

371.201
ด 212 ๗
ร.3

บัญชีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

ปริญญานิพนธ์

ของ

สัจจา ศรีเจริญ

๖ ๖ เม.ย. 2535

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้า
ปริญญากฎการศึกษามหาบัณฑิต
สิงหาคม 2527

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

177181

ขั้วของผู้นักรบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกักรกรมสามัญศึกษา
ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

บทคัดย่อ

ของ

ลััจจา ศรีเจริญ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สิงหาคม 2527

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาขวัญ 6 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านความรู้สึกส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน ด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และด้านความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 2) เพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ รายได้ ที่พักอาศัย และที่ตั้งของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 128 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 54 โรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญอยู่ในระดับสูง ด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน และด้านความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน แต่ผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ รายได้ ที่พักอาศัย และที่ตั้งของโรงเรียน ปรากฏผลดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีขวัญด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน และด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทขึ้นไป และมีรายได้ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาทลงมา มีขวัญด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมือง และโรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง มีขวัญด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

MORALE OF THE SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS
UNDER THE DEPARTMENT OF GENERAL EDUCATION
IN THE SOUTH FRONTIER PROVINCES

AN ABSTRACT

BY

SATCHA SRICHAREON

Presented in partial fulfillment of the requirements

for the Master of Education degree

at Srinakharinwirot University

August 1984

The purposes of the study were; 1) to investigate six aspects of morale, i.e., sense of belongingness, job satisfaction, job responsibility, job security, job accomplishment, and social interrelations, of the secondary school administrators under the Department of General Education in the south frontier provinces, and 2) to compare morale of the school administrators classified by administrative status-quo, monthly earnings, home locations, and school locations. The sample comprised of 128 administrators from 54 secondary schools.

The result indicated that morale of the school administrators was high in the following aspects; job responsibility, sense of belongingness, social interrelations, and job satisfaction, but was at the moderate in job accomplishment and job security.

Considerably, comparison of morale of the school administrators classified by administrative status-quo, monthly earnings, home locations, and school locations, the result revealed as follows;

1) Morale of school administrators with different administrative status-quo was statistically significant different at .05 level in the following aspects; sense of belongingness, job responsibility, and job accomplishment.

2) Morale of school administrators with different monthly earnings was statistically significant different at .05 level in job responsibility.

3) Morale of school administrators with different school locations was statistically significant different at .05 level in job security.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สัจจา ศรีเจริญ

เกิด 21 กุมภาพันธ์ 2498

ภูมิลำเนา 18 หมู่ 3 ตำบลวังใหญ่ อําเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา

การศึกษา 2508 สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 จากโรงเรียนบ้านควนหมาก
ตำบลวังใหญ่ อําเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา

2511 สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 จากโรงเรียนบ้านวังใหญ่
ตำบลวังใหญ่ อําเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา

2514 สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชบุรี
จังหวัดสงขลา

2518 สำเร็จการศึกษาชั้นประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง
(วิชาเอก ภาษาอังกฤษ วิชาโท สังคมศึกษา, ภาษาไทย)
จากวิทยาลัยครูสงขลา

2522 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.บ) วิชาเอก
ภาษาอังกฤษ วิชาโทภูมิศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สงขลา

2527 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม) วิชาเอก
การบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร

การปฏิบัติงาน

2518 ครูที่โรงเรียนนิคมสร้างตนเองเทพา 3 ต. ท่าม่วง อ. เทพา
จ. สงขลา (2 เดือน)

2518 ครูที่โรงเรียนนาทวีวิทยาคม อ. นาทวี จ. สงขลา

ปัจจุบัน

อาจารย์ 1 ระดับ 4 โรงเรียนนาทวีวิทยาคม อ. นาทวี จ. สงขลา

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณา
ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา
Dr. K. M. K. K.
Baron S. S.

ประธาน

กรรมการ

คณะกรรมการสอบ
Dr. K. M. K. K.
Baron S. S.
S. S. S. S.

ประธาน

กรรมการ

กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ความสำเร็จของการศึกษาวิจัยเพื่อหาปริมาณนิพนธ์ฉบับนี้ เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประชุม รอดประเสริฐ และ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ ที่ได้กรุณาเป็นประธานและกรรมการควบคุม ปริมาณนิพนธ์ โดยท่านอาจารย์ทั้งสองได้ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือแนะนำในการ ศึกษาค้นคว้า ตลอดจนการแก้ไขปรับปรุงมาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบ ขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูง และขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุกัญญา ติยะสุวรรณ ที่ได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติม ทำให้ปริมาณนิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องและ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจสอบแก้ไขทั้งให้ข้อ เสนอแนะในการสร้างแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ทุกท่าน ที่ได้ให้ ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ธรรมบุญ วิสัยจร อาจารย์ปราโมทย์ บางเสน ที่ได้ให้ความกรุณาอนุเคราะห์ตลอดระยะเวลาการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะ อย่างยิ่ง คุณพีโรติ คุณพีฬไธ เกตตะพันธ์ และขอขอบคุณ คุณบุญศรี แสงประเสริฐ คุณเทอดศักดิ์ ช้างศรีสรณ์ ตลอดจนเพื่อน ๆ และน้อง ๆ ทุกคนที่ได้ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนด้วยดีตลอดมา ห้ายสุคนธ์ ขอขอบคุณ คุณดวงพร ศรีเจริญ (พงศ์อินทร์) ที่ได้ให้ ความช่วยเหลือสนับสนุนด้านกำลังทรัพย์และเป็นกำลังใจสำคัญยิ่งแก่ผู้วิจัย ทำให้การศึกษา และการหาปริมาณนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

คุณค่าและคุณความดีอันพึงมีจากปริมาณนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่อง สักการะเพื่อบูชาพระคุณของ คุณพ่อและคุณแม่ และครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้การอบรม สั่งสอนจนทำให้ประสบผลสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้าในการศึกษาตลอดมา

ธัจจา ศรีเจริญ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
✓ ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4 1 ✓
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	5
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
ความหมายของ "ขวัญ"	12
ประโยชน์และความสำคัญของขวัญในการบริหารงาน	14
ปัจจัยและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน	16
ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในจังหวัด ชายแดนภาคใต้	23
วิธีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน	39
ลักษณะขององค์การที่แสดงว่าบุคคลในองค์การมีขวัญในการ ปฏิบัติงานดี	49
ลักษณะขององค์การที่แสดงว่าบุคคลในองค์การมีขวัญในการปฏิบัติงาน ที่ไม่ดี	51
มาตรการสำหรับรักษขวัญในองค์การ	53
งานวิจัยภายในประเทศ	56
งานวิจัยต่างประเทศ	58
✓ สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า	62)

3	วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า	63	1
	ประชากร	63	1
	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	63	2
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	65	3
	ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ	66	5
	วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	69	7
	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	71	8
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	73	11
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76	
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	76	
	การวิเคราะห์ข้อมูล	76	
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	78	
	การศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียน	78	
	การวิเคราะห์ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนรวม	78	
	การวิเคราะห์ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนจากองค์ประกอบด้าน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	79	
	การวิเคราะห์ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนจากองค์ประกอบด้าน ความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน	81	
	การวิเคราะห์ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนจากองค์ประกอบด้าน ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน	83	
	การวิเคราะห์ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนด้านความมั่นคงต่อการ ปฏิบัติงานในโรงเรียน	86	

การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารโรงเรียนด้านความสำเร็จของงาน ที่ปฏิบัติในโรงเรียน	88
การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารโรงเรียนด้านความสัมพันธ์กับสังคม ทั้งในและนอกโรงเรียน	91
การเปรียบเทียบข้อมูลของผู้บริหารโรงเรียนตามตัวแปรลักษณะงาน ที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติ	94
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบข้อมูลของผู้บริหาร โรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน	97
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ของโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน ...	99
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลด้านความรู้สึกพึงพอใจต่อ งานที่ปฏิบัติในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ ต่างกัน	101
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลด้านความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ ต่างกัน	102
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน	104
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลด้านความสำเร็จของงานที่ ปฏิบัติในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน..	105
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลด้านความสัมพันธ์กับสังคมทั้ง ในและนอกโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ ต่างกัน	107

การเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ตามตัวแปร	
รายได้ที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับ	108
การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน จากแนก	
ตามรายได้ที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับ	108
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหาร	
โรงเรียนที่มีรายได้ต่างกัน	109
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญตามองค์ประกอบ	
6 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่างกัน	110
การเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ตามตัวแปรที่อยู่	
ของผู้บริหารโรงเรียน	112
การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน จากแนก	
ตามที่อยู่ของผู้บริหารโรงเรียน	112
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหาร	
โรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกัน ..	114
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญตามองค์ประกอบ	
6 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกัน	115
การเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ตามตัวแปรที่ตั้งของ	
โรงเรียน	116
การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน จากแนก	
ตามที่ตั้งของโรงเรียน	116
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน	
ที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน	118
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญตามองค์ประกอบ	
6 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่	
ต่างกัน	119

5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	121
ความมุ่งหมายในการศึกษาครั้งนี้	121
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	121
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	122
การวิเคราะห์ข้อมูล	123
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	124
✓ การอภิปรายผล	130
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	170
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป	178

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนโรงเรียนและจำนวนผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แยกตามจังหวัดต่าง ๆ	64
2 แสดงจำนวนแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างตอบกลับคืนมา แยกตาม จังหวัดต่าง ๆ	70
3 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม	78
4 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อทราบระดับขวัญ ของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ...	79
5 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อทราบระดับขวัญ ของผู้บริหารโรงเรียนด้านความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน..	81
6 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อทราบระดับขวัญ ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน..	83
7 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อทราบระดับขวัญ ของผู้บริหารโรงเรียนด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน..	86
8 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อทราบระดับขวัญ ของผู้บริหารโรงเรียนด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน..	88
9 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อทราบระดับ ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนด้านความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอก โรงเรียน	91
10 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน	95

11	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน	97
12	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันเป็นรายคู่	98
13	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญด้านความรู้สึกเป็น ส่วนหนึ่งของโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน ...	99
14	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญด้านความรู้สึกเป็น ส่วนหนึ่งของโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน เป็นรายคู่	100
15	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญด้านความพึงพอใจ ต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ ต่างกัน	101
16	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญด้านความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ ต่างกัน	102
17	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญด้านความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน เป็นรายคู่	103
18	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญด้านความมั่นคงต่อ การปฏิบัติงานในโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ ต่างกัน	104
19	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญด้านความสำเร็จ ของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ ต่างกัน	105

20	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจ ของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ ต่างกันเป็นรายคู่	106
21	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจ สัมพันธภาพ สังคมทั้งในและนอกโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ ต่างกัน	107
22	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีรายได้ต่างกัน	108
23	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีรายได้ต่างกัน	109
24	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญตามองค์ประกอบ 6 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่างกัน	110
25	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีที่อยู่ต่างกัน	112
26	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีที่อยู่ต่างกัน	114
27	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญตามองค์ประกอบ 6 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกัน	115
28	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน	116
29	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหาร โรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน	118
30	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญตามองค์ประกอบ 6 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน ...	119

ภูมิหลัง

คนเป็นทรัพยากรและปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญซึ่งนักบริหารทุกยุคทุกสมัยให้ความสนใจตลอดมา เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานย่อมขึ้นอยู่กับคนซึ่งเป็นผู้ดำเนินการและปรับปรุงพัฒนางานต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ใดกำหนดไว้ (พนัส หันนาคินทร์ 2524 : 76) แต่ความสำเร็จของงานจะเกิดขึ้นในหน่วยงานใดหรือไม่นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือและการประสานสัมพันธ์อันดีจากบุคคลสองฝ่าย คือ ผู้บริหารและผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งเป็นตัวจักรกลสำคัญที่ต้องมีบทบาทเป็นผู้นำและบังคับบัญชาการดำเนินการบริหาร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ (Thomson. 1968 : 102) อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารเปรียบเสมือนดวงประทีปและตัวแทนขององค์กร เรายังเป็นจุดศูนย์รวมแห่งพลังร่วมและหลักชัยในการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานโดยส่วนรวม (สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 219) ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องราวของมนุษย์ตามหลักจิตวิทยาโดยเข้าใจถึงสาเหตุ ความต้องการและปัญหาข้อขัดแย้งที่แท้จริงของบุคคล เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เรื่องเกี่ยวกับคนจึงนับว่ามีความสำคัญและยุ่งยากที่สุดในกระบวนการบริหาร (สมานรังสิโยภุณ 2523 : 29)

การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ของการบริหาร เพื่อให้เกิดพฤติกรรมร่วมกันในทางสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การแล้ว ผู้บริหารต้องมีทัศนคติที่ดีและมีความพึงพอใจต่องาน ตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและอุทิศตนเพื่องานอย่างแท้จริง สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและปัจจัย

ต่าง ๆ ในหน่วยงานที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ประสิทธิภาพในการบริหารงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และทรัพยากรต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ ฯลฯ (สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 242) รวมทั้งความสัมพันธ์กับชุมชน ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกมาในลักษณะการบริหารงานที่พึงประสงค์ขององค์การ และผู้ร่วมงาน ในโรงเรียนก็เช่นเดียวกันหากผู้บริหารโรงเรียนมีสภาพขวัญในการบริหารงานที่ดีย่อมจะส่งผลต่อขวัญของครูและผู้ร่วมงานในโรงเรียนด้วย เพราะผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญในการที่จะสร้างหรือบั่นทอนขวัญของบุคคลในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความเชื่อมั่นในการทำงานของครูและบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Watson. 1976 : 7) ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีต้องพยายามสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่สมาชิกในโรงเรียนเพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจ มีความจริงใจและตั้งใจด้วยความวิริยะ อุตสาหะอยู่ในระเบียบวินัย มีความสุขและพอใจในการทำงาน (อรุณ ภัทธรรม 2517 : 212) ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องไม่ละเลยเรื่องการบำรุงขวัญ เพราะการที่ผู้ใดบังคับบัญชาที่มีขวัญสูง การทำงานจึงเกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้ใดบังคับบัญชาเต็มใจทำงานตามคำสั่งด้วยความกระตือรือร้นและเชื่อถือ ซึ่งลักษณะการทำงานดังกล่าวเป็นที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง (Jucins. 1970 : 342) สิ่งเหล่านี้เกี่ยวข้องกับขวัญของครูมาก เพราะผู้บริหารโรงเรียนก็มีส่วนในการสร้างและรักษาขวัญของครูและการบริหารโรงเรียนก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญของครูด้วย ยิ่งโรงเรียนให้เสรีภาพมากเท่าใดขวัญของครูยิ่งดีขึ้นเท่านั้น (Ellenburg. 1972 : 44)

✓ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการทำงาน โดยเฉพาะขวัญของผู้บริหารโรงเรียนนั้น นอกจากส่งผลต่อขวัญของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานแล้ว ยังส่งผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของงานในโรงเรียนด้วย เพราะเมื่อขวัญของผู้บริหารและขวัญของกลุ่มก็

ยอมหมายถึงว่าวัตถุประสงค์ของบุคคลและกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความมุ่งมั่นในการหางานให้สำเร็จโดยพยายามร่วมมือร่วมใจกันเพื่อแก้ไขอุปสรรคที่มาขัดขวางและให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เมื่อขวัญของผู้บริหารและขวัญของผู้ร่วมงานทุกคนถึงงานในองค์การก็จะมีประสิทธิภาพที่ขึ้นค้ำย (Yoder. 1956 : 6) จากเหตุผลดังกล่าว แสดงว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารโรงเรียน

จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นภูมิภาคที่มีสภาพทางภูมิศาสตร์และสังคมที่แตกต่างจากส่วนอื่นของประเทศ โดยเฉพาะสภาพทางสังคมอันเนื่องจากมีประชากรที่นับถือศาสนาอิสลามถึงร้อยละ 71 และใช้ภาษายาวีซึ่งเป็นภาษาถิ่นในชีวิตประจำวัน (มาโนชญ์ บุญญานุวัตร 2526 : 14) ส่วนชนบทรอบนอกนิยมประเพณีและวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกับมาเลเซียและแตกต่างจากชาวไทยพุทธอย่างมาก ซึ่งลักษณะเหล่านี้เป็นปัญหาอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งมีอิทธิพลต่อความคิด ความเชื่อและศรัทธา ตลอดจนการปฏิบัติตนของชาวไทยมุสลิมให้ยึดมั่นในประเพณีอย่างแน่นแฟ้นยากต่อการเข้าไปแทรกซึมได้ (เสาวนีย์ รุจิระธัมพร จิตกัณหวก 2522 : 4) ในโรงเรียนมัธยมศึกษามีครูและนักเรียนบางส่วนเป็นชาวไทยมุสลิม ชุมชนที่ตั้งของโรงเรียนบางแห่งเป็นชุมชนของชาวไทยมุสลิม บางท้องที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติการคุกคามของขบวนการโจรก่อการร้ายกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งสภาพแวดล้อมที่เป็นปัญหาเหล่านี้มีอยู่เสมอทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารโรงเรียนต้องมีหน้าที่บริหารงานและเป็นตัวแทนของสถาบันที่ต้องเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ และติดต่อสัมพันธ์กับชุมชน ทั้งต้องรับนโยบายทางด้านการศึกษาจากรัฐบาลมาเพื่อพัฒนาคนและสังคม โดยต้องผสมผสานความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติของบุคคลสองกลุ่มที่มีความแตกต่างกันอย่างเด่นชัด และต้องเป็นตัวประสานระหว่างรัฐบาลกับประชาชนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องต่อกัน ปัญหาเหล่านี้ผู้บริหารโรงเรียนต้องประสพด้วยตนเองทั้งสิ้น

จากปัญหาสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้ส่งผลต่อขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังเกตกรรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิด

ความเบื่อหน่ายและทอดถอนใจในการที่จะปฏิบัติงานต่อไป ทำให้เกิดความคิดที่จะย้ายหรือออกไปเสียจากพื้นที่ดังกล่าวเสมอ เพราะขาดความรู้สึกลึกซึ้งมั่นคงปลอดภัยในตำแหน่งหน้าที่ และขาดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ได้ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนและคุณภาพของการมัธยมศึกษาในภูมิภาคนี้ด้วย และเนื่องจากภูมิภาคนี้รัฐได้เน้นการจัดการศึกษาเป็นกรณีพิเศษ เพราะนอกจากมุ่งการพัฒนาคนและสังคมแล้วยังส่งผลต่อความมั่นคงแห่งชาติด้วย เพราะมีปัญหาทางด้านสังคมวัฒนธรรมและการเมืองที่ค่อนข้างรุนแรง ด้วยเหตุผลดังกล่าวการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อแสวงหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหานั้นๆ เพื่อเป็นประโยชน์แก่การบริหารการมัธยมศึกษาในภูมิภาคนี้ให้บรรลุตามเป้าหมายต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้าน คือ
 - 1.1 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
 - 1.2 ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน
 - 1.3 ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน
 - 1.4 ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน
 - 1.5 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน
 - 1.6 ความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน
2. เพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามตัวแปรต่อไปนี้ คือ

- 2.1 ลักษณะงานที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติ
- 2.2 รายได้ของผู้บริหารโรงเรียน
- 2.3 ที่อยู่ของผู้บริหารโรงเรียน
- 2.4 ที่ตั้งของโรงเรียน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์และแนวทางต่อกรมสามัญศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการเสริมสร้างและบำรุงขวัญในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพของสังคม ในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตในการศึกษาค้นคว้า

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปีการศึกษา 2526 จากโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งหมด จำนวน 77 โรงเรียน ซึ่งมีผู้บริหารโรงเรียนรวมทั้งสิ้น จำนวน 205 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนจากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งได้มาจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 54 โรงเรียน มีผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 137 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 70 (Krejcie and Morgan. 1970 : 607 – 610)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 3.1.1 ลักษณะงานที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติ จำแนกเป็น
 - หัวหน้าสถานศึกษา
 - ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ
 - ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ
 - ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง
 - ผู้ช่วยฝ่ายบริการ
- 3.1.2 รายได้ของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกเป็น
 - รายได้ตั้งแต่ เดือนละ 5,000 บาท ขึ้นไป
 - รายได้ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาท ลงมา
- 3.1.3 ที่อยู่ของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกเป็น
 - อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน
 - อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน
- 3.1.4 ที่ตั้งของโรงเรียน จำแนกเป็น
 - โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเมือง
 - โรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเมือง

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งศึกษาจากองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้าน ได้แก่

- 3.2.1 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
- 3.2.2 ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน
- 3.2.3 ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน
- 3.2.4 ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน
- 3.2.5 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน
- 3.2.6 ความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ขวัญ (Morale)** หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานและสภาพการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นวัตถุและบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งหากเป็นความรู้สึกที่ดีต่อการงานทำให้เกิดกำลังใจและความพึงพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่หากเป็นความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการงานทำให้เกิดความท้อถอยและเบื่อหน่ายไม่อยากทำงานต่อไป

2. **ขวัญของผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ความรู้สึกของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่องานและสภาพการบริหารงานในโรงเรียน ตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งหากเป็นความรู้สึกที่ดีจะทำให้เกิดกำลังใจและความพึงพอใจในการบริหารงานให้สำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่หากเป็นความรู้สึกที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความท้อถอยและเบื่อหน่ายไม่อยากบริหารงานต่อไป ซึ่งในการศึกษาวิจัยขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ครั้งนี้ศึกษาจากองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้าน ตามแนวของ โทมัส (Thomas. 1972 : 2676 -A) และสมพงศ์ เกษมสิน (สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 242) ได้แก่

2.1 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง ความรู้สึกของผู้บริหารโรงเรียนที่คิดว่าตนเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญและควรจะได้รับยกย่องและยอมรับจากผู้ร่วมงานในฐานะผู้นำขององค์การ และเป็นสมาชิกขององค์การซึ่งต้องมีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการบริหารตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2.2 ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในตำแหน่งหน้าที่ทางด้านการบริหารที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ความมีอิสระเสรีในการทำงาน รวมทั้งความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ได้แก่ ครู นักเรียน คนงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งการได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บริหาร ชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้บังคับบัญชาทุกระดับ

2.3 ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน หมายถึง ความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งของผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับผู้ร่วมงานและหน่วยงานอื่น ๆ ด้วยความเสียสละ มีความซื่อสัตย์สุจริต และขยันอดทน จนทำให้งานนั้นประสบผลสำเร็จทันตามเวลา มีประสิทธิภาพและเป็นที่ไว้วางใจของทุกฝ่าย

2.4 ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน หมายถึง ความรู้สึกมั่นคงในการดำรงตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหารในโรงเรียน การได้รับความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ การมีรายได้ที่เพียงพอกับความจำเป็น การได้รับสวัสดิการสิทธิและประโยชน์ที่จำเป็นต่อการดำรงชีพตามสภาพเศรษฐกิจของท้องถิ่น และมีความรู้สึกที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วยความมั่นใจ

2.5 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ตามตำแหน่งหน้าที่และคิดว่าสามารถปฏิบัติได้จนประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย โดยการได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายภายใต้การดำเนินการของผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งการมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การได้รับการแต่งตั้งหรือเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งและระดับที่สูงขึ้น การได้ศึกษาต่อหรือการศึกษอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อจะได้นำไปใช้ในการบริหารงานโดยปราศจากอุปสรรคและทำให้งานมีประสิทธิภาพ

2.6 ความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน หมายถึง ความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ร่วมงานทุกระดับในโรงเรียน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก ความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อันทำให้เกิดความรักใคร่สามัคคี รวมถึงความสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นนอกโรงเรียน เช่น ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน และข้าราชการหน่วยงานอื่น ๆ

3. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือรักษาการในตำแหน่งทางด้านการบริหารในโรงเรียนจากกรมสามัญศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ และรวมถึงผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และผู้ช่วย

ครูใหญ่ ซึ่งจำนวนของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละโรงเรียนนั้นย่อมขึ้นอยู่กับปริมาณงาน คือ จำนวนของห้องเรียนตามเกณฑ์ที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ คือ

3.1 โรงเรียนที่มีห้องเรียน ตั้งแต่ 9 – 17 ห้องเรียน มีตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนได้ จำนวน 1 คน

3.2 โรงเรียนที่มีห้องเรียน ตั้งแต่ 18 – 26 ห้องเรียน มีตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนได้ จำนวน 2 คน

3.3 โรงเรียนที่มีห้องเรียน ตั้งแต่ 27 – 41 ห้องเรียน มีตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนได้ จำนวน 3 คน

3.4 โรงเรียนที่มีห้องเรียน ตั้งแต่ 42 ห้องเรียน ขึ้นไป มีตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนได้ จำนวน 4 คน

4. จังหวัดชายแดนภาคใต้ หมายถึง จังหวัดที่ตั้งอยู่ทางชายแดนตอนใต้ของประเทศไทย ประกอบด้วย 5 จังหวัด คือ สตูล ปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสงขลา

5. ลักษณะงานที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติ หมายถึง ตำแหน่งหรือประเภท และสภาพของงานที่ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละคนได้รับการแต่งตั้งและมอบหมายให้ปฏิบัติ และรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 ประเภท ตามแนวการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา คือ

5.1 หัวหน้าสถานศึกษา หมายถึง ตำแหน่งทางด้านการบริหารที่ต้องควบคุมและรับผิดชอบการบริหารงานทั่วไปในโรงเรียนทุกลักษณะงาน ซึ่งเป็นตำแหน่งสูงสุดในโรงเรียน และเป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้าสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่

5.2 ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หมายถึง ตำแหน่งทางด้านการบริหารที่ต้องช่วยปฏิบัติและรับผิดชอบงานทางด้านวิชาการของโรงเรียนแทนหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน หลักสูตร การวัดผล ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ

5.3 ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ หมายถึง ตำแหน่งงานด้านการบริหารที่ต้องช่วยปฏิบัติและรับผิดชอบงานทางด้านการธุรการของโรงเรียนแทนหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวกับงานสารบรรณ การเงินและบัญชี พัสดุครุภัณฑ์ ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายธุรการ

5.4 ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง หมายถึง ตำแหน่งงานด้านการบริหารที่ต้องช่วยปฏิบัติและรับผิดชอบงานทางด้านการกิจการนักเรียนแทนหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวกับการควบคุมความประพฤติของนักเรียน งานสภานักเรียน การรักษาระเบียบวินัย และการอบรมเพื่อส่งเสริมทางด้านความประพฤติ ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง

5.5 ผู้ช่วยฝ่ายบริการ หมายถึง ตำแหน่งงานด้านการบริหารที่ต้องช่วยปฏิบัติและรับผิดชอบงานทางด้านการบริการและอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนแทนหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวกับงานห้องสมุด งานแนะแนว ห้องพยาบาล โสตทัศนศึกษา การจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการ

6. รายได้ของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง เงินเดือนที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับ ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ระดับ คือ

6.1 รายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาท ขึ้นไป หมายถึง รายได้ที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับจากเงินเดือนแต่ละเดือนมากกว่า 5,000 บาท ขึ้นไป

6.2 รายได้ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาท ลงมา หมายถึง รายได้ที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับจากเงินเดือนแต่ละเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท ลงมา

7. ที่อยู่ของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ที่ตั้งครอบครัวหรือที่พักอาศัยประจำของผู้บริหารโรงเรียนในระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนในปัจจุบัน ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 พวก คือ

7.1 อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน หมายถึง ที่อยู่ประจำของผู้บริหารโรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนเดียวกันกับชุมชนซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานอยู่

7.2 อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน หมายถึง ที่อยู่ประจำของผู้บริหาร
โรงเรียนตั้งอยู่นอกชุมชนซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานอยู่

8. ที่ตั้งของโรงเรียน หมายถึง ลักษณะสภาพของชุมชนซึ่งเป็นเขตที่ตั้งของ
โรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่อยู่ ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 พวก คือ

8.1 โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเมือง หมายถึง โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาล
หรือในเขตสุขาภิบาล

8.2 โรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเมือง หมายถึง โรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเขตเทศบาล
หรือนอกเขตสุขาภิบาล

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นักการศึกษาและนักบริหารได้ให้ความสนใจศึกษาเรื่อง "ขวัญ" ไว้เป็นจำนวนมาก และได้ให้ความหมายไว้หลายประการ ดังเช่น

บุญโญ สาร (บุญโญ สาร 2516 : 192) ได้ให้ความหมายของคำว่า "ขวัญ" ว่า หมายถึง น้ำใจที่อยากทำงานให้ดีโดยสมัครใจและมีความสุขกับงานเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเสียมิได้

พนัส หันนาคินทร์ (พนัส หันนาคินทร์ 2524 : 112) ได้ให้ความหมายของคำว่า "ขวัญ" ว่า หมายถึง ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัด ซึ่งน้ำใจในการทำงานนี้เป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็ต้องเป็นไปในลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ แต่ละคนพร้อมที่จะเสียสละเพื่อคณะหรือส่วนรวมและคณะหรือส่วนรวมก็พร้อมที่จะเสียสละเพื่อแต่ละคนได้เช่นเดียวกัน

ฉัตรชัย อรณันท์ (ฉัตรชัย อรณันท์ 2524 : 177) ได้ให้ความหมายของคำว่า "ขวัญ" ว่า หมายถึง ปฏิกริยาที่คนมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัด และมักจะมองกันเป็นหมู่คณะซึ่งมีทั้งสูงและต่ำ ทั้งนี้อยู่ที่ความสามารถของผู้บริหาร

วัฒนา สุทรสุวรรณ (วัฒนา สุทรสุวรรณ 2521 : 56) ได้ให้ความหมายของคำว่า "ขวัญ" ว่า หมายถึง ทศนคติและความสามารถของกลุ่มคนในหมู่คณะหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม ในอันที่จะทำงานร่วมกันอย่างเหนียวแน่นและอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สุรางค์ โค้วตระกูล (สุรางค์ โค้วตระกูล 2514 : 146 - 154) ซึ่งได้ให้ความหมายของคำว่า "ขวัญ" ว่า ขวัญ คือทศนคติของแต่ละบุคคลในกลุ่มที่มีต่อกลุ่ม ขวัญของแต่ละบุคคลและขวัญของแต่ละกลุ่มเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก ถ้าหากที่ไหนมีขวัญของกลุ่มสูงที่นั้นก็จะมีขวัญของสมาชิกแต่ละคนสูงด้วย

นักรัฐประศาสนศาสตร์ ได้ให้ความหมายของคำว่า "ขวัญ" ว่า หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ หรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานด้วยความเต็มใจและพยายามจะสร้างไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างมวลหมู่สมาชิก ทั้งนี้โดยมุ่งหวังจะให้ภาระหน้าที่ของหมู่คณะหรือขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (สมพงษ์ เกษมสิน 2523 : 241)

นักการศึกษาในต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของคำว่า "ขวัญ" ไว้อีก จำนวนมาก เช่น

นีโกร (Negro. 1963 : 38) ได้ให้ความหมายของคำว่า "ขวัญ" ว่า หมายถึง ความรู้สึกที่หาหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน อย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้ง เพื่อผลงานร่วมกัน

เรมเพล และเบนทลีย์ (Rempel and Bently. 1964 : 633) ได้ให้ความหมายว่า "ขวัญ" หมายถึง ความสนใจอย่างยิ่งและความกระตือรือร้นของคนในการที่จะแสดงออกซึ่งความสามารถส่วนบุคคลและคณะในสถานการณ์ของงานที่ได้รับ

ฟลิปโป (Flippo. 1967 : 416 - 419) ได้ให้ความหมายว่า "ขวัญ" หมายถึง สภาพจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน

คัฟลิน (Coughlin. 1970 : 221) ได้ให้ความหมายว่า "ขวัญ" หมายถึง การปรับตัวที่ดี การเป็นตัวของตัวเองในการทำงานให้สำเร็จตามอุดมคติ

จากความหมายของคำว่า "ขวัญ" ที่มีผู้กล่าวไว้ทั้งหมดพอสรุปได้ว่า ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกหรือสภาพทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน ที่เกิดขึ้นต่องานหรือสภาพแวดล้อมในหน่วยงานหรือองค์การทั้งที่เกี่ยวกับบุคคลและวัตถุ แล้วสะท้อนให้เห็นในลักษณะของความรู้สึกพึงพอใจและเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือในลักษณะของความรู้สึก เบื่อหน่ายและทอดถอนใจไม่อยากจะทำงานต่อไป

ประโยชน์และความสำคัญของขวัญในการบริหารงาน

ขวัญในการทางานเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ซึ่งมีความสำคัญและยุ่งยากที่สุดในกระบวนการบริหาร เพราะบุคคลและกลุ่มบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานในองค์การมากที่สุด การจัดระบบบริหารเกี่ยวกับบุคคลจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์การโดยส่วนรวม เช่น พฤติกรรมขององค์การ ความรู้ความสามารถของบุคคล ความต้องการของบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งขวัญและกำลังใจในการทางานของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มที่แสดงออกมาในลักษณะต่าง ๆ กัน ผู้บริหารที่ดีและมีความชาญฉลาดจะต้องรู้จักใช้ศิลป์ในการจูงใจและการโน้มน้าวจิตใจบุคคลในองค์การให้มีการประสานสามัคคีกันเพื่อก่อให้เกิดผลงานรวมของกลุ่มในอันที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงควรจะได้มีการสร้างเสริมและบำรุงขวัญในการทางานด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการทางกาย ร่างกาย จิตใจ และสังคมด้วยวิธีต่าง ๆ การสร้างแรงจูงใจและแรงเสริมในการทางานจึงควรจะได้มีการคำนึงถึงและปฏิบัติเป็นกรณีพิเศษ เพื่อลดปัญหาเรื่องบุคคลให้ลดน้อยลงและมีผลในทางที่ดีต่อองค์การในที่สุด (สมาน รังสิโยภุณณ์ 2523 : 39) ขวัญจึงมีความสำคัญและมีประโยชน์ในการบริหารงานและการทางานในองค์การมากดังที่เควิส (Davis. 1967 : 137) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ดังนี้ คือ

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทางาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความซื่อสัตย์และความจงรักภักดีให้แก่องค์การ
3. เสริมสร้างวินัย อันจะทำให้มีการปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับและคำสั่ง
4. ทำให้องค์การนั้นเป็นองค์การที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยาม

คับขัน

5. ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจต่อองค์การยิ่งขึ้น

6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความริเริ่มในกิจการต่าง ๆ

7. ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความเชื่อมั่นในองค์การของตน

✓ อุทัย หิรัญโต (อุทัย หิรัญโต 2520 : 181 - 182) ได้กล่าวถึงประโยชน์และความสำคัญของขวัญในการบริหารงานว่าจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี ซึ่งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกองค์การ ประโยชน์ของการที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งส่วนตัว และคณะมีขวัญดี คือ

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะใส่ใจศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่

2. เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์การ เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของบุคคลในหน่วยงาน

3. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

4. เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ

5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

✓ อนุชา เทวราชสมบุรณ์ (อนุชา เทวราชสมบุรณ์ 2523 : 17) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการสร้างขวัญหรือนำใจในการทำงานอันจะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์การหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับที่กล่าวแล้วข้างต้น ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้

2. สร้างความจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและหน่วยงานนั้น ๆ

3. บังเกิดผลดีในด้านการควบคุมความประพฤติของบุคลากรให้ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม

4. ทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่

5. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกในหมู่คณะหรือหน่วยงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ของหน่วยงานเป็นอย่างดี

6. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานและนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ชวัญ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการที่จะบริหารงานในหน่วยงานและองค์การให้ประสบผลสำเร็จ และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับ ตลอดจนหัวหน้างานควรให้ความสนใจและจะต้องพยายามสร้างขึ้นในหน่วยงาน เพราะนอกจากจะทำให้งานประสบผลสำเร็จแล้วยังจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและองค์การมีความมั่นคงยิ่งขึ้นด้วย

ปัจจัยและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อชวัญในการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างชวัญการทำงานในองค์การมีความสำคัญและสัมพันธ์กับกระบวนการในการบริหารอย่างยิ่ง เพราะหลักการและวิธีดำเนินงานในการบริหารจะช่วยเกื้อหนุนและอำนวยความสะดวกวิธีการเสริมสร้างชวัญและบำรุงรักษาชวัญในการทำงานในองค์การด้วย การที่ชวัญจะเกิดขึ้นในองค์การได้นั้นจะต้องประกอบด้วยปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การหลาย ๆ ประการ ดังที่ วัณนา สุตรสุวรรณ (วัณนา สุตรสุวรรณ 2521 : 246) และ สมพงศ์ เกษมสิน (สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 242) ได้ศึกษาและสรุปไว้สอดคล้องกันว่า มีองค์ประกอบและปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อชวัญในการปฏิบัติงานที่สำคัญ 15 ประการ คือ

1. ลักษณะและบทบาทของผู้บริหาร การทำงานของบุคคลในองค์การจะเป็นไปตามลักษณะและบทบาทของผู้บริหาร
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์การทุกระดับ
3. ประสิทธิภาพของการบริหารและความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา
4. ความเชื่อมั่นในฝ่ายบริหารขององค์การ
5. สภาพความพึงพอใจในการทำงาน

6. มาตรฐานของงาน
7. ความมั่นคงของการทำงาน
8. สิทธิและประโยชน์ที่ได้รับ
9. สถานภาพของสมาชิกในองค์การ การยอมรับและการยกย่องให้เกียรติ

สมาชิก

10. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การ
11. โอกาสที่จะก้าวหน้าของสมาชิกในองค์การ
12. การประสานงานและความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน
13. ความเป็นตัวของตนเองและความเป็นอิสระในการทำงาน
14. การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์การสะดวกรวดเร็ว
15. นโยบายและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2521 : 342 - 343) ได้สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะท่าทางบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การอยู่มาก

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ทำงานที่ตนพอใจนั้นย่อมได้ผลมากกว่าการที่ทำงานที่ตนปฏิบัติที่ไม่พอใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานในองค์การของพนักงานเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์การแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งานที่มีกำลังใจและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4. การให้บาเห็นจรวงวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความขยันขันแข็ง มีความมั่นใจ และมีกำลังใจ

5. สภาพของการทำงานควรให้งูกทอง มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในที่นี้รวมทั้งสภาพทางกายและสภาพทางจิตใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจจะเปลี่ยนแปลงได้เสมอทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเอง หรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะหากเมื่อใดผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายหรือสุขภาพจิตแล้วก็ไม่สามารรถอุทิศเวลาให้แก่งการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้

อนุชา เทวราชสมบูรณ (อนุชา เทวราชสมบูรณ 2523 : 17) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญในการสร้างขวัญหรือน้ำใจในการทำงานที่จะช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ ซึ่งมีความสอดคล้องกับที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คือ

1. ลักษณะทางและบทบาทของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ถ้าบุคลากรพึงพอใจงานใดแล้วย่อมมีความตั้งใจทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จได้

3. ความพึงพอใจในวัตถุประสงค์หลักและนโยบายของหน่วยงาน ผู้ร่วมงานตลอดจนการจัดหน่วยงานและระบบการทำงานต่าง ๆ

4. การให้บาเห็นจรวงวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่บุคลากรที่ทำงานดี ย่อมส่งผลให้บุคลากรมีความตั้งใจ มีน้ำใจในการทำงานต่อไปอย่างขยันขันแข็ง มีความมั่นใจและมีกำลังใจ

5. การจัดสถานที่ทำงานควรให้ถูกต้องสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องใช้และอุปกรณ์ครบครันเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของบุคลากรทั้งทางกายและจิตใจ อารมณ์ของคนอาจเปลี่ยนไปไม่แน่นอน ทั้งนี้อาจเกิดจากตัวบุคลากรเองหรือมาจากแหล่งอื่น ๆ เช่น สภาพแวดล้อมรอบตัว เป็นต้น

นพค. ลัมสุรัตน์ (นพค. ลัมสุรัตน์ 2526 : 7) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญของกลุ่หรือขวัญของสมาชิกในองค์การว่าขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. สภาพของกลุ่ม ซึ่งหมายถึง สภาพความเต็มใจรวมตัวกันของสมาชิกจำนวนสมาชิกที่ไม่มากเกินไปและการยอมรับเป้าหมายร่วมของกลุ่ม
2. ฐานะของสมาชิก ซึ่งหมายถึง ความพอใจในตำแหน่งอำนาจหน้าที่ของตนและความรู้สึกมั่นคงในงาน
3. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความพอใจในงาน
 - 3.1 ค่าจ้างแรงงาน หมายถึง การมีค่าจ้างแรงงานอยู่ในระดับที่พอเหมาะกับปริมาณงาน ความรับผิดชอบ เกียรติศักดิ์ศรี และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน
 - 3.2 สวัสดิการ หมายถึง บริการที่อยู่ในระดับที่สนับสนุนเกื้อกูลการทำงานให้คล่องตัว สะดวกสบาย ปลอดภัย และสุขภาพดี
 - 3.3 เนื้อหาของงาน หมายถึง ชอบเชตงานที่ทำ จำนวนงาน คุณค่างาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้ใช้ความรู้ความชำนาญอย่างเต็มที่ อำนาจในการวางแผนและการตัดสินใจ เป็นต้น
 - 3.4 ความก้าวหน้า หมายถึง ความก้าวหน้าทางด้านการจ้าง ตำแหน่ง ความรู้และความชำนาญ ตลอดจนได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่มีจำนวนมากขึ้น คุณค่าสูงขึ้น และยากขึ้น ขวัญที่เกิดจากความก้าวหน้านี้จะสัมพันธ์กันโดยตรงกับการแข่งขันอย่างเป็นธรรมอย่างไรก็ตาม สำหรับผู้ที่หวาดกลัวและขาดความทะเยอทะยานจะมีขวัญไม่เต็มเมื่อมีการแข่งขัน

3.5 ชั่วโมงการทำงาน หมายถึง จำนวนเวลาทำงานและช่วงเวลาเข้าทำงานจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน การอนุโลมตามสมควรจะส่งเสริมให้เกิดขวัญที่ได้อีก

3.6 สภาพแวดล้อม หมายถึง แสงสว่าง การระบายอากาศ อุณหภูมิ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอยู่ในสภาพดี สวยงาม เสริมศักดิ์ศรีแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ นอกจากนั้นมีการลดเสียงอีกทีก็ กลิ่นรบกวนและความไม่เป็นระเบียบ ความสกปรกในที่ทำงาน

4. ผู้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึง การมอบหมายงาน การควบคุม การสอนงาน และให้คำปรึกษา การพิจารณาความดีความชอบ การแจ้งข่าวสารการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และการให้การยอมรับไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

5. การสื่อสารในงานและภายในองค์การ ซึ่งหมายถึง มีการสื่อสารที่สะดวกคล่องตัวจำนวนเพียงพอ การสื่อสารที่มีอยู่ในระยะหนึ่งและละเอียดชัดเจน ทั้งนี้เพราะบุคคลมีความต้องการรับทราบความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ของคน นอกจากนั้นการมีการสื่อสารยังช่วยเสริมสร้างความเป็นพวกพ้องเดียวกันและความสามัคคีต่อกันอีกด้วย

6. การมีส่วนร่วม ซึ่งหมายถึง การมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ เสนอเป้าหมายในงาน วิธีการทำงาน เสนอข้อมูล เสนอการตัดสินใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมรู้เห็นหรือร่วมกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ขององค์การ

ผู้ทำการศึกษารื่องปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญในต่างประเทศหลายคน เช่น

ซูเออร์ (Sueher. 1962 : 75 - 81) ได้ทำการศึกษาและพบว่า องค์ประกอบและปัจจัยที่สำคัญคือ องค์ประกอบทางครอบครัว และยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ จากสิ่งแวดล้อม คือ

1. ความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานและได้รับการยกย่องจากกลุ่ม
2. ความรู้สึกว่าการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงาน
3. ความรู้สึกว่าการที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ได้ทำผลประโยชน์ต่อสังคม
4. ความรู้สึกว่าการที่สมาชิกทั้งหมดได้รับความเป็นธรรมในฐานะผู้ให้และผู้รับ
5. ความรู้สึกว่ามีเสรีภาพในการร่วมแสดงความคิดเห็นในงาน
6. มีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในหน้าที่ของแต่ละบุคคล และความรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในส่วนรวมและกลุ่ม
7. ผู้บริหารได้มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ทั้งส่วนรวมและส่วนย่อย
8. มีความมั่นใจในข้อตกลงของผู้บริหารเกี่ยวกับสวัสดิการ รายได้ การเพิ่มวิทยฐานะและความปลอดภัย
9. มีส่วนร่วมในการจัดโครงการของกลุ่ม
10. มีความรู้สึกว่าผู้บริหารแสดงบทบาทเป็นสมาชิกในกลุ่มคนหนึ่ง

เนลสัน และ ทอมสัน (Nelson and Thompson. 1963 : 467) ได้ทำการศึกษาและพบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อขวัญในก่การทำงานคือ เงินเดือน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เซอร์จิโอวานี (Sergiovani. 1968 : 259) ที่ได้ทำการศึกษาและพบว่า เงินเดือนคือ งานที่ให้ผลประโยชน์ มาตรฐานของกลุ่มชนใกล้เคียงกัน สัมพันธภาพที่ดีในกลุ่ม และสถานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งสำหรับอาชีพครู

แอนเดอร์สัน และ แวนไดค์ (Anderson and Van Dyke. 1963 : 333 - 346) ได้ทำการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่สำคัญ คือ

1. ความเห็นพ้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย
3. การใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์และความรู้สึกประสบความสำเร็จ

4. ความเชื่อมั่นและนับถือในผู้บริหาร
5. การมีสัมพันธอันดีภายในคณะครู
6. ความสัมพันธ์กับชุมชน
7. สุขภาพทางกายและจิตใจ
8. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
9. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน
10. ปัญหาส่วนตัว

รมเพล และ เบนทลีย์ (Rempel and Bently. 1964 : 631 -

641) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบในการปฏิบัติงานของครู พบว่า มีปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่สำคัญมี 8 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่
2. ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับหมู่คณะ
3. เงินเดือนของครู
4. ความพึงพอใจในการทำงานของครู
5. ภาระรับผิดชอบของครู
6. ศักดิ์ศรีหรือฐานะของครู
7. ความสะดวกสบายในการทำงานของครู
8. ความสัมพันธ์กับชุมชน

มอริส (Morris. 1973 : 3211 -A) ได้ศึกษาพบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดขวัญในการทำงานของครู 2 ประการ คือ

1. การทำงานที่ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า
2. การได้รับและไม่ได้รับแรงจูงใจจากภายนอกและภายใน

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบและปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการทำงานในหน่วยงานนั้นเป็นสิ่งที่มียู่ในองค์การและหน่วยงานทั้งสิ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานสามารถสร้างขึ้นหรือปรับปรุงได้ เพื่อให้มีอิทธิพลต่อขวัญหรือความรู้สึก

ของสมาชิกในองค์การ ปัจจัยที่มีความสำคัญดังกล่าวพอจะสรุปเฉพาะที่สำคัญได้เพียง 6 ด้าน คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในองค์การ ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในองค์การ ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในองค์การ ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในองค์การ และความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกองค์การ องค์ประกอบเหล่านี้เป็นสิ่งที่หัวหน้างานทุกคนจะต้องให้ความสนใจและพยายามสร้างขึ้นในหน่วยงานหรือหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดขวัญในการทำงานขึ้นในหน่วยงานหรือในองค์การให้ได้

ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้

จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นภูมิภาคที่มีลักษณะทางสังคมวัฒนธรรม และสภาพทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างจากส่วนอื่นของประเทศ จึงทำให้มีปัญหาหลักที่สำคัญ ซึ่งส่งผลต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของประชากรในแถบนี้ 3 ประการ คือ ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ปัญหาด้านสังคมวิทยา และปัญหาทางด้านความมั่นคง

1. ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากการผลิตในพื้นที่นี้มีน้อยและเน้นหนักในด้านการทำนา การประมง การผลิตยางพารา และการทำเหมืองแร่ โดยต้องอาศัยตลาดต่างประเทศ เนื้อที่ยึดครองเพื่อประกอบอาชีพของประชากรก็มีน้อย เฉลี่ยเพียง 12 ไร่ต่อครัวเรือน จึงทำให้เกษตรกรชาวที่ดินทำกินและผลผลิตต่ำ ทรัพยากรธรรมชาติประเภทต่าง ๆ มีอัตราลดน้อยลง สภาพด้านเศรษฐกิจจึงไม่ค่อยคึกคัก

2. ปัญหาด้านสังคมวิทยา เนื่องจากโครงสร้างทางสังคมในจังหวัดชายแดนภาคใต้แตกต่างจากท้องถิ่นอื่น จึงทำให้มีปัญหาในด้านการพัฒนาประเทศ การจัดการศึกษา การวางแผนครอบครัว การจัดสวัสดิการสังคมของรัฐ เพื่อเด็กกำพร้าและเด็กยากจนที่มีมาก และต้องการส่งเสริมพัฒนากิจกรรมของเยาวชนและบทบาทสตรี เป็นกรณีพิเศษ

3. ปัญหาด้านความมั่นคง พื้นที่นี้เป็นพื้นที่ที่มีการปฏิบัติการก่อการร้ายของขบวนการกลุ่มต่าง ๆ เช่น ขบวนการโจรก่อการร้าย (ข.จ.ก.) โจรจีนคอมมิวนิสต์ (จ.ค.ม.) ผู้ก่อการร้ายพรรคคอมมิวนิสต์แห่งประเทศไทย (ผ.ก.ค.) ซึ่งส่งผลกระทบ

กระเทือนต่อความมั่นคงของชาติเป็นอย่างยิ่ง โดยอาศัยภาษา ศาสนา ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรม ปัญหาด้านสังคมจิตวิทยา ปัญหาความมั่นคง เป็นเครื่องมือ ในการทำการปลุกปั่นยุยงให้ราษฎร กระทั่งกระทั่งก่อรัฐบาลตลอดมา

กล่าวโดยทั่วไปแล้วปัญหาในพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากปัญหาในพื้นที่อื่น ๆ กล่าวคือ มีปัญหาทางด้านสังคมวิทยาและปัญหาการเมืองอันเป็นประเด็นนำไปสู่ ปัญหาความมั่นคงของประเทศ ส่วนด้านเศรษฐกิจนั้นแม้จะมีอยู่บ้างแต่ไม่ใช่สาเหตุใหญ่ ของปัญหาความมั่นคงในพื้นที่นี้ (สนอง จันทินทร 2525 : 68) จากสภาพแวดล้อม ที่กล่าวมานอกจากจะส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนทั้งสองกลุ่มที่อาศัยอยู่ในภูมิภาคนี้แล้ว ยังส่งผลกระทบต่องานของข้าราชการทุกฝ่ายที่ปฏิบัติราชการอยู่ในภูมิภาคนี้ด้วย ทั้งที่ จักรพันธ์ วงษ์บุรณาวาทย์ (จักรพันธ์ วงษ์บุรณาวาทย์ ม.ป.ป. : 19 - 21) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติราชการอยู่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน โดยหาการศึกษาจากการสอบถามสอบถาม ของข้าราชการหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 237 คน พบว่า มีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลอันเป็น อุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน 8 ประการ คือ

1. ภาษา ปัญหาทางด้านภาษาเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด เพราะภาษาเป็น วัฒนธรรมที่มีลักษณะพิเศษจากวัฒนธรรมโดยทั่วไป ภาษาเป็นวัฒนธรรมและความรู้สึก นึกคิดของมนุษย์ ทำให้สามารถเข้าใจอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ทำให้มนุษย์เข้าใจคนอื่น และสามารถติดต่อกันในค่านิยมความคิดต่าง ๆ ได้ (อารง สุทธศาสตร์ 2525 : 20) ซึ่งปัญหาทางด้านภาษานี้จากการสำรวจ มีข้าราชการตอบถึง 76 คน ซึ่งคิดเป็น ร้อยละ 32.1 เพราะข้าราชการส่วนมากเป็นคนที่มาจากท้องถิ่นอื่นจึงไม่สามารถพูดหรือ ฟังภาษาพื้นเมืองคือภาษายาวี หรือภาษามลายูได้ ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงประชาชน ไม่เป็นที่ไว้วางใจ ไม่ได้รับการยอมรับเป็นพวกเดียวกัน และชาวไทยมุสลิมก็จะไม่ยอม พูดภาษาไทยด้วย นอกจากนี้ มาโนชญ์ บุญญานุวัตร (มาโนชญ์ บุญญานุวัตร 2526 : 14) ได้กล่าวว่า ประชากรบางกลุ่มในแถบนี้ไม่สามารถพูดภาษาไทยได้เลย จึงใช้ เฉพาะภาษาถิ่น มีถึงร้อยละ 80 ส่วนที่เหลือร้อยละ 20 นิยมพูดภาษาไทย ซึ่งมักจะเป็น บุคคลที่อาศัยอยู่ในเมืองเท่านั้น

ปัญหาเรื่องภาษาอีกประการหนึ่งคือการที่ชาวไทยมุสลิมไม่นิยมเรียนภาษาไทย และไม่พูดภาษาไทย เพราะสมัยก่อนเชื่อกันว่า การเรียนภาษาไทยเป็นบาป เพราะจะได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมทางพุทธศาสนา เพราะหลักสูตร เนื้อหา แบบเรียน และรูปภาพต่าง ๆ ในการประกอบพิธีกรรมต่าง ๆ ล้วนแต่เป็นวัฒนธรรมทางพุทธศาสนา ทั้งสิ้น ซึ่งขัดกับหลักศาสนาอิสลาม (โมฮัมหมัด อับดุลกาเดร์ 2524 : ไม่มีเลขหน้า) บางกลุ่มยังมีความเชื่ออีกว่าหากใช้ภาษาไทยแล้ว ศาสนาอิสลามจะถูกกลืน เพราะเข้าใจว่าภาษาไทยเป็นภาษาของศาสนาพุทธ และภาษามลายูเป็นภาษาของศาสนาอิสลาม (จังหวัดยะลา 2521 : 36) ซึ่งปัญหาเหล่านี้กระทรวงศึกษาธิการได้แก้ไขโดยการจัดปรับปรุงหลักสูตรซึ่งหาไว้แต่เรื่องสำคัญทางพุทธศาสนา เช่น วันมาฆบูชา วันวิสาขบูชา วันเข้าพรรษา โดยให้มีกิจกรรมและวันสำคัญของศาสนาอิสลาม ได้แก่ วันศุกร์ วันฮารีรายอ และวันเมาลิด กว๊าย จากปัญหาเกี่ยวกับภาษาที่กล่าวมาได้เป็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เช่น การที่ครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นชาวไทยพุทธที่ไม่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตดังกล่าว ซึ่งมักมาจากท้องถิ่นอื่น เช่น พัทลุง ตรัง นครศรีธรรมราช และสงขลา ฯลฯ ครูเหล่านี้ไม่สามารถพูดและฟังภาษามลายูหรือภาษายาวีได้ ทำให้เกิดความเหินห่างกับประชาชน ขาดความสนิทสนม เมื่อมีปัญหาก็ยากที่จะแก้ไขได้ด้วยความยากลำบาก (มานิชญ์ บุญญานุวัตร 2525 : 45) นอกจากนี้การที่ข้าราชการไม่สามารถพูดหรือฟังภาษาพื้นเมืองได้ ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงประชาชน ไม่เป็นที่ไว้วางใจและไม่ได้รับการยอมรับจากประชาชน เช่น การรักษาความสงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยการส่งทหารหรือตำรวจหรือหน่วยปราบปรามพิเศษเข้าไป บุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่มาจากภูมิภาคอื่น ๆ ไม่สามารถพูดภาษาพื้นเมืองได้ การออกไปติดต่อกับประชาชน มักทำให้เกิดความขัดแย้งเนื่องจากการไม่สันทัดในการใช้ภาษา และในที่สุดต้องใช้ความโดยตลอด การหาเช่นนี้จะนำไปสู่ความเข้าใจผิดได้หลายประการ ซึ่งรัฐบาลได้ตระหนักถึงปัญหาการปฏิบัติงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เนื่องจากภาษาเป็นอุปสรรค กระทรวงมหาดไทยจึงได้ร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดโครงการอบรมภาษามาเลย์ให้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยได้ดำเนินการเป็นเวลา 5 ปี (2507 - 2511) และมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อให้ข้าราชการประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ อันเป็นท้องถิ่นที่ใช้ภาษามลายูเป็นภาษาพื้นเมืองได้มีโอกาสศึกษาอบรมภาษาวัฒนธรรมพื้นเมืองนั้น ๆ จนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติราชการได้

2. เพื่อกำหนดมาตรการเร่งรัดให้ข้าราชการประจำในจังหวัดชายแดนภาคใต้ชวนชาวศึกษาค้นคว้าเองให้รู้ภาษามลายูในระดับสูงขึ้นเสมอ

จากผลการศึกษาอบรม จำนวน 307 คน มีคนสอบผ่านเพียง 174 คน สอบตก 125 คน และขาดสอบ 8 คน และต่อมาปรากฏว่ามีการวิจารณ์กันว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมภาษาพื้นเมืองให้แก่ข้าราชการดังกล่าว เพราะดินแดนดังกล่าวเป็นดินแดนของไทย ประชาชนมีหน้าที่จะต้องเข้าใจภาษาไทยและใช้ภาษาไทย (อารงสุทธาศาสตร์ 2525 : 23 – 24) ส่วนกระทรวงศึกษาธิการนั้นได้หาแนวทางแก้ไขปัญหาการที่คนไม่สามารถพูดและใช้ภาษาไทยได้ โดยการใช้นโยบายสนับสนุน 6 ประการ คือ

1. การเตรียมภาษาไทยก่อนเข้าเรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1
2. การช่วยนักเรียนในชั้นเรียนปกติ
3. การสอนศาสนาอิสลามในโรงเรียน
4. การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน
5. การปรับปรุงหลักสูตรและหนังสือเรียนให้สอดคล้องกับท้องถิ่น
6. การปรับปรุงโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม (มาโนชญ์ นุญญาวัตร

2525 : 43)

ภาษานับเป็นปัญหาในจังหวัดชายแดนภาคใต้สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ไม่สามารถพูดและฟังภาษาถิ่นได้ ตลอดจนประชาชนที่ไม่สามารถจะพูดและฟังภาษาไทยได้ ภาษาจึงเป็นปัญหาสำคัญในการสื่อสารระหว่างกัน จากเหตุผลดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้นั้นภาษานับเป็นกุญแจสำคัญในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพราะต้องใช้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การสื่อสารเพื่อความเข้าใจ การให้คำแนะนำ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ฯลฯ

หากข้าราชการสามารถฟังหรือพูดภาษาถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็จะได้รับการยอมรับจากประชาชนจนมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้ได้รับความร่วมมือและสามารถประสานงานต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นภาษาจึงถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งของผู้ที่จะมีปฏิกริยาการในเขตดังกล่าว ซึ่งหากมีทักษะในการสื่อความแล้ว การปฏิบัติงานย่อมจะประสบผลสำเร็จมากขึ้น แสดงว่า ความสามารถในการใช้ภาษาก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภูมิภาคนี้ด้วย

2. ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรม และทัศนคติของประชาชน

ปัญหานี้มีผู้ตอบถึง 51 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 21.5 จึงจัดเป็นปัญหาที่สำคัญเป็นอันดับที่สอง รองลงมาจากภาษาเพราะมีความเกี่ยวพันกันมาก จากการที่ประชากรในแถบนี้มีผู้นับถือศาสนาอิสลามถึงร้อยละ 71 นับถือศาสนาพุทธร้อยละ 28 ที่เหลือนับถือศาสนาคริสต์และศาสนาอื่น ๆ (มาโนชญ์ บุญญานุวัตร 2525 : 39) และเนื่องจากชาวมุสลิมมีความรู้สึกค่านศาสนาและวัฒนธรรมนิยมอยู่สูงมาก เพราะมีหลักคำสอนในศาสนาอิสลามอยู่มากมายที่กล่าวในลักษณะที่ว่า หนทางของพระผู้เป็นเจ้าเป็นหนทางที่ถูกต้องที่สุด หรือศาสนาอิสลามเป็นศาสนาที่ถูกต้องที่สุด ซึ่งศาสนาอิสลามมีลักษณะแตกต่างจากศาสนาอื่นอยู่หลายประการคือ เป็นศาสนาที่มีบทบาท ความเชื่อ และการปฏิบัติเกือบทุกแง่ทุกมุมมีคำสอนเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ ศิลปศาสตร์ จริยศาสตร์ สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ฯลฯ มีคำสอนทั้งในระดับนโยบายทั่ว ๆ ไป และในระดับการปฏิบัติในชีวิตประจำวัน มีคำสอนเกี่ยวกับโลกหน้าและโลกนี้อย่างสมบูรณ์ สรุปแล้วแทบจะเรียกได้ว่า ไม่มีพฤติกรรมใดหรือแนวความคิดใดของมนุษย์ที่จะพ้นจากขอบข่ายของศาสนาอิสลาม (อารง สุทธาศาสน์ 2525 : 15) จึงทำให้ชาวไทยมุสลิมมีความยึดมั่นในศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณีอย่างแน่นแฟ้น จนถึงมีการศึกษาวิชาศาสนาเพราะมีบทบัญญัติที่เกี่ยวกับศาสนาว่า มุสลิมทุกคนจะต้องศึกษาในเรื่องศาสนาจนสามารถปฏิบัติศาสนกิจได้อย่างถูกต้อง (ชมรมมุสลิมภาคใต้ 2517 : 51 - 52) และศาสนาอิสลามนั้นได้เน้นหนักหน้าที่ในการสืบทอดวัฒนธรรมของชาวไทยมุสลิมเป็นพิเศษ ตามหลักการแล้วถือว่าเป็นหน้าที่ของมุสลิมทุกคนที่จะต้องเรียนรู้และเผยแพร่ศาสนาของตนโดยเฉพาะ "โตะครู" ซึ่งได้เรียนรู้มาทางนี้มากจะต้องถือว่าหน้าที่เผยแพร่โดยตรงถ้าละเว้นแล้วก็จะถือว่าเป็นบาป

(อารง สุทธศาสตร์ 2525 : 17) ชาวไทยมุสลิมจึงมีค่านิยมยอมรับผู้ที่เรียนมาทางศาสนาหรือได้ศึกษาวิชาศาสนาจากต่างประเทศและไปประกอบพิธีฮัจย์ในนครเมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย แล้วได้เป็น "โตะยิ" ซึ่งได้รับการยกย่องและยอมรับจากชาวไทยมุสลิมโดยทั่วไป (รุ่ง แก้วแดง 2511 : 25)

สิ่งจูงใจอีกประการหนึ่งที่ทำให้ชาวไทยมุสลิมไปศึกษาวิชาศาสนาในกลุ่มประเทศอาหรับหรือกลุ่มประเทศมุสลิมในตะวันออกกลาง เพราะได้รับทุนสนับสนุนจากประเทศดังกล่าว ซึ่งมีจำนวนมากกว่าร้อยละ 80 ของนักศึกษาไทยมุสลิมที่ไปเรียนทั้งหมดเป็นผู้ที่ได้รับทุนทั้งสิ้น ทั้งยังมีความเชื่อว่าประเทศเหล่านี้เป็นสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ และทุกปีจะมีผู้เดินทางไปแสวงบุญมากเพราะถือว่าเป็นเมืองศาสนา (อิมรอน มะลูลีม 2525 : 36) จากการที่ชาวไทยมุสลิมมีความยึดมั่นในศาสนาและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ มากจนทำให้เกิดความรู้สึกที่แตกต่างและแบ่งแยกกับคนไทยพุทธมากยิ่งขึ้น เพราะศาสนาวัฒนธรรมทำให้เกิดเอกลักษณ์ของกลุ่มยังหลักของศาสนาอิสลามโดยเฉพาะแนวในการปฏิบัติในชีวิตประจำวันที่แตกต่างกัน เช่น อาหารการกิน พิธีกรรมทางศาสนา ภาษาพูดวันเฉลิมฉลองต่าง ๆ การแต่งกาย ซึ่งเอกลักษณ์เหล่านี้มีอิทธิพลต่อชาวไทยมุสลิมเป็นอย่างยิ่ง จากความแตกต่างด้านต่าง ๆ ทำให้เกิดความรู้สึกแบ่งพวกแบ่งเหล่า พวกเราพวกเขา ไม่ว่าคนไทยพุทธจะมองคนไทยมุสลิม หรือคนไทยมุสลิมมองคนไทยพุทธ ความรู้สึกเช่นนี้มักจะมีอยู่เสมอในทุกสังคม โดยเฉพาะสังคมที่ประกอบด้วยบุคคลหลายเหล่า (อารง สุทธศาสตร์ 2525 : 18) แล้วก็นำสิ่งดังกล่าวมาเป็นข้ออ้างในทางการเมือง ทำให้ขาดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน จนบางครั้งมองคนที่ต่างศาสนาต่างวัฒนธรรมว่าเป็นคนละพวก หรืออาจจะมองเป็นศัตรูและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน เพราะการยึดมั่นในวัฒนธรรมของกลุ่ม ส่วนการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติหรือค่านิยมของชาวไทยมุสลิมนั้น ยังไม่มีทีท่าว่าจะเปลี่ยนแปลงมากนัก มีมุสลิมบางกลุ่มเริ่มยอมรับถึงความจริงที่ว่า การประกอบอาชีพเป็นเรื่องสำคัญ จึงได้เปลี่ยนจากการศึกษาศาสนาตามนियมเรียนทางวิชาชีพและทางสายสามัญมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงในเฉพาะส่วนกลางเท่านั้น ส่วนภาคใต้การเคลื่อนไหวดังกล่าวเป็นเรื่อง

ที่เป็นไปได้อย่างล่าช้า การพัฒนาชาวไทยมุสลิมทางภาคใต้จึงจะต้องพัฒนากันต่อไป เช่น ความเชื่อเกี่ยวกับการเรียนวิชาศาสนา จากการที่ชาวไทยมุสลิมนิยมส่งบุตรหลานไปเรียนวิชาศาสนาในตะวันออกกลางนั้น เป็นความรู้สึกเช่นเดียวกับคนไทยพุทธ คือ ต้องการให้บุตรหลานได้เป็นเจ้าคนนายคน แต่ติดกันที่ว่าชาวไทยมุสลิมไม่นิยมที่จะรับราชการแต่ต้องการให้เป็นที่ยกย่องยอมรับนับถือและให้ได้ชื่อว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญทางศาสนาอิสลาม ซึ่งถือว่านิยมกันทั่วไป ทั้ง ๆ ที่ประเทศเหล่านั้นไม่มีสถานศึกษาที่ได้รับการรับรองจาก ก.พ. ยกเว้นประเทศอียิปต์ประเทศเดียว แต่ก็ไม่ได้ทำให้ชาวไทยมุสลิมมีความย่อท้อและไม่สนใจกับสิ่งดังกล่าว เพราะมีน้อยคนที่คิดจะกลับมารับราชการ และไม่สนใจว่ากลับมาแล้วจะมีงานทำหรือไม่ ดังนั้นการที่รัฐบาลจะเข้าไปเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของชาวไทยมุสลิมนั้นจึงเป็นไปได้อย่างล่าช้า โดยเฉพาะกลุ่มชาวไทยมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ แม้ว่ารัฐบาลเคยมีโครงการพิเศษให้ชาวไทยมุสลิมเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยโดยสิทธิพิเศษ แต่ก็นับว่ายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร และยังจะต้องใช้เวลาในการพัฒนาเกี่ยวกับเรื่องนี้อีกมาก (อิมรอน มะลูลีม 2525 : 35 - 37)

การที่ศาสนา ตลอดจนทัศนคติของคนมีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยที่บางคนชอบดูถูกชาวไทยมุสลิม จึงทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน ดังนั้นหากข้าราชการหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีศาสนาหรือชนบทรรมนิยมประเพณี หรือทัศนคติที่แตกต่างจากชาวพื้นเมือง หรือไม่สามารที่จะปรับตัวให้เข้ากับสังคมในท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานอยู่ได้แล้ว ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานย่อมเกิดขึ้นอย่างแน่นอน เพราะการที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานประชาชน หรือชนกลุ่มต่าง ๆ ได้นั้น ย่อมจะทำได้ยากและได้รับการสนับสนุนน้อย โดยเฉพาะหากข้าราชการที่มาปฏิบัติหน้าที่มีศาสนาที่แตกต่างจากชาวพื้นเมือง หรือเป็นคนที่มีภูมิลำเนาอยู่ที่อื่นแล้วก็จะยิ่งมีปัญหาในการปฏิบัติงานและการปรับตัว จึงอาจกล่าวได้ว่า ศาสนา วัฒนธรรม ความเชื่อ และทัศนคติของประชาชนจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วย

3. การปฏิบัติตัวของข้าราชการ ปัญหานี้มีผู้ตอบมา 32 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 13.5 ซึ่งจัดเป็นปัญหาที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สาม แต่ปัจจุบันยังเป็นปัญหาที่สำคัญมากขึ้น เพราะข้าราชการขาดความสำนึกในหน้าที่ ขาดความจริงใจ และตั้งใจในการปฏิบัติงาน และไม่มีประสิทธิภาพที่จะปฏิบัติงานในพื้นที่ดังกล่าว บางรายถูกย้ายมาอยู่เพื่อเป็นการหาโทษ และอยู่เพื่อรอวันย้ายต่อไป ไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อ่างเต็มที่และอาจสร้างปัญหาเพิ่มขึ้นอีก เพราะไม่สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับประชาชนได้ นักปกครองบางคนมักมองจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยความไม่เข้าใจ เมื่อมีบางสิ่งบางอย่างที่คิดว่าไม่ถูกต้องก็มักจะทุนหัน และต้องการเปลี่ยนแปลงโดยรีบด่วน เช่น การนุ่งโสร่ง การพูดภาษาไทยแทนภาษาพื้นเมือง ฯลฯ ซึ่งไม่เป็นการถูกต้องนัก บางหน่วยงานมีการปฏิบัติงานโดยกคชั่มเหมงราษฎร

การที่ชาวไทยมุสลิมรักษาเอกลักษณ์ของตนอยู่นั้น ทำให้เจ้าหน้าที่รัฐบาลมีความคิดและรู้สึกว่าการกลุ่มนี้เป็นคนละพวกกับตน และมีความคิดว่าการกำลังปกครองประชาชนที่ไม่ใช่คนไทย ในหมู่ข้าราชการที่นับถือศาสนาพุทธด้วยกันจะพูดถึงชาวไทยมุสลิมว่า "แขก" ถ้าพูดถึงหมู่บ้านก็เรียก "หมู่บ้านแขก" ซึ่งแตกต่างกับหมู่บ้านไทย ข้าราชการจะเรียกชาวไทยมุสลิมว่า "ไทยมุสลิม" เมื่อต้องการจะให้เกียรติหรือเมื่ออยู่ต่อหน้าข้าราชการที่เป็นไทยมุสลิมเท่านั้น (อารง สุทธศาสตร์ 2525 : 18 - 26) บางกลุ่มมีการขู่วักและถูกเหยียดหยามประชาชน จนในที่สุดไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ดังกล่าวได้ เพราะเกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัย ทั้งยังได้รับการตอบโต้จากประชาชนอยู่เสมอ ทำให้ขาดความรู้สึกที่ดีหรือขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหาข้าราชการเข้ากับประชาชนไม่ได้นั้น จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงานด้วย โดยเฉพาะงานที่ต้องเข้าถึงประชาชน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจ เพราะเมื่อสามารถทำความเข้าใจกันได้โดยสามารถใช้ภาษาและเข้าใจขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนค่านิยม และทัศนคติอย่างใดแล้วก็จะได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่ง (โมฮัมหมัด อับดุลกาเดร์ 2524 : ไม่มีเลขหน้า) ในขณะที่เกี่ยวกับหากข้าราชการเห็นห่างจากประชาชนแล้ว ความร่วมมือร่วมใจและความสะดวกในการปฏิบัติงานย่อมเกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้นการปรับตัว

การวางตัว การสร้างค่านิยม และการยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นในตัวเองเป็นสิ่งที่ข้าราชการ
ทุกหน่วยงานต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้นในตนเองให้ได้ เพราะหากขาดสิ่งเหล่านี้แล้ว
การปฏิบัติราชการอยู่ในเขตดังกล่าวจะประสบปัญหาต่าง ๆ มากมาย

ในปัจจุบันความไม่ไว้วางใจของชาวไทยมุสลิมที่มีต่อข้าราชการ และชาวไทยพุทธ
เพิ่มขึ้นหลายประการ การประท้วงมีส่วนโดยตรงที่ทำให้ประชาชนเพิ่มความไม่พอใจในตัว
ของเจ้าหน้าที่ของรัฐบาล จนประชาชนต้องมีอาสาสมัครป้องกันหมู่บ้านจากภัยซึ่งอาจจะ
เกิดจากเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะตำรวจ ทหารที่ไปรักษาความสงบและบางครั้งมีการลงโทษ
ผู้ที่คิดว่ามีความผิดโดยไม่มีเหตุผลและหลักฐานอันเพียงพอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งฝังใจ
ชาวไทยมุสลิมอยู่ตลอดเวลา (อารง สุทธาศาสน์ 2525 : 31) ดังนั้นการปฏิบัติตน
หรือคุณสมบัติของข้าราชการ ได้แก่ คุณสมบัติส่วนตัว อันได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ
ความเป็นกันเอง ความเห็นอกเห็นใจประชาชน ฯลฯ และคุณสมบัติด้านวิชาชีพ ได้แก่
ความสามารถในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ การรู้จักใช้อำนาจหน้าที่อย่างพอเหมาะ
การทำงานร่วมกับคนอื่น มนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำหรือ
ผู้บริหาร (Magnuson. 1971 : 133 -A) และหากมีในตัวของข้าราชการทุกคนแล้ว
ก็จะสามารถทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้มาก ดังนั้นถือว่าการปฏิบัติตนของ
ข้าราชการเองก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลสะท้อนกลับมาต่อการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

4. ปัญหาจากขบวนการโจรก่อการร้ายกลุ่มต่าง ๆ และสถานการณ์แวดล้อม
ทางการเมืองของชุมชน ปัญหาดังกล่าวได้มีผู้ตอบมา 27 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 11.4
ปัญหานี้เกิดขึ้นเนื่องจากสภาพความขาดแคลนและความยากจนของประชาชน จึงทำให้มี
โจรผู้ร้ายชุกชุม โดยมีขบวนการโจรก่อการร้ายกลุ่มต่าง ๆ และจากความเชื่อของชาวไทย
มุสลิมจากคำทำนายที่ว่า "ในศตวรรษที่ 15 แห่งฮิจญเราะห์ศักราช (เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ.
2523 เป็นต้นไป) ศาสนาจะรุ่งเรืองขึ้นอีกทำให้มีการประกาศ "ภาระกิจของมุสลิมใน
ศตวรรษที่ 15" ซึ่งโดยเฉพาะในกลุ่มก้าวหน้า ภาระกิจดังกล่าวมี 4 ประการ คือ

1. เน้นกำลังมุสลิมทั่วโลก ให้เป็นประชาชนเดียวกันหรือนำ้าหลักการ "อุมมาห์"
2. เชิญชวนมุสลิมทั่วโลกมาสู่อิสลาม
3. แสวงหาอิสระทั้งในค่านิยม จิตใจ การเมือง และเศรษฐกิจ
4. ปลดปล่อยมัสยิดอัลลักซอน ในนคร เบรุต ให้พ้นจากการยึดครองและมุ่งทำลายของไซออนนิสต์

จากภาระกิจในข้อ 1 และ 3 มีส่วนสัมพันธ์กับปัญหาการเมือง การปกครอง ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วย โดยเฉพาะในแง่ของความพยายามแยกตัวไปรวมกับ ประชาชาติมุสลิมและในแง่ของการต่อสู้กับอำนาจและผู้มีอำนาจ ซึ่งชาวมุสลิมมองเห็นว่า ไม่เป็นธรรมจึงพยายามสร้างสังคมใหม่ที่พวกเขาจะมีสิทธิและอำนาจในการสร้างคุณลักษณะ อันจำเป็นขั้นพื้นฐาน คือ การแสวงหาความรู้ การมีศรัทธา และการปฏิบัติตามศรัทธาได้ อย่างเสรี (ชัคติยา กรรณสูตร 2525 : 10) ทำให้ชุมชนต่าง ๆ ในจังหวัดชายแดน ภาคใต้ได้รับการคุกคามจากขบวนการโจรก่อการร้ายกลุ่มต่าง ๆ เช่น ขบวนการโจร ก่อการร้าย (ข.จ.ก.) ขบวนการโจรเงินคอมมิวนิสต์ (จ.ค.ม.) และพวกผู้ก่อการร้าย คอมมิวนิสต์ (ผ.ก.ค.) โดยเฉพาะขบวนการโจรก่อการร้ายที่เป็นพวกชาวไทยมุสลิม และพวกชาวไทยพุทธบางส่วน ซึ่งการก่อการร้ายของขบวนการโจรก่อการร้ายที่เกิดขึ้น มักจะมีความรุนแรง และมีลักษณะที่ต่างกัน โดยเฉพาะหากชุมชนที่มีชาวไทยพุทธทั้งหมด แล้วจะได้รับการคุกคามอย่างรุนแรง แต่หากเป็นชุมชนไทยมุสลิมแล้วก็ไม่ค่อยจะได้รับการ คุกคามจากขบวนการกบฏลาว เหตุการณ์เช่นนี้ทำให้ชาวไทยพุทธและชาวไทยมุสลิม จึงเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันอย่างมาก เกี่ยวกับการแก้ปัญหาความมั่นคงนั้นย่อมขึ้นอยู่กับ ลักษณะสภาพสังคมของแต่ละพื้นที่ และปัญหาที่เกิดขึ้นย่อมแตกต่างกัน

การดำเนินการในพื้นที่ที่มีการคุกคามนั้นแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ปัญหาความ มั่นคงในระดับส่วนรวม 5 จังหวัด และความมั่นคงในระดับพื้นที่ล่อแหลม ซึ่งปัญหาในระดับ ส่วนรวมรัฐบาลได้เร่งปฏิบัติการด้านการเมืองและจิตวิทยาให้ครอบคลุมทั้ง 5 จังหวัด เพื่อสร้างเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างราษฎรกับรัฐ ตลอดจนเร่งรัดการดำเนินการ

ในค่านกิจกรรม ค่านเศรษฐกิจ และสังคมต่าง ๆ ที่เป็นเงื่อนไขต่อปัญหาความมั่นคงให้เสร็จสิ้นโดยเร็วเพื่อผลทางจิตวิทยา อันจะนำไปสู่เสถียรภาพและความมั่นคงส่วนรวมในภูมิภาคนี้ ส่วนปัญหาความมั่นคงในระดับพื้นที่ จะมุ่งปฏิบัติการเฉพาะพื้นที่ที่เป็นเขตล่อแหลมและยากจนทุรกันดาร โดยการใช้กลยุทธ์ การพัฒนาพื้นที่เพื่อความมั่นคงในการจัดตั้งหมู่บ้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์ค่านเศรษฐกิจและสังคม และค่านยุทธวิธีในการรักษาความมั่นคงของประเทศ (สนอง จันทนินทร 2525 : 72) ส่วนรูปแบบของการก่อการร้ายมักจะเป็นการจับตัวประชาชนหรือข้าราชการ เรียกค่าไถ่ การลอบหาร้ายชีวิต การชุมนุมที่เจ้าหน้าที่ของรัฐบาล การทำลายสถานที่ราชการ เช่น เสาหรือทำลายสถานีตำรวจ ที่ว่าการอำเภอ สถานีอนามัย โรงเรียน ฯลฯ โดยมักจะอ้างเหตุผลทางการเมือง หรือใช้ความผิดพลาดและความบกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการที่เป็นชาวไทยพุทธ ตลอดจนความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ มาเป็นข้ออ้างในการก่อการร้าย และยุยงให้มีการกระทำความผิดต่อรัฐบาลไทย เพื่อต้องการที่จะแบ่งแยกดินแดนมาปกครองกันโดยอิสระ การก่อการร้ายดังกล่าว ปอเนาะ ซึ่งเป็นสถานที่ศึกษาทางศาสนา ได้ถูกกล่าวหาว่าเป็นแหล่งส่งสมกำลังทางการเมืองเพื่อปฏิบัติการดังกล่าว ดังที่ มาโนชญ์ บุญญานุวัตร (มาโนชญ์ บุญญานุวัตร 2526 : 18) กล่าวว่า ปอเนาะบางแห่งกลายเป็นที่หลบหนีจากการจับกุมของนักการเมือง โดยแอบอ้างเป็นนักศึกษาและโคะครูจะถูกปลุกปั่นจากนักการเมืองจากประเทศใกล้เคียงให้สอดแทรกการเมืองเข้าไปในศาสนาซึ่งโคะครูเองส่วนมากก็เป็นผู้ที่มีการศึกษาคำ จึงตกเป็นเครื่องมือของบุคคลเหล่านี้ได้โดยง่าย ถ้ายังปอเนาะให้ความร่วมมือด้วยแล้วก็จะทำให้การปฏิบัติการได้ผลและรุนแรงมากยิ่งขึ้น คำว่า "แบ่งแยกดินแดน" จึงเป็นคำคู่กับ "จังหวัดชายแดนภาคใต้" ตลอดมา ความสงสัยในเรื่องนี้มีหลายประการ เช่น สงสัยว่าโคะครูปอเนาะจะฝักใฝ่อุดมการณ์ชาตินิยม (มลายู) แก่ลูกศิษย์ สงสัยว่าการไปทำพิธีฮัจย์ ณ นครเมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย จะไปคบคิดและวางแผนเรื่องการแบ่งแยกดินแดน สงสัยว่านักเรียนที่เรียนในประเทศมุสลิมแถวตะวันออกกลางจะรณรงค์ขอความช่วยเหลือจากประเทศเหล่านี้ให้อุดหนุนขบวนการโจรก่อการร้าย สงสัยว่าชาวไทย

มุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้เข้าไปในประเทศมาเลเซีย เพราะเหตุผลทางการเมือง สงสัยว่าประเทศอินโดนีเซียจะเป็นที่ผิดการรบบแบบกองโจรให้แก่กลุ่มมอญจจากจังหวัดชายแดนภาคใต้ สงสัยว่าขบวนการโมโร (มุสลิมในฟิลิปปินส์) จะมีการติดต่อกับขบวนการมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และสงสัยว่าชาวไทยมุสลิมในชนบทจะให้ความร่วมมือกับขบวนการโจรก่อการร้าย (อารง สุทธาศาสน์ 2525 : 27) นอกจากนั้นการให้ข่าวสารและข้อมูลที่ผิดพลาดของสื่อสารมวลชน รวมทั้งการปฏิบัติการของขบวนการจริง ๆ ได้ส่งผลต่อความรู้สึกที่มีต่อสถานการณ์ทางการเมืองในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และส่งผลต่อความรู้สึกของข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้เกิดความระแวงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะข้าราชการที่ต้องมีส่วนร่วมกิจกรรมและปฏิบัติงานอยู่ในท้องถิ่นหรือชนบทห่างไกลจะต้องเผชิญกับปัญหาเหล่านี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ฝ่ายพวกก่อการร้ายกลุ่มที่ปฏิบัติการอยู่คิดว่าข้าราชการ เป็นผู้นำข่าวสารและเรื่องราวต่าง ๆ ไปบอกแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐบาล โดยพวกข้าราชการ เป็นผู้ให้การช่วยเหลืออยู่อย่างลับ ๆ ในการปราบปราม ในขณะที่เดียวกันหากข้าราชการมีความผูกพันกับชุมชน และชาวบ้านมากเกินไปอาจจะทำให้เจ้าหน้าที่บ้านเมืองและฝ่ายเจ้าหน้าที่ของรัฐบาล หรือฝ่ายปราบปรามคิดว่าข้าราชการ กำลังเป็นแนวร่วมของขบวนการโจรก่อการร้ายโดยไม่รู้ตัว สถานการณ์เช่นนี้นับว่าเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทุกหน่วยงาน ทำให้เกิดความหวาดกลัวและเป็นห่วงสวัสดิภาพของชีวิตและทรัพย์สินเป็นอย่างยิ่ง สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติราชการในเขตจังหวัด เพราะทุกครั้งที่มีเหตุการณ์ในการปราบปรามอย่างรุนแรง เป้าหมายแรกที่ผู้ก่อการร้ายจะยึดเป็นตัวประกันความปลอดภัยหรือเครื่องต่อรองกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายปราบปราม คือ ข้าราชการ โดยมีการจับเรียกค่าไถ่ การจับเป็นตัวประกัน โดยเฉพาะข้าราชการครู ต้องประสบกับปัญหานี้มากกว่าข้าราชการอื่น ๆ ทั้งหมด เพราะโรงเรียนมักตั้งอยู่ในชนบทและอยู่ในเกือบทุกชุมชน

จากสาเหตุเหล่านี้ได้ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการ เป็นอย่างยิ่ง ในแต่ละปีจะมีข้าราชการทุกสังกัดย้ายออกจากพื้นที่จังหวัดเป็นจำนวนมาก เหตุการณ์เช่นนี้ได้ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศชาติในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในหน่วยงาน

ทางการศึกษา ซึ่งสถานการณ์การก่อการร้ายนั้นย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละชุมชนด้วย เพราะบางชุมชนไม่มีการคุกคามและการก่อการร้ายเลย หรือมีเพียงเล็กน้อย แต่บางชุมชนมีการก่อการร้ายในลักษณะรุนแรงมาก จนต้องใช้กำลังอาวุธ แสดงว่าชุมชนที่ตั้งโรงเรียน และสถานการณ์ทางการเมืองของชุมชนที่ตั้งโรงเรียนก็เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับชีวิตของข้าราชการ โดยเฉพาะข้าราชการที่อยู่ประจำในท้องถิ่น เช่น ข้าราชการครู เป็นต้น ซึ่งแสดงว่าปัจจัยแวดล้อมของสถานศึกษาก็มีอิทธิพลต่อชีวิตของบุคลากรในหน่วยงานด้วย

5. ปัญหาเกิดจากประชาชน ปัญหาคำนี้นี้มีผู้ตอบ 14 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 5.9 เพราะจากการที่ประชาชนมีพื้นฐานทางสังคมที่แตกต่างกันและมีปัญหาคำนต่าง ๆ เช่น ภาษา ซึ่งเป็นอุปสรรคในการสื่อสารทำให้ประชาชนมีการศึกษาคำ ประกอบกับความนิยมในการเรียนวิชาการมีน้อย จากการวิเคราะห์นักเรียนสายสามัญของจังหวัดชายแดนภาคใต้ (เฉพาะในเขตการศึกษา 2 ได้แก่ สทูล ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส) พบว่า อัตราการเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษามีแนวโน้มที่ลดลง แต่จะเพิ่มขึ้นในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากร้อยละ 33 ในปี 2518 เป็นร้อยละ 46 ในปี 2522 (มยุรี จารุพาน และมนตรี มีลาโย 2525 : 83) ทำให้มาตรฐานการศึกษาของประชาชนต่ำ ประชาชนให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานแก่หน่วยงานต่าง ๆ ของทางราชการน้อย คนขาดความกระตือรือร้น ไม่มีความเชื่อและศรัทธาในตัวข้าราชการ มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเจ้าหน้าที่บ้านเมือง และมองข้าราชการเป็นศัตรู ดังที่ อารง สุทธศาสตร์ (อารง สุทธศาสตร์ 2525 : 26) กล่าวว่า ภาวะทางจิตวิทยาอีกประการหนึ่งของเจ้าหน้าที่บ้านเมืองที่ทำให้ชาวไทยมุสลิมเกิดความเคลือบแคลงใจสงสัย เนื่องจากชาวไทยมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้มีเอกลักษณ์ที่แตกต่างออกไป ทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกว่าเป็นคนละพวก ซึ่งมีประวัติศาสตร์ ศาสนา วัฒนธรรม และภาษาแตกต่างกัน ฝ่ายปกครองก็ระแวงว่าประชาชนกลุ่มนี้ไม่จงรักภักดีต่อราชอาณาจักรไทย ไม่ยอมเป็นไทย และจะเรียกร้องอิสรภาพจากการปกครอง นอกจากนั้นชาวไทยมุสลิมเกิดความระแวงสงสัยในมิตรภาพของชาวไทยพุทธ เช่น การลงคะแนนเสียงเลือกตั้งให้ผู้สมัครรับเลือกตั้ง

โดยที่ชาวไทยพุทธไม่ค่อยยอมลงคะแนนเสียงให้ผู้รับการเลือกตั้งที่เป็นชาวไทยมุสลิม
ทั้ง ๆ ที่ชาวไทยมุสลิมลงคะแนนเสียงให้แก่ชาวไทยพุทธเสมอ และจากการที่เจ้าหน้าที่
ของรัฐบาลส่วนมากเป็นคนชาวไทยพุทธที่มาปกครองจังหวัดซึ่งมีประชาชนเป็นชาวไทย
มุสลิม ทำให้ชาวไทยมุสลิมมองว่ารัฐบาลพยายามกีดกันไม่ส่งเสริมให้พวกเขามีตำแหน่ง
หน้าที่ทางราชการ เช่น ข้าราชการครู และข้าราชการอื่น ๆ ซึ่งจากสถิติพบว่าชาวไทย
มุสลิมที่รับราชการเป็นข้าราชการครูเพียงร้อยละ 20.53 หรือ 2,671 คน ของข้าราชการ
ครูในจังหวัดชายแดนภาคใต้ทั้งหมด ในปีการศึกษา 2524 มีครูที่เป็นชาวไทยมุสลิมที่สำเร็จ
ชั้นปริญญาตรีถึง 295 คน (มาโนชญ์ บุญญานุวัตร 2525 : 46) นอกจากนี้สิ่งที่ทำให้
ประชาชนในภูมิภาคนี้เกิดความแตกต่างจากลักษณะของประชาชนในส่วนอื่นมากนักคือการที่
มีระดับการศึกษาต่ำ รายได้น้อยฐานะยากจน เพราะมีผลผลิตน้อย สภาวะทางเศรษฐกิจ
ตกต่ำ ยากแก่การที่จะยกฐานะการครองชีพของประชาชนได้ (คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ ระยะเวลาที่ 5 (2525 - 2529) : 169) จึงทำให้ยากแก่การที่จะพัฒนา
ในด้านต่าง ๆ และเนื่องจากประชาชนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของชุมชน ข้าราชการจึง
ต้องหาวิธีการเพื่อใช้เป็นกำลังร่วมในการปฏิบัติงานและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แต่จาก
สภาพปัญหาดังกล่าวทำให้ลักษณะส่วนตัวและคุณภาพของประชาชนในภูมิภาคส่วนนี้เป็นปัญหา
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ยากแก่การที่จะแก้ปัญหาให้สำเร็จ
ลงได้ในเวลาอันรวดเร็ว

6. ปัญหาทางด้านการศึกษา ปัญหาทางด้านนี้มีผู้ตอบ 10 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ
4.2 ปัญหาทางด้านการศึกษา เช่น การศึกษาของคนอยู่ในระดับต่ำ ทำให้ขาดความรู้
ความเข้าใจในระเบียบการต่าง ๆ ของทางราชการ และการที่นักเรียนไม่นิยมเรียนใน
ระดับมัธยมศึกษา ปัญหาทางด้านการศึกษาที่สำคัญคือ ปัญหาการจัดการศึกษาซึ่งมีลักษณะ
สำคัญคือ การจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนยังไม่เหมาะสมกับสภาพการดำรงชีวิตของ
ประชาชน เพราะเมื่อก่อนไม่มีการสอนศาสนากันอย่างจริงจังในโรงเรียนมัธยม และยังไม่
ได้ดำเนินการกันอย่างจริงจังในการที่จะสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในชาติ
ทั้งยังขาดเอกภาพในการบริหาร ซึ่งได้มีการปรับปรุงอยู่อย่างรีบด่วนแล้ว (สนอง
จันทนินทร 2525 : 74) ซึ่งโดยสภาพทั่วไปแล้วชาวไทยพุทธและชาวไทยมุสลิมมีค่านิยม

ทางการศึกษาที่แตกต่างกัน โดยที่ชาวไทยพุทธมีค่านิยมทางการศึกษาสูงสุด ส่วนชาวไทยมุสลิมมีค่านิยมทางศาสนาสูงสุด (สุรพล โพธิ์ศ 2518 : 99) การที่มีปัญหาทางด้านการศึกษา ซึ่งรัฐบาลก็ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2503 โดยกระทรวงศึกษาธิการ ได้หาแนวทางแก้ไขปัญหาทางการศึกษา เช่น การปลูกฝังการเรียนวิชาสามัญแทนวิชาศาสนา เนื่องจากสมัยก่อนรัฐบาลไม่ได้จัดสอนวิชาศาสนาในโรงเรียน โรงเรียนประถมก็มีการสอนกันโดยแปลภาษาไทยเป็นภาษามลายู นักเรียนจึงเข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาชั้นน้อย ที่มาเรียนก็ได้ความรู้ไม่เต็มที่ สิ้นปีก็สอบตก บางคนต้องเรียนถึง 2 - 3 ปี หรือเรียนจนอายุพ้นเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับก็ยังไม่จบชั้นประถมปีที่ 4 จึงต้องออกไปและกลับเข้าเรียนในโรงเรียนปอเนาะต่อไป จากการที่ชาวไทยมุสลิมมีโอกาสได้เรียนภาษาไทยน้อย ทำให้ขาดการสื่อสารที่ต่อกันให้เข้าใจกันได้ และขาดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ซึ่งปัญหาการศึกษาที่ตามมาเมื่อคนส่วนใหญ่ไม่รู้ภาษาไทย คือ ปัญหา นักเรียนมีอัตราการสอบตกซ้ำชั้นสูง จากสถิติปี พ.ศ. 2520 นักเรียนในเขตการศึกษา 2 จังหวัดยะลา มีอัตราการซ้ำชั้นถึงร้อยละ 33 สาเหตุเพราะฟังครูไม่รู้เรื่องและอ่านไม่ออก จบออกมาแล้วก็ไม่มีประสิทธิภาพ คุณภาพไม่ดีและสอบเข้าเรียนที่อื่นไม่ได้ แต่จากการศึกษาความต้องการและปัจจัยในการศึกษาต่อชั้นมัธยมศึกษาของนักเรียนไทยมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ของเขตการศึกษา 2 ยะลา พบว่า ปัญหาที่นักเรียนชาวไทยมุสลิมไม่เข้าเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาเพราะสาเหตุ 3 ประการ คือ 1. ไม่ได้เรียนศาสนาอิสลาม 2. ขาดการแนะแนว 3. ขาดทุนทรัพย์ (มาโนชญ์ บุญญานุวัตร 2525 : 14 - 15) ซึ่งปัจจุบันรัฐบาลได้แก้ปัญหานี้ โดยกระทรวงศึกษาธิการยอมให้เขตการศึกษา 2 แก้ไขโครงสร้างของหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 โดยการเพิ่มวิชาเลือกหมวดวิชาสังคมศึกษาเข้าไปในโครงสร้าง ม.1 - ม.2 ด้วย วิชาเลือกที่ว่าคือ เอกภาพ ศาสนบัญญัติ ศาสนประวัติ จริยศาสตร์ และกุรอาน ทั้งจะได้เพิ่มโอกาสการเข้าเรียนแก่นักเรียนชาวไทยมุสลิมให้มากขึ้น โดยอาจจะจัด School Bus เพื่อรับส่งนักเรียนจากชนบทเข้าสู่เมือง การให้ทุนการศึกษา การเก็บค่าเล่าเรียนน้อย ๆ จัดการสอนศาสนาในโรงเรียนมัธยมและให้ปฏิบัติกิจกรรมทางศาสนาในโรงเรียน

และจะไ้เน้นการแนะแนวระดับประถมและมัธยมศึกษา (มาโนชญ์ บุญญานุวัตร 2525 : 16) ซึ่งในขณะนี้สภาความมั่นคงแห่งชาติร่วมกับกองทัพบกที่ 4 ได้ส่งเสริมการศึกษาของชาวไทยมุสลิม โดยให้เข้าศึกษาทั้งในระดับประถมและระดับมัธยมศึกษา ทั้งสายสามัญและสายอาชีพ ตลอดจนระดับอุดมศึกษา โดยให้สิทธิพิเศษแก่บุตรหลานของผู้นำท้องถิ่นและผู้นำศาสนาในการเข้าเรียนในสถานศึกษาของรัฐ เพื่อได้ช่วยเหลือในการพัฒนาบ้านเมืองได้ และได้มีส่วนร่วมกับเจ้าหน้าที่ในการแก้ปัญหาทางการเมืองและจิตวิทยา (ประสงค์ สุ่นศิริ 2526 : 15) ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเองก็ได้ช่วยเหลือสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เป็นกรณีพิเศษ ปัจจุบันพบว่า ชาวไทยมุสลิมได้หันมาสนใจการศึกษามากขึ้น ซึ่งรัฐบาลก็ได้ให้การสนับสนุนค่านางบประมาณ และทรัพยากรอย่างเต็มที่ (สมพงษ์ สิทธิอาจารย์ 2526 : 12)

7. ปัญหาทางค่านางบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน โดยมีผู้ตอบ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ปัญหาค่านนี้ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเฉพาะเกี่ยวกับงานทางการศึกษา เพราะเกิดความขาดแคลนทรัพยากร ดังที่ โมฮัมหมัด อับดุลกาเดร์ (โมฮัมหมัด อับดุลกาเดร์ 2524 : ไม่มีเลขหน้า) กล่าวว่า ปัญหาที่ชาวไทยมุสลิมไม่นิยมเข้าเรียนหรือปัญหาที่คิดว่าการเรียนภาษาไทยเป็นบาปนั้นเป็นปัญหาอดีตและหมดสมัยแล้ว ปัญหาปัจจุบันคือปัญหาเกี่ยวกับสถานที่เรียนซึ่งจะต้องเร่งรัดจัดให้พอกับความต้องการ นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน เพราะเงินและวัสดุต่าง ๆ ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการทำงาน ซึ่งทุกหน่วยงานกำลังประสบกับปัญหาความขาดแคลน จึงทำให้ไม่สามารถที่จะดำเนินงานให้บรรลุไปตามเป้าหมายได้ สถานศึกษาหรือหน่วยงานในภูมิภาคส่วนมากมักจะประสบปัญหานี้ จึงทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการทงานที่อยู่ท่ามกลางความขัดสนขาดแคลนปัจจัยและทรัพยากรทุกชนิด

8. ปัญหาอื่น ๆ มีผู้ตอบจำนวน 21 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 8.9 ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับความสะดวกในการคมนาคม การเดินทางไปมาระหว่างที่พักกับที่ทำงาน การประสานงานระหว่างหน่วยราชการด้วยกัน การสนับสนุนและให้ความสนใจช่วยเหลืออย่างจริงจังจากหน่วยเหนือหรือเจ้าสังกัด ซึ่งปัญหาเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อความสะดวกและสวัสดิการ ตลอดจนความปลอดภัย อันจะส่งผลในการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและสำเร็จลงได้ ซึ่งหน่วยงานทุกประเภทที่ประสบกับปัญหาเหล่านี้

จากปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ไต่ถามการสำรวจความคิดเห็น และประกอบกับสภาพปัญหาค้นต่าง ๆ ที่ปรากฏในจังหวัดชายแดนภาคใต้จริง ๆ ปัญหาเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไต่ถามปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพราะปัญหาดังกล่าวได้ประสบกับข้าราชการทุกหน่วยงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่จะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นอีกหลายประการ เช่น สภาพที่ตั้งของหน่วยงาน ลักษณะสภาพของชุมชนดังที่ไต่ถามกล่าวมาแล้ว เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่จะต้องมีความใกล้ชิดกับประชาชน และมีบทบาทมากในชุมชน หรืออาจกล่าวได้ว่า ข้าราชการครูเป็นข้าราชการที่มีความเกี่ยวข้องกับประชาชนมากที่สุด จากสภาพปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมา ซึ่งได้เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานหรือส่งผลกระทบต่อขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้มากน้อยเพียงไรหรือไม่นั้น คงจะไต่ถามการศึกษาวิจัยต่อไป

วิธีสร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติงาน

การสร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการสำคัญอันหนึ่งในการบริหารงานบุคคลเพื่อบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลขององค์การ โดยองค์การจะพยายามสร้างสิ่งจูงใจให้แก่บุคคลเพื่อให้เขาอยู่รวมและปฏิบัติงานในองค์การให้นานที่สุด และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์การไม่คำนึงถึงสิ่งเหล่านี้แล้วก็จะทำให้บุคคลเหล่านี้เกิดความเบื่อหน่ายและหาทางออกไปจากองค์การหรือประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ซึ่งเป็นสิ่งที่

องค์การไม่พึงปรารถนา ยิ่ง วิธีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานจึงเป็นวิธีการที่ควิธีการหนึ่ง ในการบำรุงรักษามูลค่าการไว้ในองค์การ โดยได้มีผู้พยายามศึกษาค้นคว้าวิธีการต่าง ๆ ไว้เป็นจำนวนมาก เช่น

อมร รักษาสิทธิ์ และโสรัจ สุจริตกุล (อมร รักษาสิทธิ์ และโสรัจ สุจริตกุล 2514 : 373 - 376) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญว่าจะต้องสร้างทัศนคติที่ดีด้วย แนวทางที่จะทำให้ทัศนคติที่ดีเกิดขึ้นและก่อให้เกิดขวัญที่ดีในการทำงานมีวิธีการดังนี้ คือ

1. ควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญหรือลูกน้อง ได้รับคาบอกล่าและรับทราบความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำ รู้ว่าทำงานอะไร รับผิดชอบอะไรบ้าง
2. ควรจะส่งเสริมให้ลูกน้องมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ควรจะใช้วิธีการข่มขู่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา
3. ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายความว่า เวลาทำงานก็ต้องช่วยเหลือ ผู้บริหารที่ดีจะต้องทำงานให้เป็นตัวอย่างแก่ลูกน้อง เช่น มาทำงานตรงเวลา พยายามทำงานอย่างจริงจัง เป็นต้น
4. ผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงด้านจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรจะทราบถึงฐานะทางบ้านสังคม ด้านเศรษฐกิจของลูกน้อง ส่งเสริมให้ลูกน้องได้มีโอกาสที่จะพักผ่อนได้บ้างตามสมควร และพยายามทำให้เขารู้สึกว่า เขาเป็นบุคคลสำคัญ เพื่อส่งเสริมให้เขามีความพอใจในตนเอง
5. ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นคนซึ่งไม่ใจเร็ว ไม่หุนเหิน พยายามฟังให้มาก แต่การตัดสินใจของตัดสินใจด้วยเหตุผล
6. ผู้บังคับบัญชา ควรพยายามหาทางยกย่องหรือให้แต่ละคนได้แสดงความสามารถ พยายามที่จะมองหาสิ่งที่ดีของเขา ยกย่องชมเชยในเวลาที่เขาทำดี พยายามหาคุณสมบัติพิเศษของเขาบ้าง และให้เขาได้มีโอกาสแสดงออก ต้องพยายามสังเกตว่าจะหาอย่างไรจึงจะให้เขามีขวัญดี

อภิรักษ์ ชินบุตร (อภิรักษ์ ชินบุตร 2522 : 16 - 17) ได้กล่าวแนะนำวิธีการสร้างขวัญว่า การสร้างขวัญที่สำคัญจะต้องให้เหมาะสมกับสภาพของข้าราชการ หรือ

ลูกจ้าง ต้องมีความรู้สึกในคุณค่าของงานนั้น ๆ เจ้าหน้าที่จะต้องมีจิตสำนึกโดยสมบูรณ์ เห็นงานเป็นเรื่องสำคัญ เห็นงานเป็นเรื่องใหญ่ และต้องมีความสนใจต่องานโดยแท้จริง ต้องนึกเสมอว่า การทำงานเป็นการทรมานหาเลี้ยงชีพอย่างหนึ่ง มิใช่สักแต่ว่าได้ทำงาน เท่านั้นจะต้องมีจุดประสงค์ว่า ทำงานเพื่ออะไร ประสิทธิภาพของผู้ทำงาน คือ จะต้องมีความรับผิดชอบสูง ถ้าผู้ทำงานมีความรู้สึกว่าเขาทำงานถือเป็นหน้าที่ของเขาและการปฏิบัติงานจะต้องมีจุดประสงค์เพื่อชีวิตโดยสมบูรณ์

สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2523 : 249) ได้สรุปวิธีการสร้างเสริมขวัญในการทำงานไว้ 8 ประการคือ

1. การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ทัศนคติเป็นความรู้สึกหรืออารมณ์ที่มีต่อการทำงานในองค์การเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะต้องเสริมสร้างให้ดีและเกิดขึ้นแก่บุคคลในองค์การ เพื่อจะไ้ทราบว่าปฏิกิริยาของบุคลากรต่อฝ่ายบริหาร จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมและถูกต้อง
2. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์การทุกระดับ ซึ่งกระทำได้โดยการ เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือเกี่ยวกับระบบบริหารและรับฟังข้อปรึกษาปัญหาของบุคลากรทุกระดับชั้น หากสามารถให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำแก่บุคลากรเหล่านั้นได้ก็จะทำให้เกิดความสบายใจขึ้น
3. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบ หรือการเลื่อนขั้นหรือตาแหน่ง
4. การสร้างความมั่นคงและความพึงพอใจในการทำงาน การมอบหมายให้บุคคลใด ๆ ปฏิบัติหรือทำงานใด จะต้องพิจารณาความรู้ ความสามารถ ได้อย่างเต็มที่ สนับสนุนความคิดริเริ่มในการทำงานที่ดี
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งขององค์การ ในองค์การหนึ่งย่อมประกอบด้วยกลุ่มสังคมย่อย ๆ หลายกลุ่ม ซึ่งกลุ่มสังคมต่าง ๆ ควรจะได้มีการผสมผสานกันและยอมรับซึ่งกันและกันในการรักษาผลประโยชน์ขององค์การ

6. ความยุติธรรม ผู้บริหารต้องให้ความยุติธรรมแก่บุคคลทุกคนในองค์การ โดยเสมอภาคและทั่วถึงกัน มีการยกย่องบุคคลที่ทําดี การพิจารณาความดีความชอบประจำปี ต้องให้ความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล

7. การจัดสวัสดิการที่ดี การให้สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ แก่บุคคลในองค์การนอกเหนือจากรายได้ปกติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ และจงรักภักดีต่อองค์การ

8. สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องการความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน การจัดหาเครื่องทุ่นแรงมาช่วยในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

อนุชา เทวราชสมบูรณ์ (อนุชา เทวราชสมบูรณ์ 2523 : 18) ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญหรือฉันทะใจในการทำงานในหน่วยงานหรือในองค์การ ดังต่อไปนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน เพราะความมีน้ำใจเกิดจากเจตคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ดังนั้น งานขั้นต้นที่จะทำงานให้สำเร็จก็คือการสร้างเจตคติที่ดีให้เกิดแก่ผู้ร่วมงานเสียก่อน

2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลความสำเร็จของงาน มีการประเมินผลงาน เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน การสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ตามความเหมาะสม เป็นต้น

3. เงินเดือนและค่าตอบแทน บุคลากรบางคนทำงานเพื่อหวังเงินตอบแทน แต่บางคนทำงานด้วยใจรักงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาก็ควรแจ้งให้ทราบว่า คน ๆ นั้นเขาทำงานเพื่ออะไร จะทำให้ค่าตอบแทนน้ำใจได้อย่างถูกต้อง

4. ความพึงพอใจในการทำงาน ถ้างานนั้นได้เปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถและความคิดริเริ่มของตนเองจะมีความรู้สึกพอใจในงานที่ตนกระทำ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรมอบงานให้บุคลากรแต่ละคนตามความสามารถ จะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน การยอมรับและได้รับการยกย่องนับถือจากบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน จะสร้างความรู้สึกอบอุ่นใจทำให้มีน้ำใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

6. การจัดสวัสดิการที่ดี เช่น การจัดที่พักอาศัย การช่วยเหลือด้านเศรษฐกิจในครอบครัว การจัดตั้งสหกรณ์ การช่วยเหลือในยามเจ็บป่วยถือว่าเป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่จะต้องช่วยเหลือบ้างตามสมควร

7. การจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน การจัดเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน การจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้นักบุคลากรสนใจการทำงานและเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

8. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรจะต้องมีความเข้าใจและให้เกียรติกัน ยอมรับนับถือความสามารถที่มีอยู่ในกันและกัน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความสามารถให้เป็นกันเอง ไม่จู้จี้จวนใจเกินไป เป็นที่ปรึกษาที่ดีของบุคลากรตลอดไป

ชาอุชัย อาจีนสมาจาร (ชาอุชัย อาจีนสมาจาร 2524 : 55) ได้เสนอแนวทางในการสร้างและบำรุงขวัญในการทำงานดังนี้ คือ

1. ให้หลักประกันในความมั่นคงแก่งาน หมายความว่า คนงานจะมีหลักประกันในเรื่องของตำแหน่ง ค่าจ้างที่ดี บาเหน็จบานาญ การประกันและสิทธิในการกู้ยืมเงิน นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง การประกันสุขภาพและการลาป่วย

2. การรักษาสภาพการทำงานที่ดี คนงานต้องการสภาพการทำงานที่ดี เช่น อาคารสะดวกสบาย มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย ขวัญและเจตคติของคนงานจะขึ้นอยู่กับความชอบและความไม่ชอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3. ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกในส่วนที่เป็นเจ้าของ (Sense of belongingness) ความรู้สึกในการ เป็นเจ้าของจะเป็นพลังที่มีอำนาจมากในการบำรุงขวัญและผลผลิตของคนงาน คนงานต้องการได้รับความยอมรับจากหมู่คณะที่เขาทำงานร่วมด้วย ถ้าบุคคลใดคิดว่าหมู่คณะนั้น

เป็นของเขา สวัสดิการของหมู่คณะก็คือสวัสดิการของเขา ผลสัมฤทธิ์ของหมู่คณะคือผลสัมฤทธิ์ของเขาแล้ว ขวัญของเขาจะสูงขึ้น

4. สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหมู่คณะ การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบโดยเฉพาะในขอบข่ายของการกำหนดนโยบาย จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมมากขึ้น แทนที่จะเป็นผู้ตามแต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญของบุคคลหรือหมู่คณะให้ดีขึ้น

5. ส่งเสริมให้เกิดความเคารพในตัวเอง สถานะและการยอมรับ ส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นการทำงานร่วมกันมากกว่าเป็นการทำงานให้ การเป็นคนประเภทขอรับกระผม ยอมทำให้เกิดการเสียขวัญในหมู่คณะ ดังนั้นในการทำงานใด ๆ ควรจะส่งเสริมให้เกิดการเคารพซึ่งกันและกัน ให้มีความรู้สึกว่าเป็นการทำงานร่วมกัน

6. ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคนเท่าเทียมกัน ถ้าในหน่วยงานใดผู้นำปราศจากความยุติธรรมใช้ระบบพรรคพวกมากกว่าระบบคุณธรรมยอมจะทำให้หน่วยงานนั้น ๆ ไร้สาระสายขวัญของบุคคลและหมู่คณะจะลดลง ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานด้วย

7. รักษาความสัมพันธ์อันดีไว้ การรักษาความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ย่อมสามารถสร้างขวัญที่ดีแก่ทุกคน ดังนั้น ผู้นำที่ฉลาดจึงต้องรักษาความสัมพันธ์อันดีไว้ตลอดไป

ฉัตรชัย อรณันท์ (ฉัตรชัย อรณันท์ 2524 : 185) ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญในการทำงานไว้ดังต่อไปนี้

1. จัดให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในอาชีพ

1.1 ให้ทุกคนเข้าใจจุดมุ่งหมายของงาน โดยการประชุมชี้แจงให้อยู่ในแนวเดียวกันอย่าให้เกิดความไม่เข้าใจซึ่งอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

1.2 ให้ทุกคนแสดงออกถึงความสำเร็จของผลงานตามความสามารถ นั่นคือ มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของคน ทั้งนี้หมายถึง สัมฤทธิ์ผลของเงินเดือน ค่าแห่ง วิทยฐานะอีกด้วย

1.3 ได้รับการยกย่องเชิดชูกันโดยทั่วถึง ควรกล่าวยกย่องสรรเสริญ
ในความรู้ความสามารถ ความคิดเห็น ฯลฯ ให้เกิดความภูมิใจมากที่สุด

1.4 ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ รู้สึกเป็นพวกเขา
พวกเราพวกสถาบันนั้นสถาบันนี้

1.5 หาทางช่วยเหลือทางเศรษฐกิจเท่าที่จะทำได้ เพราะถ้ามีหนี้สินย่อม
ทำให้การดำเนินงานดำเนินไปไม่สะดวกทวงหน้าทวงหลัง

1.6 ปัญหาทางครอบครัว เช่น ช่วยเหลือเมื่อยามเจ็บป่วยหรือเกิด
ภัยอันตรายโดยเฉพาะภรรยา สามี ของผู้บริหารอย่าให้ยุ่งกับงานจนเกินขอบเขต

1.7 ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน บรรยากาศการทำงาน ที่พักรวมจัดให้
เหมาะสม

2. ความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่อง
ต่อไปนี้

2.1 ทำให้ทุกคนเชื่อถือในความสามารถในการบริหาร มีฝีมือในการทำงาน
มีใช้ฉับพลัน ๆ จนทำให้ถูกผู้ใหญ่ว่านึกว่าเรียกไปว่ากล่าวตักเตือน

2.2 มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ฉึกก็รับผิดชอบ และไม่มีการชักทอด
ไปให้ลูกน้อง

2.3 การแสดงน้ำใจเป็นตัวอย่างให้แก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย แม้คณะคนงาน
ภารโรงให้ทำงานเอาใจใส่งานและตั้งใจปฏิบัติงานด้วยใจจริงและเต็มที่

2.4 ควรยกย่องวาทะเป็นของพวกเราทุกคน หรือหมู่คณะหนึ่งคณะใด
เพื่อให้เกิดความภูมิใจ รักงาน อันจะเป็นแนวทางไปสู่การที่สำเร็จและมีประสิทธิภาพ

2.5 ติดต่อกับบุคคลภายนอกโรงเรียนดี ให้ความร่วมมือประชาสัมพันธ์และ
ได้รับความเชื่อถือโดยทั่วไป

2.6 รู้จักน้ำใจของผู้ที่ร่วมงานดี

สมคิต บางโม (สมคิต บางโม 2526 : 4) ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญ
ในหน่วยงาน เพื่อให้บุคคลทำงานให้มีประสิทธิภาพและอยู่ในองค์กรได้นาน คือ

1. ผู้บริหารจะต้องสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การทักทาย พுகุญใน
โอกาสต่าง ๆ คุยความเห็นอกเห็นใจ เป็นที่พึ่งได้เมื่อเขามีปัญหา หาโอกาสช่วยเหลือ
เมื่อโอกาสอำนวย มีพฤติกรรมแสดงให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน

2. พยายามจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ดี สถานที่ทำงานสะดวก อากาศ
ถ่ายเทสะดวก แสงสว่างเพียงพอ มีโต๊ะเก้าอี้เหมาะสมแก่ตำแหน่ง เครื่องอำนวยความสะดวก
สะดวกต่าง ๆ ควรจัดให้พร้อม ตลอดจนบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ ห้องน้ำห้องส้วมให้สะดวก
เพียงพอ

3. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นใจอยู่เสมอ
ว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ตนดำรงอยู่นั้นมิได้เปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกเมื่อใดก็ได้ ซึ่งข้อนี้มักมีปัญหา
เสมอ เพราะผู้บริหารบางคนชอบกระทำตามใจตนเอง เช่น การย้ายสับเปลี่ยน พฤติกรรม
เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อขวัญอย่างยิ่ง

4. บุคคลที่ทำงานทุกอาชีพย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าและทะเยอทะยาน
ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้ก้าวหน้ามากที่สุด เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การให้
ศึกษาต่อ การอบรมและดูงาน

5. สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นในองค์กร ให้รู้จักรักและหวงแหน
หน่วยงาน เกิดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน และมีการยกย่องชมเชยในผลงานที่เขา
ประสบความสำเร็จ และหน่วยงานควรมีสัญลักษณ์ เช่น เครื่องหมาย เพลง ฯลฯ

6. รายได้ที่เหมาะสมกับงาน เพื่อไม่ให้เดือดร้อนเหมาะสมกับฐานะและอัธยาศัย
การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือน และสิทธิพิเศษต่าง ๆ
และควรจัดให้รวดเร็วทันใจกับความต้องการ

7. ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรม คือ ยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็น
สำคัญ ไม่เห็นแก่พรรคพวกมีความตั้งใจจริงต่อการทำงาน มีความปรารถนาดีต่อทุกคน
และทุ่มเทการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน

นพคธ ลัมสุวัณ (นพคธ ลัมสุวัณ 2526 : 7) ได้เสนอแนวทางในการสร้างขวัญในหน่วยงานดังต่อไปนี้ คือ

1. พยายามให้สมาชิกรับรู้และยอมรับจุดมุ่งหมายร่วมของกลุ่มด้วยความเต็มใจ
2. พยายามให้สมาชิกมีฐานะ ตำแหน่งในงานเป็นที่ยอมรับของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม และเป็นที่พอใจของสมาชิกเอง
3. พยายามให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน ประชุมร่วมกันพัฒนาความรู้ร่วมกัน และมีกิจกรรมนอกเวลาทำงานร่วมกัน ทั้งนี้อาจยอมให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นซึ่งชอบพอสนิทสนมเท่าที่สถานการณ์จะอำนวยให้สมาชิกมีโอกาสวางแผนงาน มอบหมายงาน ควบคุมและประเมินผลงานกันเองตามเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่ผู้บริหารและสมาชิกตกลงกันเป็นที่แน่นอน
4. พยายามให้มีการบริหารความก้าวหน้าของสมาชิกอย่างเป็นธรรมทั้งในด้านการพิจารณาความดีความชอบ การปรับตำแหน่ง การปรับรายได้ การพัฒนาความรู้ ความชำนาญและการสร้างความมั่นคงในงาน
5. พยายามให้สมาชิกมีส่วนร่วมรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นระยะ ซึ่งถ้าหากว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่อสมาชิกเองการชี้แจงอาจต้องกระทำในรูปการประชุมอภิปรายซักถาม หรือการส่งตัวแทนเข้าพบผู้บริหาร
6. พยายามให้มีการมอบหมายงานและสอนงาน โดยยึดตัวสมาชิกเป็นศูนย์กลาง กล่าวคือดูความต้องการและความสามารถที่เหมาะสมของสมาชิก ควรมีความชัดเจนในการมอบหมายงานไม่จุกจิกจู้จี้กับการมอบหมายงานและควบคุมงาน การสอนงานควรเป็นการชี้แนะแนวทางมากกว่าการชี้แจงให้ปฏิบัติลอกเลียนแบบตาม เป็นต้น
7. พยายามจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน สวัสดิการที่สมาชิกต้องการ และชั่วโมงการทำงานเหมาะสม
8. พยายามให้สมาชิกรวมกลุ่มกันนอกเวลาทำงาน เพื่อสร้างความสามัคคีผูกพันต่อกัน เพื่อสร้างความสนุกสนานเพลิดเพลิน และผ่อนคลายความเครียดในงาน

เคนพงษ์ พลละคร (เคนพงษ์ พลละคร 2526 : 16 – 21) ได้กล่าวถึง การสร้างขวัญของคนในหน่วยงานไว้ 10 ประการ คือ

1. การคัดเลือกคนงานควรกระทำด้วยความพิถีพิถันรอบคอบ
2. แนะนำคนงานให้รู้จักงานใหม่ของเขาโดยวิธีที่ถูกต้อง
3. คนงานทุกคนควรได้รับความเอาใจใส่และการยกย่องชมเชยจากฝ่ายจัดการบ้างเป็นครั้งคราว
4. ฝ่ายจัดการควรคอยสังเกตดูว่า ข้อบังคับ ประกาศ และวิธีปฏิบัติของคนงานขององค์กรนั้นคนงานรู้สึกอย่างไร
5. คนงานควรมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือในเรื่องเกี่ยวกับสภาพการทำงานของเขาบ้าง
6. ควรทำทุกอย่างที่จะทำให้คนงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในงานและไร้กังวล
7. ฝ่ายจัดการควรปฏิบัติต่อคนงานด้วยความยุติธรรม
8. การทำให้คนงานแต่ละคนรู้สึกภูมิใจในงานและสถานที่ที่ทำงานของเขา
9. การจัดวางแผนงาน การกำหนดหน้าที่การงานของคนงานต้องให้ชัดเจนอย่าให้เกิดความสับสนหรือขัดกันได้
10. นอกจากงานแล้ว ควรมีกิจกรรมทางสังคมบ้าง เพื่อสร้างความเป็นกันเองในหมู่คนงาน และเพื่อสร้างความสามัคคี

จากการที่มีนักการศึกษาและนักบริหาร ได้เสนอแนวทางและวิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะเห็นได้ว่าการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในกระบวนการบริหาร เพราะเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรสามารถสงวนรักษา และบำรุงรักษามูลค่าที่ดีที่มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรได้นานที่สุด และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสร้างความมั่นคงให้องค์กรทั้งเป็นการสร้างขวัญที่ดีให้แก่ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบได้อีกด้วย

ลักษณะขององค์การที่แสดงว่าบุคคลในองค์การมีขวัญในการปฏิบัติงานคือ

องค์การใดที่มีการสร้างเสริมขวัญในการทำงานและตรงตามความต้องการของบุคคลในหน่วยงานแล้วบรรยากาศของการทำงานก็จะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ผดุงผลที่ได้มีประสิทธิภาพสูง ดังที่ วัณนา สุตรสุวรรณ (วัณนา สุตรสุวรรณ 2521 : 243) ได้สรุปลักษณะขององค์การที่แสดงว่าบุคคลในองค์การมีขวัญในการทำงานไว้ดังนี้ คือ

1. บรรยากาศในองค์การร่าเริง แจ่มใส
2. การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ถูกต้องและเชื่อถือได้
3. สมาชิกในองค์การมีความสนใจและสนุกเพลิดเพลินกับงาน
4. สมาชิกขององค์การให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
5. สมาชิกในองค์การจะหาการวิพากษ์วิจารณ์หรือให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
6. สมาชิกในองค์การพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉินหรือรีบด่วน
7. สมาชิกในองค์การจะยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษเพิ่มเติมด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส
8. สมาชิกในองค์การจะยังคงดำรงสภาพด้วยความปกติสุขตามเดิม แม้จะมีเหตุผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม

ชาอุชัย อาจีนสมาจาร (ชาอุชัย อาจีนสมาจาร 2524 : 54 – 55) ได้กล่าวถึงการที่บุคคลหรือหมู่คณะในหน่วยงานจะมีขวัญที่ดีหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับผู้นำในหน่วยงานนั้น ๆ ว่าจะสามารถสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดีแก่สมาชิกในหน่วยงานหรือไม่ สิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าบุคคลหรือหมู่คณะมีขวัญที่ดี คือ

1. ความสามัคคีในหมู่คณะ ขวัญที่ย่อมจำเป็นต่อการทำให้หมู่คณะรวมตัวกัน จากการศึกษาของนักการศึกษาพิสูจน์ให้เห็นว่าที่ใดสมาชิกมีขวัญสูงที่นั่นจะมีความสามัคคีกัน และมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน หน้าที่อย่างหนึ่งของหน่วยงานก็คือการรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ส่วนตัวอันดีต่อกัน

2. ไม่มีการเผชิญหน้าในหน่วยงาน ในหน่วยงานใด ๆ ถ้ามีการทะเลาะเบาะแว้งระหว่างสมาชิกก็จะทำให้เกิดบรรยากาศของการเผชิญหน้าซึ่งจะทำให้ขวัญของบุคคลแต่ละคนในหน่วยงานนั้นเสีย เพื่อให้สมาชิกมีขวัญดีหน่วยงานควรระมัดระวังไม่ให้เกิดการเผชิญหน้าของสมาชิกในหน่วยงานนั้น ๆ

3. มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อผลสัมฤทธิ์ของหมู่คณะการทำงานของหมู่คณะควรจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสมาชิกแต่ละคนก็จะทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้แต่ละคนมีขวัญที่ดี

4. มีผลสัมฤทธิ์สูง มีการกล่าวว่า "ผลผลิตของบุคคลใด ๆ เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความรู้สึกของเขาเกี่ยวกับงาน และเจตคติต่อหน่วยงานที่จ้างเขา" ความรู้สึกและเจตคติของแต่ละบุคคลจะเป็นการบอกถึงขวัญของเขา ถ้าคนงานมีความพอใจและมีเจตคติในทางบวกต่องานและคอบูนาของเขาแน่นอนเขาก็จะต้องผลิตผลงานออกมาได้มากกว่า ดังนั้นความมีผลสัมฤทธิ์ของบุคคลหรือของหมู่คณะจึงเป็นการชี้ให้เห็นว่าบุคคลหรือหมู่คณะมีขวัญดี

นพพล ลัมสุรัตน์ (นพพล ลัมสุรัตน์ 2526 : 7) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่แสดงว่าบุคคลในองค์การมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. ความร่วมมือร่วมใจในงานเป็นทีมงาน สังเกตได้จากการชอบทำงานเป็นทีม คิดหรือแสดงออกในลักษณะคาพูด "พวกเรา" มากกว่า "ตัวฉัน" ยินดีและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่นทั้งกำลังกายและกำลังความคิด ความสำเร็จของสมาชิกคนใดคนหนึ่งก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นผลสำเร็จจากกลุ่ม และหากสมาชิกคนใดมีปัญหาที่ยอมรับว่าเป็นปัญหาของกลุ่ม

2. มีแรงจูงใจสูงและมีความแข่งขันไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สืบเนื่องจากความกระตือรือร้นในงาน ไม่เฉื่อยชาหรือผัดวันประกันพรุ่ง เต็มใจที่จะรับงานใหม่ งานยาก งานท้าทาย มีความมั่นใจในกลุ่มไว้วางใจต่อกัน ร่วมมือกันฟันฝ่าอุปสรรคอย่างไม่มีเสียงบ่นหรือท้อแท้

3. มีความพอใจในสภาพการทำงานสูง สืบเนื่องจากระยะเวลาทำงานมากกว่าปกติ ความสนุกกับงานและความภูมิใจในการกล่าวถึงองค์การหรือกลุ่มงานของตน

ลักษณะขององค์การที่แสดงว่าบุคคลในองค์การมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่ดี

องค์การใดที่ผู้บริหาร ไม่สนใจและไม่เห็นความสำคัญในการจูงใจหรือสร้างขวัญในการทำงานในองค์การแล้ว บรรยากาศในการทำงานของบุคคลในองค์การก็จะมีลักษณะที่ไม่ค่อยจะตั้งใจในการทำงานทำให้ผ่านไปวันๆ โดยมิได้คำนึงถึงปริมาณและคุณภาพของงานที่เกิดขึ้นผลงานจึงมีคุณภาพต่ำ ซึ่ง วัฒนา สุตรสุวรรณ (วัฒนา สุตรสุวรรณ 2521 : 244) ได้สรุปลักษณะขององค์การที่บุคคลในองค์การมีขวัญในการทำงานที่ไม่ดีไว้ดังนี้ คือ

1. บุคคลในองค์การมีการลาออกจากงานหรือขอย้ายขอโอนไปอยู่ที่อื่นด้วยความสมัครใจในอัตราที่เพิ่มขึ้นมากกว่าปกติ
2. การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมีความเฉื่อยชาและความเงื่องหงอยเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ
3. บุคคลในองค์การมีการลาและขาดงานมากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่ต้องทำมาก
4. การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมีความผิดพลาดและความไม่ถูกต้อง ความเชื่อถือไม่ได้มีมากขึ้นผิดปกติ
5. สมาชิกในองค์การมีความคิดเห็นขัดแย้ง มีการแสดงอารมณ์ต่อกันและมีการทะเลาะเบาะแว้งกันมาก

6. ผู้ใ้บังคับบัญชาที่มีความซาเ็นต่อผู้บังคับบัญชา โดยจะเห็นได้จากการพุดจาโต้ตอบกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใ้บังคับบัญชา
 7. ผู้ใ้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม และไม่สุภาพต่อผู้บังคับบัญชา
 8. ผู้ใ้บังคับบัญชาไม่ความซัดแย้งหรือซัดคาสั่งของผู้บังคับบัญชาเสมอ
 9. สมาชิกในองค์การไม่สนใจ หรือไม่เอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน การติดต่อกันในหมู่เพื่อนร่วมงานเป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการมากขึ้น
 10. ผู้ใ้บังคับบัญชาจะแสดงกริยาไม่พอใจเมื่อได้รับการตักเตือนหรือวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องการทำงานจากผู้บังคับบัญชา
 11. สมาชิกในองค์การไม่ตั้งใจทำงาน เดินเเกร่ไปมาด้วยความซี้เกียจ หรือลุด ๆ คลา ๆ แต่งานอยู่เสมอแต่ไม่เสร็จสักที ูกคล้ายว่าม้งานยุ่งอยู่ตลอดเวลา
 12. มีการร้องเรียนหรือมีบัตรสนเทห์มากเป็นพิเศษ สมาชิกในองค์การมีการวิพากษ์วิจารณ์เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ในการปฏิบัติงานมากผิดปกติ
- ฐีระ ประवालพฤษ์ (ฐีระ ประवालพฤษ์ 2526 : 7) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่บุคคลมีขวัญไม่คิไว้คังนี้

1. มาสาย กลับเร็ว
2. ลาบ่อย ๆ โดยขาดความจาเป็น เข้าลักษณะลาอยู่บ้านเฉย ๆ
3. ขอย้ายกันมาก ทั้งที่ไม่มีเหตุผลเพียงพอ
4. ขาดความพร้อมเพรียงในการประชุม
5. ขาดความสามัคคี เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก
6. จับกลุ่มซุบซิบนินทา
7. มีการหากระแวงและทะเลาะกันบ่อย ๆ
8. มีการร้องทุกข์และส่งบัตรสนเทห์กันมาก
9. มีการเบี่ยงและหลีกเลียงการรับงาน
10. ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ใช้เวลาในการทำงานอย่างเดียวกันมากกว่าที่

เคยปฏิบัติมา

11. ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ใช้เวลาในการทำงานอย่างเดียวกันมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา

12. ผลงานที่ออกมาต่ำและขาดคุณภาพ

ลักษณะขององค์การดังกล่าวจะมีประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบ เพื่อที่จะไต่ถามและเข้าใจว่าสภาพบรรยากาศในองค์การเป็นอย่างไร หากมีมาตรการสำหรับวัด และได้นำผลการวัดไปเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาแล้ว จะสามารถทำให้สภาพการทำงานดีขึ้น และทำให้เกิดความมั่นคงขึ้นในองค์การด้วย

มาตรการสำหรับวัดขวัญในองค์การ

ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของทัศนคติและความรู้สึก ซึ่งเป็นนามธรรมยากแก่การที่จะมองเห็นได้อย่างเด่นชัด แต่ผู้บริหารจะต้องทราบระดับของขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในองค์การ เพื่อที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือการส่งเสริมให้หน่วยงานมั่นคงยิ่งขึ้น การที่ผู้บริหารจะทราบได้ว่าผู้ใดมีขวัญในการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงไรนั้น สมพงศ์ เกษมสิน (สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 243) ได้ให้แนวทางสังเกตหรือมาตรการสำหรับวัดขวัญหรือตรวจสอบขวัญดังนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์การลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดลงแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ ในกรณีที่ไม่มีสถานการณ์ร้ายแรงพิเศษ แต่ระดับผลผลิตตกลงไป นั่นที่ฝ่ายบริหารจะได้สำรวจตรวจสอบว่าการลดลงของผลผลิตนั้นเนื่องมาจากขวัญของคนงานหรือของเจ้าหน้าที่ตกไปใช่หรือไม่ การตรวจระดับผลผลิต จะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทราบถึงสภาพของกำลังขวัญในการทำงานได้

2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา กำลังขวัญคือ แสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงานและความตั้งใจในการทำงาน การขาดหรือลางานบ่อย ๆ ด้วยเหตุผลต่าง ๆ ควรได้รับความสนใจและนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้เพราะว่าเหตุผลในการลาอาจชี้ให้เห็นสภาพที่แท้จริงของกำลังขวัญของพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานได้ว่ามีอะไรกระทบกระเทือนกำลังขวัญบ้าง และความเฉื่อยชาก็เช่นกัน จะต้องวิเคราะห์ให้เป็นเช่นนี้หรือสภาพจิตใจของเขาอาจได้รับความกระทบกระเทือน จึงทำให้ขาดความกระตือรือร้น ขาดการทำงานอย่างกระฉับกระเฉงมีความเฉื่อยชาลง สภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสภาพของกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. การลาออกจากงานหรือขอโอนโยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้หรือได้จัดระบบเงินเดือน ค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมการทำงานจัดไว้อย่างดีแล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีคนลาออกหรือขอโยกย้ายงานมาก ๆ ก็อาจถือว่าเป็นเครื่องชี้ระดับกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่ามีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติไปเสียแล้ว เพราะถ้าเครื่องบำรุงขวัญทั้งหลายไม่มีอะไรบกพร่องก็เป็นที่น่าสังเกตและน่าจะเป็นสิ่งที่นำมาวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นเหตุที่ทำให้กำลังขวัญเสื่อมไป และจะหาทางที่จะแก้ไขปรับปรุงอย่างไร

4. การร้องทุกข์หรือบ่นครหานินทา การร้องทุกข์ของพนักงานก็ถือ หรือบ่นครหานินทา กล่าวโทษการทำงานของคนในองค์กรก็ถือ หากมีบ่อย ๆ เสมอ ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้ว การร้องทุกข์และบ่นครหานินทาจะมีขึ้นยากหากปฏิบัติงานได้เป็นไปตามปกติ พนักงานหรือเจ้าหน้าที่หรือข้าราชการทุกคนได้รับการดูแลเอาใจใส่โดยเสมอหน้ากัน ดังนั้นการร้องทุกข์หรือบ่นครหานินทาจึงเป็นเครื่องชี้สภาพกำลังขวัญในการทำงานของผู้ทำงานได้

5. การกรอบแบบสอบถาม (Questionnaire) การกรอบแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือน 6 เดือน ต่อครั้งนับเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพกำลังขวัญของการทำงานโดยทั่วไปได้ ข้อนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและ

วิธีการที่จะสอบถามแม้ว่าวิธีนี้อาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตาม

6. การสัมภาษณ์ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรง จะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบที่แปลความได้ชัดกว่าแบบแจกคำถาม แม้จะเป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากเช่นกัน แต่ถ้าผู้ถามมีความรู้ความสามารถในเทคนิคการถามและสัมภาษณ์อย่างดีแล้ววิธีนี้ก็ถือว่าให้ประโยชน์คุ้มค่า

อนุชา เทวราชสมบุรณ์ (อนุชา เทวราชสมบุรณ์ 2523 : 17) ได้แสดงความคิดเห็นเรื่องมาตรการสำหรับวัดขวัญในองค์การ สอดคล้องกับที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น ถึงสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบได้ว่าบุคลากรในหน่วยงานของตนมีขวัญหรือนำใจต่อหน่วยงานมากน้อยหรือไม่เพียงใด เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขต่อไป ดังต่อไปนี้

1. ความสม่ำเสมอในการทำงานของบุคลากร ถ้าผลงานในหน่วยงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงย่อมชี้ให้เห็นว่าบุคลากรมีน้ำใจในการทำงานมากน้อยเพียงใด

2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา บุคคลที่มีน้ำใจดีย่อมมีความกระตือรือร้นในการทำงาน การลาหรือขาดงานบ่อย ๆ แสดงให้เห็นว่าในหน่วยงานไม่มีแรงจูงใจให้บุคลากรทำงาน

3. การลาออกจากงานและการโยกย้ายของบุคลากรและการโยกย้ายของบุคลากรหลาย ๆ คน พร้อมกันแสดงให้เห็นว่าภายในหน่วยงานมีเหตุการณ์ผิดปกติ จำเป็นต้องแก้ไขอย่างรีบด่วน

4. คาร้องทุกข์และบัตรสนเท่ห์ ถ้ามีจำนวนมากและเกิดขึ้นบ่อย ๆ ย่อมชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหรือการดำเนินงานของหน่วยงานเกิดความผิดพลาดอย่างแน่นอน

5. การให้บุคลากรกรอกแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความรู้สึกภายในบุคลากรว่า มีน้ำใจในการทำงานให้หน่วยงานมากน้อยเพียงไร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญ

การวิจัยภายในประเทศ

การวิจัยเรื่องขวัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และน่าสนใจมีเป็นจำนวนมาก
ดังนี้

ประธาน จันทรเจริญ (ประธาน จันทรเจริญ 2518 : 77) ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู พบว่า อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนเพียงอย่างเดียว อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาค มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาลัยครูในส่วนกลาง และสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง

วิชัย กิสสระ และคนอื่น ๆ (วิชัย กิสสระ และคนอื่น ๆ 2519 : 48) ได้ศึกษาขวัญในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน พบว่า ขวัญในการทำงานของอาจารย์อยู่ในระดับต่ำ องค์ประกอบที่ทำให้ขวัญในการทำงานไม่ดี คือ พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน บรรยากาศในการทำงาน ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ความยุติธรรมที่ได้รับ งานค่านบริการและธุรการ และพฤติกรรมของนิสิตซึ่งอาจารย์ตอบว่าไม่อยู่ในขั้นที่น่าพึงพอใจ

มัลลวีร์ ห่อสกุลกล (มัลลวีร์ ห่อสกุลกล 2520 : 48) ได้ทำการศึกษาวินัยเรื่องขวัญของครูแนะแนวโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยศึกษาจากครูแนะแนว 243 คน พบว่า ขวัญของครูแนะแนวอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบของขวัญของครูแนะแนวเรียงตามลำดับความสำคัญเห็นว่า ค่านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีความสำคัญเป็นอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ความสัมพันธ์กับนักเรียน ความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง และชุมชน สภาพความพึงพอใจในงาน เงินเดือน โอกาสก้าวหน้า และสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และความเหมาะสมของปริมาณงานที่ได้รับมอบ

ทิพาพันธ์ สังฆะพงษ์ (ทิพาพันธ์ สังฆะพงษ์ 2521 : 51 - 55) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศิริราช ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศิริราชอยู่ในระดับปานกลาง อายุราชการ วุฒิการศึกษา สถานภาพสมรส และลักษณะของพยาบาลประจำการมิได้ทำให้ระดับขวัญแตกต่างกัน จะมีเพียงองค์ประกอบด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความรู้สึกประสบผลสำเร็จของพยาบาลที่มีอายุราชการ และสถานภาพสมรสแตกต่างกันเท่านั้นที่มีความแตกต่างกัน

✧ พิทยา ขวัญทอง (พิทยา ขวัญทอง 2522 : ภาคผนวก) ได้ทำการศึกษาขวัญของครูเกษรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคกลาง พบว่า ขวัญของครูเกษรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของขวัญ 20 องค์ประกอบ ไม่ปรากฏว่ามีองค์ประกอบใดมีระดับขวัญต่ำ องค์ประกอบระดับขวัญสูง 5 อันดับแรก คือ การอุทิศตนเพื่องาน การยอมรับนับถือ ความมั่นคงปลอดภัย ความสัมพันธ์กับผู้นปกครองนักเรียน ชุมชน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบระดับขวัญของครูเกษรตามตัวแปร พบว่า ครูเกษรนอกเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับขวัญสูงกว่าครูเกษรในเขตกรุงเทพมหานคร ครูเกษรในโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับขวัญสูงกว่าครูเกษรในโรงเรียนขนาดใหญ่ ครูเกษรการศึกษาในระดับอนุปริญญา มีระดับขวัญสูงกว่าครูเกษรระดับปริญญา ครูเกษรหาการสอนตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป มีระดับขวัญสูงกว่าครูเกษรที่หาการสอนตั้งแต่ 7 เดือนขึ้นไป แต่ยังไม่ครบ 4 ปีบริบูรณ์ ครูเกษรที่มีอายุ 29 ปีหรือมากกว่า มีระดับขวัญสูงกว่าครูเกษรที่มีอายุต่ำกว่า 29 ปี ครูเกษรที่มีรายได้ครบครัวตั้งแต่ 2,185 บาทต่อเดือน มีระดับขวัญสูงกว่าครูเกษรที่มีรายได้ครบครัวต่ำกว่า 2,185 บาทต่อเดือน

ไพบูลย์ วิสัยจร (ไพบูลย์ วิสัยจร 2523 : 85 - 90) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยได้ว่า ระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์แต่ละระดับอยู่ในระดับสูง และระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์แต่ละระดับมาตรฐานโรงเรียนต่างกัน ระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ที่มีมาตรฐานดี

และมาตรฐานค่าอยู่ในระดับปานกลาง แต่ระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์มาตรฐานปานกลางอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่าระดับขวัญของครูสอนชั้นประถมศึกษาสูงกว่าครูสอนชั้นมัธยมศึกษา ทั้งในส่วนรวมและแต่ละมาตรฐานของโรงเรียน ระดับขวัญของครูที่มีระยะเวลาทำงานต่างกันโดยทั่วไปไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่มีวุฒิ ป.กศ. และต่ำกว่ามีระดับขวัญสูงกว่าครูที่มีวุฒิ ป.กศ. สูงหรือเทียบเท่า และครูที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าทั้งในส่วนรวมและแต่ละมาตรฐานโรงเรียน

ประทีป เล้ารัตนอารีย์ (ประทีป เล้ารัตนอารีย์ 2524 : 51 - 55) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องขวัญของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร พบว่า ระดับขวัญของอาจารย์โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง อาจารย์ที่มีอายุราชการวุฒิการศึกษา และระดับการสอนต่างกันมีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน อาจารย์ระดับปริญญาเอกมีระดับขวัญด้านความรู้ดีเกินนิคชอบ สูงกว่าอาจารย์ระดับปริญญาตรี อาจารย์ระดับปริญญาตรีมีระดับขวัญด้านความรู้ดีเกินนิคชอบ สูงกว่าอาจารย์ระดับปริญญาเอก อาจารย์ที่สอนระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับขวัญด้านความรู้ดีเกินนิคชอบ สูงกว่าอาจารย์ที่สอนระดับปริญญาตรี โท และเอก นอกจากนั้นยังพบว่า อาจารย์ที่สอนมากกว่า 1 ระดับจะมีความรู้ดีเกินนิคชอบสำเร็จสูงกว่าอาจารย์ที่สอนระดับต่ำกว่าปริญญาตรี อาจารย์ที่สอนระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับขวัญด้านความรู้ดีพอใจทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่สอนปริญญาตรี

การวิจัยในต่างประเทศ

การวิจัยเรื่องขวัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและน่าสนใจในต่างประเทศ มีเป็นจำนวนมาก ดังเช่น

นาเปียร์ (Napier. 1966 : 1228 - A) ได้ทำการศึกษาวขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ในเนบราสกา (Nebraska) ทุกท้องถิ่นโดยใช้ประชากร 789 คน พบว่า ขวัญของครูสัมพันธ์กับความเข้าใจและซาบซึ้งของผู้บริหารที่มีต่อครูเป็นรายบุคคล ความมั่นใจและความสามารถของผู้บริหาร ความช่วยเหลือที่ครูได้รับจากกาพิจารณาปัญหาทางด้านวินัย การให้ครูมีส่วนร่วมในการ

กำหนดนโยบายที่จะส่งผลถึงคณะครู ความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ต่าง ๆ ความเพียงพอในอุปกรณ์การสอน การมอบหมายการสอนที่เหมาะสม ความยุติธรรมในการแจกจ่ายชั่วโมงสอน และเงินเดือนที่สามารถเปรียบเทียบกับอาชีพอื่นที่ได้รับการฝึกหัดมาเท่าเทียมกัน

บริเมอร์ (Breamer. 1970 : 574 - A) ได้ทำการวิจัยขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแมริแลนด์ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ พบว่า สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูเข้มแข็งคือ การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคณะครูและครูใหญ่ การสนับสนุนของคณะครู การยอมรับในความสำเร็จ การเอาใจใส่อย่างเพื่อน และความเข้าใจในความสัมพันธ์ สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอ่อนแอ คือ ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางนโยบาย การประชุมของคณะวิชาอย่างยืดยาว และการขาดโครงสร้าง ไม่สนับสนุนครูในปัญหาคำนวณระเบียบวินัย การไม่ให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่

ฮีลีย์ (Healy. 1970 : 2640 - A) ได้ทำการศึกษาขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่อยู่ในชุมชนคาทอลิกในสหรัฐอเมริกา พบว่า ขวัญของครูเกี่ยวข้องกับสถานภาพ ความมั่นคงทางการเงิน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การเป็นสมาชิกใหม่ และความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการสอน การเตรียมตัวในทางวิชาการ และวุฒิบัตรของครู

ซอมเมอร์ (Sommer. 1970 : 986 - A) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐโอไฮโอ ผลของการวิจัยพบว่า ครูใหญ่เป็นผู้ที่กำหนดขวัญที่สำคัญที่สุด ครูส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนมากขึ้น และรู้สึกว่าการติดต่อกับสื่อสารระหว่างครูและผู้บริหาร ครูส่วนใหญ่ไม่พอใจในหลักสูตรปัจจุบัน และรู้สึกว่าต้องปรับปรุง ส่วนเรื่องเงินไม่ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญอย่างมีนัยสำคัญ

เบอร์เกธ (Bergeth. 1971 : 6293 - A) ได้ทำการศึกษาวิจัยขวัญของครูในโรงเรียนระดับอาเภอในนอร์ทดาโกตา (North Dakota) จำนวน 545 คน ผลของการวิจัยพบว่า

1. ครูที่มีประสบการณ์การสอนมานานปี จะมีขวัญการทำงานสูง
2. ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ มีความพึงพอใจในงานสอน มีวัสดุอุปกรณ์ และมีความพึงพอใจที่ชุมชนได้ให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดี ครูจะมีขวัญในการทำงานสูงเช่นเดียวกัน
3. ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในงานสอน และสถานภาพของครู รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์การสอนอย่างเพียงพอ จะช่วยให้ครูมีขวัญสูง

จากผลการศึกษาของ เบอร์เกธ ชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์ในการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และคณะครู สถานภาพของครู และขนาดของโรงเรียน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู และเป็นปัจจัยจะสร้างเสริมให้ครูมีขวัญสูง

เบนเคอร์ (Bender. 1972 : 3984 - A) ได้ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับครู เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้ขวัญสูงหรือต่ำ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูด้วยกันเป็นอันดับรอง
3. ชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่และเงินเดือนเกี่ยวข้องกับขวัญสูงขวัญต่ำของครู
4. อายุ และประสบการณ์ในการสอนของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการศึกษาของ เบอร์เกธ และเบนเคอร์ ได้ยืนยันว่า อายุ และประสบการณ์ในการสอนของครู เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของครู นอกจากนี้เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่ ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครู และสถานภาพของครูเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการทำงานของครูเช่นเดียวกัน

เทอร์รี่ (Terry. 1972 : 2675 -A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของขวัญ และความเข้าใจในเรื่องอำนาจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนอร์ทเทอร์นอินเดียนา (Northern Indiana) โดยศึกษาจากครู 653 คน สุ่มจากตัวอย่าง 50 โรงเรียน เพื่อศึกษาถึงประสบการณ์ในการสอน ระดับชั้นที่ครูสอน พบว่า ครูที่ทำการสอนมานานปี มีระดับขวัญสูงกว่าครูที่เริ่มเข้าทำงาน ครูที่สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ และตั้งอยู่ในเขตเมือง มีระดับขวัญในการทำงานสูงกว่าครูที่สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก และตั้งอยู่นอกเมือง ส่วนครูที่มีภูมิลำเนาในเขตที่โรงเรียนตั้งอยู่ กับครูต่างถิ่นมาทำการสอนในโรงเรียนนั้น มีระดับขวัญในการทำงานไม่แตกต่างกัน ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูโดยตรง

ซาเทนเตส (Satentes. 1974 : 3361 -A) แห่งมหาวิทยาลัยคาโรไลนาเหนือ ที่เซพเพลฮิล ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 5 ตำบล ในจังหวัดโกตาบารู ประเทศฟิลิปปินส์ พบว่า

1. ลักษณะพิเศษทางส่วนตัวและสังคมเศรษฐกิจของครูไม่มีแตกต่างกันในค่าเฉลี่ยของขวัญในการปฏิบัติงาน นอกจากมิติของขวัญในการปฏิบัติงาน 2 ประการคือ ความสามัคคีระหว่างครู กับสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการของโรงเรียน
2. ครูที่เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก โดยไม่คำนึงถึงโรงเรียน มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ไม่ได้เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก
3. สรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลผลิตสัมพันธ์ต่อทัศนคติของจิตใจและอารมณ์ของครูที่มีต่อองค์ประกอบของงาน การปรุมนิเทศและจูงใจให้เข้าทำงานจะเป็นปัจจัยที่ปฏิสัมพันธ์กับองค์ประกอบของงาน
4. ครูตามโรงเรียนตำบลแตกต่างกันในประเด็นที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานต่อไปนี้ คือ การสมานสามัคคีกับครูใหญ่หรือศึกษานิเทศก์ ความพึงพอใจในการสอน ความสามัคคีระหว่างครู เงินเดือนครู สถานภาพของครู การช่วยเหลือการศึกษาของชุมชน และประเด็นที่เกี่ยวกับหลักสูตร พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ หรือศึกษานิเทศก์มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู

เคมเปอร์ (Kemper. 1975 : 5730 - A) แห่งมหาวิทยาลัยเซาท์เทอร์น แคลิฟอร์เนีย ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนของชาวอเมริกันเชื้อสายเม็กซิกัน ปรากฏว่า

1. มีอยู่ 3 กรณีใหญ่ ๆ ที่พึงพอใจในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สิ่งที่น่าพึงพอใจคือการยอมรับนับถือ ความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครอง
2. ปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ นโยบายของท้องถิ่น การบริหารการยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน
3. การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้นพบว่า มีความพึงพอใจกับไม่พึงพอใจเท่ากัน

กลอสเตอร์ (Gloster. 1975 : 5074 - A) แห่งมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย ได้ทำการศึกษาวินิจฉัยขวัญในการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์ในวิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยเทคนิค นอร์ทคาโรไลนา (North Carolina) โดยใช้ประชากรเป็นอาจารย์ที่ทำงานเต็มเวลา ในวิทยาลัยชุมชน และวิทยาลัยเทคนิค รวม 13 โรงเรียน ประชากร 532 พบว่าระดับขวัญในการปฏิบัติงานของสมาชิกคณะอาจารย์อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และระดับขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลกระทบกระเทือนจากปริญญาสูงสุดที่อาจารย์ได้รับ ประสิทธิภาพในการสอน การหาการสอนในวิชาที่ตนได้ฝึกฝนมาเท่านั้น และปรัชญาการปกครองและการเข้าถึงของหัวหน้าผู้บริหาร

สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีขวัญที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามตัวแปรต่อไปนี้คือ ลักษณะงานที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติ รายได้ของผู้บริหารโรงเรียน ที่อยู่ของผู้บริหารโรงเรียน และที่ตั้งของโรงเรียน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปีการศึกษา 2526 จากโรงเรียนจำนวน 77 โรงเรียน มีผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 205 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ได้มาจากการสุ่มแบบหลายระดับ (Multi - stage Random Sampling) ซึ่งได้มาจากการสุ่มโรงเรียน จำนวน 54 โรงเรียน และมีผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 137 คน โดยมีวิธีการดังนี้

1. นารายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาในแต่ละจังหวัด รวมทั้งสิ้นจำนวน 77 โรงเรียน ที่เป็นหน่วยของประชากรมาแล้วดำเนินการสุ่ม โดยการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้จำนวนโรงเรียนออกจากจังหวัดต่าง ๆ ร้อยละ 70 รวมโรงเรียนที่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 54 โรงเรียน (Krejcie and Morgan. 1970 : 607 - 610) ดังรายละเอียดดังนี้

1.1 จังหวัดสตูล มีโรงเรียนทั้งหมด 7 โรงเรียน สุ่มมาร้อยละ 70 ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 โรงเรียน

1.2 จังหวัดปัตตานี มีโรงเรียนทั้งหมด 17 โรงเรียน สุ่มมาร้อยละ 70 ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 โรงเรียน

1.3 จังหวัดยะลา มีโรงเรียนทั้งหมด 10 โรงเรียน สุ่มมาร้อยละ 70 ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 โรงเรียน

1.4 จังหวัดนราธิวาส มีโรงเรียนทั้งหมด 16 โรงเรียน สุ่มมาร้อยละ 70 ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 โรงเรียน

1.5 จังหวัดสงขลา มีโรงเรียนทั้งหมด 27 โรงเรียน สุ่มมาร้อยละ 70 ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 19 โรงเรียน

2. นำรายชื่อโรงเรียนที่สุ่มได้ทั้งหมดในข้อ 1 มาเพื่อตรวจสอบจำนวนของ ผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์ที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดและแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนจาก โรงเรียนต่าง ๆ โดยทำการตรวจสอบจากกองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา จากจำนวน โรงเรียนที่สุ่มมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 54 โรงเรียน ได้ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าสถานศึกษา และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการ ศึกษาวิจัยในครั้งนี้จำนวน 137 คน

ตาราง 1 แสดงจำนวนโรงเรียนและจำนวนผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แยกตามจังหวัดต่าง ๆ

จังหวัด	โรงเรียน		ผู้บริหารโรงเรียน	
	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
สตูล	7	5	18	12
ปัตตานี	17	12	37	27
ยะลา	10	7	24	16
นราธิวาส	16	11	35	24
สงขลา	27	19	91	58
รวม	77	54	205	137

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้สำหรับวัดขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดบางประการของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งให้ทราบถึงตัวแปรต่าง ๆ มี 4 ตัวแปร คือ

- 1.1 ลักษณะงานที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติ
- 1.2 รายได้ของผู้บริหารโรงเรียน
- 1.3 ที่อยู่ของผู้บริหารโรงเรียน
- 1.4 ที่ตั้งของโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) ตามแบบของ ลิเคอร์ท (Likert's Scales) เพื่อใช้สำหรับวัดขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 70 ข้อ ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญ 6 ด้าน คือ

- 2.1 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ได้แก่คำถามข้อ 1 – 10
- 2.2 ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ได้แก่คำถาม

ข้อ 11 – 24

- 2.3 ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน ได้แก่คำถาม

ข้อ 25 – 34

- 2.4 ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน ได้แก่คำถาม

ข้อ 35 – 45

- 2.5 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ได้แก่คำถาม

ข้อ 46 – 57

2.6 ความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน ได้แก่คำถาม

ข้อ 58 - 70

โดยมีคำถามทั้งแบบเชิงนิมาน (Positive) และแบบเชิงนิเสธ (Negative) ซึ่งคำตอบเป็นตัวเลือกมี 5 อันดับ และมีความหมายของคำตอบที่ใช้มาคร่าวๆประมาณค่า ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความเหล่านั้นทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมด
เห็นด้วย	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความเหล่านั้นเป็นส่วนใหญ่
ไม่แน่ใจ	หมายถึง	ผู้ตอบตัดสินใจไม่ได้ว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความเหล่านั้น
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	ผู้ตอบไม่เห็นด้วยกับข้อความเหล่านั้นเป็นส่วนใหญ่
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ผู้ตอบไม่เห็นด้วยกับข้อความเหล่านั้นเกือบทั้งหมดหรือทั้งหมด

แบบสอบถามทั้ง 2 ตอนปรากฏในภาคผนวก

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถาม เพื่อใช้วัดขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขวัญและปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ ซึ่งเป็นงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยของต่างประเทศ

2. สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยศึกษาจากแนวของ ไพบุลย์ วิสัยจร (ไพบุลย์ วิสัยจร 2523 : ภาคผนวก) ที่นำไปศึกษาขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร และแนวของ ประทีป เล้ารัตนอารีย์ (ประทีป เล้ารัตนอารีย์ 2524 : ภาคผนวก) ที่นำไปศึกษาขวัญของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น จำนวน 86 ข้อ

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาและให้คำแนะนำแล้วนำมาปรับปรุงก่อนจัดส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการตรวจสอบแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้วิจัยในการปรับปรุงเครื่องมือต่อไป

4. นำแบบสอบถามส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารการมัธยมศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 8 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาข้อคำถามที่มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นแบบสอบถาม พร้อมทั้งขอเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

4.1 นายมาโนชญ์ บุญญานุวัตร หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2 (จังหวัดยะลา)

4.2 นายธรรมบุญ วิสัยจร ผู้อำนวยการโรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย จังหวัดสงขลา

4.3 นายพะยงค์ อุดลขาว ผู้อำนวยการโรงเรียนสะเคา "ธรรม์ชัย กัมพลานนท์อนุสรณ์" จังหวัดสงขลา

4.4 นายวิรัช บุญนา ผู้อำนวยการโรงเรียนนราธิวาส จังหวัดนราธิวาส

4.5 นางสาวเอกจิตรา ชูสกุลชาติ ผู้อำนวยการโรงเรียนเคชะปัตตา เนยานุกูล จังหวัดปัตตานี

4.6 นางมัทนา แก้วอากรณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนสตรียะลา จังหวัดยะลา

4.7 นางสาวปณิธาน ปริมานุรักษ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนรัศมิ์วิทยา จังหวัดสงขลา

4.8 นายมนัส ไชยศักดิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนสฤตวิทยา จังหวัดสตูล

5. เมื่อได้รับแบบสอบถามที่ได้ทำการตรวจสอบแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญกลับคืนมาครบทุกฉบับแล้ว ได้นำมาพิจารณาร่วมกับคณะกรรมการเพื่อปรับปรุงแก้ไข และตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของการใช้ภาษาและความเหมาะสมของเนื้อหาอีกครั้งหนึ่ง ได้แบบสอบถามที่ต้องการ จำนวน 79 ข้อ

6. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วไปทดลองกับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน

7. หาค่าอำนาจจำแนก โดยใช้วิธีวิเคราะห์แบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น กลุ่มคะแนนสูง กลุ่มคะแนนต่ำ กลุ่มละ ร้อยละ 25 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด การตรวจสอบเพื่อหาค่าอำนาจจำแนก ใช้สูตรส่วนวิฤติเป็นค่าสถิติ โดยใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{S_H^2}{n_H} + \frac{S_L^2}{n_L}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน t - distribution

$\bar{X}_H, \bar{X}_L$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มสูง และกลุ่มต่ำ

S_H^2, S_L^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ

n_H, n_L แทน จำนวนผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ

(ลวน สายยศ และอังคณา สายยศ 2524 : 187)

8. เมื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อแล้ว ได้พิจารณาเลือกแบบสอบถามข้อที่ได้ค่าคะแนน t ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าข้อคำถามนั้นสามารถจำแนกคนเป็น 2 กลุ่ม และสามารถใช้ในการศึกษาวิจัยได้ ซึ่งแบบสอบถามที่ได้ตามเกณฑ์ที่ต้องการ มีจำนวน 70 ข้อ

9. นำแบบสอบถามดังกล่าวไปคำนวณหาความเชื่อมั่น โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อัลฟา (α - Coefficient) ของ กรอนบาค (Cronbach) โดยสูตร

$$r_{tt} = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

เมื่อ r_{tt} แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

n แทน จำนวนข้อของแบบสอบถามทั้งฉบับ

s_i^2 แทน ค่าความแปรปรวนของข้อสอบรายข้อ

s_t^2 แทน ค่าความแปรปรวนของข้อสอบทั้งฉบับ

(ถวน สายยศ และอังคณา สายยศ 2524 : 171) ได้ค่าความเชื่อมั่น .92 ซึ่งถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นสูง

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวิธีในการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ขอนหนังสือรับรองการเป็นนิสิตและขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย แนบไปกับหนังสือจากผู้วิจัยถึงหัวหน้าสถานศึกษาและถึงผู้ตอบแบบสอบถามแล้วจัดส่งไปพร้อมกับแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 54 โรงเรียน มีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 137 คน โดยจัดส่งไปทางไปรษณีย์ เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2527 พร้อมทั้งสอของปิดแสกมป์และเจ้าหน้าที่ผู้วิจัยเพื่อโรงเรียนจะได้จัดส่งแบบสอบถามที่ตอบแล้วกลับคืนมายังผู้วิจัยภายในวันที่ 31 มีนาคม

2. เมื่อถึงเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามที่ส่งกลับคืนมา จำนวน 132 ฉบับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 96.35 ของแบบสอบถามที่จัดส่งไปทั้งหมด แต่เมื่อนำแบบสอบถามดังกล่าวมาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ในการตอบแล้ว ปรากฏว่ามีแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ใช้สำหรับการศึกษามีได้เพียง จำนวน 128 ฉบับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 93.43 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด ส่วนที่เหลือ จำนวน 6 ฉบับ ไม่นำมาใช้ในการวิจัย

ตาราง 2 แสดงจำนวนแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างตอบกลับคืนมา แยกตามจังหวัดต่าง ๆ

จังหวัด	แบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด (ฉบับ)	แบบสอบถามที่ส่งกลับคืนมา		แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	
		จำนวน (ฉบับ)	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน (ฉบับ)	คิดเป็นร้อยละ
สตูล	12	12	100	12	100
ปัตตานี	27	26	96.30	25	92.59
ยะลา	16	15	93.75	15	93.75
นราธิวาส	24	24	100	23	95.83
สงขลา	58	55	94.83	53	91.38
รวม	137	132	96.35	128	93.43

3. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 128 ฉบับ มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธีการทางสถิติต่อไป

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาเลือกเอาเฉพาะแบบสอบถามฉบับที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้ จำนวน 128 ชุด และได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาดำเนินการเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. นำแบบสอบถามมาใส่รหัสและให้คะแนนทั้งตอนที่ 1 และตอนที่ 2 เพื่อนำไปคำนวณโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) และเนื่องจากคำถามในตอนที่ 2 มีทั้งคำถามเชิงเชิงนิมิต (Positive) และคำถามเชิงลบ (Negative) จึงได้ให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนักคะแนนลักษณะคำถามและคำตอบ ดังนี้

1.1 คำนวณ (Positive) มีคำถาม จำนวน 57 ข้อ ได้ให้คะแนนตามเกณฑ์และความหมายของคำตอบ ดังนี้

ถ้าตอบ เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน 5 คะแนน
ถ้าตอบ เห็นด้วย	ให้คะแนน 4 คะแนน
ถ้าตอบ ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน 3 คะแนน
ถ้าตอบ ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน 2 คะแนน
ถ้าตอบ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน 1 คะแนน

1.2 คำนวณ (Negative) มีคำถาม จำนวน 13 ข้อ ได้ให้คะแนนตามเกณฑ์และความหมายของคำตอบ ดังนี้

ถ้าตอบ เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน 1 คะแนน
ถ้าตอบ เห็นด้วย	ให้คะแนน 2 คะแนน
ถ้าตอบ ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน 3 คะแนน
ถ้าตอบ ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน 4 คะแนน
ถ้าตอบ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน 5 คะแนน

2. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปคำนวณโดยเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ยรายข้อ ค่าคะแนนเฉลี่ยรายด้านจากองค์ประกอบของข้อ 6 ด้าน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อ และค่าความแปรปรวน จากนั้นได้นำค่าคะแนนเฉลี่ยรายข้อและค่าคะแนนเฉลี่ยรายด้านมาเพื่อศึกษาว่าข้อของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีในระดับใด โดยนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวของ เบสต์

(Best. 1977 : 174) เพื่อหาระดับข้อ คือ

ถ้าค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 3.6668 - 5.0000 แสดงว่า มีข้อในระดับสูง

ถ้าค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 2.3334 - 3.6667 แสดงว่า มีข้อในระดับปานกลาง

ถ้าค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 1.0000 - 2.3333 แสดงว่า มีข้อในระดับต่ำ

3. ใช้ F - test ทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบข้อของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน คือ หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง และผู้ช่วยฝ่ายบริการ หากพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทดสอบหาความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้แบบ Studentized q - Statistic แบบ Newman - Kuuls Method (Winer. 1971 : 210 - 218)

4. ใช้ t - test ทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบข้อของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่างกัน คือ รายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทขึ้นไป และรายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทลงมา ทั้งโดยรวมและตามองค์ประกอบของข้อแต่ละด้าน

5. ใช้ t - test ทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบข้อของผู้บริหารโรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกันคือ อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน และอยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน ทั้งโดยรวมและตามองค์ประกอบของข้อแต่ละด้าน

6. ใช้ t - test ทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบข้อของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกันคือ โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเมือง และโรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเมือง ทั้งโดยรวมและตามองค์ประกอบของข้อแต่ละด้าน

ในการทดสอบสมมติฐาน ได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ค่าสถิติพื้นฐาน ใช้สูตร

$$1.1 \text{ คะแนนเฉลี่ย } \bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

(ลวน สายยศ และอังคณา สายยศ 2522 : 51)

เมื่อ $\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1.2 หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้สูตร

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

เมื่อ S แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัว

N แทน จำนวนผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

(ลวน สายยศ และอังคณา สายยศ 2522 : 100)

1.3 หาค่าความแปรปรวน โดยใช้สูตร

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

เมื่อ S^2 แทน ค่าความแปรปรวน

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

เมื่อ ΣX แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัว

N แทน จำนวนผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

(ล่วน สายยศ และอังคณา สายยศ 2522 : 100)

2. การทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{N_1} + \frac{S_2^2}{N_2}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าอัตราส่วนวิกฤติ

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

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

N_1, N_2 แทน จำนวนผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

(ล่วน สายยศ และอังคณา สายยศ 2522 : 215)

3. การทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้สูตร

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

เมื่อ F แทน ค่าการแจกแจงของ F

MS_b แทน ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MS_w แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

(ล่วน สายยศ และอังคณา สายยศ 2524 : 108)

ซึ่งถ้าพบว่ามีค่าแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว จะตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Studentized q - Statistic แบบ Newman - keuls Method (Winer. 1971 . 210 - 218)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลและหาค่าสถิติต่าง ๆ โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ของสถาบันคอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความสะดวกในการเสนอผลการวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ในการแปลความหมาย ดังนี้

N	แทน จำนวนผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
ΣX	แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัว
ΣX^2	แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S^2	แทน ค่าความแปรปรวน (Variance)
S	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้การพิจารณาใน t - distribution
F	แทน ค่าสถิติที่ใช้การพิจารณาใน F - distribution
SS	แทน ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean Square)
df	แทน ระดับความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้าน คือ

- 1.1 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
- 1.2 ความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน
- 1.3 ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน
- 1.4 ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน
- 1.5 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน
- 1.6 ความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน

ในการแปลความหมายได้ใช้เกณฑ์ตามแนวของเบสท์ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 3.6668 – 5.0000 แสดงว่า ระดับขวัญสูง

ค่าคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 2.3334 – 3.6667 แสดงว่า ระดับขวัญปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 1.0000 – 2.3333 แสดงว่า ระดับขวัญต่ำ

ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม

สามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยส่วนรวมและวิเคราะห์จากองค์ประกอบของขวัญแต่ละด้าน ตามตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่

- 2.1 เปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 5 ประเภท คือ หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง และผู้ช่วยฝ่ายบริการ
- 2.2 เปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ตามรายได้ที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับ ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทขึ้นไป และผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่ำกว่า เดือนละ 5,000 บาทลงมา
- 2.3 เปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ตามที่อยู่ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน
- 2.4 เปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ตามที่ตั้งของโรงเรียน ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมือง และผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียน

1.1 การวิเคราะห์ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดย

ส่วนรวมดังปรากฏตามตาราง 3

ตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนโดย
ส่วนรวม

ลำดับที่	องค์ประกอบของขวัญ	$\bar{x}$	s
1.	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	3.9530	0.6003
2.	ความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน	3.7262	0.4073
3.	ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.9968	0.3703
4.	ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.4648	0.4062
5.	ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน	3.5997	0.3962
6.	ความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน	3.7327	0.3973
	รวมเฉลี่ย	3.7455	0.4048

จากตาราง 3 พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมมีอยู่ในระดับสูง และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของขวัญเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีองค์ประกอบของขวัญด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน และความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนองค์ประกอบของขวัญด้านอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่ในระดับสูง

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารโรงเรียนจากองค์ประกอบของขวัญแต่ละด้าน

1.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ดังปรากฏในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อทราบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

ข้อที่	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน N = 128	
		$\bar{X}$	S
1.	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนนี้	3.8671	0.8359
2.	ท่านมีความยินดี เมื่อได้ยินผู้กล่าวถึงโรงเรียนของท่านในทางที่ดี	4.6640	0.5509
3.	ผู้ร่วมงานทำให้ท่านมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป	4.0000	0.7633
4.	ผู้ร่วมงานมาขอคำแนะนำและขอเสนอแนะในการทำงานจากท่าน	4.1562	0.6203
5.	ท่านสามารถประสานสัมพันธ์ให้ทุกคนในโรงเรียนมีความสามัคคีซึ่งกันและกัน	3.7343	0.6697
6.	ถึงแม้ในหน่วยงานของท่านจะมีบุคคลที่มีความคิดและการกระทำซึ่งต่างกันไปไม่เป็นปัญหาอุปสรรคในการที่ท่านปรับตัวให้เข้ากันได้	3.9687	0.6632

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน N = 128	
		$\bar{X}$	S
7.	ท่านปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน ในนามของโรงเรียน	4.3359	0.7453
8.	ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ยอมรับในความสามารถของท่าน	3.5468	0.7083
9.	ท่านรู้สึกเบื่อหน่ายและลาบากใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษที่จะต้องกระทำร่วมกับ หน่วยงานอื่น	3.3437	0.6609
10.	ท่านเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้งานของ โรงเรียนดำเนินไปได้และบรรลุ วัตถุประสงค์ด้วยดี	3.9140	0.5508
	รวมเฉลี่ย	3.9530	0.6003

จากตาราง 4 พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนโดยส่วนรวมมีอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาขวัญด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญในเรื่องผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกเบื่อหน่าย

และตามากใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษที่จะต้องกระทำร่วมกับหน่วยงานอื่น อยู่ใน
ระดับปานกลาง ส่วนขวัญในเรื่องอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่ในระดับสูง

1.2.2 การวิเคราะห์ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้สึกพึงพอใจต่องาน
ที่ปฏิบัติในโรงเรียน ดังปรากฏในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อทราบระดับขวัญของ
ผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน

ข้อที่	ความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน	ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน N = 128	
		$\bar{X}$	S
11.	บรรยากาศในโรงเรียนช่วยให้ท่านมีความ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน	3.9296	0.7221
12.	ท่านมีความพอใจกับเงินเดือนหรือรายได้ตาม ตำแหน่งหน้าที่ของท่าน	3.5468	0.7335
13.	การปฏิบัติงานของท่านทำให้ท่านได้รับการ ยกย่องยอมรับและเป็นที่พึงพอใจของผู้ร่วมงาน ในโรงเรียน	3.5000	0.6203
14.	ท่านมีความพอใจในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้ บังคับบัญชา	3.8281	0.5506
15.	ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นที่สนใจของ ผู้บังคับบัญชา	3.5312	0.7082
16.	ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถใน การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	3.9375	0.5505

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	ความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน	ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน N = 128	
		$\bar{X}$	S
17.	หน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่ในขณะนี้ทำให้ท่านมี โอกาสก้าวหน้า	3.4609	0.4459
18.	การปฏิบัติงานของท่านได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	3.8984	0.5509
19.	บรรยากาศในจังหวัดชายแดนภาคใต้ทำลาย ความสามารถในการบริหารงานของท่าน	3.6640	0.6690
20.	ท่านมีความรู้สึกขัดแย้งกับนโยบายและแนว การปฏิบัติงานของหน่วยเหนือ	3.1250	0.7001
21.	รัฐบาลควรปรับปรุงและเพิ่มเติมสวัสดิการให้ เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมใน ภูมิภาคนี้	4.4418	0.7234
22.	ท่านมีเสรีภาพในการบริหารงานตามอำนาจ หน้าที่อย่างเต็มที่	3.9140	0.7216
23.	ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหาข้อร้องเรียนและข้อ เสนอแนะของท่าน	3.9128	0.7326
24.	ท่านพอใจในการประเมินผลงานเพื่อกำหนด ระดับตำแหน่งเพราะเหมาะสมกับหน้าที่ความ รับผิดชอบสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหาร โรงเรียน	3.4765	0.6667
	รวมเฉลี่ย	3.7262	0.4073

จากตาราง 5 พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้สึกพึงพอใจต่อ
งานที่ปฏิบัติในโรงเรียนโดยส่วนรวมมีอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาขวัญด้านความ
รู้สึกพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหาร
โรงเรียนมีขวัญในเรื่อง บรรยากาศในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทักษะความสามารถใน
การบริหารงาน ผู้บริหารโรงเรียนมีความพอใจกับเงินเดือนหรือรายได้ตามตำแหน่ง
หน้าที่ ผลการปฏิบัติงานเป็นที่สนใจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานทำให้ผู้บริหาร
โรงเรียนได้รับการยกย่องและเป็นที่พึงพอใจของผู้ร่วมงานในโรงเรียน ผู้บริหาร
โรงเรียนพอใจในการประเมินผลงานเพื่อกำหนดระดับตำแหน่งเพราะเหมาะสมกับหน้าที่
ความรับผิดชอบสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหารโรงเรียน หน้าที่ที่ผู้บริหารโรงเรียน
ปฏิบัติทำให้มีโอกาสดำเนินการ และผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้สึกขัดแย้งกับนโยบายและ
แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยเหนือ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญในเรื่องอื่น ๆ
ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่ในระดับสูง

1.2.3 การวิเคราะห์ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรับผิดชอบการ
ปฏิบัติงานในโรงเรียน ดังปรากฏในตาราง 6

ตาราง 6 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อทราบระดับขวัญ
ของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน

ข้อที่	ด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ในโรงเรียน	ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน N = 128	
		$\bar{X}$	S
25.	ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้ที่มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่าง สุดความสามารถไม่ว่าจะมีปัญหา และอุปสรรคเพียงใด	4.6875	0.6632

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ ข้อที่	ด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ในโรงเรียน	ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน N = 128	
		$\bar{X}$	S
26.	เพื่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า ของงาน ท่านต้องเป็นผู้มีความเสียสละ ไม่ว่าทรัพย์สิน เวลา และความสุขส่วนตัว	4.2109	0.6203
27.	ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็น ภาระหน้าที่ของท่านที่จะต้องหาทางแก้ไข และรับผิดชอบ	4.1085	0.6201
28.	ท่านยอมรับนิชอบเฉพาะนโยบายหรือแผน งานที่กำหนดขึ้นในระยะเวลาที่ท่านเข้ามา ดำรงตำแหน่ง	2.6250	0.6203
29.	งานสำคัญทุกอย่างในโรงเรียนที่ท่านรับ นิชอบ ท่านต้องรับรู้และตรวจสอบความ ถูกต้องอยู่เสมอ	4.3359	0.6667
30.	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ นโยบายและแผนงานของหน่วยเหนือ	3.9609	0.6603
31.	ท่านได้รับการหักทวงและเร่งรัดจากหน่วย เหนืออยู่บ่อย ๆ	3.7343	0.5509
32.	ท่านถือวาทานบริหารโรงเรียนเป็นงานที่จะ ต้องบริการให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกและสนับสนุนแก่ทุกฝ่าย	4.5781	0.6203

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ในโรงเรียน	ระดับชีวิตของผู้บริหารโรงเรียน N = 128	
		$\bar{X}$	S
33.	แผนระยะสั้นและแผนระยะยาวของ โรงเรียนซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของ ท่าน ท่านสามารถปฏิบัติได้ครบถ้วนทุก โครงการ	3.4453	0.6692
34.	ท่านให้ความสำคัญคุ้มครองและรับผิดชอบการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่	4.2812	0.6634
	รวมเฉลี่ย	3.9968	0.3703

จากตาราง 6 พบว่า ชีวิตของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียนโดยส่วนรวมมีอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาชีวิตด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีชีวิตในเรื่อง ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวของโรงเรียนซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบให้ครบถ้วนทุกโครงการ และความคิดที่จะรับผิดชอบต่อแผนนโยบายหรือแผนงานที่กำหนดขึ้นในระยะเวลาที่ตนเข้ามาดำรงตำแหน่ง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนชีวิตในเรื่องอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่ในระดับสูง

1.2.4 การวิเคราะห์ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงาน
ในโรงเรียน ดังปรากฏในตาราง 7

ตาราง 7 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อทราบระดับขวัญของ
ผู้บริหารโรงเรียนด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน

ข้อ	ด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงาน ในโรงเรียน	ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน N = 128	
		$\bar{X}$	S
35.	ท่านคิดว่าควรจะศึกษาเพื่อหาความรู้และ ประสบการณ์เพิ่มเติมเพื่อการปฏิบัติงานให้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3.9687	0.7432
36.	ขณะนี้ท่านมีความต้องการที่จะเปลี่ยนไป ปฏิบัติหน้าที่สอนมากกว่าที่จะปฏิบัติหน้าที่ บริหารโรงเรียนต่อไป	3.0198	0.7431
37.	เมื่อท่านมาปฏิบัติงานที่โรงเรียนร่วมกับ คนอื่น ๆ ทำให้รู้สึกสนุกสนานและสบายใจ	3.5468	0.6837
38.	โรงเรียนของท่านมีวัสดุอุปกรณ์สำหรับการ เรียนการสอนยังไม่เพียงพอ	3.7343	0.6832
39.	งบประมาณที่กรมสามัญศึกษาจัดสรรให้แก่ โรงเรียนของท่านยังไม่เพียงพอกับความ ต้องการและความจำเป็น	4.3350	0.6609
40.	การปฏิบัติงานท่านมีความรู้สึกไม่อิสระในการ ตัดสินใจสั่งการตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่	2.6250	0.7223

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ ข้อที่	ด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงาน ในโรงเรียน	ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน N = 128	
		$\bar{X}$	S
41.	ความมั่นคงในอำนาจหน้าที่ของท่านมีส่วน ช่วยสนับสนุนให้ท่านจัดวางระบบและ ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ของท่าน	3.7831	0.6697
42.	หากท่านเกิดปัญหาและอุปสรรคในการ ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามักจะให้คำแนะนำ และคำปรึกษาแก่ท่าน	3.2001	0.6634
43.	สภาพทางสังคมและการเมืองของท้องถิ่นทำให้ ท่านมีความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงานใน โรงเรียน	2.9873	0.7082
44.	สิ่งอำนวยความสะดวกเช่น ไฟฟ้า น้ำประปา ยานพาหนะ ฯลฯ โรงเรียนของท่านได้รับการ จัดสรรให้อย่างครบถ้วนเพียงพอ	2.9257	0.6684
45.	การที่โรงเรียนของท่านมีขนาดใหญ่ขึ้นและมี ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้ท่านมีความมั่นคง ยิ่งขึ้น	3.9875	0.6620
	รวมเฉลี่ย	3.4648	0.4062

จากตาราง 7 พบว่า ทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนโดยส่วนรวมมีอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาทัศนะด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะในเรื่อง งบประมาณที่กรมสามัญศึกษาจัดสรรให้ยังไม่เพียงพอกับความต้องการและความจำเป็น การที่โรงเรียนมีขนาดใหญ่ขึ้นและมีปริมาณงานมากขึ้นทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้สึกมั่นคงยิ่งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนคิดว่าตนเองควรจะศึกษาเพื่อหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมเพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนช่วยสนับสนุนให้มีการจัดวางระบบและระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานในโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าวัสดุอุปกรณ์สำหรับการเรียนการสอนยังไม่เพียงพอ อยู่ในระดับสูง ส่วนทัศนะในเรื่องอื่นๆ ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่ในระดับปานกลาง

1.2.5 การวิเคราะห์ทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ดังปรากฏในตาราง 8

ตาราง 8 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อทราบระดับทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน

ข้อที่	ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน	ระดับทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน N = 128	
		$\bar{X}$	S
46.	ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งที่ท่านมีความรู้ความถนัดเหมาะสมกว่าตำแหน่งอื่น	3.7343	0.6203

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ในโรงเรียน	ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน N = 128	
		$\bar{X}$	S
47.	หน่วยงานระดับสูงและชุมชนให้ความสนใจ และสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติงานของท่าน	3.0020	0.6203
48.	ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมักจะมี ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่ขัดแย้งกับท่าน ในการปฏิบัติงาน	2.5781	0.7453
49.	เมื่อท่านรับหน้าที่นี้ ท่านได้ใช้ความรู้ความ สามารถในการปรับปรุงและพัฒนางานให้ เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น	4.1085	0.5509
50.	ความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานของท่านมักจะได้รับการยอมรับและ เป็นที่ยินดีของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	4.2109	0.5701
51.	การปฏิบัติงานในโรงเรียนท่านได้จัดการให้ ทุกคนได้ร่วมกันปฏิบัติงานด้วยความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน	3.9609	0.5201
52.	ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีขึ้นในโรงเรียน ของท่านบางครั้งทำให้สมาชิกเกิดความคิดที่ ขัดแย้งและมีปฏิกิริยาโต้ตอบ	2.6250	0.6622

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ในโรงเรียน	ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน N = 128	
		$\bar{X}$	S
53.	เมื่อมีปัญหหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียน ท่านสามารถแก้ปัญหาและ	3.7343	0.7347
54.	สถานการณ์ให้ยุติลงได้ควยสันติวิธี		
54.	การที่ท่านได้ปฏิบัติหน้าที่นี้ ท่านมีโอกาสได้	4.0765	0.7241
55.	แสดงผลงานเพื่อเป็นการแสดงความรู้		
55.	ความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์	3.9714	0.7237
56.	ท่านนโยบายของหน่วยเหนือมาปรับใช้		
56.	ให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการและความ	3.4703	0.6603
57.	เหมาะสมของท้องถิ่น		
57.	ท่านจัดระบบสื่อสารทั้งภายในและภายนอก	3.7240	0.6608
	หน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและสะดวกใน		
	การปฏิบัติงานของทุกฝ่าย	3.5997	0.3962
	ท่านสามารถเชิญชวนให้ชุมชนเข้ามามีส่วน		
	ร่วมในการจัดการศึกษา เช่น กลุ่มอาชีพ		
	แหล่งประกอบการ ฯลฯ		
	รวมเฉลี่ย		

จากตาราง 8 พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนโดยส่วนรวมมีอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาขวัญด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนเป็นรายขอ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญในเรื่อง การจัดระบบสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและสะดวกในการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย การที่หน่วยงานระดับสูงและชุมชนให้ความสนใจและสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน การที่ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีขึ้นในโรงเรียนทำให้สมาชิกเกิดความคิดที่ขัดแย้งและมีปฏิกิริยาโต้ตอบ และผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมักจะมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ขัดแย้งกับผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญในเรื่องอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่ในระดับสูง

1.2.6 การวิเคราะห์ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนด้านความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน ดังปรากฏในตาราง 9

ตาราง 9 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อทราบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนด้านความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน

ข้อที่	ด้านความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน	ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน N = 128	
		$\bar{X}$	S
58.	ภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียมประเพณีที่แตกต่างกัน เป็นอุปสรรคในการสร้างความสัมพันธ์ของท่านกับบุคคลในโรงเรียน	2.9877	0.6632
59.	ขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมของชุมชนนอกโรงเรียนทำให้ท่านมีความยากลำบากในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน	2.7896	0.8251

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน	ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน N = 128	
		$\bar{X}$	S
60.	หากมีโอกาสท่านมักจะพูดคุยและร่วมกิจกรรมนอกเวลากับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความสนิทสนมและคุ้นเคยกัน	3.5264	0.7634
61.	ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับนักเรียนและผู้ปกครองเป็นไปอย่างแน่นแฟ้น	3.8437	0.7727
62.	ท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่สังคมภายนอกโรงเรียนให้การยอมรับนับถือ	3.7324	0.6859
63.	ท่านมีความสัมพันธ์และชอบเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่นในท้องถิ่น	3.6250	0.6333
64.	เมื่อมีกิจกรรมและงานสำคัญของโรงเรียน ท่านจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเป็นอย่างดี	3.7831	0.7220
65.	ผู้ร่วมงานในหน่วยงานทุกฝ่าย ยังคงมีความต้องการที่จะให้ท่านดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนนี้อีกต่อไป	3.9050	0.5789
66.	เมื่อมาปฏิบัติงานที่นี้ ท่านคิดว่าสามารถสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันและระหว่างท่านกับผู้ร่วมงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม	4.0281	0.6827

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อที่	ความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน	ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน N = 128	
		$\bar{X}$	S
67.	การปฏิบัติงานในโรงเรียน ท่านสามารถที่จะจูงใจให้ทุกคนหันมาให้ความร่วมมือ และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	3.9807	0.5922
68.	ท่านและผู้ร่วมงานของท่านเป็นหลักให้แก่ชุมชนในหลายด้าน เช่น ความรู้ ความคิด การมีระเบียบวินัย ฯลฯ	4.2208	0.6337
69.	ท่านเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้บริการต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเต็มที่ เช่น อาคารสถานที่ เป็นต้น	3.9609	0.6245
70.	ท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้โรงเรียนร่วมกิจกรรมที่รักษาเอกลักษณ์ ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น	4.1418	0.7231
	รวมเฉลี่ย	3.7327	0.3973

จากตาราง 9 พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนด้านความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียนโดยส่วนรวมมีอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาขวัญด้านความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายข้อ พบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญในเรื่อง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์และชอบเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่นในท้องถิ่น ผู้บริหารโรงเรียนมักจะพูดคุยและร่วมกิจกรรมนอกเวลากับผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความสนิทสนมและคุ้นเคยกัน ภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียมประเพณีที่แตกต่างกันเป็นอุปสรรคในการสร้างความสัมพันธ์ของท่านกับบุคคลในโรงเรียน และขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของชุมชนนอกโรงเรียน ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความยากลำบากในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญในเรื่องอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่ในระดับสูง

ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน

1. การเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ตามตัวแปรลักษณะงานที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติ

1.1 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนตามลักษณะงานที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติ

5 ประเภท ได้แก่ หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง และผู้ช่วยฝ่ายบริการ ดังปรากฏในตาราง 10

ตาราง 10 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน

ลำดับที่	องค์ประกอบของขวัญ	ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน									
		หัวหน้าสถาน		ครูช่วยฝ่ายวิชาการ		ครูช่วยฝ่ายธุรการ		ครูช่วยฝ่ายปกครอง		ครูช่วยฝ่ายบริการ	
		n = 44	n = 23	n = 22	n = 21	n = 18	n = 18	n = 21	n = 18	n = 18	n = 18
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1.	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.1000	0.2820	3.8652	0.3009	3.9818	0.3685	3.7571	0.4353	3.8444	0.5271
2.	ความรู้สึกพึงพอใจต่องานปฏิบัติในโรงเรียน	3.7841	0.3630	3.6584	0.3221	3.7727	0.3221	3.6871	0.4571	3.6111	0.5896
3.	การรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.1318	0.3844	3.9913	0.3515	3.9727	0.3819	4.0000	0.3221	3.8060	0.4670
4.	ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.1694	0.3618	3.9801	0.4377	3.2603	0.4454	3.2684	0.4350	3.1869	0.5337
5.	ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน	3.7727	0.3856	3.4384	0.3038	3.5909	0.3282	3.5516	0.4244	3.4120	0.4487
6.	ความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน	3.9720	0.3858	3.7458	0.3427	3.7517	0.4459	3.8022	0.3717	3.8034	0.4140
	รวมเฉลี่ย	3.8216	0.2598	3.6369	0.2267	3.7216	0.3053	3.6777	0.4179	3.6106	0.4437

จากการวาง 10 พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และผู้ช่วยฝ่ายบริการ มีอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ และผู้ช่วยฝ่ายปกครอง มีขวัญอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันตามองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา มีขวัญด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ มีขวัญด้านความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ มีขวัญด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง มีขวัญด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายบริการ มีขวัญด้านความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน คือ หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง และผู้ช่วยฝ่ายบริการ โดยใช้ $F - test$ ดังปรากฏในตาราง 11

ตาราง 11 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน

องค์ประกอบ ของขวัญ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
รวม 6 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	4	5352.1388	1338.0347	2.6167*
	ภายในกลุ่ม	123	62893.5410	511.3296	
	รวม	127	68245.6798		

$F_{.05} (df \ 4,123) = 2.37$ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 12 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบตัวของผู้บริหารโรงเรียนที่ต่างกันเป็นรายคู่

หน้าทปฏิบัติ	$\bar{X}$	ผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการ
ผู้อำนวยการ	246.3078	-	6.0835	6.6445	13.9194	19.6012*
ผู้อำนวยการ	252.3913	-	-	0.5610	7.8359	13.5177
ผู้อำนวยการ	252.9523	-	-	-	7.2749	12.9567
ผู้อำนวยการ	260.2272	-	-	-	-	5.6818
หัวหน้าสถานศึกษา	265.9090	-	-	-	-	-

r

q .05 (r, 123)

$\sqrt{\frac{MS_{\text{error}}}{n}}$ q .05 (r, 123)

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา แตกต่างจากขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันคู่อื่น ๆ ไม่พบ

ว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่

1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญกำลังใจเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน โดยใช้ F -test ดังปรากฏในตาราง 13

ตาราง 13 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน

องค์ประกอบ ของขวัญ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
ขวัญกำลังใจเป็น ส่วนหนึ่งของ โรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	4	215.6412	53.9103	3.9515*
	ภายในกลุ่ม	123	1678.0775	13.6429	
	รวม	127	1893.7187		

$F_{.05} (df 4, 123) = 2.37$ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 พบว่า ขวัญกำลังใจเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 14 แสดงผลการวิเคราะห์หาค่าเพื่อเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้เปรียบเทียบความรูสึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเทพนิมิต
แตกต่างกันเป็นรายคู่

อันดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง ($\bar{X}= 37.5714$)	ผู้ช่วยฝ่ายบริการ ($\bar{X}= 38.4444$)	ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ($\bar{X}= 38.6521$)	ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ ($\bar{X}= 39.8181$)	หัวหน้าสถานศึกษา ($\bar{X}= 41.0000$)
ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง	37.5714	-	0.8730	1.0807	2.2467	3.4286*
ผู้ช่วยฝ่ายบริการ	38.4444		-	0.2077	1.3737	2.5560
ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ	38.6521			-	1.1660	2.3479
ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ	39.8181				-	1.1819
หัวหน้าสถานศึกษา	41.0000					-

r 2 3 4 5

q .05 (r, 123)

3.858

$$\sqrt{\frac{MS_W}{n}}$$

q .05 (r, 123)

2.9536

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 พบว่า ชั่วคราวความรูสึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเทพนิมิตหัวหน้าสถานศึกษา

แตกต่างจากขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันคู่อื่น ๆ ไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

1.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญด้านความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน โดยใช้ F - test ดังปรากฏในตาราง 15

ตาราง 15 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญด้านความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน

องค์ประกอบ ของขวัญ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
ความพึงพอใจ ต่องานที่ปฏิบัติ ในโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	4	110.8075	27.7018	0.8536
	ภายในกลุ่ม	123	3991.5597	32.4520	
	รวม	127	4102.3672		

$$F_{.05} (df \quad 4, 123) = 2.37$$

จากตาราง 15 ไม่พบว่า ขวัญด้านความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญกำลังใจความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน โดยใช้ $F - test$ ดังปรากฏในตาราง 16

ตาราง 16 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน

องค์ประกอบ ของขวัญ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
ความรับผิดชอบ การปฏิบัติงาน ในโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	4	144.5624	36.1406	2.4796*
	ภายในกลุ่ม	123	1792.6798	14.5746	
	รวม	127	1937.2422		

$$F_{.05} (df 4, 123) = 2.37 \quad * \text{มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ } .05$$

จากตาราง 16 พบว่า ขวัญกำลังใจความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

แตกต่างกัน จากข้อ 1.7 จึงได้ทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ โดยวิธี Studentized q - Statistic ของนิวแมน - คีล
 ดังปรากฏในตาราง 17

ตาราง 17 แสดงผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย เพื่อเปรียบเทียบความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน
 ที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันเป็นรายคู่

หน้าที่ปฏิบัติ	$\bar{x}$	ผู้ช่วยฝ่ายบริการ ($\bar{x} = 38.0600$)	ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ ($\bar{x} = 39.7272$)	ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ($\bar{x} = 39.9130$)	ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง ($\bar{x} = 40.0000$)	หัวหน้าสถานศึกษา ($\bar{x} = 41.3181$)
ผู้ช่วยฝ่ายบริการ	38.0600	—	1.6672	1.8530	1.9400	3.2581*
ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ	39.7272		—	0.1858	0.2728	1.5909
ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ	39.9130			—	0.0870	1.4051
ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง	40.0000				—	1.3181
หัวหน้าสถานศึกษา	41.3181					—

q					
r					
.05 (r, 123)					
	2	3	4	5	
	2.772	3.314	3.633	3.858	
(r, 123)	2.1937	2.6226	2.8751	3.0532	

$$\sqrt{\frac{MS_{\text{within}}}{n}}$$

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 พบว่า ขั้วคู่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา แตกต่างจากขั้วของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขั้วของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันคู่อื่น ๆ ไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

1.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขั้วคู่ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน โดยใช้ F - test ดังปรากฏในตาราง 18 .

ตาราง 18 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขั้วคู่ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน

องค์ประกอบ ของขั้ว	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
ความมั่นคงต่อ การปฏิบัติงาน ในโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	4	134.9728	33.7432	1.0889
	ภายในกลุ่ม	123	3811.4959	30.9877	
	รวม	127	3946.4687		

$$F_{.05} (df \ 4, 123) = 2.37$$

จากตาราง 18 ไม่พบว่า ขั้วคู่ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน โดยใช้ $F - test$ ดังปรากฏในตาราง 19

ตาราง 19 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน

องค์ประกอบ ของขวัญ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
ความสำเร็จ ของงานที่ปฏิบัติ ในโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	4	373.8650	93.4662	4.5068 *
	ภายในกลุ่ม	123	2550.8772	20.7388	
	รวม	127	2924.7422		

$F_{.05} (df 4, 123) = 2.37$ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการตาราง 19 พบว่า ขวัญกำลังใจของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.11 พหุابعการทางสถิติของงานที่ วิทยาลัย น วิทยาลัย
ทาง พหุابعการทางสถิติของงานที่ วิทยาลัย น วิทยาลัย
Studentized q - Statistic ของนิวแมน - คัล
โดว์น

ดังปรากฏในตาราง 20

ตาราง 20 แสดงผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน
ที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันเป็นรายตัว

หน้าทบทวนปฏิบัติ	$\bar{X}$	ผู้ช่วยฝ่ายบริการ ($\bar{X}=40.4944$)	ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ($\bar{X}=41.2608$)	ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง ($\bar{X}=42.6190$)	ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ ($\bar{X}=43.0909$)	หัวหน้าสถานศึกษา ($\bar{X}=45.2727$)
ผู้ช่วยฝ่ายบริการ	40.4944	--	0.3164	1.6746	2.1465	4.3283 *
ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ	41.2608	--	--	1.3582	1.8301	4.0119 *
ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง	42.6190	--	--	--	0.4719	2.6537
ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ	43.0909	--	--	--	--	2.1818
หัวหน้าสถานศึกษา	45.2727	--	--	--	--	--

r	2	3	4	5
q .05 (r, 123)	2.772	3.314	3.633	3.858
q .05 (r, 123)	2.6168	3.1284	3.4295	3.6612

$$\frac{MS_W}{n}$$

* งบประมาณสำนักงานสถิติแห่งชาติ ๐.๐5

จากตาราง 20 พบว่า ขวัญด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา แตกต่างจากขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายบริการ และผู้ช่วยฝ่ายวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่าง กันผู้อื่น ๆ ไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

1.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญด้านความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน โดยใช้ F - test ดังปรากฏในตาราง 21

ตาราง 21 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญด้านความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน

องค์ประกอบ ของขวัญ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
ความสัมพันธ์กับ สังคมทั้งในและ นอกโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	4	202.1148	50.5287	1.9516
	ภายในกลุ่ม	123	3184.5024	25.8902	
	รวม	127	3386.6172		

$$F_{.05} (df 4, 123) = 2.37$$

จากตาราง 21 ไม่พบว่า ขวัญด้านความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. การเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ตามตัวแปรรายได้ที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับ

2.1 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนจากแนกตามรายได้ที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับจากเงินเดือน โดยจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทขึ้นไป และผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาทลงมา ดังปรากฏในตาราง 22

ตาราง 22 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่างกัน

ลำดับที่	องค์ประกอบของขวัญ	รายได้ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาทลงมา n = 43		รายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทขึ้นไป n = 85	
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
1.	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	3.8488	0.4192	3.9800	0.3760
2.	ความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน	3.5980	0.3885	3.7311	0.5628
3.	ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.9465	0.4250	4.1118	0.3510
4.	ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.1099	0.4390	3.2642	0.4863
5.	ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน	3.5155	0.4216	3.6304	0.3875
6.	ความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน	3.8050	0.3884	3.9067	0.5500
	รวมเฉลี่ย	3.6372	0.3425	3.7707	0.3224

จากตาราง 22 พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาทลงมา มีอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทขึ้นไป มีอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่างกันตามองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาทลงมา มีขวัญด้านความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนและความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทขึ้นไป มีขวัญด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนและความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่างกัน คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทขึ้นไป และผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาทลงมา โดยใช้ $t - test$ ดังปรากฏในตาราง 23

ตาราง 23 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่างกัน

รายได้ของผู้บริหารโรงเรียน	N	$\bar{X}$	S^2	t
ต่ำกว่า 5,000 บาทลงมา	43	254.0465	509.3787	1.2344
ตั้งแต่ 5,000 บาทขึ้นไป	85	259.3720	574.9422	

$$t_{.05} (df \ 100) = 1.960$$

จากตาราง 23 ไม่พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญตามองค์ประกอบ 6 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทขึ้นไป และผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาทลงมา โดยใช้ t -test ดังปรากฏในตาราง 24

ตาราง 24 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญตามองค์ประกอบ 6 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่างกัน

		ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทขึ้นไป					
		s^2	$\bar{x}$	s^2	df	t	
1.	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	38.4883	17.5812	39.8000	14.1376	101	1.7297
2.	ความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน	50.3720	29.5936	52.2352	62.0944	114	1.5642
3.	ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน	39.4651	18.0625	41.1176	12.3201	72	2.1986*
4.	ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	34.2093	23.3289	35.9058	28.6225	79	1.8094

ตาราง 24 (ต่อ)

ลำดับที่	องค์ประกอบของข้อมูล	ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาท ลงมา n = 43		ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาท ขึ้นไป n = 85		df	t
		$\bar{x}$	s^2	$\bar{x}$	s^2		
5.	ความสำเร็จของงาน ที่ปฏิบัติในโรงเรียน	42.1806	25.6036	43.5647	21.6225	78	1.4956
6.	ความสัมพันธ์กับสังคม ทั้งในและนอก โรงเรียน	49.4651	25.5025	50.7882	51.1225	113	1.2106

$t_{.05}$ (df 101, 114, 72, 79, 78, 113) = 1.960 * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 พบว่า ขวัญค้นความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียนของ
ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน
ขวัญค้นอื่น ๆ ไม่พบว่ามีผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. การเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ตามตัวแปรที่อยู่ของผู้บริหารโรงเรียน

3.1 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียน จากแนกตามที่อยู่ของผู้บริหารโรงเรียน โดยจากแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน ดังปรากฏใน

ตาราง 25

ตาราง 25 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกัน

ลำดับที่	องค์ประกอบของขวัญ	อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน n = 85		อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน n = 43	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1.	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	3.9024	0.3971	3.8767	0.4210
2.	ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน	3.7184	0.3905	3.8123	0.4271
3.	ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.9976	0.3570	4.0791	0.4950
4.	ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.2588	0.4091	3.1755	0.3945

ตาราง 25 (ต่อ)

ลำดับที่	องค์ประกอบของขวัญ	อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน n = 85		อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน n = 43	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
5.	ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน	3.6314	0.5166	3.6279	0.4200
6.	ความสัมพันธ์กับสังคมในและนอกโรงเรียน	3.8036	0.3892	3.8909	0.4054
	รวมเฉลี่ย	3.7178	0.3584	3.7437	0.3327

จากตาราง 25 พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน และขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน มีอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกัน ความองค์ประกอบของขวัญแต่ละด้าน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียนมีขวัญด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียนมีขวัญด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกัน คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน โดยใช้ t - test ดังปรากฏในตาราง 26

ตาราง 26 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกัน

ที่อยู่ของผู้บริหารโรงเรียน	N	$\bar{X}$	S^2	t
อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน	85	257.2325	629.4208	0.6104
อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน	43	260.1300	542.4241	

$$t_{.05} (df \ 76) = 1.960$$

จากตาราง 26 ไม่พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญตามองค์ประกอบ 6 ด้าน ของ
ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่นอกชุมชนที่ตั้ง
โรงเรียน โดยใช้ t - test ดังปรากฏในตาราง 27

ตาราง 27 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญตามองค์ประกอบ 6 ด้าน
ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกัน

ลำดับที่	องค์ประกอบของขวัญ	อยู่ในชุมชนที่ตั้ง โรงเรียน $n = 85$		อยู่นอกชุมชนที่ตั้ง โรงเรียน $n = 43$		df	t
		$\bar{X}$	S^2	$\bar{X}$	S^2		
1.	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ของโรงเรียน	39.0235	15.7609	38.7674	17.7241	80	0.3313
2.	ความรู้สึกพึงพอใจต่องาน ที่ปฏิบัติในโรงเรียน	52.0574	29.8920	53.3720	35.7604	78	1.2086
3.	ความรับผิดชอบการ ปฏิบัติงานในโรงเรียน	39.9764	12.7449	40.7906	24.5025	120	0.9598
4.	ความมั่นคงต่อการปฏิบัติ งานในโรงเรียน	35.8470	20.2500	34.9302	18.8356	87	1.1150
5.	ความสำเร็จของงานที่ ปฏิบัติในโรงเรียน	43.5764	38.4400	43.5348	25.4016	101	0.0407
6.	ความสัมพันธ์กับสังคมทั้ง ในและนอกโรงเรียน	49.4470	25.6036	50.5813	27.7729	81	1.1656

$$t_{.05} (df \ 80, \ 78, \ 120, \ 87, \ 101, \ 81) = 1.960$$

จากตาราง 27 พบว่า ขวัญทุกด้านของผู้บริหารโรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. การเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ตามตัวแปรที่ตั้งของโรงเรียน

4.1 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนจากแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน โดยจากแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมือง และผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง ดังปรากฏในตาราง 28

ตาราง 28 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน

ลำดับที่	องค์ประกอบของขวัญ	โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเมือง n = 55		โรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเมือง n = 73	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1.	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	3.9182	0.4070	4.0096	0.3810
2.	ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน	3.7870	0.4185	3.6634	0.3957
3.	ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.0018	0.3650	3.9863	0.3870
4.	ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.2926	0.3957	3.1300	0.4030

ตาราง 28 (ต่อ)

ลำดับที่	องค์ประกอบของขวัญ	โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเมือง n = 55		โรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเมือง n = 73	
		$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s
5.	ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน	3.6121	0.4058	3.5799	0.3941
6.	ความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน	3.7916	0.3858	3.8535	0.4169
	รวมเฉลี่ย	3.7338	0.3317	3.7037	0.3284

จากตาราง 28 พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมือง และขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง มีอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน ตามองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมืองมีขวัญด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง มีขวัญด้านความรู้สึกรักพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในต่างกัน คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมือง และผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง โดยใช้ $t - test$ ดังปรากฏในตาราง 29

ตาราง 29 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน

ที่ตั้งของโรงเรียน	N	$\bar{X}$	S^2	t
โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเมือง	55	259.8727	539.1684	0.8118
โรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเมือง	73	256.3972	528.5401	

$$t_{.05} (df \ 116) = 1.960$$

จากตาราง 29 ไม่พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญตามองค์ประกอบ 6 ด้านของผู้บริหารโรงเรียน ที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมือง และผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง โดยใช้ $t - test$ ดังปรากฏในตาราง 30

ตาราง 30 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขวัญตามองค์ประกอบ 6 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน

ลำดับที่	องค์ประกอบของขวัญ	โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเมือง n = 55		โรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเมือง n = 73		df	t
		$\bar{X}$	s^2	$\bar{X}$	s^2		
1.	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	39.1818	16.5649	40.0958	14.5161	113	1.2927
2.	ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน	53.0181	34.3346	51.2876	30.6916	113	1.6930
3.	ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน	40.0181	13.3225	39.8630	14.9769	150	0.2319
4.	ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	36.2181	18.9515	34.4300	19.6249	115	2.2959*

ตาราง 30 (ต่อ)

ลำดับที่	องค์ประกอบของขวัญ	โรงเรียนที่ตั้งอยู่ ในเมือง n = 55		โรงเรียนที่ตั้งอยู่ นอกเมือง n = 73		df	t
		$\bar{X}$	S^2	$\bar{X}$	S^2		
5.	ความสำเร็จของงานที่ ปฏิบัติในโรงเรียน	43.3454	23.7169	42.9589	22.3729	115	0.4500
6.	ความสัมพันธ์กับสังคม ทั้งในและนอก โรงเรียน	49.2909	26.9361	50.0958	29.3764	119	0.8521

$t_{.05} (df \ 113, 150, 115, 119) = 1.960$ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 30 พบว่า ขวัญด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของ
ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.05 ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน ไม่พบว่ามี
ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมาย

1. เพื่อศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญ 6 ด้าน คือ

- 1.1 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
- 1.2 ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน
- 1.3 ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน
- 1.4 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน
- 1.5 ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน
- 1.6 ความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน

2. เพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามตัวแปรต่อไปนี้คือ

- 2.1 ลักษณะงานที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติ
- 2.2 รายได้ของผู้บริหารโรงเรียน
- 2.3 ที่อยู่ของผู้บริหารโรงเรียน
- 2.4 ที่ตั้งของโรงเรียน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปีการศึกษา 2526 จากโรงเรียนจำนวน

77 โรงเรียน มีผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 205 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ได้มาจากการสุ่มแบบหลายระดับ (Multi - stage Random Sampling) ซึ่งได้มาจากโรงเรียน จำนวน 54 โรงเรียน และได้ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น จำนวน 137 คน แต่เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูล มีกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามที่ใช้สำหรับการวิจัยได้เพียง 128 คน ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าสถานศึกษา จำนวน 44 คน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ จำนวน 23 คน ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ จำนวน 22 คน ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง จำนวน 21 คน และ ผู้ช่วยฝ่ายบริการ จำนวน 18 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่าง มีจำนวน 4 ข้อ เป็นคำถามเพื่อทราบลักษณะงานที่ปฏิบัติ รายได้ ที่อยู่ และที่ตั้งของโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert's Scales) เพื่อใช้วัดขวัญของผู้บริหารโรงเรียน โดยแบ่งคำถามตามลักษณะองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญ 6 ด้าน มีคำถามจำนวน 70 ข้อ แต่ละข้อมีคำตอบเป็นตัวเลือก 5 อันดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

แบบสอบถามทั้ง 2 ตอนปรากฏในภาคผนวก

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีการดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถามตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ตามประเภทของคำถามเชิงนิมิต (Positive) และคำถามเชิงนิเสธ (Negative)
2. นำข้อมูลที่ได้ออกจากแบบสอบถามไปคำนวณจากเครื่องจักรกลคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วนวิกฤติ แล้วนำค่าสถิติที่ได้ไปทดสอบสมมติฐาน
3. นำค่าเฉลี่ยรายข้อ และ ค่าเฉลี่ยรายค่าน ของขวัญแต่ละค่านนำไปเทียบกับเกณฑ์เพื่อทราบระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนว่าอยู่ในระดับใด
4. ใช้ F - test ทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน คือ หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง และผู้ช่วยฝ่ายบริการ หากพบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ก็จะตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี Studentized - q - Statistic ของนิวแมน - คีล (Newman - Keuls Method)
5. ใช้ t - test ทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่างกัน คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาท ขึ้นไป และ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาท ลงมา
6. ใช้ t - test ทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกัน คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน
7. ใช้ t - test ทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมือง และ ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง

การทดสอบสมมติฐานยอมรับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า

1. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมมีอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านพบว่า ขวัญด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน และ ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน มีอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาขวัญจากองค์ประกอบแต่ละด้านและคำตอบจากแบบสอบถาม พบว่า

1.1 ขวัญด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีอยู่ในระดับ สูง และผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกเบื่อหน่ายและลำบากใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษที่จะต้องกระทำร่วมกับหน่วยงานอื่น ในระดับ ปานกลาง ส่วนขวัญในเรื่องอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่ในระดับ สูง

1.2 ขวัญด้านความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน มีอยู่ในระดับสูง และผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญในเรื่อง บรรยากาศในจังหวัดชายแดนภาคใต้หาหาความสามารถในการบริหารงาน ผู้บริหารโรงเรียนมีความพอใจกับเงินเดือนหรือรายได้ตามตำแหน่งหน้าที่ ผลการปฏิบัติงานเป็นที่สนใจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานทำให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการยกย่องยอมรับและเป็นที่พึงพอใจของผู้ร่วมงานในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนพอใจในการประเมินผลงานเพื่อกำหนดระดับตำแหน่งเพราะเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหารโรงเรียน หน้าที่ที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติทำให้มีโอกาสดำเนินการ และ ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้สึกขัดแย้งกับนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยเหนือ ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญในเรื่องอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่ในระดับสูง

1.3 ขวัญตามความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน มีอยู่ในระดับสูง และผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญในเรื่อง ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวของโรงเรียนซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบให้ครบถ้วนทุกโครงการ และ ความคิดที่จะรับผิดชอบเฉพาะนโยบายหรือแผนงานที่กำหนดขึ้นในระยะเวลาที่ตนเข้ามาดำรงตำแหน่งในระดับปานกลาง ส่วนขวัญในเรื่องอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่ในระดับสูง

1.4 ขวัญตามความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน มีอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญในเรื่อง งบประมาณที่กรมสามัญศึกษาจัดสรรให้โรงเรียนยังไม่เพียงพอกับความต้องการและความจำเป็น การที่โรงเรียนมีขนาดใหญ่ขึ้นและมีปริมาณงานมากขึ้นทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้สึกมั่นคงยิ่งขึ้น ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนช่วยสนับสนุนให้มีการจัดวางระบบและระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานในโรงเรียน และ ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าวัสดุอุปกรณ์สำหรับการเรียนการสอนยังไม่เพียงพอ ในระดับสูง ส่วนขวัญในเรื่องอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่ในระดับปานกลาง

1.5 ขวัญตามความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน มีอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญในเรื่องการจัดระบบสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและสะดวกในการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย การที่ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีขึ้นในโรงเรียนทำให้สมาชิกเกิดความคิดที่ขัดแย้งมีปฏิกิริยาโต้ตอบ ผู้บังคับบัญชาและครูร่วมงานมักจะมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ขัดแย้งกับผู้บริหารโรงเรียน ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญในเรื่องอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่ในระดับสูง

1.6 ขวัญตามความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน มีอยู่ในระดับสูง และผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญในเรื่องการมีความสัมพันธ์และชอบเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่นในท้องถิ่น ผู้บริหารโรงเรียนมักจะพுகุญและร่วมกิจกรรมนอกเวลากับครูร่วมงานเพื่อให้เกิดความสนิทสนมและคุ้นเคยกัน ภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมของชุมชนนอกโรงเรียนทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความยากลำบากในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญในเรื่องอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่ในระดับสูง

ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

1. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน คือ หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง และ ผู้ช่วยฝ่ายบริการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยระดับขวัญโดยรวมของแต่ละกลุ่ม พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และ ผู้ช่วยฝ่ายบริการ มีอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ และ ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง มีอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันเป็นรายด้าน พบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา มีขวัญด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ มีขวัญด้านความรู้สึกพึงพอใจต่อการทำงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และ ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ มีขวัญด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนและ ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง มีขวัญด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และ ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายบริการ มีขวัญด้านความรู้สึกพึงพอใจต่อการทำงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และ ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

เมื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา แตกต่างจากขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันคู่อื่น ๆ ไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด และเมื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันจากองค์ประกอบของขวัญแต่ละด้าน พบว่า

ขวัญด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา แตกต่างจากขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันคู่อื่น ๆ ไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ขวัญด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา แตกต่างจากขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันคู่อื่น ๆ ไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ขวัญด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา แตกต่างจากขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และ ผู้ช่วยฝ่ายบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันคู่อื่น ๆ ไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนขวัญด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน และ ขวัญด้านความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยไม่พบว่ามีผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันคู่ใดที่มีขวัญสองด้านนี้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่างกัน คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาทลงมา และ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทขึ้นไป แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับขวัญของแต่ละกลุ่ม พบว่า

ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาท ลงมา มีอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า ขวัญด้านความรู้สึกรักพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และ ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน มีอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทขึ้นไป มีอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า ขวัญด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และ ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน มีอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

เมื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่างกัน จากองค์ประกอบของขวัญแต่ละด้าน พบว่า ขวัญด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ ไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

3. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกัน คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน และ ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับขวัญของแต่ละกลุ่ม พบว่า

ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน มีอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า ขวัญด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และ ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนมีอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน มีอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า ขวัญด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และ ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนมีอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

เมื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกัน จากองค์ประกอบแต่ละด้านไม่พบว่า มีองค์ประกอบของขวัญด้านใดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมือง และ ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยระดับขวัญของแต่ละกลุ่ม พบว่า

ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมือง มีอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า ขวัญด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และ ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนมีอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง มีอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า ขวัญด้านความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และ ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน มีอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ มีอยู่ในระดับสูง

เมื่อเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน จากองค์ประกอบของขวัญแต่ละด้าน พบว่า ขวัญด้านความรู้สึกมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขวัญด้านอื่น ๆ ไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

การอภิปรายผล

1. จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า ระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีอยู่ในระดับสูง เพราะพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความถนัดและพึงพอใจต่อตำแหน่งดังกล่าว มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปรับปรุงพัฒนางานได้อย่างเต็มที่ ทั้งมีความพอใจต่อบรรยากาศในหน่วยงานสามารถประสานสัมพันธ์ให้ทุกคนร่วมมือในการปฏิบัติงาน ได้แสดงความสามารถในการบริหารงานจนเป็นที่ประจักษ์ ทำให้ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานเป็นที่ปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับนโยบายบรรลุลูกตามเป้าหมายโดยมีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการจัดการบริหารตามกฎหมายเพื่อให้โรงเรียนสามารถทำหน้าที่บริการทางการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ตามเป้าหมาย

(นิพนธ์ กินาวงศ์ 2522 : 12) จึงสามารถปฏิบัติงานและภาระกิจตามตำแหน่งที่ได้ด้วยความมั่นคงและมั่นใจ เพราะในกระบวนการบริหารโรงเรียนนักการศึกษาหลายท่านได้เปรียบไว้ว่า "ผู้บริหารโรงเรียนนับว่ามีบทบาทสำคัญที่สุด เพราะเป็นตัวจักรสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับแม่ทัพนายกองที่ปฏิบัติกรรบในสมรภูมิรบฉะนั้น"

(อุเทน ชานนท์ 2522 : 18) การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันนี้อาจกล่าวได้ว่า เป็นการบริหารแบบเผชิญหน้าซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการเสี่ยงภัยอยู่มาก เพราะมีภาระกิจที่ยุ่งยากต้องปฏิบัติอยู่ตลอดเวลา (ธรรมบุญ วิสัยจร ม.ป.ป. : 1)

ดังนั้นผู้ที่จะได้เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนโดยเฉพาะหัวหน้าสถานศึกษานั้น กรมสามัญศึกษาได้ทำการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถทั้งในด้านทฤษฎีและปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษามาก่อน เช่น ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าฝ่าย ฯลฯ เพื่อมาปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษาทั้งได้มีการพิจารณาถึงคุณลักษณะส่วนตัว ซึ่งได้แก่ บุคลิกภาพทั่วไปและคุณลักษณะเฉพาะบางประการตามที่ต้องการ ในระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับจังหวัด ระดับเขตการศึกษา

เพื่อเสนอให้กรมสามัญศึกษาพิจารณาแต่งตั้งเป็นครั้งสุดท้ายนับว่าเป็นการคัดเลือกที่ต้องผ่านหลายขั้นตอน ทำให้สามารถคัดเลือกได้บุคคลที่มีคุณภาพมีความสามารถและมีความเหมาะสมสามารถบริหารงานได้ด้วยความมั่นคงและมั่นใจในหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย จึงทำให้มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ประกอบกับในปัจจุบันการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้จัดให้มีการบริหารแบบระบบกลุ่มโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีโอกาสร่วมกันวางแผนในการบริหารงานและศึกษามัธยมศึกษาเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกันและได้พัฒนาการบริหารโรงเรียนให้ทันสมัยและก้าวหน้าอยู่เสมอ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความพร้อมความคล่องตัวในการบริหารงานมีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหารต่อไป การที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์และเป็นผู้ที่ผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชาและสังคมภายนอกโรงเรียนให้การยอมรับนับถือในฐานะผู้บังคับบัญชาทั้งเป็นตัวแทนของสถาบันทำให้สามารถบริหารงานได้ด้วยความภาคภูมิใจ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งในสังคมชนบทซึ่งประชาชนให้การยอมรับนับถือผู้ที่ประกอบอาชีพครูมากอยู่แล้ว ผู้บริหารโรงเรียนยิ่งได้รับการยอมรับนับถือและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และในปัจจุบันสภาพทางสังคมในจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความสงบสุขมากขึ้น จากการที่กองทัพบกที่ 4 ได้ใช้นโยบายที่ร่วมมือซึ่งมุ่งที่จะ 1. สร้างความปลอดภัยให้เกิดแก่ชีวิตและทรัพย์สินของชนทุกหมู่เหล่า โดยไมคำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนา โดยได้รับการคุ้มครองจากรัฐบาลให้ปลอดภัยจากการคุกคามของกลุ่มก่อการร้ายต่าง ๆ 2. ทำพื้นที่ชายแดนให้ปลอดภัยเพื่อฟื้นฟูสภาพเศรษฐกิจของจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ดีขึ้น และยกระดับความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างประเทศไทยกับมาเลเซียให้สูงขึ้น 3. กำจัดเผด็จการ อิทธิพลและอำนาจมืดที่ครอบงำบรรดาอาศัยอยู่โดยทั่วไปให้หมดไปโดยสันติวิธี เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม 4. สร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างเจ้าหน้าที่ปกครองกับราษฎรผู้ถูกปกครองและขจัดความแตกแยก ระหว่างเจ้าหน้าที่กับราษฎรให้หมดสิ้นไป (กองทัพบกที่ 4 ม.ป.ป. : ไม่มีเลขหน้า) จึงทำให้เกิดความสงบสุขทำให้ ประชาชนและข้าราชการ อยู่กันโดยความสุสสบาย สภาพเศรษฐกิจสังคมและการเมืองก็ดีขึ้นกว่าในอดีต ด้วยเหตุดังกล่าวทั้งหมดจึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้มีขวัญอยู่ในระดับสูง

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประธาน จันทรเจริญ (ประธาน จันทรเจริญ 2518 : 77) ที่ไต่ศึกษาวิจัยของอาจารย์ในวิทยาลัยครู และพบว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนและบริหาร มีขวัญอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะอาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนในวิทยาลัยครูกับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีสถานภาพและบทบาทหลายประการที่มีความคล้ายคลึงกัน เช่น เป็น ข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพราะเป็นข้าราชการครูเหมือนกันหาให้มีอัตราเงินเดือน และสวัสดิการที่รัฐจัดให้ในตำแหน่งต่าง ๆ เหมือนกัน ทั้งมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการ บริหารหน่วยงานของรัฐซึ่งใช้ระบบราชการภายใต้ระเบียบกฎหมายอันเดียวกัน หน้าที่ บริหารที่ปฏิบัติก็มีความคล้ายคลึงกันเพียงแต่วิทยาลัยครูเป็นหน่วยงานใหญ่กว่า ส่วนหน้าที่ ปฏิบัติการสอนผู้บริหารโรงเรียนทุกคนเคยผ่านการสอนมาก่อนและบางคนยังคงปฏิบัติการสอน พร้อมไปกับการบริหารโรงเรียนเหมือนกับอาจารย์วิทยาลัยครู จึงทำให้บทบาทและหน้าที่ ไม่ว่าทางการปฏิบัติงานและสภาพทางสังคมของอาจารย์ในวิทยาลัยครูและผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา มีลักษณะคล้ายคลึงกันในหลายประการ และเนื่องจากบุคคลเหล่านี้ได้รับการ คัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานโดยใช้ระบบคุณธรรมทำให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เพราะต่างก็เป็นข้าราชการที่ไต่ทำการคัดเลือกเข้ามาตามระบบของทางราชการที่ต้องมี การคัดเลือกกันอย่างละเอียด เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ จึงทำให้ บุคคลดังกล่าวเป็นผู้ที่มีความสามารถ ความพร้อมในการที่จะปฏิบัติงานและมีขวัญในการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

แต่เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบแต่ละด้านจากการวิจัย พบว่า

1.1 ขวัญความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน พบว่ามีอยู่ในระดับสูง เพราะจากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็น ผู้ที่มีความตั้งใจและจริงจังในการปฏิบัติงานด้วยความขยันอดทน ใช้ความพยายามในการ แก้ปัญหาอย่างสุดความสามารถแม้ว่ามีปัญหาและอุปสรรคเพียงใดก็ตาม และยังตระหนัก อยู่เสมอว่าผู้ร่วมงานจะปฏิบัติงานไปไต่ควยดีหรือไม่นั้นย่อมขึ้นอยู่กับบริการอำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือแก่ทุกฝ่ายเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานไปไต่ควยความราบรื่น เมื่อมี

การปฏิบัติงานที่ย่างยากซับซ้อนที่หากเกิดความผิดพลาดแล้วทำให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง
 ผู้บริหารโรงเรียนใดควรตรวจสอบ ดูแลควบคุมการปฏิบัติงานนั้นอย่างใกล้ชิด เช่น การตอบโต้
 หนังสือราชการเกี่ยวกับเรื่องสำคัญเป็นความลับ เรื่องการเงินการบัญชีของโรงเรียน
 การจัดซื้อจัดจ้าง ฯลฯ เพราะหากเกิดความผิดพลาดหรือมีการประพฤติกมิชอบขึ้นมาผู้บริหาร
 โรงเรียนต้องรับผิดชอบภายในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนไม่ว่า
 เกิดขึ้นจากผู้ร่วมงานหรือระบบทางราชการใดตระหนักอยู่เสมอว่าเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องหา
 แนวทางแก้ไขปัญหานั้น เพราะอำนาจการตัดสินใจสั่งการอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้
 ควบคุมนโยบายการบริหารเพียงผู้เดียว นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนใดดำเนินการบริหาร
 งานให้เป็นไปตามนโยบายของหน่วยเหนือ โดยให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของ
 รัฐบาลที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการปฏิบัติ แม้ว่าจะงานบางอย่างผู้บริหารโรงเรียนไม่
 สามารถปฏิบัติให้ครบถ้วนตามโครงการและระยะเวลาที่กำหนดไว้ แต่ก็ได้พยายามปฏิบัติ
 อย่างเต็มที่และสุดความสามารถไม่ว่างานหรือนโยบายนั้นจะเป็นงานหรือนโยบายที่กำหนด
 ขึ้นก่อนที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งก็ตาม ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญในค่านี้อย่างสูง
 เพราะการบริหารโรงเรียนเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบงานทุกอย่างที่ได้ดำเนินการในการ
 บริหาร และถือว่าความรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งที่นักบริหารทุกคนต้องมี
 (กิริยะพล วัฒนประสิทธิ์ 2525 : 45) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทิพาพันธ์ สังฆะพงษ์
 (ทิพาพันธ์ สังฆะพงษ์ 2521 : 51) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยของพยาบาลประจำการ
 โรงพยาบาลศิริราช และพบว่า พยาบาลประจำการโรงพยาบาลศิริราชมีขวัญค่านิยม
 รับผิดชอบในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
 ของพยาบาลประจำการกระทำกับมนุษย์โดยตรงซึ่งถ้าหากเกิดความผิดพลาดขึ้นแม้เพียงเล็กน้อย
 ก็อาจจะมีผลถึงชีวิตของผู้ป่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ และจรรยาวิชาชีพพยาบาลถือ
 ว่าเป็นความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง (ทิพาพันธ์ สังฆะพงษ์ 2521 : 52) เนื่องจาก
 ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นข้าราชการครู และพยาบาลประจำการซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือน
 ต้องปฏิบัติตามระเบียบและพระราชบัญญัติของข้าราชการพลเรือนเช่นเดียวกัน จึงมีความ
 รับผิดชอบต่อหน้าที่ เพราะการละทิ้งหน้าที่ถือว่าการผิดวินัยของข้าราชการ ทำให้

ขวัญกำลังใจความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนและพยาบาลมีอยู่ในระดับสูง เป็นอันดับแรกเช่นเดียวกัน ซึ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบถือว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ ในการทางานกาย (Rempel and Bently. 1966 : 631 - 641) การปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนหากปราศจากความรับผิดชอบแล้ว งานต่าง ๆ ย่อมขาด ประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในที่สุด เพราะงานบริหารโรงเรียนเป็นงานที่ต้อง ร่วมกับบุคคลเป็นจำนวนมาก การที่จะมอบหมายให้ใครปฏิบัตินั้นต้องมีการพิจารณาเพื่อให้ ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถและเหมาะสมกับงานสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เพราะหากใครคนที่ไม่มีความเหมาะสมกับงานทำให้งานล้มเหลวแล้วผู้บริหารโรงเรียนต้อง เป็นผู้รับผิดชอบทั้งสิ้น

1.2 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน พบว่ามีอยู่ในระดับสูง เพราะผู้บริหาร โรงเรียนทำหน้าที่เป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของโรงเรียน (Symbolic function) (พนัส หันนาคินทร์ 2524 : 60) จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทราภาคใต้คิดว่าตนเองเป็นสมาชิกคนสำคัญที่ได้รับการยกย่องและยอมรับจากผู้ ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาทุกระดับตามตำแหน่งหน้าที่ และเป็นสมาชิกคนสำคัญในหน่วยงาน ที่ต้องมีบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความรู้สึกในความเป็น สมาชิกของกลุ่มมากกว่าบุคคลอื่น ๆ จากความรู้สึกดังกล่าวทำให้ผู้บริหารโรงเรียนพยายาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน มีความรู้สึกยินดีเมื่อทราบว่า ผลงานที่ตนปฏิบัติได้รับการยกย่องและยอมรับจากบุคคลทั่วไป พยายามสร้างเสริมชื่อเสียง เกียรติยศให้แก่โรงเรียนโดยการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชนในนามของโรงเรียน และวางตนให้เป็นหลักสำคัญอันเป็นที่พึ่งของผู้บังคับบัญชา เพราะหากมีปัญหาอุปสรรคในการ ทางานผู้ร่วมงานมักมาขอคำแนะนำและขอเสนอแนะในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาคือ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นการแสดงถึงการยอมรับนับถือในความเป็นผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ทำให้มีกำลังใจและแรงจูงใจในอันที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ต่อไป ส่วนการอยู่ ร่วมกันสามารถปรับตัวให้อยู่ร่วมกับทุกคนได้แม้เป็นกลุ่มที่มีความคิดและการกระทำที่แตกต่าง กันก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

ประสานสัมพันธ์ให้ทุกคนในโรงเรียน มีความสามัคคีซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจยอมรับ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งใจปฏิบัติงาน ควบความขยันและไม่ลาป่วยหรือเบี่ยงเบนการเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษที่จะต้องกระทำร่วมกับหน่วยงานอื่น เพราะผู้บริหารโรงเรียนได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นในสังคมอย่างเต็มที่ จึงทำให้มีขวัญกำลังใจเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน อยู่ในระดับสูง

1.3 ความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน พบว่ามีอยู่ในระดับสูง

เพราะจากการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สามารถสร้างความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียนได้ก็เพราะ ภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียมประเพณีที่แตกต่างกันไม่ได้เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนแต่อย่างใด ผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่ต้องการและได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานในการที่จะบริหารงานต่อไปเพราะสามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรให้มีความสามัคคีซึ่งกันและกัน ทั้งได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชนเพราะได้เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนเสมอทำให้ความสัมพันธ์แน่นแฟ้นกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและบุคคลในท้องถิ่นอย่างแน่นแฟ้น เป็นที่พึ่งของชุมชนในด้านต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้ชุมชนได้รับบริการจากโรงเรียน เมื่อโรงเรียนมีกิจกรรมต่าง ๆ ก็ได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญกำลังใจสูง

โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและเป็นสถาบันทางสังคม ดังนั้นการบริหารงานในโรงเรียนกับการพัฒนาสังคมจึงเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก ผู้บริหารโรงเรียนต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน (รุ่งทิวา จักรกร 2526 : 146) โดยจะต้องนำโรงเรียนไปสู่ชุมชนและนำชุมชนมาสู่โรงเรียน นอกจากนี้สังคมยังมีความคาดหวังในตัวผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเป็นผู้นำอีกคนหนึ่งของชุมชนและสังคม ด้วยเหตุนี้ประชาชนจึงยอมรับผู้บริหารโรงเรียนและเชิญชวนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิและเป็นทรัพยากรบุคคลของท้องถิ่นที่มีค่ายิ่ง จึงจำเป็นที่จะต้องมีบทบาทเป็นผู้นำชุมชนในด้านต่าง ๆ โดยให้ความร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนในสังคมให้มีความ

เจริญก้าวหน้า ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนได้รับความช่วยเหลือจากสังคมให้มีความก้าวหน้าต่อไป เช่น กิจกรรมทางศาสนาอิสลาม เช่น วันศุกร์ วันฮารีรายอ วันเมาลิด วันถือศีลอด และอื่น ๆ ตลอดจนกิจกรรมเกี่ยวกับประเพณีวัฒนธรรมของท้องถิ่น โดยเชิญชวนหน่วยงานอื่น ๆ เข้ามาช่วยเหลือชุมชนในการพัฒนาอาชีพ สุขภาพอนามัยและความเจริญอันเป็นของส่วนรวม เช่น การสร้างถนน ขุดสระน้ำ ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อความอยู่ดีกินดีของราษฎรและความเจริญของสังคม (นพแสน สมยานนพนากุล 2521 : 10 - 12)

นอกจากนี้โรงเรียนควรมีบริการตอบแทนแก่สังคมบ้างในบางโอกาส เช่น การให้บริการการใช้อาคารสถานที่ การให้ความรู้ต่าง ๆ เช่น ค่านิยมสุขภาพอนามัย การวางแผนครอบครัว ฯลฯ ให้ครูและนักเรียนได้เข้าไปร่วมพัฒนาชุมชนในโอกาสต่าง ๆ ด้วย

นอกจากความสัมพันธ์กับสังคมภายนอกโรงเรียนแล้ว สังคมภายในโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ครู นักเรียน และคนงานที่จะต้องอยู่ร่วมกันภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์กับคนในหน่วยงาน โดยเป็นตัวประสานและศูนย์กลางให้ทุกคนทุกฝ่ายได้ร่วมงานกันด้วยความจริงใจและมีความสัมพันธ์ต่อกัน โดยอาจจัดให้มีกิจกรรมให้ทุกคนมีโอกาสได้ร่วมกันทั้งในและนอกโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานทุกคน เพราะภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดระบบงานให้ทุกคนในโรงเรียนมีกำลังใจทำงานด้วยความพึงพอใจเกิดความเคารพยกย่องและเลื่อมใสศรัทธาจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้เกิดขึ้นแก่ตน ทั้งพยายามขจัดความขัดแย้งและความแตกแยกที่จะเกิดขึ้น หากมีปัญหาคงหาทางแก้ไข เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานอยู่ร่วมกันด้วยความสงบสุข พยายามสร้างแรงจูงใจและแรงขับที่ทำให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานให้ด้วยความยุติธรรม ให้งานที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติให้สำเร็จลงได้ เพื่อผู้ร่วมงานได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ทั้งควรได้มีการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ทุกคนด้วยความเป็นธรรม เมื่อสามารถสร้างสิ่งเหล่านี้ขึ้นมาได้ให้เป็นที่ยอมรับแล้ว ความศรัทธาก็เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารโรงเรียน ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความภาคภูมิใจในผลงานและมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานได้เป็นเวลานาน ๆ

นักเรียนนับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มที่มีความสำคัญยิ่งในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรพยายามหาโอกาสเพื่อพบปะและรับฟังปัญหาจากนักเรียนด้วยตนเอง พร้อมทั้งให้ผู้ปกครองได้มาร่วมรับฟังปัญหาและนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนพร้อมกับนักเรียนด้วย เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเสนอปัญหาและความต้องการเพื่อนำมาเป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนในโอกาสต่อไป โดยสนองความต้องการของนักเรียนให้มากที่สุด เช่น การเปิดสอนวิชาชีวะในโรงเรียน การเปิดแผนการเรียนสนองความต้องการความสนใจของนักเรียนทุกระดับ เป็นต้น เพื่อให้ นักเรียนได้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถมีคุณลักษณะที่ดีตามที่สังคมต้องการและสามารถอยู่ในสังคมร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับผู้ปกครองโดยการหาโอกาสได้พบหรือเยี่ยมเยียน โดยเฉพาะในกรณีที่นักเรียนเจ็บป่วยหรือมีปัญหาเพื่อให้ผู้ปกครองมีความอบอุ่นใจและเกิดความประทับใจในความสนใจของผู้บริหารโรงเรียน (นพแสน สมยานนทนากุล 2521 : 10) เมื่อเพิ่มความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารโรงเรียนแล้ว กิจกรรมทุกอย่างของโรงเรียนจะได้รับความร่วมมือร่วมใจให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี และส่งผลต่อผู้บริหารโรงเรียนในฐานะตัวแทนของโรงเรียน ส่วนผู้ร่วมงานในโรงเรียนควรหาโอกาสพบปะพูดคุยและรวมกิจกรรมนอกเหนือจากในเวลาทำงานบ้าง เพื่อให้เกิดความสนิทสนมรักใคร่ระหว่างกัน เพราะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับนักบริหารทุกคนที่จะใช้ในการติดต่อสื่อสารและประสานสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีไม่ควรใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่เป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่ใช้เหตุผลและความนับนวลเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนทำงานมากกว่า การใช้อำนาจนั้นบังคับคนได้แต่ในกรอบของระเบียบกฎหมายที่ทองจ่ายอมเท่านั้นแต่ขาดผลทางจิตใจเป็นอย่างยิ่ง (นพแสน สมยานนทนากุล 2521 : 11) เมื่อผู้ร่วมงานเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาแล้วทำให้เกิดความรู้สึกสนิทสนมกลมเกลียว และผู้บริหารสามารถทราบภูมิหลังของผู้ร่วมงานแต่ละคนได้ดียิ่งขึ้น

ปัญหาอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่ควรมองข้ามไปคือ สภาพความแตกต่างทางสังคม วัฒนธรรม ภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมระหว่างชาวไทยพุทธและชาวไทยมุสลิมซึ่งมีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวอย่างเด่นชัด ปัญหานี้ได้เป็นปัญหาสำคัญในการจัดการศึกษาตลอดมา ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรไต่ถามสภาพปัญหาที่แท้จริงและต้องพยายามปรับตัวให้เข้ากับสภาพชุมชนเหล่านั้น โดยไม่นำเอาปัญหาดังกล่าวมาเป็นเครื่องแบ่งแยกบุคคลออกเป็นสองกลุ่ม และพยายามเข้าร่วมกับกลุ่มเหล่านั้นด้วยความบริสุทธิ์ใจ โดยปราศจากความคิดที่มีอคติ แม้ว่าจะขัดต่อหลักศาสนาและประเพณีที่ผู้บริหารโรงเรียนนับถือและปฏิบัติอยู่ก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนควรวางตัวเป็นกลางและพยายามดำเนินนโยบายทั้งที่รัฐบาลได้กำหนดขึ้นเพื่อลดปัญหาดังกล่าว ดังนั้นในการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปดำรงตำแหน่งตามพื้นที่ดังกล่าวในโอกาสต่อไป กรมสามัญศึกษาควรไต่ตระหนักถึงปัญหาเหล่านั้นบ้าง แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียนควรวางตัวเป็นกลางและให้ความสำคัญแก่ทุกฝ่ายให้มากที่สุด

1.4 ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่ามีอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะงานที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ปฏิบัติอยู่นั้น ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจเพราะมีโอกาสดำเนินความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านบริหารอย่างเต็มที่ เพราะผลงานที่ปฏิบัติและสภาพขององค์กรในหน่วยงานมีส่วนช่วยสนับสนุนจนทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่ยอมรับและได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บริหารระดับสูงซึ่งการยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 249) ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของงานและผลงานที่ปรากฏเห็นความสามารถในการปฏิบัติงานและรับฟังปัญหาข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารโรงเรียนเสนอมาเพื่อนำไปปรับปรุงเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาลงและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารโรงเรียน ทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นที่เลื่อมใสศรัทธาจากหลายฝ่ายและได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานระดับต่าง ๆ มากขึ้น ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่ทำให้งานสามารถดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่นและเป็นไปอย่างมีระบบ ทำให้บรรยากาศใน

หน่วยงานเป็นที่พึงพอใจของทุกคนโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนและเนื่องจากงานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นต้องให้ความร่วมมือและมีการประสานสัมพันธ์กับชุมชนโดยการให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน แม้ว่าชุมชนเหล่านั้นจะมีความแตกต่างกันในทางค่านิยมวัฒนธรรมก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ประสานให้เป็นไปอย่างเป็นธรรมชาติทุกฝ่าย เนื่องจากภาระกิจของผู้บริหารโรงเรียนมีมากมายทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการสร้างขวัญในการทำงานอย่างหนึ่งด้วย การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะเกิดความพึงพอใจในการบริหารงานนั้นจะต้องมีความพึงพอใจในงานหลายประการ เช่น เกี่ยวกับเงินเดือนหรือค่าจ้าง จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการในระดับสูงมากที่จะให้รัฐบาลปรับปรุงเงินเดือนทั้งต้องการให้มีการปรับปรุงสวัสดิการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ เพราะเงินเดือนค่าจ้างที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสวัสดิการที่ดีเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (นพคส ลัมสุรัตน์ 2526 : 7) เช่น เงินค่าช่วยเหลือบุตรคนละ 50 บาท เงินยังชีพสำหรับข้าราชการในจังหวัดภาคใต้ เดือนละ 50 บาทต่อข้าราชการ 1 คน นอกจากนี้ยังมีเงินค่าเบี้ยเลี้ยงในการเดินทางไปราชการ ค่าเช่าที่พัก ฯลฯ ซึ่งไม่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยเฉพาะเงินยังชีพสำหรับข้าราชการจังหวัดภาคใต้ เดือนละ 50 บาทต่อ 1 คนควรจะไ้ปรับปรุงนานแล้ว นอกจากนี้อัตราเงินเดือนยังไม่เป็นที่พึงพอใจของข้าราชการโดยทั่วไป ดังนั้นควรได้มีการแก้ไขระเบียบเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนรวมทั้งการใช้จ่ายเงินในการเดินทางไปราชการ เพื่อให้สามารถเบิกจากทางราชการได้เท่ากับจำนวนที่ต้องใช้จ่ายไปจริง ทำให้แก้ไขปัญหาค่าครองชีพให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนได้มาก เพราะในปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้จ่ายเงินส่วนตัวเป็นจำนวนมากเพื่อสมทบกับเงินที่เบิกได้จากหน่วยงานในการเดินทางไปปฏิบัติราชการตามตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้นควรได้มีการพิจารณาและหยิบยกปัญหาดังกล่าวมาพิจารณาเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย

นอกจากนั้นในการพิจารณาความดีความชอบสำหรับผู้บริหารโรงเรียนควรมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมและเป็นที่พึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนเพราะ การทำให้พึงพอใจเป็นการสร้างขวัญในการทำงานอย่างหนึ่งด้วย (สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 249) รวมทั้งการประเมินปริมาณงานเพื่อการกำหนดระดับหรือตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นเกณฑ์ที่แน่นอนมีความเป็นธรรมสำหรับทุกฝ่าย เพื่อให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งได้มีการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน เช่น การเลื่อนตำแหน่งระดับ การส่งไปศึกษาต่อหรือการดูงาน เพื่อให้มีวุฒิ ประสบการณ์และมีแนวคิดที่แปลกใหม่เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนให้ผู้บริหารทุกคนได้ มีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่โดยการย้ายสับเปลี่ยน เพราะการที่มีตำแหน่งสูงขึ้นจะได้มีโอกาสมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นทั้งควรจะได้สนับสนุนการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความสะดวก รวดเร็ว เพื่อสามารถสนองตอบนโยบายของหน่วยเหนือและการปฏิบัติงานต้องไม่ขัดแย้งกับนโยบาย หากการปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นไปในลักษณะดังกล่าวทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการบริหารงานไปด้วยความราบรื่นและประสบผลสำเร็จและเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

1.5 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่า มีอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนคิดว่าตนเองประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยได้มีโอกาสแสดงผลงานตามตำแหน่งหน้าที่ให้ประจักษ์ชัด สามารถนำนโยบายของหน่วยเหนือมาปรับปรุงใช้ได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการและสภาพของท้องถิ่น เช่น การเปิดสอนวิชาเลือกอิสลามศึกษาสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สามารถแก้ไขปัญหาการไม่เข้าเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาของนักเรียนที่นับถือศาสนาอิสลามได้มาก และทำให้นักเรียนเข้าเรียนในชั้นมัธยมศึกษาเพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้นผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ทุกคนได้ เข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานกันด้วยความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นความสำเร็จในการบริหารงานอีกประการหนึ่งด้วย เมื่อการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความรักในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ เพราะสามารถทำให้งาน

มีความเจริญก้าวหน้าไม่เกิดความเบื่อหน่ายหรือคิดที่จะปฏิบัติการสอนเช่นเดิม เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งขึ้นในกรณีต่าง ๆ ในหน่วยงานก็สามารถแก้ไขเหตุการณ์ให้ยุติลงได้ ด้วยสันติวิธีและปราศจากความขัดแย้งที่รุนแรงอันเป็นเหตุแห่งความแตกแยก นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังมีความสามารถเชิญชวนชุมชน เช่น กลุ่มอาชีพ ศึกษานิเทศก์ หน่วยงานราชการ แหล่งประกอบการ ในสาขาอาชีพต่าง ๆ ให้เขามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าเพื่อสนองตอบความต้องการของท้องถิ่นให้มากขึ้น เพราะโรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมและเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมของบริการสังคม (รุ่งทิพา จักรกร 2526 : 146) ทั้งยังได้ปรับปรุงระบบสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย การที่หน่วยงานระดับสูงและชุมชนให้ความสนใจสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวและประสบความสำเร็จมากขึ้น ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีขึ้นในโรงเรียนได้รับความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกในการปฏิบัติตามโดยไม่มีการต่อต้านหรือต่อต้านแต่ประการใด การปฏิบัติงานร่วมกันแม้ว่าบางครั้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันแต่สามารถหาข้อยุติและแนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายแล้วสามารถนำมาปฏิบัติได้ สิ่งเหล่านี้หากสามารถปฏิบัติได้ตรงตามเป้าหมายและแนวทางเหล่านี้แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานในโรงเรียนมาก แต่เนื่องจากงานบริหารโรงเรียนเป็นงานที่ต้องกระทำกันโดยต่อเนื่อง การที่จะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้เวลาในการนิเทศและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดตามลักษณะของงานแต่ละประเภท ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาในระดับสูงของโรงเรียน (Decision - making function) เพราะเป็นหน้าที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา ต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น ๆ ด้วย (พนัส หันนาคินทร์ 2524 : 61) ผลสำเร็จของงานแต่ละอย่างจะเป็นแรงเสริมทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีกำลังใจในอันที่จะบริหารงานในโรงเรียนต่อไป ในปัจจุบันพบว่า ได้มีปัญหาเกิดขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษาอันเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน ซึ่งสาเหตุของ

ปัญหาอาจมาจาก ผู้ที่บังคับบัญชา ระบบงาน สภาพแวดล้อมที่ตั้งโรงเรียน การปฏิบัติงาน แมแต่ตัวผู้บริหารโรงเรียนเองบางครั้งก็เป็นสาเหตุของปัญหาได้เช่นกัน แต่ความสำเร็จในการบริหารงานที่ปรากฏแก่ผู้บริหารโรงเรียน เช่น การได้รับการยอมรับและยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ตลอดจนผู้ร่วมงานทุกคนนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งทำให้การบริหารงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น นับว่าเป็นความสำเร็จที่ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนพึงปรารถนายิ่ง

1.6 ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน จากการวิจัยพบว่า มีอยู่ในระดับปานกลางเพราะ ในการบริหารงานผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่สามารถดำเนินการบริหารได้อย่างเต็มที่และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน เพราะมีปัญหาและอุปสรรคหลายประการ เช่น งบประมาณ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในทางการบริหาร เพราะกรมสามัญศึกษาไม่สามารถที่จะจัดสรรให้โรงเรียนต่าง ๆ อย่างเพียงพอตามความต้องการและความจำเป็น ทำให้เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง จนบางครั้งทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความเบื่อหน่ายและมีความท้อถอยไม่ต้องการที่จะปฏิบัติงานต่อไป ยิ่งในปัจจุบันโรงเรียนมัธยมศึกษาเกือบทุกโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่จำนวนการจัดสรรวัสดุและอุปกรณ์การศึกษาเพิ่มขึ้นในอัตราที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องดิ้นรนควยตนเองและยิ่งทำให้ภาระหน้าที่ต้องเพิ่มมากขึ้นจนผู้บริหารโรงเรียนเกิดความไม่แน่ใจว่าสามารถปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างครบถ้วนตามจำนวนของงานและโครงการที่กำหนดไว้และมีประสิทธิภาพดีพอหรือไม่ ในขณะเดียวกันผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมไม่ว่าทางด้านการบริหารและงานวิชาการ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในการบริหารโรงเรียนก็และประสบผลสำเร็จ ย่อมหมายถึง ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการวางระบบจัดระเบียบและรูปแบบในการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้ด้วยความมั่นคงและมั่นใจยิ่งขึ้น ปัญหาในปัจจุบันที่ผู้บริหารโรงเรียนคิดว่าเป็นปัญหาสำคัญคือ ความขาดแคลนทรัพยากร

โดยเฉพาะความขาดแคลนอุปกรณ์ในการเรียนการสอนซึ่งนับเป็นปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะการเรียนการสอนนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียน เมื่อขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ เหล่านี้แล้วย่อมเกิดปัญหาในการบริหารงานด้วย นอกจากนี้การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากันได้กับผู้ร่วมงานในโรงเรียนได้เป็นอย่างดีก็เป็นที่ยอมรับของสมาชิก ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความสุขสบายใจขึ้น เมื่อมาปฏิบัติงานในหน่วยงานทำให้ผลงานที่ออกมาดีด้วยทั้งยังได้รับการแนะนำคำปรึกษาและคอยเป็นกำลังใจจากผู้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรค ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนบางคนต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคมาก ๆ จนกลับไปปฏิบัติหน้าที่การสอน เช่นเดิม เพราะเกิดความเบื่อหน่ายและยอมพ่ายแพ้ในอุปสรรคในการบริหารโรงเรียน ยิ่งบางท้องถิ่นในจังหวัดชายแดนภาคใต้สภาพทางสังคมมีส่วนทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการมาปฏิบัติงานในโรงเรียน เนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองที่รุนแรง เช่น ในบางครั้งมีการคุกคามและก่อการร้ายของขบวนการโจรก่อการร้าย ซึ่งมีอยู่มากมาย เช่น ขบวนการฟูโล FULO (Patani United Liberation Organization) เป็นต้น (นิคม อัลลาซัน 2523 : 8) และคอยคุกคามอยู่โดยทั่วไป มีการจับตัวครูเพื่อเรียกค่าไถ่ หรือเพื่อต่อรองอำนาจกับฝ่ายบ้านเมืองข้าราชการ ครุ นับว่าต้องประสบเคราะห์กรรมเหล่านี้อยู่เสมอบางครั้งต้องถึงเสียชีวิต สิ่งเหล่านี้นับเป็นปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในการบริหารงาน และความเป็นอยู่ของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนที่เป็นแหล่งของการคุกคามและอยู่ห่างไกลจากเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ปัญหาเหล่านี้ยากแก่การที่จะแก้ไขให้หมดสิ้นลงได้ นอกจากนี้ความต้องการในสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา ยานพาหนะ สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้ได้ส่งผลทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความมั่นคงในการปฏิบัติงานด้วย เพราะเป็นสิ่งที่คอยสนับสนุนการทำงานให้ดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย

ดังนั้นในการจัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทางการศึกษา ควรจัดสรรให้ตามความต้องการและความจำเป็นอย่างเป็นธรรมทั้งโรงเรียนขนาดใหญ่

ขนาดกลางและขนาดเล็กให้ครบถ้วน เพียงพอ การปฏิบัติงานผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้มีอิสระเสรีในการตัดสินใจสั่งการตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่ ไม่มีกลุ่มที่คอยกีดกันหรือควบคุมอยู่เบื้องหลังหรือมีอำนาจแฝงอยู่ในหน่วยงาน เพราะความมีอิสระเสรีในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมาก (Chase. 1951 : 127 - 132) ในโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นหากผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติภารกิจเหล่านี้ได้ประสบผลสำเร็จก็ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความมั่นคงในการทำงานมาก ซึ่งความมั่นคงในการทำงานก็เป็นปัจจัยและองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้วย (วัฒนา สุตรสุวรรณ 2521 : 246) แต่ในปัจจุบันในโรงเรียนมัศึกษามีปัญหาและอุปสรรคมากมายหลายประการที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขาดความมั่นคงและมั่นใจในการบริหารงานและขาดความอบอุ่นในการทำงาน เพราะมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลเสียต่อเสถียรภาพของผู้บริหารโรงเรียน ดังที่ สมบัติ ชูชีพชัย (สมบัติ ชูชีพชัย 2523 : 34) ได้กล่าวไว้ คือ

1. บทบาทความรับผิดชอบที่มากเกินไป ผู้บริหารต้องรับผิดชอบงานทั้งภายในหน้าที่โดยตรงและด้านความรับผิดชอบงานนิเทศ งานบริการชุมชน และการเป็นผู้นำชุมชน
2. การรับผิดชอบในระเบียบที่เสี่ยงต่อการผิดกฎหมาย เช่น รับผิดชอบการรักษาทรัพย์สิน รักษาเงินใช้เงิน การควบคุมดูแลการก่อสร้างและสวัสดิภาพของบุคคลที่ต้องรับผิดชอบ
3. ปัญหาการขัดแย้งต่อบุคลากรในหน่วยงาน เช่น การควบคุมดูแลงโโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดระเบียบวินัย การให้ความดีความชอบที่อาจจะไม่เกิดความเป็นธรรม การบังคับบัญชาและมอบหมายงานที่อาจจะสร้างความไม่พอใจในตัวผู้บริหารได้
4. ความผิดหวังในตัวผู้บริหาร โดยมองบทบาทของผู้บริหารว่าควรเป็นไปตามที่สังคมคาดหวัง เช่น ไม่สมหวังต่อตัวผู้บริหารในเรื่อง การทำงาน การบริหารงานในเรื่องค่านิยมความประพฤติ และสภาพเศรษฐกิจในครอบครัว

5. ผลจากตัวผู้ใ้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่รับผิดชอบ เช่น การหย่อนยานในการทำงานของผู้ใ้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นที่ผู้บริหารรับผิดชอบ เช่น ภารโรง นักเรียน เป็นต้น

6. ความไม่ปลอดภัยในสวัสดิภาพ เนื่องจากสภาพสังคม เช่น ทองถิ่นทุรกันการ มีโจรผู้ร้ายชุกชุม

7. ภัยจากผู้ออกการร้าย ที่มุ่งทำร้ายตัวผู้บริหารทรัพย์สินของทางราชการ และการยุยงให้เกิดความวุ่นวายปั่นป่วนในหน่วยงาน

8. การประท้วงหน่วยงาน เพื่อเรียกร้องค่าตอบแทน ความเป็นธรรมหรือการเรียกร้องให้เปลี่ยนระบบงาน วิธีการบริหาร

9. การเข้าใจไม่ตรงกัน อันมีผลมาจากการขาดการประชาสัมพันธ์ในหน่วยงานหรือหน่วยงานต่อสังคมภายนอก ซึ่งเกี่ยวกับการมีมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน จึงเกิดความเข้าใจไม่ตรงกันและเป็นมูลเหตุให้เกิดความไม่มั่นคงในการทำงานของตัวผู้บริหารได้

ที่กล่าวมานี้เป็นส่วนหนึ่งที่เป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความไม่มั่นคงในการทำงาน ซึ่งสภาวะของผู้บริหารในปัจจุบันคือ

1. ผู้บริหารขาดการศึกษา ขาดการเตรียมตัวอย่างดีพอ ก่อนที่จะทำหน้าที่ผู้บริหาร การบริหารงาน ยังขาดปรัชญาและวิธีการที่ถูกต้อง คงใช้สติปัญญาและประสบการณ์ในการทำงาน

2. ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานและเทคนิควิธีมีมาก ผู้บริหารไม่มีเวลาที่จะศึกษาค้นคว้าได้เพราะมีงานและความรับผิดชอบมาก

3. ผู้บริหารไม่ได้ผ่านการคัดเลือกด้วยวิธีการที่ดีพอ จึงยังมีผู้บริหารที่ประสบอุปสรรคในการบริหารงานในหน้าที่อยู่มาก

4. ผู้บริหารบางคนมาจากระบบที่ไม่ใช้ระบบคุณธรรม

5. ผู้บริหารการศึกษา อยู่ในหน่วยงานนานเกินไปหาให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพไม่สูงเท่าที่ควร

6. ผู้บริหารขาดเครื่องมือปัจจัยในการทำงาน

7. อำนาจในการบริหารงานไม่ใช่ระบบวิธีทางงานเป็นคณะบุคคลและผู้บริหารมีอำนาจมากเกินไป

เพื่อช่วยให้ผู้บริหารการศึกษามีเสถียรภาพในการทำงานที่ดี ปลอดภัยและช่วยให้หน่วยงานมีผู้บริหารที่ดีจะมีวิธีการช่วยเหลือได้หลายวิธี คือ

1. สร้างระบบและเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหาร เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ

2. เตรียมนักบริหารไว้ก่อนที่จะไปดำรงตำแหน่งนักบริหารการศึกษา

3. ช่วยเหลือค่านปัจจัยในการบริหาร

4. แก้ไขระบบราชการให้มีความมั่นคงและปลอดภัยต่อสวัสดิภาพในการทำงาน

5. มีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนโดยทั่วถึง

6. ให้การพัฒนาผู้บริหารประจำการ

2. การเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามลักษณะงานที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติ

ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันคือ หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ ผู้ช่วยฝ่ายบริการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติได้ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานด้วย ทั้งนี้เพราะลักษณะงานที่ปฏิบัติกันได้นั้นได้กำหนดขึ้นตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อปฏิบัติภารกิจที่แตกต่างกันออกไปและผู้บริหารโรงเรียนย่อมแสดงพฤติกรรมผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่ของตนครองอยู่ อำนาจหน้าที่และตำแหน่งจะเป็นตัวปัจจัยสำคัญอันหนึ่งในการกำหนดพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน หากไม่ทำตามบทบาทที่กำหนดไว้ย่อมจะเกิดผลกระทบกระเทือนต่อความก้าวหน้าขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ไปตามลักษณะงานและแผนงานตามภาระหน้าที่ของตน (ดิเรกผล วัฒนประดิษฐ์ 2525 : 21) เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน

มีเนื้อหาของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันโดยมีหัวหน้าสถานศึกษา เป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชางานและมีอำนาจเต็มที่ ในการตัดสินใจสั่งการโดยเด็ดขาด

ดังนั้น ลักษณะงานและบทบาทในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันย่อมแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างกัน คือ หัวหน้าสถานศึกษาซึ่งไค้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้ที่ได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบและควบคุมการบริหารงานทุกอย่างในโรงเรียนแต่ไค้แบ่งแยกความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ นาไปปฏิบัติ คือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ทำหน้าที่ควบคุมดูแลเกี่ยวกับ การจัดการเรียนการสอน เช่น การทำโครงการสอน การวางแผน การจัดการเรียนการสอน การควบคุมคุณภาพการศึกษา การวัดผลและประเมินผล การเรียนของนักเรียน แทนหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยฝ่ายธุรการทำหน้าที่ควบคุมงานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี การจัดซื้อและควบคุมวัสดุครุภัณฑ์ ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง ทำหน้าที่ปกครอง ควบคุมความประพฤติของนักเรียน เกี่ยวกับระเบียบวินัยและกิจกรรมอื่น ๆ ของนักเรียน เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และ ผู้ช่วยฝ่ายบริการ ทำหน้าที่บริการสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอน เช่น ห้องสมุด บริการแนะแนว บริการสุขภาพ และบริการอื่น ๆ เช่น น้ำดื่ม น้ำใช้และบริการอื่น ๆ ซึ่งแต่ละลักษณะงานผู้บริหารโรงเรียนจะมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติแทนหัวหน้าสถานศึกษา (รุ่งทิวา จักรกร 2526 : 140)

ลักษณะงานและบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบและปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานด้วย (สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 242) จากการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกันและมีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน ทำให้มีความรู้ความเข้าใจและมีงานที่รับผิดชอบที่ต่างกันด้วย เพราะเนื้อหาของงานอันไค้แก่ ขอบเขตงานที่ทำ ปริมาณงาน คุณค่าของงาน ความรับผิดชอบและความรู้ความสามารถตลอดจนการใช้อำนาจในการตัดสินใจต่างกันซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนด้วย (นพดล ลิ้มสุรัตน์ 2526 : 7) และความเข้าใจแจ่มแจ้ง

ในหน้าที่ของแต่ละบุคคลและความรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานส่วนรวมของกลุ่ม ความชัดเจนของงานที่ผู้บริหารมอบหมายให้ทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยก็เป็นองค์ประกอบ ที่ส่งผลต่อขวัญในการทำงานด้วย (Sueher, 1962 : 75 - 81) ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนที่มีหน้าที่ต่างกันซึ่งปฏิบัติหน้าที่ต่างกันจึงมีขวัญที่แตกต่างกัน

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันทั้ง 5 ประเภทกับเกณฑ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ และผู้ช่วยฝ่ายปกครอง มีขวัญอยู่ในระดับสูง ส่วนผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และผู้ช่วยฝ่ายบริการ มีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะหัวหน้าสถานศึกษา เป็น หัวหน้างานบริหารในโรงเรียนทั้งหมด และเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและสามารถ ตัดสินใจสั่งการได้ตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่ ทั้งเป็นตัวแทนในกิจการต่าง ๆ ของ โรงเรียนในการที่จะติดต่อกับองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ นอกโรงเรียน ซึ่งจะต้อง ทำในนามของหัวหน้าสถานศึกษาซึ่งเป็นตัวแทนของโรงเรียน จึงถือว่าหัวหน้าสถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน (Symbolic function) (พนัส หันนาคินทร์ 2524 : 60) หัวหน้าสถานศึกษาจึงมีความมั่นคงและมั่นใจในตำแหน่งหน้าที่ทำให้มีระดับ ขวัญสูง สำหรับผู้ช่วยฝ่ายธุรการเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าสถานศึกษาให้ปฏิบัติ หน้าที่ประสานงานด้านธุรการกับหัวหน้างานต่าง ๆ และครูผู้สอนคอยควบคุมงานสารบรรณ การโต้ตอบ การเก็บรักษาและทำลายเอกสาร จัดหางบประมาณการเบิกจ่าย การ ควบคุมการทำบัญชีและทะเบียนเกี่ยวกับงานทุกประเภทตามระเบียบของทางราชการ ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ควบคุมการปฏิบัติงานการเบิกพัสดุและครุภัณฑ์ การวางแผนการ ปฏิบัติงานในโรงเรียน และเป็นตัวแทนและที่ปรึกษาของหัวหน้าสถานศึกษาเกี่ยวกับงาน ธุรการของโรงเรียน (พนัส หันนาคินทร์ 2524 : 150 - 151) ซึ่งนับว่าผู้ช่วย ฝ่ายธุรการเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่สำคัญรองจากหัวหน้าสถานศึกษาเพราะสามารถประสานงาน ได้กับหน่วยงานทุกระดับ จึงจัดว่างานธุรการเป็นงานที่สำคัญและเปรียบเสมือนศูนย์บัญชา การงานทุกอย่าง (ธรรมบุญ วิสัยจร ม.ป.ป : 7) เพราะว่างานธุรการเป็นงาน ที่ต้องทำร่วมกับคนทุกหน่วยงานและทุกกลุ่มทั้งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ กฎเกณฑ์ ซึ่งวางไว้

เป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติที่แน่นอนชัดเจนและมีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่มาก จึงทำให้ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายธุรการมีระดับขวัญสูงด้วย ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง หรือบางสถานศึกษา เรียกว่า ฝ่ายกิจการนักเรียน มีหน้าที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับนักเรียนอันได้แก่ การอบรมศีลธรรม จรรยา มารยาท ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรม ต้องคอยปกครองดูแลให้ความอบอุ่น และความปลอดภัยแก่นักเรียนในขณะที่อยู่ในโรงเรียน ให้คำแนะนำในด้านความประพฤติ ของนักเรียนให้สามารถปฏิบัติได้เหมาะสมกับสังคมและระเบียบประเพณีที่ตนสังกัดอยู่ คอยวางแผน ควบคุมและแก้ปัญหาของนักเรียน วิเคราะห์ปัญหาของนักเรียนที่มีปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อประสานงานกับผู้ช่วยแนะแนวให้นักเรียนประสบความสำเร็จตามเอกัตภาพ คอยติดตามผลนักเรียนที่ออกจากโรงเรียนไปแล้ว เพื่อปรับปรุงงานด้านการปกครองให้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จัดวางแผนและจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลสถิติที่เกี่ยวกับการปกครอง ให้เป็นปัจจุบันเพื่อป้องกันปัญหาและนำไปใช้ในการแนะแนว ตลอดจนประสานงานกับผู้ ปกครองและร่วมกันแก้ปัญหาของนักเรียน (พนัส หันนาคินทร์ 2524 : 151) หน้าที่ เหล่านี้ผู้ช่วยฝ่ายปกครองต้องปฏิบัติแทนหัวหน้าสถานศึกษา เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่างาน ปกครองเป็นงานที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับนักเรียนเป็นส่วนใหญ่ โดยมุ่งป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียน และดำเนินการเกี่ยวกับนักเรียน ซึ่งเป็นสมาชิกที่มีความสำคัญที่สุดและมีจำนวนมากกว่าสมาชิกอื่น ๆ ในโรงเรียน จึงถือว่างานปกครองเป็นงานที่มีความสำคัญมากอีก ประเภทหนึ่งในโรงเรียน แม้จะเป็นภาระกิจที่มีความยุ่งยากซึ่งต้องประสบปัญหาที่ท้าทาย และต้องเผชิญหน้าอยู่ตลอดเวลาแต่ทำให้ผู้ช่วยฝ่ายปกครองมีความภาคภูมิใจในอำนาจหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ได้รับการนับหน้าถือตาและเคารพนับถือจากผู้ปกครองนักเรียน ด้วย เหตุนี้จึงทำให้ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง มีระดับขวัญสูง เช่นกัน

ส่วนผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและผู้ช่วยฝ่ายบริการนั้น จากการวิจัยพบว่า มีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะผู้ช่วยฝ่ายวิชาการต้องรับภาระหน้าที่เกี่ยวกับงานวิชาการ ซึ่งเป็นงานสำคัญที่สุดของโรงเรียน โดยต้องควบคุมการเรียนการสอน การจัดทำรายงาน การจัดการเข้าสอนในชั้นต่าง ๆ ทุกสาขาวิชาที่เปิดสอนในโรงเรียน จัดให้มีรายการสอน ที่สมบูรณ์ให้แก่ครูทุกสาขาวิชา ดำเนินการให้ทุกวิชามีอุปกรณ์ เครื่องมือและวัสดุฝึกให้มี

มาตรฐานเดียวกัน ประมวลการคำวัสดุฝึก การนิเทศ การสอน และการประสานงาน กับหัวหน้าหมวดวิชาในด้านการสอน การวัดผล การประเมินผล ตลอดจนการจัด โปรแกรม การใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา และการใช้ห้องสมุด รวบรวมผลการสอน ทุกวิชา ตรวจสอบความถูกต้องของการวัดผล ส่งผลการเรียนให้ครูที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ ทะเบียน จัดโปรแกรมการเรียนเท่าที่โรงเรียนจะเปิดสอนได้ ประเมินผลวิชาการพร้อม ทั้งอุปสรรคเสนอหัวหน้าสถานศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษา จัดการประชุมนิเทศแก่ครูที่เข้าใหม่ ถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ในการเรียนการสอนของโรงเรียน ให้บริการแก่สังคมใน ทางวิชาการ (พนัส หันนาคินทร์ 2524 : 150) ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ต้องปฏิบัติแทนหัวหน้าสถานศึกษาทั้งสิ้น จึงเห็นได้ว่า งานวิชาการเป็นงานที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อนเพราะต้องเกี่ยวข้องกับงานทุกงานและทุกฝ่าย ไม่ว่า ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ บุคลากรภายนอกโรงเรียน ดังนั้นภาระหน้าที่ที่ยุ่งยากย่อมจะตกแก่ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ที่จะต้องปฏิบัติงานให้เกิดความต่อเนื่องและหมุนเวียนไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีการสิ้นสุด ซึ่งการปฏิบัติงานร่วมกับคนหลายกลุ่มและงานหลายระบบมักจะทำให้ประสบปัญหาต่าง ๆ มากมาย เช่น การแก้ปัญหาให้นักเรียนไม่มีที่เรียน การจัด บุคลากรเข้าสอน การเปิดสอน วิชาชีพให้เหมาะสมกับท้องถิ่นเพื่อสนองความต้องการ ของสังคม ซึ่งในปัจจุบันโรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้พบว่า ต้องประสบกับปัญหาความขาดแคลนทรัพยากร ไม่ว่า บุคลากร วัสดุอุปกรณ์การสอน อาคารสถานที่ งบประมาณ ปัญหาอันเกิดจาก ระเบียบและกฎเกณฑ์การวัดผล ปัญหาการใช้หลักสูตร ซึ่งความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียน เช่น อาคารสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ การเรียนการสอนต่าง ๆ การมอบหมายการสอนที่เหมาะสมความยุติธรรมในการแจกจ่าย ชั่วโมงสอน ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้วย (Napier. 1966 : 1228-A) สิ่งเหล่านี้เป็นภาระหน้าที่ของผู้ช่วยฝ่ายวิชาการต้องรับผิดชอบแทนหัวหน้าสถานศึกษาทั้งสิ้น ทำให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการต้องเผชิญกับปัญหาที่ต้องแก้ไขอยู่ตลอดเวลา ยิ่งในปัจจุบัน จำนวน นักเรียนมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางการศึกษามีมากขึ้น และวิทยาการ ต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปมากมาย จึงเป็นภาระอันสำคัญอีกประการหนึ่งของงานวิชาการ

ที่จะต้องประสบและแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนางานวิชาการตลอดเวลา ทำให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการต้องประสบกับความยุ่งยากในหน้าที่ตามตำแหน่งมาก ชีวิตของผู้ช่วยฝ่ายวิชาการจึงมีในระดับปานกลาง ส่วนผู้ช่วยฝ่ายบริการ มีหน้าที่ต้องวางแผน ควบคุมและแก้ปัญหาคำสั่งบริการแนะแนวการศึกษาในโรงเรียนร่วมกับฝ่ายวิชาการในการจัดโปรแกรมการเรียน เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายของหลักสูตร วางแผนและดำเนินการประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดูแลและจัดบริการการพยาบาลและอนามัยโรงเรียน ดูแลนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือเพื่อให้การศึกษาเล่าเรียนประสบผลสำเร็จ จัดหาทางช่วยเหลือนักเรียนในด้านการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาเพื่ออาชีพ ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน จัดหาสถิติ หาข้อมูลเพื่อปรับปรุงงานบริการให้เป็นไปตามเป้าหมายโดยเป็นงานที่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกการสอนของครูและการเรียนของนักเรียนอย่างแท้จริง (พนัส หันนาคินทร์ 2524 ; 151 - 152) ภารกิจเหล่านี้ของผู้ช่วยฝ่ายบริการต้องปฏิบัติหน้าที่แทนหัวหน้าสถานศึกษา และเนื่องจากงานบริการเป็นงานที่เกิดขึ้นใหม่ เมื่อก่อนงานของผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา มีเพียง 3 งานคือ งานธุรการ งานวิชาการ และงานปกครองหรืองานกิจการนักเรียนเท่านั้น แต่ต่อมาเนื่องจากโรงเรียนมีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนครู นักเรียน บุคลากรและปริมาณงานต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาทั้ง 3 ฝ่ายก็มีความรู้สึกรับผิดชอบและปริมาณงานที่มากขึ้นจนไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน ทำให้งานขาดคุณภาพ จึงได้แบ่งเบาภาระเหล่านี้ไปจัดตั้งเป็นหน่วยงานใหม่คือ งานบริการ ซึ่งงานบริการมุ่งเน้นการบริการให้แก่ครูและนักเรียนเพื่อให้เกิดความสะดวกและสนับสนุนการเรียนการสอนเป็นสำคัญ แต่ก็เกี่ยวข้องและมีอำนาจการสั่งการหรือบังคับบัญชาในการบริหารเช่นกัน ทำให้ผู้ช่วยฝ่ายบริการมีความรู้สึกว่างานในหน้าที่เป็นเสมือนงานฝากของหน่วยงานต่าง ๆ งานฝ่ายวิชาการบาง ฝ่ายธุรการบาง ฝ่ายปกครองบาง จึงเกิดความรู้สึกว่าตำแหน่งดังกล่าว มีความสำคัญน้อยกว่าตำแหน่งอื่น ๆ เป็นเพราะสาเหตุดังกล่าวทำให้ผู้ช่วยฝ่ายบริการมีชีวิตในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบชีวิตของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันเพื่อหาความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา มีชีวิตแตกต่างจาก

ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคนอื่น ๆ ไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด ทั้งนี้ เพราะผู้ช่วยฝ่ายบริการเป็นตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดขึ้นใหม่ เพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ มาปฏิบัติและตั้งเป็นหน่วยงานใหม่ขึ้น ซึ่งฝ่ายต่าง ๆ ได้แบ่งหน้าที่ที่ปฏิบัติได้ไม่เต็มที่มาให้ผู้ช่วยบริการรับผิดชอบและเป็นงานประเภทบริการเท่านั้น เช่น งานห้องสมุด งานแนะแนว มาจากฝ่ายวิชาการ งานบริการทั่วไป เช่น น้ำดื่ม น้ำใช้ สัมพันธ์ชุมชน งานประชาสัมพันธ์ มาจากฝ่ายธุรการ และมีงานบางอย่างที่ฝ่ายบริการต้องคอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนฝ่ายอื่น ๆ เช่นการร่วมจัดโปรแกรมการเรียนการสอนร่วมกับฝ่ายวิชาการ เป็นต้น ปัจจุบันแม้ว่างานบริการเป็นงานที่รับภาระหน้าที่จากฝ่ายอื่นมาปฏิบัติและเป็นหน่วยงานที่เพิ่งเกิดขึ้นมาใหม่ก็ตามแต่ในปัจจุบันสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป ขนาดของโรงเรียนมีขนาดใหญ่ขึ้น จำนวนครู นักเรียน และ บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ปัญหาทางด้านการบริการเพื่อให้ครบถ้วนเพียงพอและการปฏิบัติงานในหน้าที่โดยอิสระและเพื่อให้มีผู้รับผิดชอบโดยตรงเพราะงานบริการเป็นเรื่องสำคัญจึงมีความจำเป็นที่จะต้องแยกงานบริการออกมาเป็นงานสำคัญอีกงานหนึ่ง เพราะนอกจากจะช่วยลดปัญหาการบริการในโรงเรียนแล้ว ยังเป็นการลดปัญหาการสูญเปล่าอันเกิดจากความบกพร่อง ในด้านการบริการทางการศึกษาอีกทางหนึ่งด้วย (พนัส หันนาคินทร์ 2524 : 152) แต่เนื่องจากงานดังกล่าวเพิ่งมีขึ้นมาใหม่ทำให้ผู้ที่เข้ามารับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายบริการ เกิดความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงานไม่มีความชำนาญและประสบการณ์เหมือนฝ่ายอื่น ๆ ทั้งศาสตร์ทางคานงานบริการเพื่อจะเป็นคู่มือและแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยฝ่ายบริการก็น้อยมาก ทำให้ต้องปฏิบัติไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้นและแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากันไปเรื่อย ๆ ส่วนการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานนั้น ผู้ช่วยฝ่ายบริการจัดเป็นผู้ช่วยผู้บริหารคนที่ 4 เป็นอันดับสุดท้ายในความรู้สึกของบุคคลทั่วไป ทำให้ได้รับการยอมรับนับถือและให้ความสำคัญจากผู้ร่วมงานน้อยกว่าผู้ช่วยฝ่ายอื่น ๆ ผู้ช่วยฝ่ายบริการจึงขาดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและให้ความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่น้อยกว่าตำแหน่งอื่น ๆ โอกาสที่จะมี

ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ทางด้านการบริหารมีน้อยกว่าฝ่ายอื่น ๆ ด้วยสาเหตุดังกล่าว ทำให้ผู้ช่วยฝ่ายบริการมีขวัญในการบริหารงานแตกต่างจากหัวหน้าสถานศึกษาอย่างเห็นชัดกว่าผู้ช่วยฝ่ายอื่น ๆ

เมื่อพิจารณาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันเป็นรายด้านจากองค์ประกอบของขวัญจากผลการวิจัย พบว่า ขวัญด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งเป็นความรู้สึกของผู้บริหารโรงเรียนที่คิดว่าตนเองเป็นสมาชิกคนหนึ่งที่มีความสำคัญและได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม ของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา แตกต่างจาก ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้าสถานศึกษามีสูงกว่าผู้ช่วยฝ่ายปกครอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงานปกครองเป็นงานที่เกี่ยวกับกิจการนักเรียน มุ่งแก้ปัญหานักเรียนในสถานต่าง ๆ ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวหากพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้วก็ไม่มีความแตกต่างกับหน้าที่ของครูประจำชั้น หรืออาจารย์ที่ปรึกษาโดยทั่วไปมากนัก เพียงแต่ผู้ช่วยฝ่ายปกครองต้องรับผิดชอบนักเรียนในโรงเรียนทั้งหมด เมื่อจัดลำดับความสำคัญและการได้รับการยอมรับนับถือของผู้ช่วยฝ่ายปกครองแล้วอยู่ในลำดับที่ 3 ทำให้ผู้ช่วยฝ่ายปกครองคิดว่าหน้าที่และตำแหน่งของตนเองไม่มีบทบาทและความสำคัญมากนัก เพราะไม่มีอำนาจโดยตรงในการบริหาร โอกาสที่จะได้ใช้อำนาจในการตัดสินใจสั่งการมีน้อยและได้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงก็มีน้อย เมื่อเทียบกับฝ่ายธุรการและฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายปกครองมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่และชื่อเสียงเกียรติยศน้อยกว่าผู้ช่วยฝ่ายอื่น ๆ จึงทำให้ขวัญด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนของผู้ช่วยฝ่ายปกครอง แตกต่างจากหัวหน้าสถานศึกษาอย่างเห็นชัด แต่สำหรับคู่อื่น ๆ ไม่พบว่ามี ความแตกต่างของขวัญด้านนี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งแสดงว่ามีขวัญด้านนี้ไม่แตกต่างกัน

ขวัญด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน ซึ่งเป็นความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งของผู้บริหารโรงเรียน ร่วมกับครูรวมงานและหน่วยงานอื่น ด้วยความเสียสละ มีความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา แตกต่างจากขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยหัวหน้าสถานศึกษามีสูงกว่าผู้ช่วยฝ่ายบริการ ทั้งนี้เพราะหัวหน้าสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานทุกอย่างในโรงเรียน ซึ่งมีได้หมายความว่า หัวหน้าสถานศึกษาต้องปฏิบัติงานทุกอย่างด้วยตนเองแต่ต้องรับผิดชอบต่อผลการกระทำที่เกิดขึ้นเพราะหัวหน้าสถานศึกษาได้มอบหมายให้ผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติแทนตนอยู่แล้วซึ่งความรับผิดชอบของหัวหน้าสถานศึกษาโดยสรุปมีดังนี้ คือ รับผิดชอบต่องานทุกอย่างที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้ไต่ผล ตามจุดประสงค์ของการศึกษาและนโยบายของรัฐ รับผิดชอบต่องานตามหน้าที่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น เช่น อำเภอ จังหวัด กรม หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีใช้หน่วยงานราชการและยังต้องรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของหน่วยเหนือ เพื่อเตรียมพร้อมที่จะรับการตรวจสอบจากผู้มีอำนาจเหนือได้ทุกขณะ เพราะการตรวจสอบเป็นมาตรการอย่างหนึ่งสำหรับการควบคุมงาน เช่น การตรวจสอบจากผู้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการศึกษาในระดับอำเภอหรือจังหวัดซึ่งหัวหน้าสถานศึกษาต้องมีความพร้อมในการตรวจสอบอยู่เสมอ (พนัส หันนาคินทร์ 2524 : 59 - 60) จะเห็นได้ว่า หัวหน้าสถานศึกษาต้องรับผิดชอบต่อทั้งสิ้นและความรับผิดชอบก็เป็นคุณสมบัติประการสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนอยู่แล้ว โดยเฉพาะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งต้องมีมากกว่าทุกคน ส่วนผู้ช่วยฝ่ายบริการนั้นต้องรับผิดชอบต่องานที่เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้ช่วยฝ่ายบริการเท่านั้น งานบริการก็เป็นเพียงงานส่วนหนึ่งของโรงเรียนและเป็นงานที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ตั้งแต่เคยกล่าวมาแล้ว จึงปรากฏอย่างชัดเจนว่า ความรับผิดชอบของหัวหน้าสถานศึกษา กับ ผู้ช่วยฝ่ายบริการ ซึ่งมีปริมาณงานและลักษณะงานที่แตกต่างกันทำให้มีขวัญแตกต่างกันด้วย สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันผู้อื่น ๆ ไม่พบว่ามี ความแตกต่างของขวัญค่าน้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งแสดงว่ามีขวัญค่านี้นี้ไม่แตกต่างกัน

ขวัญค่านี้นี้ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้บริหารโรงเรียนที่คิดว่าประสบผลสำเร็จในหน้าที่การบริหารงานโรงเรียนด้านต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยการได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย และทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ทางด้านการบริหาร ของ

ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าสถานศึกษา แตกต่างจาก ขวัญของผู้บริหาร
โรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และ ผู้ช่วยฝ่ายบริการ อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เพราะงานวิชาการเป็นงานที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการจัดการ
เรียนการสอน การทำโครงการการสอน การวางแผนการจัดครูเข้าสอน การควบคุมการ
ศึกษา การวัดผลประเมินผลการสอนของครูและการเรียนของนักเรียน ซึ่งอาจ
กล่าวได้ว่าเป็นงานที่ต้องกระทำร่วมกับครู นักเรียน และบุคคลอื่น ๆ ทั้งยังมุ่งให้
ครูมีความรู้ความสามารถเหมาะสม การพัฒนาตัวครู การนิเทศการสอน ฯลฯ ส่วน
ที่เกี่ยวกับนักเรียน เช่น การแบ่งกลุ่มนักเรียนตามความสามารถของนักเรียนแต่ละคน
ส่งเสริมนักเรียนเรียนช้า การสอนซ่อมเสริม ฯลฯ ด้านการจัดโปรแกรมการสอน
การประเมินผล การจัดทำเอกสาร ฯลฯ ซึ่งงานต่าง ๆ เหล่านี้เป็นงานที่ผู้ช่วย
ฝ่ายวิชาการต้องประสบปัญหาและต้องแก้ไขอยู่เสมอ เช่น การเพิ่มของนักเรียน
การขาดครูผู้สอนตามสาขาวิชาชีพต่าง ๆ การขาดแคลนอุปกรณ์การเรียนการสอน ซึ่ง
เป็นงานต่อเนื่องที่ต้องปฏิบัติอยู่ตลอดเวลา ยากแก่การที่จะประเมินหรือสรุปในระยะเวลา
อันสั้นและจากที่ว่างงานเหล่านี้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใด ส่วน
งานด้านบริการนั้นก็เช่นเกี่ยวกับงานวิชาการ เพราะเป็นงานที่มุ่งบริการอำนวยความสะดวก
สะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อให้การเรียนการสอนและความเป็นอยู่ของครู นักเรียนและ
บุคคลในโรงเรียนได้รับความสะดวกสบายและมีสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น การวัดบริการ
น้ำดื่ม น้ำใช้ การบริการเอกสารข่าวสาร งานแนะแนว ห้องสมุด ฯลฯ ซึ่งเป็นภาระ
หน้าที่ที่ฝ่ายบริการจะต้องบริการจัดสรรอยู่เสมอ และเนื่องจากปัญหาความขาดแคลนทรัพยากร
และความไม่เพียงพอ ของวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ งบประมาณ ฯลฯ นับเป็นสาเหตุ
ที่สำคัญประการหนึ่งที่เป็นอุปสรรคในการที่จะให้งานเหล่านี้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ
ปัญหาเหล่านี้โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้หลายโรงเรียนกำลังประสบ
อยู่ในปัจจุบัน เพราะการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของนักเรียน และ บุคลากรที่ต้องใช้บริการ
จึงทำให้งานบริการทุกด้านต้องมีปริมาณงานเพิ่มตามขึ้นด้วย จากปัญหาดังกล่าวจึงทำให้

ผู้ช่วยฝ่ายบริการ เกิดความรู้สึกว่างานที่ปฏิบัติต้องประสบปัญหาอยู่ตลอดเวลาและไม่ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ คอยเหตุดังกล่าวจึงทำให้ขวัญคานนี้มีความแตกต่างกันอย่างเด่นชัดระหว่าง หัวหน้าสถานศึกษา กับ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและผู้ช่วยฝ่ายบริการ เพราะหัวหน้าสถานศึกษาจะมีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบหลายคาน แม้งานคานใดคานหนึ่งไม่ประสบผลสำเร็จแต่ก็ยังม้งานอีกหลายคานที่ประสบผลสำเร็จและดำเนินไปอย่างราบรื่น ซึ่งงานส่วนมากในสถานศึกษาก็มักจะประสบผลสำเร็จมากกว่าประสบปัญหาหรือความล้มเหลว คอยเหตุดังกล่าว ขวัญคานความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ของหัวหน้าสถานศึกษา จึงมีสูงกว่า ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและผู้ช่วยฝ่ายบริการ และแตกต่างกันอย่างเด่นชัด ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันคนอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างของขวัญคานนี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งแสดงว่าขวัญคานนี้ไม่แตกต่างกัน

ส่วนปัจจัยของขวัญคานความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ขวัญคานความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน และขวัญคานความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน จากการวิจัยไม่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันมีขวัญคานเหล่านี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่ามีขวัญไม่แตกต่างกัน เพราะงานของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ก็คืองานของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษาซึ่งไคมอบหมายให้ช่วยเหลือแต่ละฝ่ายแบ่งกันไปปฏิบัติแทน หัวหน้าสถานศึกษาโดยแบ่งออกตามประเภทและลักษณะของงาน แต่การตัดสินใจสั่งการขึ้นเกิดจากของทุกงานย่อมขึ้นอยู่กับ หัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในโรงเรียนแต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น นอกจากจะมีการมอบอำนาจให้ปฏิบัติเป็นบางเรื่องหรือเป็นครั้งคราวแล้วแต่กรณี (รุ่งทิวา จักรกร 2526 : 147)

3. การเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากแนกตามรายได้ของผู้บริหารโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่างกัน คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาท ลงมาและ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทขึ้นไป แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงว่า รายได้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ไม่ส่งผลต่อ

ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนแต่อย่างใด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่ำ
 แต่สามารถอยู่ในสังคมได้โดยไม่มีปัญหาทางการเงินเพราะอาจจะมีรายได้อื่น ๆ นอกเหนือ
 จากรายได้ที่ได้รับจากเงินเดือน เช่น รายได้จากงานพิเศษ หรือรายได้จากอาชีพรองอื่น ๆ
 รายได้ของคู่สมรส จึงทำให้มีรายได้สุทธิสูง หรืออาจจะเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนที่มี
 รายได้ต่ำเป็นผู้ที่มีฐานะร่ำรวยมาก่อนและเมื่อเข้ามาบริหารงานในระยะเวลาไม่นาน ทำให้
 เงินเดือนที่ได้รับแต่ละเดือนต่ำกว่า 5,000 บาทลงมา แต่ก็ไม่ได้มีความเดือดร้อนแต่ประการใด
 ซึ่งลักษณะเช่นนี้ เงินเดือนก็ไม่ใช่ปัญหาต่อครอบครัวและไม่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานแต่
 อย่างใด ทั้งสองกรณีที่กล่าวมาแสดงว่า เงินเดือนของผู้ที่ได้รับตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาท
 ขึ้นไป และเงินเดือนของผู้ที่ได้รับตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทลงมา ก็ไม่ทำให้ขวัญมีความ
 แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ซอมเมอร์ (Sommer. 1970 : 968 - A)
 และ เบนเดอร์ (Bender. 1972 : 3984 - A) ที่ได้ศึกษาพบว่า เงินส่งผลต่อขวัญ
 ในการทำงานของครูน้อยมาก หรืออาจจะไม่ส่งผลเลยด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียน
 ที่มีรายได้ต่างกันมีขวัญไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับผลการวิจัยของ พิทยา ขวัญทอง
 (พิทยา ขวัญทอง 2522 : 75) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยขวัญของครูเกษียณในโรงเรียน
 มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา และพบว่าครูเกษียณที่มีรายได้ครอบครัวมาก มีขวัญสูง
 กว่าครูเกษียณที่มีรายได้ครอบครัวน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเป็นการศึกษาจากรายได้สุทธิของ
 ครอบครัวโดยไม่ได้นับเฉพาะเงินเดือนซึ่งจากผลการวิจัยนี้แสดงว่า เงิน ส่งผลต่อขวัญใน
 การปฏิบัติงานจริง เนื่องจากขวัญเป็นเรื่องของความรู้สึกที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจหรือไม่
 พึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ แต่การที่คนจะเกิดความพึงพอใจหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับว่า ได้รับ
 การตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ เพียงใด เงิน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่
 สามารถสนองตอบความต้องการของคนได้ และเงินยังเป็นทั้งแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจ
 ภายใน ดังที่มอร์ริส (Morris. 1973 : 3211 - A) ได้ศึกษาพบว่า เงินเดือนครู
 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ซูเออร์ (Sueher. 1962 :
 75 - 81) ที่ได้ทำการศึกษามัจฉัยและองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

พบว่า ความมั่นคงและมั่นใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน มีส่วนเกี่ยวข้องกับ รายได้ควย ซึ่งแสดงว่าเงินเดือนและรายได้ เป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญควย

แต่จากการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ ต่างกัน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทขึ้นไป มีค่าคะแนน เฉลี่ยของขวัญทุกด้านสูงกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาทลงมา และเมื่อนำค่าเฉลี่ยของขวัญไปเทียบกับเกณฑ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทขึ้นไป มีขวัญในระดับสูง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาทลงมามีขวัญในระดับปานกลาง แต่ไม่พบว่ามี ความแตกต่างของขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มี รายได้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยระดับขวัญที่ ต่างกันก็เป็นที่น่าสังเกตว่า เงินเดือน ที่ต่างกันน่าจะมีผลต่อขวัญในการบริหารงานของผู บริหารโรงเรียนควย ซึ่งจากผลการวิจัยของ เนลสัน และทอมสัน (Nelson and Thompson. 1967 : 467) พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน มากที่สุด คือ เงินเดือน นอกจากนี้ เซอร์จิโอวานี (Sergiovanl. 1968 : 259) ได้ทำการศึกษาและพบว่า เงินเดือนเป็นปัจจัยที่สำคัญต่ออาชีพครู ซึ่งสอดคล้องกับผลการ วิจัยของ เรมเพล และ เบนต์ลีย์ (Rempel and Bently. 1964 : 631 - 641) ที่ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบในการปฏิบัติงานของครูและพบว่า เงินเดือนของครูเป็น ปัจจัยที่มีความสำคัญประการหนึ่ง ทั้งนี้เพราะเงินเดือน เป็นค่าจ้างแรงงานในการปฏิบัติงาน ซึ่งค่าจ้างและแรงงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะการที่มีค่าจ้างแรงงานที่อยู่ในระดับพอเหมาะ กับจำนวนหรือปริมาณงานหรือความรับผิดชอบ เกียรติศักดิ์ และสภาพเศรษฐกิจจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานควย (นพพล ลิมสุรรัตน์ 2526 : 7) ปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประสบปัญหาในเรื่อง ค่าใช้จ่ายซึ่งได้รับจากทางราชการ ไม่พอเพียงกับการใช้จ่ายจริงและเหมาะสมกับภาระกิจ ความตาหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนตามสภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน จน ต้องกระทบกระเทือนต่อการจ่ายของครอบครัวเพราะต้องนำเงินส่วนตัวไปใช้ในการปฏิบัติ หน้าที่การงาน เช่น การเดินทางไปราชการ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พัก ที่ทางราชการ

จ่ายให้ตามระเบียบไม่เพียงพอที่ต้องจ่ายจริง จึงจำเป็นต้องใช้เงินส่วนตัวในการปฏิบัติหน้าที่ราชการทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องเสียผลประโยชน์ จนเกิดความกระทบกระเทือนต่อเศรษฐกิจของครอบครัว (ธรรมบุญ วิสัยจร ม.ป.ป. : 58) ซึ่งปัญหาเหล่านี้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า เงินเดือนและสวัสดิการที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง ซึ่งในปัจจุบันรัฐบาลได้รับการร้องเรียนปัญหาเหล่านี้ โดยสมาคมข้าราชการพลเรือน โดยนายสบัน สุวรรณโชติ นายกสมาคมข้าราชการพลเรือน ได้มีหนังสือถึง นายกรัฐมนตรี โดยให้ช่วยเหลือข้าราชการเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย แม้ว่าจะไม่ได้ปรับปรุงเงินเดือน แต่ได้เสนอให้มีการทบทวนเรื่อง เงินค่าช่วยเหลือบุตรข้าราชการจากคนละ 50 บาท เป็นคนละ 100 บาท เพื่อให้สอดคล้องกับค่าครองชีพ และให้ปรับปรุงค่าเช่าที่พักให้เป็นธรรมแก่ข้าราชการครู เพราะค่ากว่ารัฐวิสาหกิจ (จรรยาโสมคุณ และ สุภาวดี ศุภโคตะระ : 2526 : 8) ซึ่งแสดงว่า ค่าใช้จ่ายและปัญหาการเงินได้ส่งผลกระทบกระเทือนต่อข้าราชการโดยทั่วไป รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนด้วย ดังนั้น เงินเดือนหรือรายได้ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานน่าจะส่งผลกระทบต่อขวัญ ควบ

เมื่อพิจารณาขวัญจากองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่างกัน มีขวัญด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ตั้งแต่เดือนละ 5,000 บาทขึ้นไป มีความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่ำกว่าเดือนละ 5,000 บาทลงมา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้จากเงินเดือนสูง มักเป็นผู้ที่ได้รับราชการมาเป็นเวลานานและมีตำแหน่งหน้าที่สูง เพราะคนที่มีเงินเดือน ตั้งแต่ 4,945 บาทขึ้นไปได้แก่ข้าราชการระดับ 5 เมื่อก่อนเทียบเท่ากับชั้นเอก ซึ่งถือว่าเป็นข้าราชการระดับสูง ที่ได้รับการยกย่องและมีเกียรติกว่าข้าราชการระดับต่ำ การรับรองหรือรับประกันมักจะให้ข้าราชการตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป และนอกจากนี้ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่จนได้รับเงินเดือนในระดับ 5 นี้ ส่วนมากมักจะเป็นผู้ที่มีการประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานและอยู่ในวัยที่มีความรับผิดชอบหน้าที่และ

ต่อสังคมสูง ทั้งนี้ การปฏิบัติงานก็มักจะมีควมรับผิดชอบในระดับสูงด้วย ส่วนองค์ประกอบของชีวิตคนอื่น ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีรายได้ต่างกันไม่พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

4. การเปรียบเทียบชีวิตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามที่อยู่ของผู้บริหารโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีที่อยู่ต่างกันคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน มีชีวิตแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงว่าที่อยู่อาศัยประจำไม่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อชีวิตของผู้บริหารโรงเรียนแต่อย่างใด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนนั้น แม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะมีที่อยู่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียนหรืออยู่นอกที่ตั้งโรงเรียน ต่างก็ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน และทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่ เพราะผู้บริหารโรงเรียนมีความรับผิดชอบในตำแหน่งและหน้าที่ของตน ส่วนที่อยู่นั้นไม่ได้เป็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพราะในปัจจุบันชาวไทยมุสลิมสามารถใช้ภาษาไทยได้ดีขึ้น และทำให้ติดต่อสื่อสารกันได้ดี และสถานการณ์ทางการเมืองก็ลดความรุนแรงลง ซึ่งหากเป็นระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ที่อยู่ของผู้บริหารโรงเรียนอาจส่งผลต่อชีวิตในการปฏิบัติงานได้ เช่น ชุมชนที่เป็นชุมชนไทยมุสลิมซึ่งประชาชนไม่สามารถพูดภาษาไทยได้ หรือชุมชนที่มีการก่อการร้ายอยู่เสมอ หากผู้บริหารโรงเรียนที่อาศัยอยู่ในชุมชนเหล่านี้ จะต้องมีความแตกต่างจากชุมชนที่ไม่มีปัญหาเหล่านี้อย่างแน่นอน แม้ว่าจะเป็นชุมชนที่ตั้งของโรงเรียนหรือไม่ใช่ที่ตั้งของโรงเรียนก็ตาม แต่อย่างไรก็ตามชีวิตหรือความรู้สึกของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับที่อยู่ยากแก่การที่จะสรุปได้อย่างเด่นชัดหรือแน่นอน แต่จากผลการวิจัยที่ออกมาได้มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุชุม นิธเชษฐ (สุชุม นิธเชษฐ 2516 : 33) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยชีวิตของบรรณารักษ์ สังกัดโรงเรียนรัฐบาล กรมสามัญ ในส่วนกลางพบว่า บรรณารักษ์ที่ทำงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีชีวิตไม่แตกต่างกัน เพราะ

บรรณารักษ์เป็นตำแหน่งฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอนซึ่งมักจะมีในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งมักจะอยู่ในเมืองเท่านั้น ซึ่งโรงเรียนที่มีความเจริญและความพร้อมด้วยทั้งกล่าวไม่ว่า จะอยู่ในส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาคก็ทำให้มีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานเช่นกัน แต่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้นั้นที่อยู่ของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีลักษณะที่ควรจะนำมาพิจารณา

2 ประเด็นคือ อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน หรืออยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน และควร พิจารณาว่าชุมชนที่ตั้งโรงเรียนนั้นเป็นชุมชนเมืองหรือชุมชนชนบท ซึ่งอาจจะมีลักษณะทาง สังคมเข้ามาเกี่ยวข้องคือเป็นชุมชนของชาวไทยพุทธ หรือชุมชนของชาวไทยมุสลิม ซึ่ง เป็นตัวปัจจัยที่จะส่งผลต่อขวัญของผู้บริหารโรงเรียนอย่างแน่นอน โดยเฉพาะการใช้ ภาษา และการปฏิบัติตนเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสังคมรวมทั้งศาสนา และ ประเพณีวัฒนธรรม และลักษณะทางการเมืองคือ เป็นชุมชนที่มีการก่อการร้ายหรือไม่ ซึ่งสถานการณ์ทางการเมืองของชุมชนก็ส่งผลต่อขวัญของผู้บริหารโรงเรียนอย่างแน่นอน แต่ปัจจุบันอาจจะเป็น เพราะรัฐบาล ใ้แก้ไขปัญหาลำนี้ โดยนโยบายย้ไ้ตรมเี้ยน ซึ่งมุ่งแก้ปัญหาลำนี้ทางคาน สังคมการเมืองทำให้ปัญหาลำนี้เบาบางลงจึงทำให้ไม่ส่งผลต่อขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ที่อยู่ใ้บริเวณนี้ และทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ใ้ชุมชนที่ตั้งโรงเรียน กับผู้บริหาร โรงเรียนที่อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียนมีขวัญไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ เทอร์รี่ (Terry. 1972 : 6278 - A) ที่ไ้ไ้ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนอร์ทเทิร์นอินเี้ยนา ซึ่งผลออกมาในทานองเี้ยนกันว่าที่อยู่ไม่ส่งผลต่อขวัญใ้การ ปฏิบัติงาน แต่ไ้ขัดแย้งกับผลการวิจัยของพิทยา ขวัญทอง (พิทยา ขวัญทอง 2522 : 69) ที่ไ้ไ้ศึกษาขวัญของครูเกษตร สังกัศกรมสามัญศึกษา ในภาคกลาง พบว่า ครูเกษตรที่อยู่นอกเขตกรุงเทพมหานครมีขวัญสูงกว่าครูเกษตรที่อยู่ใ้เขต กรุงเทพมหานคร ซึ่งจากผลการวิจัยนี้ แสดงว่า ที่อยู่ไ้ส่งผลต่อขวัญของครูเกษตร แต่ที่เี้ยนเช่นนี้เพราะโรงเรียนใ้กรุงเทพมหานครมีที่ไมเี้ยนเพียงพอสำหรับปฏิบัติกิจกรรม วิชาเกษตรไม่เหมือนโรงเรียนนอกกรุงเทพมหานคร และการอยู่ใ้กรุงเทพมหานคร ทำให้โอกาสที่จะทำกิจกรรมอย่างอื่นเพื่อหารายไ้ทางการเกษตรมีน้อย จึงทำให้

ขวัญของครู เกษตรต่างกัน แต่งานวิจัยนี้ก็แสดงให้เห็นว่าที่อยู่ได้ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน
 ควบ

เมื่อพิจารณาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกันจากองค์ประกอบของขวัญ
 แต่ละด้านไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด ซึ่งเมื่อพิจารณาดังกล่าวโดยทั่วไปแล้วผู้บริหารโรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกันน่าจะทำให้ขวัญต่างกันด้วย ทั้งนี้
 เพราะผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียนมีโอกาสได้ร่วมกิจกรรมกับชุมชนที่
 โรงเรียนตั้งอยู่น้อย ทำให้ความรู้สึกสนิทสนมเป็นพวกเดียวกันกับประชาชนมีน้อยกว่า
 ผู้บริหารโรงเรียนที่อาศัยอยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน และต้องใช้เวลาในการเดินทาง
 ทำให้มีเวลาสำหรับรวมกิจกรรมนอกเวลากับผู้ร่วมงานน้อย ทำให้เกิดความไม่สะดวกสบาย
 ในการเดินทางมาทำงาน ยิ่งในจังหวัดชายแดนภาคใต้ผู้บริหารโรงเรียนบางคนพักอยู่
 ในตัวอำเภอแต่ต้องไปปฏิบัติหน้าที่ในตำบล ต้องใช้เวลาในการเดินทางนาน พาหนะหลาย
 ชนิด เช่น รถประจำทาง รถจักรยานยนต์ ซึ่งทำให้ไม่มีความสะดวกมากนัก เมื่อไม่มี
 เวลาสัมพันธ์กับชุมชนและไม่มีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานน่าจะทำให้ขวัญต่างกัน
 เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญด้วย (Rempel and Botly. 1964 :
 631 - 641) และเมื่อนำค่าเฉลี่ยของขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีที่อยู่ต่างกันมา
 เปรียบเทียบกัน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียนมีค่าคะแนนเฉลี่ย
 ของขวัญสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน แต่ก็ไม่พบว่ามีความ
 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เพราะสภาพความเป็นอยู่และความต้องการของ
 แต่ละคน เช่น ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียนมีขวัญก็เพราะ ชุมชนนั้น
 เป็นภูมิลำเนาเดิมของตนหรือคู่สมรส มีญาติพี่น้องอาศัยอยู่ด้วยทำให้เกิดความสุขสบายใจ
 และมีบุคคลให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและรู้จักสนิทสนมกับคนในชุมชนเป็นอย่างดีซึ่งเป็น
 สภาพแวดล้อมที่ดี แต่หากชุมชนที่ตั้งโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนอาศัยอยู่นั้น เป็นชนบท
 ที่มีความขาดแคลนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา และบริการ
 ทางคมนาคมสาธารณูปโภคและเป็นถิ่นทุรกันดารที่มีความห่างไกลแล้วก็จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียน

เกิดความไม่พึงพอใจเช่นกัน ยิ่งเป็นสภาพชุมชนที่ประสบปัญหาเกี่ยวกับ ภาษา ศาสนา สถานการณ์ทางการเมืองควยแล้วยิ่งทำให้ผู้บริหารมีปัญหามากยิ่งขึ้น ซึ่งลักษณะสภาพเช่นนี้ผู้บริหารโรงเรียนที่อาศัยอยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียนย่อมจะมีชีวิตที่กว่า แม้ว่าอาจจะมีการอุปสรรคเกี่ยวกับการเดินทางหรือการพูดภาษาพื้นเมืองก็ตาม และเมื่อพิจารณาคุณค่าเฉลี่ยของชีวิตจากองค์ประกอบของชีวิตแต่ละด้านพบว่า ชีวิตด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน มีอยู่สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในนอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียนมีโอกาสได้สร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลอื่น ๆ ในท้องถิ่น ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบประเพณีและวัฒนธรรมของชุมชน ตลอดจนค่านิยมและลักษณะความเป็นอยู่โดยทั่วไป สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพสังคมในชุมชนได้จนมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน และได้รับการยอมรับและให้ความร่วมมือจากชุมชนเป็นอย่างดี ยิ่งสังคมชนบทผู้บริหารโรงเรียนยิ่งได้รับการยกย่องยอมรับนับถือในนามตัวแทนของกลุ่มและสถาบัน จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีชีวิตที่ ส่วนชีวิตด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในนอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในนอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน มีความเข้าใจว่าไม่ค่อยมีเวลาได้อยู่ใกล้ชิด และสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ร่วมงาน และชุมชนมากนัก จึงเกิดความไม่มั่นใจต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น ๆ และกลุ่มที่มีต่อตน จึงพยายามปฏิบัติงานควยความรับผิดชอบมากเป็นพิเศษเพื่อไม่ให้ได้รับการตำหนิ และได้พยายามสร้างความสัมพันธ์กับสังคมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อจุกและป้องกันช่องว่างและปัญหาที่จะเกิดขึ้น ทำให้ได้รับความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ภายเหตุนี้นี้จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในนอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยของชีวิตด้านดังกล่าวสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน

ปัจจุบันรัฐบาลได้ให้ความสนใจในการปรับปรุงพัฒนาพื้นที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยจากความร่วมมือของหลายหน่วยงาน เช่น สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท (ร.พ.ช) โดยได้จัดสร้างถนนในชนบทและระหว่างหมู่บ้าน โดยเชื่อมระหว่างตำบล อำเภอ ฯลฯ นอกจากนั้นยังมีหน่วยพลเรือนตำรวจ ทหาร (พ.ต.ท) ตำรวจตระเวนชายแดน ซึ่งได้สนับสนุนในการพัฒนาทั้งด้านสังคมและแก้ปัญหาทางการเมืองโดยความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาความมั่นคงแห่งชาติ ร่วมกับกองทัพภาคที่ 4 ได้ร่วมกันอย่างจริงจังทำให้ความสงบสุขและความเจริญทางด้านวัตถุ และการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ ได้เจริญไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งได้ลดปัญหาทางสังคมการเมืองที่เคยมีมาทำให้เกิดความสงบสุขขึ้นในภูมิภาค โดยเฉพาะข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ทุกคนจะต้องผ่านการอบรมจากศูนย์ประสานงานจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วย สิ่งเหล่านี้ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีที่อยู่ต่างกันในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ไม่แตกต่างกัน

5. การเปรียบเทียบขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน คือ ผู้บริหารที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมือง และ ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง มีขวัญแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงว่าชุมชนที่ตั้งโรงเรียนไม่ได้ส่งผลและมีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนแต่อย่างใดและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เบนเคอร์ (Bender. 1972 : 3984 - A) ที่ได้ศึกษาขวัญของครูประถมศึกษาและพบว่า ชุมชนที่ตั้งโรงเรียนส่งผลต่อขวัญของครูน้อยมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมือง และผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง ได้ปฏิบัติหน้าที่และภาระกิจในด้านการบริหารที่คล้ายคลึงกัน แม้ว่าจะระดับของตำแหน่ง และ เงินเดือน รวมทั้งอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนย่อมจะแตกต่างกันไปทั้งตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และ ผู้อำนวยการโรงเรียน รวมทั้งผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและเข้าใจตำแหน่งที่ตนได้รับการแต่งตั้ง ลักษณะงานที่ปฏิบัติก็ไม่มี ความแตกต่างกันมากนัก

จะแตกต่างกันบ้างก็ปริมาณงานที่มากน้อยต่างกันเท่านั้น กวายเป็นเหตุนี้จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกันมีขวัญไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของขวัญพบว่า ค่าเฉลี่ยขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมืองมีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง เพราะที่ทั้งโรงเรียนเป็นตัวชี้ถึงลักษณะและสภาพตลอดจนขนาดของโรงเรียนซึ่งแสดงถึงปริมาณงานและปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อขวัญของผู้บริหารโรงเรียนด้วย ที่ตั้งของโรงเรียนเป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองของโรงเรียนด้วย เช่น โรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเมืองมักจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็กหรือขนาดกลางมีจำนวนนักเรียนน้อย จำนวนครูและบุคลากรอื่น ๆ ไม่เพียงพอตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนก็เป็นเพียง ครูใหญ่ หรือ อาจารย์ใหญ่ เท่านั้น เพราะมีปริมาณงานน้อย ซึ่งการกำหนดตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับปริมาณงานในโรงเรียน เช่น จำนวนนักเรียน จำนวนครูและ บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งคุณสมบัติเฉพาะของผู้บริหารโรงเรียนเอง ตามที่ ก.ค. กำหนดไว้ ส่วนโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเมืองมักจะเป็นโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่หรือขนาดใหญ่พิเศษ มีนักเรียนเป็นจำนวนมาก ครูและ บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เพียงพอ มีชั้นเรียนหลายระดับชั้น ทำให้มีปริมาณงานมากตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนก็สูงด้วย อาจจะเป็นตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งมักเป็นโรงเรียนในระดับจังหวัดโรงเรียนที่อยู่ชนเมืองใหญ่ ๆ หรือโรงเรียนมัธยมประจำอำเภอใหญ่ ๆ เมื่อสภาพแวดล้อมของที่ตั้งโรงเรียนและความเจริญรุ่งเรืองของที่ตั้งโรงเรียนได้ส่งผลต่อลักษณะสภาพของโรงเรียนรวมถึงปริมาณงานของผู้บริหารโรงเรียนเช่นนี้ ที่ตั้งโรงเรียนก็น่าจะส่งผลต่อขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในที่ต่างกันให้ต่างกันด้วย โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเมืองผู้บริหารโรงเรียนมีตำแหน่งสูงผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่เหล่านี้ได้รับการคัดเลือกมาจากบุคคลที่มีประสบการณ์ในการบริหารและเคยเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมาก่อนหรือเคยดำรงตำแหน่งช่วยผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน ๆ มีตำแหน่งและระดับเงินเดือนสูง ซึ่งประสบการณ์และ เงินเดือนก็เป็น

ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อขวัญในการทำงานด้วย คนที่ทำงานมานานย่อมมีประสบการณ์ในหน้าที่การงานมากกว่าและมีความเข้าใจในปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮาร์เรลล์ (Harrell, 1964 : 46 - 47) ที่ว่าคนที่ทำงานมาหลายปีย่อมมีความมั่นใจในประสบการณ์ของตน ทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความรอบคอบในการแก้ปัญหา ต่างกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งมักจะเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเมือง เช่น โรงเรียนมัธยมประจำตำบล ผู้บริหารโรงเรียนมักจะเป็นนักบริหารมือใหม่ มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อย ความสามารถในการทำงานการตัดสินใจแก้ปัญหาและประสิทธิภาพของงานมักจะต่ำด้วย ดังนั้น ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน เนื่องจากมีที่ตั้งของโรงเรียนต่างกันจึงน่าจะแตกต่างกันด้วย

นอกจากนี้สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนของโรงเรียนที่มีที่ตั้งต่างกันยังได้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนด้วย เพราะโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเมืองเป็นโรงเรียนขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ มีบุคลากรมากไม่ว่านักเรียน ครูและคณาจารย์ ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย เช่น การควบคุมการปฏิบัติงานของครูและคณาจารย์ การแบ่งเป็นกลุ่มเป็นพวก การควบคุมความประพฤติของนักเรียน ปัญหาความแออัดของอาคารสถานที่ ความไม่เพียงพอของทรัพยากรต่าง ๆ เช่น อาคารสถานที่ การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์การศึกษาและบริการอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบกับปริมาณงานมีมาก ปัญหาเหล่านี้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ต้องเผชิญอยู่เสมอ แต่โรงเรียนที่อยู่ในเมืองก็ได้ส่งผลคือผู้บริหารโรงเรียนคือ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพราะมีปริมาณงานมาก ทั้งได้รับการดูแลเอาใจใส่จากหน่วยเหนืออย่างใกล้ชิดดีกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเมือง การสนับสนุนจากชุมชนก็มีมากเพราะโรงเรียนจะต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน (รุ่งทิวา จักรกร 2526 : 146) แต่โรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเมืองซึ่งมักจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนน้อย จำนวนชั้นเรียนน้อย ครูและคณาจารย์น้อย มีความขาดแคลนไม่ว่า บุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ได้รับความสนใจจากหน่วยเหนือน้อย แต่ส่วนนี้ของโรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเมือง คือ ปริมาณงานมีน้อย ไม่เป็นภาระยุ่งยากแก่ผู้บริหารมากเกินไป ผู้บริหารโรงเรียนสามารถควบคุมได้

อย่างทั่วถึงและใกล้ชิด การที่มีขนาดของหน่วยงานเล็กทำให้ปัญหาต่าง ๆ มีน้อยง่ายแก่การดูแลควบคุม สมาชิกในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันดี ส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่แล้วมีน้อย ผู้บริหารโรงเรียนต้องพยายามหาทางไปอยู่โรงเรียนขนาดใหญ่อยู่เสมอ จะเห็นว่าที่ตั้งของโรงเรียนใกล้ส่งผลต่อความรู้สึกของผู้บริหารโรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อมที่จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งที่ตั้งโรงเรียนที่อยู่ในเมืองและนอกเมืองก็มีทั้งส่วนดีและส่วนเสียในลักษณะที่ต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาแล้วผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมืองน่าจะมีขวัญสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง เพราะโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในเมืองมีผลดีต่อผู้บริหารโรงเรียนมากกว่า โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่นอกเมือง (Terry. 1972 : 2675 - A) และเนื่องจากการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนไปดำรงตำแหน่งในโรงเรียนต่าง ๆ นั้น กรมสามัญศึกษาได้มีการพิจารณาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ มีความสามารถ ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนก็เป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่น่ามาพิจารณาในการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากมักจะเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งมักจะตั้งอยู่ในเมือง จากการศึกษาของ ฮีลีย์ (Healy. 1970 : 2640 - A) และ เบนเคอร์ (Bender. 1972 : 3884 - A) ที่พบว่า ประสบการณ์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ และการวิจัยของ เบอร์เกธ (Bergeth. 1971 : 6293 - A) ที่ศึกษา พบว่า ครูที่มีประสบการณ์มากจะมีขวัญในการทำงานสูง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งตั้งอยู่ในเมืองเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากจะมีขวัญสูง ควดย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เทอร์รี่ (Terry. 1972 : 2675 - A) ที่พบว่า ครูที่มีประสบการณ์มานานปีจะมีขวัญสูงควดย

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของขวัญเป็นรายค้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมืองมีขวัญคาน ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน และความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน สูงกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเมือง เป็นโรงเรียนที่มีปริมาณงานมาก

มีจำนวนครู นักเรียนและ บุคลากรมาก ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนก็สูงด้วย การที่มีปริมาณงานมาก ผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบมากขึ้น ตำแหน่งก็ย่อมสูงขึ้นตามปริมาณงาน โรงเรียนมีความเพียงพอในเรื่องทรัพยากรทำให้ระบบการทำงานมีความมั่นคงการบริหารงานเป็นไปได้โดยสะดวก ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความพึงพอใจ โอกาสที่งานจะประสบผลสำเร็จย่อมมีมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเมือง เนื่องจากตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน ถือเป็นตำแหน่งสูงสุด ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนในเมืองที่มีขนาดใหญ่และตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ อาจารย์ใหญ่มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง และมีตำแหน่งเพียงครูใหญ่เท่านั้น

เมื่อพิจารณาความแตกต่างจากองค์ประกอบของขวัญเป็นรายค้านพบว่า ขวัญด้านความมั่นคงของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมือง มีความมั่นคงต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียนสูงกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง เพราะโรงเรียนในเมืองเป็นโรงเรียนที่มีปริมาณงานมาก สิ่งอำนวยความสะดวกหรือการจัดสรรงบประมาณมักจะไ้รับมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งตั้งอยู่นอกเมืองทำให้เกิดความสะดวกสบายในการบริหารงาน บุคลากรมีเพียงพอโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงานมีมาก เพราะบริหารงานโดยมีทรัพยากรที่เพียงพอและได้รับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือมากกว่าในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ มักพิจารณาจากจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมืองมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่และมีความมั่นใจในการบริหารงานมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมือง ส่วนองค์ประกอบของขวัญด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และ ความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมืองมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมือง ทั้งนี้เพราะโรงเรียน

ที่อยู่นอกเมืองมักเป็นโรงเรียนขนาดเล็กหรือขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนจำนวนครูและบุคลากร น้อยปริมาณงานของโรงเรียนมีน้อย โอกาสที่ผู้บริหารโรงเรียนได้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือผู้ร่วมงานตลอดจนผู้ปกครองมีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมือง เพราะปริมาณงานและภาระกิจที่ต้องรับผิดชอบมีไม่มากและไม่มีความยุ่งยาก สับสนวุ่นวายมากนัก และเนื่องจากสังคมชนบทผู้บริหารโรงเรียนได้รับการยอมรับ ยกย่องนับถือจาก ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากด้วย ทำให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้สึกภาคภูมิใจในสถานภาพและตำแหน่งของตนคิดว่าตนเองเป็นสมาชิกคนสำคัญและเป็นหลักของชุมชนและโรงเรียนที่อยู่นอกเมือง เป็นองค์การขนาดเล็กผู้บริหารมีโอกาสใกล้ชิดกับคนทุกคนมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ที่อยู่ในเมือง ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจึงเป็นที่นิยมชมชอบเป็นที่รักใคร่นับถือของผู้ร่วมงานและผู้ใ้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง แต่หากเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในเมืองแล้วสมาชิกมีมากผู้บริหารโรงเรียนไม่มีเวลาสำหรับให้แกสมาชิกไม่ว่าในเวลาหรือนอกเวลา ทำให้เกิดความห่างเหินทางกันจิตใจและความสัมพันธ์ระหว่างกันมีน้อยมาก สิ่งเหล่านี้ได้ส่งผลต่อความรู้สึกของผู้บริหารโรงเรียนทำให้ ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่นอกเมืองมีขวัญในคานถึงกล่าวสูงกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในเมือง ดังนั้นขวัญโดยทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกัน น่าจะต่างกันด้วย

ปัจจุบันกรมสามัญศึกษาได้ร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาได้จัดให้มีการอบรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ในด้านการบริหาร และมีประสบการณ์เพื่อสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงานของตนเอง ซึ่งในระดับกลุ่มโรงเรียนและเขตการศึกษาให้มีการอบรมสัมมนาอยู่เสมอเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาดมีโอกาสให้พัฒนาขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่จะไปปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนนั้นจะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารโรงเรียนของกรมสามัญศึกษา จากสิ่งเหล่านี้ก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ต่างกันมีขวัญไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะสำหรับเป็นแนวทางแก่งานที่เกี่ยวข้อง และมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในอันที่จะหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสริมสร้างและบำรุงขวัญในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยสรุปดังนี้

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับสูงควรถือเป็นภาระหน้าที่ให้ความสนใจและความสำคัญในการที่จัดสรรทรัพยากรให้แก่โรงเรียนตามความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงด้วยความเป็นธรรมซึ่งจากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการในระดับสูงที่จะให้หน่วยเหนือจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ มาให้อย่างครบถ้วน เพียงพอตามความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงด้วยความเป็นธรรม เพราะในปัจจุบันการจัดสรรทรัพยากรให้แก่โรงเรียนยังไม่มีความเป็นธรรมสนองความต้องการ และแก้ปัญหาความขาดแคลนตามความเป็นจริง ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างโรงเรียนที่มีความเพียงพอและโรงเรียนที่มีความขาดแคลน ทั้งด้านคุณภาพการศึกษาความสะดวกสบายและความสำเร็จในการบริหารงาน ยิ่งโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ตามชนบทในส่วนภูมิภาคแล้วปัญหาด้านนี้เป็นอุปสรรคสำคัญยิ่งในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปได้อย่างคล่องตัวและมีความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องดิ้นรนและต่อสู้กับปัญหาทั้งกลางวันกลางคืน หากชุมชนให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนโรงเรียนก็จะช่วยแก้ปัญหาได้บ้าง แต่ปัญหายังคงยากเกินกำลังความสามารถของชุมชนและผู้บริหารโรงเรียนที่จะแก้ไขได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกระดับ เช่น ปัญหาการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการก่อสร้างอาคารเรียน อาคารประกอบต่าง ๆ บ้านพักครู รวมทั้งเครื่องอำนวยความสะดวกไม่ว่าจะเป็นค่าน้ำ ค่าสาธารณูปโภค เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ หรือยานพาหนะ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุปกรณ์การเรียนการสอน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องจัดสรรให้โรงเรียนต่าง ๆ ด้วยความเป็นธรรมตามสภาพความต้องการ ความขาดแคลน

และความจำเป็นที่แท้จริง โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นจริงจากโรงเรียน แต่ปรากฏว่าแม้โรงเรียนได้จัดทำแผนการปฏิบัติงาน เพื่อเสนอของบประมาณหรือชี้แจงมาเพื่อช่วยเหลือโอกาสที่ได้รับความช่วยเหลือค่อนข้างน้อย ในขณะที่บางโรงเรียนมีอย่างเหลือเฟือ ปัญหาเหล่านี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกองทางแนวทางปรับปรุงแก้ไขโดยรีบด่วน เพราะนอกจากจะช่วยพัฒนาการเรียนการสอนให้มีความเจริญก้าวหน้าแล้ว ยังช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานไปได้ด้วยดีและมีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน แต่หากมีความขาดแคลนและปราศจากความสนใจและช่วยเหลือจากหน่วยเหนือแล้ว ทำให้คุณภาพของการเรียนการสอนลดลง การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความล่าช้า ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานด้วยความล่าช้าและมีความเบื่อหน่ายไม่อยากทำงานเพราะถูกทอดทิ้งและไม่ได้รับความสนใจอย่างเพียงพอ ยิ่งในจังหวัดชายแดนภาคใต้ นักเรียนที่เป็นชาวไทยมุสลิมไม่ค่อยสนใจที่จะศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยแล้วหากโรงเรียนไม่มีความพร้อมก็ทำให้การจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาประสบความล้มเหลวยิ่งขึ้น เพราะนักเรียนให้ความสนใจที่จะเรียนต่อในโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามมากขึ้น การที่นักเรียนไม่เรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามมาโดยเฉพาะเรื่องศาสนา และ ภาษา จนเกี่ยวข้องไปถึงเรื่องการเมืองส่งผลต่อความมั่นคงแห่งชาติ ควรที่จะได้แก้ปัญหาเหล่านี้อย่างรีบด่วน

2. ควรจะให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับปัญหาล้วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการอย่างยิ่งที่จะให้มีการปรับปรุงเงินเดือนเงินอื่น ๆ และสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นแนวทางอันหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างขวัญของผู้บริหารโรงเรียนให้ดีขึ้นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจะได้ดำเนินการแก้ไขต่อไป เพราะการที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีขวัญและกำลังใจที่ดี และไม่มีปัญหาในตัวของผู้บริหารเองจะได้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานด้วยความเสียสละอดทนและความขยันขันแข็ง ปัจจุบันจากสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ไคส่งผลกระทบต่อผู้บริหารโรงเรียนและเป็นปัญหาล้วนตัวที่สำคัญมากประการหนึ่ง
ผู้บริหารโรงเรียนกำลังประสบอยู่ ซึ่งอาจจะเป็นหนทางให้เกิดการทุจริตหรือ
ประพฤติมิชอบในการปฏิบัติงานใด หรือค่านิยมกิจการอย่างอื่น ๆ พร้อม ๆ ไปกับการ
ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อหารายได้ ทำให้การปฏิบัติงานไม่เต็มที่ ดังนั้น
ควรจะได้มีการพิจารณาหาหนทางช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาคังกล่าวโดย
เฉพาะ เรื่อง เงินเดือนและรายได้อื่น ๆ ที่รัฐจ่ายให้นอกจากเงินเดือน เช่น
ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พัก ค่ายานพาหนะ ในการเดินทางไปปฏิบัติราชการ รวม
ถึงค่าสวัสดิการ เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล เงินค่าตอบแทน เป็นต้น
เพื่อให้สามารถที่จะเบิกจ่ายได้เท่ากับจำนวนเงินที่ได้ใช้จ่ายไปจริงตามภาระหน้าที่ที่
ผู้บริหารโรงเรียนต้องปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ และมีความเหมาะสม
กับสภาพเศรษฐกิจในจังหวัดชายแดนภาคใต้ในปัจจุบัน ทั้งเพิ่มเติมสวัสดิการที่จำเป็น
บางอย่างโดยเฉพาะสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เช่น ค่ารับรองต่าง ๆ เป็นต้น
เพื่อเป็นการแก้ปัญหาทางความเศรษฐกิจให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ทำให้เกิดขวัญกำลังใจ
ที่ดีและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความคล่องตัวยิ่งขึ้น

เพราะปัจจุบันปรากฏว่าเงินยังชีพสำหรับข้าราชการจังหวัดภาคใต้ (ย.ช.)
ซึ่งจ่ายให้คนละ 50 บาทต่อเดือนก็ยังคงจ่ายในอัตราเท่าเดิมมาเป็นเวลานานแล้ว
เงินเพิ่มช่วยค่าครองชีพสำหรับข้าราชการ (พ.ช.ค.) ซึ่งจ่ายให้คนละ 200 บาทต่อ
เดือนและผู้ที่ได้รับเงินเดือนเกินกว่าเดือนละ 4,945 บาทก็จะมีสิทธิรับเงินดังกล่าว ซึ่ง
เงินเหล่านี้ควรได้มีการปรับปรุงไปตามสภาพเศรษฐกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งเงินเดือนควร
ได้รับโดยรัฐอัตราเงินเดือนหมายเลข 4 ซึ่งจะเกิดประโยชน์แก่ข้าราชการทั่วไป
เพราะเมื่อเทียบกับข้าราชการรัฐวิสาหกิจแล้วมีความแตกต่างกันเป็นอันมาก ส่วนเงิน
สวัสดิการและเงินช่วยเหลืออื่น ๆ เช่น เงินเพิ่มค่าช่วยเหลือบุตรข้าราชการซึ่งจ่ายให้
เดือนละ 50 บาทต่อบุตร 1 คน และจ่ายให้ในจำนวนจำกัดนั้นก็ควรได้มีการ
ปรับปรุงเช่นกัน ส่วนเงินค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พัก และค่ายานพาหนะในการเดินทาง

ไปปฏิบัติราชการควรจะได้รับเท่าจำนวนที่จ่ายไปจริงเพราะเศรษฐกิจในแต่ละท้องถิ่นมีความแตกต่างกัน เงินที่ทางราชการจ่ายให้ไม่เพียงพอเท่ากับจำนวนเงินที่ได้ใช้จ่ายไปจริงจึงทำให้ต้องใช้เงินส่วนตัวและเกิดความเดือดร้อนแก่ครอบครัว นอกจากนี้ยังมีเงินค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาลในกรณีที่ต้องรักษาจากสถานพยาบาลของเอกชน ปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินของผู้บริหารโรงเรียนรวมทั้งข้าราชการครูอื่น ๆ ด้วย โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีภาระหน้าที่มากกว่าข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ จึงต้องประสบปัญหาดังกล่าวมากมาย

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อกำหนดระดับตำแหน่งหรือเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน ควรได้มีการปรับปรุงให้เกิดความเหมาะสมและเป็นธรรมกับผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ เพราะจากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนยังไม่มีความพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อแต่งตั้งหรือเลื่อนระดับตำแหน่ง เป็นเพราะการปกป้องคุ้มครองพรรคพวกของตนโดยพยายามปกป้องคนที่ไม่มีความสามารถซึ่งเป็นพวกเดียวกับตนไว้ หากได้มีการประเมินกันโดยความเป็นจริงด้วยระบบคุณธรรมแล้วปัญหาดังกล่าวคงจะหมดสิ้นไป เพราะจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีตำแหน่งและระดับที่ต่างกัน ตลอดจนสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนต่างกัน ทำให้ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่โรงเรียนมีอยู่แตกต่างกันด้วย ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและมีความขาดแคลนสิ่งต่าง ๆ ย่อมมีปริมาณงานน้อย ๆ และไม่มีผลงานปรากฏออกมาอย่างเด่นชัดมากนัก การดำเนินงานก็เป็นไปอย่างล่าช้า มีปัญหาและอุปสรรคมากมาย จนทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความเบื่อหน่ายท้อถอยและคิดว่าโอกาสก้าวหน้าเป็นไปอย่างล่าช้า ส่วนผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่และมีความเจริญก้าวหน้าทำให้ผู้บริหารโรงเรียนก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพราะมีสิ่งต่าง ๆ ครบถ้วนเพียงพอและมีปริมาณงานมากปรากฏเด่นชัด ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนบางกลุ่มขาดกำลังใจและไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ อันทำให้เกิดผลเสียต่อการมีชัยมศึกษา

ดังนั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงควรจะต้องแบ่งตามขนาดของโรงเรียนและปริมาณงานที่มีความเท่าเทียมหรือใกล้เคียงกันเพื่อนำมาประเมิน เปิดโอกาสให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีระดับและตำแหน่งใกล้เคียงกันได้มีโอกาสสลับเปลี่ยนและโยกย้ายโรงเรียนเพื่อให้ได้คุ้นตัวและพัฒนาตนเองในการบริหารงาน เพราะเมื่อสถานที่ทางงานเปลี่ยนสภาพแวดล้อมเปลี่ยนอาจทำให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนดีขึ้น ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่หย่อนสมรรถภาพน่าจะได้รับการปรับปรุงพัฒนาและหากยังไม่ดีขึ้นควรจะให้กลับไปปฏิบัติหน้าที่สอนตามเดิม ปัจจุบันมีผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งอยู่จำนวนไม่น้อยที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารโรงเรียนอย่างไรประสิทธิภาพแต่ยังคงดำรงตำแหน่งต่อไปเรื่อย ๆ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินกันด้วยคามยุติธรรมและความสภาพความเป็นจริงและควรใช้ ผลการหลายฝ่ายเป็นผู้ประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตามสภาพความเป็นจริงมากขึ้น โดยให้กลุ่มโรงเรียนเป็นแกนสำคัญในการดำเนินการดังกล่าว

4. ผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ เพราะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้ทุกคนอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยความสุขจากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนไม่ค่อยให้ความสนใจและมีเวลาที่จะได้ร่วมกิจกรรมนอกเวลากับผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความสนิทสนมและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน และพบว่า การมาปฏิบัติงานที่โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้สึกไม่พึงพอใจเท่าที่ควร ประการสำคัญคือ ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความไม่แน่ใจว่าการปฏิบัติงานของตนจะได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานหรือไม่ แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานอยู่ด้วยความระมัดระวังและหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลาด้วยความไม่มั่นคงและไม่แน่ใจเท่าที่ควร หากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์และความเลื่อมใสศรัทธากับครูทุกกลุ่มในโรงเรียนได้ด้วยความจริงใจแล้ว ปัญหาทั้งกล่าวย่อมจะคลี่คลายลงได้มากทีเดียว โดยเฉพาะมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ร่วมงานในโรงเรียนทุกฝ่าย ครุฑนี้ว่าเป็นสมาชิกที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนควรให้

ความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะเป็นผู้ที่สนองตอบนโยบายและปฏิบัติงานแทนผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้งานการเรียนการสอนและการบริหารงานบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทำให้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ร่วมงานเกิดความสนิทสนมรักใคร่กันมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความเห็นอกเห็นใจกัน มีความเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้บริหารโรงเรียนซึ่งถือเป็นตัวแทนของโรงเรียนและเป็นผู้นำของกลุ่ม สิ่งเหล่านี้จะส่งผลดีต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสิ้น

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นซึ่งมีแนวทางต่าง ๆ มากมาย เช่น การหาโอกาสพูดคุยร่วมงานหรือกิจกรรมร่วมกับผู้ร่วมงาน นอกเหนือจากปฏิบัติงานประจำ การแสดงน้ำใจเมตตาปราณีให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำและแสดงความเห็นอกเห็นใจในโอกาสอันควรที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียน บางคนมองข้ามสิ่งเหล่านี้ไปหรืออาจเข้าร่วมกับบางกลุ่มบางพวกเท่านั้น ยิ่งทำให้เกิดปัญหาและเพิ่มความขัดแย้งมากขึ้น และจะมีกลุ่มที่คอยชักชวนโต้แย้งอยู่ตลอดเวลาเพราะการที่ผู้บริหารโรงเรียนเข้าร่วมกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งนั้นเป็นการสร้างความขัดแย้งอย่างหนึ่งด้วย แต่หากผู้บริหารโรงเรียนสามารถเข้าร่วมกับทุกกลุ่มได้นอกจากจะสามารถประนีประนอมกลุ่มที่มีความขัดแย้งกันแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นตัวประสานที่ดีด้วย นอกจากนั้นการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนทำให้งานของผู้บริหารโรงเรียนได้รับความร่วมมือร่วมใจสนับสนุนจากผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจมากกว่าที่จะคอยชักชวนและคัดค้าน ผลงานที่ปรากฏออกมาก็เป็นที่ยอมรับและเป็นที่สนใจของผู้ร่วมงาน แต่สำหรับในจังหวัดชายแดนภาคใต้อาจจะเป็นอย่างนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนและผู้ร่วมงานมีความแตกต่างกันในเรื่อง ภาษา ที่ใช้ในการสื่อความในการติดต่อกันนอกเวลาโดยการใช้ภาษาถิ่น หรือการที่มีศาสนาและขนบธรรมเนียมประเพณีที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิงอุปสรรคในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพราะการปฏิบัติศาสนกิจ หรือการรับประทานอาหารที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง และความรู้สึกและทัศนคติทั้งเดิมที่ยังคงมีระหว่างชาวไทยพุทธกับชาวไทยมุสลิม ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่

ปรับตัวให้ได้และวางตัวเป็นกลางให้มากที่สุด และในการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนไปดำรงตำแหน่งตามท้องที่ต่าง ๆ ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ นั้น กรมสามัญศึกษาน่าจะได้พิจารณาถึงปัญหาเหล่านี้ด้วยโดยพิจารณาจาก ศาสนา ภูมิสำเนาเดิมของผู้บริหารโรงเรียน ความสามารถในการใช้ภาษาถิ่น ซึ่งจะแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้มาก

5. ควรจะได้มีการปรับปรุงพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนระดับต่าง ๆ ในเรื่องเทคนิคในการบริหารงาน ทักษะในการปฏิบัติงาน และความรู้เกี่ยวกับศิลปะและศาสตร์ในการบริหารงาน เช่น หลักการบริหาร ทฤษฎีต่าง ๆ จิตวิทยา ฯลฯ จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการในระดับสูง ที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และยังพบว่า เมื่อการปฏิบัติงานมีปัญหาและอุปสรรคผู้บังคับบัญชาไม่สามารถที่จะเป็นผู้ช่วยเหลือให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาอบรม การไปปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้และมีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นและให้มีความรู้ที่ถูกต้องทันตามเหตุการณ์อยู่เสมอ หรือมีหน่วยงานที่เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารโรงเรียนเมื่อมีปัญหาลักษณะอุปสรรคในการบริหารงาน ทั้งควรได้มีการนิเทศการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงานกันอย่างจริงจังและสม่ำเสมอเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีความตื่นตัวอยู่เสมอโดยให้กลุ่มโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ นอกจากนั้นในการบริหารควรให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีอิสระเสรีในการตัดสินใจสั่งการอย่างเต็มที่และมีอำนาจในการดำเนินการมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ควรได้มีการเตรียมผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนในทุกขณะที่มีความจำเป็นโดยใช้ ระบบคุณธรรมตามความเหมาะสมและมีการพิจารณากันอย่างละเอียดถี่ถ้วนจากหลายฝ่าย เพื่อจะได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีความเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนต่อไป ส่วนผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนเมื่อมีการโยกย้ายผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษาแล้วผู้ช่วยผู้บริหารควรจะสมควรจะไปด้วยเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนคนใหม่ได้เข้ามาบริหารงานและสรรหาบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ เพราะการที่มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนที่มีเวลาทำงานนาน ๆ ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานนอกจากเกิดความไม่คล่องตัวของ

ผู้บริหารโรงเรียนคนใหม่แล้ว ทำให้ยากแก่การที่จะพัฒนาผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้ให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายของผู้บริหารโรงเรียนได้ ดังนั้นตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนจึงไม่ควรเป็นตำแหน่งประจำ แต่เป็นตำแหน่งตามวาระของผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้น นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชาในระดับสูงควรได้เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนไม่ใช่คอยปฏิบัติตัวเป็นผู้ชักชวนการทำงานและสร้างปัญหาความขัดแย้งอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนโดยเฉพาะในส่วนภูมิภาคต้องเข้ามาติดคอราชการและหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองโดยตรงกับหน่วยงานระดับสูงคือ กรมสามัญศึกษา ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงานในระดับภูมิภาค จนปัจจุบันได้เป็นแนวทางที่ปฏิบัติต่อกันมา เมื่อมีปัญหาแม้อาจเป็นเรื่องเพียงเล็กน้อยก็ต้องเข้ามาติดคอกับหน่วยงานระดับสูงทั้งสิ้น ทำให้เกิดความสับสนเปลี่ยนแปลงงบประมาณของทางราชการและเงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนโดยไม่คุ้มค่า ดังนั้น ควรจะได้ปรับปรุงหน่วยงานในระดับภูมิภาคให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือหากไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานและสนองความต้องการของโรงเรียนได้ก็อาจพิจารณายุบเลิกให้โรงเรียนมัธยมศึกษาขึ้นตรงต่อกรมสามัญศึกษาเหมือนกันทุกโรงเรียนก็จะแก้ปัญหาเหล่านี้ได้เช่นกัน นอกจากนี้จากการวิจัยยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานได้รับความยอมรับและไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด และผลงานที่ปรากฏออกมาก็ไม่ได้เป็นที่สนใจของผู้บังคับบัญชามากนัก จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานเท่าที่ควรและขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้นจึงควรได้มีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนกันอย่างจริงจังและแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้การจัดการมัธยมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้นและควรจะต้องคำนึงถึงเป็นพิเศษ เพราะการศึกษาในพื้นที่ดังกล่าวยังจะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมทั้งทางด้านสังคมจิตวิทยา อันเกี่ยวกับศาสนา ภาษา และความมั่นคงทางการเมืองและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองที่ควรจะได้ดำเนินการโดยรีบด่วน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไปควรจะได้ปรับปรุงในสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถามวัดขวัญของผู้บริหารโรงเรียน ข้อมูลที่ได้มามีความคลาดเคลื่อนเพราะผู้บริหารโรงเรียนบางคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างไม่ได้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง หรือตอบด้วยความรีบด่วนโดยไม่ได้อ่านให้เข้าใจคำถามอย่างลึกซึ้งและรีบตอบให้เสร็จทำให้คำตอบที่ได้ไม่ตรงกับความรู้สึกจริง ๆ มากนัก และแบบสอบถามที่ส่งไปได้รับความสนใจและให้ความสำคัญน้อยและคำตอบที่ได้ก็ได้น้อยเฉพาะคำถามที่มีอยู่ในแบบสอบถามเท่านั้น ดังนั้นหากจะมีการวิจัยต่อไปควรใช้การสัมภาษณ์และผู้วิจัยควรเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง เพราะการสัมภาษณ์ทำให้มีโอกาสได้พบกับผู้บริหารโรงเรียนและการเก็บข้อมูลก็จะได้คำตอบอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ และมีโอกาสได้สังเกตสภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไปในโรงเรียน ตลอดจนรับฟังปัญหา แนวคิดและข้อเสนอแนะจากผู้บริหารโรงเรียนซึ่งสามารถนำมาเป็นข้อมูลประกอบการวิจัยได้อย่างดียิ่ง

2. กลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าสถานศึกษาและ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ เท่านั้น ทำให้ข้อมูลที่ได้มาไม่ครอบคลุมงานบริหารโรงเรียนทั้งหมด หากมีการวิจัยต่อไปควรศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา และกรรมการการบริหารโรงเรียน เพราะในการบริหารโรงเรียนนั้นต้องประกอบด้วยบุคคลเหล่านี้ด้วยและความสำเร็จในการปฏิบัติงานย่อมเกิดจากบุคคลหลายฝ่ายที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้นการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและสร้างเสริมขวัญให้แก่ฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การแก้ไขปัญหาดตรงตามเป้าหมายแล้วควรศึกษาจากหลาย ๆ กลุ่มดังกล่าวแล้ว เพราะหัวหน้าสถานศึกษา และ ผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ นั้นเป็นบุคคลที่คงปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตัดสินใจสิ่งการเท่านั้น ส่วนการนำนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติและประสานสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหาร

กับฝ่ายปฏิบัติการนั้นได้แก่ หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา และ
กรรมการบริหารโรงเรียน ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและ
ครอบคลุมแล้วควรได้ศึกษาจากกลุ่มดังกล่าวด้วยจะทำให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. ตัวแปร การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาตัวแปรต้นซึ่งเกี่ยวกับ ลักษณะงานที่
ปฏิบัติ รายได้ ที่อยู่ และที่ตั้งของโรงเรียนซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมของกลุ่มตัวอย่าง
เนื่องจากการศึกษาวิจัยในเขตจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งเป็นภูมิภาคที่มีความ
แตกต่างจากส่วนอื่นของประเทศอย่างเด่นชัด ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ควรศึกษา
จากลักษณะเด่นต่าง ๆ ทางสังคมได้แก่ ภาษา ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี
และสภาพของชุมชนที่เกี่ยวข้องกับสภาพทั่วไป มาเป็นตัวแปรในการวิจัยด้วย โดยศึกษาว่า
ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของ ภาษาที่ใช้ ศาสนา ภูมิสำเนา และ
ที่ตั้งของโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่เป็นไทยพุทธ และชุมชนที่เป็นชุมชนไทยมุสลิม และชุมชน
ที่มีการก่อการร้าย และชุมชนที่ไม่มีการก่อการร้าย ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมที่
ต่างกันจะมีขวัญแตกต่างกันจริงหรือไม่ และปัจจัยอะไรบางอย่างที่ส่งผลต่อขวัญของผู้บริหาร
โรงเรียนในภูมิภาคนี้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างเสริมขวัญและแก้ปัญหา
ด้านการมัธยมศึกษาในภูมิภาคนี้ได้อย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กองทัพภาคที่ 4 เอกสารการประชาสัมพันธ์นโยบายไต้หวัน - กองทัพแห่งชาติ
ม.ป.ป.

ชัตติยา กรรณสูตร "ความสัมพันธ์ของสังคมมุสลิมกับปัญหาการเมืองการปกครอง
ใน 3 จังหวัดภาคใต้" การศึกษาแห่งชาติ 16(3) : 1 - 13 กุมภาพันธ์ -
มีนาคม 2525

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะเวลาที่ 5 "การพัฒนาพื้นที่จังหวัด
ชายแดนภาคใต้" แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (2525 -
2529) โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย 2525, 433 หน้า
จรุง ไชยสมคุณ และสุภาวดี ศุภโกชะ "ศูนย์รวมข่าว" มิตรครู 25(11) :
6 - 8 15 มิถุนายน 2526

จักรพันธ์ วงษ์บุรพาวิทย เอกสารประกอบคำบรรยายการปฐมนิเทศข้าราชการ
จังหวัดชายแดนภาคใต้ วันที่ 16 6 - 10 กรกฎาคม 2524 ณ
ศูนย์ประสานงานจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2524 หน้า 19 - 21

ฉัตรชัย อรรถนันท์ หลักการบริหารโรงเรียน แผนกเอกสารการพิมพ์ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก 2524, 377 หน้า อักสาเนา

ชมรมมุสลิมภาคใต้ "ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้" ข้าราชการ
19(7) : 48 - 55 สิงหาคม 2517

ชาญชัย อาจิสมาจาร "ภาวะผู้นำและขวัญ" มิตรครู 23(5) : 51 - 55
15 มีนาคม 2524

ฐิระ ประวาลพุกภัย "ขวัญ" มิตรครู 25(8) : 6 - 9 30 เมษายน 2526
เคนพงษ์ พลละคร เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง ปรัชญาการบริหารงานบุคคล
เนื่องในงานบริหารสัมพันธ์ 26 12 พฤศจิกายน 2526 ณ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2526 หน้า 16 - 21

- ธีระพล วัฒนประสิทธิ์ การบริหารบุคลากรในโรงเรียน คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง คูณพิมพ์อักษรกิจ 2525, 526 หน้า
- ทิพาพันธ์ สังฆะพงษ์ ขวัญของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศิริราช ปรินิพนธ์
กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2521, 67 หน้า อัสสาเนา
ธรรมบุญ วิสัยจร เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง แนวคิดในการบริหารบุคคล
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ม.ป.ป., 12 หน้า
-
- เอกสารถอดเทปจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนหาคีใหญ่วิทยาลัย
เรื่อง แนวคิดในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฝ่ายประชาสัมพันธ์โรงเรียน
ม.ป.ป., 60 หน้า
- นพพล ลิ้มสุรัตน์ "จิตวิทยาในการสร้างขวัญกำลังใจ" บิสสิเนสวิค ฉบับที่ 17 :
5 - 12 กันยายน 2526 หน้า 7
- นพแสน สมยานนทนากุล "ครูใหญ่ที่คือ" มิตรครู 21(13) : 10 - 12
15 กรกฎาคม 2521
- นิคม อัลภาชน์, ร้อยเอก "การแก้ปัญหาความมั่นคงของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้"
มิตรครู 22(3) : 6 - 9 15 กุมภาพันธ์ 2523
- นิพนธ์ กิณวงศ์ การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น แผนกเอกสาร
การพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิมพ์โลก 2522, 189 หน้า
- ประทีป เล่ารัตนอารีย์ ขวัญของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
ปรินิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2524, 61 หน้า
อัสสาเนา
- ประธาน จันทรเจริญ ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยครู วิทยานิพนธ์
ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2518, 129 หน้า อัสสาเนา
- ประสงค์ สุนศิริ, นาวาอากาศตรี "อิสลามกับความมั่นคงแห่งชาติ" รัฐสมัยแล
6(3) : 12 - 16 พฤษภาคม - สิงหาคม 2526
- พนัส หันนาคินทร์ หลักการบริหารโรงเรียน วัฒนาพานิช 2524, 363 หน้า

- พิทยา ขวัญทอง ขวัญของครูเกษตรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในภาคกลาง ปรินิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
 2522, 110 หน้า อักสาเนา
- ไพบูลย์ วิสัยจร ขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร ปรินิพนธ์
 กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2523, 116 หน้า อักสาเนา
- ปิฎกธรรมาสาร หลักบริหารการศึกษา วัฒนาพานิช 2516, 659 หน้า
- มยุรี จารุปาน และมนตรี มีฉาย "วิเคราะห์สภาพและลักษณะทางเศรษฐกิจสังคม
 ของประชากรในสี่จังหวัดชายแดนภาคใต้" การศึกษาแห่งชาติ 16(3) : 76 -
 85 กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2525
- มัลลวีร์ หอดสกุลกล ขวัญของครูแนะแนวโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดโรงเรียนรัฐบาล
กรมสามัญศึกษา ปรินิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
 2520, 58 หน้า อักสาเนา
- มาโนชญ์ บุญญาวัตร "โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามสำเร็จหรือล้มเหลว"
รัฐมิเล 6(1) : 13 - 22 กันยายน - ธันวาคม 2526
- _____ "ความก้าวหน้าของการศึกษาของชาวไทยมุสลิมในเขตการศึกษา 2"
การศึกษาแห่งชาติ 16(3) : 38 - 54 กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2525
- ไมฮัมหมัด อับดุลกาเดร์ เอกสารประกอบการบรรยาย "หลักการศาสนาอิสลามและ
ขนบธรรมเนียมประเพณี" การประชุมพิเศษข้าราชการจังหวัดชายแดนภาคใต้ วันที่ 16
 6 - 10 กรกฎาคม 2524 ณ ศูนย์ประสานงานจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2524
- ยะลา, จังหวัด นิบง โรงพิมพ์ยะลาการพิมพ์ 2521, 124 หน้า
- รุ่ง แก้วแดง ทัศนะของโต๊ะครูต่อการปรับปรุงปอเนาะเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนา
อิสลาม วิทยานิพนธ์ ร.ป.ม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2511, 153 หน้า
 อักสาเนา
- รุ่งทิวา จักรกร การมัธยมศึกษา ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2525, 236 หน้า

ฉนวน สายยศ และอังคณา สายยศ หลักการวิจัยทางการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 2
ทวิกิจการพิมพ์ 2524, 286 หน้า

_____ สถิติวิทยาทางการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 2 วัฒนาพานิช 2522, 276 หน้า
วัฒนา สุทรสุวรรณ การปกครองบังคับบัญชาและการบริหาร จงเจริญการพิมพ์
2521, 681 หน้า

วิชัย คิสสระ และคนอื่น ๆ ขวัญในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
บางเขน 2519, 113 หน้า อัครสาเนา

สนอง จันทนินทร "แนวทางการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้" การศึกษาแห่งชาติ
16(3) : 66 - 75 กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2525

สมคิด บางโม "ขวัญ" ประชาศึกษา 33(3) : 3 - 4 ธันวาคม 2526

สมบัติ ชูชีพชัย "การพัฒนาผู้บริหารการศึกษา" ข้าราชการ 25(11) : 32 - 35
พฤศจิกายน 2523

สมพงษ์ เกษมสิน การบริหาร ไทยวัฒนาพานิช 2523, 338 หน้า

_____ การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 3 ไทยวัฒนาพานิช 2521,
380 หน้า

สมพงษ์ สิทธาจารย์ "นโยบายการจัดการศึกษาชายแดนภาคใต้" มิตรครู
25(15) : 12 - 13 15 สิงหาคม 2526

สมาน รังสีโยกฤษณ์ หลักการบริหารเบื้องต้น สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.,
กุมภาพันธ์ 2523, 137 หน้า

สุชุม นิลเชษฐ ขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา
ปริญฐานิพนธ์ กศ.ม. วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร 2516, 64 หน้า
อัครสาเนา

สุรพล โพพิศ การศึกษาเปรียบเทียบค่านิยมทางสังคมของนักศึกษาไทยพุทธ และ
นักศึกษาอิสลามที่ศึกษาในวิทยาลัยครูยะลา ปริญฐานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2518, 106 หน้า อัครสาเนา

สุรางค์ ไคว่ตระกูล การบริหารบุคคลในประเทศไทย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2514, 354 หน้า

เสาวนีย์ รุจิระอัมพร จิตต์หมวก วัฒนธรรมอิสลาม เจริญผล 2522, 516 หน้า

อนุชา เทวราชสมบัติ "การสร้างน้ำใจในการทำงาน" มิตรครู 22(24) :

17 - 18 31 ธันวาคม 2523

อมร รักษาสิทธิ์ และโสรัจ สุจริตกุล การบริหารบุคคลในประเทศไทย

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พระนครการพิมพ์ พิมพ์ครั้งที่ 2 2514, 590 หน้า

อรุณ รักธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร ไทยวัฒนาพานิช 2517, 448 หน้า

อภิรักษ์ ชินบุตร "แรงจูงใจและขวัญในการทำงาน" มิตรครู 21(13) : 16 - 18

กรกฎาคม 2522

อารง สุทธศาสตร์ "อิทธิพลของศาสนาและวัฒนธรรมต่อปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้"

การศึกษาแห่งชาติ 16(3) : 14 - 31 กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2525

อิมรอน มะลูลีม "การศึกษาของไทยมุสลิมค่านิยมที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลง" การศึกษา

แห่งชาติ 16(3) : 32 - 37 กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2525

อุทัย หิรัญโก ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร โอเคียนสโตร 2520, 312 หน้า

อุเทน ชานนท์ "การแก้ปัญหาการบริหารซึ่งเกิดจากตัวผู้นำ" ครู 3(9) : 18 - 26

มิถุนายน 2522

Anderson, Lester W. and Lauren A. Van Dyke. Secondary School Administration. Boston, Houghton Mifflin Co., 1963. 593 p.

Bender, John Edward. "Morale of Elementary School Teacher," Dissertation Abstracts. 33(8) : 3984 - A, February, 1972.

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

Best, John W. Research in Education. 3rd. ed., New Jersey, Prentice - Hall, Inc., 1977. 430 p.

- Breamer, John Leo. "The Relationship of Administrative Leadership Practices to Teacher Morale in the Public Elementary School of Charle Country Marryland," Dissertation Abstracts. 31(2) : 574 - A, August, 1970.
- Chase, Francis S. "Factors for Teacher Satisfaction," Phi Delta Kappan. 33 : 127 - 132, November, 1951.
- Coughlin, Robert J. "Dimension of Teacher Morale," American Educational Research Journal. 7 : 221, March, 1970.
- Davis, Keith. Human Relations at Work. New York, McGraw - Hill Book Company, Inc., 1967. 559 p.
- Ellenburg. "Factors Affecting Teacher Morale," NASSP Bulletin. No, 368. 56 : 37 - 45, December, 1972.
- Flippo, Edwin B. Principles of Personnel Administration. New York, McGraw - Hill Book Company, Inc., 1967. 446 p.
- Gloster, Arthur Spears. "A Study of Faculty Morale in Selected Community Colleges and Technical Institues in North Carolina," Dissertation Abstracts. 35(8) : 5074 - A, February, 1975.
- Harell, Thomas W. Industrial Psychology. New Delhi, Oxford & IRH Publishing Co, 1964. 398 p.
- Healy, Brother Vincent. "A Study of Lay Teacher Morale in the Catholic Diosean Secondary Schools of the Continental United States as Revealed by a Comparison of their Responses with those of their Principles on a Morale Questionnaire," Dissertation Abstracts. 31(6) : 2640 - A, December, 1970.
- Jucins, Michael J. Personnel Managment. Tokyo, Chales E Turtle Company, 1970. 763 p.
- Kemper, Lawrence Barttet. "Morale of Elementary Principals in Mexican American Poverty School," Dissertation Abstracts. 35(9) : 5730 - A, March, 1975.
- Krejcie, Robert V. and Doryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Journal of Education and Psychological Measurement. 30(3) 607 - 610, Autumn, 1970.
- Magnuson, Walter C. "The Characteristics of Successful School Bussiness Managers," Dissertation Abstracts International. 32(1) : 133 - A, July, 1971.

- Morris, John V. "Factors Influencing Job Satisfaction Dissatisfaction among Faculty in Selected Private Liberal Arts College," Dissertation Abstracts International. 33 : 3211 - A, January, 1973.
- Napier, Thomas Gayle. "Teacher Morale," Dissertation Abstracts. 27(4) : 1228 - A, October, 1966.
- Negro, Flelix A. Public Personnel Administration. New York, Holt Rinehart & Winston Inc., 1963. 383 p.
- Nelson, Robert H. and Michael L. Thompson. "Why Teacher Quiet," The Cleaning House. 37 : 467, April, 1963.
- Rempel, Averno M. and Ralph R. Bently. "The Measurement of Teacher Morale, A Factor Analysis Approach," Educational and Psychological Measurement. 3 : 631 - 641, Fall, 1964.
- Satentes, Marcelo Pusa. "Study of the Factors Related to Teacher Morale in Five School District in the Provinces of Cotabaru, Phillippines," Dissertation Abstracts. 35(6) . 3361 - A, December, 1974.
- Sergiovani, Thomas J. "New Evidence on Teacher Morale : Proposal for Staff Differentiation," in The North Central Association Quarterly, 42 : 259 - 266, Winter, 1968.
- Sommer, Norman Louis. "Factors in Influencing Teacher Morale in Selected Secondary Schools," Dissertation Abstracts. 31(3) : 986 - A, September, 1970.
- Sueher, John N. "A Study of Morale in Education Utilizing Incomplete Sentences," The Journal of Education Research. 56 : 75 - 81, 1962.
- Terry, Thomas Dien. "Relationship between the Sense of Power and Selected Morale Factors of Public School Classroom Teachers," Dissertation Abstracts. 33(6) : 2675 - A, December, 1972.
- Thomas, William. "Relation Between Collective Negotiation and Administrators Morale in Selected Indiana School Corporation," Dissertation Abstracts. 36(6) . 2676 - A, December, 1972.
- Thomson, Robert. The Pelican History of Psychological Middleages. New York, Penguin Books, 1968. 463 p.

Watson, Haytt F. "Positive Teacher Morale Principals Responsibility,"
NASSP Bulletin. 60 : 4 - 7, April, 1976.

Winer, B. J. Statistical Principles in Experimental Design.
New York, McGraw - Hill Book Company, 1971. 677 p.

Yoder, Dale. Personnel Management and Industrial Relation. New York,
Prentice - Hall Inc., 1956. 941 p.

ภคชนก

13 มกราคม 2527

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. แบบฟอร์มรายละเอียดเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญและคำชี้แจง จำนวน 1 ชุด
 2. เครื่องมือวัดขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 1 ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นายสัจจา ศรีเจริญ นิสิตปริญญาโท ชั้นปีที่ 2 วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง "ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้" และจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อวัดขวัญของผู้บริหารโรงเรียนฯ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างอยู่ในขณะนี้

ดังนั้น เพื่อให้เครื่องมือดังกล่าวมีความเที่ยงตรงในเนื้อหาและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในด้านการบริหารอย่างดียิ่ง ได้โปรดกรุณาตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสม รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดที่แนบมาในคำชี้แจงด้วยแล้ว และใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่านลงในแบบฟอร์มเพื่อนำส่งกลับไปยังผู้วิจัยพร้อมกับเครื่องมือ ภายในวันที่ 31 มกราคม 2527 เพื่อผู้วิจัยจะได้บันทึกไว้เป็นเกียรติในงานวิจัยเรื่องนี้ตลอดไป หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสัจจา ศรีเจริญ)

นิสิตปริญญาโทวิชาเอกการบริหารการศึกษา ชั้นปีที่ 2

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

รายละเอียดเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญและรายละเอียดเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้ทำการตรวจสอบ
แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะในการสร้างแบบสอบถามเพื่อวัดขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 8 ท่าน ซึ่งผู้วิจัยขอบันทึกไว้เพื่อ
เป็นเกียรติแก่งานวิจัยฉบับนี้ตลอดไป คือ

1. นายมานิช บุญญานุวัตร วุฒิ กศ.บ., M.A.
ตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2 ยะลา
สถานที่ทำงาน สำนักงานศึกษาธิการเขต 2 อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
ประสบการณ์ในอดีตจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ. 2499 – 2503	ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
2503 – 2509	ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาตอนปลาย (โรงเรียนเมืองยะลา)
2509 – 2514	ศึกษานิเทศก์จังหวัดยะลา
2514 – 2516	หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ จังหวัดปัตตานี
2516 – 2519	อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. นายธรรมบุญ วิสัยจร วุฒิ กศ.บ., น.บ., Dip. Grad Admin
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย จังหวัดสงขลา
สถานที่ทำงาน โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
ประสบการณ์ในอดีตจนถึงปัจจุบัน
 - ครูโรงเรียนวชิรวิทย์พายัพ จังหวัดเชียงใหม่
 - ครูโรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย จังหวัดสงขลา
 - หัวหน้าแผนกโรงเรียนมัธยมสวนกุหลาบ กรมสามัญศึกษา
 - อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบางปะกงบวรวิทยายน จังหวัดฉะเชิงเทรา
 - ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีราษฎร์ จังหวัดชุมพร

ผู้อำนวยการโรงเรียนหาคีใหญ่วิทยา จังหวัดสงขลา

- อ.ก.ค. กรมสามัญศึกษา
- อุปนายกสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย
- ประธานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ตอนต้น จังหวัดสงขลา กลุ่มที่ 2
- ได้รับรางวัลผู้บริหารผู้มีผลงานดีเด่น ประจำปี 2526

3. นายพะยงค์ อุบลขาว วุฒิ พ.ม., ค.บ., ป.ชั้นสูงบริหารการศึกษา,
ค.ม.(บริหาร)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสะเคา "ขรรค์ชัยกัมพลานนท์อนุสรณ์"
อำเภอสะเคา จังหวัดสงขลา

สถานที่ทำงาน โรงเรียนสะเคา "ขรรค์ชัยกัมพลานนท์อนุสรณ์"

ประสบการณ์ในอดีตจนถึงปัจจุบัน

- ประธานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา กลุ่มที่ 2
- กรรมการเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
- กรรมการจัดทำแผนระยะยาวเกี่ยวกับการมัธยมศึกษา จังหวัดสงขลา
- ประธานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย เขตการศึกษา 3 กลุ่มที่ 3

4. นางสาวเอกจิตรา ชูสกุลชาติ วุฒิ ป.ม., กศ.บ., ค.ม.(บริหารการศึกษา)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเคหะปัตตานะยานุกูล จังหวัดปัตตานี

ประสบการณ์ในอดีตจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ. 2502 - 2518 ครูโรงเรียนสตรีวัดอัมพรสวรรค์ กทม.

2519 - 2522 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสตรีระนอง จังหวัดระนอง

2523 - ปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนเคหะปัตตานะยานุกูล จังหวัดปัตตานี

5. นายวิรัช บุญนา วุฒิ ค.บ., ค.ม. (บริหารการศึกษา)
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนราธิวาส จังหวัดนราธิวาส
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนนราธิวาส จังหวัดนราธิวาส
 ประสบการณ์ในอดีตจนถึงปัจจุบัน
- เคยศึกษาทำงาน ประเทศแคนาดา, ญี่ปุ่น
 - ศิษย์เก่าที่มีผลงานดีเด่น ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - กรรมการการประถมศึกษาจังหวัด
 - วิทยากรกรมสามัญศึกษา
 - อาจารย์สอนพิเศษมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 - อาจารย์สอนเสริม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
6. นางสาวปณิธาน ปริมาณรักษ์ วุฒิ กศ.บ.
 ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนรัศมีวิทยา จังหวัดสงขลา
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนรัศมีวิทยา อำเภอรัศมี จังหวัดสงขลา
 ประสบการณ์ในอดีตจนถึงปัจจุบัน
- พ.ศ. 2519 - 2527 เป็นผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ
7. นางมัทนา แก้วอาภรณ์ วุฒิ กศ.บ.
 ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนสตรียะลา จังหวัดยะลา
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนสตรียะลา อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
 ประสบการณ์ในอดีตจนถึงปัจจุบัน
- พ.ศ. 2518 นายทะเบียนและวัดผลการศึกษา
 2519 - ปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน
 2521 - ศึกษางานการบริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสม ณ
 มหาวิทยาลัยอัลเบอร์ตา ประเทศแคนาดา

8. นายมนัส ไชยศักดิ์ วุฒิ กศ.บ. (คณิตศาสตร์), ค.ม.(บริหารการศึกษา)
 ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนสตูลวิทยา จังหวัดสตูล
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนสตูลวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดสตูล
 ประสบการณ์ในอดีตจนถึงปัจจุบัน

—

แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

(แบบสอบถามที่นำไปใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เลือกเฉพาะข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าอำนาจ จำแนก รายข้อ ที่หาได้
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
1.	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนนี้						7.537
2.	ท่านมีความยินดีเมื่อได้ยิน ผู้กล่าวถึงโรงเรียนของ ท่านในทางที่ดี						3.376
3.	ผู้ร่วมงานทำให้ท่านมีกำลังใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป						5.019
4.	ผู้ร่วมงานมาขอคำแนะนำ ขอเสนอแนะในการ ทำงานจากท่าน						2.986
5.	มีบรรยากาศในการประชุม เป็นที่น่าพอใจเป็นอย่างยิ่ง จากการแสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็น การคิดค้นโต้แย้งกัน						(ไม่นำไปใช้สำหรับการวิจัย) 0.283

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าอำนาจ จำแนก รายข้อ ที่หาได้
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
6.	ท่านคิดว่าตัวเองต้องเข้าร่วม กิจกรรมทุกอย่างที่จัดขึ้นใน โรงเรียน						1.586
7.	ท่านสามารถประสานสัมพันธ์ ให้ทุกคนในโรงเรียนมีความ สามัคคีซึ่งกันและกัน						3.893
8.	ถึงแม้ในหน่วยงานของท่านจะ มีบุคคลที่มีความคิด และการ กระทำซึ่งต่างกันไปไม่เป็น ปัญหาอุปสรรคในการที่ท่าน ปรับตัวเข้ากันได้						4.710
9.	ท่านปฏิบัติงานและกิจกรรม ต่าง ๆ ในชุมชนในนามของ โรงเรียนเสมอ						2.893
10.	ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ยอมรับในความสามารถของท่าน						3.365
11.	ท่านรู้สึกเบื่อหน่ายหรือล้าบึกใจ ต่อการเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษที่ จะต้องกระทำร่วมกับหน่วยงาน อื่น						2.356

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความจ จากแบ กรายขอ ที่ทำได้
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
12.	ท่านเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ งานของโรงเรียนดำเนินไป ได้และบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยดี						4.302
13.	ท่านสนับสนุนกิจกรรมทุกอย่าง ที่นำมาซึ่งชื่อเสียงและ เกียรติยศของโรงเรียน						1.473
			(ไม่นับไปใช้สำหรับการวิจัย)				
14.	บรรยากาศในโรงเรียนช่วย ให้ท่านมีความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน						4.784
15.	ท่านมีความพอใจกับเงินเดือน หรือรายได้ตามตำแหน่ง หน้าที่ของท่าน						2.527
16.	การปฏิบัติงานของท่านทำให้ ท่านได้รับการยกย่อง ยอมรับ และเป็นที่พึงพอใจของผู้ร่วม งานในโรงเรียน						2.358
17.	ท่านมีความพอใจในผลการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา						5.707

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าอำนาจ จำแนกราย ข้อที่หาได้
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
18.	ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นที่สนใจของผู้บังคับบัญชา						3.391
19.	ท่านได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่						2.744
20.	หน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่ในขณะนี้ทำให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้า						3.137
21.	การปฏิบัติงานของท่านได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง						2.898
22.	บรรยากาศในจังหวัดชายแดนภาคใต้ทำลายความสามารถในการบริหารงานของท่าน						3.294
23.	ท่านมีความรู้สึกขัดแย้งกับนโยบายและแนวการปฏิบัติงานของหน่วยเหนือ						3.623

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				ค่าอำนาจ จำแนก รายข้อ ที่หาได้
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
24.	รัฐบาลควรปรับปรุงและเพิ่ม เต็มสวัสดิการให้เหมาะสม กับสภาพเศรษฐกิจและสังคม ในภูมิภาคนี้					1.884
25.	ท่านมีเสรีภาพในการบริหาร งานตามอำนาจหน้าที่อย่าง เต็มที่					2.080
26.	ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหา ข้อร้องเรียนและขอเสนอแนะ ของท่าน					2.536
27.	ท่านพอใจในการประเมินผล งานเพื่อกำหนดระดับตำแหน่ง เพราะเหมาะสมกับหน้าที่ความ รับผิดชอบ					2.003
28.	ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้ ที่มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ อย่างสุดความสามารถไม่ว่า จะมีปัญหาและอุปสรรคเพียงใด					3.144

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าอำนาจ จำแนก รายข้อ ที่หาได้
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
29.	เพื่อความสำเร็จและความ เจริญก้าวหน้าของงาน ท่านต้องเป็นผู้มีความเสียสละ ไม่ว่าทรัพย์สิน เวลา และ ความสุขส่วนตัว						3.980
30.	ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน โรงเรียนเป็นภาระหน้าที่ ของท่านที่จะต้องหาทาง แก้ไขและรับผิดชอบ						3.486
31.	ท่านควรเข้าร่วมแก้ปัญหา การทำงานของครูรวมงาน แม้จะไม่ได้รับการขอร้องให้ ช่วยเหลือ		((ไม่นำไปใช้สำหรับการวิจัย))				0.185
32.	ท่านยอมรับนิคชอบเฉพาะ นโยบายหรือแผนงานที่กำหนด ขึ้นในระยะเวลาที่ท่านเข้ามา ดำรงตำแหน่ง						1.884

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าอำนาจ จำแนก รายข้อ ที่หาได้
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
33.	หากมีงานที่จำเป็นต้อง ปฏิบัติโดยรีบด่วน ท่านจะ ต้องเข้าร่วมดำเนินการเพื่อ ให้เสร็จสิ้นทันตามกำหนด เวลา						1.216
34.	งานสำคัญทุกอย่างในโรงเรียน ที่ท่านรับผิดชอบ ท่านต้องรับรู้ และตรวจสอบความถูกต้อง อยู่เสมอ						2.832
35.	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับนโยบายและ แผนงานของหน่วยเหนือ						4.228
36.	ท่านได้รับการทักท้วงและ แรงจูงใจจากหน่วยเหนืออยู่ บ่อย ๆ						3.281
37.	ท่านถือว่างานบริหารเป็นงาน ที่จะต้องบริการให้ความ ช่วยเหลืออำนวยความสะดวก และสนับสนุนแก่ทุกฝ่าย						3.142

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าอำนาจ จำแนก รายข้อ ที่หาได้
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
43.	เมื่อท่านมาปฏิบัติงานที่ โรงเรียนร่วมกับคนอื่น ๆ ทำให้รู้สึกสนุกสนานและ สุขสบายใจ						2.244
44.	ในโรงเรียนของท่านมีวัสดุ อุปกรณ์สำหรับการเรียน การสอนยังไม่เพียงพอ						1.777
45.	งบประมาณที่กรมสามัญศึกษา จัดสรรให้แก่โรงเรียนของ ท่านยังไม่พอเพียงกับความ ต้องการและความจำเป็น						3.734
46.	การปฏิบัติงานท่านมีความรู้สึก ไม่อิสระในการตัดสินใจสั่งการ ตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่						2.183
47.	ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ของท่านมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ ท่านจัดวางระบบและระเบียบ แบบแผนในการปฏิบัติงานใน โรงเรียนของท่าน						3.552

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าอำนาจ จำแนกราย ข้อที่หาได้
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
48.	หากท่านเกิดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามักจะให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ท่าน						2.293
49.	สภาพทางสังคมและการเมืองของท้องถิ่นทำให้ท่านมีความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงานในโรงเรียน						2.292
50.	สภาพปัญหาแวดล้อมต่าง ๆ เช่น การคมนาคม ภูมิประเทศ เศรษฐกิจ ฐานะในชุมชนได้เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของท่าน						1.423
51.	สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ไฟฟ้า นาประปา ยานพาหนะ ในโรงเรียนของท่านได้รับการจัดสรรให้อย่างครบถ้วนเพียงพอ						1.789

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าอำนาจ จำแนก รายข้อ ที่ทำได้
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
52.	การที่โรงเรียนของท่านมี ขนาดใหญ่ขึ้นและมีปริมาณ งานที่เพิ่มขึ้น ทำให้ท่านมีความ มั่นคงยิ่งขึ้น						3.802
53.	ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน เป็นตำแหน่งที่ท่านมีความรู้ ความถนัดที่เหมาะสมกว่า ตำแหน่งอื่น						3.149
54.	หน่วยงานระดับสูงและชุมชน ให้ความสนใจและสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติงานของท่าน						6.009
55.	ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน มักจะมีความคิดเห็นและขอ เสนอแนะที่ขัดแย้งกับท่านใน การปฏิบัติงาน						2.477
56.	เมื่อท่านรับหน้าที่นี้ ท่านได้ใช้ ความรู้ความสามารถในการ ปรับปรุงและพัฒนางานให้ เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น						1.957

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าอำนาจ จำแนก รายข้อ ที่หาได้
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
57.	นโยบายและแผนงานในการ ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ ทำให้ เกิดปัญหาต่อท่านที่จะนา ไปปฏิบัติในโรงเรียน						1.468
58.	ความเจริญก้าวหน้าและความ สำเร็จในการปฏิบัติงานของ ท่านมักจะได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยินดีของผู้บังคับบัญชา และร่วมงาน						3.671
59.	การปฏิบัติงานในโรงเรียน ท่านได้จัดการให้ทุกคนได้รวม กันปฏิบัติงานด้วยความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน						6.167
60.	ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีขึ้นในโรงเรียนของท่าน บางครั้งทำให้สมาชิกเกิดความ คิดที่ขัดแย้งและมีปฏิกิริยา โต้ตอบ						2.065

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าอำนาจ จำแนก รายข้อ ที่หาได้
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
61.	ทุกครั้งที่มีปัญหาหรือความ ขัดแย้งในโรงเรียน ท่าน สามารถแก้ปัญหาและสถานการณ์ ใหญ่โตลงได้ด้วยสันติวิธี						3.322
62.	การที่ท่านได้ปฏิบัติหน้าที่นี้ ท่านมีโอกาสได้แสดงผลงานเพื่อ เป็นการแสดงความรู้และความ สามารถให้เป็นที่ประจักษ์						4.239
63.	ท่านน่านโยบายของหน่วยเหนือ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพ ความต้องการและความ เหมาะสมของท้องถิ่น						4.337
64.	ท่านจัดระบบสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานให้มี ประสิทธิภาพและสะดวกในการ ปฏิบัติของทุกฝ่าย						3.210
65.	ท่านสามารถเชิญชวนให้ชุมชน เขามามีส่วนร่วมในการจัดการ ศึกษา เช่น กลุ่มอาชีพ แหล่ง ประกอบการ ฯลฯ						3.209

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าอำนาจ จำแนก รายข้อ ที่หาได้
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
66.	ภาษา ศาสนาและขนบ ธรรมเนียมประเพณีที่แตกต่างกัน เป็นอุปสรรคในการสร้าง ความสัมพันธ์ของท่านกับบุคคล ในโรงเรียน						2.057
67.	ขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม ของชุมชนนอกโรงเรียนทำให้ ท่านมีความยากลำบากใน การสร้างความสัมพันธ์อันดี กับชุมชน						2.704
68.	หากมีโอกาสท่านมักจะพูดคุย และร่วมกิจกรรมนอกเวลากับ ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความ สนิทสนมและคุ้นเคยกัน						2.937
69.	ท่านไม่ค่อยทราบรายละเอียด ส่วนตัวและสนใจที่จะให้ความ สนิทสนมกับผู้ร่วมงานในโรงเรียน มากนัก						1.028

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าอำนาจ จำแนก รายข้อ ที่หาได้
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
70.	ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับ นักเรียนและผู้ปกครองเป็น ไปอย่างแน่นแฟ้น						4.857
71.	ท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่สังคม ภายนอกโรงเรียนให้การ ยอมรับนับถือ						3.692
72.	ท่านมีความสัมพันธ์และชอบเข้า ร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น ในท้องถิ่น						4.054
73.	เมื่อมีกิจกรรมและงานสำคัญ ของโรงเรียนท่านจะได้รับ ความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เป็นอย่างดี						4.784
74.	ผู้ร่วมงานในหน่วยงานทุกฝ่าย ยังคงมีความต้องการที่จะให้ท่าน ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน นี้อีกต่อไป						3.557

ที่ ทม 1007/0058

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

13 กุมภาพันธ์ 2527

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการ/อาจารย์ใหญ่/ครูใหญ่ โรงเรียน

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายสัจจา ศรีเจริญ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจุม	รศ.ประเสริฐ	ประธาน
รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์	ชิตพงศ์	กรรมการ

สิ่งที่นิสิตขอความอนุเคราะห์คือ ขอให้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ทุกฝ่ายตอบแบบสอบถาม ในระหว่างวันที่ 13 กุมภาพันธ์ - 31 มีนาคม 2527 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ลาวัลย์ พลกล้า
(นางลาวัลย์ พลกล้า)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 3919864

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

9 มีนาคม 2527

เรื่อง ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามฯ จำนวน 1 ชุด

ด้วย ข้าพเจ้า นายสัจจา ศรีเจริญ อาจารย์ 1 โรงเรียนนาทวีวิทยาคม อาเภอนาทวี จังหวัดสงขลา กำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหาร การศึกษา ชั้นปีที่ 2 ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้รับอนุมัติจาก บัณฑิตวิทยาลัย ให้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมี

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประชุม รอดประเสริฐ เป็นประธาน
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ เป็นกรรมการ

ผู้วิจัยได้เลือกโรงเรียนของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้โดยจะเก็บ รวบรวมข้อมูล โดยการให้แบบสอบถาม ตามจากผู้บริหารโรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนทุกท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้แจ้งให้โรงเรียนทราบด้วยแล้ว

ดังนั้น จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามดังกล่าวตาม ความรู้สึกและความคิดเห็นที่เป็นของจริงของท่าน แล้วโปรดนำแบบสอบถามที่ตอบแล้วมอบ แก่ผู้แจกเพื่อจะได้จัดส่งกลับคืนไปยังผู้วิจัยภายในวันที่ 31 มีนาคม 2527 หวังว่าคงได้ รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสัจจา ศรีเจริญ)

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

แบบสอบถามวัดขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้มี จำนวน 2 ตอน

ตอนที่ 1 : เป็นคำถามเกี่ยวกับรายละเอียดของผู้ตอบ มีจำนวน 4 ข้อ โดยให้
 ทานกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ตอนที่ 2 : เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานบริหารโรงเรียน โดยให้
 ทานกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหลังข้อความ ซึ่งตรงกับความรู้สึกหรือความคิดเห็น
 ที่เป็นจริงสำหรับตัวท่าน มีจำนวน 70 ข้อ โดย

- ถ้าเห็นด้วยอย่างยิ่ง : แสดงว่า ท่านมีความรู้สึกและความคิดเห็น
 เห็นด้วยกับข้อความเหล่านั้นอย่างแท้จริง โดยไม่มีข้อแม้ใด ๆ
- ถ้าเห็นด้วย : แสดงว่า ท่านมีความรู้สึกและความคิดเห็น เห็นด้วยกับ
 ข้อความเหล่านั้นโดยทั่วไป
- ถ้าไม่แน่ใจ : แสดงว่า ท่านมีความรู้สึกและความคิดเห็นสับสนได้ขาด
 ลงไปไม่ได้ว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความเหล่านั้น
- ถ้าไม่เห็นด้วย : แสดงว่า ท่านมีความรู้สึกและความคิดเห็น ไม่เห็นด้วย
 กับข้อความเหล่านั้นโดยทั่วไป
- ถ้าไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง : แสดงว่า ท่านมีความรู้สึกและความคิดเห็นไม่
 เห็นด้วยกับข้อความเหล่านั้นโดยสิ้นเชิง หรือโดยไม่มีข้อแม้ใด ๆ

2. ช่อง ☐ สุดท้ายของแต่ละข้อ เป็นช่องสำหรับผู้วิจัยให้คะแนนจากคำตอบ ท่านไม่ต้อง
 ทาเครื่องหมายใด ๆ ลงในช่องดังกล่าว

3. คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยทางด้านการบริหารการศึกษา
 ขอให้ท่านตอบตามสภาพความรู้สึกและความคิดเห็นที่เป็นจริง ให้ครบทุกข้อ คำตอบ
 ดังกล่าวจะไม่เกิดความเสียหายต่อท่านประการใด และผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ

4. เมื่อท่านตอบครบทุกข้อและตรวจสอบเรียบร้อยแล้ว โปรดนำส่งคืนผู้แจกแบบสอบถาม
 เพื่อรวบรวมส่งกลับคืนไปยังผู้วิจัยต่อไป

ตอนที่ 1

คำชี้แจงสำหรับตอนที่ 1 : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความ
ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

- - - - -

1. ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติ

- ☐ หัวหน้าสถานศึกษา
- ☐ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ
- ☐ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายธุรการ
- ☐ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง
- ☐ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายบริการ

4

2. รายได้ที่ท่านได้รับจากเงินเดือน (ต่อเดือน)

- ☐ ตั้งแต่ 5,000 บาทขึ้นไป
- ☐ ต่ำกว่า 5,000 บาทลงมา

5

3. ที่อยู่ของท่านในปัจจุบัน

- ☐ อยู่ในชุมชนที่ตั้งโรงเรียน
- ☐อยู่นอกชุมชนที่ตั้งโรงเรียน

6

4. ที่ตั้งของโรงเรียน

- ☐ ในเมือง (ในเขตเทศบาล, ในเขตสุขาภิบาล)
- ☐ นอกเมือง (นอกเขตเทศบาล, นอกเขตสุขาภิบาล)

7

- - - - -

ตอนที่ 2

คำชี้แจงสำหรับตอนที่ 2 : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น
หลังข้อความแต่ละข้อ ซึ่งตรงกับความรู้สึกและความคิดเห็น
ของท่าน เพียงครั้งเดียว

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย กรอก
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
1.	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ดำรง ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนนี้						8 ☐
2.	ท่านมีความยินดี เมื่อได้ยิน ผู้กล่าวถึงโรงเรียนของท่าน ในทางที่ดี				✓		9 ☐
3.	ผู้ร่วมงานทำให้ท่านมีกำลังใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป						10 ☐
4.	ผู้ร่วมงานมาขอคำแนะนำและ ข้อเสนอแนะในการทำงาน จากท่าน						11 ☐
5.	ท่านสามารถประสานสัมพันธ์ ให้ทุกคนในโรงเรียนมีความ สามัคคีซึ่งกันและกัน						12 ☐

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย กรอก
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
6.	ถึงแม้ในหน่วยงานของท่านจะมีบุคคลที่มีความคิดและการกระทำซึ่งต่างกันไปไม่เป็นปัญหาอุปสรรคในการที่ท่านปรับตัวให้เข้ากันได้						13 ☐
7.	ท่านปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชนในนามของโรงเรียน						14 ☐
8.	ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ยอมรับในความสามารถของท่าน						15 ☐
9.	ท่านรู้สึกเบื่อหน่ายและลาบากใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษที่จะต้องกระทำร่วมกับหน่วยงานอื่น						16 ☐
10.	ท่านเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้งานของโรงเรียนดำเนินไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยดี						17 ☐
11.	บรรยากาศในโรงเรียนช่วยให้ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน						18 ☐

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย กรอก
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
12.	ท่านมีความพอใจกับเงินเดือน หรือรายได้ตามตำแหน่งหน้าที่ ของท่าน						19 ☐
13.	การปฏิบัติงานของท่านทำให้ท่าน ได้รับการยกย่อง ยอมรับและ เป็นที่พึงพอใจของผู้ร่วมงาน ในโรงเรียน						20 ☐
14.	ท่านมีความพอใจในผลการปฏิบัติ งานของผู้ใต้บังคับบัญชา						21 ☐
15.	ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นที่ สนใจของผู้บังคับบัญชา						22 ☐
16.	ท่านมีโอกาสดำเนินการรูความ สามารถในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มที่						23 ☐
17.	หน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่ในขณะนี้ทำ ให้ท่านมีโอกาสดำเนินการ						24 ☐
18.	การปฏิบัติงานของท่านได้รับการ สนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง						25 ☐

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย กรอก
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
19.	บรรยากาศในจังหวัดชายแดนภาคใต้ทำลายความสามารถในการบริหารงานของท่าน						26 ☐
20.	ท่านมีความรู้สึกขัดแย้งกับนโยบายและแนวการปฏิบัติงานของหน่วยเหนือ						27 ☐
21.	รัฐบาลควรปรับปรุงและเพิ่มเติมสวัสดิการให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาคนี้						28 ☐
22.	ท่านมีเสรีภาพในการบริหารงานตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่						29 ☐
23.	ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหา ขอร้องเรียนและขอเสนอแนะของท่าน						30 ☐

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย กรอก
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
24.	ท่านพอใจในการประเมินผลงาน เพื่อกำหนดระดับตำแหน่งเพราะ เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ สำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่ ทางด้านการบริหารโรงเรียน						31 ☐
25.	ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นที่มีความ ตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่าง สุดความสามารถไม่ว่าจะมี ปัญหาและอุปสรรคเพียงใด						32 ☐
26.	เพื่อความสำเร็จและความ เจริญก้าวหน้าของงาน ท่าน ต้องเป็นผู้มีความเสียสละไม่ว่า ทรัพย์สิน เวลา และความสุ สุขส่วนตัว						33 ☐
27.	ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน โรงเรียนเป็นภาระหน้าที่ของ ท่านที่จะต้องหาทางแก้ไขและ รับผิดชอบ						34 ☐

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย กรอก
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
28.	ท่านยอมรับนิคชอบเฉพาะ นโยบายหรือแผนงานที่กำหนด ขึ้นในระยะเวลาที่ท่านเข้ามา ดำรงตำแหน่ง						35 ☐
29.	งานสำคัญทุกอย่างในโรงเรียน ที่ท่านรับผิดชอบ ท่านต้องรับรู้ และตรวจสอบความถูกต้อง อยู่เสมอ						36 ☐
30.	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้อง กับนโยบายและแผนงาน ของหน่วยเหนือ						37 ☐
31.	ท่านได้รับการทักท้วงและเร่งรัด จากหน่วยเหนืออยู่บ่อย ๆ						38 ☐
32.	ท่านถือว่างานบริหารโรงเรียน เป็นงานที่จะต้องบริการให้ความ ช่วยเหลืออำนวยความสะดวก และสนับสนุนแก่ทุกฝ่าย						39 ☐

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย กรอก
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
33.	แผนระยะสั้นและแผนระยะยาว ของโรงเรียนซึ่งอยู่ในความ รับผิดชอบของท่าน ท่านสามารถ ปฏิบัติได้ครบถ้วนทุกโครงการ						40 ☐
34.	ท่านให้ความคุ้มครองและรับ ผิดชอบการปฏิบัติงานของผู้ ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่						41 ☐
35.	ท่านคิดว่าควรจะศึกษาเพื่อหา ความรู้และประสบการณ์เพิ่ม เติมเพื่อการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น						42 ☐
36.	ขณะนี้ท่านมีความต้องการที่จะ เปลี่ยนไปปฏิบัติหน้าที่สอนมากกว่า ที่จะปฏิบัติหน้าที่บริหารโรงเรียน ต่อไป						43 ☐
37.	เมื่อท่านมาปฏิบัติงานที่โรงเรียน ร่วมกับคนอื่น ๆ ทำให้รู้สึก สนุกสนานและสบายใจ						44 ☐

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย กรอก
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
38.	โรงเรียนของท่านมีวัสดุอุปกรณ์ สำหรับการเรียนการสอนยัง ไม่เพียงพอ						45 ☐
39.	งบประมาณที่กรมสามัญศึกษา จัดสรรให้แก่โรงเรียนของท่าน ยังไม่เพียงพอกับความต้องการ และความจำเป็น						46 ☐
40.	การปฏิบัติงานท่านมีความรู้สึกไม่ อิสระในการตัดสินใจสั่งการตาม อำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่						47 ☐
41.	ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของ ท่านมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ท่านจัด วางระบบและระเบียบแบบแผน ในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ของท่าน						48 ☐
42.	หากท่านเกิดปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา มักจะให้คำแนะนำและคำปรึกษา แก่ท่าน						49 ☐

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย กรอก
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
43.	สภาพทางสังคมและการเมือง ของท้องถิ่นทำให้ท่านมีความรู้สึก ไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงานใน โรงเรียน						50 ☐
44.	สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา ยานพาหนะ ฯลฯ โรงเรียนของท่านได้รับการจัดสรร ให้ได้อย่างครบถ้วนเพียงพอ						51 ☐
45.	การที่โรงเรียนของท่านมีขนาดใหญ่ ขึ้นและมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้ ท่านมีความมั่นคงยิ่งขึ้น						52 ☐
46.	ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเป็น ตำแหน่งที่ท่านมีความรู้ความ ถนัดที่เหมาะสมกว่าตำแหน่งอื่น						53 ☐
47.	หน่วยงานระดับสูงและชุมชนให้ ความสนใจและสนับสนุนอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน ของท่าน						54 ☐

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย กรอก
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
48.	ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมัก จะมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ที่ขัดแย้งกับท่านในการปฏิบัติงาน						55 ☐
49.	เมื่อท่านรับหน้าที่นี้ ท่านได้ใช้ ความรู้ความสามารถในการ ปรับปรุงและพัฒนางานให้เจริญ ก้าวหน้ายิ่งขึ้น						56 ☐
50.	ความเจริญก้าวหน้าและความ สำเร็จในการปฏิบัติงานของท่าน มักจะได้รับการยอมรับและเป็น ที่ยินดีของผู้บังคับบัญชาและผู้ ร่วมงาน						57 ☐
51.	การปฏิบัติงานในโรงเรียนท่าน ได้จัดการให้ทุกคนได้ร่วมกัน ปฏิบัติงานด้วยความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน						58 ☐
52.	ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีขึ้น ในโรงเรียนของท่าน บางครั้งทำ ให้สมาชิกเกิดความคิดที่ขัดแย้ง และมีปฏิกิริยาโต้ตอบ						59 ☐

ข้อ	ข้อความ	ระดับความกีดเห็น					สำหรับผู้วิจัยกรอก
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
53.	เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียน ท่านสามารถแก้ปัญหาและสถานการณ์ให้ยุติลงได้ด้วยสันติวิธี						60 ☐
54.	การที่ท่านได้ปฏิบัติหน้าที่นี้ ท่านมีโอกาสดำเนินการผลงานเพื่อเป็นการแสดงความรูความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์						61 ☐
55.	ท่านนโยบายของหน่วยเห็นสมควรปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น						62 ☐
56.	ท่านจัดระบบสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและสะดวกในการปฏิบัติของทุกฝ่าย						63 ☐
57.	ท่านสามารถเชิญชวนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เช่น กลุ่มอาชีพ แหล่งประกอบการ ฯลฯ						64 ☐

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย กรอก
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
58.	ภาษา ศาสนาและขนบธรรมเนียมประเพณีที่แตกต่างกันเป็นอุปสรรคในการสร้างความสัมพันธ์ของท่านกับบุคคลในโรงเรียน						65 ☐
59.	ขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมของชุมชนนอกโรงเรียน ทำให้ท่านมีความยากลำบากในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน						66 ☐
60.	หากมีโอกาสท่านมักจะพูดคุยและร่วมกิจกรรมนอกเวลากับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความสนิทสนมและคุ้นเคยกัน						67 ☐
61.	ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับนักเรียนและบุคลากรเป็นไปอย่างแน่นแฟ้น						68 ☐

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย กรอก
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
62.	ท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่สังคมภายนอกโรงเรียนให้การยอมรับนับถือ						69 ☐
63.	ท่านมีความสัมพันธ์และชอบเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่นในท้องถิ่น						70 ☐
64.	เมื่อมีกิจกรรมและงานสำคัญของโรงเรียนท่านจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเป็นอย่างดี						71 ☐
65.	ผู้ร่วมงานในหน่วยงานทุกฝ่ายยังคงมีความต้องการที่จะให้ท่านดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนนี้อีกต่อไป						72 ☐

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย กรอก
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
66.	เมื่อมาปฏิบัติงานที่นี่ ท่านคิดว่าสามารถสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานระหว่างร่วมงานด้วยกันและระหว่างท่านกับร่วมงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม						73 ☐
67.	การปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่านสามารถที่จะจูงใจให้ทุกคนหันมาให้ความสนใจและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน						74 ☐
68.	ท่านและร่วมงานของท่านเป็นหลักให้แก่มุมชนในหลายด้าน เช่น ความรู้ ความคิด การมีระเบียบวินัย ฯลฯ						75 ☐
69.	ท่านเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้บริการต่างๆ ของโรงเรียนอย่างเต็มที่ เช่น อาคารสถานที่ เป็นต้น						76 ☐

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย กรอก
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
๗๐.	ท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้ โรงเรียนรวมกิจกรรมที่รักษา เอกลักษณ์ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมอันดี งามของท้องถิ่น						77 ☐