



## ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน Factors Affecting the Morale on Work Performance of Teachers

ปริญญานันทา | Parinya Nanta

โรงเรียนบ้านกวางดีด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5  
Ban Kwang Deed School, Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area Office 5

\*Corresponding author e-mail: parinya6643@gmail.com

(Received: 11 February 2021, Revised: 4 January 2023, Accepted: 4 January 2023)

### บทคัดย่อ

ขวัญกำลังใจมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างไรก็ตามการสร้างขวัญกำลังใจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นภารกิจที่ทำนายของผู้บริหารสถานศึกษา ในบทความนี้ได้นำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดเบื้องต้น ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างขวัญและกำลังใจ ปัจจัยต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ และบทสรุป ซึ่งประเด็นทั้งหมดนี้มีความสำคัญกับนักการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการสร้างขวัญกำลังใจต่อครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้เป็นข้อมูลสำหรับพัฒนาครูโดยการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการเสริมแรงและพัฒนาครูที่เน้นการสร้างความเข้มแข็งของจิตใจและความรู้สึกในบริบทที่หลากหลาย ช่วยให้การปฏิบัติงานของครูมีความสอดคล้องกับความหลากหลายทางสังคม ส่งผลต่อคุณภาพของการปฏิบัติงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและคุณภาพผู้เรียนในบริบทที่แตกต่างกันต่อไป

**คำสำคัญ:** ขวัญกำลังใจ, การปฏิบัติงานของครู

### ABSTRACT

The Morale influence teachers' working in schools. However, how to boost the level of working morale among the teachers in schools is a mission challenging the school administrators. In this article, the basic concept, the importance of morale in schools, the morale theory, factors Affecting the Morale on Work Performance of Teachers, and conclusion are presented. They are important for educators and concerned individuals who should have accurate knowledge and understanding on how to boost the level of working morale among the teachers in schools. The information are also useful for developing teachers by boost the working morale among the teachers in schools as a way to improve and reinforce teachers emphasizing on strengthening the capacity of feelings and emotions in various context. This helps educational management conform to social diversity and results in the quality of teachers' working in schools and the quality of learners in social diversity.

**Keywords:** Morale, Teachers' working in schools.



## บทนำ

การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) เป็นต้นมา มีทิศทางในการพัฒนาประเทศที่ต้องตระหนักถึงสถานการณ์และความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกและภายในประเทศ โดยเฉพาะภาวะผันผวนทางเศรษฐกิจ พลังงาน และภูมิอากาศที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อประเทศไทยทั้งเชิงบวกและลบ ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงต้องเป็นกระบวนการที่พัฒนามนุษย์ให้มีความเจริญงอกงาม ทั้งด้านสติปัญญา ความรู้ คุณธรรม ความดีงามในจิตใจ มีความสามารถที่จะทำงานและวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง แยกคายสามารถเรียนรู้ แสวงหาความรู้ ตลอดจนใช้ความรู้สร้างสรรค์ มีสุขภาพ ร่างกายที่สมบูรณ์ และแข็งแรงประกอบอาชีพได้ มีวิถีชีวิตที่กลมกลืนธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และสามารถปรับตัวได้ในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหัวใจสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ถ้าคนในองค์กรได้รับความพอใจ มีขวัญกำลังใจ และศรัทธาเชื่อมั่นในองค์กรแล้ว จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งครูจะต้องมีขวัญกำลังใจที่ดีและได้รับการตอบสนองด้านต่างๆอย่างเหมาะสม เพราะขวัญกำลังใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทำให้คนมีวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับของระเบียบแบบแผน มีความเข้าใจองค์กรดีขึ้น มีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่างๆ มีความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง ทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งและสามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปได้ (รุ่งทิวา วิบูลพันธ์, 2562)

พระราชบัญญัติการศึกษานั้นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพนั้น คือผู้บริหารสถานศึกษา หากผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ย่อมทำให้การบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อผู้รับการศึกษา ผู้เรียนสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย ตลอดจนสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ (จุฑา ดาว จิตใส, 2554) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทในการบริหารจัดการที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน กล่าวคือต้องรู้จักวิธีโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและเกิดความรู้สึกรักผูกพันต่อสถานศึกษาอยากอยู่กับสถานศึกษาตลอดไป ผู้บริหารจะต้องดูแลและเอาใจใส่ ทำนุบำรุงให้ทรัพยากรบุคคลอยู่ในสภาพที่ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มประสิทธิภาพที่เพียงพอ แม้จะเป็นการยากอยู่บ้างที่ผู้บริหารจะนำบุคลากรในองค์กรซึ่งมีความต้องการมีความรู้สำนึก และมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ให้มาร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานในองค์กรอย่างได้ผล แต่ก็มียกบริหารจำนวนไม่น้อยที่สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงาน อุทิศแรงกายแรงใจให้แก่งานและหน่วยงาน การสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและเทคนิคเพื่อที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้ครูทำงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถรวมทั้งรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพให้ทำงานอยู่ในองค์กรให้นานที่สุด (รุ่งทิวา วิบูลพันธ์, 2562)



1-4) จากประเด็นความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนตระหนักในความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทที่ต่างกันไป เพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ จึงได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บทความนี้จะได้นำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูและจะเป็นข้อมูลสำหรับการสร้างขวัญกำลังใจให้ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทที่แตกต่างกันต่อไป

### ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะครูที่อยู่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ขาดแคลนทั้งในด้านโอกาส สื่อ อุปกรณ์ต่างๆ รวมไปถึงสิ่งอำนวยความสะดวกที่อาจจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งคำว่าขวัญและกำลังใจคือสิ่งที่จะสามารถหล่อเลี้ยงจิตใจและความรู้สึกของครู เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป ดังคำที่(สมบัติ ปัญญาจิรพงศ์, 2556) กล่าวว่า “ขวัญและกำลังใจ” มาจากรากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า Morale มีรากฐานมาจากภาษาฝรั่งเศสว่า “Esprit De Corps” ซึ่งในระยะแรก “ขวัญ” เป็นศัพท์ที่ใช้ในวงการทหารในระหว่างการมีสงคราม ซึ่งจำเป็นต้องสร้างสิ่งบำรุงขวัญและต่อมาได้นำมาใช้ในวงการศึกษาลงถึงวงการอุตสาหกรรม (สมบัติ ปัญญาจิรพงศ์, 2556)

ขวัญและกำลังใจ หมายถึง การแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึก ทศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องาน ต่อบุคคล ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์กรที่ ตนปฏิบัติอยู่ ต่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ความตั้งใจของคนที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของคน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร ผดุง วุฒิเอ๋ย (2552) สภาพจิตใจหรือทัศนคติของสมาชิกในองค์กรต่อสภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรได้ ดังที่ วรรณภา กลับคง (2552) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาวะทางด้านจิตใจ ความรู้สึก อารมณ์ของบุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นผลให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความกระตือรือร้นในการทำงานอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร การทุ่มเทความสามารถ ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างร่วมแรงร่วมใจมีพลังสัมฤทธิ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมมีพันธะผูกพันต่อหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ญัฐรัฐ จันทะโลก (2553) ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ภาวะของจิตใจหรือทัศนคติ หรือแรงผลักดันของบุคคล หรือบุคคลต่างๆ ในกลุ่มที่จะทำงานตามวัตถุประสงค์แห่งการทำงานร่วมกันของกลุ่ม เพื่อจะต่อสู้กับปัญหา อุปสรรคต่างๆ อันที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมในการที่จะแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นความมุ่งมั่น ความรักหมั่นเค้นหรือความเอื้อยของกลุ่มอย่างสูง การได้รับการยอมรับจากสังคม รากฐานของสภาวะจิตใจของบุคคลที่แสดงออกด้วยความสนใจหรือกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญและกำลังใจเป็นเหมือน



แก่นแท้ของความรู้สึกที่จะอุทิศกายและกำลังใจในการทำงานแก่องค์การ ถ้าสมาชิกในองค์การใดมีขวัญและกำลังใจต่ำ ผลการทำงานขององค์การนั้นมักจะล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งลักษณะการมีขวัญและกำลังใจจะแสดงออกดังนี้

1. ผู้ร่วมงานจะมีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกันดี ซึ่งมีไม่เกิดจากแรงกดดันภายนอก
2. สมาชิกมีความขัดแย้งน้อยและกลุ่มสามารถแก้ปัญหากันได้
3. กลุ่มจะมีการพัฒนาและเจริญเติบโตประสบความสำเร็จอยู่เสมอ
4. สมาชิกได้รับความดึงดูดใจและความเชื่อถือเพิ่มขึ้นในระหว่างหมู่สมาชิกของกลุ่มด้วยกัน
5. สมาชิกมีความเห็นสอดคล้องกันในเป้าหมายและคุณค่าเดียวกัน
6. สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ รูปแบบของผู้นำโดยยินยอมให้ผู้ดำเนินการไปตามความเหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
7. กลุ่มมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าเพื่อดำรงรักษาความเป็นอยู่อย่างเดิมไว้ส่วน ลักษณะขวัญกำลังใจต่ำจะมีการแสดงออก ดังนี้
  - 7.1) มีความแตกต่างกันภายในกลุ่มแบ่งเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย
  - 7.2) ภายในกลุ่มมีการต่อสู้ถกเถียงกันและวิพากษ์วิจารณ์กัน
  - 7.3) กลุ่มไม่สามารถแก้ปัญหาเมื่อมีการเผชิญหน้ากัน
  - 7.4) ระหว่างสมาชิกของกลุ่มจะไม่สนิทสนมกัน ซึ่งอาจทำให้มีความยากลำบากเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ และมีความยุ่งยากในการที่จะมีมติใดๆ ออกมาเกี่ยวกับความจำเป็นต่อการดำรงอยู่ วัตถุประสงค์ และคุณค่าของกลุ่มจะไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สมาชิกแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันไปจากวัตถุประสงค์ของกลุ่มและมีทัศนคติเป็นลบต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

นักวิชาการต่างประเทศก็ยังได้ศึกษาและให้ความสำคัญกับ ขวัญและกำลังใจของครู ดังนี้ โยเดอร์ (Yoder, 1959 อ้างถึงในสมบัติ ปัญญาจิรพงศ์, 2556) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ หมายถึง เจตคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การแสดงออก ซึ่งความเห็นเมื่อร่วมกันแล้วยอมสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน ความสัมพันธ์ในการทำงานกับนายจ้างและเพื่อนร่วมงานอื่นๆ มิลตัน (Milton, 1981 อ้างถึงในสมบัติ ปัญญาจิรพงศ์, 2556) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญกำลังใจ คือ ทัศนคติความพอใจ โดยปรารถนาที่จะทำต่อไป และมีความตั้งใจจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ เอ็ดวิน ฟลิปโป (Edwin Flippo, 1988. 10 อ้างถึงในสมบัติ ปัญญาจิรพงศ์, 2556) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญ คือ ท่าทีพฤติกรรมบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่ย่อท้อ และตั้งใจร่วมมือประสานกันในการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลร่วมกัน และไนโกร (Nigro, 1959 อ้างถึงใน ธวัชชัย พักเทพ, 2551) ให้คำขวัญและกำลังใจ คือ ความรู้สึก ท่าทีหรือพฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจกัน ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน



ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาวะความพึงพอใจของแต่ละบุคคลที่แสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิด ความกระตือรือร้น ความตั้งใจที่จะร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ซึ่งจะนำพางานที่ปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จ

### ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two – Factor Theory) เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์พบว่าปัจจัยอยู่ 2 ประการที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงและมีพฤติกรรมในการทำงานคนละแบบ ประการแรกเมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตนเอง มักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเราจะเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า “ปัจจัยค้ำจุน” หรือ “ปัจจัยสุขอนามัย” (Hygiene Factor) ประการที่สองส่วนคนงานที่พูดถึงความพอใจในงานมักจะพูดถึงเนื้อหาของงานที่ เขาให้ชื่อว่า “ปัจจัยกระตุ้น” หรือ “ปัจจัยจูงใจ” (Motivation Factor)

1. ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะสอดคล้องกับบุคคลในองค์การบุคคลใน องค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยค้ำจุน มีดังนี้

1.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนใน หน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superiors, Subordinates, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นทางกิริยาหรือ วาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

1.3 สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นยอมรับนับถือของ สังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

1.4 นโยบายและการบริหารขององค์การ (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

1.5 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมด้านอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือ เครื่องมือต่างๆ

1.6 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อัน เป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในแหล่งใหม่ซึ่งห่างไกลจาก ครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานที่แห่งใหม่



1.7 ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความ มั่นคงในการทำงานและความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

1.8 ความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึงการได้เลื่อน ขึ้นเลื่อน ตำแหน่งและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

1.9 วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Supervision Techniques) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) หมายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานโดยตรง เป็น ปัจจัยที่จูงใจทำให้คนชอบและรักงานทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลนั้นมีความสามารถ ทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดีมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกัน ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้น อย่างยิ่ง

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการ ยอมรับนับถือไม่ว่า จากผู้บังคับบัญชา หรือจากเพื่อนร่วมงานผู้มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลภายในหน่วยงาน การยอมรับ นับถือนี้ อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใด ที่ทำให้มีการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือ จะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

2.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ (Work Itself) หมายถึง งานที่สนใจ งานที่ต้อง อาศัยความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ทำทนายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดย ลำพังผู้เดียว

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจาก การที่ได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ที่ไม่มีการตรวจหรือคุม งานอย่าง ใกล้ชิด

2.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งให้สูงขึ้น ของบุคคลในองค์กรมีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972: 97 อ้างถึงใน พณินญา นา ตาแสง, 2550: 32) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้เสนอแนวความคิดว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ ใช้ชื่อว่า ทฤษฎี อี.อาร์.จี. (E.R.G.: Existence, Relatedness, Growth Theory) ทฤษฎีนี้ คล้ายคลึงกันกับทฤษฎีความ ต้องการของมาสโลว์ แต่มีข้อแตกต่างกันอยู่ตรงที่ว่าความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีของอัล เดอร์เฟอร์ จัดกลุ่มความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ





1. ความต้องการยังชีพ (Existence Needs) ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ (ความหิว กระจาย อารมณ์) และทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน)
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ได้แก่ ความปรารถนา จะมีความสัมพันธ์ภาพบางประการกับคน ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้ต้องการ เช่น สมาชิกในครอบครัว หัวหน้างาน
3. ความต้องการการเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถของตน ให้เต็มตามศักยภาพที่มีและต้องการพัฒนาตนเองไปเรื่อย ๆ

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Expectancy Theory) วรูม (Vroom, 1964 อ้างถึงใน ส่วน โรสนา โต๊ะนิเต, 2550) ได้เสนอ รูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน เรียกว่า VIE Vroom ซึ่งได้รับความนิยมอย่างสูงในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ดังนี้  $V = \text{Value}$  หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมาย รางวัล กล่าวอีกในหนึ่งก็คือ คุณค่า หรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น  $I = \text{Instrumentality}$  หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือ รางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง  $E = \text{Expectancy}$  หมายถึง ความคาดหวังถึงสิ่งที่เป็นไปได้ของการได้ผลลัพธ์หรือ รางวัลที่ต้องการเมื่อเกิดพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การดูหนังสือให้มากขึ้นจะทำให้ได้คะแนนดีจริงหรือ Vroom ได้กล่าวถึง ปัจจัย 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ความเชื่อ ความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายาม และ ประสิทธิภาพของงานโดย ถ้าบุคคลเชื่ออย่างแรงกล้า ว่าเขาสามารถทำงานได้สำเร็จเขาก็จะ พยายาม และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน
2. ผลตอบแทน เป็นความคาดหวังของบุคคลที่ว่าเมื่อเขาทำดีแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทน
3. การรับรู้คุณค่า บุคคลแต่ละคนจะให้คุณค่าให้ความสำคัญแตกต่างกัน การจูงใจ คนต้องรู้ว่าเขาให้คุณค่า และความสำคัญต่อสิ่งใดแล้วจูงใจด้วยสิ่งนั้นเขาจะใช้ ความพยายามในการทำงานมาก หรือน้อยอยู่ที่การเห็นคุณค่าของสิ่งจูงใจ

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

เบญจมาศ แดงเพ็ง (2554) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบและปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญต่อการทำงานโดยเฉพาะความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ทักษะที่มี องค์การ ทักษะที่มีต่อการบังคับบัญชา ความพอใจที่มีต่อมาตรฐานของงาน การควบคุมบังคับบัญชา แบบคำนึงถึงพลังงาน ปริมาณงาน และความตึงเครียดของงานการปฏิบัติตนต่อบุคคลในองค์การ ความภาคภูมิใจในองค์การ ความพอใจในเงินเดือนที่ตนคิดที่มีต่อระบบการติดต่อสื่อสารแบบทางการภายใน องค์การ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในความก้าวหน้าและโอกาสในการก้าวหน้าของงาน ทักษะเพื่อนร่วมงานล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องพัฒนาให้ดีขึ้น



มัวร์ และเบิร์น (Moore & Burns, 1962 อ้างถึงใน มนัส วงศ์สีใส, 2551) ได้กล่าวถึงกำลังขวัญในการทำงานไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกำลังขวัญประกอบด้วย 1) ปริมาณงาน 2) สภาพในการทำงาน 3) ค่าจ้าง 4) ค่าตอบแทน 5) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน 6) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา 7) ความเชื่อมั่นต่อระบบการบริหาร 8) ความสามารถของผู้บังคับบัญชา 9) ประสิทธิภาพของการบริหารงาน 10) การติดต่อสื่อสาร 11) สถานภาพและการยอมรับ 12) ความมั่นคงในงานและสัมพันธภาพในการทำงาน 13) การได้รับการยอมรับ 14) โอกาสก้าวหน้า

เฮอริชเบอร์กและคณะ (Herzberg and et al., 1959 อ้างถึงในสมบัติ ปัญญาจิรพงศ์, 2556) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญขึ้นอีก คือ

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของหัวหน้างานที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีความสำคัญเพราะเปรียบเสมือนผู้ประสานงานระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการปฏิบัติงานแต่ละวัน

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ คนส่วนมากชอบที่จะทำงานที่ตนถูกใจและสามารถได้ดี เพราะทำให้มีโอกาสใช้ความสามารถทางสติปัญญาและพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง

3. การเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคนจะรู้สึกพอใจต่อการทำงาน ถ้ารู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

4. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าทุกคนหรือส่วนใหญ่เข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์กรแล้ว ย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งานมีกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

5. ความพึงพอใจต่อสภาพเศรษฐกิจและการบำเหน็จรางวัล การให้รางวัลจะช่วยจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานหน้าที่อย่างขยันขันแข็งมีกำลังใจและมีกำลังขวัญดี

6. สุขภาพทางด้านร่างกายและจิตใจที่สัมพันธ์กัน เพราะจิตใจของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ อันเป็นผลโดยตรงจากด้านร่างกาย จึงถือว่าปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและจิตใจมีอิทธิพลอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน เพราะถ้ามีปัญหาอาจทำงานไม่ได้ดี

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น ขึ้นอยู่กับทัศนคติที่มีต่อองค์กร ทัศนคติที่มีต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจที่มีต่อโครงสร้างของงาน ความพึงพอใจงานที่ได้รับมอบหมาย ความตึงเครียดของงานและความสัมพันธ์ต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้รับบริการ ตลอดจนโอกาสในการพัฒนาตนเองและการก้าวหน้าของงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและผลักดันให้เกิดแก่บุคลากรในองค์กรของตนตามบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ





### องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจ

การมีขวัญกำลังใจส่งผลให้เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน แต่ขวัญและกำลังใจของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ ทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจไม่ดีหรือกำลังใจต่ำ แต่เมื่อผู้บริหารองค์กรสามารถรับรู้และเข้าใจปัจจัยที่มีต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ทำให้บุคคลกรได้รับความอุ่นใจ จึงมีขวัญและกำลังใจมากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่น่าศึกษาถึงสิ่งที่ทำให้เกิดขวัญกำลังใจว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้าง ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงในแนวทางคล้ายคลึงกันดังนี้

ผดุง วุฒิเอ้ย (2552) กล่าวว่า องค์ประกอบที่จะทำให้คนในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พึงพอใจ เป็นที่ยอมรับของพนักงานหรือไม่ คนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติหรือไม่ มีความสัมพันธ์กันดีระหว่างคน ปฏิบัติงานอยู่หรือไม่ สิ่งตอบแทนให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานเหมาะสมเพียงใด การให้บำเหน็จบำนาญ การเลื่อนขั้นตำแหน่งสภาพการทำงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่พอใจของพนักงานหรือไม่

เบญจมาศ แดงเพ็ง (2554) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบและปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญต่อการทำงานโดยเฉพาะความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ทักษะที่ดีที่มีองค์การ ทักษะที่ดีต่อการบังคับบัญชา ความพอใจที่มีต่อมาตรฐานของงาน การควบคุมบังคับบัญชาแบบคำนึงถึงพนักงาน ปริมาณงาน และความตึงเครียดของงาน การปฏิบัติตนต่อบุคคลในองค์การ ความภาคภูมิใจในองค์การ ความพอใจในเงินเดือนทักษะที่ดีที่มีต่อระบบการติดต่อสื่อสารแบบทางการภายในองค์การ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในความก้าวหน้าและโอกาสในการก้าวหน้าของงาน ทักษะดีเพื่อนร่วมงานล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องพัฒนาให้ดีขึ้น

ฟลิปโป (Flippo, 1961 อ้างถึงใน มนัส วงศ์สีใส, 2551) พบว่า ความต้องการของคนงานในองค์การทั้งหลายนั้น มีอยู่ 8 ประการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของขวัญ ดังนี้ 1) เงินเดือน 2) ความปลอดภัยในการทำงาน 3) การมีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ 4) การได้รับความไว้วางใจที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง 5) การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ 6) โอกาสความก้าวหน้า 7) สถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย ปลอดภัยและมีสิ่งดึงดูดใจต่างๆ

เดวิส (Davis, 1972 อ้างถึงในสมบัติ ปัญญาจิรพงศ์, 2556) นักวิจัยด้านมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารงานได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของขวัญและกำลังใจ โดยการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการของคนงาน 500 คน พบว่า ความต้องการที่สำคัญของคนในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่ดี 2) โอกาสความก้าวหน้า 3) ข่าวสารข้อมูล 4) การได้รับการปฏิบัติอย่างสมศักดิ์ศรีแห่งมนุษย์ 5) การมีอิสระเสรีในเรื่องกิจการต่างๆที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน 6) การสังคมและการเคารพซึ่งกันและกัน 7) ความมั่นคงปลอดภัยที่ชอบด้วยเหตุผล สภาพการทำงานที่ชอบด้วยเหตุผล 8) งานที่กอร์ปไปด้วยสารประโยชน์ 9) การได้รับการปรณินิบัติด้วยความเป็นธรรม



ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจมีหลายประการ อาทิเช่น สวัสดิการ ความภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติความสัมพันธ์กันดีระหว่างคนปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความยุติธรรม สิ่งตอบแทนให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงาน เหมาะสมเพียงใด และโอกาสความเจริญก้าวหน้า รวมไปถึงสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ถ้า ผู้บริหารนำไปใช้จะเป็นประโยชน์ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นมีขวัญและกำลังใจดี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นมึนวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงดังนี้

โชติมา ฐวัณณ์ (2552. 27-28) การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุกคนมีความหวังในโอกาสก้าวหน้า
2. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

3. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือโยกย้าย

4. กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ

5. สนับสนุนให้ทำงานที่มีความพึงพอใจ และมีโอกาสได้ใช้ความชำนาญ และความคิดริเริ่ม 6. การจัดสวัสดิการที่ดี เพราะการให้สวัสดิการเป็นการบำรุงขวัญทางหนึ่ง สวัสดิการ

หมายถึง ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ นอกเหนือจากเงินเดือน และค่าจ้างธรรมดา เช่น การมีสหกรณ์เงินออมทรัพย์เงินช่วยเหลือบุตร ฯลฯ การให้สวัสดิการทำให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย เมื่อเขาเกิดมีปัญหาก็ต้องการความช่วยเหลือ

7. จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับความสะดวกสบาย และความปลอดภัย รวมทั้งการปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัยมาใช้ในองค์กรขวัญเป็น สิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ เพราะถ้าการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นผู้บริหารงานที่ดีจะต้องคอยตรวจสอบถึงสถานะของขวัญอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ เพื่อจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพ ของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

दनัย กัลยาราข (2552. 34) การเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของบุคคล นั้น เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมากในการดำเนินการ เพราะคนเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร เป็นตัวจักรสำคัญของการพัฒนา การจะทำให้คนมีความสุขและมีความพอใจ มี ขวัญกำลังใจที่ดี ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ

สมิต สัณณการ (2561) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน ต้องมีความเชื่อมั่นว่า "คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด" และปฏิบัติต่อพนักงานดังต่อไปนี้



1. จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าอยู่และน่าทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าบริษัทหรือโรงงานของญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญมากมีอาคารสถานที่ ซึ่งสะดวกสบายในการทำงาน มีห้องน้ำสะอาด ห้องอาหาร และสถานที่พักผ่อน มีบริเวณที่ปลูกต้นไม้ร่มรื่นเขียวขจี สบายตา สบายใจ ต่างจากโรงงานที่นำพนักงานเข้ามาอยู่กันอย่างแออัด ยัดเยียด เหมือนคุก ต้องนั่งนอนพักกลางวันบนทางเดินหรือชอกติ๊ก
2. จัดแบ่งงานให้ชัดเจน โดยกำหนดหน้าที่ให้รู้ชัดว่าพนักงานคนใดได้รับมอบหมาย ให้ทำงานอะไร สิ่งใดสามารถทำได้หรือไม่ได้เพื่อที่จะไม่เกิดการก้าวร้าวหน้าที่ มีความขัดแย้งระหว่างกัน ในประการสำคัญจะต้องให้พนักงานรู้ถึงมาตรฐานของงานเพื่อที่จะได้ทำงานให้เกิดผลตามที่ได้ตกลงร่วมกัน ไม่เกิดความคาดหวังที่ต่างกันอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในคุณภาพของงานร่วมกัน
3. สร้างความพึงพอใจในงาน ด้วยการจัดงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถและความสนใจ เพื่อให้พนักงานมีความสุขที่ได้สนุกกับงาน เพราะได้มีความภาคภูมิใจ และชื่นชมในผลสำเร็จของงาน แทนที่จะได้รับคำตำหนิ ตีบ่น จากหัวหน้าเพราะทำงานที่ไม่ถนัดและเกิดความผิดพลาด ถ้าพนักงานทำงานด้วยใจรัก เขาก็จะทำงานอย่างทุ่มเท เช่นเดียวกับงานอดิเรก ซึ่งเป็นงานที่เขาเลือกเอง
4. ให้ความยกย่องชมเชยและบำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงานไม่ให้เกิดความคิดว่าหัวหน้ามุ่งแต่จะใช้งานอย่างหัวปักหัวปำ แต่ไม่คำนึงถึงคุณค่าของคน เป็นการแสดงถึงการขาดความจริงใจ การยกย่องต้องเป็นไปตามความจริง ไม่ใช่การเยินยอแบบหลอกล่อใช้ ทั้งจะต้องให้เป็นที่ล่วงรู้โดยทั่วไปมิใช่ชมเชยกันเมื่ออยู่ตามลำพัง ควรชมเชยในที่เปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงานหรือในที่ประชุม
5. ให้โอกาสแก่พนักงานซึ่งมีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพสูง ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ด้วยการร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้า และให้การพัฒนาความรู้ความสามารถ ด้วยวิธีการหนึ่งวิธีการใดที่เหมาะสม
6. ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และทุกข์สุขในการทำงานของพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง ด้วยการออกเดินพบปะพูดคุยจาวีสาสะกัพนักงานบ้างตามโอกาส และความเหมาะสม ซึ่งจะต้องปฏิบัติด้วยความจริงใจ และมีอัธยาศัยไมตรี ไม่ใช่แบบหาเสียง เลือกตั้งเป็นครั้งคราว หรือสร้างภาพลักษณ์แบบเสแสร้ง
7. ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงงาน ด้านการจัดให้มีระบบข้อเสนอแนะและพัฒนาให้เป็นระบบไคเซ็น (Kaizen) ที่คิดปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
8. ให้โอกาสในการร้องทุกข์ โดยมีระบบการร้องทุกข์ตามขั้นตอนและช่วยเหลือ แก้ปัญหาให้ตามความเหมาะสมด้วยความเห็นอกเห็นใจ



ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องที่ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะการพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษา การจะทำให้สมาชิกหรือบุคลากรมีความสุขและมีความพอใจ มีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ เพื่อที่จะให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงที่สุด โดยการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาและบริบทที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กร

## อ้างอิง

- กนกอร ทองเรือง. (2562). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม.
- จิรนนท์ เนืองนรา. (2556). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพร*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา
- เนตรนภิส เลิศเดชาพันธ์. (2553). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนราธิวาส เขต 2*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- บุษิตา เนาวรัตน์. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโรงเรียนเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ผดุง วุฒิเอ้ย. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค 3 จังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พัชร คงดี. (2556). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- รุ่งทิวา วิบูลพันธ์. (2562). *ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.



- วรรณภา กลับคง. (2552). *ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดน ภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศาสตรา ปิ่นเพชร. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน กลุ่มอำเภอนางรอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: วีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- ศุภย์เผ่าระวังเชิงองค์ความรู้สถานการณ์ภาคใต้. (2561). *ความไม่สงบในชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย*. ค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2561. จาก: [www.deepsouthwatch.org](http://www.deepsouthwatch.org).
- สมิต สัชนุกการ. (2561). *การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน (วิธีการสร้างขวัญกำลังใจ) วิธีการสร้างขวัญกำลังใจ*. ค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2561. จาก: <https://www.tpa.or.th>.
- สรลพร บัระภา. (2562). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวัดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุรเชษฐ์สุพร. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- สมบัติ ปัญญาจิรพงศ์. (2556). *ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลชั้นประทวน พลทหารและอาสาสมัครในพื้นที่ปฏิบัติงานของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด*. ภาคนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- อรกาญจน์ ฉิดเสนและอดุล นาเคโร. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดเทศบาลนครภูเก็ต*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- อรรคพร จอมคำสิงห์. (2559). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนท่าใหม่ “พุทธสวัสดิ์ราษฎร์นุกูล” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Devis, K. & Newstrom, J.W. (1985). *Human behavior at work : Organization behavior*. New York: McGraw – Hill Book.



- Flippo, Edwin B. (1961). *Principle of Personnel Administration*. New York: McGraw-Hill.
- Herzberg, Frederick, Bernarol and Synderman, Barbara Bloch. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Milton. Charles R. (1981). *Human Behavior in Organization : Three Level of Behavior*. New Jersey: Prentice – Hall.Inc.
- Negro, P. (1995). *Morale of Elementary School Teacher*. New York: Happier and Row.
- Yoder. (1959). *Personnel Principle and Policies*. Tokyo: Meruzen Company Ltd.