



## วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

เพื่อนำไปสู่แนวคิดในการสร้างและพัฒนามาตรฐานวัดขวัญของครูประถมศึกษา ผู้วิจัย  
จะได้เสนอเนื้อหาที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญ
2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญและมาตรฐานสำหรับวัดขวัญ

### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญ

ขวัญเป็นคำที่มีการกล่าวถึงทุกวงการ ไม่ว่าจะเป็นด้านบริหารธุรกิจ บริหารรัฐกิจ  
ตลอดจนบริหารการศึกษา แต่ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่าขวัญ ก็ยังไม่ค่อยจะแจ่มชัดเท่าใดนัก  
และเป็นคำที่ค่อนข้างยากต่อการให้คำนิยามหรือความหมายที่แน่นอนลงไป อย่างไรก็ตาม  
ได้มีผู้ให้คำนิยามหรือความหมายของขวัญไว้หลายแห่งดังต่อไปนี้คือ

จูเชียส (Jucius 1971: 285) ได้ให้ความเห็นว่า ขวัญเป็นส่วนประกอบ  
ของสิ่งต่อไปนี้ (1) เป็นทัศนแห่งจิตใจ น้ำใจ ระดับความเป็นอยู่และระดับอารมณ์ (2) เป็น  
สิ่งที่อยู่ภายในจิตใจ เจตคติ และอารมณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม (3) เป็น  
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารโดยตรง และ (4) เป็นความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน  
และร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด

เดวิส (Davis Kieeth 1967: 94) กล่าวว่า ขวัญหมายถึงเจตคติของบุคคล  
หรือกลุ่มคน ที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และต่อความร่วมมือกันอย่างเต็มความ  
สามารถของบุคคลในหน่วยงาน

ฟลิปโป (Edwin B. Flippo 1961: 416-417) ให้คำจำกัดความของขวัญ  
ไว้ว่า ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่บ่งชี้ให้เห็นถึง  
ความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน

เฟริกซ์ (Felix A. Negro 1963: 383) กล่าวว่าขวัญในการปฏิบัติงาน  
คือความรู้สึก ท่าที หรือพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่าง

หนึ่งโดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน

โยเดอร์ (Yoder 1959: 445) ให้ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ว่าหมายถึงองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะทำให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานนั้น ๆ

สตาห์ล (Stahl 1971: 166) ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า หมายถึงสภาพของจิตใจที่แสดงออกในรูปของความจงรักภักดี ความกระตือรือร้น ความร่วมมือ ความภูมิใจในงานและการเสียสละต่อหน้าที่

เฮร์เบิร์ต และ อาร์เธอร์ (Herbert and Arther 1961: 431) กล่าวว่ากำลังขวัญคือท่าทีของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีต่อการปฏิบัติงาน ความพอใจในงาน และการปรับตัวของคนงาน

ลูเมธ เดียวิสเรศ (2523-2524: 42) ได้ให้ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึงสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ความรู้สึกนี้อาจเป็นความรู้สึกเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบรรยากาศของหน่วยงานนั้นก็ได้

พนัส หันนาคิน (2524: 112) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญหมายถึงปฏิริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และเห็นได้ชัด ซึ่งน้ำใจในการทำงานนี้จะต้อง เป็นไปในลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันอยู่ตลอดเวลา

สุรางค์ โค้วตระกูล (2514: 146-154) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญ คือทัศนคติของแต่ละบุคคลในกลุ่มที่มีต่อกลุ่ม ขวัญของแต่ละบุคคลและขวัญของกลุ่มเป็นสิ่งที่แยกไม่ออก ถ้าหากว่าที่ไหนมีขวัญสูง ที่นั้นจะมีขวัญของสมาชิกแต่ละคนสูงด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 241) ขวัญหมายถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่ ทั้งนี้โดยมุ่งหวังให้ภาระหน้าที่ของหมู่คณะหรือองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ณัฐพล ชันชโย (2517: 450) ได้ให้คำจำกัดความของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ว่าขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็คือ ทัศนคติที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นมีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานซึ่งได้แก่หน่วยงาน (Organization) ลักษณะของงานที่ทำ (Job) สภาพะการทำงาน (Working condition) กลุ่มการทำงาน (Working group) และเพื่อนร่วมงานทุกระดับ (Colleagues)

ในแง่ของขวัญในการปฏิบัติงานของครุฑนั้น กู๊ด (Good 1973: 373-374)

ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูคือ (1) ทศนคติหรือความรู้สึกของครูที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมาย ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (2) สภาพแวดล้อมทางจิตใจของครูที่มีต่องาน ซึ่งอาจได้รับอิทธิพลจากรายได้ จากการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร โอกาสก้าวหน้าและสติปัญญาการสร้างสรรคที่เกดจากการควบคุมการปฏิบัติงาน

อดัม และ ดิกกี (Adam and Dicky 1966: 65) ให้ความหมายขวัญของครูไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูคือ สภาพทางจิตใจและทัศนคติของครูที่มีต่องาน ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่จะทำให้การสอนประสพผลสำเร็จตามเป้าหมาย ขวัญเป็นผลหรือพัฒนาการทางธรรมชาติของสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่มีต่องานของครู

จะเห็นได้ว่า คำจำกัดความหรือความหมายของขวัญ ที่นักวิชาการทั้งหลายได้ให้ไว้ข้างต้นส่วนใหญ่จะพิจารณาว่า ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนั้นจากการพิจารณาความหมายของขวัญ ที่เสนอมาย่างต้นพอจะสรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นสภาพทางจิตใจซึ่งหมายถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น สภาพการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร สวัสดิการ เป็นต้น

นับตั้งแต่ได้มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงโฉมหน้าการผลิตจากการใช้แรงงานเป็นหลัก มาสู่ยุคของการใช้เครื่องจักรกลเข้าช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของการผลิตในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม ระบบการจัดการเพื่อให้ธุรกิจอุตสาหกรรมมีระบบที่ทันสมัยได้ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ จนในที่สุดได้เกิดแนวความคิดเรื่องการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ขึ้น จุดเน้นของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ก็คือ ประสิทธิภาพของการผลิตของหน่วยงาน โดยมุ่งวิเคราะห์ตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก คนงานแต่ละคนถูกมองเป็นเสมือนเครื่องมือของหน่วยงาน ที่สามารถจะปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตได้ และการปฏิบัติงานที่จะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือ

1. การเลือกคนงานที่มีขีดความสามารถสูง
2. การฝึกอบรมให้คนงานทำงานอย่างถูกวิธี
3. การให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสม โดยเฉพาะในเรื่องค่าตอบแทน

ดังนั้นการที่จะเพิ่มผลผลิตจึงจัดหาปัจจัยทั้ง 3 ประการดังกล่าวให้เกิดขึ้น ซึ่งถ้าพิจารณาผิวเผินแล้วดูเหมือนจะเป็นการสมเหตุสมผล แต่ถ้าพิจารณาให้ลึกซึ้งแล้ว การเน้นเพียงเท่านั้นนับว่าเป็นการมองเห็นการทำงานของคนเสมือนหนึ่งเป็นเครื่องจักร ซึ่งอันที่จริงแล้วหาได้เป็นเช่นนั้นไม่ เพราะคน เป็นแรงงานที่มีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์ มีความรู้สึกนึกคิด ดังนั้นการเน้นเช่นนั้นนับได้ว่าเป็นการละเลยพิจารณาคนในแง่จิตวิทยา จากจุดอ่อนของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ดังกล่าว ทำให้มีการพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการบริหารงานในแนวทางที่กว้างขึ้น เนื่องจากการบริหารงานเป็นเรื่องของการทำงานระหว่างคนกับคนด้วยกันเป็นส่วนใหญ่ ฉะนั้นเรื่องขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจของคนงาน จึงน่าจะมิตบาทสำคัญในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้วย จึงได้เกิดแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ขึ้น ซึ่งถือว่า มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ความต้องการทางใจ เช่นขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจ โอกาสก้าวหน้า และความสมานฉันท์ จึงกลายเป็นตัวแปรที่สำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2523: 13)

ในปี ค.ศ. 1927-1932 ศาสตราจารย์เมโย (Mayo อ้างถึงใน ชัยชาญศรีทรง 2529: 25) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและคณะ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานของคน ที่เรียกว่า Hawthorn Studies และได้ค้นพบว่า

1. คนงานมิใช่เศรษฐกิจที่ปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกันกับปัจจัยทางกายภาพ แต่คนงานเป็นสิ่งมีชีวิต ขวัญและความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
2. เงินมิใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน
3. ปริมาณการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานด้วย ทำนองค้ำที่อยู่ได้ค้ำใจอยู่ยาก
4. อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

การศึกษาของเมโยได้เน้นให้เห็นว่า แรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-monetary incentives) ซึ่งหมายถึงขวัญของคนงาน (Employee Morale) มีความสำคัญที่จะให้คนงานทำงานได้ผลดี ไม่น้อยกว่าแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Monetary incentives) และจากการทดลองดังกล่าวนี้ ทำให้นักบริหารมุ่งความสนใจถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับขวัญว่า มีความเป็นมาอย่างไร มีความสัมพันธ์กับขวัญหรือไม่ และได้ข้อสรุปที่ค่อนข้างแน่ชัดคือ การจูงใจ ขวัญของคนงาน และผลผลิต จะมีการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเสมอ

กล่าวคือ ถ้าหากเรามองเห็นโอกาสหรือช่องทางที่ตนจะสามารถตอบสนองสิ่งจูงใจที่ตนมีอยู่แล้ว ก็จะทำให้ขวัญของเขาคิด หรืออยู่ในระดับสูง และผลผลิตก็จะสูงและดีไปด้วย (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2525: 357) ซึ่งแนวความคิดนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของเฮอส์เบิร์ก (Herzberg) และมาสโลว์ (Maslow) ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้คือ

ในปี ค.ศ. 1959 เฟรดเดอริก เฮอส์เบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้ศึกษาค้นคว้าถึงเหตุจูงใจให้คนทำงาน เพื่อค้นหาคำตอบที่ว่า บุคคลเราโดยทั่วไปมีความต้องการอะไรจากหน้าที่การงานที่เขารับผิดชอบอยู่ และอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อขวัญของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ นอกจากนี้ยังต้องการทราบอีกด้วย ขวัญของบุคคลมีผลทำให้เกิดกลวิธีในการปฏิบัติงาน แก่นพนักงานและเจ้าหน้าที่ผิดแผกแตกต่างกันหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อศึกษาค้นคว้าความจริงให้ได้ว่า ขวัญจะบังเกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างไรบ้าง ผลจากการศึกษาค้นคว้าหาความจริงจากการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวน 200 คน มีเรื่องต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น 476 เรื่อง และเมื่อได้วิเคราะห์คำตอบตามวิธีอันเป็นเทคนิคของพวกจิตแพทย์ และพวกห้องประชามติมหาชนแล้วพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของบุคคล ซึ่งเป็นมูลเหตุให้บุคคลเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานมีดังนี้

1. องค์ประกอบแห่งความพึงพอใจในการทำงาน หรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factor) เรียงลำดับความสำคัญดังนี้

- 1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- 1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)
- 1.3 ลักษณะของตัวงาน (The work itself)
- 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.5 ความก้าวหน้า (Advancement)

2. องค์ประกอบแห่งความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เรียงลำดับความสำคัญดังนี้

- 2.1 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company policy and administration)
- 2.2 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Technical supervision)
- 2.3 เงินเดือน (Salary)
- 2.4 การปกครองบังคับบัญชาส่วนบุคคล (Interpersonal supervision)

## 2.5 ภาวะการทำงาน (Working condition)

ต่อมา ในปี ค.ศ. 1967 มาสโลว์ (Maslow) ได้เสนอแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเหล่านี้หากได้รับการตอบสนองแล้วก็จะช่วยให้เกิดขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน มาสโลว์เชื่อว่า องค์การจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานที่ติดนั้น จะบังเกิดผลต่อเมื่อ ผู้บริหารองค์การเข้าใจความต้องการของมนุษย์ และเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานได้อย่างถูกต้อง จากความเชื่อดังกล่าว มาสโลว์ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการมีอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจอีกต่อไป
3. ความต้องการของคนจะซ้ำซ้อนกัน บางที ความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองยังไม่สิ้นสุด ก็เกิดความต้องการด้านอื่นขึ้นมา
4. ความต้องการของคนสามารถจัดอันดับความต้องการได้ จากระดับต่ำไปหาระดับสูง และความต้องการระดับต่ำจะได้รับการตอบสนองก่อนระดับสูง ซึ่งเรียกว่า ลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ชั้นตามลำดับขั้นต่ำไปหาขั้นสูงดังนี้

4.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Need) เป็นความต้องการเบื้องต้นของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิต ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ

4.2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Need) เป็นความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครอง และปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่มีต่อร่างกาย ตลอดจนความแน่นอนหรือการรับประกันต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงทางการเงิน

4.3 ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Need) เป็นความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตร ความรักจากผู้ร่วมงาน การยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

4.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Need) เป็น

ความต้องการอยากเด่นในสังคม ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ การนับถือตนเอง ตลอดจนความต้องการยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย

4.5 ความต้องการที่จะให้เกิดความสมหวังในชีวิต (Actualization Need) เป็นความต้องการที่อยากให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่าง ตามความนึกคิดของตนเอง จากแนวความคิดดังกล่าว เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2521: 175 อ้างถึงใน Sergiovanni and Carver 1968) ได้นำองค์ประกอบ 2 ประการของเฮอริสเบิร์ก และลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์มาประกอบกันดังนี้



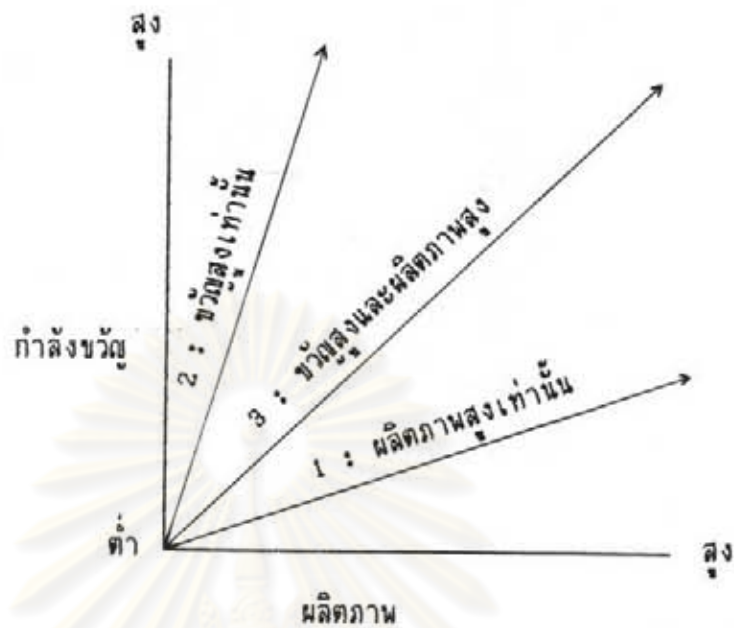
ภาพที่ 1 องค์ประกอบสองประการของเฮอริสเบิร์ก และลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถนำจุดเด่นของหลักการมาใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม และวงการศึกษา ตลอดจนวงราชการได้อย่างกว้าง

ขวาง และใช้เป็นรากฐานในการจัดทำโครงการงานบุคคล โครงการฝึกอบรม การพัฒนา การบริหาร ตลอดจนนำมาใช้ในการสำรวจขวัญในการปฏิบัติงาน การที่ผู้บริหารสามารถทราบถึงกลไกพฤติกรรมและการเสริมสร้างขวัญ ก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถชักจูง อำนาจการและผลักดันให้พฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงได้

แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการบางท่านได้มีความเห็นว่า การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใด มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงแล้ว ก็ได้หมายความว่าผลผลิตหรือประสิทธิภาพของงานจะต้องสูงเสมอไปทุกกรณี ในเรื่องนี้ได้มีนักวิชาการชาวต่างประเทศ เช่น สมิท (M. Brester Smith) ฟาเซ็ท (Jame T. Facett) เอซคิล และ รอท (Raphael E. Ezekiel and Zusan Roth) และ เดวิส (Davis Kieith) ซึ่งได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและประสิทธิผล (effectiveness) หรือผลิตภาพ (productivities) ในการปฏิบัติงาน ซึ่งต่างให้ความเห็นสอดคล้องตอกันว่า กำลังขวัญมิได้เป็นสาเหตุสัมพันธ์ในเชิงปฏิฐานโดยใกล้ชิดกับประสิทธิผลหรือผลิตภาพในการปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีกำลังขวัญสูง (high morale) มิได้ทำให้ประสิทธิผลหรือผลิตภาพของการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นสูงเสมอไปทุกกรณี (ฐนพล ชันธไชย 2517: 446) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เดวิส มีความเห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภาพในการทำงานและกำลังขวัญนั้น พิจารณาได้ 3 กรณีคือ กรณีแรก การที่ผลิตภาพของการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลสูง ทั้ง ๆ ที่กำลังขวัญในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ กรณีที่สอง ผลิตภาพในการทำงานต่ำ ทั้ง ๆ ที่กำลังขวัญในการทำงานสูง และกรณีที่สาม ผลิตภาพในการทำงานสูงขึ้นตามลำดับ เมื่อกำลังขวัญสูงขึ้น (Davis Kieith 1967: 60-62) ทั้งสามกรณีเขียนเป็นแผนภาพแสดงได้ดังนี้





ภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกำลังขวัญและผลิตรายของงาน

(Davis Keith 1967: 62)

อย่างไรก็ดี นักวิจัยผู้ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ต่างก็มีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่า ถ้าปราศจากเสียซึ่งกำลังขวัญในการปฏิบัติงานที่ตีหรือสูงแล้ว การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ในหน่วยงานนั้นจะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาอันยาวนานย่อมจะบังเกิดขึ้นมิได้ และหากมีปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอแล้ว เช่นการมีผู้นำที่สามารถ (effective leaderships) และปัจจัยเทคนิคต่าง ๆ อย่างพร้อมสรรพ ก็ยังจะส่งผลให้บุคคลและกลุ่มบุคคลนั้นทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระยะเวลาอันยาวนานอย่างแน่นอน (Ralph C. Davis 1951: 416)

ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทฤษฎีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ตามแนวความคิดของ โอวาร์ด (Ovard 1966: 214-218) กล่าวว่า ขวัญเป็นคำอธิบายถึงความหวังความต้องการและความทะเยอทะยานของบุคคล ที่มีต่อองค์กร หรือหน่วยงานที่เขาทำอยู่ ขวัญจะชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจของบุคคลที่จะร่วมทำงานอยู่ในหน่วยงานอย่างราบรื่นตลอดไป และจะใช้ความพยายามอย่างสูงที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จลุกลงไปด้วยดี ส่วนขวัญต่ำแสดงถึงความไม่ตั้งใจของบุคคลในการปฏิบัติงาน และจากการศึกษาขวัญของครูพบว่า ขวัญของครูกับสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนมีความสัมพันธ์กันมาก กล่าวคือ

เมื่อครูมีขวัญสูง สัมฤทธิผลทางการเรียนของนักเรียนจะดีหรือสูงตามไปด้วย แต่ในทางตรงกันข้าม หากครูมีขวัญในปฏิบัติงานไม่ดี ความกระตือรือร้นในการทำงานจะมีน้อยมาก ครูจะทำงานอย่างเบื่อหน่าย ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่อยากได้ดีหรือก้าวหน้าในการทำงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาย่อมได้รับความสำเร็จในการบริหารงาน ถ้าสามารถทำให้ครูมีขวัญในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่ดีจะต้องสร้างขวัญให้แก่สมาชิก เพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจ ตั้งใจ มีความวิริยะอุตสาหะและอยู่ในระเบียบวินัย ดังนั้นขวัญ จึงเกี่ยวข้องกับผู้บริหารเป็นอย่างมาก จนเป็นที่ประจักษ์ว่า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสร้างและรักษาขวัญของสมาชิกในโรงเรียน (Ellenberg 1971: 44)

มุสตี สัตยมานะ (2520: 100) ได้กล่าวให้เห็นความสำคัญของขวัญที่มีต่อการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี ที่ผู้ปฏิบัติงานพึงมีต่อองค์การ
3. เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน
4. ทำให้องค์การแข่งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปได้
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การ
6. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การ

ลูเมธ เดียวอิสเรศ (2525: 187-188) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ทำให้ครูเกิดความร่วมมือร่วมใจทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษาที่วางไว้
2. สร้างความจงรักภักดีของครูต่อบรรดาเพื่อนครูและต่อสถานศึกษา
3. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคณะครูกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
4. ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้คณะครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ของสถานศึกษา
5. สร้างสามัคคีธรรม และทำให้เกิดพลังสามัคคีร่วมกันในหมู่คณะครูอันจะทำให้

ให้มีการรวมตัวกัน และช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาได้

นอกจากนี้ อรรถนพ บุญรัตน์ (2525: 21) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ  
ขวัญในการปฏิบัติงานในการบริหารราชการไทยไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์  
ของหน่วยงานที่สังกัด
2. ก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยราชการ อันที่จะสามารถฝ่าอุปสรรคทั้ง  
มวลได้
3. ทำให้ข้าราชการปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีกิจกรรมอันดีงาม
4. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และภาคภูมิใจในหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่  
จะเห็นได้ว่า ขวัญ ต่างก็เป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากใน  
การบริหารงานในองค์การให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อความมั่นคงของหน่วยงาน และ  
ความมีประสิทธิภาพของงาน

การศึกษาและวิเคราะห์ขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษากระบวนการ  
การบริหารงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human relation approach) หรือการบริหาร  
งานตามแนวความคิดซึ่งให้ความสำคัญของปัจจัยในเรื่อง "คน" หรือ "ทรัพยากรมนุษย์"  
(Human resources) โดยถือว่า "กำลังขวัญ" หรือ "ขวัญ" ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่ง  
ทำงานร่วมกันอยู่ในหน่วยงาน เป็นตัวกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างมีประ  
สิทธิภาพ (ฉัตรกุล ชันไชย 2517: 446) นับว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่  
สำคัญอีกตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพล (influence) ต่อประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ งานวิจัย  
ที่สนับสนุนคำกล่าวนี้มีจำนวนไม่น้อย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการ  
การบริหารงานบุคคลในหน่วยงาน องค์การ ทั้งของรัฐและเอกชน ในแง่ที่เกี่ยวกับการศึกษา  
นั้น ก็ได้มีผู้สนใจศึกษาและวิเคราะห์ขวัญในการปฏิบัติงานของครูไว้ไม่น้อยเช่นกัน ตัว  
อย่างที่น่าสนใจได้แก่จากผลการวิจัยของ เขวง ชื่นประโคน (2528) ซึ่งได้วิเคราะห์  
ตัวประกอบที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครู พบว่า ตัวประกอบที่สำคัญที่สุด  
ที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครูคือ ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
และอธิบายว่า เมื่อครูมีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดีหรือสูง ครูจะปฏิบัติงาน  
ด้วยความขยันหมั่นเพียร ให้เวลาในการปฏิบัติงานมากขึ้น ตั้งใจทำงานด้วยความกระตือ  
รือร้อนและด้วยความอุตสาหพยายามมากขึ้น

## 2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญและมาตรฐานสำหรับวัดขวัญ

ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจะต้องทราบ และสามารถที่จะใช้ขวัญในการบริหารงานหรือป้องกันมิให้เกิดการเสียขวัญขึ้นในองค์การ มาตรการที่ใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การนั้น ได้มีผู้เสนอแนวทางไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 243) ได้เสนอแนวทางในการวัดขวัญไว้ดังนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์การลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดลงแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ปกติอีกเป็นเวลานานย่อมจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ ในกรณีที่ไม่มีสถานการณ์ร้ายแรงพิเศษ แต่ระดับผลผลิตตกลงไป เป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารน่าจะได้สำรวจตรวจสอบดูว่า การลดลงของผลผลิตนั้นเนื่องมาจากขวัญของงานตกไปใช่หรือไม่ การตรวจระดับผลผลิตจะเป็นแนวทางอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ทราบถึงสภาพขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้

2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา กำลังขวัญดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้นและตั้งใจในการทำงาน การขาดหรือลางานบ่อย ๆ ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม ควรได้รับความสนใจและนำมาวิเคราะห์โดยฝ่ายบริหาร ทั้งนี้เพราะว่าเหตุผลในการลา อาจชี้ให้เห็นถึงสภาพที่แท้จริงของกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ ว่ามีอะไรกระทบกระเทือนกำลังขวัญบ้าง และความเฉื่อยชาก็เช่นกัน จะต้องมึเหตุที่ทำให้เป็นเช่นนั้น หรือสภาพจิตใจของเขอาจได้รับความกระทบกระเทือน จึงทำให้ขาดความกระตือรือร้น ขาดการทำงานอย่างกระฉับกระเฉง สภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. การลาออกจากงานหรือการขอโอนย้าย แม้ว่าองค์การจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้ หรือได้จัดระเบียบเงินเดือน ค่าจ้าง ให้ความเป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมไว้อย่างดีก็ตาม แต่ก็ยังมีการลาออกหรือขอย้ายงานมาก ๆ ก็จะต้องเป็นเครื่องวัดระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติเพราะถ้าเครื่องบำรุงขวัญต่าง ๆ ไม่มีอะไรบกพร่อง ก็เป็นสิ่งที่สังเกต และเป็นสิ่งซึ่งนำมาวิเคราะห์ว่า อะไรเป็นสาเหตุให้กำลังขวัญเสื่อมไป และจะหาทางแก้ไขและปรับปรุงอย่างไร

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ของคนงานที่ดี หรือบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษการทำงานของคนในองค์กรที่ดี หากมีบ่อย ๆ เสมอ ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า เกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้ว การร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จะมีขึ้นยาก หากการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างปกติ และคนงานหรือเจ้าหน้าที่ ตลอดจนข้าราชการทุกคนได้รับการดูแลเอาใจใส่โดยเสมอหน้ากัน ดังนั้น คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จึงเป็นเครื่องชี้สภาพกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้

5. การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือน 6 เดือน ต่อครั้ง นับเป็นเครื่องมือที่ในการตรวจสอบสภาพกำลังขวัญของการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ข้อนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถาม และวิธีการที่จะสอบถาม

6. การสัมภาษณ์ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์หรือสนทนาโดยตรง จะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบที่แปลความหมายได้ชัดเจนกว่าแบบแจกแบบสอบถาม แม้จะเป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย แต่ถ้าหากผู้ถามมีเทคนิคการถามและการสัมภาษณ์ที่ดีแล้ว วิธีนี้ก็นับว่าให้ประโยชน์คุ้มค่า

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528: 4) ได้กล่าวถึงแนวทางการวัดขวัญของครูในหนังสือชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง สำหรับผู้บริหารโรงเรียนตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา โดยเสนอวิธีวัดหรือประเมินขวัญของครูจากการสังเกตพฤติกรรมของครู ดังนี้

1. ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
2. ความละเอียดและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน
3. การขอย้ายหรือการลาออกจากงาน
4. การร้องเรียน ร้องทุกข์

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521: 243) ได้เสนอว่าการที่จะทราบว่าสมาชิกในหน่วยงาน มีสภาพกำลังขวัญดีหรือไม่นั้นสังเกตได้จาก

1. บรรยากาศในหน่วยงาน
2. การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ร่าเริง ถูกต้องมากน้อยเพียงใด
3. สมาชิกในหน่วยงานมีความสุขสนุกสนานเพลิดเพลินกับงานมากน้อยเพียงใด
4. สมาชิกในหน่วยงานให้ข้อคิดในการปรับปรุงงานหรือไม่
5. สมาชิกในหน่วยงาน ทำการวิพากษ์วิจารณ์ หรือให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ด้วย

ความบริสุทธิ์ใจหรือไม่

6. สมาชิกในหน่วยงาน พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ในยามฉุกเฉินหรือรีบด่วนหรือไม่

7. สมาชิกในหน่วยงานยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษเพิ่มเติมด้วยความจริงใจหรือไม่

8. หากมีเหตุผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้น สมาชิกในหน่วยงานสามารถดำรงสภาพด้วยความปกติสุขตามเดิมหรือไม่

พจนานุกรม สัมสุรัตน์ (2526: 7) ได้ให้แนวคิดในการตรวจสอบขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. สังเกตจากความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม คิดแสดงออกในลักษณะคำพูด "พวกเรา" มากกว่า "ตัวฉัน" ยินดีและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ทั้งกำลังกาย และกำลังความคิด ความสำเร็จของสมาชิกคนใดคนหนึ่งก็มีการยอมรับว่าเป็นความสำเร็จของกลุ่ม

2. มีแรงจูงใจสูงและมีความแข็งขันไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค โดยสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในงาน ไม่เฉื่อยฉานหรือผลัดวันประกันพรุ่ง เต็มใจที่จะรับงานใหม่ งานยาก งานท้าทาย มีความมั่นใจในกลุ่ม ไว้วางใจต่อกลุ่ม ร่วมมือฝ่าฟันอุปสรรคอย่างไม่มีเสียงบ่นหรือท้อแท้

3. ความพอใจในสภาพการทำงาน สังเกตจากระยะเวลาในการทำงานมากกว่าปกติ ความสนุกสนานกับงานและความภูมิใจในการกล่าวถึงองค์การหรือกลุ่มในงานของตน

ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2526: 7) ได้ให้แนวคิดในการพิจารณาสภาพขวัญของผู้ปฏิบัติงานดังนี้

1. การมาสาย
2. ความถี่ของการลา
3. การขอยกย้าย
4. ความพร้อมเพรียงในการประชุม
5. ความสามัคคีของหมู่คณะ
6. การนิททานระหว่างสมาชิก
7. การหวาดระแวงและการทะเลาะกัน
8. การร้องทุกข์และการส่งบัตรสนเท่ห์

9. การหลีกเลี่ยงที่จะรับงาน
10. ความกระตือรือร้นในการทำงาน
11. ประสิทธิภาพของงาน

นอกจากนี้ ได้มีผู้ทำการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัย ขอบข่าย หรือองค์ประกอบของ ขวัญไว้หลายท่านดังจะ ได้กล่าวต่อไปนี้

ทิฟฟิน (Tiffin 1951) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของลูกจ้างเพื่อ เสนอแนะแนวทางในการตรวจสอบขวัญ และพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญได้แก่

1. งานหรือตำแหน่งงานของลูกจ้าง
2. ความสำเร็จของลูกจ้าง
3. การนี้เทศงาน
4. ปัจจัยทางสังคมในกลุ่มที่ทำงาน
5. สภาพการทำงาน
6. การปรับเงินเดือน
7. การให้รางวัล
8. วิธีจ่ายเงินเดือน

กริฟฟิธส์ (Griffiths 1956: 157) ได้ศึกษาขวัญของคนงานในโรงงาน อุตสาหกรรม และได้จัดอันดับความสำคัญของตัวบ่งชี้ขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ

1. ความมั่นคงในการทำงาน
2. ค่าจ้าง
3. โอกาสที่จะก้าวหน้า
4. ผลประโยชน์ของลูกจ้าง
5. ข่าวสารตามสภาพของงาน

เดวิด จี มัวร์ (David G. Moore and Robert K. Burns 1956: 130-131 อ้างใน Davis Kieth 1967: 72) ได้เสนอว่า ในการวัดขวัญในการปฏิบัติงานนั้น สามารถพิจารณาจากองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ความต้องการงาน (work demands)

2. สภาพการทำงาน (work conditions)
3. รายได้ (pay)
4. ผลประโยชน์ที่ได้รับ (employee benefits)
5. ความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน (cooperation of employees)
6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน (supervisory - employee relation)
7. ความมั่นใจในการบริหารงาน (confidence in management)
8. ความสามารถของผู้บังคับบัญชา (competence of supervision)
9. ประสิทธิภาพของการบริหารงาน (effectiveness of administration)
10. ความเพียงพอของการสื่อสาร (adequacy of communication)
11. สถานภาพและการยอมรับนับถือ (status and recognition)
12. ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (security of job)
13. การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (identification with the company)
14. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (chances for growth and advancement)

ฮาร์ป (Harap 1959: 55-57) ได้ศึกษาเพื่อหาสาเหตุที่ทำให้ครูมิขวัญไม่ดี

พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ครูมิขวัญไม่ดีมีดังนี้คือ

1. เงินเดือนต่ำ
2. จำนวนนักเรียนในชั้นมีมากเกินไป
3. การบริหารโรงเรียนไม่ดี
4. อาคารสถานที่ไม่เหมาะสม
5. ขาดวัสดุอุปกรณ์ประกอบการสอน
6. ไม่เป็นประชาธิปไตย
7. ผู้บริหารกับประชาชนไม่ร่วมมือกัน
8. ไม่สนับสนุนกิจกรรมเพื่อความบันเทิงหรือพักผ่อน
9. บ้านเห็นบ้านญาติอยู่ในระดับต่ำ



แอนเดอร์สัน และแวนไดค์ (Anderson and Van Dyke 1963: 333-346)

ได้ศึกษาเพื่อรวบรวมปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญของครูได้ 10 ประการคือ

1. ความเห็นน้องด้วยกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย
3. การใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์และความรู้สึกประสบผลสำเร็จ
4. ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร
5. การมีความสัมพันธ์อันดีภายในคณะครู
6. ความสัมพันธ์กับชุมชน
7. สุขภาพร่างกายและจิตใจ
8. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
9. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน
10. ปัญหาส่วนตัวของครู

เรมเพล และ เบนท์ลีย์ (Rempel and Bentley 1964: 631-641)

ได้วิเคราะห์ตัวประกอบขวัญในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า The Purdue Teacher Opinionnaire พบปัจจัยของขวัญที่สำคัญ 8 ประการคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่
2. ความพึงพอใจในการทำงานของครู
3. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับหมู่คณะ
4. เงินเดือนของครู
5. ภาระรับผิดชอบของครู
6. ความสัมพันธ์กับชุมชน
7. ความสะดวกสบายในการทำงานของครู
8. สถานภาพของครู

บริเมอร์ (Bremer 1970: 574) ได้ทำการศึกษาเพื่อเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแมริแลนด์ พบว่า สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูเข้มแข็งคือ

1. การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคณะครูกับครูใหญ่

2. การสนับสนุนระหว่างคณะครู
3. การยอมรับในความสำเร็จ
4. การเอาใจใส่ของเพื่อน
5. ความเข้าใจในความสัมพันธ์

และสิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอ่อนแอคือ

1. ครูไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
2. การประชุมของคณะวิชาอย่างยืดยาวและการขาดโครงสร้าง
3. ไม่สนับสนุนครูในปัญหาด้านระเบียบวินัย
4. การไม่ให้ความช่วยเหลือกันของคณะครู

ริฮาร์ด (Reahard 1971: 3838-A) ได้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของครู

เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู ได้ข้อค้นพบดังนี้

1. ความสามัคคีของครูกับครูใหญ่
2. เงินเดือนครู
3. ความพึงพอใจในการสอน
4. ความสามัคคีในหมู่ครู
5. ชั่วโมงการสอนของครู
6. สาระสำคัญของหลักสูตร
7. สถานภาพของครู
8. การสนับสนุนทางด้านการศึกษาของชุมชน
9. สิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการของโรงเรียน
10. ความกดดันจากชุมชน

สำหรับในประเทศไทยได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยของขวัญในการปฏิบัติงาน และ  
ได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดขวัญในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

สุชน จุฑาทิพย์ (2515: 88) ได้ศึกษาเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของนัก  
วิชาการ โดยได้ปัจจัยดังต่อไปนี้เป็นตัวชี้วัดขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้คือ

1. ความภาคภูมิใจ
2. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน
3. ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

4. ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
5. สภาพการยอมรับจากหน่วยงาน
6. รายได้
7. การสื่อข้อความในหน่วยงาน
8. การอุทิศตนเพื่องาน
9. ความพอใจในงาน
10. สภาพแวดล้อมในปฏิบัติงาน
11. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
12. สภาพภาพการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา
13. ความร่วมมือประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
14. ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
15. ความพอใจในสภาพการทำงานของผู้ร่วมงาน
16. ความสามารถของผู้ร่วมงาน
17. ผู้บังคับบัญชาให้เหตุผลในการปฏิบัติ
18. ความรังเกียจตีดันจากผู้ร่วมงาน

ประทาน จันทร์เจริญ (2519: 120) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงาน  
ของอาจารย์ ได้ใช้ปัจจัยเพื่อวัดขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจ
2. การยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
3. ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย
4. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม
5. ความมั่นคงปลอดภัยและสวัสดิการ
6. ความเจริญก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง
7. ความสัมพันธ์อันดีกับคณาจารย์และนักศึกษา
8. ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร
9. ความเพียงพอของการสื่อสาร
10. ความเพียงพอของรายได้
11. การขาดงานและการโยกย้าย

สงวน ช่างฉัตร (2520: 13) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในวิทยาลัยครู และได้จำแนกปัจจัยที่ใช้ในการสำรวจขวัญในการปฏิบัติงานออกเป็น 20 ปัจจัยคือ

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. การยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน และการรู้สึกประสบความสำเร็จ
3. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
4. ความยุติธรรมในวิทยาลัย
5. ความมั่นคงปลอดภัย
6. ความเจริญก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง
7. ความสัมพันธ์อันดีกับคณาจารย์และนักศึกษา
8. ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร
9. ความเพียงพอของติดต่อการสื่อสาร
10. ความเพียงพอของรายได้
11. สถานภาพ
12. ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
13. ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน
14. สวัสดิการของวิทยาลัย
15. สุขภาพทางกายและจิตใจ
16. สาระสำคัญของหลักสูตร
17. ปัญหาส่วนตัวของครูอาจารย์
18. การสนับสนุนทางการศึกษาจากชุมชน
19. อิทธิพลทางด้านวิชาการจากชุมชน
20. สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

กล้า ทองขาว (2523: 94) ได้ศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ เรียงลำดับความสำคัญ 10 ลำดับดังนี้คือ

1. ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ
2. ความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง

3. สถานภาพและการได้รับการยอมรับ
4. สัมพันธภาพระหว่างคณาจารย์
5. สิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการ
6. ความเชื่อมั่นและการนับถือในตัวผู้บริหาร
7. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
8. ความมั่นคงปลอดภัย
9. ความเพียงพอของรายได้
10. การสนับสนุนทางด้านการศึกษาจากชุมชน

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยเพอร์ดูได้เสนอตัวบ่งชี้ขวัญของครูประถมศึกษาโดยเฉพาะ และได้สร้างแบบสำรวจขวัญของครู โดยให้ชื่อว่า "The Purdue Teachers' Morale Inventories (PTI)" โดยระบุตัวบ่งชี้ขวัญไว้ดังนี้ (ณรงค์ ร่มเกล้า 2517: 16)

1. สัมพันธภาพระหว่างครูกับครูใหญ่
2. สัมพันธภาพระหว่างคณะครู
3. ความพอใจในหน้าที่การสอน
4. ความรับผิดชอบของครู
5. สัมพันธภาพระหว่างครูกับชุมชน
6. เกี่ยวกับการเงินของครู
7. สถานภาพของครู
8. วัสดุอุปกรณ์

ในลำดับต่อมา เรมเฟล และ เบนท์เลย์ ก็ได้พัฒนามาตรวัด PTI และให้ชื่อใหม่เป็น "The Purdue Teacher Opinionaire (PTO)" โดยมีจำนวนข้อกระทง 100 ข้อ หรือ 120 ข้อซึ่งครอบคลุมปัจจัย (Factor) ที่เกี่ยวข้องกับขวัญ 10 ปัจจัย หรือ 12 ปัจจัย โดยปัจจัยที่ 11 และ 12 เป็นปัจจัยที่เลือกได้ (Optional) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Oscar, Krisen Buros 1978: 393)

1. สัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียน (Teacher rapport with principal)
2. ความพึงพอใจในการสอน (satisfaction with teaching)

3. สัมพันธภาพระหว่างครูกับครูด้วยกัน (Teacher rapport among teacher)
4. เงินเดือนของครู (Teacher salary)
5. ภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบ (Teacher load)
6. หลักสูตรที่ใช้สอน (Curriculum issues)
7. สถานภาพของครู (Teacher status)
8. การสนับสนุนทางด้านการศึกษาของชุมชน (Community support of education)
9. การให้บริการและความสะดวกสบายในโรงเรียน (School facilities and services)
10. ความกดดันจากชุมชน (Community press)
11. สัมพันธภาพของครูกับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Teacher rapport with school board)
12. สัมพันธภาพของครูกับผู้อำนวยการโรงเรียน (Teacher rapport with superintention)

ซึ่งจากแนวของมาตรวัดดังกล่าวข้างต้นนี้ ได้มีผู้นำมาดัดแปลงและปรับปรุงเพื่อใช้ในการวิจัยเป็นจำนวนมากในเวลาต่อมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน เฉพาะในประเทศไทยได้มีผู้ทำวิจัยเพื่อสรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน โดยใช้วิธีวิเคราะห์แบบเมตา (Meta - analysis) ได้สรุปตัวบ่งชี้ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนที่ได้จากงานวิจัย 18 เล่ม ดังนี้ (สุดี โปริสิตา 2529: 57)

1. ความมั่นคงปลอดภัยและสวัสดิการของครู
2. สภาพการทำงานที่น่าพึงพอใจ
3. เพื่อนร่วมงาน
4. ความเจริญก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง
5. ความมั่นคงในอาชีพครู
6. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ
7. ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย

8. ความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน
9. การบริหารงานภายในโรงเรียน
10. สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน
11. ผู้บังคับบัญชา
12. โอกาสที่จะใช้ความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ
13. ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ
14. การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อครู
15. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน
16. ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร
17. ความเพียงพอของการสื่อสารในโรงเรียน
18. ความเพียงพอของรายได้ครู
19. คักดิ์ศรีของอาชีพครู
20. การขาดงานและการโยกย้าย
21. ความยุติธรรมของอัตราเงินเดือน
22. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
23. ความรู้สึกรับผิดชอบ
24. สุขภาพทางกายและจิตใจ
25. ด้านมนุษยสัมพันธ์
26. ปัญหาส่วนตัว
27. การเรียนการสอน
28. ความรู้สึกเกี่ยวกับหลักสูตรที่สอน
29. อัตราการทำงานของครู

สำหรับตัวบ่งชี้ขวัญของครูประถมศึกษานั้น มนุญ เอี่ยมวิสัย (2519: 40) ได้ปรับปรุงมาจากงานวิจัยของ ธีรพล ชันรไชย (2517) ซึ่งได้ปรับปรุงมาจากแนวคิดของ เดวิด จี. มัวร์ อีกต่อหนึ่ง โดยมีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 17 ตัวบ่งชี้คือ

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
3. ความเป็นมิตรและความร่วมมือของผู้บริหาร

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ความสามารถในการนิเทศการปฏิบัติงาน
6. นโยบายและการบริหาร
7. ความเชื่อมั่นในการบริหาร
8. การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
9. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน
11. โอกาสก้าวหน้า
12. การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
13. ความมั่นคงในการทำงาน
14. การยอมรับงานที่ได้กระทำสำเร็จ
15. ความรู้สึกภูมิใจและเห็นความสำคัญของงาน
16. ความพึงพอใจในหน่วยงาน
17. สวัสดิการในหน่วยงาน

### สรุป

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน มีทั้งปัจจัยด้านคุณสมบัติส่วนตัว เช่น วุฒิการทำงาน เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ จะนำปัจจัยด้านคุณสมบัติส่วนตัวมาเป็นตัวแปรอิสระ และเน้นปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอันได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นและยอมรับในตัวผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน สวัสดิการ เป็นต้น นำมาเป็นขอบเขตของเนื้อหาสาระในการสร้างเครื่องมือสำหรับวัดขวัญ

ดังนั้นอาศัยผลของการค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดปัจจัยและขอบเขตของมาตรวัดขวัญของครูประถมศึกษา ไว้ 13 ด้าน ดังนี้คือ

- (1) สภาพการปฏิบัติงาน (2) สวัสดิการ (3) ภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบ
- (4) ความเชื่อมั่นและยอมรับในตัวผู้บริหาร (5) สถานภาพและการยอมรับนับถือ (6) การมีส่วนร่วมในการบริหาร (7) สัมพันธภาพของบุคลากรในโรงเรียน (8) ความมั่นคงปลอดภัย



- ภัยและความก้าวหน้า (9) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (10) ความเพียงพอของรายได้ (11) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมของผู้บริหารต่อครู (12) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน (13) ปัญหาส่วนตัวของครู



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย