

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. สภาพการสมรสของท่าน

☐ โสด

☐ สมรส

2. .....

แบบสอบถามตอนที่ 2

ข้อที่	องค์ประกอบที่เกี่ยวกับขวัญผู้บริหารโรงเรียน	ระดับขวัญ				
		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
		1	2	3	4	5
0)	ความมั่นใจว่าจะได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาอย่างดี ในกรณีที่มีการสอบสวนทางวินัย.....			✓		

จากตัวอย่างแบบสอบถามแสดงว่า ในองค์ประกอบความมั่นใจว่าจะได้รับความเป็นธรรมอย่างดีจากผู้บังคับบัญชา ในกรณีที่มีการสอบสวนทางวินัยระดับที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด คือ ปานกลาง หมายถึงขวัญของท่านอยู่ในระดับปานกลาง

แบบสอบถามตอนที่ 3

โปรดระบุข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

องค์ประกอบที่เกี่ยวกับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง
1.	1. .....
2.	2. .....
3.	3. .....
4.	4. .....
5.	5. .....

วิธีสร้างเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามวัดขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีเรื่องขวัญและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวทางการตรวจสอบขวัญและแบบสอบถามเรื่องขวัญของ อรุณ ศรีวรรธนชาติ (2529 : 63 - 69) สัจจา ศรีเจริญ (2527 : 214 - 230) วินัย สามเมือง (2529 : ภาคผนวก) สรรเสริญ วิเชียรรัตน์ (2531 : ภาคผนวก) สมภพ ศรีเกื้อ (2531 : ภาคผนวก) อุดม เชิงไกรยัง (2531 : ภาคผนวก) รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง (2530 : 91 - 99) เจริญชัย โชติช่วง (2531 : 168 - 179) แล้วพิจารณาสร้างแบบสอบถามขึ้นทั้งสิ้น 46 ข้อ ภายใต้ 5 องค์ประกอบ คือ ลักษณะงาน สภาพบุคลากร นโยบายและการบริหาร ผลประโยชน์ตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

3. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความสมบูรณ์และเสนอแนะให้ปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง

4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงครั้งสุดท้ายไปทดลองใช้กับผู้บริหารการศึกษาระดับประถมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มประชากรที่จะศึกษา จำนวน 30 คน ในจังหวัดยะลา

5. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาตรวจให้คะแนน และหาความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.9457 แล้วจึงนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

<u>วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล</u>

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา นำไปแสดงต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส เพื่อขอความร่วมมือออกหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย และนำส่งแบบสอบถามไปยังหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในจังหวัด และขอความร่วมมือแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างช่วยตอบ และนำส่งถึงสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอภายในเวลาที่กำหนด

2. ผู้วิจัยออกเก็บรวบรวมและติดตามแบบสอบถามด้วยตนเอง จากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ได้ข้อมูลกลับคืนมาทั้งสิ้น 182 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ 181 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.90

<u>การจัดกระทำข้อมูล</u>

เมื่อผู้วิจัยได้รับข้อมูลมาแล้วจะดำเนินการตามลำดับดังนี้คือ

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ ปรากฏว่าได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 181 ฉบับ

2. จำแนกแบบสอบถามออกตามตัวแปร เขตที่ตั้งโรงเรียน อายุ เงินเดือน ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารที่จะวิเคราะห์ต่อไป

3. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในตอนที่ 1 ตามตัวแปร ด้วยการหาค่าร้อยละ และตรวจให้คะแนนแบบสอบถามในตอนที่ 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ต้องการทราบถึงระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นรายข้อตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

4. หาค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความแปรปรวน (S^2) เพื่อใช้ในการจัดระดับขวัญโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของ เบสท์ (Best. 1977 : 174) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

ระดับขวัญต่ำ หมายถึง ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.000 ถึง 2.333

ระดับขวัญปานกลาง หมายถึง ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 2.334 ถึง 3.667

ระดับขวัญสูง หมายถึง ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.668 ถึง 5.000

5. ใช้ t-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยจากกลุ่มตัวอย่างตามสมมติฐานที่มีตัวแปร 2 กลุ่ม คือ เขตที่ตั้งโรงเรียน อายุ เงินเดือน

6. ใช้ ANOVA ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยจากกลุ่มตัวอย่างตามสมมติฐานที่มีตัวแปร 3 กลุ่ม คือ ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน

7. ใช้ Newman-Keuls Method เพื่อตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ กรณีค่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

8. จัดลำดับข้อเสนอแนะในแต่ละประเด็น ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งได้จากแบบสอบถามปลายเปิดในตอนที่ 3

9. สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

<u>สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล</u>

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามตอนที่ 1 ที่เป็นสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 เพื่อทราบระดับขวัญ โดยใช้สูตรดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ย

N แทน จำนวนข้อมูล

ΣX แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

(ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2524 : 71)

1.3 ค่าความแปรปรวน (S^2) ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานที่มีตัวแปร 2 ตัว โดยใช้สูตรดังนี้

$$S^2 = \frac{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}{N(N - 1)}$$

เมื่อ S^2 แทน ความแปรปรวน

ΣX^2 แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\Sigma X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

(ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2524 : 75)

2. ค่าที (t-test) ใช้ในการทดสอบสมมติฐานระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม โดยใช้สูตรดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_1 + \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าที่ใช้พิจารณา t - distribution

$\bar{X}_1$, $\bar{X}_2$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

S_1^2, S_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

n_1, n_2 แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

(ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2524 : 97)

3. ANOVA ใช้ในการทดสอบสมมติฐานระหว่างตัวแปร 3 กลุ่ม โดยใช้สูตรดังนี้

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าการแจกแจงของ F - distribution

MS_b แทน ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MS_w แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

(ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2524 : 112)

4. ใช้ Newman-Kuels Method ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ เมื่อ F แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้สูตร

$$q \sqrt{\frac{MSw}{n}}$$

$$n = \frac{K}{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \quad t \ldots tl \quad nk}$$

เมื่อ k แทน จำนวนของกลุ่ม

$n_1, n_2 \ldots n_k$ แทน จำนวนกลุ่มที่ 1 ถึงกลุ่มที่ K ตามลำดับ

q แทน ค่าที่ได้จากตาราง Distribution of Studentized Statistics

(ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2524 : 164)

5. สถิติที่ใช้ในการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม คือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ใช้สูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n - 1} \left\{ 1 - \frac{\Sigma S_i^2}{\Sigma S_t^2} \right\}$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

ΣS_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ

ΣS_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

(ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2524 : 171)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทนี้แสดงผลการศึกษาค้นคว้า และการแปลผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดจังหวัดนราธิวาส โดยเสนอรายละเอียดตามลำดับดังนี้ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมายข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการเสนอข้อมูล ดังนี้

N แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา

$\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (mean)

S^2 แทน ค่าความแปรปรวน (variance)

t แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที (t-distribution)

F แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ (F-distribution)

SS แทน ผลบวกกำลังสองหรือ Sum of Squares

MS แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองหรือ Mean Squares

df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระหรือ Degree of Freedom

* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 ตอนคือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์จำแนกแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากผู้ตอบ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับและลำดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวมและจำแนกแบบรายองค์ประกอบ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวมของแบบสอบถามเป็นรายข้อ เพื่อทราบระดับและลำดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นรายข้อ

ตอนที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หาความแตกต่างตามตัวแปรด้าน เขตที่ตั้งโรงเรียน อายุ เงินเดือน ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากผู้ตอบ ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงรายละเอียดข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ลำดับที่	ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
1	เขตที่ตั้งโรงเรียน		
	1.1 โรงเรียนกันดาร	68	37.60
	1.2 โรงเรียนไม่กันดาร	113	62.40
	รวม	181	100

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
2	อายุ		
	2.1 ต่ำกว่า 45 ปี	121	66.90
	2.2 45 ปีขึ้นไป	60	33.10
	รวม	181	100
3	เงินเดือน		
	3.1 ต่ำกว่า 7,200 บาท	76	42.00
	3.2 7,200 บาทขึ้นไป	105	58.00
	รวม	181	100
4	ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร		
	4.1 ต่ำกว่า 5 ปี	51	28.20
	4.2 ตั้งแต่ 5 - 10 ปี	67	37.00
	4.3 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	63	34.50
	รวม	181	100
5	ขนาดโรงเรียน		
	5.1 ขนาดเล็ก	30	16.60
	5.2 ขนาดกลาง	118	65.20
	5.3 ขนาดใหญ่	33	18.20
	รวม	181	100

จากตาราง 2 แสดงว่า แบบสอบถามมีทั้งสิ้น 181 ชุด เมื่อนำมาจำแนกตามตัวแปรปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีเขตที่ตั้งโรงเรียนกันดาร ร้อยละ 37.60 เขตที่ตั้งโรงเรียนไม่กันดาร ร้อยละ 62.40 อายุต่ำกว่า 45 ปี ร้อยละ 66.90 อายุ 45 ปีขึ้นไป ร้อยละ 33.10 เงินเดือนขั้นต่ำกว่า 7,200 บาท ร้อยละ 42.00 เงินเดือน 7,200 บาทขึ้นไป ร้อยละ 58.00 ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 28.20 ระหว่าง 5 - 10 ปี ร้อยละ 37.00 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 34.80 และการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่าง ๆ ขนาดเล็ก ร้อยละ 16.60 ขนาดกลาง ร้อยละ 65.20 และขนาดใหญ่ ร้อยละ 18.20

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับและลำดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวมและจำแนกเป็นรายองค์ประกอบ ที่ส่งผลต่อขวัญ โดยนำค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของเบสท์ ซึ่งปรากฏผลดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงระดับและลำดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบที่ศึกษา

องค์ประกอบของขวัญ	$\bar{X}$	S^2	ระดับ	ลำดับ
ลักษณะงาน	3.4072	.2358	ปานกลาง	3
สภาพบุคลากร	3.5937	.2026	ปานกลาง	2
นโยบายและการบริหาร	3.0258	.2443	ปานกลาง	5
ผลประโยชน์ตอบแทน	3.0891	.2496	ปานกลาง	4
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.5960	.2493	ปานกลาง	1
เฉลี่ยรวม	3.3547	.1466	ปานกลาง	-

จากตาราง 3 แสดงว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีขวัญอยู่ในระดับปานกลางทุกองค์ประกอบ เมื่อเรียงลำดับขวัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพบุคลากร ลักษณะงาน ผลประโยชน์ตอบแทน และนโยบายและการบริหาร

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวมของแบบสอบถามเป็นรายข้อ เพื่อทราบระดับและลำดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นรายข้อ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าความแปรปรวน ระดับขวัญ และลำดับ โดยส่วนรวมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นรายข้อ

ข้อที่	องค์ประกอบของขวัญ	$\bar{X}$	S^2	ระดับขวัญ	ลำดับ
	ลักษณะงาน				
1	งานบริหารการศึกษาที่กำลังปฏิบัติอยู่ตรงตามความถนัด ความรู้ ความสามารถของท่าน	3.6022	.5631	ปานกลาง	3
2	ท่านมีโอกาสใช้ความชำนาญ ความคิดริเริ่มและอิสระอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน	3.6243	.6024	ปานกลาง	2
3	ปริมาณงานในหน้าที่ของท่านกำลังปฏิบัติอยู่เหมาะสมดีแล้ว	3.4420	.5480	ปานกลาง	5
4	ท่านมีความภาคภูมิใจในการที่ได้ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน	3.8674	.6389	สูง	1
5	ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่โดยทั่วไปได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3.4144	.4439	ปานกลาง	6
6	ผลการจัดการประถมศึกษาของ สปช. ปัจจุบันเป็นที่น่าพอใจ	3.0718	.4781	ปานกลาง	9
7	ท่านมีความพอใจในการบริหารงานตามโครงสร้างของ สปช. ในปัจจุบัน	3.1934	.5901	ปานกลาง	8
8	สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในโรงเรียนส่งเสริมให้ท่านสามารถทำงานได้อย่างสะดวกสบาย	3.2928	.8749	ปานกลาง	7

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบของขวัญ	$\bar{X}$	S^2	ระดับขวัญ	ลำดับ
9	ท่านมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ ไม่คิดที่จะย้ายไปหน่วยงานอื่น	3.6133	.0031	ปานกลาง	4
10	ปัจจุบันโรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณ และวัสดุต่าง ๆ มากพอที่ผู้บริหารโรงเรียน สามารถบริหารงานได้	2.9503	.6697	ปานกลาง	10
	<u>สภาพบุคลากร</u>				
11	ท่านมีความรู้สึกว่ามีความมั่นคง ปลอดภัย และ อบอุ่นใจในการปฏิบัติงาน	3.1989	.8602	ปานกลาง	11
12	ท่านมีความตั้งใจจะทำงานเพื่อสร้างตนเอง ให้เจริญก้าวหน้า	4.0221	.4106	สูง	2
13	ท่านมีความรู้สึกว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ใน ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนอยู่ได้นานเท่าที่ยังมี ความรู้ ความสามารถอย่างเพียงพอ	3.9613	.6374	สูง	3
14	ท่านมีความรู้สึกว่าตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ช่วยให้ท่านมีเกียรติ ศักดิ์ศรีในสังคมเท่าเทียม กับข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ	3.3757	.0824	ปานกลาง	7
15	ท่านได้รับการยอมรับ และยกย่องว่าเป็นสมาชิก คนสำคัญของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนี้	3.3481	.5504	ปานกลาง	9
16	ท่านยินดีจะเสียสละกำลังกาย กำลังใจ กำลัง ความคิด เพื่อปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานให้ สำเร็จตามเป้าหมาย	4.1657	.3723	สูง	1

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบของขวัญ	$\bar{X}$	S^2	ระดับขวัญ	ลำดับ
17	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเป็นส่วนใหญ่	3.7403	.3488	สูง	4
18	ท่านได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาโดยเสมอภาคและทั่วถึง	3.2376	.6043	ปานกลาง	10
19	บุคลากรในหน่วยงานต่างให้ความเชื่อถือเลื่อมใส และยอมรับในความรู้ ความสามารถของท่าน	3.4365	.3917	ปานกลาง	6
20	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป	3.6851	.5502	สูง	5
21	ผู้บังคับบัญชาของท่านในคำแนะนำ ช่วยเหลือยกย่อง ชมเชยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	3.3591	.6980	ปานกลาง	8
	<u>นโยบายและการบริหาร</u>				
22	ท่านรู้สึกพอใจและเห็นด้วยกับนโยบายการบริหารงานของ สปช.	3.2928	.5748	ปานกลาง	2
23	ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป	2.5138	.7067	ปานกลาง	9
24	ท่านมั่นใจว่างานตามนโยบายของ สปช. สามารถนำไปปฏิบัติได้ และสำเร็จตามเป้าหมายเป็นส่วนใหญ่	3.0497	.5474	ปานกลาง	4

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบของขวัญ	$\bar{X}$	S^2	ระดับขวัญ	ลำดับ
25	ท่านพอใจต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติงานของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป	3.1271	.5559	ปานกลาง	3
26	การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป ทำได้ถูกต้อง และรวดเร็วทันเหตุการณ์มากขึ้น	3.0055	.5166	ปานกลาง	5
27	การควบคุมงานของผู้บังคับบัญชาปฏิบัติพร้อมกับ การนิเทศงาน	2.9669	.6155	ปานกลาง	7
28	ท่านมีความเชื่อมั่นว่า การนิเทศงานของผู้บังคับ-บัญชาเป็นการช่วยเหลือการปฏิบัติงานในหน้าที่	3.5083	.7291	ปานกลาง	1
29	หน่วยงานระดับเหนือติดต่อสื่อสารกับทาง โรงเรียนได้อย่างรวดเร็ว	2.7735	.6539	ปานกลาง	8
30	ท่านมีความมั่นใจว่าได้รับการประเมินผลการ ปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	2.9945	.6943	ปานกลาง	6
	<u>ผลประโยชน์ตอบแทน</u>				
31	เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณ งานที่รับผิดชอบ	2.9669	.7433	ปานกลาง	6
32	ท่านได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิที่ควรได้รับ ด้วยความเป็นธรรม	3.2928	.7082	ปานกลาง	2
33	ท่านได้รับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ครบถ้วนและทัน ความจำเป็นเสมอ	2.8840	.6253	ปานกลาง	8
34	ท่านได้รับเงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ เทียบเท่ากับข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ	2.9834	.6305	ปานกลาง	5

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบของขวัญ	$\bar{X}$	S^2	ระดับขวัญ	ลำดับ
35	ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	3.1381	.5330	ปานกลาง	3
36	การดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนช่วยให้ท่านมีโอกาสก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ	3.4199	.6004	ปานกลาง	1
37	การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในตำแหน่งปฏิบัติตามระเบียบถูกต้อง และยุติธรรม	3.0663	.5150	ปานกลาง	4
38	ผู้บังคับบัญชารับรู้ผลงาน ชมเชยให้กำลังใจหรือมอบรางวัลเมื่อเห็นว่าปฏิบัติงานได้ผลดี	2.9613	.5810	ปานกลาง	7
	<u>ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา</u>				
39	ผู้บังคับบัญชาวางตัวเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่ายและปฏิบัติตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.4917	.7402	ปานกลาง	7
40	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านชี้แจงขอคำแนะนำและปรึกษาหารือเป็นการส่วนตัว	3.5746	.7791	ปานกลาง	6
41	ผู้บังคับบัญชาจะมาเยี่ยมโรงเรียน และถามถึงการปฏิบัติงานของท่านเสมอ	2.9006	.7789	ปานกลาง	8
42	ท่านให้ความร่วมมืออย่างจริงใจ และมั่นใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา	3.8674	.4268	สูง	2
43	ท่านมีความรู้สึกว่าบรรยากาศในโรงเรียนของท่านมีความเป็นกันเอง	3.9006	.4345	สูง	1

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบของขวัญ	$\bar{X}$	S^2	ระดับขวัญ	ลำดับ
44	บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่มีการจับผิดกล่าวหาและร้องเรียนกันเลย	3.6575	.9152	ปานกลาง	5
45	ท่านมีความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน	3.6796	.4189	สูง	4
46	เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานหรือเรื่องส่วนตัว บุคลากรในหน่วยงานได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี	3.6961	.4682	สูง	3

จากตาราง 4 แสดงว่า มีประเด็นที่สำคัญของแต่ละองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญ พอสรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านลักษณะงาน ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีขวัญอยู่ในระดับสูง คือประเด็น ผู้บริหารโรงเรียนมีความภาคภูมิใจในการที่ได้ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ส่วนประเด็นอื่น ๆ มีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง

2. องค์ประกอบด้านสภาพบุคลากร ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีขวัญอยู่ในระดับสูง คือ ประเด็น ผู้บริหารมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างตนเองให้เจริญก้าวหน้า การมีความรู้สึกว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนอยู่ได้นานเท่านานเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ ความยินดีจะเสียสละ กำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด เพื่อปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ความสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเป็นส่วนใหญ่ และผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ส่วนประเด็นอื่น ๆ มีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง

3. องค์ประกอบด้านสภาพบุคลากร ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีขวัญอยู่ในระดับปานกลางในทุกประเด็น

4. องค์ประกอบด้านผลประโยชน์ตอบแทน ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีขวัญอยู่ในระดับปานกลางทุกประเด็น

5. องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีขวัญอยู่ในระดับสูง คือประเด็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้ความร่วมมืออย่างจริงใจ และมั่นใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา การมีความรู้สึกว่าบรรยากาศในโรงเรียนมีความเป็นกันเอง มีความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานยอมรับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน และเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานหรือเรื่องส่วนตัว บุคลากรในหน่วยงานได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี ส่วนประเด็นอื่น ๆ มีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามตัวแปร เขตที่ตั้งโรงเรียน อายุ เงินเดือน ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดโรงเรียน

ตาราง 5 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับขวัญโดยส่วนรวม และจำแนกตามองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเขตที่ตั้งโรงเรียนต่างกัน

องค์ประกอบของขวัญ	โรงเรียนกันดาร N = 68		โรงเรียนไม่กันดาร N = 113		t
	$\bar{X}$	S^2	$\bar{X}$	S^2	
ลักษณะงาน	3.3176	.3155	3.4611	.1824	-1.8135
สภาพบุคลากร	3.5174	.2968	3.6396	.1425	-1.6291
นโยบายและการบริหาร	2.9003	.3490	3.1013	.1685	-2.4689**
ผลประโยชน์ตอบแทน	2.9945	.3267	3.1460	.1969	-1.8727
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.5423	.2899	3.6283	.2244	-1.1235
รวม	3.2666	.2213	3.4077	.0958	-2.2016*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 5 แสดงว่า เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีเขตที่ตั้งโรงเรียนกันดาร และไม่กันดาร มีระดับขวัญ โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่กันดารมีระดับขวัญสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนกันดาร เมื่อเปรียบเทียบแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ด้านนโยบายและการบริหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่กันดาร มีระดับขวัญสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนกันดาร ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 6 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับขวัญโดยส่วนรวม และจำแนกตามองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุต่างกัน

องค์ประกอบของขวัญ	ต่ำกว่า 45 ปี N = 121		45 ปีขึ้นไป N = 60		t
	$\bar{X}$	S^2	$\bar{X}$	S^2	
ลักษณะงาน	3.3694	.2336	3.4833	.2353	-1.4908
สภาพบุคลากร	3.5740	.2450	3.6333	.1176	-0.9397
นโยบายและการบริหาร	2.9752	.2702	3.1278	.1798	-1.9705*
ผลประโยชน์ตอบแทน	3.0761	.2685	3.1333	.2123	-0.8384
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.5857	.2812	3.6167	.1879	-0.3913
รวม	3.3263	.1702	3.4120	.0964	-1.5610

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 6 แสดงว่า เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี และอายุ 45 ปีขึ้นไป มีระดับขวัญโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ด้านนโยบายและการบริหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 7 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับขวัญโดยส่วนรวม และจำแนกตามองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเงินเดือนต่างกัน

องค์ประกอบของขวัญ	ต่ำกว่า 7,200 บาท N = 76		7,200 บาทขึ้นไป N = 105		t
	$\bar{X}$	S^2	$\bar{X}$	S^2	
ลักษณะงาน	3.3447	.2502	3.4524	.2226	-1.4768
สภาพบุคลากร	3.5120	.2514	3.6528	.1611	-2.0240*
นโยบายและการบริหาร	2.8860	.2732	3.1270	.2011	-3.3270**
ผลประโยชน์ตอบแทน	2.9243	.2492	3.2083	.2180	-3.9225**
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.5938	.2758	3.5976	.2326	-0.0513
รวม	3.2652	.1617	3.4195	.1232	-2.7220**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 7 แสดงว่า เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 7,200 บาทลงมา กับเงินเดือน 7,200 บาทขึ้นไป โดยส่วนรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีเงินเดือน 7,200 บาทขึ้นไป มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 7,200 บาท เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านสภาพบุคลากรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีเงินเดือน 7,200 บาทขึ้นไป มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีเงินเดือนต่ำกว่า

7,200 บาท ส่วนด้านนโยบายและการบริหาร ด้านผลประโยชน์ตอบแทน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีเงินเดือน 7,200 บาทขึ้นไป มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 7,200 บาท ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อที่จะทราบความแตกต่างโดยส่วนรวม และรายองค์ประกอบ จึงนำตัวแปรด้านประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร มาเปรียบเทียบจากตาราง 8 - 20

ตาราง 8 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน

องค์ประกอบของขวัญ	ต่ำกว่า 5 ปี N = 51		ตั้งแต่ 5-10 ปี N = 67		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป N = 63	
	$\bar{X}$	S^2	$\bar{X}$	S^2	$\bar{X}$	S^2
ลักษณะงาน	3.3059	.2777	2.4030	.2045	3.4937	.2267
สภาพบุคลากร	3.4795	.2503	3.6336	.1887	3.6436	.1707
นโยบายและการบริหาร	2.8562	.2978	3.0779	.1949	3.1076	.2281
ผลประโยชน์ตอบแทน	2.9436	.2758	3.1045	.2109	3.1905	.2494
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.5049	.2974	3.6157	.2610	3.6488	.1959
รวม	3.2310	.1810	3.3796	.1322	3.4282	.1204

จากตาราง 8 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวมสูงสุด 3.4282 ตั้งแต่ 5 - 10 ปี มีค่าเฉลี่ย 3.3796 และต่ำกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวมต่ำสุด คือ 3.2310 ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงการเปรียบเทียบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกัน โดยส่วนรวม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	1.1621	0.5810	4.10**
ภายในกลุ่ม	178	25.2475	0.1418	
รวม	180	26.4097		

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 9 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน โดยส่วนรวม ปรากฏว่ามีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 10 แสดงการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ สำหรับค่าเฉลี่ย ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกัน โดยส่วนรวม

กลุ่มตัวอย่าง	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 5 ปี	ตั้งแต่ 5-10 ปี	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
		3.2310	3.3796	3.4282
ต่ำกว่า 5 ปี	3.2310	-	0.1484*	0.1972*
ตั้งแต่ 5 - 10 ปี	3.3796	-	-	0.0486
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	3.4282	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี กับตั้งแต่ 5 - 10 ปี และต่ำกว่า 5 ปี กับมากกว่า 10 ปีขึ้นไป โดยส่วนรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า

ตาราง 11 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านลักษณะงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.9955	0.4977	2.14
ภายในกลุ่ม	178	41.4450		
รวม	180	42.4406		

จากตาราง 11 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านลักษณะงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 12 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านสภาพบุคลากร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.9287	0.4643	2.32
ภายในกลุ่ม	178	35.5595	0.1997	
รวม	180	36.4882		

จากตาราง 12 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านสภาพบุคลากร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 13 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหาร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	2.0703	1.0351	4.40**
ภายในกลุ่ม	178	41.9080	0.2354	
รวม	180	43.9784		

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 13 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 14 การเปรียบเทียบรายคู่ สำหรับค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหาร

กลุ่มตัวอย่าง	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 5 ปี	ตั้งแต่ 5-10 ปี	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
		2.8562	3.0779	3.1076
ต่ำกว่า 5 ปี	2.8562	-	0.2217	0.2514*
ตั้งแต่ 5 - 10 ปี	3.0779	-	-	0.0297*
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	3.1076	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี กับมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และตั้งแต่ 5 - 10 ปี กับมากกว่า 10 ปีขึ้นไป โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 10 ปี มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ 5 - 10 ปี

ตาราง 15 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านผลประโยชน์ตอบแทน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	1.7425	0.8712	3.59*
ภายในกลุ่ม	178	43.1802	0.2425	
รวม	180	44.9228		

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านผลประโยชน์ตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 16 เปรียบเทียบรายคู่ สำหรับค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านผลประโยชน์ตอบแทน

กลุ่มตัวอย่าง	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 5 ปี	ตั้งแต่ 5-10 ปี	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
		2.9436	3.1045	3.1905
ต่ำกว่า 5 ปี	2.9436	-	0.1609	0.1609*
ตั้งแต่ 5 - 10 ปี	3.1045	-	-	0.0860
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	3.1905	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี กับมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ในองค์ประกอบด้านผลประโยชน์ตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี

ตาราง 17 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.6248	0.3124	1.26
ภายในกลุ่ม	178	44.2541	0.2486	
รวม	180	44.8789		

จากตาราง 17 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อที่จะหาความแตกต่างโดยส่วนรวม และรายองค์ประกอบ จึงนำตัวแปร คือ ขนาดของโรงเรียนมาเปรียบเทียบจากตาราง 18 - 27

ตาราง 18 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน

องค์ประกอบของขวัญ	ขนาดเล็ก N = 30		ขนาดกลาง N = 118		ขนาดใหญ่ N = 33	
	$\bar{X}$	S^2	$\bar{X}$	S^2	$\bar{X}$	S^2
ลักษณะงาน	3.1733	.3806	3.4347	.1934	3.5212	.2027
สภาพบุคลากร	3.4756	.3867	3.5878	.1681	3.7383	.1357
นโยบายและการบริหาร	3.9556	.3555	3.0179	.2024	3.1178	.2985
ผลประโยชน์ตอบแทน	3.9333	.3229	3.1133	.2083	3.1439	.3213
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.5167	.3241	3.5964	.2415	3.6667	.2145
รวม	3.2167	.2414	3.3620	.1206	3.4539	.1371

จากตาราง 18 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวมสูงสุด 3.4539 ขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวม 3.3620 และขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวม 3.2167 ตามลำดับ

ตาราง 19 การเปรียบเทียบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.9025	0.4512	3.15*
ภายในกลุ่ม	178	25.5072	0.1432	
รวม	180	26.4097		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 20 การเปรียบเทียบรายคู่สำหรับค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยส่วนรวม

กลุ่มตัวอย่าง	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.2167	3.3620	3.4539
ขนาดเล็ก	3.2167	-	0.1453	0.2472*
ขนาดกลาง	3.3620	-	-	0.0819
ขนาดใหญ่	3.4539	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก กับขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก

ตาราง 21 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านลักษณะงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	2.1593	1.0796	4.77**
ภายในกลุ่ม	178	40.2813	0.2262	
รวม	180	42.4406		

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 21 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านลักษณะงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 22 การเปรียบเทียบรายคู่ สำหรับค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านลักษณะงาน

กลุ่มตัวอย่าง	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.1733	3.4347	3.5212
ขนาดเล็ก	3.1733	-	0.2620	0.3480*
ขนาดกลาง	3.4347	-	-	0.0860
ขนาดใหญ่	3.5212	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก กับขนาดใหญ่ ในองค์ประกอบด้านลักษณะงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก

ตาราง 23 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านสภาพบุคลากร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	1.2498	0.6249	3.16*
ภายในกลุ่ม	178	35.2383	0.1979	
รวม	180	36.4882		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านสภาพบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 24 การเปรียบเทียบรายคู่ สำหรับค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในองค์ประกอบด้านสภาพบุคลากร

กลุ่มตัวอย่าง	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก 3.4576	ขนาดกลาง 3.5878	ขนาดใหญ่ 3.7383
ขนาดเล็ก	3.4576	-	0.1302	0.2807*
ขนาดกลาง	3.5878	-	-	0.1505
ขนาดใหญ่	3.7383	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก กับขนาดใหญ่ ในองค์ประกอบด้านสภาพบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก

ตาราง 25 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหาร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.4349	0.2174	.89
ภายในกลุ่ม	178	43.5434	0.2446	
รวม	180	43.9784		

จากตาราง 25 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านนโยบาย และการบริหาร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 26 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านผลประโยชน์ตอบแทน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.8965	0.4482	1.81
ภายในกลุ่ม	178	44.0263	0.2473	
รวม	180	44.9228		

จากตาราง 26 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านผลประโยชน์ตอบแทน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 27 ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.3536	0.1768	0.71
ภายในกลุ่ม	178	44.5253	0.2501	
รวม	180	44.8789		

จากตาราง 27 แสดงว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

ตาราง 28 แสดงการจัดลำดับความถี่ของข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากแบบสอบถามปลายเปิด

ที่	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	ความถี่
	ลักษณะงาน	
1	ควรลดงานที่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้มีเวลาในการบริหารงานมากขึ้น	26
2	ควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอกับความต้องการและความจำเป็นของโรงเรียน	22
3	งานตามโครงการต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีมากเกินไป บุคลากรไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้	15
4	ควรกำหนดเป้าหมาย และลักษณะงานให้ชัดเจนและยึดคุณภาพของงานเป็นหลัก	11
5	ควรแยกงานสอนออกจากผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้มีโอกาสบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	10
6	ควรจัดบุคลากรฝ่ายสนับสนุนการสอน เพื่อให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	8
7	ควรจัดอบรมเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน และสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อม การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	7
8	ควรย้าย สับเปลี่ยนผู้บริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาการบริหารงานอย่างเหมาะสม	4
9	ควรให้อิสระอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ	4

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	ความถี่
	สภาพบุคลากร	
1	ควรจัดบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการของโรงเรียน เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	31
2	การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ควรให้ตรงความรู้ความสามารถกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ	18
3	การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนระดับ และการโยกย้ายผู้บริหารโรงเรียน ควรมีการปรับปรุงให้มีระบบที่ดี โดยยึดความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ความเป็นธรรม เสมอภาค และทั่วถึง	17
4	ควรสร้างความอบอุ่นใจในการปฏิบัติงานด้วยความบริสุทธิ์ใจและยุติธรรม	12
5	ควรมีมาตรการป้องกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โดยประสานงานกับฝ่ายที่รับผิดชอบโดยตรงในท้องที่	11
6	ควรจัดทำแบบสอบถามเพื่อทราบถึงสภาพความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน	10
7	ควรสร้างเกียรติและศักดิ์ศรีให้เท่าเทียมข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ โดยเผยแพร่ผลงานให้ปรากฏ	8
8	การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ ควรรับวิชาเอกเฉพาะ	5
9	ผู้บังคับบัญชาควรรับทราบปัญหาการบริหารงานเพื่อหาวิธีการแก้ไข ปรับปรุงและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3
	นโยบายและการบริหาร	
1	สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจนสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปปฏิบัติได้	47

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	ความถี่
2	ควรให้ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะให้ข้อมูลในการกำหนดนโยบายของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป	21
3	การนิเทศงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรดำเนินการอย่างจริงจังและทั่วถึง เพื่อช่วยเหลือ แนะนำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ	17
4	การส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าราชการครู ควรอำนวยความสะดวกและดำเนินการอย่างรวดเร็ว	16
5	ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับควรใช้ข้อมูลพื้นฐานของทางโรงเรียนในการจัดสรรงบประมาณ และอื่น ๆ	12
6	ควรให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้	10
7	การตัดสินใจของผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป ควรมีข้อมูลประกอบ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องแม่นยำ และรวดเร็ว	9
8	หน่วยงานระดับ สปอ. สปจ. ควรหาวิธีการติดต่อสื่อสารกับทางโรงเรียนให้สะดวก และรวดเร็ว เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	8
	<u>ผลประโยชน์ตอบแทน</u>	
1	การจัดสวัสดิการให้ข้าราชการครูในจังหวัดควรได้รับเป็นกรณีพิเศษ รวดเร็วทันเหตุการณ์	40
2	ควรให้ความเป็นธรรมเกี่ยวกับสวัสดิการด้านต่าง ๆ เท่าเทียมกับข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ และให้ได้รับอย่างทั่วถึง	21

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	ความถี่
3	การพิจารณาความดีความชอบ ควรคำนึงถึงสภาพความเป็นจริง ถูกต้องและยุติธรรม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น	15
4	เงินเดือน และเงินยังชีพ (ยช.) ไม่สมดุลกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมและให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้น	13
5	ผู้บริหารดีเด่นควรได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นเพื่อให้มีโอกาสก้าวหน้า	12
6	ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีโอกาสรับรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน	6
7	ควรจัดสวัสดิการด้านอื่น ๆ เช่น เครื่องมือการสื่อสาร ค่าโดยสารรถประจำทาง สหกรณ์ร้านค้า	4
	<u>ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา</u>	
1	ผู้บังคับบัญชาควรไปเยี่ยมโรงเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	25
2	ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติงานเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความช่วยเหลือคำแนะนำในการปฏิบัติงาน	22
3	ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และคุณลักษณะที่ดีเพื่อให้เป็นที่เลื่อมใส ศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	18
4	ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ปรึกษาหารือ เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	14
5	ผู้บังคับบัญชาควรจัดกิจกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันบ้างตามโอกาสอันควร	10

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	ความถี่
6	ผู้บังคับบัญชาควรยกย่องชมเชยให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	7
7	ผู้บังคับบัญชาควรมีความเชื่อมั่น ซื่อสัตย์ ยุติธรรม การตัดสินใจ	6

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการกล่าวถึง ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการค้นคว้า การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป ตามลำดับ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส เพื่อศึกษาระดับขวัญ ลำดับขวัญ และเปรียบเทียบระดับขวัญตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งแตกต่างกันด้านเขตที่ตั้งโรงเรียน อายุ เงินเดือน ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน ตลอดจนเพื่อทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงขวัญของผู้บริหารโรงเรียน

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งถามผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ที่ดำรงตำแหน่งในปีการศึกษา 2532 โดยสุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 354 คน สุ่มมา จำนวน 183 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มี 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อทราบถึงตัวแปรอิสระด้านเขตที่ตั้งของโรงเรียน อายุ เงินเดือน ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดโรงเรียน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 46 ข้อ เพื่อศึกษาระดับและลำดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา

จังหวัดนราธิวาส ครอบคลุมองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญ 5 องค์ประกอบคือ ลักษณะงาน สภาพบุคลากร นโยบายและการบริหาร ผลประโยชน์ตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะในการปรับปรุงระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

เมื่อผู้วิจัยสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้ว ได้เสนอให้คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เสนอแนะ แล้วนำไปทดลองใช้กับประชากรที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดยะลา จำนวน 30 คน ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่น 0.94 ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สูง

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา ถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส เพื่อขออนุญาตทำการวิจัย เมื่อได้รับอนุญาตจึงขอหนังสือจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส เพื่อแนะนำตัวผู้วิจัย และขอความร่วมมือส่งหนังสือถึงหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อขอความร่วมมือในการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม ซึ่งปรากฏว่าจากแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 183 ชุด ได้รับคืนมา 182 ชุด เมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วพบว่า มีความสมบูรณ์ 181 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98.90 ของแบบสอบถามทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ดังนี้

ตอนที่ 1 หาค่าร้อยละ เพื่อทราบอัตราส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามตามลักษณะของตัวแปรอิสระ

ตอนที่ 2 หาค่าเฉลี่ย ค่าความแปรปรวน นำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของ เบสท์ (Best. 1977 : 174) เพื่อทราบระดับและลำดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน และเปรียบเทียบตัวแปรต่าง ๆ ตามสมมติฐานด้วยวิธีการทดสอบค่า t-test และ F-test

ตอนที่ 3 จัดลำดับความถี่ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามเสนอแนะไว้ในแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อประกอบการอภิปรายผล

สรุปผลการค้นคว้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลได้ดังนี้

1. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส โดยส่วนรวมปรากฏว่า

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (3.3547)

1.2 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญอยู่ในระดับปานกลางทุกองค์ประกอบ

2. ลำดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาจากค่าเฉลี่ยเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ลำดับที่ 1 คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ลำดับที่ 2 ด้านสภาพบุคลากร ลำดับที่ 3 ด้านลักษณะงาน ลำดับที่ 4 ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ลำดับที่ 5 ด้านนโยบายและการบริหาร

3. เมื่อเปรียบเทียบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ตามตัวแปรปรากฏว่า

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนกันดารกับโรงเรียนไม่กันดาร มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่กันดารมีระดับขวัญสูงกว่า เมื่อเปรียบเทียบแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่กันดารมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหารสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนกันดารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนองค์ประกอบด้านลักษณะงาน สภาพบุคลากร ผลประโยชน์ตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี กับ 45 ปีขึ้นไป มีระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบแต่ละองค์ประกอบของขวัญ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุมากกว่า มีระดับขวัญในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหารสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุน้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนองค์ประกอบด้านลักษณะงาน สภาพบุคลากร ผลประโยชน์ตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 7,200 บาท กับ 7,200 บาทขึ้นไป มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่เมื่อเปรียบเทียบแต่ละองค์ประกอบพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเงินเดือนมากกว่า มีระดับขวัญในองค์ประกอบด้านสภาพบุคลากรสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีเงินเดือนน้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านนโยบายและการบริหาร และผลประโยชน์ตอบแทนที่ระดับ .01 ส่วนองค์ประกอบด้านลักษณะงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.4 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร ต่ำกว่า 5 ปี ตั้งแต่ 5 – 10 ปี และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี กับตั้งแต่ 5 – 10 ปี ต่ำกว่า 5 ปี กับมากกว่า 10 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากกว่ามีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เมื่อเปรียบเทียบแต่ละองค์ประกอบ พบว่า

3.4.1 องค์ประกอบในด้านลักษณะงาน ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.4.2 องค์ประกอบในด้านสภาพบุคลากร ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.4.3 องค์ประกอบในด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่ำกว่า 5 ปี กับมากกว่า

10 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารสูงกว่า มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่ำกว่า และนอกนั้นไม่แตกต่างกัน

3.4.4 องค์ประกอบในด้านผลประโยชน์ตอบแทน พบว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี กับมากกว่า 10 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสูงกว่า มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า และนอกนั้นไม่แตกต่างกัน

3.4.5 องค์ประกอบในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.5 ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พบว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่กว่า มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อเปรียบเทียบแต่ละองค์ประกอบ พบว่า

3.5.1 องค์ประกอบในด้านลักษณะงาน พบว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่กว่า มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก และนอกนั้นไม่แตกต่างกัน

3.5.2 องค์ประกอบในด้านสภาพบุคลากร พบว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน

ขนาดใหญ่ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก และนอกนั้นไม่แตกต่างกัน

3.5.3 องค์ประกอบในด้านนโยบายและการบริหารงาน ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.5.4 องค์ประกอบในด้านผลประโยชน์ตอบแทน ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.5.5 องค์ประกอบในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส จากแบบสอบถามปลายเปิด ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะ โดยสรุปได้ดังนี้คือ ควรจัดทรัพยากรทางการบริหารโรงเรียนให้พร้อม ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และวัสดุ ควรจัดมาตรการคุ้มครองป้องกันชีวิตและทรัพย์สินของข้าราชการครูอย่างถาวร และกำหนดนโยบายให้ชัดเจนสอดคล้องกับท้องถิ่น ควรยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานดีเด่นและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ควรจัดอบรมนิเทศงาน และเยี่ยมให้ขวัญกำลังใจแก่โรงเรียนในท้องถิ่นกันดารบ่อย ๆ ควรปรับปรุงเงินเดือนและจัดสวัสดิการให้เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหาค่าครองชีพ ควรใช้คุณภาพงานในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งความดีความชอบมากกว่าปริมาณงานที่รับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาและจัดกิจกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันบ้างตามโอกาส

การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายดังนี้

1. ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

1.1 ระดับขวัญโดยส่วนรวม จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย 3.3547 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สรรเสริญ วิเชียรรัตน์ (2531 : 72) ที่ศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับปานกลาง และผลการวิจัยของ อรุณ ศรีวรรธนชาติ (2529 : 75) ที่ศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับปานกลาง และผลงานวิจัยของ วีรเทพ สุวรรณสว่าง (2528 : 83) ที่ศึกษาขวัญของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ใน 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่า ขวัญของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ใน 14 จังหวัดภาคใต้ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้น่าจะเป็นเพราะว่าจังหวัดนราธิวาสเป็นจังหวัดหนึ่งใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีสภาพภูมิศาสตร์และสังคมแตกต่างจากส่วนอื่น ๆ ของประเทศ ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม มีขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมแตกต่างจากส่วนอื่นของประเทศ (มาโนช์ญ์ บุญญานุวัตร. 2525 : 14) ผู้บริหารส่วนหนึ่งนับถือศาสนาต่างกัน มีความเข้าใจในวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีต่างกัน ทำให้เกิดภาวะจิตวิทยาของการไม่ค่อยไว้วางใจซึ่งกันและกัน (อารง สุทธิศาสน์. 2525 : 31) ประกอบกับมีขบวนการโจรก่อการร้ายบางกลุ่มปฏิบัติการคุกคามต่อชีวิต ทรัพย์สินของข้าราชการครูบางโรงเรียน และทำลายทรัพย์สินของทางราชการในบางท้องที่ (แผนพัฒนาการศึกษาตามโครงการทดลองโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อความหวังใหม่ สงขลา ปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสตูล. 2532 : 1 – 2) จึงมีความรู้สึกว่าไม่ค่อยมีความปลอดภัยและอบอุ่นใจในการปฏิบัติงาน ประกอบกับการจัดสรรงบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ให้กับทางโรงเรียนยังสนองตอบไม่ค่อยทันกับเหตุการณ์ การปฏิบัติงานในหน้าที่โดยทั่วไปจึงประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายในบางส่วน การบริหารงานตามโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการการประถม

ศึกษาแห่งชาติ ยังมีการรวมอำนาจไว้ส่วนกลางบางส่วน และกระจายอำนาจไปถึงโรงเรียนบางส่วน การตัดสินใจดำเนินงานในบางเรื่องจึงต้องเสนอไปตามลำดับขั้นจนถึงผู้มีอำนาจตัดสินใจสั่งการ ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ทางด้านการบริหารและการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน จากสภาพดังกล่าวส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนี้ จึงมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง จึงน่าจะเป็นการเหมาะสมถ้าได้กระทำตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนในแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งเสนอแนะว่าควรมีมาตรการในการป้องกันความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน จัดสรรงบประมาณการบริหารให้เพียงพอและทันกับเหตุการณ์

1.2 ระดับขวัญแต่ละองค์ประกอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส มีระดับขวัญปานกลางทุกองค์ประกอบ คือ ด้านลักษณะงาน สภาพบุคลากร นโยบายและการบริหาร ผลประโยชน์ตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรุณ ศรีวรรธนชาติ (2529 : 30) ที่ศึกษาพบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ในองค์ประกอบด้านลักษณะงานและหน่วยงาน นโยบายและการบริหาร และผลประโยชน์ตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง และผลการวิจัยของ วีระเทพ สุวรรณสว่าง (2528 : 83 - 85) ที่ศึกษาขวัญของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ใน 14 จังหวัดภาคใต้ ; ในองค์ประกอบด้านความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความมั่นคงในการทำงาน และความสัมพันธ์ในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง และผลการวิจัยของ เจริญชัย โชติช่วง (2531 : 68) ที่ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในจังหวัดภาคใต้ ในองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง รู้สึกว่ายังไม่ค่อยได้รับความสำเร็จ ความมั่นคงปลอดภัย เกียรติยศและศักดิ์ศรี ความสำคัญ การยอมรับยกย่องมั่นใจ ศรัทธาต่อตนเองและผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีความสัมพันธ์กับบุคลากรเท่าที่ควร

ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าจังหวัดนราธิวาสเป็นจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประชาชนบางส่วนพูดภาษาไทยไม่ค่อยได้ ซึ่งส่งผลต่อการจัดการศึกษา คือนักเรียนส่วนหนึ่งตกชั้นซ้ำชั้น จบออกมาแล้วไม่ค่อยมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ประกอบกับข้าราชการครูส่วนหนึ่งมีภูมิลำเนานอกพื้นที่ การมีโอกาสใกล้ชิด สนิทสนมกับประชาชนค่อนข้างน้อย เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานและขอความร่วมมือ จะส่งผลให้การแก้ปัญหาและการให้ความร่วมมือไม่ค่อยสัมฤทธิผลเท่าที่ควร (มาโนชญ์ บุญญานุวัตร. 2525 : 41 - 42) อีกทั้งค่าครองชีพที่ได้รับค่อนข้างจำกัด ต้องใช้จ่ายอย่างประหยัด สวัสดิการ ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียน ค่ารักษาพยาบาล แม้เบิกได้ครบถ้วน แต่ต้องอาศัยเวลาซึ่งไม่ค่อยทันกับความจำเป็น (อนันต์ อนันตกุล. 2526 : 17) นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานของหน่วยงานระดับเหนือ กล่าวคือ การให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชา การมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมได้รับการพิจารณาและปฏิบัติไม่ค่อยทั่วถึง จึงมีความรู้สึกว่า ไม่ค่อยได้รับการยอมรับยกย่องว่าเป็นสมาชิกคนสำคัญเท่าที่ควร และการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาด้วย โดยให้ความช่วยเหลือทรัพยากรและการฝึกอบรมค่อนข้างน้อย (กัลยานี ปฏิมาพรเทพ. 2532 : 7) ซึ่งสภาพดังกล่าวส่งผลให้ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

เป็นที่น่าสังเกตว่า องค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหาร แม้ผู้บริหารโรงเรียนจะมีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง แต่อยู่ในลำดับสุดท้าย ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส มีความพึงพอใจต่อนโยบายและการบริหารอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งนี้น่าจะมีสาเหตุมาจากความไม่พร้อมด้านนโยบายการบริหารงานและทรัพยากรการบริหาร แม้มีการปรับปรุงแก้ไขการจัดการศึกษาไปหลายประการแล้วก็ตามยังมีส่วนที่ต้องการปรับปรุงแก้ไขอีกไม่น้อย ในเรื่องของทรัพยากรการบริหารการศึกษาแต่ละจังหวัด มีการขาดแคลนอยู่โดยทั่วไปทั้งด้านบุคลากร เงิน วัสดุ และวิธีการจัดการ จากสภาพความไม่พร้อมดังกล่าว ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน

ถ้าจะยกระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ให้สูงกว่าในปัจจุบัน น่าจะพิจารณาข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา จากแบบสอบถามปลายเปิดที่เสนอว่า ควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอกับความต้องการและความจำเป็นของทางโรงเรียน ควรจัดอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารปีการศึกษาละ 1 ครั้ง ควรแยกงานสอนออกจากฝ่ายบริหารและจัดบุคลากรให้เพียงพอตามความจำเป็นของทางโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรลดงานที่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น กำหนดเป้าหมายลักษณะงานให้ชัดเจน ยึดความรู้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ควรย้ายสับเปลี่ยนผู้บริหารเพื่อพัฒนาการบริหารอย่างเหมาะสม ควรให้ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนระดับ เงินเดือนอย่างทั่วถึง ควรมีมาตรการป้องกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงานในพื้นที่อย่างถาวร ผู้บังคับบัญชาควรนิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนควรสร้างเกียรติและศักดิ์ศรีให้เท่าเทียมกับข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ โดยเผยแพร่ผลงานให้ปรากฏ ควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจนให้สอดคล้องกับท้องถิ่น และให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปปฏิบัติได้ ควรจัดสวัสดิการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ได้รับเป็นกรณีพิเศษ ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นกันเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพบปะปรึกษาหารือ ให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการปฏิบัติงานหรือเมื่อมีปัญหาด้านอื่น ๆ

2. ลำดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญลำดับสุดท้ายคือ องค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหาร และรองลำดับสุดท้ายคือ องค์ประกอบด้านผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส มีความรู้สึกต่อนโยบายและการบริหาร และผลประโยชน์ตอบแทนอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งนี้น่าจะมีสาเหตุมาจากนโยบายการบริหารงานของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปไม่ชัดเจน มีความหมายได้หลายนัยยากแก่การปฏิบัติ และยังไม่สอดคล้องกับสภาพของท้องถิ่น ประกอบกับการติดต่อประสานงานและการให้บริการต่าง ๆ ล่าช้าไม่ทันเหตุการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนจึงปฏิบัติงานสนองต่อนโยบายได้ประสบผลสำเร็จค่อนข้างน้อย นอกจากนี้สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันตกต่ำ คนหันมานิยมวัตถุมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีรายได้จากเงินเดือนทางเดียว รายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย จึงมักขาดแคลนในด้านทรัพย์สินเงินทอง สังคมจึงมองอาชีพครูว่าต่ำและด้อยในศักดิ์ศรี (กัลยานี ปฏิมาพรเทพ.

2532 : 7) การเบิกเงินและการให้สวัสดิการล่าช้า ตลอดทั้งไม่ค่อยมีบ้านพักและค่าเช่าที่พัก ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความคาดหวังให้รัฐบาลหรือหน่วยงานเจ้าสังกัดช่วยเหลือตอบแทนในทุกรูปแบบให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ภิญโญ สาธร (2523 : 376) กล่าวว่า ถ้ารายได้ไม่เพียงพอก็ยากที่จะมีกำลังใจทำงานให้ผลดี

จึงน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น โดยพิจารณาข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจากแบบสอบถามปลายเปิดที่เสนอว่า ควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจนและสอดคล้องกับท้องถิ่นและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ซึ่ง ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 13) กล่าวว่า ถ้านโยบายมีความชัดเจน ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกัน การปฏิบัติงานย่อมประสบผลสำเร็จ และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ควรปรับเงินเดือนให้เหมาะสมกับลักษณะงานและปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น การเบิกเงินสวัสดิการให้บริการที่สะดวกและรวดเร็ว นอกจากนี้แล้วผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป ต้องให้ความเป็นธรรมแก่ผู้บริหารโรงเรียนเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารงาน ซึ่งเป็นการสนับสนุนความคิดตามระบอบประชาธิปไตย ให้ความคุ้มครองเพื่อให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน และเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ที่มีเขตที่ตั้งโรงเรียน อายุ เงินเดือน ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน

3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ที่มีเขตที่ตั้งโรงเรียนต่างกัน พบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในเขตที่ตั้งโรงเรียนไม่กันดาร มีระดับขวัญในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหารสูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในเขตที่ตั้งโรงเรียนกันดารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนองค์ประกอบด้านลักษณะงาน สภาพบุคลากร ผลประโยชน์ตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน สอดคล้อง

กับผลการวิจัยของ พิทยา ขวัญทอง (2523 : 69) ที่ศึกษาพบว่า ครูเกษตรที่ทำการสอนนอกเขตกรุงเทพมหานครมีระดับขวัญสูงกว่าครูเกษตรที่สอนในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ที่ปฏิบัติงานในเขตที่ตั้งโรงเรียนไม่กันดาร มีระดับขวัญในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในเขตที่ตั้งโรงเรียนกันดาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเพราะว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในเขตที่ตั้งโรงเรียนไม่กันดาร มีสภาพการปฏิบัติงานแตกต่างจากโรงเรียนที่ตั้งในเขตกันดารในด้านการรับรู้ข่าวสารจากหน่วยงานต้นสังกัด การคมนาคมและการติดต่อสื่อสารสะดวกรวดเร็ว ทรัพยากรในการบริหารโดยเฉพาะบุคลากรมีเพียงพอกับความต้องการของทางโรงเรียน การย้ายออกจากพื้นที่ค่อนข้างน้อย เมื่อรับนโยบายการปฏิบัติจึงมีแนวโน้มว่า สามารถปฏิบัติได้สำเร็จค่อนข้างสูงกว่า เหตุเพราะว่าเมื่อมีปัญหาในทางปฏิบัติ สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปได้สะดวกและรวดเร็วกว่า โรงเรียนในเขตพื้นที่กันดาร เมื่อรับนโยบายไปปฏิบัติโอกาสประสบผลสำเร็จค่อนข้างน้อย บุคลากรมีไม่เพียงพอกับความต้องการ เนื่องจากบุคลากรย้ายออกค่อนข้างสูง เหตุเพราะว่าสภาพความไม่ปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินจากการคุกคามของขบวนการโจรก่อการร้าย ประกอบกับโรงเรียนที่ตั้งในเขตพื้นที่กันดารในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส เป็นโรงเรียนขนาดเล็กเป็นส่วนใหญ่ การได้รับจัดสรรงบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ และการได้รับการนิเทศค่อนข้างน้อย จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจึงมีปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน ทำให้ประสิทธิผลของงานไม่อยู่ในระดับที่พึงพอใจ จึงเกิดความท้อถอยหมดกำลังใจ และเข้าใจว่านโยบายและการบริหารงานของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จได้ ซึ่ง ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2517 : 186) กล่าวว่า บุคคลเมื่อต้องการทำอะไรแล้วต้องการเห็นความสำเร็จหรือผลงาน ต้องการมีส่วนร่วมในการทำงานให้ก้าวหน้า ประสบความสำเร็จก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หากปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จขวัญอาจจะเสื่อมลงได้

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในเขตที่ตั้งโรงเรียนต่างกัน มีระดับขวัญในองค์ประกอบด้านลักษณะงาน สภาพบุคลากร และผลประโยชน์ตอบแทน

และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วินัย สามเมือง (2529 : 60) ที่ศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ พบว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีเขตที่ตั้งโรงเรียนต่างกัน ในองค์ประกอบด้านภารกิจหน้าที่การงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การยอมรับ สนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม บรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน และบทบาทการเป็นผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนที่ตั้งในเขตกันดารและไม่กันดาร ลักษณะงานที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติมีความคล้ายคลึงกันทั้ง 6 งาน ประกอบกับผู้บริหารโรงเรียนได้ผ่านการอบรมตามวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด จึงสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จค่อนข้างสูง ปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานได้ดี เป็นที่เชื่อถือศรัทธา ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้มีการสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสก้าวหน้า โดยเฉพาะการศึกษาต่อทั้งภายในและนอกประเทศ ตลอดจนการศึกษาอบรมดูงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2527 : 78) และโรงเรียนในท้องที่กันดารยังได้รับสิทธิพิเศษในการศึกษาต่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนและได้รับสวัสดิการจากรัฐเกี่ยวกับสวัสดิการเบี้ยกันดาร สาเหตุที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การจัดตั้งกลุ่มโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยโรงเรียน 7 - 10 โรง แบ่งกลุ่มโรงเรียนตามสภาพพื้นที่ทางภูมิศาสตร์หรือการคมนาคม เพื่อให้โรงเรียนภายในกลุ่มช่วยเหลือกันทางด้านวิชาการ ด้านบุคลากรและด้านอื่น ๆ (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 97 ตอนที่ 3 ลงวันที่ 13 ตุลาคม 2523) ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีโอกาสพบปะ สนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้ทำงานร่วมกันเป็นผลให้ความรู้สึกและทัศนะที่แสดงออกคล้ายคลึงกัน (รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง. 2530 : 62)

ผลการวิจัยนี้ อาจจะมีประโยชน์ในการพัฒนาขวัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้อยู่ในระดับสูงขึ้นได้ ทั้งที่ปฏิบัติงานในท้องที่กันดารและไม่กันดาร โดยพยายามส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างรวดเร็ว การจัดสภาพการทำงานที่เหมาะสม โดยเฉพาะโรงเรียนในท้องที่กันดาร ควรหาวิธีการป้องกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติตามข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน คือควรมีมาตรการในการป้องกันความปลอดภัย คุ้มครองป้องกันชีวิตและทรัพย์สินของครูอย่าง

ถาวร และควรส่งเสริมให้ความสำคัญกับกลุ่มโรงเรียนให้มีความเข้มแข็งได้ เพราะจะส่งผลให้ความร่วมมือในด้านวิชาการ ด้านบุคลากร และอื่น ๆ พัฒนามากขึ้น มีการระดมทรัพยากร สรรพกำลังเพื่อพัฒนาการศึกษาอันก่อให้เกิดผสมผสานความคิด สติปัญญา และประสบการณ์ระหว่างกัน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2526 : คำนำ) อันทำให้เกิดความเสมอภาคระหว่างโรงเรียนที่มีเขตที่ตั้งต่างกันด้วย

3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุต่างกัน พบว่า มีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีระดับขวัญในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหารสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนองค์ประกอบด้านลักษณะงาน สภาพบุคลากร ผลประโยชน์ตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน ไม่ตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง (2530 : 83) ที่ศึกษาขวัญของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ พบว่า ครูที่มีอายุต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน และผลการวิจัยของ วีรเทพ สุวรรณสว่าง (2528 : 83 – 85) ที่ศึกษาขวัญของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ใน 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่า ในองค์ประกอบความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และด้านมนุษยสัมพันธ์ ไม่ส่งผลต่อขวัญของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอที่มีอายุต่างกัน

ผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี และมากกว่า 45 ปีขึ้นไป มีความรู้สึกต่อลักษณะงาน สภาพบุคลากร ผลประโยชน์ตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในปัจจุบันเป็นไปในรูปของโครงการแผนงาน - มีผู้รับผิดชอบแน่นอน สามารถติดตามประเมินผลได้ทั่วก่อนการดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังดำเนินการ โดยยึดหลักร่วมกันคิด ร่วมกันแก้ปัญหา ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันติดตามผล ร่วมกันวิเคราะห์วิจัย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2527 : 44) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ราชการ ผู้บริหารโรงเรียนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ราชการอย่างเห็นได้ชัด

เช่น มีโอกาสสอบเลื่อนตำแหน่งจากครูใหญ่เป็นอาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน เปลี่ยนสายงานจากผู้บริหารที่สังกัดสถานศึกษาไปเป็นผู้บริหารไม่สังกัดสถานศึกษา คือ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้ช่วยผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด และผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่ง อุทัย หิรัญโต (2523 : 231) เชื่อว่า คนที่มีโอกาสก้าวหน้าจะทำให้มีความพอใจในการทำงานยิ่งขึ้น และอาจเนื่องมาจากการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อายุเป็นข้อจำกัดที่มีผลน้อยมาก การสร้างความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพด้านอื่น ๆ ที่เป็นองค์ประกอบให้บุคคลมีพฤติกรรมสอดคล้องกับระเบียบสังคม สถานภาพ และบทบาทของบุคคลที่มีความสัมพันธ์มากกว่า (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2525 : 204)

ส่วนระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีอายุต่างกัน ในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีอายุมากกว่ามีระดับขวัญสูงกว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุมากกว่าส่วนใหญ่จะเข้าสู่ตำแหน่งโดยผู้บังคับบัญชาคัดเลือกจากข้าราชการครูที่มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ มีประสบการณ์ อดทน หนักแน่น รอบคอบ แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี จึงเป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ประกอบกับสังคมไทยเคารพนับถืออาวุโส จึงมักจะได้รับเกียรติและได้รับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการในการพิจารณาวางแผนและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานจากหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป จึงมีโอกาสที่จะได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ ในการกำหนดนโยบายและแผนงานที่ปฏิบัติ มีผลทำให้มีความพอใจในการทำงานยิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้วผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุมากกว่า ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมานาน จึงมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการวางแผนการปฏิบัติงาน การสั่งการ ตลอดจนการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่อยู่ระดับเหนือขึ้นไป จึงมีโอกาสได้รับข่าวสารและข้อมูลได้รวดเร็วกว่า สามารถสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ การประสานงานที่ราบรื่นและประสิทธิภาพสูงกว่า ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (อุทัย บุญประเสริฐ. 2529 : 51) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุน้อยกว่า แม้มีความรู้ดีแต่ก็ขาดทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มักวิตกกังวล กลัวความบกพร่องและผิดพลาด ขวัญในการปฏิบัติงานจึงอยู่ในระดับต่ำกว่า

ผลการวิจัยนี้ จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้สูงขึ้น โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีอายุน้อย ส่งเสริมให้มีประสบการณ์ภายใต้การให้คำปรึกษาหารือของฝ่ายนิเทศมากขึ้น มอบหมายงานที่ตรงความรู้ ความสามารถ และความถนัดให้ทำ ลดภาระงานสอนเพื่อให้มีเวลาในการบริหารงานมากขึ้น มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด จัดสรรอัตรากำลังให้เพียงพอ กำหนดเกณฑ์การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจน ให้ข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้อง ชัดเจน รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ยกย่องชมเชยเมื่อมีการปฏิบัติงานชอบ ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีเกียรติและศักดิ์ศรีในสังคม เป็นต้น

3.3 ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 7,200 บาท และ 7,200 บาทขึ้นไป ปรากฏว่ามีระดับขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ในองค์ประกอบด้านสภาพบุคลากร มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหาร ผลประโยชน์ตอบแทน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีเงินเดือนสูงกว่ามีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีเงินเดือนน้อยกว่า ส่วนองค์ประกอบด้านลักษณะงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สรรเสริญ วิเชียรรัตน์ (2531 : 55) ที่ศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ที่มีเงินเดือนต่างกัน แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรุณ ศรีวรรธนชาติ (2529 : 90) ที่ศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเงินเดือนต่างกัน มีระดับขวัญในองค์ประกอบด้านสภาพบุคลากร นโยบายและการบริหาร และผลประโยชน์ตอบแทนแตกต่างกัน

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า เงินเดือนเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเงินเดือนมากกว่า มีระดับขวัญสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีเงินเดือนน้อยกว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การรับเงินเดือนน้อยส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในสภาพ

ตนเอง นโยบายการบริหารงาน และผลตอบแทนของหน่วยงาน (อรุณ ศรีวรรธนชาติ. 2529 : 90) อาจเป็นไปตามที่ อุทัย หิรัญโต (2523 : 113) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า เงินเดือน ค่าจ้าง มีส่วนช่วยกระตุ้นให้คนงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การทำงานที่ปราศจากการกระตุ้นหรือส่งเสริมขวัญกำลังใจนั้น ย่อมขาดความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง และอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งจะได้รับค่าจ้างเฉพาะเงินเดือนเท่านั้น ไม่มีเงินเดือนประจำตำแหน่ง ซึ่ง สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 127 - 129) กล่าวไว้ว่า ค่าจ้างหรือเงินเดือนจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานจัดหาสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องการ เช่น อาหาร ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ผู้ที่มีค่าตอบแทนหรือได้รับเงินเดือนสูง จะช่วยเสริมสถานภาพทางสังคมให้แก่ผู้นั้น คือมักได้รับการยกย่องนับถือ และช่วยให้ปฏิบัติงานดีด้วย ซึ่งอาจเป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับเงินเดือนน้อยกว่า ย่อมได้รับผลกระทบต่อภาวะค่าครองชีพและมีสถานะทางสังคม ซึ่งส่งผลต่อระดับขวัญในการปฏิบัติงานในที่สุด และสภาพเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบันสูงขึ้น การดำรงชีพของข้าราชการโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในท้องที่ต่าง ๆ ก็มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ประกอบกับระบบการบริหารงานบุคคลไม่เอื้ออำนวยให้ครูในชนบทหรือท้องถิ่นกันดารในด้านสวัสดิการเท่าที่ควร ทั้งนี้มิใช่เพียงแต่ไม่พอเพียงและไม่ทั่วถึงเท่านั้น แต่หมายรวมถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการให้บริการอีกด้วย เช่น การอำนวยการในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ เป็นต้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2525 : 486)

ส่วนระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในองค์ประกอบด้านลักษณะงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่างานที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบจัดทำนั้นตรงกับความถนัด ได้ทำงานที่ตนพอใจ การปฏิบัติงานจึงได้รับความสำเร็จสูง นิภา แก้วศรีงาม (2527 : 220) ให้ทัศนะว่า การมีเจตคติที่ดีต่อตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่ชอบและพึงพอใจ มีความภาคภูมิใจในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่ง สมพงศ์ เกษมสิน (2516 : 458) กล่าวว่า ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และงานที่รับผิดชอบนั้นตรงกับความถนัด

ดังนั้นน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ถ้าหน่วยงานระดับบริการและบริหารได้ปรับปรุงงานด้านบริการด้านสวัสดิการของครูให้รวดเร็ว

มีการปรับปรุง และเลื่อนเงินเดือน ค่าใช้สอยต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับงานและความรับผิดชอบ มีความเป็นธรรม และสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจยิ่งขึ้น โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีเงินเดือนน้อย ควรได้รับความสนใจเป็นพิเศษ ซึ่งสอดคล้องกันกับข้อเสนอแนะในแบบสอบถามปลายเปิด ของผู้บริหารโรงเรียน ในการปรับปรุงพัฒนาระดับขวัญ เช่น การจัดสวัสดิการ ควรให้ได้รับรวดเร็วทันเหตุการณ์ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตร ควรจัดสวัสดิการด้านอื่น ๆ เช่น เครื่องมือการสื่อสาร สหกรณ์ร้านค้า และการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรคำนึงถึงสภาพความเป็นจริง ถูกต้อง และเป็นธรรม เป็นต้น

3.4 ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน พบว่า มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า จะมีค่าเฉลี่ยระดับขวัญสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่าคือ ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี กับตั้งแต่ 5 – 10 ปี และต่ำกว่า 5 ปี กับมากกว่า 10 ปีขึ้นไป แต่เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน พบว่า มี 2 ด้าน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ นโยบายและการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี กับมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และตั้งแต่ 5 – 10 ปี กับมากกว่า 10 ปีขึ้นไป โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า และในองค์ประกอบด้านผลประโยชน์ตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือผู้บริหารโรงเรียนมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี กับมากกว่า 10 ปีขึ้นไป โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่ามีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า ส่วนองค์ประกอบด้านลักษณะงาน สภาพบุคลากร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน สรุปผลการวิจัยได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมภพ ศรีเกื้อ (2531 : 78) ที่ศึกษาพบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรุณ ศรีวรรธนชาติ (2529 : 57) ที่ศึกษาพบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานในองค์ประกอบด้านลักษณะงานและหน่วยงาน สภาพบุคลากร นโยบายและการบริหาร และผลประโยชน์ตอบแทน แตกต่างกัน

ผลการวิจัยที่ปรากฏเช่นนี้น่าจะเนื่องมาจากสาเหตุที่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า มีความภาคภูมิใจในตำแหน่งมากกว่า เพราะได้ผ่านงานมามาก จนเกิดความรู้ความเข้าใจ การปฏิบัติงานอาจดำเนินไปด้วยความคล่องตัวและถูกต้อง มีเจตคติและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ไม่วิตกกังวล เพราะประสบการณ์ที่สะสมมาจากการศึกษาอบรม การเรียนรู้ จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานช่วยปฏิบัติงานได้สำเร็จ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า มีความพร้อมทางด้านส่วนตัว คือฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัว ความมั่นคงในทรัพย์สินและความมั่นคงในการประกอบอาชีพมากกว่า ได้เลื่อนตำแหน่งเงินเดือนสูง จึงเกิดความภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า ถึงแม้มีคุณวุฒิเท่าเทียมกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า แต่ต้องทำงานด้วยความระมัดระวัง อาจยังไม่เข้าใจนโยบายเพียงพอ ยังไม่มีทักษะและความเคยชินกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารในระบบราชการ และการควบคุมบังคับบัญชาบุคลากร จึงมีความคับข้องใจ มองเห็นเป็นเรื่องยุ่งยาก ล่าช้า ไม่ทันใจ รู้สึกไม่มีอิสระในการปฏิบัติงาน และขาดประสบการณ์ในการตัดสินใจที่ต้องขึ้นอยู่กับขอบข่ายของกฎหมาย และความรู้สึกของสังคมเป็นหลัก ประสบการณ์จึงอาจทำให้งานเปลี่ยนแปลงไป ดังที่ อุทัย หิรัญโต (2520 : 116)

กล่าวไว้ว่า การบริหารงานใด ๆ ก็ตาม เครื่องที่ช่วยให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จเป็นที่พอใจสองประการคือ ความรู้ทางวิชาการ ความชำนาญ ความรู้นั้นได้จากการศึกษาค้นคว้า ส่วนความชำนาญนั้นได้มาจากการสร้างประสบการณ์ และประกอบกับการบริหารในโรงเรียนประสบปัญหา อุปสรรค ด้านข้อจำกัดทรัพยากรการบริหาร ขาดแคลนบุคลากร เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ วิธีดำเนินงาน ผู้บริหารต้องเผชิญปัญหาแก้ไขอยู่เป็นประจำวัน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่าไม่คุ้นเคยกับการแก้ปัญหา มีความวิตกกังวล จึงมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากกว่า

ถ้าพิจารณารายองค์ประกอบปรากฏว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหาร และผลประโยชน์ตอบแทน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่ามีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า ทั้งนี้น่าจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า มีระยะเวลาที่จะได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองจากประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียน และโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายและการบริหารของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปที่จะต้องนำไปปฏิบัติได้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า จึงทำให้สามารถปฏิบัติงานได้รับความสำเร็จสูงกว่า ซึ่ง ธีรยุทธิ์ เสนีย์วงศ์ ณ อยุธยา (2525 : 226) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์และประสบการณ์เป็นตัวการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ สถิตย์ วงศ์สวรรค์ (2528 : 126) กล่าวสนับสนุนว่า คนยิ่งมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นระยะเวลานาน โอกาสที่จะได้รับรู้หรือเรียนรู้งานที่ทำนั้นได้ดีกว่าคนที่มีประสบการณ์ในการทำงานนั้นน้อยกว่า และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่าเป็นผู้มีอายุมาก เงินเดือนมาก จึงมีความพร้อมทางด้านเศรษฐกิจและด้านจิตใจมากกว่า เพราะอาวุโสและประสบการณ์ช่วยให้อดทน หนักแน่น และปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดีกว่า จึงมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่า

เมื่อพิจารณาระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในองค์ประกอบด้านลักษณะงาน สภาพบุคลากร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏว่า มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สรรเสริญ วิเชียรรัตน์ (2531 : 56) ที่พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ต่างกันในองค์ประกอบด้านลักษณะงานและหน่วยงานนโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและชุมชน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับการวิจัยของ ชิต นาสัก (2528 : 83) ที่ศึกษาพบว่า ขวัญของศึกษาธิการอำเภอในจังหวัดภาคใต้ ที่มีประสบการณ์ต่างกันในองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานในองค์ประกอบด้านลักษณะงาน สภาพบุคลากร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระบบสังคมไทยชอบทำงานร่วมกัน และโครงสร้างการบริหารการประถมศึกษา ส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกัน ปรึกษาหารือช่วยกันปฏิบัติงาน แก้ปัญหาร่วมกัน ผู้มีประสบการณ์น้อยจึงได้รับการช่วยเหลือจากผู้มีประสบการณ์มากกว่า ประกอบกับผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันได้รับการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีเป้าหมายแน่นอน มีการวางแผนอย่างมีระบบ และมีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความถนัดของบุคคลมากยิ่งขึ้น ซึ่ง อุทัย หิรัญโต (2523 : 218) กล่าวว่า การมอบหมายงานที่ถูกใจ ตรงความถนัด ย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงานและทำงานด้วยความสุข ด้วยความกระตือรือร้นและรับผิดชอบ ขวัญก็จะเกิดขึ้น จึงทำให้ประสบการณ์ที่ต่างกันไม่ส่งผลต่อขวัญในองค์ประกอบด้านลักษณะงาน สภาพบุคลากร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์น้อยให้อยู่ในระดับสูงขึ้น โดยการให้ความรู้ ให้การอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับงานในหน้าที่และเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ ส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพของกลุ่มโรงเรียนให้มีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนมากขึ้น นอกจากนี้ส่งเสริมให้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถ

ในงานที่เขาถนัดตามโอกาสที่เหมาะสม ให้มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้เกิดประสบการณ์ในการบริหารงานกว้างขวางยิ่งขึ้น รวมทั้งพิจารณาเลื่อนตำแหน่งด้วยความเป็นธรรม และกรณีเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อผู้ปฏิบัติงาน ย่อมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2523 : 166)

3.5 ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่กว่า จะมีค่าเฉลี่ยระดับขวัญสูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียนที่เล็กกว่า เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน พบว่า มี 2 ด้าน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ ด้านลักษณะงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก และในองค์ประกอบด้านบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหาร ผลประโยชน์ตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน สรุปผลการวิจัยได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาสที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียนต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุนทร โคตรท่าน (2531 : 123) ที่ศึกษาพบว่า ขวัญในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียนต่างกัน มีระดับขวัญในการ

ปฏิบัติงานแตกต่างกัน และเช่นเดียวกันกับ พิทยา ขวัญทอง (2523 : 64 - 66) ที่ศึกษาพบว่า ขวัญของครูเกษตรโรงเรียนมัธยมสังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคกลาง ที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียนต่างกัน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีความพร้อมทางด้านบุคลากร อาคารสถานที่ งบประมาณ และครุภัณฑ์มากกว่า และโรงเรียนขนาดใหญ่เป็นโรงเรียนที่อยู่ในท้องที่เจริญ การติดต่อสื่อสารสะดวก จึงทำให้มีโอกาสได้รับการนิเทศจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและจังหวัดได้ใกล้ชิดและสะดวกกว่า และโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีผู้ช่วยบริหารโรงเรียนคอยช่วยเหลือการบริหารจนทำให้การดำเนินงานด้านการบริหารและด้านอื่น ๆ มีความคล่องตัวกว่า และมีโอกาสแสดงฝีมืออย่างเต็มที่ จึงมีความรู้สึกประสบผลสำเร็จในการทำงาน จึงมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงรียนขนาดเล็ก

ถ้าพิจารณารายองค์ประกอบปรากฏว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบด้านลักษณะงาน และสภาพบุคลากร มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ทั้งนี้น่าจะเป็นเพราะว่า ลักษณะงานที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติ ถึงแม้มีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความพร้อมในด้านบุคลากรมากกว่า โดยเฉพาะครูอาจารย์ที่ช่วยราชการของโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่มักได้รับการพิจารณาให้ช่วยปฏิบัติราชการในโรงเรียนขนาดใหญ่เป็นส่วนมาก จึงสามารถบริหารงานได้ดีกว่า และผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนมีโอกาสได้เลื่อนระดับเงินเดือนจากระดับ 5 เป็นระดับ 6, 7 การเลื่อนตำแหน่งจากครูใหญ่เป็นอาจารย์ใหญ่ได้มากกว่า เพราะสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูยึดเกณฑ์ปริมาณงานและคุณภาพของงาน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กไม่ค่อยมีโอกาสได้เลื่อนระดับเงินเดือนและตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ เพราะปริมาณงาน

และคุณภาพของงานไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด จึงเป็นสาเหตุให้ขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่

เมื่อพิจารณาระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียนแตกต่างกันในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหาร ผลประโยชน์ตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏว่า มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรุณ ศรีวรรธนชาติ (2529 : 58) ที่ศึกษาพบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียนต่างกัน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหารงาน ผลประโยชน์ตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและชุมชน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สรรเสริญ วิเชียรรัตน์ (2531 : 82) ที่ศึกษาพบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียนต่างกันในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหาร ผลประโยชน์ตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและชุมชน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีระดับขวัญในองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหารงาน ผลประโยชน์ตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารไม่ว่าจะปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใดต่างก็ปฏิบัติภารกิจเดียวกันตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และที่สำคัญคือผู้บริหารโรงเรียนทุกคนได้รับการอบรมตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพ จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาดได้รับทราบนโยบายและแนวทางการปฏิบัติเหมือนกัน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528 : คำนำ) และสวัสดิการด้านต่าง ๆ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติให้ข้าราชการครูทุกคนมีสิทธิได้รับตามสิทธิที่ควรได้รับด้วยความเป็นธรรม และจากการผ่านฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานจึงสามารถแสวงหาความร่วมมือ ประสานความคิด ประสานข้อขัดแย้งในกลุ่มปฏิบัติงานได้ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี จึงทำให้ระดับขวัญ

ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียนต่างกันในองค์ประกอบดังกล่าวไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยจึงน่าจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาขวัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจในการนิเทศให้ความช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็ก ตลอดจนจัดสรรบุคลากร อาคารสถานที่ งบประมาณและครุภัณฑ์ให้เพียงพอกับความต้องการ ตลอดจนการประสานงานติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว และควรมีการย้ายผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

จากผลการวิจัยครั้งนี้บอกให้ทราบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส อยู่ในระดับปานกลาง ต้องการการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้อยู่ในระดับสูงขึ้นอีก เขตที่ตั้งโรงเรียน เงินเดือน ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารและขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรที่ต้องคำนึงถึง ส่วนอายุไม่ส่งผลต่อระดับขวัญโดยส่วนรวม

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส พอสรุปเป็นข้อเสนอแนะที่น่าจะเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างและพัฒนาขวัญได้ดังนี้

1. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ควรที่ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความสนใจ เพื่อพัฒนาระดับขวัญให้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2. ควรมีการสำรวจระดับขวัญผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ทราบระดับขวัญเป็นระยะ นำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงหรือพัฒนาให้ตรงความต้องการและสภาพที่เปลี่ยนแปลง

3. ควรจัดทรัพยากรทางด้านการบริหารประถมศึกษาให้เพียงพอทั้งด้านคน งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ เพื่อสนับสนุนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนดำเนินไปด้วยดี ไม่มีปัญหาอุปสรรคมาก

4. ควรจัดหามาตรการคุ้มครองป้องกันภัยอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินของข้าราชการครูอย่างถาวร เพื่อให้เกิดความมั่นใจในเรื่องความปลอดภัย อันจะนำไปสู่การมีระดับขวัญสูงขึ้น

5. ควรจัดให้ผู้บริหารระดับจังหวัด อำเภอ ออกนิเทศ ตรวจเยี่ยมโรงเรียน เพื่อให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ และเพื่อรับทราบปัญหาในการปฏิบัติงาน

6. ควรพิจารณาช่วยผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในท้องถิ่นกันดารให้ปฏิบัติงานในท้องที่สะดวกสบายกว่า เพื่อเปลี่ยนสถานการณ์ให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้มีระดับขวัญสูงขึ้น

7. ควรใช้คุณภาพของงานเป็นหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และระดับเงินเดือนให้ผู้บริหารโรงเรียนยิ่งกว่าถือเกณฑ์ปริมาณงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีความหวังและโอกาสเท่าเทียมกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งปริมาณงานสูงกว่า จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับขวัญสูงขึ้น

8. ควรให้ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะให้ข้อมูล เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปปฏิบัติได้

9. ควรจัดสวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทน จากการทำงานและการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ให้เกิดความเสมอภาคและเที่ยงธรรม โดยยึดผลระบบคุณธรรมเป็นสำคัญ

10. การปฏิบัติงานตามโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีหลายระดับ จึงควรจัดอบรม สัมมนา บุคลากรทุกฝ่าย เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ฝึกทักษะและแก้ปัญหาร่วมกัน ให้สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11. ผู้บังคับบัญชาควรวางตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือศรัทธา มีความยุติธรรม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปรึกษาหารือเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในเขตทั้งโรงเรียนกันดาร เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนในการพัฒนาระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. ตัวแปร ในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาตัวแปรซึ่งเกี่ยวกับเขตที่ตั้งโรงเรียน อายุ จำนวนเดือน ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดโรงเรียน ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมและคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากเป็นการศึกษาวิจัยในจังหวัดนราธิวาส ซึ่งเป็นจังหวัดหนึ่งใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีความแตกต่างจากส่วนอื่น ๆ ของประเทศอย่างเด่นชัด ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาลักษณะเด่นทางสังคม ได้แก่ ภาษา ศาสนา จารีตประเพณีและวัฒนธรรม และสภาพชุมชนที่เกี่ยวกับสภาพทั่ว ๆ ไปมาเป็นตัวแปรในการวิจัยด้วย โดยศึกษาว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของภาษาที่ใช้ ศาสนา ภูมิลำเนา และเขตที่ตั้งโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนไทยพุทธ และชุมชนที่เป็นชาวไทยมุสลิม ชุมชนที่มีการก่อการร้ายและชุมชนที่ไม่มีการก่อการร้าย ซึ่งเป็นสภาพทางสังคมที่แตกต่างกัน มีขวัญแตกต่างกันจริงหรือไม่ และปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อขวัญของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดนี้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการเสริมสร้างขวัญและแก้ปัญหาด้านการประถมศึกษาในจังหวัดนี้ได้อย่างแท้จริง

4. ควรศึกษาความสัมพันธ์ของขวัญกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กัลยานี ปฏิมาพรเทพ. "ครูประถมกับความเครียด ตัวอันตรายต่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน," ไทยรัฐ. 1 เมษายน 2532. หน้า 7.

กิติพันธ์ รุจิรกุล. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529.

กิติมา ปรีดีดิลก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : หจก.ธนะการพิมพ์, 2529.

ข่าวครูไทย. "เศรษฐกิจของครูปัญหาที่ต้องรีบแก้ไข," วารสารรายปักษ์สำหรับเพื่อนครู. 2(4) : 16 - 31 ; มกราคม 2525.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. การบริหารบุคลากรสำหรับข้าราชการครู. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528.

_____. การประถมศึกษา 2526. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา กรมศาสนา, 2527.

_____. การศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา พ.ศ. 2525 - 2534. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2526.

_____. คู่มือบริหารการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ. กรุงเทพฯ : คุรุสภา, 2526.

_____. ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : สามเจริญพานิช, 2529.

_____. ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528.

_____. ผลการวิจัยทางการศึกษาและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา. กรุงเทพฯ : เจริญผล, 2528.

_____. รายงานผลการประเมินคุณภาพนักเรียน ป.6 ระดับประเทศ ปีการศึกษา 2531 ฉบับย่อ. กรุงเทพฯ : กองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานผลการวิจัยโครงการวิจัยและวางแผนการศึกษาจังหวัดปัตตานี. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2526.

คณะกรรมการปฏิบัติงานการศึกษา จังหวัดชายแดนภาคใต้. แผนพัฒนาการศึกษาตามโครงการทดลองโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อความหวังใหม่. ม.ป.ท., 2532.

คณะกรรมการพิจารณาปัญหาการศึกษาประชาบาล. ระบบการบริหารการศึกษาประชาบาล. ม.ป.ท., 2522. อัดสำเนา.

จำนงค์ สมประสงค์. การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ. กรุงเทพฯ : คุรุสภา, 2518.

จรัส โพธิศิริ. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองรัตน์, 2523.

จรูญศักดิ์ ศักดิ์แก้ว และบุญโชติ เจริญกุล. เตรียมสอบผู้บริหารการประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2527.

เจริญชัย โชติช่วง. ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอในจังหวัดภาคใต้. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531. อัดสำเนา.

จุมพล สวัสดิการ. หลักบริหารและมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : สุวรรณภูมิ, 2520.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คำบรรยายในการอบรมบุคลากรและแรงงานสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.

ฉัตรชัย อรณนันท์. หลักการบริหารโรงเรียน. พิษณุโลก : แผนกเอกสารการพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2524.

ชาญชัย อาจิณสมาจาร. "ภาวะผู้นำและขวัญ," มิตรครู. 23(5) : 51 - 55 ; มีนาคม 2524.

ชัชพงษ์ สุวรรณรักษ์. ความต้องการความช่วยเหลือของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาจากผู้นิเทศ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.

ชารี มณีศรี. การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : บูรพาสาส์น, 2523.

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง. การบริหารบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517.

ชูศรี วงศ์รัตนะ. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล, 2524.

ชิต นาสัก. ขวัญของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2528. อัดสำเนา.

เดือนเพ็ญ สังขกฤษณ์. "ความเป็นผู้นำ," วารสารพัฒนาชุมชน. 11(27) : 27 - 34 ; กรกฎาคม 2515.

ถวิล เกื้อกูลวงศ์. การจูงใจเพื่อผลงาน. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2528.

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.

_____. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.

ธีรยุทธ์ เสนีย์วงศ์ ณ อยุธยา. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : อักษรการพิมพ์, 2525.

นพดล ลิ้มสุรัตน์. "จิตวิทยาในการสร้างขวัญกำลังใจ," บิสสิเนสวิค. 17 : 5 - 12 ; กันยายน 2526.

นิภา แก้วศรีงาม. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : คุณพินอักษรกิจ, 2527.

นิพนธ์ กินาวงศ์. หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิฆเณศ, 2523.

นิยม ศรีวิเศษ. ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการส่วนจังหวัดตำแหน่งครู เขตการศึกษา 9. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521. อัดสำเนา.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์, 2525.

_____. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์, 2529.

บุญทัน ดอกไธสง. จิตวิทยาผู้นำและมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2520.

ประเสริฐ ชาวงษ์. ปัญหาในการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524. อัดสำเนา.

ประทีป เล้ารัตนอารีย์. ขวัญของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524. อัดสำเนา.

ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2528.

พนัส หันนาคินทร์. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : พิฆเณศ, 2526.

_____. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2529

_____. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : พิฆเณศ, 2524.

พระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พุทธศักราช 2523. ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 97. ตอน 3. ลงวันที่ 13 ตุลาคม 2523.

พิทยา ขวัญทอง. ขวัญของครูเกษตรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523. อัดสำเนา.

ไพบูลย์ วิสัยจร. ขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523. อัดสำเนา.

ภิญโญ สาธร. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2526.

_____. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศ.ส การพิมพ์, 2523.

ภิญโญ สาธร. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2517.

_____. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519.

_____. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2516.

มยุรี จารุปาน. "การศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้," วารสารการศึกษาแห่งชาติ. 16(3) : กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2525.

มาโนชญ์ บุญญานุวัตร. "ความก้าวหน้าของการศึกษาของชาวไทยมุสลิมในเขตการศึกษา 2," การศึกษาแห่งชาติ. 16(3) : 38 - 54 ; กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2525.

ราชบัณฑิตยสถาน, สำนักงาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2525. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, 2525.

รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง. ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2530. อัดสำเนา.

ลีลา สินานุเคราะห์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2530.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยการศึกษา. กรุงเทพฯ : หวีกิจการพิมพ์, 2524.

วัฒนา สูตรสุวรรณ. ผู้บังคับบัญชา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : หจก.การพิมพ์พระนคร, 2519.

_____. การปกครองบังคับบัญชาและการบริหารงาน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์, 2521.

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร. การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิทยากร, 2521.

_____. การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : พิฆเณศ, 2519.

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : ยนิษฐ์การพิมพ์, 2520.

วินัย สามเมือง. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2529. อัดสำเนา.

วีรเทพ สุวรรณสว่าง. ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอในจังหวัดภาคใต้. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2528. อัดสำเนา.

ส่งศรี ชุมพูวงศ์. ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2527. อัดสำเนา.

สมคิด บางโม. "ขวัญ," วารสารประชาศึกษา. 33(3) : 3 - 4 ธันวาคม 2525.

สมชัย วุฒิปรีชา. แนวทางการจัดทำผลงานทางวิชาการสำหรับข้าราชการครู. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2531.

สมบูรณ์ พรรณาภพ. หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2524.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

_____. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

_____. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2514.

_____. การบริหารงาน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519.

_____. การบริหารงานบุคลากรแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.

_____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2518.

_____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.

สมภพ ศรีเกื้อ. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531. อัดสำเนา.

สมยศ นาวีการ. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทรดดิ้ง, 2525.

_____. ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2526.

สมศักดิ์ คงเที่ยง. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2527.

สงวน ช้างฉัตร. "ผู้บริหารจะพัฒนาขวัญและกำลังใจในการทำงานของตนเองอย่างไร," วารสารมิตรครู. 28(15) : 21 - 24 ; สิงหาคม 2529.

เสถียร เหลืองอร่าม. มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : หจก.คุณพินอักษรกิจ, 2526.

_____. หลักบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โพธิ์สามต้นการพิมพ์, 2518.

สถิตย์ วงศ์สวรรค์. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : บำรุงสาส์นการพิมพ์, 2528.

สนั่น อินทรประเสริฐ. "ขวัญนั้นสำคัญไฉน," จดหมายข่าวสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 5 : 3 สิงหาคม - กันยายน 2528.

_____. "สัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา," ข่าวครูไทย. 18 : 15 - 16 ; มีนาคม 2526.

เสนาะ ติเยาว์. หลักบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516.

เสนาะ ติเยาว์ และคนอื่น ๆ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522.

_____. การบริหาร. กรุงเทพฯ : บางกอกการพิมพ์, 2521.

สัจจา ศรีเจริญ. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดภาคใต้. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.

สรรเสริญ วิเชียรรัตน์. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531. อัดสำเนา.

สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร หน่วยที่ 8 - 15. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์, 2525.

_____. เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1 - 5. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์, 2526.

_____. เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษา หน่วยที่ 6 - 10. กรุงเทพฯ : ป.สัมพันธ์พานิช, 2525.

สุชน จุฑาทิพย์. ขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, 2515.

สุนทร โคตรท่าน. "ขวัญในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม," จุลสารฝ่ายวิจัย มศว. 1(11) : ตุลาคม 2531.

สุเมธ เดียวอิศเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2527.

สุมน ณรงค์อินทร์. ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราษฎร์ เปรียบเทียบกับครูโรงเรียนรัฐบาล. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

สุรพันธ์ ยันต์ทอง. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษรการพิมพ์, 2525.

สุวิทย์ บุญช่วย. การบริหารโรงเรียนทฤษฎีและการปฏิบัติ. ม.ป.ท., 2525.

หวน พินธุพันธุ์. การบริหารโรงเรียนด้านความสัมพันธ์กับชุมชน. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต, 2529.

อนันต์ อนันตกูล. สรุปผลและแนวทางการปรับปรุงและแก้ปัญหาการประถมศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้. ยะลา : ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2526.

อัญชลี แจ่มเจริญ. จิตวิทยาธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2527.

อุดม เชิงไกรยัง. การสร้างเครื่องมือและการประเมินเครื่องมือสำหรับประเมินขวัญของบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชุมพร. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531. อัดสำเนา.

อุทัย บุญประเสริฐ. การติดต่อสื่อสารในองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮ้าส์, 2531.

_____. หลักบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2523.

_____. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2520.

อัมพิกา ไกรฤทธิ์. มนุษยสัมพันธ์ในโรงงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

_____. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

อรุณ ศรีวรรธนชาติ. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2529. อัดสำเนา.

อารี เพชรผุด. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2530.

อารี สวรรค์วานิช. การศึกษาขวัญของครูประชาบาลจังหวัดสุโขทัย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522. อัดสำเนา.

อารง สุทธิศาสน์. "อิทธิพลของศาสนาและวัฒนธรรมต่อปัญหาสี่จังหวัดภาคใต้," วารสารการศึกษาแห่งชาติ. 16(3) : กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2525.

อำนวย อุดตระพยอม. ขวัญของนักการภารโรงโรงเรียนมัธยมกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2525. อัดสำเนา.

เอ็ด สาระภูมิ. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮ้าส์, 2529.

Brech, E.E.L. Principles and Practice of Management. London : Longman Green and Co., 1966.

Bergeth, Robert I. "An Experimental Study of Teacher Morale in Selected School District of North Dakota," Dissertation Abstracts International. 31(12) : 6293 - A ; June, 1971.

Best, John W. Research in Education. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1977.

Breamer, John Leo. "The Relationship of Administrative Leadership Practices to Teacher Morale in the Public Elementary Schools of Charle Country Marryland," Dissertation Abstracts International. 31(2) : 574 - A ; August, 1970.

Brooks, James Bryan. "An Analysis of Community College Faculty Morale and Selected Factors," Dissertation Abstracts International. 31(11) : 5744 - A ; May, 1971.

Cook, Reese Clara. "North Carolina Public School Teacher Morale During 1978 - 1979," Dissertation Abstracts International. 41(07) : 2839 - A ; January, 1981.

Davis, Ralp C.F. Fundamental to Top Management. New York : Harper & Brother Co., 1951.

Flippo, Edwin B. Principle of Personnel Administrator. New York : McGraw-Hill Book Company Inc., 1961.

Gloster LL., Arthur Spears. "A Study of Faculty Morale in Selected Community Colleges and Technical Institutes in North Caroline," Dissertation Abstracts International. 35(3) : 5074 - A ; February, 1975.

Herzberg, Frederick. The Motivation of Work. New York : World Publishing, 1966.

James, Martetta Welch. "The Relationship of the School Principals Leader Behavior of Teacher Morale," Dissertation Abstracts International. 44(2) : 185 - A ; August, 1983.

Kemper, Lawrence B. "Morale of Elementary School Principals in Mexican American Poverty," Dissertation Abstracts International. 35(9) : 5074 - A ; March, 1975.

Krejcie, Robert V. and Deryle W. Morgan. Determaning Sample Size for Research Activities Educational and Psychological Measurement. Vol.30 : No 3. Autumn, 1970.

Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. 2nd ed. New York : Harper and Row Inc., 1954.

McClelland, David C. Personality. New York : Holt, Rinehart, and Winton, 1951.

McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill Book Company Inc., 1960.

Moore, David G. and Robert, K. Burns. How Good in Good Morale ?. Factory Management and Maintenance, February, 1956.

Napier, Thoman Gayle. "Teacher Morale," Dissertation Abstracts International. 27(4) : 1228 - A ; October, 1966.

Ovard, Clen F. Administration of Changing Secondary School. New York : The MacMillan Company, 1969.

Sommer, Norman Louis. "Factor Influencing Teacher Morale in Selected Secondary School," Dissertation Abstracts International. 31(31) : 986 - A ; September, 1970.

Swaringim, Carl Thomas. "A Comparison of Teacher Morale in Public Elementary School in St.Louis County Missouri," Dissertation Abstracts International. 34(6) : 1785 - A ; December, 1982.

Terry, Thomus Dien. "Relationship Between the Sense of Power and Selected Morale Factors of Public School Classroom Teacher," Dissertation Abstracts International. 33(6) : 2675 - A ; December, 1972.

Vroom, Victor H. Work and Motivation. New York : John Wiseley & Sons Inc., 1964.

Yoder, Dale. Personnel : Principles and Policies. Tokyo : Nuruzen Co. Ltd., 1959.

ภาคผนวก

(สำเนา)

ที่ ทม 1010(6)/0396 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

24 กรกฎาคม 2532

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน คุณสัจจา ศรีเจริญ

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายสุพัฒน์ หนูประดิษฐ์ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา ชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

นิสิตผู้นี้ต้องการมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อาจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง ประธาน

อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์คือ ขอความร่วมมือตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย เพื่อหาความเที่ยงตรงเกี่ยวกับข้อมูลที่จะศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์

(นายธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 313153

(สำเนา)

ที่ ทม 1018(6)/0396 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

24 กรกฎาคม 2532

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน คุณสมภพ ศรีเกื้อ

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายสุพัฒน์ หนูประดิษฐ์ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา ชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

นิสิตผู้นี้ต้องการมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อาจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง ประธาน

อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์คือ ขอความร่วมมือตรวจแบบสอบถามการวิจัย เพื่อหาความเที่ยงตรงเกี่ยวกับข้อมูลที่จะศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์

(นายธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 313153

(สำเนา)

ที่ ทม 1018(6)/0396 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

24 กรกฎาคม 2532

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน คุณสรรเสริญ วิเชียรรัตน์

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายสุพัฒน์ หนูประดิษฐ์ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา ชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

นิสิตผู้นี้ต้องการมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อาจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง ประธาน

อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์คือ ขอความร่วมมือตรวจแบบสอบถามการวิจัย เพื่อหาความเที่ยงตรงเกี่ยวกับข้อมูลที่จะศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์

(นายธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 313153

(สำเนา)

ที่ ทม 1018(6)/0668 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

19 กันยายน 2532

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเมืองยะลา

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายสุพัฒน์ หนูประดิษฐ์ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา ชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

นิสิตผู้นี้ต้องการมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อาจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง ประธาน

อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์คือ เก็บข้อมูลเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจากผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดยะลา จำนวน 30 ชุด

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์

(นายธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 313153

(สำเนา)

ที่ ทม 1018(6)/0667 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

25 กันยายน 2532

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายสุพัฒน์ หนูประดิษฐ์ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา ชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

นิสิตผู้นี้ต้องการมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อาจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง ประธาน

อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์คือ ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการทำปริญญานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์

(นายธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 313153

(สำเนา)

ที่ ศธ 1431/4910 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

ถนนนราภิรมย์ นธ 96000

2 พฤศจิกายน 2532

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ทุกอำเภอ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 26 ชุด

ด้วยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา ได้ขอความร่วมมือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส แจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เพื่อประกอบการทำปริญญานิพนธ์ของ นายสุพัฒน์ หนูประดิษฐ์ นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา ซึ่งทำปริญญานิพนธ์เรื่อง ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส พิจารณาแล้วเห็นว่า ควรให้ความอนุเคราะห์ตามสมควร เพื่อสนับสนุนให้การศึกษาต่อของบุคลากรในสังกัด ได้ประสบผลสำเร็จด้วยดี พร้อมหนังสือนี้ได้ส่งแบบสอบถาม จำนวน 26 ชุด เพื่อให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ แจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดตอบแบบสอบถามดังกล่าว และขอรวบรวมไว้ที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อผู้วิจัยมารับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) อนันต์ บุญทอง

(นายอนันต์ บุญทอง)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด รักษาราชการแทน

ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

ฝ่ายบริหารทั่วไป

โทร. นราธิวาส (073)511 412

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

ผู้วิจัย

สุพัฒน์ หนูประดิษฐ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

คณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

อาจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง ประธานกรรมการ

อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล กรรมการ

แบบสอบถามวัดขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

แบบสอบถามชุดนี้ มุ่งสำรวจความรู้สึกของท่านเพื่อนำไปวิเคราะห์หาข้อสรุปที่เป็นจริงเกี่ยวกับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ฉะนั้น โปรดตอบให้ตรงกับสภาพความรู้สึกของท่านที่เป็นจริงมากที่สุด โดยตอบทุกข้ออย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่ง ข้อมูลที่ได้จึงถูกต้องตรงกับความจริงมากที่สุด ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับการวิจัยในครั้งนี้อย่างแท้จริง อีกทั้งความรู้สึกของท่านทั้งหมดจะเป็นความลับ เพราะไม่ต้องระบุชื่อผู้ตอบแต่ประการใด ผลของการวิจัยครั้งนี้ผู้มีอำนาจระดับเหนือขึ้นไปสามารถอ้างอิงและนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุง ส่งเสริมขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไปได้ จึงหวังว่าท่านคงให้ความร่วมมือให้คำตอบที่เป็นจริงมากที่สุด ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

<u>คำชี้แจงก่อนตอบแบบสอบถาม</u>

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 3 ตอน แต่ละตอนจะมีคำชี้แจงหรือตัวอย่างการตอบไว้เฉพาะแล้ว คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบบางประการ มีทั้งหมด 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แยกเป็น 5 ตอนย่อย รวมทั้งหมด 46 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบระบุสิ่งที่ควรปรับปรุง พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

จึงขอความกรุณาทบทวนให้แน่ใจว่าท่านตอบแบบสอบถามนี้ครบถ้วนแล้ว

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ◯ หน้าข้อที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

สำหรับผู้วิจัย

1. เขตที่ตั้งโรงเรียน
   - ◯ โรงเรียนกันดาร
   - ◯ โรงเรียนไม่กันดาร

   ☐ 1

2. อายุของท่าน
   - ◯ ต่ำกว่า 45 ปี
   - ◯ 45 ปีขึ้นไป

   ☐ 2

3. เงินเดือนของท่านในปัจจุบัน
   - ◯ ต่ำกว่า 7,200 บาท
   - ◯ 7,200 บาทขึ้นไป

   ☐ 3

4. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของท่าน (รวมทั้งที่นี้ ที่อื่น ๆ)
   - ◯ ต่ำกว่า 5 ปี
   - ◯ ตั้งแต่ 5 - 10 ปี
   - ◯ มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

   ☐ 4

5. ขนาดโรงเรียนของท่าน
   - ◯ ขนาดเล็ก (มีนักเรียน 120 คนลงมา)
   - ◯ ขนาดกลาง (มีนักเรียน 121 คนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 300 คน)
   - ◯ ขนาดใหญ่ (มีนักเรียน 301 คนขึ้นไป)

   ☐ 5

ตอนที่ 2

แบบสอบถามวัดขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อทราบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 46 ข้อ

คำแนะนำ โปรดอ่านข้อความที่กำหนดให้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกจริง ๆ ของท่านเพียงช่องเดียว โดยกำหนดระดับคะแนนไว้ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ข้อความที่กำหนดไว้นั้น ความรู้สึกของท่านอยู่ในระดับต่ำมาก

ระดับ 2 หมายถึง ข้อความที่กำหนดไว้นั้น ความรู้สึกของท่านอยู่ในระดับต่ำ

ระดับ 3 หมายถึง ข้อความที่กำหนดไว้นั้น ความรู้สึกของท่านอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ข้อความที่กำหนดไว้นั้น ความรู้สึกของท่านอยู่ในระดับสูง

ระดับ 5 หมายถึง ข้อความที่กำหนดไว้นั้น ความรู้สึกของท่านอยู่ในระดับสูงมาก

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	องค์ประกอบที่เกี่ยวกับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับขวัญ					สำหรับผู้วิจัย
		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
0)	ความมั่นใจว่าจะได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในกรณีที่มีการสอบสวนทางวินัย.....			✓			

จากตัวอย่างแบบสอบถามแสดงว่า ในองค์ประกอบ "ความมั่นใจว่าจะได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในกรณีที่มีการสอบสวนทางวินัย" นั้น ระดับที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด คือ ปานกลาง ซึ่งหมายถึง ขวัญของท่านอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อที่	องค์ประกอบที่เกี่ยวกับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับขวัญ					สำหรับผู้วิจัย
		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
	ลักษณะงาน						
1	งานบริหารการศึกษาที่กำลังปฏิบัติอยู่ตรงความถนัด ความรู้ ความสามารถของท่าน.....						☐ 6
2	ท่านมีโอกาสใช้ความชำนาญ ความคิดริเริ่มและอิสระอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน.....						☐ 7
3	ปริมาณงานในหน้าที่ของท่านกำลังปฏิบัติอยู่เหมาะสมดีแล้ว.....						☐ 8
4	ท่านมีความภาคภูมิใจในการที่ได้ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน.....						☐ 9
5	ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่โดยทั่วไปได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย.....						☐ 10
6	ผลการจัดการการประถมศึกษาของ สปช. ปัจจุบันเป็นที่น่าพอใจ.....						☐ 11
7	ท่านมีความพอใจในการบริหารงานตามโครงสร้างของ สปช. ในปัจจุบัน.....						☐ 12
8	สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนส่งเสริมให้ท่านสามารถทำงานได้อย่างสะดวกสบาย.....						☐ 13
9	ท่านมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้โดยไม่คิดที่จะย้ายไปหน่วยงานอื่น.....						☐ 14

ข้อที่	องค์ประกอบที่เกี่ยวกับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับขวัญ					สำหรับผู้วิจัย
		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
10	ปัจจุบันโรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มากพอที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงานได้.....						☐ 15
	<u>สภาพบุคลากร</u>						
11	ท่านมีความรู้สึกว่ามีความมั่นคงปลอดภัยและอบอุ่นใจในการปฏิบัติงาน.....						☐ 16
12	ท่านมีความตั้งใจจะทำงานเพื่อสร้างตนเองให้เจริญก้าวหน้า.....						☐ 17
13	ท่านมีความรู้สึกว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนอยู่ได้นานเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ.....						☐ 18
14	ท่านมีความรู้สึกว่าตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนช่วยให้ท่านมีเกียรติศักดิ์ศรีในสังคมเท่าเทียมกับข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ.....						☐ 19
15	ท่านได้รับการยอมรับและยกย่องว่าเป็นสมาชิกคนสำคัญของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนี้.....						☐ 20
16	ท่านยินดีจะเสียสละกำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด เพื่อปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย.....						☐ 21

ข้อที่	องค์ประกอบที่เกี่ยวกับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับขวัญ					สำหรับผู้วิจัย
		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
17	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเป็นส่วนใหญ่.....						☐ 22
18	ท่านได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาโดยเสมอภาคและทั่วถึง.....						☐ 23
19	บุคลากรในหน่วยงานต่างให้ความเชื่อถือเลื่อมใส และยอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน.....						☐ 24
20	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป.....						☐ 25
21	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ยกย่อง ชมเชย แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม.....						☐ 26
	<u>นโยบายและการบริหาร</u>						
22	ท่านรู้สึกพอใจและเห็นด้วยกับนโยบายการบริหารงานของ สปช.						☐ 27
23	ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป.....						☐ 28

ข้อที่	องค์ประกอบที่เกี่ยวกับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับขวัญ					สำหรับผู้วิจัย
		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
24	ท่านมั่นใจว่างานตามนโยบายของ สปช. สามารถนำไปปฏิบัติได้และสำเร็จตามเป้าหมายส่วนใหญ่.....						☐ 29
25	ท่านพอใจต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป.....						☐ 30
26	การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป ทำให้ถูกต้องและรวดเร็วทันเหตุการณ์มากขึ้น.....						☐ 31
27	การควบคุมงานของผู้บังคับบัญชาปฏิบัติพร้อมกับการนิเทศงาน.....						☐ 32
28	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าการนิเทศงานของผู้บังคับบัญชาเป็นการช่วยเหลือการปฏิบัติงานในหน้าที่.....						☐ 33
29	หน่วยงานระดับเหนือติดต่อสื่อสารกับทางโรงเรียนได้อย่างรวดเร็ว.....						☐ 34
30	ท่านมีความมั่นใจว่าได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม.....						☐ 35
	<u>ผลประโยชน์ตอบแทน</u>						
31	เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ.....						☐ 36

ข้อที่	องค์ประกอบที่เกี่ยวกับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับขวัญ					สำหรับผู้วิจัย
		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
32	ท่านได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิที่ควรได้รับด้วยความเป็นธรรม.....						☐ 37
33	ท่านได้รับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ครบถ้วนและทันตามความจำเป็นเสมอ.....						☐ 38
34	ท่านได้รับเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ทัดเทียมกับข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ.....						☐ 39
35	ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ.....						☐ 40
36	การดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ช่วยให้มีโอกาสก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ.....						☐ 41
37	การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในตำแหน่งปฏิบัติไปตามระเบียบถูกต้องและยุติธรรม.....						☐ 42
38	ผู้บังคับบัญชารับรู้ผลงาน ชมเชย ให้กำลังใจหรือมอบรางวัลเมื่อเห็นว่าปฏิบัติงานได้ผลดี.....						☐ 43
	<u>ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา</u>						
39	ผู้บังคับบัญชาวางตัวเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย และปฏิบัติตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา.....						☐ 44

ข้อที่	องค์ประกอบที่เกี่ยวกับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับขวัญ					สำหรับผู้วิจัย
		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
40	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านชี้แจง ขอคำแนะนำ และปรึกษาหารือเป็นการส่วนตัว.....						☐ 45
41	ผู้บังคับบัญชาจะมาเยี่ยมโรงเรียนและถามถึงการปฏิบัติงานของท่านเสมอ.....						☐ 46
42	ท่านให้ความร่วมมืออย่างจริงใจ และมั่นใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา.....						☐ 47
43	ท่านมีความรู้สึกว่าบรรยากาศในโรงเรียนของท่านมีความเป็นกันเอง.....						☐ 48
44	บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่มีการจับผิดกล่าวหา และร้องเรียนกันเลย.....						☐ 49
45	ท่านมีความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน.....						☐ 50
46	เมื่อท่านมีปัญหาในการปฏิบัติงานหรือเรื่องส่วนตัว บุคลากรในหน่วยงานได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี.....						☐ 51

ตอนที่ 3

โปรดระบุข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

องค์ประกอบที่เกี่ยวกับขวัญ	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง
1. ลักษณะงาน	1. ..... 2. ..... 3. ..... 4. ..... 5. .....
2. สภาพบุคลากร	1. ..... 2. ..... 3. ..... 4. ..... 5. .....
3 นโยบายและการบริหาร	1. ..... 2. ..... 3 ..... 4. ..... 5. .....

องค์ประกอบที่เกี่ยวกับขวัญ	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง
4. ผลประโยชน์ตอบแทน	1. ..... 2. ..... 3. ..... 4. ..... 5 .....
5. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	1. ..... 2. ..... 3 ..... 4 ..... 5 .....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

สุพัฒน์ หนูประดิษฐ์
นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายสุพัฒน์ ชื่อสกุล หนูประดิษฐ์

เกิดวันที่ 16 เดือนสิงหาคม	พุทธศักราช 2496
สถานที่เกิด	อำเภอระโนด จังหวัดสงขลา
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์ใหญ่ ระดับ 5
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านปอเนาะ ตำบลปะลุรู อำเภอสุไหงปาดี จังหวัดนราธิวาส 96140

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2513 มศ. 3 โรงเรียนระโนดวิทยา

พ.ศ. 2518 ป.กศ.สูง วิทยาลัยครูสงขลา

พ.ศ. 2524 ศศ.บ. (การศึกษาชนบท) จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

พ.ศ. 2533 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนราธิวาส

บทคัดย่อ

ของ

สุพัฒน์ หนูประดิษฐ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
มกราคม 2533

การวิจัยนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับและลำดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส เพื่อเปรียบเทียบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามตัวแปรด้าน เขตที่ตั้งโรงเรียน อายุ เงินเดือน ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดโรงเรียน และเพื่อทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ปีการศึกษา 2532 จำนวน 181 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 46 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความแปรปรวน ใช้ t-test และ ANOVA ในการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกองค์ประกอบ

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในเขตที่ตั้งโรงเรียนต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเงินเดือนต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า 5 ปี กับตั้งแต่ 5 - 10 ปี และต่ำกว่า 5 ปี กับมากกว่า 10 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียนต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ที่รวบรวมได้มีดังนี้คือ ควรจัดทรัพยากรการบริหารให้เพียงพอ ควรหามาตรการการคุ้มครองป้องกันภัยอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินของข้าราชการครูอย่างถาวร กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับท้องถิ่น ควรยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานดีเด่น และเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ควรจัดอบรม นิเทศงาน และเยี่ยม ให้ขวัญกำลังใจแก่โรงเรียนในท้องถิ่นกันดารบ่อย ๆ ควรปรับปรุงเงินเดือนและสวัสดิการให้เหมาะสม เพื่อแก้ปัญหาค่าครองชีพ ควรใช้คุณภาพงานในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งความดีความชอบ มากกว่าปริมาณงานที่รับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นกันเองและจัดกิจกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้บ้างตามโอกาส

MORALE OF THE PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF NARATHIWAT PROVINCIAL PRIMARY EDUCATION

AN ABSTRACT

BY

SUPAT NOOPRADIT

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
January 1990

The purpose of this research was to study the levels and hierarchy of the morale of the administrators under the Office of Narathiwat Provincial Primary Education. The study also compared the levels of morale of these administrators who differed in school location, age, pay, experience of being administrators, and the sizes of schools they belong to. Suggestions for improving morale levels of these administrators were gathered and presented.

The subjects of the study were 181 administrators under the Office of Narathiwat Provincial Primary Education, in the academic year 1989. The instrument used in data gathering was a 46- item researcher-made, rating scale questionnaire. The statistics used in the analysis of data were percentage, mean, and variance. t-test and ANOVA were used in the hypothesis testing.

These are the research findings :

1. The overall morale of the administrators was found to be at the medium level. Each and every component of the morale was also found to be at the medium level.

2. There was a significant difference at the .05 level of the morale level of the administrators who differed in school location.

3. There was no significant difference of the morale level of the administrators who differed in age.

4. There was a significant difference at the .01 level of the morale level of the administrators who have different pay.

5. There was a significant difference at the .01 level of the morale level of the asministrators who differed in experience of being administrators. In pair comparisons, there was a significant difference at the .05 level of morale level of the administrators who have less than 5-year, 5-10 year, and more than 10-year experience of being administrators.

6. There was a significant difference at the .05 level of morale level of the administrators who belong to different school sizes. In pair comparisons, there was a significant difference at the .05 level of morale level of the administrators who belong to large-size schools and small-size schools.

The following are suggestions put forth by the administrators of this study. There should be adequate administration resources. There should be permanent safeguards for the lives and property of teachers and these policies should comply with locality. Good personnel should be highly praised and promoted. Administrators should supervise, visit, and set up seminars more frequently to heighten morale of schools in remote areas. There should be appropriate adjustments of pay and fringe benefits to alleviate the high cost of living. Work quality rather than quantity should be used in promotion. Superordinates should appear approachable and activities for subordinates to meet and exchange ideas and points of view should be set up occasionally.