

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ที่สุ่มจากทั่วประเทศ จำนวน 350 คน จำแนกเป็นภาคต่าง ๆ ได้แก่ ภาคเหนือ 77 คน ภาคใต้ 61 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 122 คน และภาคกลาง 90 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบบตรวจสอบ ( Check - list ) และแบบเติมคำลงในช่องว่าง ( Fill in the blank ) เพื่อถามสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนถามความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ เกี่ยวกับสภาพขวัญในการปฏิบัติงานเป็นแบบตรวจสอบ ( Check-list )
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามโดยทางไปรษณีย์และได้รับคืนทางไปรษณีย์ส่วนหนึ่งผู้วิจัยไปขอรับคืนด้วยตนเองอีกส่วนหนึ่ง แบบสอบถามส่งไป 350 ฉบับ ได้รับคืนและเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิจัยได้ 298 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.71
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS ทำการวิเคราะห์การร้อยละ

### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว เพศ ศิษยานุศิษย์ สำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง วุฒิทางการศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิในระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของศิษยานุศิษย์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ เกี่ยวกับสภาพขวัญในการปฏิบัติงาน อิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานสรุปได้ดังนี้ ศิษยานุศิษย์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอมีขวัญไม่คึก ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของศิษยานุศิษย์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ เรียงลำดับจากปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในระดับสูงไปสู่การพึงพอใจในระดับต่ำดังนี้ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความรู้สึกภูมิใจและความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร สถานภาพทางสังคม ลักษณะของงาน การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน ความเจริญก้าวหน้า การปฏิบัติอย่างยุติธรรม สภาพการปฏิบัติงาน ความมั่นคงของงาน ความเพียงพอของรายได้

### อภิปรายผล

ศิษยานุศิษย์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ มีขวัญไม่คึก เนื่องจากศิษยานุศิษย์ไม่พึงพอใจต่องานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ทุกปัจจัย ทั้ง 13 ปัจจัย โดยเฉพาะในด้าน ความเพียงพอของรายได้ ความมั่นคงของงาน สภาพปฏิบัติงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรม ความเจริญก้าวหน้า

ด้านความเพียงพอของรายได้ สิ่งที่ศิษยานุศิษย์ไม่พึงพอใจมากที่สุด คือ การได้รับเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าเช่าที่พัก เมื่อออกไปนอกราชการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญเจือ ทองประหวั้น ที่พบว่า ศิษยานุศิษย์ไม่พึงพอใจในปัจจัยด้านเงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล ชาคงประมาณที่จะเบิกจ่ายเป็นค่าพาหนะ



ค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าที่พัก เมื่อออกนิเทศหรือปฏิบัติราชการอย่างอื่น<sup>1</sup> และสอดคล้องกับผลการวิจัยของมาลี คล้ายชม ที่พบว่าปัญหาสำคัญของการดำเนินการนิเทศของศึกษานิเทศก์คือการขาดแคลนงบประมาณในการนิเทศ<sup>2</sup> ศึกษานิเทศก์ต้องออกไปนิเทศโรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอที่ตนรับผิดชอบ ทุกโรงเรียน หรือต้องไปประชุมสัมมนาในเขตท้องที่อื่น ๆ ซึ่งทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก บางครั้งต้องใช้เงินส่วนตัวทำให้กระทบกระเทือนต่อฐานะความเป็นอยู่ในครอบครัวด้วย สมพงษ์ เกษมสิน ไก่กล่าวว่ คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะโคคาตอบแทนเพื่อการยังชีพ และยกมาตฐานการครองชีพของคน คนต้องการรายได้ที่พอเหมาะสมแก่การครองชีพ ความสัมพันธ์ที่ไม่ใกล้ชิดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานและทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมทรามลง<sup>3</sup>

ด้านความมั่นคงของงาน พบว่าสิ่งที่ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจคือ เรื่องการเลื่อนชั้น การปรับระดับการเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารของศึกษานิเทศก์ที่มีอยู่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาอาชีพศึกษานิเทศก์ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมาคมศึกษานิเทศก์ที่พบว่า ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ขาดความก้าวหน้าในวิชาชีพโดยเฉพาะสิทธิในการปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้น<sup>4</sup> และสอดคล้องกับการสรุป การประชุมกลุ่มของ

<sup>1</sup>บุญเจือ ทองประวัน. "ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด" วิทยานพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525 หน้า 66 .

<sup>2</sup> มาลี คล้ายชม. "ปัญหาการนิเทศในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์" วิทยานพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524 หน้า 93 .

<sup>3</sup> สมพงษ์ เกษมสิน. "การบริหารงานบุคคลแบบใหม่" (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2516) หน้า 341 .

<sup>4</sup>ศึกษานิเทศก์, สมาคม. "ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สปอ./สปก." กรุงเทพมหานคร : 27 กุมภาพันธ์ 2527 (อีคส์น่า)

สมาคมศึกษานิเทศก์ที่พบว่าปัญหาของศึกษานิเทศก์ประการหนึ่ง คือ ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่พอใจโครงสร้างทางการบริหารของศึกษานิเทศก์ในปัจจุบัน<sup>5</sup> และผลการวิจัยของบุญเจือ ทองประหวั้น ก็พบว่าศึกษานิเทศก์ส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจในปัจจัยด้านความมั่นคงของงานมากที่สุด<sup>6</sup> ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้ อาจเนื่องจากการที่ข้าราชการครูสายศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ เห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมเท่าเทียมกับข้าราชการครูสายผู้บริหารการศึกษาในหลาย ๆ ด้าน เช่น การเลื่อนชั้น การปรับระดับเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ที่สูงขึ้น โอกาสก้าวหน้าที่จะเข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับต่าง ๆ มีน้อยปัจจัยด้านความมั่นคงของงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน คิมบอล ไวส์ (Kimball Wiles) กล่าวถึงความสำคัญของความมั่นคงของงานว่า มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม มีความรู้สึกในความสำเร็จ<sup>7</sup>

ด้านสภาพการปฏิบัติงาน พบว่าสิ่งที่ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอไม่พึงพอใจคือ ไม่มีหนังสือเอกสารและคู่มือการค้นคว้า อ้างอิงมากพอ ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของบุญเจือ ทองประหวั้น ที่พบว่าขาดหนังสือเอกสารเพื่อการค้นคว้า ขาดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน<sup>8</sup> และสอดคล้องกับผลการวิจัย

<sup>5</sup> ศึกษานิเทศก์, สมาคม. "การประชุมทางวิชาการ ครั้งที่ 2 ของสมาคมศึกษานิเทศก์," กรุงเทพมหานคร : 14 ธันวาคม 2527 (อัครสาเนา).

<sup>6</sup> บุญเจือ ทองประหวั้น. "ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด" วิทยานพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525 หน้า 64 .

<sup>7</sup> Kimball Wiles, Supervision for BeHer School, Egnlewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1967 p. 57.

<sup>8</sup> บุญเจือ ทองประหวั้น. "ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด" วิทยานพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525 หน้า 65 .



ของสมาคมศึกษานิเทศก์ ที่พบว่า ปัญหาในการชกอุปกรณ์และเครื่องมืออำนวยความสะดวก  
สะดวกเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สูงมากที่สุด<sup>9</sup> ซึ่งการจัดสภาพการปฏิบัติงานให้เหมาะสม  
อำนวยความสะดวกในค่านต่าง ๆ ก็จะเป็นผลดีต่อหน่วยงานแต่ที่ยังจัดได้ไม่สมบูรณ์  
อาจเนื่องมาจากงบประมาณไม่เพียงพอ วิทยุ โทรสาร กล่าวไว้ในหน่วยงานทั่ว ๆ ไป  
ที่ภาวะเศรษฐกิจจำกัด เรื่องสภาพการทำงานมักเป็นปัจจัยที่ไม่พอใจเป็นอย่างมาก<sup>10</sup>  
และสมพงษ์ เกษมสิน โค้กกล่าวว่า สภาพการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้าง  
กำลังใจ กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของคณงาน พนักงาน เจ้าหน้าที่และเป็นปัจจัย  
สำคัญในการเพิ่มผลผลิตแก่องค์กรด้วย<sup>11</sup>

การปฏิบัติอย่างยุติธรรม ในปัจจุบันนี้ ข้อที่ศึกษานิเทศก์ไม่พึงพอใจมากที่สุด  
คือหน่วยงานไม่มีเกณฑ์ประเมินผลงานการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อย่างเหมาะสม  
สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชวน เตียวกุล ที่พบว่า การได้รับความยุติธรรมจาก  
หัวหน้าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ขวัญของบุคคลดีขึ้น<sup>12</sup> และอรุณ ภิภรรยา  
กล่าวว่า มนุษย์ต้องการความยุติธรรม คนเราจะไม่พอใจเมื่อการทำงานและการ  
เลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือนไม่สอดคล้องกันอย่างสมเหตุสมผล<sup>13</sup> ดังนั้น หน่วยงานต่าง ๆ  
ถ้าบุคคลในหน่วยงานได้รับการปฏิบัติแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าขาด  
ความยุติธรรมก็จะทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่ำลงได้

9 ศึกษานิเทศก์, สมาคม. "ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์  
สพอ./สปก. กรุงเทพมหานคร : 27 กุมภาพันธ์ 2527 (อัคราเนนา)

10 วิทยุ โทรสาร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช,  
2517) หน้า 265.

11 สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร:  
ไทยวัฒนาพานิช 2516); หน้า 203.

12 ชวน เตียวกุล. "ขวัญในการปฏิบัติปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราษฎร์  
อาชีวศึกษา" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521 หน้า 121.

13 อรุณ ภิภรรยา. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กทม.ไทยวัฒนาพานิช,  
2522) หน้า 98.

ความเจริญก้าวหน้าในปัจจุบันนี้ขอศึกษานิสัยที่ศึกษาในเทศไม่พึงพอใจมาก ได้แก่ การที่ศึกษานิสัยมีโอกาสก้าวหน้า ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ตามความสามารถ ซึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมาคมศึกษานิสัยที่พบว่า ศึกษานิสัยมีความรู้สึก ว่าคนขาดความก้าวหน้าในวิชาชีพ<sup>14</sup>และสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญเจือ ทองประหวั้น ที่พบว่า โอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ตามความสามารถของศึกษานิสัยจังหวัด นั้นมีน้อย<sup>15</sup> ปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าเป็นปัจจัยจูงใจให้ผู้ที่ทำงานมีความพอใจและ กระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ที่ปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบคือความพอใจในงานที่ทำ<sup>16</sup>และสอดคล้องกับที่ สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวไว้ว่า การเลื่อนขั้น เลื่อนชั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใดบังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจ และมีกำลังขวัญดี<sup>17</sup>

<sup>14</sup>ศึกษานิสัย, สมาคม. "ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของศึกษานิสัย สปอ./สปก." กรุงเทพมหานคร : 27 กุมภาพันธ์ 2527 (อัคราเนนา).

<sup>15</sup>บุญเจือ ทองประหวั้น. "ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิสัย สำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาคศึกษามหาวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525 หน้า 165.

<sup>16</sup>สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. เอกสารการสอน ชุดวิชาฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : รุ่งศิลป์ การพิมพ์ 2527) หน่วยที่ 11 หน้า 141.

<sup>17</sup>สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : ไทปอดนาพานิช 2516) หน้า 339.



ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานปัจจุบัน ข้อที่ศึกษานี้นอกจากนี้ไม่เพียงพอใจมาก  
 ได้แก่ หน่วยงานมีการประชุมรับนิทวารรายกัน เพื่อนร่วมงานนับเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง  
 ที่จะช่วยส่งเสริมขวัญในการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของเบนเคอร์ ( Bender )  
 ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูด้วยกันเป็นสิ่งสำคัญ<sup>18</sup> และสอดคล้องกับผลการวิจัย  
 ของ พิศเพลิน สงวนพงศ์ ที่พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานสูง ได้แก่  
 ความสัมพันธ์อันดีของหน่วยงาน<sup>19</sup> ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เฮอรัชเบอร์ก  
 ( Herzberg ) ในเรื่องปัจจัยเกี่ยวกับการบำรุงรักษาจิตใจ ( Hygiene Factors )  
 ที่ชงชัย สันติวงษ์ ได้อ้างถึงว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาจิตใจเป็นปัจจัยที่มีผล  
 กระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ<sup>20</sup> ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานเป็นปัจจัยที่  
 เกี่ยวกับการบำรุงรักษาจิตใจ จะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ การสร้างความ  
 สัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน นับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับศึกษานี้นเทศก์ เพราะงานที่ทำ  
 ส่วนใหญ่จะเป็นการประสานงาน ขอความร่วมมือจากบุคคลทั่วไปในหน่วยงาน งานจึงจะ  
 ประสบผลสำเร็จได้ควยดี ซึ่งในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลทั่วไปศึกษา-  
 นี้นเทศก์จำเป็นจะต้องใช้ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างมากเพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ  
 ประสบผลสำเร็จควยดี

การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอในปัจจุบัน ข้อที่ศึกษานี้นเทศก์ไม่เพียงพอใจมาก  
 ได้แก่ ข้อที่กล่าวว่า หน่วยงานของศึกษานี้นเทศก์มีการติดต่อกับประชาชนดี ทำให้  
 ประชาชนเข้าใจและทราบการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าว  
 ของอรุณ รักธรรม ในสมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่า การที่จะทำให้งานประสบ  
 สำเร็จต้องมีการวางแผนการจัดองค์การหรือหน่วยงาน และนอกจากนั้นสิ่งที่จะขาดเสีย

<sup>18</sup> John Edward Bencter, "Morale of Elementary School  
 Teacher," Dissertation Abstracts International.33 (February 1973): 3984A.

<sup>19</sup> พิศเพลิน สงวนพงศ์. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัย  
 เทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในภาคกลางเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญในการ  
 ปฏิบัติงาน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527) หน้า 133 .

<sup>20</sup> ชงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช  
 2522) , หน้า 369 .

มิได้คือการรู้จักทำการติดต่อสื่อสาร ด้วยเหตุที่การติดต่อสื่อสารเป็นคิดอย่างหนึ่งในการบริหารบุคคลที่บุคคลพยายามจะหาช่องทางที่จะทราบความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน<sup>21</sup> การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน การบริหารงานขององค์การใดจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นสำคัญ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดมีชีวิตีเพราะทำให้บุคคลได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วม เปิดช่องทางให้มีการสร้างสรรค์ และทำงานอย่างสมัครใจการปฏิบัติงานสะดวกมีความชัดเจน เข้าใจง่าย การที่จะให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ ต้องมีการวางแผนจัดระบบการติดต่อสื่อสารให้ดี ต่อเนื่องและดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอ จึงจะประสพผลตามที่ต้องการได้

ลักษณะของงาน ปัจจัยข้อที่ศึกษานี้นอกเหนือไปจากปัจจัยคือ ปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบไม่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมาคมศึกษานี้นอกเหนือไปจากงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบมีมากเกินไป และทำงานคานธุการมากกว่างานนิตเทศการศึกษ<sup>22</sup> ซึ่งจากการศึกษาของเฮอริชเบอร์ก ลักษณะของงานเป็นปัจจัยจริงใจที่จะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ จะทำให้คนมีสุขหรือมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ปัจจัยคานลักษณะของงานเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถที่จะกระตุ้นปัจจัยนี้ ทำให้คนมีความพอใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใ้บังคับบัญชาได้ช่วยในการปฏิบัติงานของบุคคลจะดีไ้ถ้าเขาใ้ทำงานใ้เหมาะสมกับเขาความรับผิดชอบของเขา

สถานภาพทางสังคม ปัจจัยข้อที่ศึกษานี้นอกเหนือไปจากปัจจัยคือ งานนิตเทศการศึกษ เป็นงานที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรีเป็นที่รู้จักกว้างขวางในหมู่ประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมาคมศึกษานี้นอกเหนือไปจากงานที่พบว่า ฐานะของศึกษานี้นอกเหนือไปจาก<sup>23</sup>

<sup>21</sup> สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2516) หน้า 288 .

<sup>22</sup> ศึกษานี้นอกเหนือไปจาก, สมาคม. "ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานของศึกษานี้นอกเหนือไปจาก สปอ./สปก." กรุงเทพมหานคร : 27 กุมภาพันธ์ 2527 (อัคราเนา) .

<sup>23</sup> ศึกษานี้นอกเหนือไปจาก, สมาคม. "ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานของศึกษานี้นอกเหนือไปจาก สปอ./สปก." กรุงเทพมหานคร : 27 กุมภาพันธ์ 2527 (อัคราเนา) .



ซึ่งความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงานอันหนึ่งคือ การได้รับการยอมรับนับถือ  
 ได้รับการยกย่องว่ามีความสำคัญในกิจการงานต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความภูมิใจ มีกำลัง  
 ใจในการปฏิบัติงาน กล้า ทองขาว ได้ทำการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการ  
 ปฏิบัติงานที่สำคัญอันหนึ่งคือ สถานภาพและการได้รับการยอมรับ หมายถึง ความรู้สึก  
 ภาคภูมิใจในฐานะที่เป็นอยู่ การมีความรู้สึกว่านักเรียนที่สอน เพื่อนร่วมงาน และ  
 ผู้บังคับบัญชายอมรับนับถือทั้งส่วนตัว ความคิดเห็นและผลงาน<sup>24</sup> สมพงษ์ เกษมสิน  
 กล่าวว่าความต้องการขั้นพื้นฐานในทางสังคมมนุษย์ที่นับว่าสำคัญมากอีกข้อหนึ่งคือ  
 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จและการที่จะได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่นหรือ  
 ต้องการให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสำคัญ<sup>25</sup> สถานภาพทางสังคมจำเป็นเป็นปัจจัยที่  
 สำคัญต่อขวัญในการปฏิบัติงาน เพราะ มนุษย์เป็นสัตว์สังคม เมื่ออยู่ที่ใดได้รับการยกย่อง  
 นับถือและยอมรับ เป็นพวกเดียวกันกับสมาชิกทั่วไป ย่อมทำให้มีความสุขและมีกำลังใจใน  
 การปฏิบัติงาน

ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร ปัจจัยนี้ขอที่ศึกษานี้เทศกึ่งพอใจน้อย  
 คือ ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างจริงจังได้รับความนิยมนอย่างกว้างขวางสอดคล้อง  
 กับผลการวิจัยของ นาเปียร์ (Napier) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติ  
 งานอยู่ในระดับสูงประการหนึ่งคือ ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นของผู้บริหาร<sup>26</sup>  
 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุญเจือ ทองประหวั้น ที่พบว่าความเชื่อมั่นและนับถือ

<sup>24</sup>กล้า ทองขาว. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์สาขาคอมพิวเตอร์  
 ศรีนครินทร์วิโรฒ" ปรินญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ 2523 หน้า 37 .

<sup>25</sup>สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร :  
 ไทยวัฒนาพานิช 2526) หน้า 304 .

<sup>26</sup>Thomas Gayle Napier, "Teacher Morale," Dissertation  
Abstracts International. 27 November 1966 : 1288 A.

ในตัวผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์จังหวัด<sup>27</sup>  
สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่ายู่ใต้มงคัมภีร์ขอยอมปรารถนาที่จะมีผู้นำหรือหัวหน้างาน  
ที่มีความรู้ความสามารถ เพราะหัวหน้างานเป็นจตุรรวมแห่งพลังรวมของการทำงาน  
ผู้นำที่สามารถยอมประสานทั้งงานและน้ำใจของคนในองค์การให้ปฏิบัติร่วมกันได้อย่าง  
มีประสิทธิภาพ ผู้นำยังต้องเป็นตัวอย่างในการทำงานและการปฏิบัติตนอีกด้วย<sup>28</sup>

ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคล และคณะบุคคลจะทำให้เกิดความมั่นใจที่จะ  
ทำงานให้สำเร็จบุคคลจะพยายามต่อสู้อุปสรรค เพื่อให้งานที่ปฏิบัติสำเร็จตามเป้าหมาย  
ผู้บริหารจึงไม่ควรละเลยต่อสิ่งเหล่านี้ ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร จึงเป็น  
สิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะต้องสร้างให้มีและเกิดขึ้นในหน่วยงาน การที่ผู้ร่วมงานรู้สึก  
ว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่ควรยกย่องนับถือและมีความมั่นใจในความสามารถในการบริหารของ  
ผู้บริหาร นับว่าเป็นวิธีการในการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้กับบุคคลในหน่วยงาน  
อย่างหนึ่ง

การมีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ปัจจัยนี้ที่ศึกษานิเทศก์ส่วน  
ใหญ่เห็นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและ  
แนวปฏิบัติของหน่วยงานศึกษานิเทศก์ก็มีความภูมิใจมากที่ไ้ทำงานในหน่วยงานซึ่งสอดคล้อง  
คลอไปกับผลการวิจัยของ กล่า ทองขาว ที่พบว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย  
เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน<sup>29</sup> สอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญเจือ ทอง-  
ประหวั่น ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์สำนักงานการ

<sup>27</sup>บุญเจือ ทองประหวั่น. "ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาคศึกษาวิชาการ  
ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หน้า 63 .

<sup>28</sup>สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ (กรุงเทพฯ :  
ไทยวัฒนาพานิช , 2526) หน้า 280 .

<sup>29</sup>กล่า ทองขาว. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์สาขิต มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ" วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,  
2523 หน้า 37 .



การประถมศึกษาจังหวัดสูง คือการมีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน<sup>30</sup> และสอดคล้องกับผลการวิจัยของนาเปียร์ (Napier) ผลการวิจัยพบว่า การที่ครูมีโอกาสร่วมกำหนดนโยบาย เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานสูง<sup>31</sup> การที่บุคคลรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานนั้นเป็นการสร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติให้ดีขึ้น ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่าการเข้ามีส่วนร่วมเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นสิ่งจูงใจที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ชอบการคบหาสมาคม ต้องการรักคนอื่นและต้องการให้คนอื่นรัก ชอบเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตนสนใจการจัดให้มีโอกาสเข้ามีส่วนร่วมในการประชุม ให้แสดงความคิดเห็นในนโยบายหน่วยงาน การร่วมมือปฏิบัติการต่าง ๆ การมีส่วนร่วม ก็ช่วยลดความรู้สึกต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงให้เหลือน้อยที่สุด เนื่องจากตัวเองมีส่วนได้เสียต่อการอยู่ด้วยนั่นเอง<sup>32</sup>

ความรู้สึกภูมิใจและความสำคัญของงาน ปัจจัยข้อนี้ศึกษานิสัยส่วนใหญ่มีความพอใจ เมื่อทำงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้สำเร็จ ศึกษานิสัยเหล่านี้มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จตามมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มนูญ เอี่ยมวิสัย ที่พบว่า ความรู้สึกภูมิใจและความสำคัญของงานมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติสูง<sup>33</sup>

<sup>30</sup>บุญเจือ ทองประวัน. "ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525 หน้า 66 .

<sup>31</sup>Thomas Gayle Napier "Teacher Morale" Dissertation Abstracts International, 33 (February 1973) : 3984 A.

<sup>32</sup>สมพงษ์ เกษมสิน. "การบริหารงานบุคคลแบบใหม่" (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช 2526) หน้า 329 .

<sup>33</sup>มนูญ เอี่ยมวิสัย. "ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6" วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2519, หน้า 81 .

และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุชาติ วิภาสวัช ในปัจจัยข้อเดียวกันว่ามีผลต่อขวัญ  
ในการปฏิบัติงานในระดับสูง<sup>34</sup> นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้ขวัญ  
ขององค์การดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับคนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ<sup>35</sup>  
ซึ่งศึกษานิสิตศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอส่วนใหญ่อาจเห็นว่า  
การที่ได้ทำงานที่ใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และสามารถที่จะทำงาน  
ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายที่กำหนด หรือที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายได้สำเร็จ เป็นสิ่งที่  
มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวว่า ขวัญเกิดขึ้นด้วยความ  
รู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้าถึงงานนั้นเปิดโอกาสให้คนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำ  
โดยคนไม่รักงานเมื่อเราหวังจะให้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่จะมอบหมายให้คนหนึ่งทำ  
นั้น จึงควรเป็นงานที่เขาพึงพอใจเพื่อจะได้ผลิตผลอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>36</sup>

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจัยนี้ข้อที่ศึกษานิสิต  
พึงพอใจมากได้แก่ การที่ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรึกษาหารือ  
หรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการวิจัยของเบนเดอร์  
( Bender ) ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ขวัญ  
ในการปฏิบัติงานของครูสูงหรือต่ำ<sup>37</sup> สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลัทธอพ ( Lathrop )

34 สุชาติ วิภาสวัช. "ขวัญในการปฏิบัติของครูพลศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา  
ศึกษาของกรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาพลศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525 หน้า 73 .

35 นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร :  
เอส.เอ็ม.เอ็ม การพิมพ์ 2525) หน้า 78

36 สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ (กรุงเทพมหานคร :  
ไทยวัฒนาพานิช 2526) หน้า 342 .

37 John Edward Bender' "Morale of Elementary School Teacher"  
Dissertation Abstracts International.33 (February 1973) 3984 A.



ที่พบว่า ความสัมพันธ์อันดีต่อครูใหญ่ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู<sup>38</sup> และสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญเจือ ทองประหวั้น ที่พบว่า ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงต่อขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด<sup>39</sup> อุตัย หิรัญโต กล่าวว่า บุคคลที่มีอิทธิพลสูงต่อการเสริมสร้างขวัญและทำลายกำลังใจขวัญมากที่สุดได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่อยู่ใกล้ชิด ทั้งนี้เพราะผู้ใต้การบังคับบัญชาก่อให้เกิดการปกครองของหัวหน้างานตลอดเวลาที่ทำงานอยู่ภายในองค์การ การปฏิบัติกิจของผู้บังคับบัญชาอาจจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา หรือก่อให้เกิดความหมกหมองก็ได้<sup>40</sup> ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจะต้องตรวจสอบอยู่เสมอ เพราะหากความสัมพันธ์ระหว่างกันนั้นไม่ดี ก็ย่อมก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในหน่วยงานก็จะค่อยลงไป

ข้อเสนอแนะ

ก. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

การบริหารงานในปัจจุบันการเสริมสร้างและบำรุงขวัญปฏิบัติงาน เป็น

<sup>38</sup> Robert Frederick Lathrop, "A Study of the Relationship Between Teacher Abstracts Behavior and Morals," Dissertation Abstracts International. 40 (November 1979) : 2391 A.

<sup>39</sup> บุญเจือ ทองประหวั้น. "ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2525. หน้า 67

<sup>40</sup> อุตัย หิรัญโต. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร กรุงเทพมหานคร : โอเคียนส์โตร์, 2520. หน้า

สิ่งจำเป็นในทุกหน่วยงานที่พึงจัดทำให้มีขึ้น เพราะการเสริมสร้างและบำรุงขวัญบุคคลในหน่วยงาน จะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอมีขวัญไม่เต็ม เนื่องจากความไม่พึงพอใจ ในปัจจัยด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในปัจจัยด้านความเพียงพอของรายได้ ความมั่นคงของงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรม และสภาพการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชากำหนดนโยบาย อำนาจในการตัดสินใจและสั่งการต่าง ๆ จึงควรให้ความสนใจในการที่จะปรับปรุงแก้ไข ให้ศึกษานิเทศก์เกิดความพึงพอใจ และเกิดความรู้สึกที่ดีในปัจจัยดังกล่าว ซึ่งสรุปปัญหาได้จากข้อมูลนี้หลายประการ เช่น

1. ปัญหาความเพียงพอของรายได้ ผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานให้ได้ผลดีจะต้องไม่มีความเคียดแค้น ความกังวลในด้านจิตใจ และไม่ได้รับการบังคับบัญชาการครองชีพด้วยผู้บริหารอาจช่วยแก้ไขได้โดยอาจไม่ได้ช่วยในด้านกาารเพิ่มรายได้ให้โดยตรงแต่อาจจะช่วยในลักษณะ การให้ประโยชน์แก่บุคคล โดยช่วยให้ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของบุคคลในหน่วยงานดีขึ้น การจัดตั้งกองทุนสงเคราะห์ทางด้านการเงิน การให้บริการทางด้านสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่ศึกษานิเทศก์ การจัดให้มีการประกันภัยในการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณในการออกนิเทศ เหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจให้ศึกษานิเทศก์มีขวัญในการปฏิบัติงาน ยังผลให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่นยิ่งขึ้น
2. ปัญหาความมั่นคงของงาน ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับศึกษานิเทศก์ ให้เห็นว่างานที่ปฏิบัติอยู่มีความมั่นคง สามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่ ก็จะเป็นสิ่งจูงใจให้ศึกษานิเทศก์เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีกำลังใจทำงาน การคิดโยกย้ายหรือเปลี่ยนสายงานไปหาตำแหน่งงานที่มั่นคงกว่า คงจะลดน้อยลง ในปัจจุบันการเปลี่ยนสายงานของศึกษานิเทศก์



มีมากขึ้น จากสายสนับสนุนการสอนไปสู่สายผู้บริหารการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานมีความอ่อนแอ กอปรประสิทธิภาพ การแก้ไขอาจทำได้โดย แยกสายงานของศึกษานิเทศก์ เป็นสายวิชาการและจัดระบบตำแหน่งให้ศึกษานิเทศก์ สามารถปรับเลื่อนตำแหน่งได้เมื่อมีผลงานและปริมาณเพียงพอ ทำให้ศึกษานิเทศก์ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในการแสวงหาความก้าวหน้าเป็นการสร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

3. ปัญหาสภาพการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานถ้ามีการจัดสภาพการปฏิบัติงานให้ดีและเหมาะสม ก็จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานและช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารได้แก้ไขโดยจัดทำ หนังสือ เอกสาร คู่มือการค้นคว้าอ้างอิง ให้มีอย่างเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย จะเป็นการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ให้ดีขึ้น เพราะการที่สามารถปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ มีเอกสาร คู่มือการค้นคว้าวัสดุอุปกรณ์เพียงพอ ย่อมทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น หน่วยงานก็จะได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วย การจัดสภาพการปฏิบัติงานให้ดี เหมาะสมจึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องเอาใจใส่ ดูแล ใ้มีขึ้นและปรับปรุงให้เหมาะสมเป็นปัจจุบัน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ

4. ปัญหาการปฏิบัติอย่างยุติธรรม การปฏิบัติอย่างยุติธรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของนักบริหารที่จะใช้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะทำให้มีความรู้สึกว่ามี ความเท่าเทียมกันทุกคน ไม่มีการเหลื่อมล้ำค่าสูง ถ้าหากมีการปฏิบัติที่ไม่ยุติธรรมเกิดขึ้น ก็ทำให้บุคคลไม่พึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน อาจแสดงการประท้วง และท้อแท้ที่จะทำงาน

งานก็จะชักช้าและไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งในส่วนนี้ ศึกษานิเทศก์ เกิดความรู้สึกว่าหน่วยงาน  
 ไม่มีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานและมีระบบติดตามการปฏิบัติงาน อย่างดีและเหมาะสม  
 ซึ่งผู้บริหารอาจแก้ไขโดยจัดให้มี เกณฑ์และระบบประเมินผลงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน  
 เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่  
 การงาน เพราะการจัดสร้างเครื่องมือและเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน เชื่อถือได้ไว้ใช้ในหน่วยงาน  
 เพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ย่อมสามารถป้องกันความลำเอียง ข้อครหา อันอาจเป็น  
 ปัจจัยที่นำไปสู่การเสริมสร้างขวัญของบุคคลในหน่วยงานให้ดีขึ้นได้

ข. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการกระทำเป็นครั้งแรกในการมีศึกษา

นิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ และพบว่าศึกษานิเทศก์มีขวัญไม่ดี  
 และไม่พึงพอใจมากในด้านความเพียงพอของรายได้ ความมั่นคงของงาน ดังนั้นหลังจาก  
 ช่วงเวลาผ่านไปประมาณ 2 - 3 ปี ควรจะได้วิจัยเรื่องขวัญและอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ  
 ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปจากผลการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ อย่างไร

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ฉับขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์  
 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยพิจารณาเรื่อง อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์  
 ในการทำงาน