

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาขวัญของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอในการปฏิบัติงานแยกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ในตำแหน่ง
2. เพื่อเปรียบเทียบขวัญของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอในการปฏิบัติงาน แยกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ในตำแหน่ง

สมมติฐานในการวิจัย

เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอที่มี เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นศึกษานิเทศก์จังหวัด ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด นิเทศก์อำเภอ และผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ จำนวนทั้งสิ้น 750 คน โดยแบ่งตามกลุ่มดังนี้

- | | | |
|------------------------------------|-------|--------|
| 1. กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัด | จำนวน | 36 คน |
| 2. กลุ่มผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด | จำนวน | 60 คน |
| 3. กลุ่มศึกษานิเทศก์อำเภอ | จำนวน | 327 คน |
| 4. กลุ่มผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ | จำนวน | 327 คน |

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาแนวคิดจากการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงาน ของ ด้รูพล ชันธไชย จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยส่งแบบสอบถามไปยัง เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 36 จังหวัด 327 อำเภอ ใ้รับแบบสอบถามคืนมา จำนวน 567 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 75.60

แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอนคือ

1. ข้อมูลส่วนตัว
2. ข้อมูลสภาพขวัญของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัย

1. เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอ มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี
2. เมื่อแยกรายปัจจัย พบว่า
 - 2.1 ขวัญอยู่ในระดับสูง มีจำนวน 10 ปัจจัย ได้แก่ ด้านความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การมีการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ สถานภาพและการยอมรับนับถือ การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า ความสามารถของผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สภาพความพึงพอใจหน่วยงานและความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
 - 2.2 ขวัญอยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 10 ปัจจัย ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ความมั่นคงปลอดภัย ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน สภาพความ

พอใจในงาน ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยุติธรรมใน
หน่วยงานและสวัสดิการของหน่วยงาน

สำหรับการแยกศึกษาเป็นรายปัจจัยดังกล่าวไม่ปรากฏปัจจัยที่เจ้าหน้าที่บริหาร
การศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอ มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงสุด ค่าหรือค่าที่สุดแต่อย่างใด

3. เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัด และอำเภอ เพศชายและเพศหญิง
มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม ไม่แตกต่างกัน แต่มีความแตกต่างกันในปัจจัยย่อยต่าง ๆ
ดังนี้คือ

3.1 เพศชาย มีขวัญในด้านสภาพความพอใจในงานสูงกว่าเพศหญิง

3.2 เพศหญิง มีขวัญในด้านสวัสดิการของหน่วยงานสูงกว่าเพศชาย

4. เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอที่มีอายุแตกต่างกัน มีขวัญ
ในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมแตกต่างกัน คือ กลุ่มเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า
31 ปี มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงสุด มีค่าเฉลี่ยในระดับ 3.65 ซึ่งอยู่ในระดับสูง ส่วน
กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยของขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับรองลงมาคือ กลุ่มอายุสูงกว่า 51 ปี
และกลุ่มอายุระหว่าง 41-50 ปี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.58 และ 3.51 ตามลำดับ ส่วน
กลุ่มอายุที่มีขวัญในการปฏิบัติงานค่าที่สุด คือ กลุ่มอายุระหว่าง 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยของขวัญ
3.46 ซึ่งเป็นค่าของขวัญที่อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาขวัญในการปฏิบัติงานของกลุ่มอายุ แยก
เป็นรายปัจจัย พบว่า มีความแตกต่างกันในรายปัจจัยดังนี้

4.1 ปัจจัยที่ 1 ด้านสภาพการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มผู้มีอายุต่ำกว่า 31 ปี
มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงสุด มีค่าเฉลี่ยระดับ 3.60 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ
กลุ่มอายุสูงกว่า 51 ปีขึ้นไป และกลุ่มอายุระหว่าง 41-50 ปี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.27
และ 3.20 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มอายุที่มีค่าเฉลี่ยของขวัญค่าที่สุดคือ กลุ่มอายุ 31-40 ปี
มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.02 ซึ่งเป็นค่าของขวัญที่อยู่ในระดับปานกลาง

4.2 ปัจจัยที่ 5 ด้านความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มผู้มีอายุ 51
ปีขึ้นไป มีขวัญในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยระดับ 4.19 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือกลุ่ม

อายุต่ำกว่า 31 ปี และกลุ่มอายุระหว่าง 41-50 ปี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของขวัญ 4.00 เท่ากัน ส่วนกลุ่มอายุที่มีค่าเฉลี่ยของขวัญค่าที่สูงสุด คือกลุ่มอายุ 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.90 ซึ่งเป็นค่าของขวัญที่อยู่ในระดับสูง

4.3 ปัจจัยที่ 15 ด้านสภาพความพึงพอใจหน่วยงาน พบว่า กลุ่มผู้มีอายุต่ำกว่า 31 ปี และกลุ่มผู้มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด รองลงมาคือกลุ่มผู้มีค่าเฉลี่ยของขวัญระดับ 3.87 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ กลุ่มผู้มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีค่าเฉลี่ยต่อขวัญ 3.69 และกลุ่มผู้มีขวัญในการปฏิบัติงานค่าที่สูงสุด คือกลุ่มผู้มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.61 ซึ่งเป็นค่าของขวัญที่อยู่ในระดับสูง

4.4 ปัจจัยที่ 17 ด้านสภาพความพึงพอใจในงาน พบว่า กลุ่มผู้มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับ 3.24 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ กลุ่มอายุต่ำกว่า 31 ปี และกลุ่มอายุระหว่าง 41-50 ปี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.20 และ 3.02 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มอายุที่มีค่าเฉลี่ยของขวัญค่าที่สูงสุดคือ กลุ่มอายุระหว่าง 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 2.93 ซึ่งเป็นค่าของขวัญที่อยู่ในระดับปานกลาง

4.5 ปัจจัยที่ 20 ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน พบว่า กลุ่มผู้มีอายุต่ำกว่า 31 ปี มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับ 3.20 รองลงมาคือ กลุ่มผู้มีอายุสูงกว่า 51 ปีขึ้นไป และกลุ่มผู้มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของขวัญ 2.93 และ 2.92 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มผู้มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีขวัญในการปฏิบัติงานค่าที่สูงสุด มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 2.69 ซึ่งเป็นค่าของขวัญที่อยู่ในระดับปานกลาง

5. เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาขวัญในการปฏิบัติงานของกลุ่มวุฒิการศึกษาแยกเป็นรายปัจจัย พบว่า มีความแตกต่างกันในรายปัจจัยดังนี้

5.1 ปัจจัยที่ 1 ด้านสภาพการปฏิบัติงานพบว่า กลุ่มผู้มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับ 3.67 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือกลุ่มผู้มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.16

และ 3.09 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มผู้มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาโทมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 2.67 ซึ่งเป็นค่าของขวัญที่อยู่ในระดับปานกลาง

5.2 ปัจจัยที่ 4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า กลุ่มผู้มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับ 4.50 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ กลุ่มผู้มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาตรี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของขวัญ 4.34 และ 4.06 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มผู้มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.86 ซึ่งเป็นค่าของขวัญที่อยู่ในระดับสูง

5.3 ปัจจัยที่ 19 ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน พบว่า ผู้มีวุฒิ ต่ำกว่าปริญญาตรี มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับ 4.00 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือผู้มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท และวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.50 และ 3.21 ตามลำดับ ส่วนผู้มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 2.97 ซึ่งเป็นค่าขวัญที่อยู่ในระดับปานกลาง

6. เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัด และอำเภอที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมแตกต่างกันคือ กลุ่มตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด ค่าเฉลี่ยระดับ 3.72 ซึ่งอยู่อยู่ในระดับสูง รองลงมา คือ กลุ่มศึกษาธิการอำเภอและกลุ่มผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.53 และ 3.47 ตามลำดับ ส่วนผู้มีตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.42 ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาขวัญในการปฏิบัติงานของตำแหน่งแยกเป็นรายปัจจัยพบว่า มีความแตกต่างกันในรายปัจจัยดังนี้

6.1 ปัจจัยที่ 2 ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มผู้มีตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับ 4.07 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอ มีค่าเฉลี่ยของขวัญอยู่ในระดับ 3.34 และ 3.21 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการ

อำเภอมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.10 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับปานกลาง

6.2 ปัจจัยที่ 5 ด้านความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มศึกษาธิการอำเภอมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับ 4.10 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด และผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.99 และ 3.94 ตามลำดับ ส่วนผู้มีตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.72 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับสูง

6.3 ปัจจัยที่ 6 ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ พบว่า กลุ่มศึกษาธิการอำเภอมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับ 4.02 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ ตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดและผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ มีค่าเฉลี่ยของขวัญอยู่ในระดับ 3.99 และ 3.89 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.70 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับสูง

6.4 ปัจจัยที่ 9 ด้านโอกาสก้าวหน้า พบว่า กลุ่มศึกษาธิการจังหวัดมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับ 3.89 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ ตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอและตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของขวัญอยู่ในระดับ 3.83 และ 3.59 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.50 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับสูง

6.5 ปัจจัยที่ 11 ด้านความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม พบว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับ 3.82 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดและตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของขวัญอยู่ในระดับ 3.53 และ 3.50 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุดมีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.49 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับสูง

6.6 ปัจจัยที่ 15 ด้านสภาพความพึงพอใจหน่วยงาน พบว่า กลุ่มศึกษาธิการจังหวัด มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับ 3.91 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือตำแหน่ง ศึกษาธิการอำเภอและตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของขวัญ

3.77 และ 3.64 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตำแหน่งผู้ช่วยศึกษามีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.54 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

6.7 ปัจจัยที่ 17 ด้านความพึงพอใจในงาน พบว่า กลุ่มศึกษานิเทศการจังหวัด มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับ 3.28 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ตำแหน่งศึกษานิเทศการอำเภอและผู้ช่วยศึกษานิเทศการอำเภอ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.15 และ 2.96 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มผู้ช่วยศึกษานิเทศการจังหวัด มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 2.79 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

6.8 ปัจจัยที่ 18 ด้านความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ พบว่า กลุ่มศึกษานิเทศการจังหวัดมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับ 3.64 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้ช่วยศึกษานิเทศการอำเภอและตำแหน่งศึกษานิเทศการอำเภอ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.49 และ 3.22 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มผู้ช่วยศึกษานิเทศการจังหวัดมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.15 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับปานกลาง

6.9 ปัจจัยที่ 19 ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน พบว่า กลุ่มศึกษานิเทศการจังหวัด มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับ 3.39 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ ตำแหน่งศึกษานิเทศการอำเภอ และตำแหน่งผู้ช่วยศึกษานิเทศการจังหวัด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.33 และ 3.15 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มผู้ช่วยศึกษานิเทศการจังหวัดมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.04 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับปานกลาง

7. เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งแตกต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 เพียงปัจจัยเดียวคือ ปัจจัยที่ 10 ด้านความสามารถของผู้ร่วมงาน ซึ่งพบว่ากลุ่มมีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 16 ปี มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับ 3.93 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ ผู้มีประสบการณ์ในตำแหน่งระหว่าง 11-15 ปี และระหว่าง 6-10 ปี มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.73 และ 3.70 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 16 ปี มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยของขวัญ 3.62 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับสูง

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่กล่าวมา มีประเด็นที่น่าอภิปราย ดังนี้

1. สภาพขวัญโดยส่วนรวมของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอ

จากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สภาพขวัญของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับดี แสดงให้เห็นว่าปัจจุบันเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัด และอำเภอ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานอยู่ในระดับดี ทั้งนี้ น่าจะเป็นผลมาจากการที่กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายที่จะพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานในฐานะผู้แทนของกระทรวงศึกษาธิการในระดับจังหวัดและอำเภอ โดยการกำหนดตำแหน่งของศึกษาธิการอำเภอและผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอให้มีระดับสูงขึ้น กล่าวคือ ศึกษาธิการอำเภอกำหนดให้เป็นระดับ 7 และผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอกำหนดให้เป็นระดับ 6 ในด้านสำนักงานก็มีโครงการก่อสร้างสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นเอกเทศ เพื่อให้มีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานมากขึ้น ในด้านอัตรากำลังตามกรอบอัตรากำลัง 3 ปี (2533-2535) ก็ได้มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและอำเภอขึ้นใหม่ โดยสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกำหนดให้มีอัตรากำลังตั้งแต่ 50-69 คน สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ กำหนดให้มีอัตรากำลังตั้งแต่ 10-18 คน ในส่วนของอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานก็จัดสรรให้อย่างพอเพียงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งวัสดุ ครุภัณฑ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในสำนักงาน รวมทั้งรัฐบาลยังได้มีการปรับเงินเดือนข้าราชการตามบัญชี ข. ทำให้เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอได้รับเงินเดือนและสวัสดิการค่าตอบแทนต่าง ๆ สูงขึ้นอีกมาก อันจะเห็นได้ว่าผลการปรับปรุงดังกล่าวมีผลกระทบในทางบวกต่อปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีและผลการวิจัยที่มีผู้สรุปผลการวิจัยไว้หลายท่าน ได้แก่ เดวิส (Keith Davis, 1967 : 9) สรุปว่าขวัญในการปฏิบัติงานจะสูงหรือต่ำนั้นขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละ

บุคคลและกลุ่มที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในงานและต้องร่วมมือกันโดยสมัครใจจนสุดความสามารถของตนและเพื่อประโยชน์ขององค์การนั้น เฮร์ซเบอร์ก (Herberg, 1983 : 19) สรุปว่าความพอใจในงานที่ทำกับความไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่จะมีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่มคือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจคือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความยุติธรรมในงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และความเจริญเติบโตของแต่ละบุคคล

2. การเปรียบเทียบขวัญของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอในการปฏิบัติงานตามตัวแปรต้น

2.1 ขวัญโดยรวม

ตัวแปรต้นที่ศึกษาทั้งหมด 5 ตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ในตำแหน่งนั้น เมื่อเปรียบเทียบขวัญโดยรวมพบว่า มีเพียง 2 ตัวแปรที่เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอมีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ได้แก่ ตัวแปรในด้านอายุและตำแหน่ง ส่วนที่เหลืออีก 3 ตัวแปร อันได้แก่ เพศ วุฒิและประสบการณ์ในตำแหน่งนั้น เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันแต่อย่างใด เหตุที่เป็นคังนี้น่าจะเป็นเพราะว่าเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอที่มีอายุน้อย ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปีลงมาเป็นกลุ่มที่ยังมีความตั้งใจในการทำงานสูง เพราะยังมองเห็นความเจริญก้าวหน้าในชีวิตราชการและมีความหวังที่จะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ประกอบกับความรับผิดชอบในงานอาจจะมีไม่มากนัก สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างสบายใจ รวมทั้งความคิดที่ว่าตนเองอายุยังน้อย แต่ได้การยอมรับนับถือจากเพื่อนข้าราชการหน่วยอื่น ๆ พอสมควร ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตำแหน่งและศักดิ์ศรีของตนเอง จึงทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง อีกกลุ่มหนึ่งที่มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงคือ กลุ่มที่มีอายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไปนั้น น่าจะเป็นเพราะว่าเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งอยู่ในระดับสูง เพราะรับราชการมานาน ทำให้เป็นที่รู้จักรักใคร่นับถือของ

ข้าราชการทั้งในสำนักงานเดียวกันและข้าราชการในสังกัดอื่นที่มีวุฒิต่ำกว่า จึงได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานดี นอกจากนั้นการที่ปฏิบัติราชการมาเป็นเวลานาน ทำให้สามารถที่จะสร้างครอบครัวให้เป็นปึกแผ่นได้พอสมควร ไม่ต้องกังวลกับสภาพครอบครัว มีเวลาอุทิศตัวให้กับงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ ผลงานที่ได้รับจึงมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานสูง ซึ่งขัดแย้งกับผลการวิจัยของ สุขุม นิลเชษฐ์ (2517 : 138-140) ซึ่งได้ทำการวิจัยขวัญของบรรดารักษในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2514 โดยสรุปว่า ขวัญของบรรดารักษห้องสมุดโรงเรียนอยู่ในสภาพปานกลาง และมีแนวโน้มเกือบทึ เมื่อพิจารณาความแตกต่างของขวัญในด้านสถานที่ทำงาน วุฒิ เงินเดือน อายุ ก็ไม่มีความแตกต่างกันแต่ประการใด ยกเว้นในเรื่องเพศ พบว่า ขวัญของบรรดารักษเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกัน

ส่วนตัวแปรตำแหน่งที่ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษา ระดับจังหวัดและอำเภอแตกต่างกัน น่าจะเป็นเพราะว่าอำนาจสูงสุดในสำนักงานนั้นเป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของหัวหน้าสำนักงาน อันได้แก่ ตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งเป็นหัวหน้าสำนักงาน ทำหน้าที่ปกครองและบังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงาน สามารถสั่งการและให้คุณโทษต่อข้าราชการในสำนักงานได้ตามระเบียบและกฎหมาย ข้าราชการทุกคนในสำนักงานจะต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายของหัวหน้าสำนักงานนั้น แม้กระทั่งหน่วยงานส่วนกลางก็ต้องรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ โดยเฉพาะศึกษาธิการจังหวัดซึ่งถือว่าเป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัดนั้น ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานส่วนกลางมากขึ้น จึงทำให้ศึกษาธิการอำเภอและศึกษาธิการจังหวัดมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970 : 35-67) ซึ่งได้จัดลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ชั้น ในสมมุติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด ตั้งแต่เกิดจนตาย เมื่อได้รับการสนองความต้องการในระดับต่ำแล้ว จะมีความต้องการได้รับการสนองตอบในระดับที่สูงขึ้นอีก ลำดับความต้องการของมาสโลว์ดังกล่าว ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2526 : 59-64) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นของมนุษย์ในด้านปัจจัย 4 คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค การพักผ่อนอย่างเพียงพอและมีความสุข เป็นต้น ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะเกิดความสมดุลขึ้น แต่ความสมดุลนี้จะคงอยู่ช่วงเวลาหนึ่ง แล้วจากนั้นความต้องการด้านนี้หรือความต้องการด้านอื่น ในระดับที่สูงขึ้นก็จะเกิดขึ้น เช่น ในขณะที่เราหิว ความต้องการในขณะนั้นคืออาหาร เมื่อร่างกายได้รับอาหารพอเพียงแล้วก็จะเกิดความสุข คือ อิ่ม ความหิวจึงถูกขจัดให้หมดไป แต่ความต้องการอย่างอื่นก็จะตามมา เช่น ต้องการพักผ่อน หรือต้องการการนอนหลับ แต่หลังจากนั้นก็เกิดความต้องการอาหารคือเกิดความหิวซึ่งเป็นความต้องการด้านร่างกายอีก เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่มักจะเกิดขึ้นเมื่อร่างกายผ่านความต้องการขั้นต้น คือ ความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองเรียบร้อยแล้ว ความต้องการความปลอดภัยหมายถึงความมั่นคง ความสามารถ การคาดการณ์ล่วงหน้า ความยั่งยืน ความมีเสถียรภาพ ความมีอิสระ การได้รับความคุ้มครอง การปราศจากความกลัว ความกังวลใจและความยุ่งเหยิงทั้งปวง ซึ่งเป็นความต้องการความปลอดภัยในด้านส่วนตัวของครอบครัว ครอบครัวยังต้องการความปลอดภัยในชีวิตบุตร ภรรยา บิดามารดา ญาติพี่น้อง รวมทั้งความปลอดภัยในทรัพย์สินต่าง ๆ ด้วย ทางด้านความปลอดภัยของสังคมโดยรวม คนจะพยายามที่จะควบคุมเพื่อเอาชนะต่อภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ เช่น ภาวะปัญหาทางสังคม โรคระบาด ความเสื่อมโทรมของธรรมชาติ อาชญากรรม ภาวะโรคจิต ตลอดจนสภาวะการณ์อันเลวร้ายอื่น ๆ

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการด้านความรักความเอาใจใส่ ความผูกพัน ความเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ การเป็นที่ยอมรับในสังคม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม เนื่องจากคนนั้นจะต้องอาศัยอยู่ในสังคม และเป็นส่วนประกอบของสังคม คนจะมีความรู้สึกได้รับความกระทบกระเทือนจากการไปของญาติมิตร คนรัก บุตร ภรรยา หรือจะมีความรู้สึกเจ็บปวดต่อการถูกทอดทิ้งให้อยู่อย่างโดดเดี่ยว ถูกตัดขาด อยู่ในสภาพที่ไร้ญาติขาดมิตร ความต้องการทางด้านสังคมนี้ถ้าได้รับการขัดขวางจะเป็นเหตุให้เกิด

ความแตกแยกทางสังคมได้ ความต้องการของบุคคลนั้นอยู่ที่ทั้งในฐานะผู้ให้และผู้รับ บาง
 ขณะอาจจะอยู่ในฐานะผู้ให้บางขณะอาจจะอยู่ในฐานะผู้รับ

4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs หรือ Status Needs)
 เป็นความต้องการและปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น เพราะบุคคลที่ได้รับการ
 การตอบสนองทางด้านความปลอดภัยและความต้องการด้านสังคมแล้วมักจะต้องการการยอมรับ
 นับถือจากบุคคลอื่น ความต้องการด้านนี้พอจะแยกได้เป็น 2 ประเด็นคือ

4.1 ความต้องการที่เป็นเรื่องของตัวเองคือ เรื่องอำนาจ ความเชื่อมั่น
 ความสามารถ และความเป็นอิสระ

4.2 ความต้องการที่เป็นเรื่องที่ยากให้ผู้อื่นเห็นและให้ความสำคัญต่อตนเอง
 ได้แก่ เกียรติยศ ฐานะ ชื่อเสียง ซึ่งคนอื่นให้ความเชื่อมั่นและเห็นความสำคัญ

5. ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) เป็น
 ความต้องการขั้นสูงสุดของคนที่ยากจะประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งทุกคนก็มีสิทธิ
 ที่จะตั้งความมุ่งหมายไว้แต่จะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น เป็นอีกเรื่องหนึ่ง

จากทฤษฎีความต้องการดังกล่าวนี้จะเห็นว่า หากบุคคลเชื่อว่าอาชีพการงานที่เขา
 ทำอยู่นั้น สามารถที่จะสนองความต้องการของเขาได้แล้ว เขาจะเกิดขวัญในการปฏิบัติงาน
 เป็นอย่างดี เพราะจะเกิดความมั่นใจว่าเขาจะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย
 มีความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ อันจะพึงเกิดขึ้นกับตัวเขา ทรัพย์สินของเขาและ
 ญาติมิตร บุตรภรรยาของเขาได้รับความรัก ความเอาใจใส่ รวมทั้งการยอมรับจากสังคม
 ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง รวมทั้งการประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งความ
 ต้องการดังกล่าวเป็นความต้องการของมนุษย์ทุก ๆ คน

2.2 ขวัญเป็นรายปัจจัย

จากการเปรียบเทียบขวัญปัจจัยที่ศึกษา 20 ปัจจัย กับตัวแปรต้น 5 ตัวแปร
 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับขวัญในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันในปัจจัยที่ 17 ด้าน
 สภาพความพอใจในงาน ปรากฏว่า เพศชายและหญิงมีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่าง

มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาเพศชายมีขวัญเฉลี่ย 3.05 ซึ่งอยู่ในระดับสูง ส่วนเพศหญิงมีขวัญเฉลี่ย 2.62 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง เหตุที่เป็นคังนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้ที่เป็นเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอ นั้นส่วนใหญ่จะเป็นเพศชาย เพศหญิงจะมีน้อยและมักจะไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มเจ้าหน้าที่บริหารและเพื่อนร่วมงานมากนัก เพราะเป็นงานที่ไม่ตรงกับบุคลิกภาพของเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุขุม นิลเชษฐ์ (2517 : 138-140) ที่ได้ทำการวิจัยขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล พบว่า ขวัญของบรรณารักษ์เพศหญิงกับบรรณารักษ์เพศชายแตกต่างกัน บรรณารักษ์ส่วนใหญ่เป็นหญิงและมีบุคลิกภาพตรงกับงานบรรณารักษ์มากกว่าเพศชาย

ปัจจัยที่ 20 ค้านสวัสดิการของหน่วยงาน ปรากฏว่า เพศหญิงมีขวัญในด้านสวัสดิการของหน่วยงานแตกต่างจากเพศชายอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 โดยเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาเพศหญิงมีขวัญเฉลี่ย 3.54 ส่วนเพศชายมีขวัญเฉลี่ย 2.85 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง เหตุที่เป็นคังนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า เพศหญิงมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยสวัสดิการของหน่วยงานค่อนข้างน้อย จึงทำให้มองเห็นว่าสวัสดิการของหน่วยงานเพียงพอแล้ว

ส่วนปัจจัยอื่น ๆ นั้น ปรากฏว่า เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาในระดับจังหวัดและอำเภอที่มีเพศต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับขวัญในการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันในปัจจัยที่ 1 ค้านสภาพการปฏิบัติงานปรากฏว่า กลุ่มผู้มีอายุ 41-50 ปี และกลุ่มผู้มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มผู้มีอายุ 31-40 ปี ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่ากลุ่มผู้มีอายุมากมักจะ มีประสบการณ์ในการทำงานมาก ได้รับการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ รวมทั้งมักจะเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง เพราะปฏิบัติงานมานาน ได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนสูง ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลภายในและภายนอกหน่วยงาน จึงทำให้มีขวัญในการปฏิบัติงานสูง ซึ่งตรงกับที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ กล่าวไว้ว่า การเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

ปัจจัยที่ 3 ด้านความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน ปรากฏว่า กลุ่มผู้มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มผู้มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ทั้งนี้เป็นเพราะว่า กลุ่มผู้มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มักจะเป็นผู้ที่มีตำแหน่งสูง มีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก เป็นที่ยอมรับนับถือของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานนั้น เนื่องจากการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะใช้วิชาความรู้ในด้านการปฏิบัติงานตามระเบียบกฎเกณฑ์ และความรู้ในด้านการบริหารงานแล้ว การใช้ประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานก็สามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างดีเช่นเดียวกัน และดูเหมือนจะสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีกว่าการใช้ระเบียบกฎหมายและทฤษฎีการบริหารในบางกรณีด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์ กล่าวไว้ว่า การเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพิ่มพูนความรู้และความสามารถ ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมากขึ้น อันจะเป็นผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

ปัจจัยที่ 15 ด้านสภาพความพึงพอใจหน่วยงาน ปรากฏว่า กลุ่มผู้มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีขวัญในการปฏิบัติสูงกว่ากลุ่มผู้มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ทั้งนี้จะเป็นเพราะว่า ผู้มีอายุมากมักจะมีตำแหน่งสูง มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูง สามารถใช้ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาพัฒนาหน่วยงานให้เกิดความเป็นระเบียบ สวยงาม เหมาะสมกับการใช้เป็นสถานที่ปฏิบัติงานเกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ เดวิส (Keith Davis, 1967 : 9) ที่กล่าวว่าทัศนคติของแต่ละบุคคลและกลุ่มที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในงานและต้องร่วมมือกันโดยสมัครใจจนสุดความสามารถของตนเพื่อประโยชน์ขององค์กรนั้น

ปัจจัยที่ 17 ด้านสภาพความพอใจในงาน ปรากฏว่า กลุ่มผู้มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มผู้มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ทั้งนี้จะเป็นเพราะว่าผู้ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมักจะมีตำแหน่งสูงอันเป็นตำแหน่งบังคับบัญชาได้รับความเคารพนับถือจากบุคคลทั่วไปในสำนักงาน รวมทั้งได้รับค่าตอบแทนค่อนข้างสูง มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูง จึงทำให้มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มอื่น ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของ ซาเทนเตส (Satentes,

1974 : 1261-1362) ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างขวัญในการปฏิบัติงานข้อหนึ่งก็คือ ประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งแสดงว่าผู้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงจะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานสูง ทำให้มีสภาพความพอใจในงานสูงตามไปด้วย

ปัจจัยที่ 20 ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน ปรากฏว่า กลุ่มผู้มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มผู้มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่ากลุ่มผู้มีอายุ 41-51 ปี มักจะได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนสูงพอสมควร และส่วนใหญ่มกกลุ่มนี้จะมีบุตรที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษา หรือระดับอาชีวศึกษาซึ่งยังสามารถได้รับสวัสดิการด้านการศึกษาจากหน่วยงานอยู่ ทั้งที่ได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนสูงอยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปของ ชวน เตียวกุล (2521 : 37) ที่สรุปในการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราษฎร์อาชีวศึกษา ว่าจะมีขวัญในการปฏิบัติงานดีหรือไม่ข้อหนึ่งและเป็นข้อแรกคือ เรื่องของรายได้และสวัสดิการ

ส่วนปัจจัยอื่น ๆ นั้น ปรากฏว่า เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอที่มีอายุต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ในปัจจัยที่ 1 ด้านสภาพ การปฏิบัติงานปรากฏว่า กลุ่มผู้มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มผู้มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและวุฒิการศึกษาปริญญาโท ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีส่วนใหญ่จะดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอและศึกษาธิการอำเภอมี่จำนวนหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นการปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ไม่ต้องใช้ความคิดริเริ่มหรือการตัดสินใจด้วยตนเองแต่อย่างใด จึงทำให้มีขวัญด้านสภาพการปฏิบัติงานสูง ซึ่งตรงกับข้อสรุปของนาเปียร์ (Thomas Napier, 1966 : 1228) ที่ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมและมัธยม เนบราสก้า (Nebragska) พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของครูแต่ละคน และการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

ปัจจัยที่ 4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏว่า ผู้มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทมีขวัญในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับชวูต่ำกว่า

ผู้มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาโท มักจะมีตำแหน่งในการบริหารงานสูง เมื่อได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาก็จะได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจด้วย ทำให้ขวัญในค่านี้อ่อนข้างต่ำ ตรงข้ามกับผู้วุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี เมื่อได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาและมีปัญหาในทางปฏิบัติมักจะต้องนำไปหาหรือผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ทำให้ขวัญในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปของ เบรช (E.F.L. Brech, 1966 : 508-516) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันเรื่องเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไม่มีมูลฐานที่แตกต่างไปจากเดิม บรรยากาศขององค์การ ความสุขของสมาชิกองค์การ การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับคนงานคนหนึ่งและบางสิ่งที่ไม่สามารถนิยามได้ ซึ่งกระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ

ปัจจัยที่ 19 ด้านความยุติธรรมภายในหน่วยงาน ปรากฏว่า กลุ่มผู้มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้มีวุฒิปริญญาตรีและปริญญาโท ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะผู้มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาโทส่วนใหญ่มักดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษา ระดับจังหวัดและเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง จึงมักจะได้รับ การดูแลเอาใจใส่และความสนใจจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงอยู่เสมอในทุก ๆ ด้าน จึงทำให้มีขวัญในด้านความยุติธรรมในหน่วยงานสูง ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1983 :19) ที่กล่าวว่า ความพอใจในงานที่ทำกับความไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกันแต่จะสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่มคือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจคือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความยุติธรรมในงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และความเจริญเติบโตของแต่ละบุคคล เป็นต้น

ส่วนปัจจัยอื่น ๆ นั้น ปรากฏว่า เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ในปัจจัยที่ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ปรากฏว่า กลุ่มศึกษาธิการจังหวัด มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ และผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดมักจะมี

อัตราเงินเดือนอยู่ในระดับสูงประมาณเดือนละ 11,750-17,550 บาท ตาม มาตรฐาน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน นอกจากนี้ยังมีรายได้อื่น เช่น ค่าเบี้ยประชุม กรรมการต่าง ๆ ค่าตรวจกระดาษคำตอบ ค่าคุมสอบ เป็นต้น จึงทำให้มีรายได้ค่อนข้างมากกว่าตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษากันอีก 3 กลุ่มดังกล่าว ซึ่ง เอควิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1961 : 417) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้อันดับแรก คือ เงินเดือน และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ในขณะที่ ปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำรงชีวิตคือ เงิน หากงานใดที่มีเงินเดือนหรือค่าตอบแทนสูง จะมีการแข่งขันกันเข้าสู่หน่วยงานนั้นมากกว่างานที่มีเกียรติแต่ค่าตอบแทนค่อนข้างน้อย

ปัจจัยที่ 3 ด้านความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน ปรากฏว่า กลุ่มศึกษานิเทศก์อำเภอ มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดและกลุ่มผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า สำนักงานศึกษานิเทศก์มีเจ้าหน้าที่เพียง 3-4 คน ความสนิทสนมคุ้นเคย จึงมีค่อนข้างมาก ทำให้มีความรักใคร่ผูกพันช่วยเหลือกันด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80) ซึ่งกำหนดขั้นตอนของความ ต้องการของมนุษย์ 5 ขั้น ในขั้นที่ 3 ขั้นความต้องการทางด้านสังคม ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อสังคมในสำนักงานแคบทำให้มีความเข้าใจกัน ความร่วมมือกันจึงมีมาก

ปัจจัยที่ 6 ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ ปรากฏว่า ศึกษาธิการอำเภอและผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งมีเหตุผลเช่นเดียวกับในปัจจัยที่ 3 กล่าวคือ ในเมื่อสำนักงานมีบุคลากรน้อย ทำให้มีความรักใคร่ผูกพันกันมาก ความนับถือในตัวหัวหน้าหน่วยงานก็จะตามมาตามสถานภาพที่ปรากฏอยู่ในสำนักงาน ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือของศึกษาธิการอำเภอและผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภออยู่ในระดับสูง ซึ่งต่างกับสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดที่มีบุคลากรมากและแบ่งงานเป็นฝ่าย ทำให้ความคุ้นเคยและความสนิทสนมเป็นส่วนตัวค่อนข้างน้อย โดย

เฉพาะผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดซึ่งไม่ได้ควบคุมดูแลงานนั้น โดยตรง มีขวัญในการปฏิบัติงาน คำนี้น่าจะค่อนข้างต่ำ นอกจากนั้น ประธาน จันทรเจริญ ยังได้สรุปไว้ในงานวิจัยเกี่ยวกับ ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยครูทั่วราชอาณาจักรว่า อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหาร มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนอย่างเดี่ยว

ปัจจัยที่ 7 ด้านโอกาสก้าวหน้า ปรากฏว่า กลุ่มศึกษานิเทศก์อำเภอมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดและผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ ทั้งนี้จะเป็นเพราะว่า ตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอ นั้น ปัจจุบันได้รับการกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับ 7 และยังอาจจะสอบแข่งขันเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด และตำแหน่งศึกษานิเทศก์จังหวัดได้ ทำให้กลุ่มศึกษานิเทศก์อำเภอมองเห็นทางเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานได้ ซึ่งจากข้อมูลของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวง นอกจากศึกษานิเทศก์อำเภอจะสามารถเลื่อนเป็นระดับ 7 ด้วยตัวเองแล้ว ยังมีตำแหน่งผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดและตำแหน่งศึกษานิเทศก์จังหวัดว่างอยู่ถึง 37 ตำแหน่ง ทำให้มองเห็นโอกาสก้าวหน้าได้มากกว่าผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดและผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ

ปัจจัยที่ 11 ด้านความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ปรากฏว่า กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด ศึกษานิเทศก์อำเภอ และกลุ่มผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ ทั้งนี้จะเป็นเพราะว่าตำแหน่งศึกษานิเทศก์จังหวัด เป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่ปกครองบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษานิเทศก์ ทั้งในระดับจังหวัดและอำเภอ มีอำนาจในการให้คุณให้โทษต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในระดับจังหวัดและอำเภอ ทำให้ได้รับการสนองตอบและความร่วมมือในการปฏิบัติอย่างดี เพราะมีอำนาจปกครองบังคับบัญชาตามกฎหมาย จึงมีขวัญในด้านความสำเร็จของการทำงานร่วมกันสูงกว่าเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษา ตำแหน่งอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชวน เศรษฐกุล และ บุญเจือ ทองประวัน ที่สรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานปัจจัยหนึ่งก็คือ ความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน

ปัจจัยที่ 15 ด้านสภาพความพึงพอใจหน่วยงาน ปรากฏว่า กลุ่มศึกษานิเทศก์อำเภอ มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด และผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ

เนื่องจากตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอเป็นตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับอำเภอ มีฐานะเป็นผู้บริหาร ซึ่งมีอำนาจในการควบคุมบังคับบัญชา ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานและประสานงานกับหน่วยงานและสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องในอำเภอซึ่งไม่กว้างขวางมาก ประกอบกันเป็นหน่วยงานที่มีเจ้าหน้าที่ไม่มากนัก สะดวกต่อการควบคุมและสั่งการจึงทำให้มีขวัญค้ำชูอยู่ในระดับสูง ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ กล่าวไว้ในหลักบริหารการศึกษาในข้อ 8 ว่า สร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน โดยให้ความเสรีในการปฏิบัติงานตามขอบเขตที่กำหนด ผู้ปฏิบัติงานย่อมเกิดความพึงพอใจและรักงานที่เขารับผิดชอบ

ปัจจัยที่ 18 ด้านความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ปรากฏว่า กลุ่มผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าศึกษานิเทศก์อำเภอ ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่าผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอจะได้รับมอบหมายงานส่วนหนึ่งจากศึกษานิเทศก์อำเภอซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา อันเป็นงานที่มีปริมาณพอสมควร ไม่มากเกินไปนัก จึงทำให้ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอมีขวัญด้านความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่อยู่ในระดับสูงพอสมควร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นาเปียร์ (Napier, 1966 : 1288) ที่วิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมและมัธยมใจเขมbrasก้า และได้สรุปว่าขวัญด้านความพึงพอใจของครูในด้านความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบไว้ในข้อ 8 ว่า ผู้บริหาร (ครู) ได้รับความยุติธรรมและมีความเป็นธรรมในการมอบหมายงานและกิจกรรมนอกหลักสูตร

ปัจจัยที่ 19 ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ปรากฏว่า ตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่าตำแหน่งผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอมีหน้าที่รับคำสั่งจากศึกษานิเทศก์อำเภอ ซึ่งผู้บังคับบัญชาบางครั้งอาจจะได้รับมอบหมายงานมากเกินไป จนเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรมจากหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่ง นาเปียร์ (Napier) ได้สรุปไว้ในการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูประถมและมัธยมในเนบราสก้า (Nebraska) ข้อ 12 ว่า มีการจัดตารางสอนให้ครูอย่างเป็นธรรมและยุติธรรม

ส่วนปัจจัยอื่น ๆ นั้น ปรากฏว่า เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและ
อำเภอที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์ในตำแหน่งกับขวัญในการปฏิบัติงานที่แตกต่าง
กันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ปรากฏว่า มีความแตกต่างกันเพียงปัจจัยเดียวในปัจจัยที่ 10

ด้านความสามารถของผู้ร่วมงาน ปรากฏว่า กลุ่มผู้ประสพการณ์ในตำแหน่ง
16 ปีขึ้นไป มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มผู้ประสพการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 6 ปีลงมา
ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่าผู้ประสพการณ์ในตำแหน่งมากจะมีประสพการณ์ในการปฏิบัติงานมาก
และสามารถที่จะมองเห็นความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้ดี จึง
ทำให้มีขวัญในด้านความสามารถของผู้ร่วมงานสูง ซึ่งแอนเดอร์สันและแวนไดค์ (Anderson
and Yandike, 1960 : 333-364) ได้วิจัยและรวบรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูไว้
ในข้อ 3 ว่า การใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์และมีความรู้สึกได้รับความสำเร็จใน
การทำงานมีผลทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ (ครู) ตีขึ้น

ส่วนปัจจัยอื่น ๆ นั้น ปรากฏว่า เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและ
อำเภอที่มีประสพการณ์ในตำแหน่งแตกต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 โดยภาพรวมแล้ว ปัจจัยที่น่าจะพิจารณาปรับปรุงเพื่อให้การบริหาร
งานของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอมีขวัญในการปฏิบัติงานดีขึ้น ได้แก่
ปัจจัยที่ 1 ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ 7 ด้านความมั่นคงปลอดภัย ปัจจัยที่ 12 ด้าน
ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ปัจจัยที่ 17 ด้านสภาพความพอใจในงาน
ปัจจัยที่ 18 ด้านความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และ ปัจจัยที่ 20
ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน กล่าวคือ ด้านสภาพการปฏิบัติงานควรปรับปรุงสภาพแวดล้อม
ในการทำงาน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ ความสงบ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความเสียสละ ตั้งใจ

ทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานได้ดี เป็นต้น ด้านสภาพความพอใจในงานควรจะต้องจัดสภาพขององค์การและสภาพของงานให้เหมาะสมและเอื้อที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจทั้งในงาน ในหน่วยงาน และในผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความรักใคร่ ผูกพันกับงานและหน่วยงาน ด้านความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ควรจะมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการกระจายงานอย่างทั่วถึงและเหมาะสมเพื่อไม่ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งในหน่วยงานต้องแบกรับภาระรับผิดชอบงานสูงมากเกินไปอันจะทำให้เกิดความผิดพลาด บกพร่องและเกิดความเบื่อหน่ายงานในที่สุด ด้านสวัสดิการของหน่วยงานควรจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาในส่วนภูมิภาคให้มีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ไม่มีความรู้สึกว่าคุณหน่วยงานในส่วนกลางทอดทิ้ง หรือเกิดความรู้สึกเปรียบเทียบว่าได้รับสวัสดิการและการดูแลเอาใจใส่น้อยกว่าข้าราชการในส่วนกลาง

1.2 ในการบริหารการศึกษาในส่วนภูมิภาค ควรพิจารณาปรับปรุงลดช่องว่างในเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานตามตัวแปรต่อไปนี้คือ อายุและตำแหน่ง โดยกลุ่มอายุที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษคือ กลุ่มอายุระหว่าง 31-40 ปี และกลุ่มอายุระหว่าง 41-50 ปี เพราะปรากฏว่า กลุ่มอายุดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยของขวัญต่ำกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ โดยปรับปรุงด้านความมั่นคงปลอดภัยโดยเฉพาะการโยกย้ายตำแหน่ง ด้านสภาพความพอใจในงานและด้านสวัสดิการของหน่วยงาน

ส่วนด้านตำแหน่งนั้น น่าจะพิจารณาดูแลเป็นพิเศษในตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำกว่าทุกกลุ่ม

2. ในการวิจัยครั้งต่อไปน่าจะศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องต่อไปนี้

2.1 ขยายประชากรที่จะศึกษาลงมาถึงหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ในสำนักงาน เพราะเป็นผู้มีส่วนผลักดันให้ขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำนาจสูงหรือต่ำได้

2.2 เพิ่มตัวแปรต้นที่จะศึกษาให้มากขึ้น เช่น สภาพเศรษฐกิจของท้องถิ่น สภาพภูมิศาสตร์ ขนาดของจังหวัดอำเภอ ขนบธรรมเนียมประเพณี ฯลฯ เป็นต้น