

กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
Strategies for boosting teachers' morale in schools Under Secondary
Educational Service Area Office

สุภาพร เทพสวัสดิ์*, พรศักดิ์ สุจริตรักษ์**
Supaphorn Tepsawad*, Phornsak Sucharitak**
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
Muban Chombueng Rajabhat University

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กรอบแนวคิดของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และ 3) พัฒนากลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 96 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลเป็นครูในสถานศึกษาละ 6 คน รวมทั้งสิ้น 518 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินกรอบแนวคิด แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและดัชนีความต้องการจำเป็น ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. กรอบแนวคิดของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 2) ด้านการให้รางวัลตอบแทนและสวัสดิการ 3) ด้านการสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ และ 4) ด้านการเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร
2. สภาพปัจจุบันของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด
3. กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก คือ 1) เพิ่มการให้รางวัลตอบแทนและสวัสดิการ มี 2 กลยุทธ์รอง และ 12 วิธีดำเนินการ 2) พลิกโฉมการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มี 3 กลยุทธ์รอง และ 9 วิธีดำเนินการ 3) ส่งเสริมการเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร มี 3 กลยุทธ์รอง และ 10 วิธีดำเนินการ และ 4) ยกกระตือรือร้นการสร้าง ความก้าวหน้าในวิชาชีพ มี 5 กลยุทธ์รอง และ 20 วิธีดำเนินการ

คำสำคัญ: กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจครู,สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

Abstract

This research aims to 1) survey the concept of creating Teacher morale Under the Secondary Educational Service Area Office 2) investigate the current conditions and desired conditions for building teacher morale. Under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office and 3) develop strategies Create morale and

encouragement for teachers Under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office The sample group is affiliated educational institutions. There are 96 Secondary Educational Service Area Offices. The informants are 6 teachers in each educational institution, totaling 518 people. The research instrument. Conceptual framework evaluation form The 5-level rating scale questionnaire has a confidence value of 0.6. The research instrument is a scaled questionnaire. Estimates at 5 levels. Statistics used in quantitative data analysis include percentages, averages, deviations. Standards and index of essential needs the qualitative data analysis section included content analysis.

The results of the research found that:

1. Conceptual framework for building teacher morale. Under the jurisdiction of the Educational Service Area Office Secondary education consists of 4 aspects as follows: 1) Creating a good working vibe, 2) Giving rewards and welfare, 3) Creating professional advancement, and 4) Being a role model. good of executives

2. Current conditions for building teacher morale Under the jurisdiction of the Educational Service Area Office Secondary education, overall, was found to be at a high level. Desired conditions for building teacher morale Under the jurisdiction of the Educational Service Area Office Secondary education, overall, was found to be at the highest level.

3. Strategies for building teacher morale Under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office With 4 main strategies: 1) Increase compensation and welfare. There are 2 secondary strategies and 12 methods of execution. 2) Change the way to create a good working vibe. There are 3 secondary strategies and 9 methods of execution 3) Promote being a good role model for executives. There are 3 secondary strategies and 10 methods of execution. And 4) Raise the level of professional advancement. There are 5 secondary strategies and 10 methods of execution.

Keyword: Strategies for boosting teachers morale, Secondary Educational Service Area Office

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ประเทศที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่กำลังเข้าสู่สังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี อย่างฉับพลัน กระแสโลกาภิวัตน์ สภาพแวดล้อมและความแปรปรวนทางสภาพภูมิอากาศ ที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ จะเห็นว่าในปัจจุบัน เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ความคาดหวัง ทุกอย่างล้วนได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกและสังคม ซึ่งถือว่าเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงมาก รวดเร็วและชัดเจน จะเห็นว่าการดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบัน ที่มนุษย์ทุกคนจะต้องศึกษาค้นคว้า และเข้าถึงวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการใช้ชีวิตประจำวันได้อย่างเท่าทันต่อ

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งมาตรการในการรับการเปลี่ยนแปลงของภาครัฐ จะเห็นได้จากการกำหนดแนวทางในการพัฒนาประเทศ โดยจัดให้มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบันเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) จะเห็นว่าทิศทางในการพัฒนาประเทศให้ความสำคัญและตระหนักถึงสถานการณ์ และความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก ส่งผลต่อสภาวะการณ์ภายในประเทศ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, 1)

การบริหารจัดการในสถานศึกษา จึงเป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนา มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเกณฑ์ (รุ่งทิwa วิบูลพันธ์, 2562, 1) ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ของชาตินี้จัดว่า เป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของชาติ จะเห็นได้จากปัจจัยหนึ่งแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่ให้ความสำคัญกับผู้บริหารสถานศึกษา มุ่งให้การบริหารจัดการของสถานศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับจากคนในชุมชนและสังคม โดยให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ซึ่งการบริหารจัดการของสถานศึกษาตามพันธกิจของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว หากผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ ทักษะ มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ย่อมทำให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการเป็นผู้นำของสถานศึกษาตามที่ อุบลรัตน์ ชูณพันธ์ (2558, 3) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้แสดงบทบาทในการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ซึ่งการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และส่งเสริมให้ทุกคนร่วมกันทำงานด้วยความสำเร็จ สามัคคี มีความพึงพอใจโดยแต่ละบุคคลมีความมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์อย่างแรงกล้าและความพยายามที่จะธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพอันดีงามระหว่างกันและมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็โดยการที่องค์กรได้สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เกิดขึ้น กำลังใจที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างยิ่งเพราะขวัญและกำลังใจย่อมก่อให้เกิดการเพิ่มศักยภาพให้สูงขึ้น ขวัญและกำลังใจจึงเป็นหัวใจของการบริหารงาน องค์กรใดที่มีบุคคลที่มีขวัญและกำลังใจดีก็ย่อมสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงานได้ ขวัญและกำลังใจยังก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทำให้บุคลากรมีระเบียบวินัยยอมรับและปฏิบัติตามกฎกติกาขององค์กร มีความเข้าใจต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร มีความคิดริเริ่มที่พัฒนางานให้ดีขึ้น มีความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กรและจะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขันได้กล่าวคือ ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักวิธีโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ และเกิดความรู้สึกผูกพันต่อสถานศึกษา อยากอยู่กับสถานศึกษาตลอดไป ผู้บริหารจำเป็นต้องดูแล เอาใจใส่ ทำนุบำรุง สนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้บุคลากร เหล่านั้นได้ใช้ศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและเต็มใจ ถึงแม้จะเป็นการยากที่ผู้บริหารจะจูงใจให้คนในสถานศึกษาเกิดการร่วมแรง ร่วมใจ อย่างมีทิศทางและมีเป้าหมายร่วมกันได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำบุคลากรในองค์กรให้มีความคิดและเป้าหมายที่ตรงกัน ซึ่งแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน และต่างก็มีความต้องการ มีความรู้สึกลึกซึ้ง และมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน แต่ก็มีนักบริหารจำนวนไม่น้อยที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน อุทิศแรงกาย แรงใจ ในการทำงานเพื่อองค์กรจนประสบความสำเร็จ อันเป็นผลที่จะทำให้งาน หรือ องค์กรนั้น สามารถดำเนินงานไปสู่จุดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงและก้าวหน้าไปได้อย่างไม่หยุดยั้ง

สถานศึกษาจึงนับว่าเป็นองค์กรที่สำคัญที่สุดในการนํานโยบายด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารสถานศึกษาโดยทั่วไป มักมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่เหมือน ๆ กัน คือ การดำเนินงานเพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่นเกิดจากปัจจัยที่มีการบริหารที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน (มาลีเตาะ ปีมา, 2557, 1) และในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีและสามารถจูงใจผู้อื่นให้ทำงานด้วยความเต็มใจ รุ่งทิวา วิบูลพันธ์ (2562, 1)

ในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงานของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร เป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึง เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มีความพึงพอใจ ไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่สิ่งจูงใจในตัวเองแล้ว แม้จะมีการจัดงานอย่างดีที่สุด มีวัสดุอุปกรณ์ มีแผนงานที่ดีเพียงใดก็ตาม องค์กรนั้นก็ไม่สามารถที่จะดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจ ขวัญและกำลังใจของครูผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากขวัญและกำลังใจเหมือนกับสุขภาพของมนุษย์ ที่ต้องการได้รับการเอาใจใส่ การตรวจวินิจฉัยให้ดี (Davis, 1987, 59) และเกียรตินันท์ หนูทอง (2559, 21) ยังได้กล่าวถึงประโยชน์จากการศึกษาขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้แก่ผู้บริหารเพื่อที่จะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์กร โดยมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันและทำให้ผู้บริหารนั้นทราบว่าบุคลากรในองค์กรนั้น ต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง เป็นต้น นอกจากนี้ อภิรักษ์ ขุนยาปี (2559, 13) ซึ่งสอดคล้องกับ จันทรเพ็ญ พิงเพ็ง (2559, 2) ที่กล่าวไว้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานและมีผลต่อคุณภาพการทำงานของครู ฉะนั้นการที่ผู้บริหารสามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรของตนเองได้ ย่อมทำให้เกิดการยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สามารถคิดค้นนวัตกรรมการสอนใหม่ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นแสดงว่าขวัญและกำลังใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั่นเอง

ปัจจุบันครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเห็นได้ชัดเจน จากแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2561 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2, 2561, 11) พบว่า สาเหตุมาจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเกษียณอายุราชการ รวมทั้งเข้าร่วมมาตรการปรับปรุงอัตราค่าส่วนราชการ เกษียณก่อนกำหนด และขอย้ายทั้งภายในเขตและนอกเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสาเหตุการโยกย้ายส่วนมากมาจากระบบการบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่งอาจมีความขัดแย้งภายในองค์กร ความไม่โปร่งใสในการพิจารณาความดีความชอบ ครูขาดความผูกพันภายในองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร สิ่งเหล่านี้ ล้วนส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูทั้งสิ้น สถานศึกษาบางแห่งที่ผู้บริหารยังขาดความสนใจหรือให้ความสนใจไม่เพียงพอ ในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู และผู้บริหารก็ยังมีพฤติกรรมในการใช้อำนาจและหน้าที่ที่ไม่เหมาะสมกับคนและงาน จึงทำให้งานประสบความล้มเหลว พฤติกรรมการใช้อำนาจ การบังคับบัญชาที่เคร่งครัดและมีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะเฉพาะ มีกฎเกณฑ์อย่างเข้มงวด การทำงานที่มุ่งแต่ผลงานมากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงผู้ร่วมงาน ย่อมมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของคนในองค์กร (ทรงวุฒิ แนนหนา, 2559, 47) นอกจากนี้ จิรายุ เพ็ชรรุ (2562, 40) ได้กล่าวถึงปัญหาของผู้บริหารในการสร้างขวัญและกำลังใจว่า ผู้บริหารมักตกตื้นตื้นตื้นครุ เมื่อมีอารมณ์ส่วนตัวที่ไม่ดี ผู้บริหารไม่สามารถชี้แจงมาตรฐานของงานในแต่ละงานให้กับคณะครูรับทราบได้โดยชัดเจน ผู้บริหารขาดคุณลักษณะพิเศษที่ทำให้ครูอยาก

ทำงานด้วยและขาดความเชื่อใจในตัวของผู้บริหาร สอดคล้องกับประคัลภ์ ปันพหลังกูร (2563, 32) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ไม่ใส่ใจ ไม่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง ปล่อยปละละเลยรวมทั้งปฏิบัติต่อพวกเขาเหมือนกับว่าเป็นเครื่องจักรมากกว่าเป็นมนุษย์ ทำดีไม่เคยชมเชย ไม่เคยให้ความสำคัญ แต่เมื่อไรที่ทำไม่ดี ก็จะมีการตำหนิโดยไม่ไฉน หรือหัวหน้างานมีความลำเอียง เลือกว่ารักมากกว่าชัง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกดังนี้ก็เริ่มไม่มีความสุข เริ่มรู้สึกไม่ดีในการทำงาน ขวัญและกำลังใจก็เริ่มลดลงไปเรื่อย ๆ สอดคล้องกับ ยุพา เวียงกมล อัดโดดดร (2555, 54) ได้กล่าวว่า การที่ผู้บริหารไม่มีการสร้างขวัญและกำลังใจ อันจะทำให้ครูไม่มีความสุขในการทำงาน ทำงานไปตามบทบาทหน้าที่ ขาดการทุ่มเททั้งกายและใจ ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างไม่เต็มศักยภาพเท่าที่ควร ผลการดำเนินงานย่อมออกมาไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ หรือไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรจะเป็น ผู้บริหารจึงควรต้องให้ความสนใจในประเด็นของขวัญและกำลังใจ จะเห็นว่าผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ ศักยภาพของครูแต่ละคน ที่อาจจะมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงบทบาทภาวะผู้นำที่ไม่สามารถจูงใจครูได้ ซึ่งเป็นปัญหาของผู้บริหารที่ไม่ใส่ใจ ไม่ตระหนักในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จะเห็นว่าการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาในสถานศึกษา เนื่องจากบุคลากรครู เป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการขับเคลื่อน ในการพัฒนาผู้เรียนผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ครูต้องการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เกิดความรักต่อสถานศึกษา เกิดความสามัคคี เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้ทราบความต้องการของครูในสถานศึกษาซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความหวัง ความกล้า และความเชื่อมั่น ผู้ที่มีขวัญและกำลังใจที่ดีสังเกตได้จากความกระตือรือร้นและความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีความสุข ถ้าครูมีขวัญและกำลังใจไม่ดีพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะเป็นลักษณะหมดหวัง หมดกำลังใจ และทำงานอย่างไม่มีความสุข ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษา “กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา ให้มีคุณลักษณะที่มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ประชากรที่ศึกษา คือ สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,360 แห่ง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายละเอียดของแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแบบประเมินกรอบแนวคิด แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามจะแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) จำนวน 3 ข้อ รายละเอียดประกอบไปด้วย เพศ / ระดับการศึกษาสูงสุด / ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายใน ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอก ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

รายละเอียดของการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์ตัวแปร การสร้างขวัญและกำลังใจ ที่ผ่านการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและมีผลงานด้านการบริหารงานบุคคลดีเด่นได้รับรางวัลจากสมาคมผู้บริหารมัธยมแห่งประเทศไทยและรางวัลครูสุคติ ในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 12 คนเพื่อใช้เป็นร่างกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- 1) ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์ตัวแปร การสร้างขวัญและกำลังใจ ที่ผ่านการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มากำหนดเป็นโครงสร้างเครื่องมือโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา
- 2) ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามโดยให้ครอบคลุมเนื้อหา เสนออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบเพื่อให้ข้อเสนอแนะมาปรับปรุง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นระบบ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้
- 2) ผู้วิจัยจัดทำเครื่องมือวิจัย ซึ่งเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) จัดตามจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง แบนหนังสือขอความอนุเคราะห์ ส่งทางไปรษณีย์โดยทำแบบสอบถามเป็น googleform แบนไปด้วยเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ตอบแบบสอบถาม และกำหนดเวลาในการส่งกลับ หากล่าช้า ผู้วิจัยจะติดตามด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามในแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งถามรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ / ระดับการศึกษาสูงสุด / ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ ใช้ความถี่ (frequency)

ตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ผู้วิจัยนำค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Priority Need Index : PNI) ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยใช้สูตรคำนวณด้วยเทคนิค Modified Priority Need Index ($PNI_{modified}$) ของสุวิมล ร่องวาณิช (2562, 279)

$$PNI_{modified} = (I - D) / D$$

I (Importance)	หมายถึงสภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
D (Degree of Success)	หมายถึงสภาพปัจจุบันของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตอนที่ 4 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้และมาวิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์เนื้อหาของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ โดยมี เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

ผลการวิจัย

ตารางแสดงผลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวม (n=518)

การสร้างขวัญและกำลังใจ	สภาพปัจจุบัน (D)			ลำดับ	สภาพที่พึงประสงค์(I)			ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	
1. ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	3.96	0.60	มาก	3	4.62	0.51	มากที่สุด	2
2. ด้านการให้รางวัลตอบแทนและ สวัสดิการ	3.79	0.73	มาก	4	4.52	0.67	มากที่สุด	4
3. ด้านการสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.06	0.74	มาก	1	4.60	0.64	มากที่สุด	3
4 .ด้านการเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร	4.01	0.85	มาก	2	4.66	0.68	มากที่สุด	1
รวมภาพรวม ทั้ง 4 ด้าน	3.96	0.73	มาก		4.60	0.63	มากที่สุด	

จากตาราง สภาพปัจจุบันของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.96$, S.D.=0.73) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ ($\bar{X}=4.06$, S.D.=0.74) ด้านการเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร ($\bar{X}=4.01$, S.D.=0.85) ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ($\bar{X}=3.96$, S.D.=0.60) และด้านการให้รางวัลตอบแทนและสวัสดิการ ($\bar{X}=3.79$, S.D.=0.73)

สภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60$, S.D.=0.63) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร ($\bar{X}=4.66$, S.D.=0.68) ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ($\bar{X}=4.62$, S.D.=0.51) ด้านการสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ ($\bar{X}=4.60$, S.D.=0.64) และด้านการให้รางวัลตอบแทนและสวัสดิการ ($\bar{X}=4.52$, S.D.=0.67)

ตารางแสดงผลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในภาพรวม

(n=518)

การสร้างขวัญ และกำลังใจ	สภาพปัจจุบัน (I)			แปลความ	สภาพที่พึงประสงค์(D)			แปลความ
	$\bar{X}$	S.D.	ลำดับ		$\bar{X}$	S.D.	ลำดับ	
1. สภาพการเมือง	3.96	0.71	1	มาก	4.60	0.63	1	มากที่สุด
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.89	0.67	3	มาก	4.57	0.25	4	มากที่สุด
3. สภาพสังคม	3.94	0.65	2	มาก	4.58	0.22	3	มากที่สุด
4. สภาพเทคโนโลยี	3.76	0.43	4	มาก	4.60	0.21	1	มากที่สุด
รวม	3.89	0.62		มาก	4.59	0.33		มากที่สุด

จากตาราง พบว่า สภาพปัจจุบันของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ =3.89, S.D.=0.62) เมื่อพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สภาพการเมือง ($\bar{X}$ =3.96, S.D.=0.71) สภาพสังคม ($\bar{X}$ =3.94, S.D.=0.65) สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X}$ =3.89, S.D.=0.67) และสภาพเทคโนโลยี ($\bar{X}$ =3.76, S.D.=0.43)

สภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.59, S.D.=0.33) เมื่อพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สภาพการเมือง ($\bar{X}$ =4.60, S.D.=0.63) สภาพเทคโนโลยี ($\bar{X}$ =4.60, S.D.=0.21) สภาพสังคม ($\bar{X}$ =4.58, S.D.=0.22) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X}$ =4.57, S.D.=0.25)

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็น วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ในภาพรวมของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

(n=518)

การสร้างขวัญและกำลังใจ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ลำดับ
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม		
1. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	3.96	4.62	0.167	ต่ำ	จุดแข็ง	4
2. การให้รางวัลตอบแทนและ สวัสดิการ	3.79	4.52	0.193	สูง	จุดอ่อน	1
3. การสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.06	4.60	0.133	ต่ำ	จุดแข็ง	3
4. การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร	4.01	4.66	0.162	ต่ำ	จุดแข็ง	2
ภาพรวมการสร้างขวัญและกำลังใจ	3.96	4.60	0.163	ต่ำ	จุดแข็ง	

จากตาราง การวิเคราะห์ พบว่า ภาพรวมการสร้างขวัญและกำลังใจ มีความต้องการจำเป็น 0.163 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ การให้รางวัลตอบแทน (PNI_{Modified}=0.193) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน (PNI_{Modified}=0.167) การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร (PNI_{Modified}=0.162) และการสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ (PNI_{Modified}=0.133)

การจัดกลุ่ม PNI_{Modified} ของการสร้างขวัญและกำลังใจ ในภาพรวม ทำการคำนวณหาระยะห่างของค่า PNI_{Modified} ได้ดังนี้

$(0.193 - 0.133)/2 = 0.030$ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} สูง เท่ากับ $0.164 - 0.193$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} ต่ำ เท่ากับ $0.133 - 0.163$

โดยพบว่าเป็นด้านที่มีจุดอ่อน 1 ด้าน คือ การให้รางวัลตอบแทนและสวัสดิการ ส่วนด้านที่เป็นจุดแข็งมี 3 ด้าน ได้แก่ด้านการเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีในวิชาชีพ และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีค่าต่ำที่สุด

ตารางแสดงผล การวิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็น วิเคราะห์โอกาส และภาวะ
คุกคาม ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากการ
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในภาพรวม (n=518)

การสร้างขวัญและกำลังใจ	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่ พึง ประสงค์	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	ลำดับ
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	PNI _{Modified}	ผลการ จัดกลุ่ม		
1. สภาพการเมือง	3.96	4.60	0.161	ต่ำ	โอกาส	4
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.89	4.57	0.175	ต่ำ	โอกาส	2
3. สภาพสังคม	3.94	4.58	0.162	ต่ำ	โอกาส	3
4. สภาพเทคโนโลยี	3.76	4.60	0.223	สูง	ภาวะคุกคาม	1
ภาพรวม	3.89	4.59	0.179	ต่ำ	โอกาส	

จากตารางผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็น วิเคราะห์โอกาส และภาวะคุกคาม
ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายนอก ในภาพรวม พบว่า ค่าความต้องการจำเป็น 0.179 โดยเรียงลำดับความต้องการ
จำเป็นสูงสุดไปหาความต้องการจำเป็นต่ำสุด ดังนี้ สภาพเทคโนโลยี (PNI_{Modified}=0.223) สภาพเศรษฐกิจ
(PNI_{Modified}=0.175) สภาพสังคม (PNI_{Modified}=0.162) และสภาพการเมือง (PNI_{Modified}=0.161)

ผลการวิเคราะห์โอกาส และภาวะคุกคามจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการสร้าง
ขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบไปด้วย สภาพการเมือง
สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และสภาพเทคโนโลยี จำนวน 4 รายการ

การจัดกลุ่ม PNI_{Modified} ของการสร้างขวัญและกำลังใจ ในภาพรวม ทำการคำนวณหาระยะห่าง
ของค่า PNI_{Modified} ได้ดังนี้

$(0.223 - 0.161)/2 = 0.031$ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} สูง เท่ากับ 0.193 – 0.223

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} ต่ำ เท่ากับ 0.161 – 0.192

โดยพบว่า มีโอกาสอยู่ 3 รายการ ได้แก่ สภาพการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และ
พบว่ามีภาวะคุกคามอยู่ 1 รายการ ได้แก่ สภาพเทคโนโลยี และภาพรวมสภาพแวดล้อมภายนอกถือเป็น
โอกาส

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยข้างต้น สามารถอภิปรายผลการวิจัย 3 ประเด็น ดังนี้

1. ผลการศึกษากรอบแนวคิดของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

กรอบแนวคิดของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 2) การให้รางวัลตอบแทนและสวัสดิการ 3)
การสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ 4) การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีเหมาะสม

ทุกองค์ประกอบ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร ตำรา การสร้างขวัญและกำลังใจครู ที่ได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน และนำมาสังเคราะห์ออกมาเป็นกรอบแนวคิดทั้ง 4 ด้าน แสดงให้เห็นว่ากรอบแนวคิดของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างขวัญและกำลังใจครู สอดคล้องกับ พเยาว์ หมอเล็ก (2560, 24) ที่กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจถือเป็นสิ่งสำคัญมาก การบำรุงขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จึงนับว่าสำคัญยิ่งเพราะถ้าบุคคลมีขวัญและกำลังใจดีแล้ว จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สามารถเอาชนะปัญหาอุปสรรคได้โดยไม่ย่อท้อ ผู้ที่มีขวัญดี มักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายขององค์กร และเป็นผู้สร้างผลงานที่มีคุณภาพ ให้กับองค์กร และสามารถอุทิศเวลาความสามารถเพื่องานนั้นได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ ญัฐพงษ์ ภูขมศรี (2563, 20) ที่กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความมุ่งมั่นตั้งใจมีความเต็มใจเสียสละทุ่มเท เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อองค์กร ผู้บริหารที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ย่อมขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้โดยง่าย และสอดคล้องกับ คูมาโล (Khumalo, 2022, 58) ได้กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน คือ ค่าตอบแทน สวัสดิการ กระบวนการเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับ การสื่อสาร ความเข้าใจในนโยบายตลอดจนการปฏิบัติของฝ่ายบริหารและภาระงานอื่น ๆ ตลอดจนสภาพการทำงานที่ปลอดภัย สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มีเครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพียงพอ การสนับสนุนและข้อเสนอแนะของฝ่ายบริหาร การพัฒนาอาชีพของตน โดยได้รับการสนับสนุนจากการฝึกอบรมและการพัฒนาตามลำดับ สอดคล้องกับ เอ็ดมันด์ (Edmonds, 2009, 2) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่ที่มีขวัญและกำลังใจสูง โดยผู้บริหารได้มีการทำกิจกรรม การสร้างทีมที่โรงเรียนของพวกเขา ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด และสภาพแวดล้อมการทำงานในเชิงบวก ร้อยละ 90 ของครูอภิปรายว่า การสร้างทีมทำให้คณะมารวมกันและปรับปรุงการสื่อสารและบรรยากาศโดยรวมของโรงเรียน ร้อยละ 10 ของครูที่สัมภาษณ์ กิจกรรมการสร้างทีมส่วนใหญ่ที่รวมอยู่ในโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการดูแลขวัญและกำลังใจครูสูง ครูหลายคนยินดีรับโอกาสในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในทีม

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2.1 สภาพปัจจุบัน ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะครูเป็นอาชีพที่มั่นคง มีโอกาสได้รับการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นความมั่นคงที่ทุกคนในสังคมต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของลูปีส (Llopis, 2012, 101) ที่กล่าวว่า การให้ความก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงานนั้นมีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่พนักงานทุกคนมีความต้องการ ในฐานะผู้นำจะต้องรักษาขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน และสร้างโอกาสในการก้าวหน้าทางอาชีพ เพื่อให้พวกเขาได้มองเห็นอนาคต ในความเป็นจริงทุกคนต้องการอนาคตที่มั่นคง สอดคล้องกับคำกล่าวของเฮร์แมน (Herman, 2022, 1-11) กล่าวถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ ว่าความก้าวหน้าในอาชีพจะทำให้ทุกคน รู้สึกมีขวัญและกำลังใจ เมื่อมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน ก็จะสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของทุกคนในองค์กรให้ดีขึ้นได้ ส่วนการเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร ครูส่วนใหญ่มีผู้บริหารที่มีความสมบูรณ์ และเป็นที่น่าเคารพนับถือ เพราะ

ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ผ่านกระบวนการพัฒนาตนเองในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ความน่าเชื่อถือและศรัทธาในตัวของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนมี สอดคล้องกับ สายสุนีย์ ตรีเหลา (2561, 45) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ ผู้นำที่สนับสนุนพนักงานและมองหาผลประโยชน์สูงสุด จะได้รับความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือจากพนักงาน สอดคล้องกับคำกล่าวของลูปิส (Llopis, 2012, 101) สำหรับการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นไปตามที่พนักงานต้องการ และจงใจให้มาทำงานทุกวัน บรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับคำกล่าวของ สายสุนีย์ ตรีเหลา (2561, 34) ที่กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน คือการสร้างให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปตามที่พนักงานมีความต้องการ เพื่อจงใจให้มาทำงานทุกวัน บรรยากาศที่ดีในการทำงาน สถานศึกษาส่วนใหญ่ได้มีการพัฒนาในเรื่องของสภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ แต่อาจจะมีบ้างที่สถานศึกษาในบางแห่งยังมีข้อบกพร่องในเรื่องนี้ แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของสถานศึกษาก่อนข้างที่จะมีความพร้อม เพราะได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้นถ้าบรรยากาศในที่ทำงานดี จะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับคำกล่าวของ เคย์ และ จอร์แดน (Kaye and Jordan, 2014, 7-8) ได้กล่าวว่า สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นไปในทิศทางบวก มีอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกอย่างพอเพียงยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ ลัลซารี (Lalzary, 2022, 1-10) ที่กล่าวว่า สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การสร้างพื้นที่แยกส่วนต่าง ๆ ที่สะดวกสบาย เพื่อให้พนักงานใช้เวลาพักผ่อน สนทนา พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นไปพร้อม ๆ กัน และการให้รางวัลตอบแทนและสวัสดิการ ครูได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินค่าตอบแทนในการทำงานที่กำหนดให้เป็นรายเดือนในแต่ละเดือน และมีการเพิ่มเงินค่าตอบแทนในรอบของการพิจารณาปีละ 2 ครั้งซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ครูมีความพึงพอใจในระดับหนึ่ง เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับคำกล่าวของสายสุนีย์ ตรีเหลา (2561, 34) ที่กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Compensation) คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อจงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่วน สวัสดิการ หมายถึง บริการหรือกิจกรรมใด ๆ ที่หน่วยงานราชการหรือองค์กรธุรกิจเอกชนจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงาน หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิตหรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในที่ดี เพื่อจะได้ใช้กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญา ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องวิตกกังวล ในเรื่องของปัญหา ทั้งในส่วนตัวและครอบครัวทำให้มีความพอใจในงาน มีความรักงานและตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้นานที่สุด

2.2 สภาพที่พึงประสงค์ ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้เพราะครู คือบุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญ การที่ครูมีความพึงประสงค์หรือมีความต้องการในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านของการเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร ความน่าเชื่อถือและศรัทธาในตัวผู้บริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องมี ผู้บริหารจะต้อง

เป็นแบบอย่างที่ดี มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับ สายสุนีย์ ตรีเหลา (2561, 45) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ ผู้นำที่สนับสนุนพนักงานและมองหาผลประโยชน์สูงสุด จะได้รับความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือจากพนักงาน สอดคล้องกับคำกล่าวของลูปิส (Llopis, 2012, 101) สำหรับการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทั้งนี้ครูมีความคาดหวังว่าสถานที่ทำงานของพวกเขาต้องเป็นสถานที่ปลอดภัย สะอาด ร่มรื่น และมีความพร้อมในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี การสื่อสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพราะบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะช่วยให้ครูสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับคำกล่าวของ สายสุนีย์ ตรีเหลา (2561, 34) ที่กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน คือการสร้างให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปตามที่พนักงานมีความต้องการ เพื่อจูงใจให้มาทำงานทุกวัน ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับคำกล่าวของ เคย์ และจอร์แดน (Kaye and Jordan, 2014, 7-8) ได้กล่าวว่า สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นไปในทิศทางบวก มีอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกอย่างพอเพียง ยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ ลัลซารี (Lalzary, 2022, 1-10) ที่กล่าวว่า สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การสร้างพื้นที่แยกต่างหากที่สะดวกสบายและแยกเป็นสัดส่วน เพื่อให้พนักงานใช้เวลาพักผ่อน สนทนา พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นไปพร้อม ๆ กัน ในเรื่องของการสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพครูทุกคนย่อมมีความต้องการความก้าวหน้าในวิชาชีพทุกคน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของตำแหน่งที่สูงขึ้น ภาระงานที่ตรงตามความสามารถของตนเอง และปัจจัยอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าและมั่นคงในวิชาชีพ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นความมั่นคงที่ทุกคนในสังคมต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของลูปิส (Llopis, 2012, 101) ที่กล่าวว่า การให้ความก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงานนั้นมีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่พนักงานทุกคนมีความต้องการ ในฐานะผู้นำจะต้องรักษาขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน และสร้างโอกาสในการก้าวหน้าทางอาชีพ เพื่อให้พวกเขาได้มองเห็นอนาคตในความเป็นจริงทุกคนต้องการอนาคตที่มั่นคง สอดคล้องกับคำกล่าวของเฮร์แมน (Herman, 2022, 1-11) กล่าวถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ ว่าความก้าวหน้าในอาชีพจะทำให้ทุกคน รู้สึกมีขวัญและกำลังใจ เมื่อมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน ก็จะสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของทุกคนในองค์กรให้ดีขึ้นได้ และด้านการให้รางวัลตอบแทนและสวัสดิการ ครูทุกคนย่อมมีความต้องการปัจจัยในการดำเนินชีวิตประจำวัน เพราะค่าตอบแทนนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พวกเขาสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขและเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบ สวัสดิการก็เป็นส่วนสำคัญสำหรับการสร้างขวัญและกำลังใจ ครูทุกคนมีความต้องการในเรื่องของสวัสดิการจากสถานศึกษาที่ตนได้ทำงานอยู่เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในการทำงานและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ สอดคล้องกับคำกล่าวของ สายสุนีย์ ตรีเหลา (2561, 34) ที่กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Compensation) คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

3. ผลการศึกษากลยุทธ์ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

กลยุทธ์ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ซึ่งมีประเด็นการอภิปรายกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 เพิ่มการให้รางวัลตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อพัฒนาการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมุ่งเน้นให้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับระดับวุฒิการศึกษา แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ของการสร้างขวัญและกำลังใจครู จะต้องมีการเพิ่มการให้รางวัลตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อพัฒนาการสร้างขวัญและกำลังใจ ให้กับครู เพราะเงินเดือน หรือเงินค่าตอบแทนการทำงานที่กำหนดให้เป็นรายเดือน หรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จ่ายให้แก่ครู ซึ่งค่าใช้จ่ายนี้อาจจะไม่เพียงพอต่อความต้องการของครู ดังนั้นเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และจูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของครู และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครู ซึ่งจะส่งผลถึงการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับคำกล่าวของ สายสุนีย์ ตรีเหลา (2561, 34) ที่กล่าวว่า การให้รางวัลตอบแทนและสวัสดิการ หรือกิจกรรมใด ๆ ที่หน่วยงานราชการหรือองค์กรธุรกิจเอกชนจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงาน หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิต หรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อจะได้ใช้กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องวิตกกังวล ปัญหายุ่งยากทั้งในส่วนตัวและครอบครัวทำให้มีความพอใจในงานมีความรักงานและตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้นานที่สุด และยังสอดคล้องกับคำกล่าวของฮีทฟิลด์ (Heathfield, 2021, 1-7) ที่กล่าวว่า การชมเชย การให้รางวัล ให้ความยกย่องชมเชย และบำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน การยกย่องต้องเป็นไปตามความจริงไม่ใช่การเยินยอแบบหลอกล้อใช้ ทั้งจะต้องให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ไม่ใช่ชมเชยกันเมื่ออยู่ตามลำพัง ควรชมเชยในที่เปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงานหรือในที่ประชุม การให้รางวัลถือเป็นการจูงใจที่มีประสิทธิภาพและส่งผลให้คุณภาพของงานออกมาในทิศทางที่ดี

กลยุทธ์หลักที่ 2 พลิกโฉมการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อพัฒนาการสร้างขวัญและกำลังใจ แสดงให้เห็นว่าการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะต้องมีการปรับปรุงสถานศึกษาให้มีบรรยากาศที่ร่มรื่นปลอดโปร่งจากมลพิษ และมีความปลอดภัย เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจครูในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับคำกล่าวของเฮร์แมน (Herman, 2022, 1-11) ที่กล่าวว่า การปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น สิ่งเหล่านี้จำเป็นสำหรับสถานที่ทำงานที่มีแรงจูงใจ ประสิทธิภาพในการทำงานจะดีขึ้น เมื่อพนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมและเป็นสมาชิกที่มีค่าของบริษัท รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจที่สำคัญ สำนักงานที่น่าทำงาน มีแสงธรรมชาติส่องเข้ามาเต็มที่ และมีอุณหภูมิที่สบาย พนักงานจะชื่นชอบเป็นพิเศษ เช่น พื้นที่นั่งเล่น รับประทานอาหารกลางวัน เล่นเกม และสนทนา สอดคล้องกับคำกล่าวของลาลซารี (Lalzary, 2022, 1-10) ที่กล่าวว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างขวัญและกำลังใจของพนักงานกับความเชี่ยวชาญในที่ทำงาน ไม่เพียงแต่ทำให้อากาศปราศจากมลพิษที่เป็นอันตราย แต่การวิจัยแสดงให้เห็นว่า ต้นไม้เป็นหนึ่งในวิธีที่ประหยัดที่สุดและมีประโยชน์มากที่สุดในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อให้พนักงานใช้เวลาพักผ่อน และเติมพลัง พุดคุย สนทนา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นไปพร้อม ๆ กัน ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กลยุทธ์หลักที่ 3 ส่งเสริมการเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร เพื่อเสริมสร้างการสร้างขวัญและกำลังใจครู แสดงให้เห็นว่าการเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร เพื่อเสริมสร้างการสร้างขวัญและกำลังใจครู

ผู้บริหารจะต้องมีการบริหารงานโดยคำนึงถึงหลักคุณธรรม และความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากครูทุกคนอย่างเท่าเทียม ผู้บริหารจะต้องให้เกียรติและยอมรับในความสามารถของครูทุกคน เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจครูในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับคำกล่าวของ ลัลซารี (Lalzary, 2022, 1-10) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องบริหารงานด้วยความโปร่งใส มีความโปร่งใสมากที่สุด อย่าพยายามซ่อนปัญหาหรือหลีกเลี่ยงการสนทนาเมื่อขวัญและกำลังใจต่ำ มิฉะนั้น คุณจะสร้างความเสียหายมากขึ้น พนักงานของคุณจะเคารพในความซื่อสัตย์ในขณะที่คุณทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับคำกล่าวของสายสุนีย์ ตรีเหลา (2561, 45) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ ผู้นำที่สนับสนุนพนักงานและมองหาผลประโยชน์สูงสุด จะได้รับความไว้วางใจจากและความน่าเชื่อถือจากพนักงาน จะมีขวัญและกำลังใจมากขึ้นเป็นแรงผลักดันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับคำกล่าวของลูปิส (Llopis, 2012, 101) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ ผู้นำที่สนับสนุนพนักงานและมองหาผลประโยชน์สูงสุด จะได้รับความไว้วางใจจากและความน่าเชื่อถือจากพนักงาน จะมีขวัญและกำลังใจมากขึ้นเป็นแรงผลักดันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

กลยุทธ์หลักที่ 4 ยุทธศาสตร์การสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อเสริมสร้างการสร้างขวัญและกำลังใจครู โดยมุ่งเน้นระบบการนิเทศ การดำเนินการกำกับ ติดตาม และประเมินผลงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ แสดงให้เห็นว่าการสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อเสริมสร้างการสร้างขวัญและกำลังใจครู ผู้บริหารจะต้องมีการเร่งพัฒนานโยบายของโรงเรียนมีการตั้งวัตถุประสงค์ มีเป้าหมายของอนาคตให้ครูอย่างชัดเจน มีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือเพื่อนครู ในการเตรียมตัวสู่การส่งผลงานทางวิชาการ มีนโยบายในการแข่งขันการสร้างผลงานทางวิชาการ เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพให้กับครู สอดคล้องกับคำกล่าวของพนารัตน์ ชื่นอารมย์ (2562, 148) ที่กล่าวว่า การสร้างระบบการดูแลช่วยเหลือเพื่อนครูในการเตรียมตัวสู่การส่งผลงานทางวิชาการ สนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้า ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการแข่งขันการสร้างผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพให้กับครู โดยเน้นให้มีการจัดอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ ส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้น จะช่วยเสริมสร้างการสร้างขวัญและกำลังใจครูในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น สอดคล้องกับคำกล่าวของเฮร์แมน (Herman, 2022, 1-11) กล่าวถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ ว่าความก้าวหน้าในอาชีพจะทำให้ทุกคนรู้สึกมีขวัญและกำลังใจ เมื่อมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน จะสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กรให้ดีขึ้นได้ รู้สึกมีแรงบันดาลใจเมื่อรู้ว่าเรามีเป้าหมายในอาชีพ สอดคล้องกับคำกล่าวของบาร์บูโต จูเนียร์ (Barbutto Jr, 2001, 1-5) ได้กล่าวว่า การพัฒนาความก้าวหน้าผู้นำมีแนวโน้มที่จะได้รับแรงบันดาลใจจากภายในและชอบที่จะท้าทายตัวเองด้วยทักษะใหม่ ๆ และโอกาสในการพัฒนา ผู้นำหลายคนเชื่อว่าถ้าผู้คนไม่ได้รับขวัญและกำลังใจในลักษณะนี้ ก็จะไม่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และยังสอดคล้องกับคำกล่าวของฮีทฟิลด์ (Heathfield, 2021, 1-7) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสในการฝึกอบรม การพัฒนา การฝึกอบรมที่หลากหลายที่จัดให้กับพนักงานเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถและการทำงานอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีข้อเสนอแนะจากการวิจัย โดยมีสาระสำคัญ 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำกลยุทธ์หลักข้อที่ 1 ไปใช้ในการ กำหนดกระบวนการและวิธีการเพิ่ม การให้รางวัลตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อพัฒนาการสร้างขวัญและกำลังใจ มีการจัดตั้งกองทุนขึ้นใน สถานศึกษาเพื่อเป็นค่าสวัสดิการต่าง ๆ ให้สำหรับบุคลากรภายในสถานศึกษา เช่น เงินยืมเพื่อการศึกษาต่อ ค่ารักษาพยาบาล ค่าของขวัญ ของรางวัลเนื่องในโอกาสพิเศษ ค่าใช้จ่ายในกิจกรรมนันทนาการ และอื่น ๆ

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมบริเวณภายในสถานศึกษาให้สะอาดน่า อยู่ปราศจากอันตราย มีกระบวนการสื่อสารที่ชัดเจนและมีบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัย มีการ จัดหา วัสดุ สื่อและอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่มีความ รอบรู้และมีความสามารถในทุกเรื่อง เป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยี และสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับ บุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

4. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู ยกย่อง ชมเชยบุคลากรในที่ ประชุม เพื่อให้ทุกคนเอาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ มีการประกาศเกียรติคุณ มอบเกียรติบัตร ให้กับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การส่งเสริมสวัสดิภาพของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2. ควรศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

3. ควรศึกษาเรื่อง การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพในยุคแห่งการ เปลี่ยนแปลง

4. ควรศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กนกวลี สุขปลั่ง. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับขวัญและ กำลังใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษานครนายก. ค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- จันทร์เพ็ญ พึ่งเพ็ง. (2559). ขวัญและกำลังใจของข้าราชการครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 5. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหา บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

- จิรายุ เพ็ชรล. (2562). พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนใน จังหวัดนครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัราชภัฏ นครศรีธรรมราช.
- ฐานา ฉิ่นไพศาล. (2560). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC MANAGEMENT). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬา.
- ณัฐพงษ์ ภูขมศรี. (2563). การพัฒนาตัวบ่งชี้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 23. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- นรินทร์ดาว ปานเย็น. (2560). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาล นครยะลา. คั่นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ ยะลา.
- ประกิจ ขอบรู้. (2562). การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยครูสุริยเทพ.
- ประคัลภ์ ปันทพลังกร. (2560). สาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่ยอมลาออกจากองค์กร. ค้นเมื่อกรกฎาคม 19, 2565, จาก <https://prakal.com/>.
- พเยาว์ หมอเล็ก. (2560). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอ เมือง จังหวัดยะลา. คั่นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราช ภัฏยะลา.
- มนัสนันท์ เทียนชัยทัศน์. (2564). กลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี ตามแนวคิดสมรรถนะการเสริมสร้างขีดความสามารถชุมชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎี บัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุพา เวียงมกล อัดโดดดร. (2554). กลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริม การพัฒนาที่ยั่งยืน. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รุ่งทิวา วิบูลย์พันธ์. (2562). ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สายสุนีย์ ตรีเหล่า. (2561). การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหา บัณฑิต สาขาวิชาบริหารจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2562). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Barbuto. (2001). 77 Ways To Motivate Your Workers. Retrieved July 7, 2022, from <https://extensionpublications.unl.edu/>.

- David. (2015). **Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development**. Retrieved October 25, 2022, from <https://www.researchgate.net/publication/>.
- Edmonds. (2009). **Improving Teacher Morale with Team Building**. Retrieved February 12, 2023 from <https://www.semanticscholar.org/>.
- Heatfield. (2021). **9 Ways to Inspire Motivation in the Workplace**. Retrieved October 11, 2022, from <https://www.liveabout.com/>.
- Herman. (2022). **20 Easy Ways to Motivate Employees**. Retrieved October 11, 2022, from <https://www.lumapps.com/>.
- Kaye, & Jordan. (2014). **Love Em or Lose Em**. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- humalo, N. (2022). **Factors That Affect the Morale of Employees in the Institution of Higher Learning in South Africa**. International Journal of Higher Education. Vol. 11, No. 3; 2022, 58-66. Retrieved July 10, 2023, from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1369140>.
- Lalzary. (2022). **15 Effective Ways to Boost Employee Morale**. Retrieved February 10, 2023, from <https://bnsme.org/blog/id/28>.
- Llopis. (2012). **The Top 9 Things That Ultimately Motivate Employees to Achieve**. Retrieved October 11, 2022, from <https://scholar.google.com/>.
- O'Reilly, & Busby. (2020). **How to Boost Teacher Morale**. Retrieved February 12, 2023, from <https://portal.ct.gov//media/SDE/Turnaround/Professional/>.
- Waters. (2021). **The 7 surefire ways to boost employee morale**. Retrieved February 12, 2023, from [https://www.betterup.com/blog/boost-employee Morale](https://www.betterup.com/blog/boost-employee-Morale).