

เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทำงานโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ทำงานส่วนตัว ทำงาน
กับองค์การเอกชนและทำงานในหน่วยงานของรัฐ ถ้าจะพิจารณาเฉพาะองค์การเอกชน
และหน่วยงานของรัฐ พอจะอนุมานได้ว่างานขององค์การเอกชนมุ่งที่จะลงทุนให้ได้
กำไร คนที่ทำงานกับองค์การเอกชนจะต้องรู้ตัวเสมอว่าผลงานของตนนั้นเกี่ยวข้องกับ
ความมั่งคั่งของตนโดยตรง ต่างกับหน่วยงานของรัฐซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานให้บริการ
งานของรัฐวัดได้ยากกว่าขาดทุนหรือได้กำไร คนที่ทำงานในหน่วยงานจะไม่คำนึงถึง
ผลงานของตนสัก เพราะถือว่าคุณภาพในการทำงานของตนจะอยู่ในเกณฑ์หรือไม่ก็
ก็จะรับผลประโยชน์ตอบแทนปลายปีเท่ากัน และหน่วยงานของรัฐลำบากเพราะได้รับ
ค่าใช้จ่ายประจำในรูปงบประมาณประจำปี ดังนั้นในองค์การเอกชนปัญหาเรื่องคนทำงาน
ไม่ค่อยเต็มสติกำลังจะน้อยกว่าคนทำงานในหน่วยงานของรัฐ¹

ความสูญเสียเปล่าที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบันก็คือ ก็คือการทำงาน
ไม่จริง เป็นความสูญเสียเปล่าที่นำเสียค่าย และถ้าปล่อยให้เป็นอย่างนั้นตลอดไปจะทำให้
เกิดความล้มเหลวแก่ประเทศชาติในที่สุด งานหรือสถาบันบางแห่งที่ตั้งขึ้นมองดูทฤษฎีแต่
เพียงภายนอก แต่ภายในมิได้ทำอะไรเป็นขั้นเป็นอัน ทำงานกันอย่างเพี้ยน มีว่แต่
นั่งวิจัยวิชาการกันอยู่ ไม่เคยลงมือเลย ผลก็คือไม่มีอะไรเกิดขึ้น ฉะนั้นการทำงาน
อย่างจริงจังเป็นสิ่งทีชาติไทยกำลังต้องการยิ่งในปัจจุบัน ในการทำงานอย่างจริงจัง

006582

¹ อธิปัติย์ คดีสุนทร, "การทำงาน" วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ

ทำงานอย่างเหมาะสม สม่่าเสมอ ฉับพลัน และทันต่อเหตุการณ์ ย่อมจะเป็นระบบ
ที่สามารถจะสร้างความเจริญให้แก่ประเทศไทยโดยเร็ว¹

ในปัจจุบันนี้ แม้ว่าจะได้มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศมาแล้ว
ถึงสามฉบับ แต่ก็ปรากฏว่าความไม่เท่าเทียมกันของรายได้ระหว่างคนในภูมิภาคต่าง ๆ
ของประเทศยังเป็นปัญหาที่แก้ไม่ตก ความยากไร้และค้อยในสภาพความเป็นอยู่ของคน
ในชนบทมีอยู่โดยทั่วไป²

การปฏิบัติตามโครงการพัฒนาเศรษฐกิจที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมนั้น ปกติผู้รับผิดชอบ คือ กระทรวง ทบวง กรม และรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ
เป็นผู้ดำเนินการ ปรากฏว่าที่เป็นมาแล้ว หน่วยงานและองค์การต่าง ๆ มีสมรรถภาพ
และประสิทธิภาพไม่ทัดเทียมกัน มีอยู่หลายหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างสูง ทัดเทียม
กับหน่วยงานประเภทเดียวกันในต่างประเทศที่พัฒนาแล้ว แต่ก็มีหน่วยงานหลายหน่วยงาน
ที่ยังล่าหลังเพราะขาดการนำที่ดี และขาดข้าราชการ พนักงานที่มีสมรรถภาพสูง
จึงทำประสพอุปสรรคในการบริหารงาน เป็นผลสะท้อนในการพัฒนาเศรษฐกิจส่วนรวม
ไม่สอดคล้องตามแผนที่วางไว้³ หากเป็นอยู่เช่นนี้ก็ย่อมจะเกิดอุปสรรคในการพัฒนา
ประเทศ การพัฒนาซึ่งเชื่อว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดวิธีการหนึ่งที่จะนำมาใช้เพื่อ

¹ วิชา สุตรสสุวรรณ, "คู่มือสัมพันธชาติกับการสูญเปล่า" คู่มือสัมพันธชาติ
(กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การพิมพ์พระนคร, 2519), หน้า 219

² คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน,
"การวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ภาค เพื่อประกอบการเลือกเขตพัฒนาชนบท" วารสารเศรษฐกิจและสังคม
(พฤศจิกายน - ธันวาคม, 2521), หน้า 55

³ เสนาะ ภูนากุล, "การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจของไทย" ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนาประเทศ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2508), หน้า 402.

ยกระดึบการครองชีพและแกไขปัญหาต่าง ๆ ที่ประชาชนกำลังเผชิญอยู่จึงอยู่ในสภาพ
ดึงกล่าวข้างตน

การบริหารงานทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารรัฐกิจ ธุรกิจ หรือการศึกษา
ก็ตาม ทางก็ถือวาปัจจัยสำคัญของการบริหารงานนั้น ประกอบด้วย 4 M'S คือ คน
(Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีจัดการ
(Management) ซึ่งเรียกกันว่า ทรัพยากรหลักของการบริหาร แต่ภายในทรัพยากร
หลักทั้งสี่ของการบริหารดึงกล่าวนี้ คน หรือทรัพยากรมนุษย์จะมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง
เนื่องจากคนเป็นตัวการหรือผู้กระทำกร ถ้าคนไม่กระทำกรเสียแล้ว เงิน หรือวัสดุ
อุปกรณ์ยอมไม่เกิดประโยชน์หรือเกิดคุณค่าขึ้นมาได้ และถ้าคนผู้ปฏิบัติกรเป็นคนไม่มี
ความรู้ ชาติกำลังกาย กำลังสติปัญญา งานหรือกิจการนั้นก็ล้มเหลว ดึงนั้นคนหรือ
ทรัพยากรมนุษย์จึงถือได้วาเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรหลักของการบริหาร
ทุกชนิด¹

ระหว่างปี ค.ศ. 1920 ถึง 1940 เมโย (Mayo) กับคณะที่มหาวิทยาลัย
ฮาร์วาร์ดได้ทำการศึกษาทดลองเกี่ยวกับความสำคัญอง "คน" ในฐานะที่เป็นองค์ประกอบ
ของการบริหาร ณ บริษัทเวสเทอร์น อีเลคทริก เมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา การศึกษา
ครั้งนี้เรียกว่า "การศึกษาฮอร์ธอร์น" (Horthorne Study) ผลของการศึกษาได้
พบว่า "องค์การเป็นระบบสังคมและคนงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในองค์การ"² และผล
สืบเนื่องจากการศึกษาทดลองนี้ ต่อมาได้ก่อให้เกิดวิธีการจัดงานแผนใหม่ทีเรียกว่า
"การจัดงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์" (Human Relation Approach) ซึ่งได้ให้

¹วิญญู สาขร, "การบริหารงานบุคคล" หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ
: ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 172.

²Keith Davis, Human Relation at Work (Tokyo McGraw-Hill
Kogakusha, 1967), p. 9.

ความสัมพันธ์แก่ "คน" ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร¹

สตาห์ล (Stahl) ได้ให้ความเห็นในการทดลองครั้งนี้โดยสรุปว่า ผลที่ได้จากการทดลองเมื่อปลายปี ค.ศ. 1920 นั้น คือหลักปรัชญาที่ว่า "ทัศนคติของคนหนึ่ง มีผลต่อความพยายามของอีกคนหนึ่งมากกว่าจะเกิดจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพอื่น ๆ ปัญหาในการบริหาร คือ การค้นคว้าทัศนคตินั้น ๆ และให้มีอิทธิพลพอที่จะทำให้เกิดผลดีมากที่สุดเท่าที่จะเป็นได้² ซึ่งให้เราได้ทราบว่าปัจจัยมนุษย์มิได้มีเพียงกำลังกายตามสภาพ ความรู้ที่ได้มาจากการศึกษาอบรมและความสามารถ หรือทักษะที่ได้มาจากประสบการณ์ ซึ่งจะนำมาใช้สนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดเท่านั้น หากยังมีปัจจัยสำคัญอันเป็นนามธรรมอื่น ๆ อีก เช่น ความต้องการส่วนตัว ทัศนคติเป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีบทบาท และส่งผลกระทบต่อการบริหาร³

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ความสามารถของผู้บริหารที่แตกต่างกัน อยู่ที่การใช้ศิลปะในการบริหาร ซึ่งต้องดัดแปลงกฎเกณฑ์หรือหลักการที่เป็นศาสตร์มาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง ดังนั้นการบริหารให้ก้าวหน้า คนนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ในแต่ละหน่วยงานบุคคลที่ปฏิบัติงานย่อมมีความแตกต่างกัน บางคนปฏิบัติงานได้ผลดีมาก บางคนปฏิบัติงานไม่ค่อยได้ผล ความแตกต่างของบุคคลในหน่วยงานนั้นมีสาเหตุหลายประการ แต่ที่สำคัญคือ พฤติกรรมสิ่งแวดล้อม และทัศนคติของบุคคลในหน่วยงานนั้น นักบริหารงานบุคคลยอมรับว่า การพัฒนาบุคคล เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 220 - 221.

²O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York : Harper & Row, Inc., 1971), p. 205.

³ปฐม มณีโรจน์, ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนาการบริหาร (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2518), หน้า 15 - 16.



ในการที่จะทำให้งานของหน่วยงานดำเนินไปอย่างเรียบร้อย และประสบความสำเร็จ การพัฒนานั้นควร เป็นการพัฒนาทั้งทางด้านปฏิบัติและทางจิตใจ¹ สิ่งที่ผู้บริหารควรจะได้ พิจารณา คือ การนำเอาหลักการบริหารบุคคลากรแผนใหม่ เข้ามาร่วมช่วยปรับปรุงแก้ไขงาน บุคคลให้เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารของ ตน ได้เต็มที่

ในเรื่องการบริหารบุคคลากรแผนใหม่ เฟลิก เอ นิโกร (Felix A. Nigro) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลากร คือ ศิลปะในการเลือกสรร บุคคลากรใหม่ และใช้บุคคลากรเท่าในลักษณะที่ได้ผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคลากร เหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ²

ส่วนเสนาะ ตีเข่าว เห็นว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ ได้บุคคลากร และบำรุงรักษาบุคคลากรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนพอเพียง และเหมาะสม นั่นก็คือ หน้าที่ด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา ตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายตำแหน่งงาน³

ในเรื่องเดียวกันนี้ ญูญู สาธร ได้แสดงความเห็นอย่างชัดเจนและรัดกุม ว่า การบริหารบุคคลากร หมายถึงการเลือกสรรบุคคลากรเข้าทำงาน และใช้บุคคลากรที่มี อยู่แล้วอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ได้ผลงานที่มีปริมาณและคุณภาพสูงสุด หรืออาจจะ

¹ เกคินี หงสนันท์, "การบริหารบุคคลตามระบบ" วารสารพัฒนา บริหารศาสตร์ ปีที่ 13, เล่ม 4, (ตุลาคม, 2518), หน้า 497.

² Felix A. Nigro, Public Personnel Administration (New York : Henry Holt and Company, 1959), p. 36.

³ เสนาะ ตีเข่าว, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรม ศาสตร์, 2516), หน้า 6.

กล่าวได้ว่า คือ กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้ได้เหมาะสมกับงาน (Put the right man in the right job) และในเวลาเดียวกันก็บำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพโดยให้มีความรู้ รวมทั้งการให้ออกจากงานและการพิจารณาบำเหน็จบำนาญ¹

สำหรับทัศนคตินั้น สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า ทัศนคติเป็นนามธรรม และเป็นผลที่ทำให้เกิดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม แต่ทัศนคติมีใจแรงจูงใจและแรงขับ หากเป็นสภาพแห่งการพร้อมที่จะโต้ตอบและแสดงให้ทราบถึงแนวทางการสนองตอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่งต่อสิ่งเร้า ทัศนคติเกิดมาจากปัจจัยหลายประการ เช่น จากอารมณ์ ความประจักษ์แจ้ง ประสบการณ์ การจูงใจ องค์ประกอบทางสังคมและองค์ประกอบทางเศรษฐกิจ เป็นต้น²

เกี่ยวกับเรื่องนี้ เฉลียว บุรีรักษ์ ได้แสดงความเห็นไว้ว่าทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจากประสบการณ์และการเรียนรู้ทั้งสิ้น ดังนั้นจึงอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ตามประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับเพิ่มขึ้น แต่กระบวนการเปลี่ยนแปลงอาจจะช้าหรือเร็วก็ได้สุดแต่วิธีของทัศนคติและประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับ ทัศนคตินั้นแม้จะเป็นฝ่ายกำหนดพฤติกรรมก็จริง แต่ทัศนคติหาได้กำหนดเวลาที่จะแสดงพฤติกรรมไม่ ทั้งยังไม่อาจกำหนดว่า ควรแสดงพฤติกรรมมากน้อยเพียงใด³

¹ วิทยุ สาธร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 8.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 45 - 51.

³ เฉลียว บุรีรักษ์, "จิตวิทยาสังคม" วิทยาศาสตร์สังคม (กรุงเทพฯ : สำนักวิจัยสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, 2517), หน้า 218 - 226.

ในการบริหารการศึกษา ครูอาจารย์และบุรุษงานจะต้องมีบทบาทและทัศนคติที่เกื้อกูลต่อความต้องการ และวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา จึงจะสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดมุ่งหมายที่สำคัญในการบริหารการศึกษาที่ยึดถือครูอาจารย์เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญมากในหน่วยงานก็คือการพัฒนาและบำรุงขวัญครูให้สูงขึ้น เพราะวาทะขวัญเกี่ยวข้องกับทัศนคติของคนงานที่มีต่องานและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน¹ ดังนั้น ขวัญในการปฏิบัติงานนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ มีผลโดยตรงต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึง ความหมาย ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานทั้งในวงการอุตสาหกรรมและวงการศึกษา

ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงาน

ขวัญในการปฏิบัติงาน หรือเรียกสั้น ๆ ว่า ขวัญ นั้น มีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่างต่าง ๆ กัน ทั้งนี้สุดแล้วผู้นั้นจะพิจารณาความหมายไปในแง่ใด เช่น

ขวัญ หมายถึง ความสามารถของกลุ่มบุคคลในการร่วมกันปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามความมุ่งหมาย การร่วมมือกันนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกของกลุ่มมีความเข้าใจ และมีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม มีความเชื่อมั่นในผู้นำ มีความเชื่อมั่นในระหว่างสมาชิกด้วยกัน และมีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของการบริหารงาน²

¹ Pual C. Bartholomew, Public Administration (Totawa, New Jersey : Littlefield, Adam & Co., 1972), p. 89.

² O. Glenn Stahl and Others, Public Personnel Administration (New York : Harper & Row, Publisher, 1956), p. 199.

ตามความเห็นของ เดล โยเคอร์ (Dale Yoder) กล่าวว่า ขบวนการปฏิบัติงาน มักจะมีการนำไปกล่าวกันอย่างคลุมเคลือยิ่ง กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ย่อมหมายถึงองค์ประกอบที่ประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การแสดงออกซึ่งความรู้สึก เมื่อรวมกันแล้วย่อมแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกรวมกันของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงาน ความสัมพันธ์ในการทำงานกับนายจ้างและผู้ร่วมงานอื่น ๆ¹

จากความหมายนี้ใกล้เคียงกับความหมายซึ่ง ราฟ ซี เดวิส (Ralph C. Davis) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจ และสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่นและอื่น ๆ²

ขวัญในการปฏิบัติงานตามความเห็นของจูเซียส (Jucius) กล่าวว่า ขบวนการปฏิบัติงานเป็นส่วนประกอบของสิ่งต่อไปนี้ (1) ทศนคติแห่งจิตใจ น้ำใจ ระดับความเป็นอยู่และระดับของอารมณ์ (2) เป็นสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจ ทศนคติและอารมณ์ของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม (3) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารโดยตรง และ (4) เป็นความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานและร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด³

ตามความเห็นของ เคียท เดวิส (Keith Davis) ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกันกับของจูเซียส ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ขบวนการปฏิบัติงาน หมายถึงทศนคติของบุคคลหรือกลุ่ม

¹Dale Yoder, Personnel Principle and Policies (Tokyo : Maruzen Co., Ltd., 1950), p. 445.

²Ralph C. Davis, The Fundamentals of Top Management (New York : Harper & Brother Co., 1951), p. 552.

³Michael J. Jucius, Personnel Management (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1971), p. 285.

บุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และต่อความร่วมมือกันโดยสมัครใจและอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ¹

^{MS}
นักศึกษไทยคนหนึ่ง คือ สุรางค์ โควตระกูล ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับขวัญไว้ว่า คำขวัญ หมายถึง สถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ทำงาน เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจจะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือ พยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามไปถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้²

นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไว้ว่า ขวัญ เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดี เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ³

จากความเห็นต่าง ๆ ซึ่งได้กล่าวแล้ว น่าจะสรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลทำให้บุคคลในหน่วยงานมีความร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและหมู่คณะ

¹ Keith Davis, Human Relations at Work (New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1962), p. 76.

² สุรางค์ โควตระกูล, "การบำรุงขวัญ," การบริหารบุคคลในประเทศไทย อมร รัชศาสตร์ และโสรัจ สุจริตกุล (รวบรวม), (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์), หน้า 368.

³ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 453.

สำหรับความหมายของขวัญในการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ในวงการศึกษาจากผลการประชุมของนักจิตวิทยา 10 คน ที่มหาวิทยาลัยแคมบริดจ์ ในประเทศอังกฤษ เมื่อปี ค.ศ. 1940 ได้มีความเห็นร่วมกันในเรื่องขวัญว่าสามารถจะนำมาใช้ในวงการศึกษาได้ และได้เน้นถึงความหมายที่นำมาใช้ในวงการศึกษาว่า ขวัญเป็นสภาวะของกลุ่มที่มีจุดหมายชัดเจนและแน่นอน ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีความสำคัญและไม่ขัดต่อจุดหมายของแต่ละบุคคล จะทำให้ผู้ใ้บังคับบัญชาที่มีความศรัทธาในความเป็นผู้นำและมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ อีกทั้งพฤติกรรมของกลุ่มจะมีการร่วมมือกันต่อต้านและกำจัดสิ่งที่จะมาทำลายกลุ่ม¹

ขวัญในทัศนะทางการบริหารตามที่สมาคมผู้บริหาร การศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administration) อธิบายไว้ว่า ขวัญเป็นอารมณ์ของบุคคลที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้เสริมสร้างให้การดำเนินงานเป็นไปตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน เมื่อเขามีอารมณ์หรือจิตใจที่เข้มแข็งก็อาจจะกล่าวได้ว่าเขามีขวัญสูง ขวัญเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบแนวโน้มในการพิจารณาตัวบุคคลผู้อยู่ในบังคับบัญชาให้ทำงานตรงกับความมุ่งหมาย และมีความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของหน่วยงาน ในทางตรงข้ามเมื่อเขามีความรู้สึกท้อแท้ที่จะทำงานให้สำเร็จยอมขวัญต่ำ จะแสดงออกโดยพฤติกรรมที่เป็นสิ่งขัดขวางความตั้งใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา²

¹ Lester W. Anderson and Lauren A. Van Dyke, Secondary School Administration, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1963), p. 332.

² America Association of school Administrators, Staff Relations in School Administrations, Thirty - Third Year Book (Washington : National Education Association, 1955), p. 15.

ส่วนขวัญในการปฏิบัติงานของครู คาร์เตอร์ วิตกู๊ด (Carter V. Good) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครู คือ (1) ทศนคติและความรู้สึกของครูที่เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมาย ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (2) สถานภาพทางจิตใจของครูที่มีต่องานซึ่งอาจจะได้รับอิทธิพลของรายได้ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร โอกาสก้าวหน้า และสติปัญญาการสร้างสรรค์ที่เกิดจากการควบคุมการปฏิบัติงาน¹

เกี่ยวกับเรื่องนี้ ไวลส์ (Wiles) ได้ให้ความเห็นว่าขวัญเป็นปฏิกริยาทางจิตใจและอารมณ์ของบุคคลที่มีต่องานที่เขาได้ทำอยู่ ขวัญอาจมีระดับสูงหรือต่ำ สำหรับครูอาจชอบงานของเขาและมีความเชื่อว่า เขากำลังทำงานอยู่กับกลุ่มบุคคลและอยู่ในโรงเรียนดี หรือครูอาจจะไม่พอใจเกี่ยวกับการบริหารงาน รายได้ที่ได้รับและเพื่อนร่วมงาน²

นอกจากนี้ อัดัม และดิกคีย์ (Adam and Dickey) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน คือ น้ำใจและทัศนคติของครูที่มีต่องานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบที่จะทำให้การสอนได้รับความพึงพอใจและความสำเร็จ ขวัญเป็นผลหรือพัฒนาการทางธรรมชาติของสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่มีต่องานของครู³

¹ Carter V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill Book Company, 1973), pp. 373 - 374.

² Kimball Wiles, Supervision for Better Schools (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, Inc, 1961), p. 50.

³ Harold P. Adam and Frank G. Dickey, Basic Principles of Supervision (Ram Nagar, New Delhi - 1 : Eurasia Publishing House Ltd., 1966), p. 65.

จากความหมายเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูดังกล่าวแล้ว สรุปได้ว่า ขวัญของครู หมายถึง สถานภาพทางจิตใจหรือทัศนคติหรือความรู้สึกของครูที่ติดต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับความหมายนี้เป็นความหมายที่ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของครูประจำบาลจังหวัดสุโขทัย

ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

ในเรื่องทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน จากแนวความคิดเรื่องขวัญเป็นทัศนคติทางอารมณ์ ความรู้สึกและจิตใจของบุคคลและกลุ่มที่มีต่อความต้องการและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและหน่วยงาน แล้วเกิดความร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขวัญนั้นขอบเขตจากสูงไปสู่น้อย และเป็นสิ่งที่ไม่มีความสมบูรณ์ แต่เป็นสิ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งขึ้นอยู่กับแผนงานในการบริหารและการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ เคียท เดวิส (Keith Davis) ที่กล่าวว่าขวัญเป็นส่วนประกอบของทัศนคติ และความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่จะต้องตรวจสอบอยู่เสมอ โดยพิจารณาถึงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับหมู่คณะและสภาพของหน่วยงาน ลักษณะของขวัญในการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบได้กับสุขภาพของมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ เพราะว่า สุขภาพเป็นสภาพทั่ว ๆ ไปของร่างกายมนุษย์ ขวัญก็เป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นสภาพทั่ว ๆ ไปของความสัมพันธ์ของมนุษย์ด้วยกัน ซึ่งมีความต้องการที่จะได้รับความสนใจ ตรวจสอบ และการปฏิบัติเช่นเดียวกันกับสุขภาพ ซึ่งเป็นส่วนประกอบของร่างกายของบุคคล¹

เมื่อได้พิจารณาถึงขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มเรื่องบุคคลและกลุ่มนี้เป็นเรื่องที่ยาก เพราะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิกริยาของแต่ละคน

¹Keith Davis, Human Relation at Work (Tokyo : Kogakusha Co., Ltd., 1962), p. 60.

ยอมส่งผลกระทบต่อกลุ่มเสมอ ในเรื่องนี้มีผู้ศึกษาคนควาหลายคน บางคนก็ว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องส่วนตัว บางรายก็กล่าวว่า เป็นคุณสมบัติของกลุ่ม

จากอีกความคิดหนึ่ง พิจารณาขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องจำเป็นของแต่ละบุคคล เป็นความรู้สึกของลูกจ้าง หรือผู้จัดการที่มีต่องานของเขา เป็นเรื่องของความพึงพอใจงาน เป็น "ผลรวมของความพึงพอใจ" อันเป็นประสบการณ์ของลูกจ้างในฐานะผู้ครองงานและสมาชิกขององค์การ แนวความคิดเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานต่อความต้องการของแต่ละบุคคลและต่อความพึงพอใจของเขา แสดงว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกของลูกจ้างที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติ เพื่อนร่วมงานของเขา ศักดิ์ศรีและสถานภาพของเขาและนายจ้างของเขา ความคิดเช่นนี้เน้นหนักในการปรับตัวของลูกจ้างที่เขาทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ในการทำงาน

เมื่อได้พิจารณาถึงขวัญในการปฏิบัติงานอันเป็นปรากฏการณ์ของแต่ละบุคคล ผู้คนควาหลาย ๆ คนได้จัดเอาความรู้สึกที่แวดล้อมสิ่งทีคนงานต้องการเหล่านี้เข้าด้วยกัน การศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของลูกจ้าง มักจะเริ่มด้วยลำดับขั้นตามความต้องการ อันแสดงให้เห็นชัดถึงความพึงพอใจในความต้องการส่วนตัว หรือความพึงพอใจงานของแต่ละบุคคล ได้นำไปสู่ความพยายามค้นพบแบบของความต้องการที่สอดคล้องและวัดความพึงพอใจที่แท้จริง

ตรงข้ามกับการพิจารณาขวัญในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ผู้คนควาบางรายได้ให้ความสนใจวิธีการสร้างความพึงพอใจในงานของสังคมหรือกลุ่มที่มีความสำคัญต่อขวัญในการปฏิบัติงาน เขาเน้นหนักในปฏิกิริยาสังคม และตระหนักในทัศนคติที่มีต่อนิยามของกลุ่มยิ่งกว่าค่านิยมของแต่ละบุคคล เขาเน้นถึงสภาพการทำงานน้อย แต่มาก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกในการรวมกลุ่มความสนใจของกลุ่ม การระบุหน้าที่ของกลุ่มและความรู้สึกอันดีต่อความสำเร็จทั้งปวง ดังนั้น ซาร์เทน ฟินเลย์ และ เทต

(Sartain, Finlay and Tate) จึงได้สรุปว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นหัวใจของความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีอำนาจเหนือคนงานซึ่งความสนใจของกลุ่มเหนือกว่าตัวของเขาเอง ทักดาวแลวน ทั้งหมดเป็นความคิดเห็นของ เดล โยเคอร์ (Dale Yoder)

เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

ในด้านความต้องการนั้น เดล โยเคอร์ ได้กล่าวถึงความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ของ มาสโลว์ (Maslow) เป็นลำดับชั้นไว้ 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทั่วไปทางด้าน สรีรศาสตร์ (Physiological) เป็นความต้องการทางกายภาพ (Physical Needs) เพื่อการดำรงอยู่ของชีวิต

2. ความต้องการเกี่ยวกับความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security)

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เพื่อมิตรภาพ ต้องการโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมสัมพันธ์ด้วย ต้องการความช่วยเหลือ และต้องการให้ผู้อื่นช่วยเหลือตน

4. ความต้องการความภาคภูมิใจ (Ego Needs) เกี่ยวกับความนับถือ การสรรเสริญเยินยอ ความเป็นอิสระ

5. ความต้องการสมปรารถนา (Self - fulfillment)¹

สำหรับวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานนั้น แต่ละคนดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว วัตถุประสงค์ของกลุ่ม และวัตถุประสงค์ขององค์การ

ทัศนคติอันก่อให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรมนั้นมีทั้งทางบวกและทางลบ อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การได้ทุกโอกาส ซึ่งผู้บริหารจะต้องหมั่นศึกษาตรวจสอบอยู่เสมอเพื่อจะได้แก้ไข บำรุงรักษา และสร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติงานให้อยู่ในสภาพที่ดีอยู่เสมอ

¹Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations

(New Delhi : Prentice - Hall of India Private Limited, 1973),

ทฤษฎีการสร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติ ตามแนวความคิดของจูเซียส (Jucius) กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วยความพึงพอใจก็ต่อเมื่อเขาคิดว่าหน่วยงานของเขามีวัตถุประสงค์ที่ดี มีความสำคัญและได้รับการยกย่องอย่างกว้างขวาง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลและของหน่วยงานและขวัญในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในกรณีที่มีขวัญสูง ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานเพื่อหน่วยงานเป็นอันดับแรก และเพื่อำเห็นจรางวัลเป็นอันดับรองลงมา ส่วนขวัญต่ำ ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานเพื่อต้องการเป็นอันดับแรก ผลงานเป็นสิ่งที่ตามมาทีหลัง สิ่งที่สำคัญเกี่ยวกับเรื่องขวัญอาจจะกำหนดเงื่อนไขได้จากความเข้าใจของกลุ่มที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างความสนใจของบุคคลและหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานอาจจะเข้าใจว่า สิ่งที่เขาสนใจได้รับการตอบสนองอย่างยุติธรรม และเมื่อเขาได้ปฏิบัติงานให้แกหน่วยงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่ปฏิบัติงาน ตรงกันข้ามทัศนคติที่ไม่ดีก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการกระทำในสิ่งที่เขาสนใจอย่างไม่ยุติธรรม อย่างไรก็ตามขวัญในการปฏิบัติงานสามารถจะเสริมสร้างได้โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงวิธีการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้¹

เราสามารถจะรู้อาการของขวัญได้ เพราะขวัญเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน และทั้งในกลุ่มของคนด้วย ตามแนวคิดของเครช และครัทฟิลด์ (Krech and Crutchfield) เมื่อมีขวัญสูงจะมีลักษณะดังนี้

1. กลุ่มคงไว้ซึ่งความเป็นหนึ่ง แม้ว่าจะมีแรงกดดันจากภายนอก
2. การกระทำของสมาชิกที่ก่อให้เกิดการแตกแยกกันมีน้อย
3. กลุ่มให้ความช่วยเหลือสมาชิกที่จะปรับปรุงให้มีสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ขึ้น
4. สมาชิกมีความอบอุ่นและมีการติดต่อระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
5. สมาชิกของกลุ่มแต่ละบุคคลมีเป้าหมายเหมือนกัน

¹ Jucius, Personnel Management pp. 285-288.

6. สมาชิกของกลุ่มมีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำของกลุ่ม
7. สมาชิกมีความนับถือกลุ่มและต้องการที่จะรักษาไว้¹

ลักษณะเมื่อมีขวัญสูงดังกล่าว สอดคล้องกับแนวความคิดของโยเดอร์ และคณะ (Yoder and Others) ซึ่งกล่าวถึงการพิจารณาบุคคลในกลุ่มที่มีขวัญดี พิจารณาได้จาก (1) มีการรวมกลุ่มกันอย่างเหนียวแน่น (2) มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มไว้ (3) มีความมุ่งหวังที่จะให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุความสำเร็จ และ (4) แต่ละบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ เข้ามารวมกันดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มนั้นเป็นต้น²

ในด้านที่เกี่ยวกับการศึกษา ทฤษฎีสร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติงาน ตามแนวความคิดของ โอวารด์ (Ovard) กล่าวว่าขวัญเป็นคำที่ใช้อธิบายถึงความหวัง ความต้องการและความทะเยอทะยานของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานที่เขาได้ทำงานอยู่ ขวัญสูงจะชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจของบุคคลที่จะรวมอยู่ในองค์กรตลอดไปใช้ความพยายามอย่างสูงที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ พัฒนาทักษะ ทัศนคติ และความรู้ให้เหมาะสมเพื่อจะได้รับใช้หน่วยงานอย่างเต็มที่ และพยายามศึกษาปัญหาของหน่วยงานและช่วยเหลือให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ส่วนขวัญต่ำ แสดงถึงความไม่ตั้งใจของบุคคลที่จะทำงานให้หน่วยงานและจะไม่ทำงานเพื่อปรับปรุงให้หน่วยงานดีขึ้น³

¹ David Krech and Richard S. Crutchfield, Theory and Problems of Social Psychology (New York : McGraw-Hill Book Company Inc., 1948), pp. 408 - 412.

² Dale Yoder and Others, Hand Book of Personnel Management and Labor Relations (New York : McGraw-Hill Book Company, 1958), p. 4.

³ Glenn F. Ovard, Administration of the Changing Secondary School (New York : The McMillan Company, 1966), pp. 214 - 218.

เนื่องจากการศึกษาเป็นระบบสังคม เป็นการรวมบุคคลเข้ามาเป็นกลุ่ม แล้วให้ปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง เมื่อเกิดกลุ่มก็เกิดความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นระบบสังคม ซึ่ง ไลแฟม และโฮท (น้อย) (Lipham and Hoeh, Jr.) ได้นำเอาทฤษฎีระบบสังคมมาประยุกต์กับขวัญในการปฏิบัติงาน และสรุปความเห็นเห็นว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบของตัวแปรทั้งสามคือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความมีเหตุผลและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ถ้าตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งลดต่ำลงจะไม่สามารถสนับสนุนให้ขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงได้ โดยนัยนี้ความพยายามของครูใหญ่อื่นที่จะนำโรงเรียนไปสู่การพัฒนาและบำรุงรักษาให้ขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ระดับสูง จะต้องมุ่งสร้างระดับเหตุผลให้มีความสมเหตุสมผลระหว่างความมุ่งหวังของบทบาท ความต้องการของบทบาทในหน้าที่ และเป้าหมายของโรงเรียน ผลที่ได้รับคือความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล¹

แอนเดอร์สัน และ แวนไดค์ (Anderson and Van Dyke) กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ดีนั้น ก็เช่นเดียวกับกิจการของหมู่คณะอื่น ๆ และจำแนกปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูดังนี้คือ ครูมีความเห็นพ้องด้วยกับวัตถุประสงค์ ร่วมมือในการกำหนดนโยบาย การได้ใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์ มีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร มีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน มีสุขภาพทางกายและทางจิตดี มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ มีสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน และหากว่าปัญหาส่วนตัวของครู ถ้าไม่มีปัญหามากก็จะทำให้กำลังขวัญของครูสูง²

¹James M. Lipham and James A. Hoeh, Jr., The Principalship : Foundation and Function (New York : Harper and Row, Publishers, 1974), p. 66.

²Lester W. Anderson and Lauren A. Van Dyke, School Administration (Boston : Houghton Mifflin Company, 1963), pp.

ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และคณะครูมีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูมาก ในเรื่องนี้ วิลเลียม (Williams) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ขวัญของหมู่คณะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ในแบบประชาธิปไตยที่เกิดจากการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างครูใหญ่กับคณะครู โดยทั่ว ๆ ไปเมื่อสมาชิกภายในกลุ่มมีความเชื่อว่า เขามีโอกาสมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของเขาแล้วขวัญจะสูง และถ้ามีการยอมรับนับถือในการบริหารและมีความรู้สึกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมแล้ว เป็นที่เชื่อถือได้ว่ามีขวัญสูง ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และคณะครูจะดีคือเมื่อทั้งครูใหญ่และคณะครูระมัดระวังที่จะให้บรรยากาศเป็นไปอย่างฉันท์มิตรและอบอุ่น เข้าใจทัศนคติต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันดำเนินงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน มีการยอมรับนับถือและมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน เป็นต้น นอกจากนี้การที่ครูใหญ่มีจิตใจที่เต็มไปด้วยความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือในผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับครู แต่เมื่อครูใหญ่ไม่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่คณะครูก็จะเป็นผลทำให้ครูเหล่านั้นเกิดความท้อแท้ใจ ไม่เต็มใจทำงาน ฉะนั้นบุคคลสำคัญในการเสริมสร้างขวัญของครูในโรงเรียน คือ ครูใหญ่ ซึ่งจะต้องเข้าใจความต้องการและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของคณะครู และจะต้องพยายามทำทุกอย่างให้บรรยากาศที่จะก่อให้เกิดขวัญดี¹

ขวัญดี เป็นลักษณะการหรือปฏิกิริยาซึ่งจะนำสมาชิกของกลุ่มแต่ละคนหรือกลุ่มโดยส่วนรวมทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างพร้อมเพรียงกัน เพื่อให้งานสำเร็จหรือบรรลุผลตามวัตถุประสงค์โดยมีการขัดแย้งกันน้อย และโดยทุกคนมีความพึงพอใจหรือมีความสุขใจ สมาชิกของกลุ่มมีความรู้สึกว่า เขาได้มาซึ่งบางสิ่งบางอย่างเป็นการแลกเปลี่ยนกับพลังสมองที่เขาทำงานไป เขามีความรู้สึกว่าได้ทำอะไรที่เป็นประโยชน์หรือมีส่วนช่วยเหลือแรงงานหรือผลงานรวมกันของกลุ่ม เขามีความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและมี

¹ Stanley W. William, Education Administration in Secondary Schools (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1964), pp. 144 - 145.

ความรู้สึกว่าเขาได้ทำงานสำเร็จและได้มาตรฐานตามที่ต้องการแล้ว

เกี่ยวกับเรื่อง "ขวัญดี" ดังกล่าวข้างต้นแล้วยังสามารถจำแนกได้ 10 ประการ
ว่าคนจะ "ขวัญดี" นั้นก็มี

1. ความมั่นคงในการทำงาน
2. ความพอใจในงานที่ทำ
3. ความก้าวหน้าที่จะได้จากการทำงาน
4. การยกย่องจากบุคคลอื่น
5. การมีผู้บังคับบัญชาดี
6. การได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
7. การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน
8. การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
9. ความเท่าเทียมในเรื่องระเบียบข้อบังคับ
10. ความเหมาะสมของสถานที่ทำงานและสภาพการทำงาน¹

ในโรงเรียนหนึ่ง ๆ เราอาจจะสามารถทราบได้โดยไม่ยากว่า ขวัญของครู
ในโรงเรียนนั้นสูงหรือต่ำเพียงใด โดยการสังเกตจากการร่วมมือร่วมใจของครูใน
โรงเรียนนั้น วิธีที่จะสังเกตขวัญของครูในโรงเรียนนั้น ดร. พินส์ ทั่นาคินทร กล่าวว่
สังเกตได้จากในโรงเรียนครูมีความเห็นแก่ส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว ยอมสละ
เวลาและความสุขส่วนตัวเพื่อทำงานให้แก่โรงเรียนหรือคณะครูโดยไม่ต้องขอร้อง และมี
ความเอาใจใส่ในการงาน หมั่นติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ นอกจากนั้น
ครูไม่ขาดงานหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความรู้สึกสบายใจที่ได้มาทำงานและอยู่ร่วม

¹ William J. McIarney, Management Training; Case and Principles (Homewood, Illinois : Richard & Irwin, Inc., 1964), pp. 370 - 378.

กับเพื่อน¹

ส่วน เมธ เมธส์มา ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า อากาขวัญดีของครู สามารถที่จะสังเกตจากสิ่งต่อไปนี้

1. บรรยากาศในโรงเรียนแจ่มใส ครูทุกคนมีความร่าเริงและมีบรรยากาศที่เป็นมิตร ไม่มีการคอยจับผิดกัน
2. ครูทุกคนมีความสนใจ กระตือรือร้นและผลิตผลงานสอนหรืองานที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีการมาสายกลับก่อนเวลาและลาหยุดบ่อย ๆ
3. งานการสอนหรืองานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จเรียบร้อยถูกต้องและมีผลเชื่อถือได้
4. มีการเสนอแนะและให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการเรียนการสอนและงานอื่นไปด้วยดีเสมอ ไม่มีการหวาดกลัวเกิดขึ้นในเมื่อได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอนั้นไปแล้ว
5. หากจะมีการวิพากษ์วิจารณ์ก็ทำด้วยความคิดเห็นที่เติมไปด้วยข้อคิดที่มีเหตุผลและมีความบริสุทธิ์ใจต่อกัน ไม่เอาความรู้สึกส่วนตัวไปพัวพันกับงาน แบ่งแยกเรื่องส่วนตัวกับงานไว้คนละส่วน
6. มีการช่วยเหลือกันอยู่เสมอ แม้แต่ในกรณีพิเศษหรือในยามฉุกเฉินก็มีความเต็มใจให้แกกัน
7. รับผิดชอบหน้าที่การงานด้วยความขี้มขี้มแจ่มใส เต็มใจและมีความบริสุทธิ์ใจ ไม่มีการประจบสอพลอเอาดีเอาเด่นใส่ตัวฝ่ายเดียว
8. มีความมั่นคงเสมอตนเสมอปลายอยู่เสมอ แม้ว่าจะมีเหตุผิดปกติเกิดขึ้นก็ไม่มีความหวั่นไหว

¹พนัส หันนาดิษฐ์, การบริหารโรงเรียน (พระนคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2513), หน้า 82.

9. มีการให้เกียรติเชิดชว่กัน และเชื่อในความสามารถที่แตกต่างกันระหว่าง
เพื่อนครู

10. มีการยอมรับนับถือผลงานของเพื่อนครูด้วยใจจริง มีการกล่าวชมเชย
ทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยมีแนวความคิดที่กล่าวว่าคนอื่นจะดีเกินกว่าตน เป็นต้น¹

ลักษณะของขวัญที่ดังกล่าว สามารถจะสังเกตได้จากครูที่อยู่ในโรงเรียน
ถ้าหากครูใหญ่กับคณะครูร่วมมือกันทำงานอย่างใกล้ชิดแล้ว ย่อมจะทำให้ครูใหญ่สามารถ
สังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ของครูได้เป็นอย่างดี แต่เนื่องจากขวัญเป็นสภาพทางจิตใจ
บางอย่างก็ไม่สามารถที่จะสังเกตได้โดยง่ายในทันที นอกจากใช้วิธีการสังเกตแล้ว
ยังมีการวัดขวัญในการทำงานโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการบันทึก การใช้
แบบสอบถามเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากในการวัดขวัญในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม
ก็ขวัญในการปฏิบัติงานสามารถที่จะเสริมสร้างได้ในหน่วยงานโดยการจัดสภาพแวดล้อม
ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้อยู่ในสภาพที่ดี

ดร.พนัส หันนาคินทร์ ได้กล่าวถึง การสร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติงาน
ให้แก่คณะครู ดังนี้

1. การจัดให้ครูพึงพอใจในอาชีพ (Job Satisfaction) การที่จะ
ทำให้ใดต้องมีองค์ประกอบหลายอย่างคือ ครูต้องมีจุดหมายร่วมกัน การช่วยเหลือให้
ครูได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) ตามความสามารถของแต่ละคน
การได้รับความเชื่อถือจากครูใหญ่ (Recognition) และความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วน
หนึ่งของคณะครู (Sense of belonging) การไม่มีปัญหาทางเศรษฐกิจ
ครอบครัว และเรื่องทำงาน

2. ความสามารถในการบริหารงานของครูใหญ่ นอกเหนือไปจากการสร้าง

¹เมฆ เมฆสีมา, "ขวัญของครูและการสร้างพลังใจ" วารสารสามัญศึกษา
5 - 6 (พฤษภาคม - มิถุนายน, 2516), หน้า 58 - 59.

ให้ครูพึงพอใจในอาชีพแล้ว ครูใหญ่ต้องเป็นผู้ที่ครูนอຍให้ความเชื่อถือในความสามารถ
 ในดานการบริหาร จึงจะทำให้ครูนอຍบังเกิดความมีน้ำใจในการทำงานอย่างเต็มที่
 ครูใหญ่จะต้องแสดงเป็นตัวอยางถึงการเป็นผู้มีน้ำใจในการทำงาน และต้องถือว่าตนเอง
 มีทั้งความรับผิดชอบและชอบในการบริหารงานของโรงเรียน

การเสริมสร้างขวัญมีจุดมุ่งหมายที่จะให้คนทำงานมีขวัญดี เพราะว่าผลของ
 การมีขวัญดีจะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เช่นทำให้เกิดความ
 ร่วมมือร่วมใจทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การสร้างความจงรักภักดีและความ
 ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่ และก่อให้เกิดพลังร่วมใน
 หมู่คณะ เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ กับนโยบายและวัตถุประสงค์
 ขององค์การ เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์
 ในกิจการต่าง ๆ ของหน่วยงาน และทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงานที่
 ปฏิบัติงานอยู่¹

จากทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน พอจะสรุปได้ว่าขวัญเป็นทัศนคติ
 และระดับอารมณ์ของแต่ละบุคคลที่อยู่ภายในจิตใจ มีความเกี่ยวข้องกับความตั้งใจของ
 บุคคลที่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ขวัญเปลี่ยนแปลงได้จากสูงไปต่ำ
 หรือจากต่ำไปสูง ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหารบุคลากร และ
 จะต้องตรวจสอบอยู่เสมอ การเสริมสร้างให้ผูปฏิบัติงานมีขวัญดี มีวิธีการต่าง ๆ กัน
 และต้องอาศัยองค์ประกอบหรือปัจจัยหลาย ๆ อย่างร่วมกันตามปัญหาและสภาพของหน่วย
 งาน

1

Ralph C. Davis, The Fundamentals of Top. Management

(New York : Harper & Brothers Co., 1951), p. 416.

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

ในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน มีผู้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้อย่างต่าง ๆ กันหลายอย่าง และไม่สามารถที่จะจำกัดแน่นอนตายตัวลงไปได้ ตามแนวความคิดที่ว่า ขวัญเป็นทัศนคติและอารมณ์ของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคลและของหน่วยงาน ได้กล่าวถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน มีปัจจัยต่าง ๆ มากมายไม่มีขอบเขตจำกัด แต่สามารถพิจารณาจากแหล่งที่มา ซึ่งได้แก่ (1) ตัวผู้ปฏิบัติ (2) การบริหาร และ (3) ปัจจัยอื่นที่อยู่ภายนอกหน่วยงาน¹

แนวความคิดในเรื่องขวัญนี้สอดคล้องกับความเห็นของ เคียท เควิส ที่กล่าวว่า ขวัญเป็นส่วนประกอบของทัศนคติของแต่ละบุคคล และเป็นที่ยอมรับกันประการหนึ่งว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ขวัญสูง มีปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1. มีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพราะว่ายู้งบังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญที่จะประสานงานกับผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน
2. ความพึงพอใจต่อหน้าที่การงาน คนส่วนมากจะมีความพึงพอใจหากเขารู้สึกว่าได้ทำงานที่เขาชอบ และได้มีโอกาสใช้ความสามารถเพื่อเสริมสร้างงานนั้น ๆ
3. ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา
4. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้
5. ความพึงพอใจในด้านเศรษฐกิจและบำเหน็จรางวัล

¹ Jucius, Personnel Management, pp 288 - 289.

6. สุขภาพทางจิตใจและร่างกาย รวมทั้งปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและระดับอารมณ์ทั่ว ๆ ไปของแต่ละบุคคล¹

ส่วน เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flipppo) มีความเห็นว่า การที่จะทราบถึงกำลังขวัญในการปฏิบัติงานนั้น อาจจะถูกได้จาก

1. เงินเดือน
2. ความมั่นคง
3. สภาพในการทำงาน
4. ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สุดความสามารถ
5. ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา
6. โอกาสก้าวหน้า
7. ความเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน
8. ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ
9. สถานะทางสังคม
10. การมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีค่า²

ปัจจัยดังกล่าวเน้นถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ในวงการศึกษา ครูเป็นบุคคลที่มีอารมณ์และความรู้สึกเช่นเดียวกับบุคคลอื่น ๆ สามารถที่จะเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติของครูได้ในโรงเรียนโดยจัดปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของคณะครู เพื่อให้มีบรรยากาศ

¹ Keith Devis, Human Relation at Work, p. 78.

² Edwin B. Flipppo, Principle of Personnel Administration (New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961), p. 417.

ที่จะก่อให้เกิดขวัญดี ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติ มีดังต่อไปนี้

1. การตกลงร่วมกันในจุดมุ่งหมาย
2. การร่วมมือกันในการกำหนดนโยบาย
3. การใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์และมีความรู้สึกได้รับความสำเร็จ

ในการทำงาน

4. ความเชื่อมั่นและการยอมรับนับถือในตัวผู้บริหาร
5. ความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ
6. ความสัมพันธ์กับชุมชน
7. สุขภาพทางกาย
8. ความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจ
9. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน
10. ปัญหาในด้านส่วนตัวของครู¹

ในด้านที่เกี่ยวกับการศึกษาหรือครูอาจารย์นั้น ไวลส์ (Wiles) บอกว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นปฏิกริยาทางอารมณ์ และจิตใจของคนที่มีต่องานของเขา ไวลส์ ได้หยิบยก ปัจจัยสำคัญที่ผู้นำโดยทางการจะช่วยให้ครูได้รับความพึงพอใจในงานอันเป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน รวม 8 ประการคือ

1. ความมั่นคงและการดำเนินชีวิตอย่างผาสุก
2. ความพึงพอใจในสภาพงาน
3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
4. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม
5. ความรู้สึกในความสำเร็จ

¹

Lester W. Anderson and Lauren A. Van Dyke, Secondary School Administration (Boston : Houghton Mifflin Company, 1963), pp. 330 - 346.

6. ความรู้สึกสำคัญในตัวเอง
7. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
8. การนับถือตนเอง¹

แต่ตามแนวคิดของ โอวาร์ด (Ovard) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญของหมู่คณะได้แก่

1. ปัจจัยทางด้านวัตถุ
2. ปัจจัยทางด้านมนุษย์

ปัจจัยทางด้านวัตถุ มีความสัมพันธ์กับสภาพของการทำงาน ได้แก่ รายได้ การลาหยุดงาน สวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงาน สิ่งอำนวยความสะดวกสบาย เครื่องมือเครื่องใช้และการบริการ การปรับปรุงปัจจัยทางวัตถุเกี่ยวข้องกับองค์การหรือหน่วยงานที่บุคคลได้ทำงานอยู่โดยตรง

ส่วนปัจจัยทางด้านมนุษย์นั้นว่าได้รับการยอมรับนับถือมากในวงการธุรกิจ ส่วนในวงการศึกษาก็เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของครูและผู้บริหารสภาพทางจิตใจและร่างกาย การร้องทุกข์และการคัดค้านใจที่จะมีผลต่อหมู่คณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูใหญ่อยู่ในฐานะที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยทางด้านมนุษย์มาก ครูใหญ่จะต้องเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เป็ดยืนทัศนคติของครู เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับคณะครู ตลอดจนให้การยอมรับนับถือและมีความเชื่อมั่นในตัวครู² เป็นต้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของโอวาร์ด ดังกล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่าเป็นการยากที่จำแนกลงไปได้ดีกว่า ปัจจัยทางด้านวัตถุและปัจจัยด้านมนุษย์

¹ Kimball Wiles, Supervision for Better Schools
(New York : Prentice - Hill, Inc., 1953), pp. 39 - 57.

² Ovard, Administration of the Changing Secondary School
pp. 216-219.

มีอะไรบ้าง เพราะว่าไต่ถามไต่ราวไว้อย่างกว้าง ๆ แต่ยังมีผู้จำแนกปัจจัยต่าง ๆ ก่อนข้าง
ละเอียด ได้แก่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของ มอร์ และ
เบอร์น (Moore and Burns) ได้จัดปัจจัยออกเป็น 14 ประเภท ดังนี้

1. ลักษณะของงานที่ต่องการ
2. สภาพการปฏิบัติงาน
3. รายได้
4. สวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงาน
5. ความเป็นมิตรและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ความเชื่อมั่นในการบริหาร
8. ความสามารถในการนิเทศการปฏิบัติงาน
9. การบริหารที่มีประสิทธิภาพ
10. การติดต่อสื่อสารอย่างพอเพียง
11. สถานภาพและการยอมรับถือ
12. ความมั่นคงในการงาน
13. ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
14. โอกาสก้าวหน้า¹

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าหากเราจะกล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน
ย่อมจะกล่าวได้มากมาย สุดแต่เราจะพิจารณาปัญหานั้นในสภาพอย่างไร ขวัญในการ
ปฏิบัติงานอาจจะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ ๆ ในบางกรณีก็อาจจะขึ้นอยู่กับปัจจัยเล็กน้อยที่
เกือบจะไม่มีค่าสำคัญเลยก็เป็นได้

¹David G. Moore and Robert K. Burn, "How Good is Good
Morale?" Factory Management and Maintenance (February, 1956),
pp. 130 - 131.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู

จากแนวความคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น ยังมีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานทางด้านการศึกษามากพอสมควร ปรากฏว่าการวิจัยในต่างประเทศ ได้กระทำกันอย่างกว้างขวางมากกว่าการวิจัยในประเทศ การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องขวัญในการปฏิบัติของครูนั้นว่ามีความสำคัญมากในการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะการบริหารบุคคลในโรงเรียน ซึ่งได้แก่ครูผู้ทำหน้าที่ทำการอบรมสั่งสอนเยาวชน เพื่อให้เป็นพลเมืองและมีคุณภาพของประเทศชาติในอนาคต

การวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน

การศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูในต่างประเทศ จากการศึกษาค้นคว้าของแอนเดอร์สัน (Anderson) ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานของครูและสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาของนักเรียน ผลการศึกษาสรุปได้ว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูกับสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาของนักเรียนมีความสัมพันธ์กันมาก กล่าวคือขวัญในการปฏิบัติงานของครูสูง การสอนและสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาของนักเรียนจะดี ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และคณะครูจะดีไปด้วย¹ เป็นต้น จากการศึกษาดังกล่าวจะเห็นว่าโรงเรียนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ครูในโรงเรียนมีขวัญในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้การศึกษาของนักเรียนดีไปด้วยอันเป็นจุดประสงค์สำคัญของโรงเรียน ในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามการศึกษาวิจัยของเรดเฟออร์ (Redefer)

¹ Lester W. Anderson, "Teacher Morale and Student Achievement," Journal of Education Research, (May 1953), 693 - 698.

ซึ่งได้ศึกษากับครูจำนวน 5000 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อขวัญของครู ได้แก่ สถานภาพทางการครอบครัว เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ ผลการศึกษาที่สำคัญอีกประการหนึ่งปรากฏว่ารายได้ตามความคิดเห็นของครูไม่เป็นปัจจัยที่จะวัดสภาพขวัญของครูได้¹

ผลการวิจัยดังกล่าวเน้นถึงปัจจัยที่ไม่มีผลต่อขวัญของครูซึ่งอยู่นอกหน่วยงาน เช่น ในเรื่องสถานภาพทางครอบครัว แต่การศึกษาต่อมาของแฟรงค์ (Franks) ได้ทำการศึกษาขวัญของครู ในปี ค.ศ. 1963 พบว่า ขวัญของครูมีความสัมพันธ์กับอายุของครู อายุของครูที่ต่างจากครูใหญ่ ประสบการณ์ทางการสอนที่อยู่กับครูใหญ่ในปัจจุบัน การเป็นคนที่ไม่เปิดเผย ค่านิยมในสังคมไทยทั่ว ๆ ไปของครูใหญ่ และความคิดเห็นของครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน² เป็นต้น จะเห็นได้ว่า ชัดแจ้งกับการวิจัยของเรคเพอร์ ดังกล่าวแล้วข้างต้น

เมื่อ พ.ศ. 2509 นาเปียร์ (Napier) ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ในเนบราสกา (Nebraska) ทุกท้องถิ่น โดยใช้ประชากร 789 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า การที่ขวัญในการปฏิบัติงานของครูสูงนั้น มีปัจจัยสำคัญ 13 ประการ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู มีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของครูแต่ละคน
2. ความสามารถในการบริหาร ก่อให้ครูเกิดความเชื่อมั่น

¹Frederic L. Redefar, "Factors that Affect Teacher Moral," Nation Schools, XXII (February 1959), 59-62.

²Thomas D. Frands, "A Study of Teacher Morale as Related to Selected Personnel and Professional Factors," Dissertation Abstracts Vol. XXIV No. 8 (February 1964), 3174.

3. ครูได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย
4. ครูได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
5. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ
6. การจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการสอนให้เพียงพอ
7. การมอบหมายงานสอนให้เหมาะสมกับความรู้ที่ได้ศึกษาอบรมมา
8. ครูได้รับความยุติธรรมและมีความเป็นธรรมในการมอบหมายงานกิจกรรมนอกหลักสูตร
9. การอบรมครูประจำการ
10. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
11. การมีนโยบายให้ลาได้อย่างเพียงพอ
12. การจัดการสอนให้ครูอย่างเป็นธรรมและยุติธรรม
13. ครูได้รับเงินเดือนในอัตราที่เท่าเทียมกับอาชีพอื่นที่ฝึกอบรมมาเท่ากัน¹

การศึกษาในระยะต่อมา ในปี ค.ศ. 1970 เบอร์เกธ (Bergeth)

ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูจำนวน 545 คน โดยพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ปัจจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับคณะครู ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครู ความพึงพอใจในงานสอน อัตราเงินเดือน เวลาที่ทำการสอน สถานภาพของครู ชุมชนชนที่ให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนในด้านอุปกรณ์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมานานปีจะมีขวัญในการทำงานสูง
2. ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ ความพึงพอใจในงานสอน มีวัสดุอุปกรณ์ และมีความพึงพอใจที่ชุมชนชนให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดี ครูจะมีขวัญในการทำงานสูงเช่นเดียวกัน

¹

Thomas Gayle Napier, "Teacher Morale," Dissertation

Abstracts, Vol. 27, No. 5 (November, 1966), p. 1228-4.

3. ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในงานสอนและสถานภาพของครู รวมทั้งมีวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างเพียงพอ จะช่วยให้ครูมีขวัญสูง¹

จากผลการศึกษาของเบอร์เกธ ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และคณะครู สถานภาพของครู และขนาดของโรงเรียน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู และเป็นปัจจัยที่จะเสริมสร้างให้ครูมีขวัญสูง สอดคล้องกับการวิจัยของ จอห์น เบนเดอร์ (Bender) ในปี ค.ศ. 1972 ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา โดยเฉพาะ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะชี้ให้เห็นถึงขวัญของครูสูงหรือต่ำ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูด้วยกันเป็นสิ่งสำคัญรองลงมา
3. อายุและประสิทธิภาพในการสอนของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ²

ผลการศึกษาของ เบอร์เกธ และเบนเดอร์ ยืนยันได้ว่า อายุและประสิทธิภาพในการสอนของครู เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของครู นอกจากนี้เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับครู ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครู และสถานภาพของครู เหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการทำงานของครูด้วยเช่นเดียวกัน ส่วนปัจจัยอื่นนอกจากนี้ สตรีคแลนด์

¹Robert L. Bergeth, "An Experimental Study of Teacher Morale in Selected School District of North Dakota," Dissertation Abstracts, Vol. 31, No. 12 (June 1971), 6293-A.

²John Edward Bender, "Morale of Elementary School Teachers," Dissertation Abstracts, Vol. 33, No. 8 (February, 1973), 3984-A.

(Strickland) ได้ทำการศึกษาในปี ค.ศ. 1962 พบว่า ปัจจัยที่มีแนวโน้มที่จะ
ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของครูสูง ได้แก่

1. ความร่วมมือและการช่วยเหลือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวัสดุอุปกรณ์
ซึ่งกันและกันในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

2. ครูใหญ่ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือ
3. ผู้ปกครองให้ความสนใจและร่วมมือ
4. มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเพียงพอ
5. ครูมีอิสระในการสอนนักเรียน
6. นักเรียนให้การยอมรับนับถือครู
7. มีอาคารและสถานที่เรียนเพียงพอ
8. นักเรียนให้ความสนใจงานของโรงเรียน
9. ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือ
10. การจัดโรงเรียนดีและมีนโยบายที่แน่นอน

ส่วนปัจจัยที่ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของครูต่ำ ได้แก่

1. มีความไม่สบายใจที่อยู่กับนักเรียนตลอดวัน
2. ทำงานในหน้าที่ธุรการ
3. ขาดความร่วมมือและสนับสนุนจากครูใหญ่
4. อาคารสถานที่เรียนไม่พอ
5. ขาดความร่วมมือกับชุมชน
6. งานการสอนมากเกินไป
7. รายได้ต่ำ
8. ขาดความร่วมมือและความสนใจจากผู้ปกครอง
9. ระเบียบวินัยของนักเรียนไม่ดี
10. ขาดเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์อย่างเพียงพอ¹

¹Benjamin F. Strickland, "A Study of Factors Affecting
Teacher's Morale in Selected Administrative Units of North Carolina,"
Dissertation Abstracts, Vol. XXII, No. 12 (June, 1963), 4589-4599.

ปัจจัยเหล่านี้ จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของครูตามการศึกษาค้นคว้าของสตรีคแลนด์ ได้เน้นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่ เช่นในด้านอาคารสถานที่ ระเบียบ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ตัวผู้บริหาร ตลอดจนการบริหาร และนักเรียน นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงปัจจัยที่อยู่ภายนอกหน่วยงาน ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียนซึ่งจัดเป็น ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญของครู เพราะว่าการปฏิบัติงานของครูมีความเกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง นักเรียนที่ช่วยเหลือช่วยเหลือโรงเรียนทั้งในด้านการเงินและอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

ในปี พ.ศ. 2516 ดีเธอร์วูด (Leatherwood) แห่งมหาวิทยาลัย ครูยอร์จพีบอดี (George Peabody College for Teachers) ก็ได้ทำการ วิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูแห่งนั้นโดยตรง หากแต่ได้ ทำการวิจัยเพื่อสืบหาปัจจัยที่เป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน และความต้องการความพึง พอใจของทีมครูที่เลือกแล้ว ในคาโรไลนาเหนือ ไซประชากรครู 180 คน ซึ่งเป็น สมาชิกการสอนแบบเป็นคณะ (Members of Teaching Teams) ในเกรด 5, 6, 7 และ 8 โรงเรียนของรัฐ โดยใช้แบบทดสอบตามความคิดเห็นของมหาวิทยาลัย เพอร์ดู (The Purdue Teacher Opinionaire, the Work Group Descriptions and the Perception of Needs) ผลปรากฏว่า มีความแตกต่างที่มีนัยสำคัญ ทางสถิติเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน และความต้องการความพึงพอใจของทีม ซึ่งมี การวางแผนงานกำหนดเวลาสอน กับทีมครูที่ไม่มีการวางแผนกำหนดเวลาสอน เปรียบ เทียบกันได้ 12 ปัจจัย คือ

1. ความพึงพอใจในการสอน

2. ความสามัคคีระหว่างครู
3. ทักษะที่สัมพันธ์กับจำนวนชั่วโมงสอน
4. หลักสูตรที่ใช้
5. สถานภาพของครู
6. ทักษะที่สัมพันธ์กับเครื่องมือเครื่องใช้ และบริการของโรงเรียน
7. ความต้องการ ความมั่นคง
8. ความต้องการความเป็นเจ้าของ
9. ความต้องการความนิยมนับถือ
10. ความต้องการอิสระ
11. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความรู้สึกรู้สึกนึกคิด
12. ความสามัคคี¹

เมื่อกล่าวถึงปัจจัยสำคัญ ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูแล้ว ได้มีผู้ทำการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน โฮเวลล์ (Howell) แห่งมหาวิทยาลัยบริกแฮม ยังได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของคณะครูโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อ พ.ศ. 2517 ผลของการวิจัยพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูมักจะสูง เมื่อครูใหญ่ยึดหลักการประชาธิปไตยสนับสนุนให้ครูอาจารย์ตัดสินใจและปฏิบัติโดยไม่ควรถัดสินใจเสียเอง และได้พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์จะสูง เมื่อครูใหญ่แสดงว่ามีคุณสมบัติในทางวิชาชีพ นับถือค่าและความสำคัญของคนทุกคน ให้ความนับถือและสรรเสริญแก่ผู้ที่สมควรจะได้รับและไม่ลังเลที่จะให้ความช่วยเหลือเด็กให้ประสบความสำเร็จ²

¹ Lawrence. Bradley Leatherwood, "An Investigation of Factors Affecting the Morale and Needs Satisfaction of Selected Team Teachers in North Carolina," Dissertation Abstracts, Vol. 34, No. 7 (January, 1974), pp. 3772-74-A.

² Varon L. Howell, "Staff Morale in Elementary Schools : Influenced by Principal Initiated Common Behavioral Incidents," Dissertation Abstracts, Vol. 34, No. 12 (June, 1974), p. 7488-A.

ในปีเดียวกันนั้น ซาเตนเตส¹ (Satentes) แห่งมหาวิทยาลัยคาโรไลนาเหนือ ที่เซฟเพล ฮิล ได้ทำการวิจัยปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของโรงเรียนของโรงเรียน 5 ตำบล ในจังหวัดโกตาบาโตฟิลิปปินส์ พบว่า

1. ลักษณะพิเศษทางส่วนตัวและสังคมเศรษฐกิจของครู ไม่มีความแตกต่างกันในค่าเฉลี่ยของขวัญในการปฏิบัติงาน นอกจากมิติของขวัญในการปฏิบัติงาน 2 ประการ คือ ความสามัคคีระหว่างครู กับสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการของโรงเรียน

2. ครูที่เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก โดยไม่คำนึงถึงโรงเรียน มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ไม่ได้เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก

3. สรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลผลิต สัมพันธ์ต่อทัศนคติของจิตใจ และอารมณ์ของครูที่มีต่อองค์ประกอบของงาน การประเมินพิเศษ และจงใจให้เข้าทำงาน จะเป็นปัจจัยที่ปฏิสัมพันธ์กับองค์ประกอบของงาน

4. ครูตามโรงเรียนตำบลแตกต่างกันในประเด็นที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานต่อไปนี้คือ การสามัคคีกับครูใหญ่ หรือศึกษานิเทศก์ ความพึงพอใจในการสอน ความสามัคคีระหว่างครู เงินเดือนครู สถานภาพของครู การช่วยเหลือการศึกษาของชุมชน และประเด็นที่เกี่ยวกับหลักสูตร พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ หรือศึกษานิเทศก์ มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู¹

¹ Marcelo Pusa Satentes, "Study of the Factors Related to Teacher Morale in Five School Districts in the Province of Cotabato, Philippines," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 6 (December, 1974), pp. 3361 - A.

ในปีเดียวกัน เคมเปอร์ (Kemper) แห่งมหาวิทยาลัย เซาเซอรัน แคลิฟอร์เนีย เมื่อ พ.ศ. 2518 ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ ในโรงเรียนของชาวอเมริกันเชื้อสายเม็กซิกัน ปรากฏว่า

1. มีอยู่ 4 กรณีใหญ่ที่พึงพอใจกว่าเพื่อนในการศึกษาครั้งนี้ คือการยอมรับนับถือความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครู ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครอง
2. ปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจงาน ได้แก่ นโยบายของท้องถิ่น และการบริหาร ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครู การยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน
3. การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้น พบว่า มีความพึงพอใจกับไม่พึงพอใจกำลังกัน¹

เท่าที่ได้มีผู้วิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูในต่างประเทศ ได้พยายามศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร สภาพแวดล้อมในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน กล่าวได้ว่า ในด้านผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาปัจจัยในเรื่องเพศ อายุราชการ สถานภาพทางครอบครัว ระดับการศึกษา สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น ผู้บริหารได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับคณะครู การให้ความร่วมมือช่วยเหลือของครูใหญ่ในด้านสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ศึกษาในเรื่องอาคารสถานที่ วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ นักเรียนในโรงเรียน นโยบายและการบริหาร สำหรับสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน เน้นในด้านผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ เหล่านี้เป็นต้น

¹ Lawrence Barttet Kemper, "Morale of Elementary Principals in Mexican - American Poverty Schools," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 9 (March, 1975), p. 5730 - A.

การวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูในต่างประเทศที่นำเสนอมานี้
เป็นการพยายามศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร สภาพแวดล้อมใน
หน่วยงาน และนอกหน่วยงาน สำหรับในคานผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาปัจจัยในเรื่องเพศ
อายุการทำงาน สถานภาพทางครอบครัว เศรษฐกิจและสังคม ระดับการศึกษา
เป็นต้น นับว่าเป็นการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในสถาบันศึกษา
ระดับต่าง ๆ ซึ่งพอจะยึดถือเป็นหลักการสำหรับอ้างอิงสนับสนุนแนวความคิดเกี่ยวกับ
การศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูประจำภาคจังหวัดสุโขทัยได้

การวิจัยในประเทศ

การวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานยังมีน้อย ดังตัวอย่างที่ยกมาพอสังเขป
ดังนี้

ใน พ.ศ. 2509 บุญสิน จุตรพฤษ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องขวัญใน
การปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพ โดยมีกลุ่มประชากร จำนวน 1,215 คน
แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มแรกได้แก่ ครูที่โอนมาจากกระทรวงศึกษาธิการสังกัดเทศบาล
นครกรุงเทพอีกกลุ่มหนึ่งคือ ครูของเทศบาลนครกรุงเทพที่อยู่เดิมแล้ว ผลการวิจัย
ปรากฏว่า

1. ผลของการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของครูที่มีต่อเทศบาลนครกรุงเทพนั้น
คณะครูมีความรู้สึกว่ามีฐานะและศักดิ์ศรีเท่ากัน มีความรู้สึกภาคภูมิใจในสังกัดมีความ
เห็นด้วยกับนโยบายในการดำเนินงานการศึกษาของเทศบาลนครกรุงเทพ มีความตั้งใจ
ในการทำงานดี ฐานะทางเศรษฐกิจ มีรายได้ไม่สู้เพียงพอ นอกจากนี้แล้วความรู้สึก
ของครูที่มีต่อผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาดี ไม่มีความขัดแย้ง

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน
ครูรู้สึกว่ามีความมั่นคง

3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อโอกาสการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
ครูรู้สึกว่าไม่กระทบกระเทือน เพราะมีความก้าวหน้าเหมือนกัน จากการวิจัยนี้จะได้
เห็นว่า ครูที่สังกัดเทศบาลนคร กรุงเทพฯ กับครูที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีความรู้สึกต่อ
หน้าที่ และโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ไม่แตกต่างกันจึงกล่าวได้ว่าสังกัดโรงเรียน
ไม่มีความแตกต่างกันแต่ประการใด¹

ใน พ.ศ. 2514 นคร ชาติตระกูล ได้ทำการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบกำลัง
ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในพระนครกับครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในระดับโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา และได้พบว่า ครูในพระนครมีความพึงพอใจในสภาพ
ของการทำงานมากกว่าครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
มีชั่วโมงสอนมาก แต่ก็มีค่าเพียงพอใจที่ได้อบรมวิชาที่ตนถนัด แต่ครูส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจ
ในการบริหารของห้องสมุด และระเบียบของโรงเรียน เพราะยุ่งเหยิงมากเกินไป²

สรุปผลการวิจัยนี้เห็นได้ชัดว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครูในพระนคร
สูงกว่าครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพราะสภาพของโรงเรียนแตกต่างกัน และครูใน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือรู้สึกว่าการก้าวหน้าน้อยกว่าครูในพระนคร

¹ บุญสิน จตุรพกรณ์, กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพฯ
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2519), อัดสำเนา.

² นคร ชาติตระกูล, การศึกษาเปรียบเทียบกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของ
ครูในพระนครกับครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ศิลปศาสตร์
สาขาพัฒนาชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2514), อัดสำเนา.

การศึกษาสถานภาพการใช้อาคารสถานที่และกำลังครูในโรงเรียนรัฐบาล
เขตการศึกษา 7 ของประยุต เกิดนวล ในปี พ.ศ. 2514 โดยศึกษาจากจำนวน
ครู 758 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การส่งเสริมขวัญหรือกำลังใจของครูโรงเรียน
มัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 7 เกี่ยวกับความเสมอภาคและความยุติธรรม ยกย่อง
ให้เกียรติและส่งเสริมกำลังใจ พร้อมทั้งความคิดเห็นของครูใหญ่ การส่งเสริมความ
คิดริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมการศึกษาหาความรู้เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ ความสะดวก
สบายของสถานที่ทำงานโดยเฉพาะครูมีความรู้ดีปลอดภัยและอบอุ่นใจ ค่อนข้างมาก
แต่ค่าเฉลี่ยขวัญของครูอยู่ในระดับปานกลาง จะเห็นได้ว่าครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในเขตการศึกษา 7 มีความรู้ดีกว่าหน่วยงานหรือโรงเรียนจัดปัจจัยที่มีผลต่อขวัญของครู
ดังกล่าวค่อนข้างดี กล่าวคือครูได้รับการปฏิบัติด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม ได้รับ
การยกย่องนับถือและมีความสะดวกสบายในการทำงาน เป็นต้น¹

ในปี พ.ศ. 2516 สุขุม นิลเชษฐ์ ได้ทำการวิจัยขวัญของบรรณารักษ์
ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา ในปีการศึกษา 2514 ปรากฏว่า
บรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา อยู่ในฐาณะ
ปานกลางมีแนวโน้มเกือบดี

ความแตกต่างของขวัญในเรื่องเพศพบว่า ขวัญของบรรณารักษ์เพศชายกับ
เพศหญิงมีความแตกต่างกัน โดยระดับขวัญของบรรณารักษ์หญิงมีแนวโน้มเกือบดีมาก

¹ประยุต เกิดนวล, "การศึกษาสถานภาพการใช้อาคารสถานที่และกำลังครู
โรงเรียนรัฐบาลในเขตการศึกษา 7 ปีการศึกษา 2513," (วิทยานิพนธ์ปริญญามหา
บัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2514), หน้า 208.

กว่าของบรรณารักษ์ชาย

องค์ประกอบในด้านความสะดวกสบายในการทำงาน ความพอใจในการทำงาน ภาระความรับผิดชอบ มีส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมความรู้สึกต่อขวัญในการทำงานของบรรณารักษ์

จากการวิจัยนี้พบว่า สถานที่ทำงาน วุฒิ เงินเดือน และอายุไม่เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการทำงานแตกต่างกันแต่ประการใด แต่เพศที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันบ้าง โดยบรรณารักษ์หญิงจะมีขวัญในการปฏิบัติงานดีกว่าบรรณารักษ์ชาย แต่สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานคืออยู่ที่ความสะดวกสบาย ความพอใจและภาระความรับผิดชอบในการทำงาน¹

ในปี พ.ศ. 2517 ณรงค์ รมณีกุล ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัย โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่ จำนวน 117 คน ครู 468 คน รวม 585 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ คือ อุตสาหิปไตย เสรีนิยม และประชาธิปไตย ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ครูใหญ่ที่มีวุฒิต่างกันมีลักษณะผู้นำทั้งสามแบบไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ครูใหญ่ที่มีช่วงอายุต่างกันมีลักษณะผู้นำทั้งสามแบบไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ²

¹สุชุม นิลเชษฐ์, ขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร). อัคราเนา.

²ณรงค์ รมณีกุล, การศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย, (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2517), หน้า 31

4. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีลักษณะผู้นำทั้งสามแบบไม่แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ครูใหญ่ที่มีคุณวุฒิต่างกันคือครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่าหรือ
สูงกว่า เช่น ป.ม., พ.ม., ป.กศ.สูง หรือ กศ.บ. ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของ
ครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่า เช่น ป.กศ., ป.ป., พ.กศ.
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ครูใหญ่ที่มีอายุต่างกัน คือ 22 - 35, 36 - 49 และ 50 ปีขึ้นไป
ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยดังกล่าว ครูใหญ่ที่มีลักษณะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เสรีนิยม
และประชาธิปไตย มีผลต่อขวัญของครูใกล้เคียงกัน และครูใหญ่ที่มีวุฒิ ช่วงอายุ
ประสบการณ์ต่างกัน มีลักษณะผู้นำทั้งสามแบบไม่ต่างกัน ครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญา
หรือเทียบเท่า หรือสูงกว่าส่งผลต่อขวัญของครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าอนุปริญญาหรือ
เทียบเท่า นอกจากนี้ครูใหญ่ที่มีช่วงอายุต่างกันส่งผลต่อขวัญของครูไม่แตกต่างกัน เป็นต้น

ปรัชญา ยนต์นิยม ได้ทำการศึกษาด้านสภาพทางเศรษฐกิจของข้าราชการครู
กรมสามัญศึกษา และองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในจังหวัดสุโขทัย ได้ทำการวิจัยในปี
พ.ศ. 2517 โดยวิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า ครูที่มีสภาพสมรส วุฒิ และอายุราชการ ในระดับ
เดียวกันทั้งสองสังกัด มีแนวโน้มไม่แตกต่างกันในฐานะทางเศรษฐกิจ เมื่อไม่พิจารณา
ถึงสภาพสมรส วุฒิ อายุราชการแล้ว ในฐานะทางเศรษฐกิจของครูกรมสามัญศึกษา
ดีกว่าครูองค์การบริหารส่วนจังหวัด ครูที่แต่งงานแล้วจะมีรายได้ดีกว่า และรายได้ของ
คู่สมรสมีส่วนทำให้รายได้ของครูทั้งสองสังกัดแตกต่างกัน ขณะเดียวกันรายจ่ายของครู
ทั้งสองสังกัดก็ไม่แตกต่างกัน เมื่อมีสภาพสมรส วุฒิและอายุราชการในระดับเดียวกัน
ส่วนในด้านอัตราการเป็นหนี้สินนั้นปรากฏว่าครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีจำนวนร้อยละ
ของการเป็นหนี้สูงกว่าครูกรมสามัญศึกษา สาเหตุที่ทำให้ครูทั้งสองสังกัดมีอัตราค่าใช้จ่าย

สูงไม่สมดุสยกับรายไคจนเป็นเหตุให้ตองกัสนั้นนั้นคือตองรับผิดชอบบุคคลในครอขรว
 ใช้จ่ายเพือการกึษาในการเพิ่มวชิของตนเองและการกึษาของบุตร คาใช้จ่ายภายใน
 ครอขรวและอื่น ๆ นอกจากนัพบวากรุเหล่านตองการความช่วยเหลือจากทางราชการ
 หังคานเศรษฐกิจและทางคานจิตใจ¹

ในปีเดียวกัน สดสากร พุทโช และคณะ ไคทำการวิจัยชวัญและความ
 พึงพอใจการทำงานของนักกายภาพบำบัด จำนวนประชากร 46 คน ผลของการวิจัย
 ปรากฏว่า ชวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัดในเขตกรุงเทพ
 มหานครจะอยู่ในระดับสูงหรือต่ำเพียงไค ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. การแบ่งงานในแผนกกายภาพบำบัด ถ้าแบ่งงานให้เป็นไปด้วยความ
 เหมาะสมก็จะทำให้ชวัญในการทำงานสูง
2. จำนวนผู้บังคับบัญชา ถ้ามีการบริหารโดยยึดหลักเอกภาพในการบังคับ
 บัญชาแล้ว จะทำให้กำลังชวัญของผู้ปฏิบัติงานสูง ในทางกลับกัน ถ้ามีจำนวนผู้บังคับบัญชา
 ในแผนกกายภาพบำบัดมากจะทำให้กำลังชวัญของผู้ปฏิบัติงานต่ำ
3. การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ชวัญของนักกายภาพบำบัดจะอยู่ใน
 ระดับสูง ถ้าการติดต่อสื่อสารนั้นเป็นไปโดยง่ายและมีประสิทธิผล
4. การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น นักกายภาพบำบัดมีส่วนร่วมใน
 การเสนอความคิดเห็นจะเป็นผู้มีกำลังชวัญในการทำงานสูงกว่าผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมในการ
 เสนอความคิดเห็น
5. สถานภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่ ถ้านักกายภาพบำบัดมีความเชื่อว่างาน
 ในอาชีพของตนมีสถานภาพสูง จะทำให้มีสภาพตัว กำลังชวัญ และความพึงพอใจใน

¹ปรีชา ยนต์นิยม, "การศึกษาสถานภาพทางเศรษฐกิจของข้าราชการ ครุ
 กรมสามัญศึกษาและองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในจังหวัดสุโขทัย," (ปริญญาโท
 กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิชรช ประสานมิตร, 2517).

การทำงานที่ดี ในทางตรงกันข้ามถ้ามีคนเชื่อว่างานที่ตนทำอยู่มีสภาพท่าทีจะทำให้กำลังขวัญตกต่ำด้วย

6. โอกาสที่ใคร่ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้เล่าเรียนมาในการทำงาน กล่าวคือ ถ้ามีโอกาสมากในการใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอย่างอิสระ หรือมีโอกาสตัดสินใจด้วยตนเองมากแล้ว นักกายภาพบำบัดจะมีขวัญในการทำงานสูง¹

จากการวิจัยนี้ เห็นว่านักกายภาพบำบัดต้องการให้มีการแบ่งงานให้เหมาะสมในหน่วยงาน โดยให้ผู้อยู่บังคับบัญชาตามลำดับ นอกจากนั้น การติดต่อกับผู้อยู่บังคับบัญชาให้เป็นไปโดยงานและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งใคร่ใช้ความสามารถและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งใคร่ใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่ ทำงานที่ถนัด นอกจากนี้ขวัญนักกายภาพบำบัดจะดีขึ้น ถ้ามีความเชื่อว่างานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีสถานภาพดี

การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ตามที่ วีระชาติ แก้วไสย ได้ทำการวิจัยในปี พ.ศ. 2518 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเชียงราย จำนวน 375 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

¹สุดสาคร พุทธิ และคณะ, "ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัด," วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ (12 เมษายน 2517), หน้า 196 - 218.

²วีระชาติ แก้วไสย, "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518), หน้า 62 - 65.

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเชียงราย มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ความปลอดภัยในการทำงานในระดับสูง และมีความพึงพอใจต่อนโยบายและการบริหาร เงินเดือนและความเป็นอยู่ส่วนตัวและลักษณะของงานในระดับต่ำ

องค์ประกอบที่มีแนวโน้ม ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้แก่การยอมรับ ความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

องค์ประกอบที่มีแนวโน้มทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้แก่ นโยบายและการบริหาร เงินเดือน ลักษณะของงาน และฐานะของอาชีพ ในสายตาของสังคม

2. สังกัด อายุราชการ และวุฒิทางครู โดยส่วนรวมไม่ทำให้ความรู้สึกต่อองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูแตกต่างกัน¹

ต่อมาในปี พ.ศ. 2519 ประชาน จันทรเจริญ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญ ในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูทั่วราชอาณาจักร โดยสุ่มวิทยาลัยครู จำนวน 15 วิทยาลัย และกลุ่มประชากร 480 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนเพียงอย่างเดียว

2. อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาคมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาลัยส่วนกลาง

3. สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง²

¹ วีระชาติ แก้วไสย. "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518), หน้า

² ประชาน จันทรเจริญ, "ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), อักสาเนา.

ในปีเดียวกันนั้นเอง มนูญ เอี่ยมวิสัย ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครูประถมศึกษา จากสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 356 คน สังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 178 คน และสังกัดเทศบาล จำนวน 175 คน รวมทั้งสิ้น 711 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 มีความรู้สึกต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ปัจจัยในเรื่องความรู้สึกภูมิใจและเห็นความสำคัญของงาน การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานภาพและการยอมรับนับถือ

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานที่ครูมีความรู้สึกอยู่ในระดับต่ำได้แก่ปัจจัยในเรื่องสวัสดิการในหน่วยงาน ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงานและสภาพการปฏิบัติงาน

2. ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 อยู่ในระดับปานกลาง

3. สังกัดโรงเรียนของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 มีผลทำให้ความรู้สึกของครูต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ในเรื่องนโยบายและการบริหาร การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ ความสามารถของผูรร่วมงาน การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความมั่นคงในการทำงาน และความพึงพอใจในหน่วยงานแตกต่างกัน

4. อายุราชการของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 โดยส่วนรวมไม่มีผลทำให้ความรู้สึกของครูต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ในเรื่องความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ความเป็นมิตรและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ความสามารถของผูรร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า และสวัสดิการในหน่วยงานแตกต่างกัน

5. วุฒิของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 โดยส่วนรวม มีผลทำให้ความรู้สึกของครูต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ในปัจจัยเรื่องความเป็นมิตรและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และความรู้สึกภูมิใจและเห็นความสำคัญของงาน แตกต่างกัน¹

เมื่อ พ.ศ. 2520 ชวน เตียวกุล ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนราษฎร์อาชีวศึกษา ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ผลการเปรียบเทียบระหว่างคะแนนขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราษฎร์อาชีวศึกษา ที่ทำหน้าที่บริหารและสอน มีระดับขวัญสูงกว่าครูที่สอนแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งขัดแย้งกับสมมุติฐานที่ว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนราษฎร์อาชีวศึกษาที่ทำหน้าที่บริหารและสอนกับครูที่สอนแต่เพียงอย่างเดียวไม่แตกต่างกัน ขัดแย้งกับสมมุติฐานข้อที่ 1

2. ผลการเปรียบเทียบระหว่างคะแนนขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่สอนวิชาชีวะและวิชาสามัญ ปรากฏว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่สอนวิชาชีวะและวิชาสามัญไม่ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 2

3. ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราษฎร์อาชีวศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งขัดแย้งกับสมมุติฐานที่ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนราษฎร์อาชีวศึกษาอยู่ในระดับต่ำ²

¹มัญญ เอี่ยมวิสัย, ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519).

²ชวน เตียวกุล, ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนราษฎร์อาชีวศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520).

ในปี พ.ศ. 2521 ร้อยเอกมั่งศักดิ์ ยอดกลกิจ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ
ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนราษฎร์ สังกัดกองทัพบก โดยมีประชากร 237
คน จากโรงเรียนราษฎร์ สังกัดกองทัพบก 13 โรงเรียน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ครูที่ทำหน้าที่บริหารและสอน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่
ทำหน้าที่สอนแต่เพียงอย่างเดียว

2. ครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนราษฎร์ สังกัดกองทัพบก ส่วนกลาง มีระดับ
ขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนราษฎร์ สังกัดกองทัพบก ส่วน
ภูมิภาค

3. สภาพขวัญในการปฏิบัติของครูโรงเรียนราษฎร์ สังกัดกองทัพบก อยู่ใน
ระดับค่อนข้างสูง ¹

สรุป

ขวัญในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญมากในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
ในการบริหารบุคคลซึ่งถือว่าบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในหน่วยงาน ประสิทธิภาพ
ของหน่วยงานและการพัฒนาบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูง จะเป็นสิ่งผลักดัน
ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยอย่างมี
ประสิทธิภาพ ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติของแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคล ทัศนคติ
นี้เกิดจากภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก จิตใจหรือน้ำใจ แสดงให้ประจักษ์ทางพฤติกรรม
ด้วยการมีปฏิกิริยาต่อสิ่งแวดล้อมในงาน เนื่องจากขวัญในการปฏิบัติงานมีสภาพไม่คงที่
มีลักษณะเป็นการชั่วคราวไม่ถาวร อาจจะมีสภาพอยู่ในระดับสูง ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
และอาจตกลงมาสู่ระดับต่ำได้โดยงาน ซึ่งเป็นการยากที่จะวัดและก็ไม่ง่ายพอที่จะละเลย
ทิ้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าที่อาจมากระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงของสภาพ
ขวัญในการปฏิบัติงานนี้ มีความสำคัญต่อวิธีการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ซึ่ง
ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจึงต้องคอยมีภาระหน้าที่คอยตรวจสอบสภาพขวัญในการ
ปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอยู่เป็นประจำ เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักยภาพในการทำงาน ให้วัตถุ

¹มั่งศักดิ์ ยอดกลกิจ, "ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนราษฎร์ สังกัดกอง
ทัพบก" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521),

ประสงค์ ความต้องการ และค่านิยมแต่ละบุคคลประสานเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้ส่งผลไปถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ในด้านการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาคควรจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องขวัญของการปฏิบัติงาน และจะต้องถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารการศึกษาที่จำเป็นจะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในหน่วยงานของตนรวมทั้งการบำรุงขวัญให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี มีวิธีการต่าง ๆ กันและต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างร่วมกันตามปัญหาที่อยู่ในสภาพใดของหน่วยงานเป็นสำคัญ

การวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูตามที่ผู้ทำการวิจัยได้ ปรากฏว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูจะมีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิผลทางการศึกษาของนักเรียน และพบว่าปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู คือ

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้
3. ความเป็นมิตรและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การนิเทศงาน
6. ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร
7. ความมั่นคงปลอดภัยและสวัสดิการ
8. การเพียงพอของการติดต่อสื่อสาร
9. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม
10. ความสามารถของผูรร่วมงาน
11. ความเจริญก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง
12. ความพึงพอใจในงาน
13. การใช้ความสามารถและความรู้สึกในความสำเร้ง
14. นโยบายและการบริหาร
15. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
16. สุขภาพทางร่างกายและจิตใจ

ปัจจัยดังกล่าวนี้อาจจะรวมบางประการเข้าด้วยกัน ทำให้ลดลงกว่านี้ก็ได้ และอาจขยายให้มากกว่านี้ก็ได้อีกด้วย สุดแต่จะเน้นความสำคัญลงในปัจจัยทางด้านใด ในการศึกษาสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของครูประชาบาลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติของครู โดยคัดเลือกให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและ ลักษณะงานของครูโรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์การบริหารจังหวัดสุโขทัย โดยเฉพาะ ปัจจัยในเรื่อง

1. สภาพงานที่น่าพึงพอใจ
2. การยอมรับของเพื่อนร่วมงานและความรู้สึกประสบความสำเร็จ
3. การร่วมมือกำหนดนโยบาย
4. ความพอใจเพียง ของรายได้
5. ความเจริญก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง
6. ความมั่นคงปลอดภัยและสวัสดิการ
7. ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร
8. ความเพียงพอในการสื่อสาร
9. ความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน
10. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม