



แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียน
มัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียน
มัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก"

ของ เกสร แก้วคง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สธิพร เซวานชัย)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา



ชื่อเรื่อง	แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก
ผู้วิจัย	เกสร แก้วคง
ประธานที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถิรพร เขาวนชัย
ประเภทสารนิพนธ์	การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2566
คำสำคัญ	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน, ครูไม่มีวิทยฐานะ, โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับและแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก โดยการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู ไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ปีการศึกษา 2566 จำนวน 210 คน จำแนกเป็น ครูผู้ช่วย 74 คน ครู คศ.1 136 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก และ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ทั้ง 7 ด้าน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่า ผู้บริหารควรมอบหมายงานตามความรู้

ความสามารถ ความสนใจและความถนัดของครู เปิดโอกาสให้ครูในการแสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างอิสระ ให้ความสำคัญในเรื่องความก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากร ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีโอกาสนำผลงานเพื่อเข้ารับรางวัลต่างๆ เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตามแนวประพฤติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู มีคุณธรรมจริยธรรมและการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน บริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ครู สร้างความรักและสามัคคีในองค์กร มีวิธีการพูดคุยสื่อสาร ปฏิบัติต่อกันแบบกัลยาณมิตร ดูแลสภาวะจิตใจของครูด้วยการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิต สร้างเครือข่ายในการให้คำปรึกษาแก่ครู ช่วยเหลือครูในการเบิกจ่ายตามระเบียบและตามสิทธิ์ที่ควรจะได้รับ เพื่อให้รายจ่ายของครูน้อยลงและให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต



Title	THE GUIDELINES FOR PROMOTING MORALE IN WORK PERFORMANCE FOR PRACTITIONER LEVEL TEACHER IN SECONDARY SCHOOLS IN PHITSANULOK PROVINCE.
Author	Kaesorn Kaewkhong
Advisor	Assistant Professor Sathiraporn Chaowachai, Ed.D.
Academic Paper	M.Ed. Independent Study in Educational Administration, Naresuan University, 2023
Keywords	Morale in teachers' work, Phitsanulok High School, Practitioner level teacher.

ABSTRACT

The purpose of this research were to study morale in work performance and guidelines for promoting morale in work performance of practitioner level teacher from secondary schools in Phitsanulok Province. The research is conducted in 2 steps, Step 1 : Study of teachers' morale in work performance of practitioner level teacher from secondary schools in Phitsanulok Province. The sample group included teachers in secondary schools in Phitsanulok Province. Total of 210 people, classified as 74 assistant teachers, 136 practitioner level teachers from 39 secondary schools in Phitsanulok Province. The data is collected through survey by questionnaire on teachers' morale in work performance of practitioner level teacher from secondary schools in Phitsanulok Province. It is characterized by a 5-level statistical estimation scale used in data analysis, namely the mean and standard deviation. Step 2 : Study of guidelines for promoting morale in work performance of practitioner level teacher qualifications in secondary schools in Phitsanulok Province. The group of informants consisted of 5 experts with knowledge and experience in personnel management, obtained through purposive selection. The collecting data by using include interviews form with guidelines for promoting morale and in work performance of practitioner level teacher from secondary schools in Phitsanulok Province and analyze the data using content analysis.

The results of the research found that 1) Morale in work performance of work No academic qualifications in secondary schools in Phitsanulok Province, overall of 7 aspects were at a high level. The aspect with the highest average is the work environment at a high level. The aspect with the lowest average is welfare and salary at a high level 2) Guidelines for promoting teachers' morale and encouragement in their work No academic qualifications In secondary schools in Phitsanulok Province, it was found that administrators should assign work according to their knowledge, abilities interest and aptitude of each teacher. Provide opportunities for teachers to offer their opinions and participate at work. Attend to the progress in working. Praise and honor for teacher. Promote and support teachers and personnel to have the opportunity to submit work to receive various awards. Be the role model in following the code of conduct for the teaching profession, having morality, ethics, and administering work according to the principles of good governance. Attend to the working environment, materials and equipment management that facilitate teachers' work. Build good relationship in organization. Build good communicate. Treat each other as friends. Take care of teachers' mental health and balance between work and life. Create a network for giving advice to teachers. Help teachers in disbursing funds according to regulations and according to the rights they should receive. To reduce teacher expenses and provide enough for living.

ประกาศคุณูปการ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ประสบความสำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างยิ่ง จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถิรพร เขาวนชัย อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้วิจัยมา โดยตลอด จนการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้

ขอขอบพระคุณท่านคณะกรรมการสอบปากเปล่าการค้นคว้าอิสระ ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรุประชีวิน ประธานคณะกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษะ ศรีปัดดา กรรมการสอบ ที่ได้กรุณา ให้คำแนะนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการแก้ไขข้อบกพร่องของการค้นคว้าอิสระครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษ์ อุดมรัตน์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารวิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร นายยงค์ยุทธ รุ่งแจ้ง ผู้อำนวยการโรงเรียน ประชาสงเคราะห์วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลกอุตรดิตถ์ และ ดร.มารศรี มีโชค ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลกอุตรดิตถ์ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แก้ไขและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.จิรวรรณ สุรเสียง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ดร.อุไร ปัญญาสิทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี นายวพงศ์ ดวงอุปะ ผู้อำนวยการโรงเรียนบางระกำวิทยศึกษานางสาววิไล อ่อนตานา ผู้อำนวยการโรงเรียนสฤณีเสนาพิทยาคม นางกัญญา ศรีวิชา ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ และคุณครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวกและร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์จนสามารถนำข้อมูลมา วิเคราะห์ผลได้อย่างสมบูรณ์

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้คำชี้แนะ ให้กำลังใจและให้การสนับสนุน ในทุกๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัย ขออุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุณูปการ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.....	17
บริบทพื้นฐานของครูไม่มีวิทยฐานะและโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์.....	49
มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56

บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย.....	67
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก	67
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ครูไม่ มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก.....	72
บทที่ 4 ผลการวิจัย	77
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก	78
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ครูไม่ มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก.....	88
บทที่ 5 บทสรุป	101
สรุปผลการวิจัย.....	102
อภิปรายผลการวิจัย.....	105
ข้อเสนอแนะ	110
บรรณานุกรม.....	111
ภาคผนวก.....	118
ประวัติผู้วิจัย	138

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู.....	38
ตาราง 2 แสดงจำนวนผู้บริหาร และครูไม่มีวิทยฐานะในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก.....	50
ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก.....	68
ตาราง 4 แสดงวัน และเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์.....	75
ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	78
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวม.....	80
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย.....	81
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน.....	82
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านลักษณะผู้นำ.....	83
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	84

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร	85
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านสุขภาพและความปลอดภัย.....	86
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน	87
ตาราง 14 แสดงแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ.....	97
ตาราง 15 แสดงแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน.....	98
ตาราง 16 แสดงแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ.....	99
ตาราง 17 แสดงแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	100
ตาราง 18 แสดงแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ.....	101
ตาราง 19 แสดงแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านสุขภาพและความปลอดภัย	102
ตาราง 20 แสดงแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน	103

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงการแบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุด.....	21
ภาพ 2 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	60



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กระแสโลกาภิวัตน์ได้เข้ามาอิทธิพลต่อหลาย ๆ ประการในสังคม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์จากวิกฤติโรคระบาดโควิด ทำให้เกิดผลกระทบต่อกันมา ไม่เว้นแต่ระบบการศึกษาที่เป็นกลไกหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ จึงต้องปรับเปลี่ยนให้สนองและรองรับความท้าทายดังกล่าว เพราะการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการภารกิจหลักตามยุทธศาสตร์ชาติ ร่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) ฉบับปรับปรุง ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต โดยเฉพาะหมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) โดยมีจุดเน้นนโยบายขับเคลื่อนระบบการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ที่เกี่ยวเนื่องกับการส่งเสริมสนับสนุนวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเน้นให้พัฒนาครูให้มีความพร้อมด้านวิชาการและทักษะการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ รวมทั้งให้เป็นผู้วางแผนเส้นทางการเรียนรู้ การประกอบอาชีพ และการดำเนินชีวิตของผู้เรียนได้ตามความสนใจและความถนัดของแต่ละบุคคล ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของครูและบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการบริหาร ทั้งบทบาทที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และได้รับมอบจากผู้มีอำนาจ โดยต้องรับผิดชอบต่อผลการบริหารสถานศึกษาซึ่งจะต้องมีผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประกันคุณภาพของสถานศึกษา ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา คือผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำสูง มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการดำเนินงานเป็นอย่างดี

เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ทราบพันธกิจของหน่วยงานอย่างชัดเจน เป็นผู้ที่มีความสามารถ ครอบตน ครอบคน และครองงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงในองค์กรใด ๆ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจและเตรียมสมาชิกในองค์กรเพื่อทำสิ่งต่าง ๆ ให้แตกต่างออกไปจากเดิม โดยเฉพาะครู ต้องได้รับการพัฒนาทักษะในหน้าที่ให้เป็นมืออาชีพอันจะส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับบทบาทเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรในท้องถิ่น ในการพัฒนาการศึกษาเป็นผู้นำที่สามารถประสานพลังของครูในโรงเรียนรวมทั้งชุมชนกลุ่มต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เพื่อพัฒนาสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ หน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องมีบทบาทคือการทำอะไรให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา บุคคลที่มีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา ทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์สำเร็จได้ (นรมน ชนิด, 2561)

ในการที่จะบริหารองค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น สิ่งสำคัญอย่างแรกคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีค่ายิ่ง การได้มา การธำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับจะต้องกระทำด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง และด้วยความจริงใจ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเพราะเขาเหล่านั้นจะต้องทำหน้าที่ในการอบรม ฝึกฝน ให้แก่นาคตของชาติ เขาจะต้องเป็นต้นแบบ เขาจะต้องอุทิศแรงกายแรงใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากเขาจะหน้าที่ในการให้การศึกษาแก่นาคตของชาติแล้ว ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาในท้องถิ่นต่าง ๆ เขาจะทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างราชการและประชาชน เพราะเขาเหล่านั้นจะทำงานใกล้ชิดกับประชาชนด้านหนึ่งและในขณะเดียวกันเขาจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนของราชการในฐานะที่เป็นข้าราชการครู ดังนั้นการปฏิบัติงานใดก็ตามที่สามารถทำให้เขามีขวัญกำลังใจเขามีความก้าวหน้า และเขาได้รับการยอมรับนับถือจากประชาชนแล้วไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ต่อตัวเขาเหล่านั้นโดยตรงเท่านั้น แต่กลับจะเป็นประโยชน์แก่ราชการ และประโยชน์แก่ประเทศชาติส่วนหนึ่งอีกด้วย (กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2540)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะบุคลากรครูนั้นมีบทบาทหลักที่จะช่วยพัฒนาการศึกษาของประเทศให้ก้าวหน้าทัดเทียมอารยประเทศ ถ้าหากบุคลากรทางการศึกษาไม่มีขวัญกำลังใจแล้วก็ยากที่จะหวังให้เด็ก ๆ ของชาติมีการศึกษาที่ดีด้วย ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นสภาพจิตใจที่นำมาสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย มีความเชื่อมั่นและความตั้งใจที่จะทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ แสดงออกให้เห็นได้ในรูปแบบของพฤติกรรม เช่น ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความมั่นใจ ความกล้าหาญ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคล ผู้มีขวัญกำลังใจดีหรือมีขวัญกำลังใจมาก หรือมีขวัญกำลังใจสูง

สมาคมครูและอาจารย์แห่งสหราชอาณาจักร (The Association of Teachers and Lecturers - ATL) ได้ทำการสำรวจครูฝึกสอนและครูที่เพิ่งได้รับบรรจุใหม่ และพบว่า ร้อยละ 73 ของ

ครูรุ่นใหม่เหล่านี้ต้องการลาออกจากอาชีพครู และครูกว่า ร้อยละ 54 มองว่าอีก 10 ปีข้างหน้า พวกเขาคงไม่ได้สอนในห้องเรียนอีกต่อไปแล้ว โดยที่ครึ่งหนึ่งมองว่าเขาจะลาออกภายในเวลา 5 ปีเท่านั้น และยังมีพบว่า ครูรุ่นใหม่ ร้อยละ 79 รู้สึกว่าพวกเขาไม่สามารถจัดสมดุลชีวิตและการทำงานได้ โดยมีเกือบครึ่ง (ร้อยละ 46) ที่ต้องทำงานในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์โดยเฉลี่ย 6-10 ชั่วโมง และร้อยละ 81 บอกว่าพวกเขาไม่มีเวลาให้กับงานอดิเรก หรือแม้แต่จะพักผ่อน โดยจากการสอบถามเพิ่มเติม พวกเขาบอกว่าหากลดงานเอกสารลงได้ เหล่าคุณครูน่าจะมีชีวิตที่ดีกว่านี้ (จิริประภา สายธนู, 2558) อีกทั้งในเรื่องของการปรับตัว วัฒนธรรมองค์กร ระบบอาวุโส ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบราชการ ระบบการประเมินผลงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินวิทยฐานะ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ภาระงานเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สวัสดิการต่าง ๆ ค่าครองชีพที่สูงแต่มีรายได้ไม่เพียงพอในการดำรงชีพอย่างเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ และโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ รวมทั้งแรงกดดันจากการปกครองบังคับบัญชา ทำให้เกิดความท้อแท้หรือหมดกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่การงาน และมีความรู้สึกไม่ชอบงานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การขาดความกระตือรือร้น เฉื่อยชา การเข้าทำงานช้า การเลิกงานก่อนเวลา การลา กิจ ลาป่วยอยู่เป็นประจำ รวมทั้งการพยายามหาหนทางโยกย้าย เพื่อไปหาการทำงานในตำแหน่งอื่น จนกระทั่งทำให้ตัดสินใจลาออกจากราชการ สิ่งเหล่านี้ย่อมแสดงให้เห็นถึงสภาพขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู ที่ต้องการได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนจากผู้บังคับบัญชา (สุชานันท์ พรหมจันทร์, 2566)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ตั้งอยู่ที่ตำบลท่าทอง อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก รับผิดชอบการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 39 โรงเรียน และในจังหวัดอุตรดิตถ์ จำนวน 18 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น จำนวน 57 โรงเรียน โดยในปีการศึกษา 2566 มีจำนวนครูไม่มีวิทยฐานะ ทั้งสิ้น 462 คน จำแนกเป็น ครูผู้ช่วย 163 คน ครู คศ.1 (ไม่มีวิทยฐานะ) 299 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งถือได้ว่าเป็นสำนักงานเขตพื้นที่ ที่มีครูรุ่นใหม่ที่ยังไม่มีวิทยฐานะจำนวนค่อนข้างมาก และเป็นกลุ่มที่เสี่ยงที่จะขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ง่ายในอนาคต

จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ให้สามารถพัฒนางาน พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดให้มีประสิทธิภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายขององค์การอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก
2. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำข้อมูลที่ได้ ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงการบริหารจัดการในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียน
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูมีแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
3. ครูไม่มีวิทยฐานะ ได้รับการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจากการนำแนวทางไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยแบ่งขอบเขตของการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ตามแนวคิดของ Herzberg (1959), Davis (1972), สมพงษ์ เกษมสิน (2516), พรนพ พุกกะพันธ์ (2544), บรรยงค์ โตจินดา (2546), วิชัย แหวนเพชร (2548), ผดุง วุฒิเอ้ย (2552), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553), เบญจมาศ แดงเพ็ญ (2554), สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559), เนตรพัฒนา ยาวีราช (2560) จำนวน 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย
2. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
3. ด้านลักษณะของผู้นำ

4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
5. ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร
6. ด้านสุขภาพและความปลอดภัย
7. ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ปีการศึกษา 2566 จำนวน 462 คน จำแนกเป็น ครูผู้ช่วย 163 คน ครู คศ.1 (ไม่มีวิทยฐานะ) 299 คน จาก 39 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ปีการศึกษา 2566 จำนวน 210 คน จำแนกเป็น ครูผู้ช่วย 74 คน ครู คศ.1 (ไม่มีวิทยฐานะ) 136 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยการเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน และเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของครูไม่มีวิทยฐานะ ในแต่ละโรงเรียน

ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านความพึงพอใจในงานที่ทำ 2. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน 3. ด้านลักษณะของผู้นำ 4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 5. ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร 6. ด้านสุขภาพและความปลอดภัย 7. ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ในขั้นตอนที่ 1 โดยการเลือกจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้าน มาเป็นกรอบในการศึกษา แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล จำนวน 5 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive Selection) มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

1. ผู้บริหารการศึกษา ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปหรือเทียบเท่า และมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล ไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 1 คน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปหรือเทียบเท่า มีความรู้และประสบการณ์ ทางการบริหารงานบุคคลมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 3 คน
3. นักวิชาการทางการศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับกลุ่มบริหารงานบุคคล โดยปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 1 คน

ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

1. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจ ที่ศรัทธา ความรู้สึกนึกคิด และภาวะอารมณ์ของครูไม่มีวิทยฐานะในการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกเป็นความตั้งใจ ความสามัคคี ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความพยายามและความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่องานที่ได้ปฏิบัติ รู้สึกพึงพอใจ จากการได้รับการตอบสนองตามระดับความต้องการในการปฏิบัติงาน ได้รับมอบหมายงานที่ตรงตามความรู้ความสามารถ และความสนใจ มีอิสระ การได้รับการยอมรับความคิดเห็น การได้รับการเล็งเห็นคุณค่าและความสำคัญของตัวบุคคล มีความภาคภูมิใจ และชื่นชมในผลสำเร็จของงานและผลสำเร็จของตนเองและองค์กร เกิดความสุขในการทำงาน พร้อมทั้งจะอุทิศเวลาให้กับสถานศึกษาและผู้เรียน

1.2 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อการได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ใหม่ๆ การได้รับการพัฒนาวิชาชีพ การได้เลื่อนตำแหน่ง การได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้เลื่อนวิทยฐานะตามกำหนดเวลา ได้รับการยกย่องในผลงาน การได้รับมอบหมายโครงการที่ท้าทายมากขึ้น มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพครู

1.3 ด้านลักษณะของผู้นำ หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อการปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องของลักษณะท่าทาง การแสดงออกอย่างเหมาะสม วางตนเป็นแบบอย่างที่ดี

การเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครูในสถานศึกษา การควบคุมดูแลครูและบุคลากร ด้วยความเสมอภาค และความยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม การให้คำปรึกษา การตัดสินใจ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและเหมาะสม

1.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของครูต่อสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในบริเวณสถานที่ปฏิบัติงาน ความพร้อมของอาคารสถานที่ ที่มีความสะดวก และปลอดภัยต่อการใช้ในการปฏิบัติงาน ถูกสุขลักษณะ มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการจัดการเรียนการสอน และใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานที่เพียงพอเหมาะสม

1.5 ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งต่อตัวผู้บริหาร และต่อผู้ร่วมงาน มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงการประสานความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร และการจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

1.6 ด้านสุขภาพและความปลอดภัย หมายถึง การดูแลให้สภาพแวดล้อมการทำงาน ปราศจากอันตรายและความเสี่ยงที่อาจเป็นอันตรายต่อครูและบุคลากร โดยเกี่ยวข้องกับการดำเนินมาตรการเพื่อปกป้องความเป็นอยู่ที่ดีทั้งทางร่างกายและจิตใจของครู ตลอดจนการจัดการ การฝึกอบรมและทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ และการเจ็บป่วย และเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่โดยรวมของทุกคนในสถานศึกษา

1.7 ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อการจัดการ ความเป็นอยู่ของครูทั้งทางด้านสุขภาพและความปลอดภัย ความเสี่ยงอันตรายที่จะเกิดจากการปฏิบัติงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ครอบคลุมไปถึงการบาดเจ็บ ล้มป่วย โรคติดต่อ โรคอุบัติใหม่ และสภาวะทางจิตของครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

2. แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อควรปฏิบัติที่แนะนำ สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

3. ครูไม่มีวิทยฐานะ หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก และยังไม่ได้รับวิทยฐานะ ประกอบด้วย ครูผู้ช่วย และ ครู คศ.1

4. โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก หมายถึง โรงเรียนที่เปิดจัดการเรียนการสอน ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดพิษณุโลก และอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตต์ โดยมีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 39 โรงเรียน โดยแบ่งเป็น 6 สหวิทยาเขต ได้แก่ 1. สหวิทยาเขตนเรศวร รับผิดชอบโรงเรียนในอำเภอเมืองพิษณุโลก (3 โรงเรียน) และอำเภอบางระกำ 2. สหวิทยาเขตสุพรรณกัลยา รับผิดชอบโรงเรียนในอำเภอเมืองพิษณุโลก (โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี) อำเภอบางกระทุ่ม และอำเภอเนินมะปราง 3. สหวิทยาเขตพุทธชินราช รับผิดชอบโรงเรียนในอำเภอเมืองพิษณุโลก (5 โรงเรียน) 4. สหวิทยาเขตวังจันทน์ รับผิดชอบโรงเรียนในอำเภอเมืองพิษณุโลก (โรงเรียนจ่านกร้อง) อำเภอพรหมพิราม และอำเภอวัดโบสถ์ 5. สหวิทยาเขตเอกาทศรถ รับผิดชอบโรงเรียนในอำเภอวังทอง 6. สหวิทยาเขตบางกลางท่าวรับผิดชอบโรงเรียนในอำเภอนครไทยและอำเภอชาติตระการ



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยมีหัวข้อตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
 - 1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
 - 1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
 - 1.3 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล
 - 1.4 การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.2 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.4 องค์ประกอบขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน
 - 2.5 การสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีของนักทฤษฎี นักวิชาการ นักวิจัย และนักศึกษาเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.6 การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. บริบทพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก
4. มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, น.52-64) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจงาน เกี่ยวกับการวิเคราะห์ วางแผนและเสนอแนะ การแต่งตั้งบุคลากรในสถานศึกษา ให้เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ มีเกณฑ์การประเมินผลงาน แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา ความดีความชอบ จัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

จิตติมา วรณศรี (2557, น.3) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการ ดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายของ องค์กร ประกอบด้วย การวางแผน การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและ พัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์แก่บุคคลในองค์กร

วรินทร์ บุญยั้ง (2557, น.4) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การให้ได้คน ใช้คนให้ เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน โดยมีขอบข่ายของงานตั้งแต่ การวางแผน การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคคล การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่บุคลากร

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2560, น.15) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่ทำให้ ได้คน ใช้คน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม นั้นคือหน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งงาน พร้อมทั้งเป็นการให้ได้คนและใช้คนให้เหมาะสม กับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน

ปทุมพร กาญจนอัคร์ (2561, น.23) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการ บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้การบริหาร งานบุคคลมีประสิทธิภาพ นับตั้งแต่การวางแผน การวางแผนงาน การสรรหาบุคคลเข้ามา ปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา การพัฒนาความรู้ ความสามารถในวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานให้เกิดผลมากที่สุด และบุคลากรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม ให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่ และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการในการจัดการและประสานงานคนภายใน องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การวางแผน จัดระเบียบ กำกับ และควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำลังคน การบริหารงานบุคคลครอบคลุมงานต่าง ๆ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม ค่าตอบแทน การประเมินผลงาน ความสัมพันธ์กับพนักงาน และดูแลให้มีการปฏิบัติตาม กฎหมายและข้อบังคับการจ้างงาน เป้าหมายหลักของการบริหารงานบุคคลคือการเพิ่มประสิทธิภาพ

การใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ส่งเสริมความพึงพอใจ และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

เสนาะ ตีเยาว์ (2543, น.15-16) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องหันมาสนใจและให้ความสำคัญ เรื่องของคนมากขึ้น เพราะผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานอย่างมาก องค์กรใด ที่ให้ความเอาใจใส่คน ผลผลิตขององค์กรนั้นจะเพิ่มมากขึ้น เพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตจากการผลิตขนาดเล็กภายในครอบครัวเดียวกันมาเป็นระบบ การผลิตในโรงงานที่มีขนาดใหญ่และมีคนร่วมกันทำงานเป็นจำนวนมากความสำคัญของการบริหารงานบุคคลยิ่งมีมากขึ้น

บรรยงค์ โตจินดา (2546, น.20) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ ความต้องการคนดีมีความสามารถสูงมาทำงานให้ ภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจสังคม และการเมือง เช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากล สิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ และระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง ให้ทุกหน่วยธุรกิจถือปฏิบัติ ด้วยพลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่ง เป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิด ปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์การ ดังคำกล่าวที่ว่า "Put the right man on the right job"

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551, น.8) กล่าวว่า มนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในตัวเอง หน้าที่หลักของผู้บริหารจึงเป็นการนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาใช้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ส่งเสริมและให้กำลังใจ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลถือเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน อย่างมาก องค์กรใดที่ให้ความเอาใจใส่คน ผลผลิตขององค์กรนั้นจะเพิ่มมากขึ้น เพราะคนทำงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น หน้าที่หลักของผู้บริหารจึงเป็นการนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ส่งเสริมและให้กำลังใจ พัฒนาและการรักษาบุคลากรที่มีทักษะ ด้วยการจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุ ความสำเร็จในระยะยาว

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, น.31) สถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการ และรับผิดชอบการบริหารของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างการบริหารงานตามกฎหมายที่มี ขอบข่ายภารกิจที่กำหนดซึ่งการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาเป็นไปตามกฎกระทรวงและ ระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งจะแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่ม หรือฝ่าย

หรืองาน ตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งจะต้องครอบคลุมขอบข่าย และภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจ ของการบริหารงานบุคคล คือ

1. การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษา เกี่ยวกับการคาดคะเนความต้องการกำลังคนของสถานศึกษาเป็นการล่วงหน้า และกำหนดวิธีการ ที่จะได้มาซึ่งกำลังคน การใช้บุคคลให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการควบคุมการใช้บุคคลที่มีอยู่ ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง กระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน และเร่งรัดให้เข้าสมัครงานในองค์กร ส่วนการบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การรับบุคคลเข้าทำงาน การมอบหมายหน้าที่การงาน หรือกำหนดหน้าที่การงานให้รับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในสถานศึกษา

3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์เพื่อเพิ่มความชำนาญ อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานตลอดจน สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

3.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.1.1 การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

2) แจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพจรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

3) ดำเนินการติดตามประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนาตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง

3.1.2 การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1) ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

2) กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

3) ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

4) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

5) รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.1.3 การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง มีแนวการปฏิบัติดังนี้

1) ศึกษาวิเคราะห์ คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ลักษณะงานตามตำแหน่ง ที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

2) ดำเนินการอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

3) ติดตาม ประเมินผลการพัฒนา

3.1.4 การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1) ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2) รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4) การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

5) การดำเนินการเกี่ยวกับการบัญชีถือจ่ายเงินเดือน มีแนวทางปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

6) เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น แนวทางปฏิบัติโดยดำเนินงาน ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

7) งานทะเบียนประวัติ

8) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

9) การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ

10) งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติ และให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ และการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีที่เกี่ยวข้อง

4. วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง การเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัยในตนเอง และการป้องกันไม่ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำความผิดวินัย

5. การออกจากราชการ หมายถึง การฟื้นฟูสภาพความเป็นข้าราชการเมื่อมีเหตุตามกรณี ที่กฎหมายกำหนดไว้เช่น การลงโทษทางวินัย การลาออก การเกษียณอายุราชการทุพพลภาพ และถึงแก่กรรม

สมคิด บางโม (2554, น.145) กล่าวว่า งานของผู้บริหารที่เกี่ยวกับคนมีขอบเขตตั้งแต่ การวางแผนรับคนเข้าทำงานจนถึงการให้พ้นจากงาน ขอบข่ายของการจัดการงานบุคคลที่สำคัญ

มีเพียง 4 ลักษณะ คือ การให้ได้มา การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดลงไป กระบวนการจัดการงานบุคคล มีดังนี้

1. การวางแผนบุคลากร แยกออกเป็น การวางแผนกำลังคน และการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

2. การสรรหาและคัดเลือก

3. การธำรงรักษาบุคลากร

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การพัฒนาบุคคล

6. การให้พ้นจากงาน

จิตติมา วรณศรี (2557, น.7-8) กล่าวว่า ขอบข่ายภารกิจและหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล เกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทางปฏิบัติด้านบุคลากร เพื่อคาดคะเนความต้องการเกี่ยวกับจำนวนบุคลากร ประเภท และคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง เป็นการแสวงหาและพิจารณา ตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามตำแหน่งงานที่ต้องการเพื่อเข้าทำงานในองค์การ

3. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้พนักงานใหม่ ได้รู้จักองค์การ อันช่วยให้พนักงานใหม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงาน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานและบุคคลอื่นในหน่วยงาน

4. การพัฒนาและฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคลากรเรียนรู้และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลผลิตสูงขึ้น รวมทั้งช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการพิจารณาตัดสินอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบุคลากรและองค์การ

6. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อตอบแทนการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ อันเป็นปัจจัยสำคัญต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ และส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานและการดำรงชีวิตของบุคลากร

7. วินัย เป็นข้อกำหนดเพื่อเป็นแนวกำกับการปฏิบัติตนสำหรับบุคลากร ให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ

8. องค์กรกลางในการบริหารงานบุคลากร เป็นองค์คณะบุคคลที่กฎหมายกำหนดขึ้น เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วางแผนอัตรากำลัง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ออกระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารงานบุคลากรของหน่วยงานข้าราชการ เกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล และการดำเนินการทางวินัย เป็นต้น

สรณสิริ กิจดิยะพงศ์ (2559, น.149) กล่าวว่า ขอบเขตการบริหารบุคลากรของสถานศึกษา กำหนดไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การแสวงหาบุคลากร หมายถึง วิธีการให้ได้บุคคล ที่เหมาะสมกับงาน โดยปกติ หมายถึง กระบวนการรับสมัคร และบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ในการบริหารสถานศึกษาในระบบ การศึกษาไทย ครูใหญ่มีบทบาทน้อยมาก ในด้านการรับสมัคร หรือบรรจุแต่งตั้งบุคลากร อำนาจเหล่านี้มักจะเป็น อำนาจในระดับสูง เช่น ระดับผู้ว่าราชการจังหวัด หรือระดับกรม เจ้าสังกัด ครูใหญ่ไม่มีโอกาส พิจารณาคัดเลือกบุคลากรเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีโอกาสในการคัดเลือก บุคลากรควรมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก

2. การบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ดูแลบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีประสิทธิภาพในการทำงานสิ่งจูงใจในรักษาบุคลากรมีหลายประการ เช่น

2.1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน รางวัล สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุนี้ผู้บริหารต้องพิจารณา อย่างรอบคอบว่าควรให้ลักษณะใด เมื่อไรและใช้หลักอะไรในการพิจารณา

2.2 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน เช่น สวัสดิการของครู บรรยากาศในการทำงาน

2.3 สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส หมายถึงการให้โอกาสได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2.4 สิ่งจูงใจที่เป็นการพัฒนาวิชาชีพ เช่น การเปิดโอกาสให้ไปดูงาน การอบรมศึกษาต่อ

3. การพัฒนาบุคลากร คือ การกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานในหน้าที่ ด้วยความขยันหมั่นเพียร มีพลังใจในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรทางด้านการสอน อาจจะทำให้ได้โดยการส่งเสริมการลาศึกษาต่อ การอบรม การสัมมนา การประชุมปรึกษาหารือ การวิจัย การศึกษาด้วยตนเอง เป็นต้น

4. การให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่การงาน เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารบุคลากร การให้บุคลากรพ้นจากงานมีสาเหตุหลายประการ เช่น การลาออก การย้าย หรือโอน การให้ออก เกษียณอายุ หรือการลดจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน เป็นต้น การให้พ้นจากงาน ด้วยสาเหตุปกติ เช่น การเกษียณอายุไม่มีใครมีปัญหา แต่การให้บุคลากรพ้นจากงานด้วยสาเหตุพิเศษ

เช่น การขอโอน การให้ออกเพราะผิดวินัย การลดจำนวนบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและตัดสินใจโดยให้กระทบกระเทือนต่อการดำเนินงานในสถานศึกษาให้น้อยที่สุด

สรุปได้ว่า ขอบเขตการบริหารงานบุคคลครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนภายในองค์กร รวมถึงหน้าที่ต่าง ๆ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ความสัมพันธ์กับพนักงาน การบริหารงานบุคคลมีเป้าหมายเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากรให้สูงสุด และส่งเสริมความพึงพอใจและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549, น.26) การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา หรืออาจจะเรียกแบบเดิมว่า การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งในการบริหารการศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้สอน ครู คณาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ตามคำนิยามในมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ครั้งที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 4 ดังนี้

"ผู้สอน" หมายความว่า ครูและคณาจารย์ในสถานศึกษาระดับต่าง ๆ

"ครู" หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน

"คณาจารย์" หมายความว่า บุคลากรซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการสอนและการวิจัย ในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับปริญญา ของรัฐและเอกชน

"ผู้บริหารสถานศึกษา" หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา แต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

"ผู้บริหารการศึกษา" หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

"บุคลากรทางการศึกษา" หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ

สรณสิริ กิจติยะพงศ์ (2559, น.149) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งในการบริหารการศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้สอน ครู คณาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อตอบสนอง ภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการ ด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาบุคคลในองค์การให้มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญ (Morale) เป็นศัพท์ที่ใช้ในวงการทหารระหว่างที่มีสงคราม ซึ่งว่าเหว่ ท้อแท้ และเสียกำลังใจ เนื่องจากการร้ายและห่างไกลบ้าน การบาดเจ็บและการล้มหายตายจากไป หน่วยบริหารมีความหรือหน่วยเสนาธิการจำเป็นต้องสร้างสิ่งที่จะบำรุงขวัญให้ทหารมีจิตใจที่เข้มแข็ง สามารถในการสู้รบกับข้าศึกศัตรู ขวัญจึงถูกนำมาใช้กับนักศึกษา เพื่อให้สามารถชนะอุปสรรค ในการเรียน และขวัญได้นำมาใช้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งในวงการอุตสาหกรรม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในหน่วยงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553 น.135)

ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, น.228) กล่าวว่า ขวัญ (Morale) คือภาวะอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้น ในจิตใจของคน แล้วแสดงออกในทางอารมณ์ตามเจตคติของบุคคลแต่ละคนหรือกลุ่ม เป็นท่าทีของ สภาพจิตใจของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวและสภาพของงาน สิ่งแวดล้อมรวมถึง สภาพครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้าน ชุมชนที่อยู่อาศัย องค์กร นายจ้าง ผู้บริหาร ฯลฯ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นอิทธิพลให้เกิดความรู้สึกฮึกเหิม พอใจ หรือหดหู ซึมเศร้า ไม่พอใจ เป็นผลให้ เกิดผลกระทบต่อการทำงานไปในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ ขวัญอาจเกิดขึ้น แตกต่างกันตามสาเหตุและ สิ่งแวดล้อม แล้วแสดงออกสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการทำงาน เช่น ความตั้งใจ กระตือรือร้น รักงาน อารมณ์ ความหวังและความมั่นใจเหล่านี้ เรียกว่า มีขวัญดี แต่ถ้ารู้สึกแล้ว แสดงออก ในทางตรงกันข้าม เช่น เบื่อหน่าย ท้อแท้ เฉื่อยชา เรียกว่า ขวัญไม่ดี หรือขวัญต่ำ ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่าขวัญเมื่อเกิดขึ้นมาจะกระทบกระเทือนต่อกิจการขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับ ผลผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่าย ความร่วมมือ เป็นต้น ขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงาน หมายถึง ความตั้งใจของคน ทำงานที่อุทิศเวลา แรงกาย แรงใจของตนเพื่อสนองความต้องการของหมู่คณะ และวัตถุประสงค์ขององค์การ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น.134) กล่าวว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจ ที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่นและ ในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย

ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่นขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อสภาพแวดล้อม คนที่มีขวัญดีจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับ ของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและอื่น ๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีผลดีต่อบริษัท ขวัญไม่ดีก็พบจากความท้อแท้ เบื่อหน่าย ขาดความเต็มใจที่จะทำงาน ขาดงาน ไม่อยาก รับผิดชอบงาน

สมคิด บางโม (2554, น.186) กล่าวว่า ขวัญ (morale) หมายถึงความพึงพอใจ และความตั้งใจในการทำงานของ บุคคลที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลา และทรัพย์สิน เพื่อสนอง ความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลที่มีขวัญดีหรือมีกำลังใจ ในการทำงานนั้น ย่อมจะมีความรัก ความ พื่อใจในงานที่ตนทำอยู่ อยากทำงานด้วยใจสมัคร มีความสุขกับงาน โดยไม่ต้องมีผู้ใดมา บีบบังคับให้ทำงาน เรื่องขวัญของบุคคลจึงเป็นเรื่องสำคัญ ที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้

พงษ์ศักดิ์ ลาบรรเทา (2564, น.10) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาวะความรู้สึกที่มีผลต่อจิตใจในทางบวก ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมที่ดี ต่อการปฏิบัติงาน หรือมีปัจจัยภายนอกอื่น ๆ มากกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ ความฮึกเหิม ความกระตือรือร้น เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่าขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาวะความพึงพอใจของแต่ละบุคคลที่แสดงออกถึง ความรู้สึกนึกคิด ความกระตือรือร้น ความตั้งใจที่จะร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ซึ่งจะนำพางานที่ปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จ

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2516, น.453-454) กล่าวว่า กำลังขวัญในการทำงาน หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามที่จะชำระไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างหมู่สมาชิก ทั้งนี้ก็โดยที่มุ่งหวังจะให้ ภาระหน้าที่การงานของหมู่คณะหรือขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ในการศึกษาพิจารณา เกี่ยวกับกำลังขวัญในการทำงานนี้ อาจแยกพิจารณาออกได้เป็น 2 ประการ คือ กำลังขวัญของแต่ละบุคคล (Individual morale) และกำลังขวัญของหมู่คณะ (Group morale) กำลังขวัญทั้งสองประการนี้จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ ที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูงที่นั่น กำลังขวัญของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนย่อมสูงด้วย แต่ถ้าที่ใดมีกำลังขวัญหมู่คณะต่ำ กำลังของแต่ละคนในส่วนรวมย่อมจะต่ำลงด้วยทั้งนี้เพราะว่ากำลังขวัญเป็นกำลังใจของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยที่รวมประกอบขึ้นเป็นดังนั้น กำลังขวัญของหมู่คณะ หรือองค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญในการ บริหารงานอย่างมาก เพราะกำลังขวัญที่ดีขององค์การจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูล ต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้ คือ 1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. สร้างความจงรักภักดี มีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์การ 3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผล ในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม 4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่ และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group effort) ในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคี ดังที่ว่า พลั สงขสส สามัคคี อันสามารถจะฝ่าฟัน อุปสรรคทั้งหลายขององค์การ 5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ 6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์การ 7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

ศจี อนันต์นพคุณ (2534), (อ้างถึงใน พัดชา ปิณฑะดิช, 2561) กล่าวว่า ขวัญเป็นสิ่งสำคัญ ต่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่การงานของแต่ละคนเป็นอย่างมาก คนมีความรู้ ความสามารถสูงรวมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องใช้อย่างดีและเพียงพอก็ยังไม่เป็นหลักประกันได้ว่าผลงาน ที่ได้รับจะมีคุณภาพและปริมาณสูงสุดดังที่คาดหวังไว้ แต่ก็ยังขึ้นอยู่กับว่าคนคนนั้น มีความกระตือรือร้นมีความพึงพอใจในงานที่ทำและขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะร่วมกับหมู่คณะ ได้มากน้อยเพียงใดอีกด้วยนั้นแสดงว่าฝืนของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความสำคัญต่อการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

วิชัย แหวนเพชร (2548, น.129) ได้สรุปไว้ว่า ขวัญมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงาน อุตสาหกรรมเป็นอย่างยิ่ง เพราะปัจจัยการผลิตของอุตสาหกรรมอย่างหนึ่ง คือ คน ดังนั้น ขวัญ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล หรือกลุ่มบุคคล บุคคลหรือกลุ่มคนมีขวัญดีนั้นย่อมส่งผลต่อ การผลิตและการบริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จ และความมั่นคงในการทำงาน ดังนั้นขวัญจึงมีประโยชน์ ต่อการบริหารงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก คือ 1. เกิดความร่วมมือในการทำงาน 2. เกิดความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์การ 3. เกิดความสามัคคีและพลังกลุ่ม 4. เสริมสร้าง มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ 5. เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาในองค์การ 6. ผู้ปฏิบัติเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์การของตนมากยิ่งขึ้น

สมิต สัจฉการ (2550, ออนไลน์) กล่าวว่า เมื่อพนักงานมีขวัญดีก็จะมีคุณค่าเป็นพิเศษ ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ดี ในด้านต่าง ๆ มีความร่วมมือตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง มีความระมัดระวัง ในการทำงานไม่ให้เกิดผิดพลาด ระมัดระวังการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือไม่ให้เกิดเสียหาย ระมัดระวังการใช้ และบำรุงรักษาเครื่องจักรเพื่อยืดอายุการใช้งาน ร่วมมือกันทำงานด้วยความกลมเกลียวมุ่งผลสำเร็จ ของงาน การขาดงาน เข้างานสาย ลาป่วย ลากิจ ลาพักร้อน ต่าง ๆ ก็จะลดลง ผลผลิตก็จะเพิ่มขึ้น เป็นการลดต้นทุนทำให้สามารถตั้งราคาขายสู้กับคู่แข่งได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2560, น.141-142) กล่าวว่า การที่ขวัญดีของพนักงานเป็นสิ่งที่จะต้องการจะนำมาซึ่งประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้พนักงานมีสุขภาพจิตที่ดี การมีขวัญดีของพนักงานหมายถึงการที่พนักงานไม่ได้รับการคุกคามจากปัจจัยต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความวิตกกังวลในจิตใจ อันจะนำมาซึ่งปัญหาทางอารมณ์และปัญหาทางจิตใจร้ายแรงต่อไป

2. เป็นปัจจัยพื้นฐานของการพัฒนาองค์กร ผลผลิตขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมจะสูงได้ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของพนักงานเป็นสำคัญ และขวัญดีคือรากฐานสำคัญของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้

3. ป้องกันและลดอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้น ขวัญกับอุบัติเหตุมีความสัมพันธ์กันอยู่เราจะพบว่าอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อขวัญของพนักงาน โดยเฉพาะถ้าเป็นเหตุการณ์ร้ายแรงและบ่อยครั้งยิ่งมีผลกระทบสูง ในขณะที่เดียวกันขวัญของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ดีมีผลกระทบสูงต่อการเกิดอุบัติเหตุต่าง ๆ

4. ลดปัญหาทางด้านบริหาร ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเนื่องจากปัญหาทางอารมณ์ของพนักงาน ความก้าวร้าวระหว่างพนักงาน การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและการเอาตัวรอดเฉพาะบุคคล

5. ลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน องค์กรธุรกิจใดที่มีปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีขวัญ กำลังใจต่ำ จะมีอัตราการเข้าออกของพนักงานสูงตามไปด้วย จริงอยู่แม้การเข้าออกของพนักงาน จะมีสาเหตุหลายประการ แต่ขวัญของพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญหนึ่งและเป็นปัจจัยที่อยู่ในความควบคุมขององค์กร การออกของพนักงานถ้าเป็นเพราะขวัญของพนักงานตกต่ำแล้วยากจะนำมาซึ่งความสิ้นเปลืองทั้งเวลาและการฝึกอบรมพนักงานแล้ว ยังมีผลกระทบต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงานอื่น

ไอยศุรย์ สิงหนาท (2566, ออนไลน์) กล่าวว่า สิ่งที่คนรับราชการต้องการอย่างยิ่งจากผู้บังคับบัญชาและองค์กรนั้น คือ ขวัญและกำลังใจ เช่น ความเจริญก้าวหน้าในชีวิตราชการด้วยระบบคุณธรรม สิทธิประโยชน์ที่พึงมีพึงได้จากปฏิบัติหน้าที่ เช่น เบี้ยเลี้ยง รางวัล ชั้น ยศ ตำแหน่งสวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร รวมถึงอุปกรณ์การทำงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ กระจาดฯ หมวกพิมพ์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ โดยพิจารณาผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงาน การพัฒนาเพิ่มพูนคุณวุฒิที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และอาวุโสที่ทรงคุณค่าเพื่อที่เขาเหล่านั้นจะได้มีความภาคภูมิใจในตนเองมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีเกียรติยศและศักดิ์ศรี สิ่งที่ตามมา คือความทุ่มเทและเสียสละในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยอุดมคติ ด้วยอุดมการณ์ และด้วยหัวใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

Maslow (1970), (อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ลาบรรเทา, 2564, น.12) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Need-hierarchy theory) ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุดสมมติฐานดังกล่าวมีความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการโดยธรรมชาติ ซึ่งความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่หรือไม่ ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองและความต้องการอื่นในลำดับที่สูงขึ้นเป็นลำดับต่อมาจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีวันสิ้นสุด โดยจะเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนตาย

2. ธรรมชาติของความต้องการในสิ่งที่มีอยู่เดิม พบว่าความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจ

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้นตอนตามความสำคัญ (a hierarchy of needs) เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที (demand satisfaction) มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุดรวม 5 ระดับ ดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงการแบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุด
ที่มา: Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, 2nd ed. (New York : Harper&Row, 1970) 38.

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่มและการพักผ่อน เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน
3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (affiliation or acceptance needs) ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความการให้ และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการและความต้องการได้รับการยอมรับ การได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น
4. ความต้องการการยกย่อง (esteem needs) ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการที่ได้รับการยกย่อง นับถือ สถานะทางสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะจะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้อย่างสำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory)

McClelland (1962, อ้างถึงใน ชูศักดิ์ เจนประโคน, 2560, น.65-66) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned needs Theory) ที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวคิดของการเรียนรู้ที่สอดคล้องตามทฤษฎีมีความเชื่อว่าโดยปกติแล้ว ความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนเราจะมีเพียง 2 ชนิด คือ ความต้องการมีความสุข และความสบาย ความต้องการความปลอดภัยจากการเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้น ก็จะต่างเกิดขึ้นภายหลังโดยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตาม โดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตขนขวายหาสิ่งต่าง ๆ คล้าย ๆ กัน จึงต่างมีประสบการณ์และความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน แต่จะต่างกันก็แต่เฉพาะขนาดความต้องการที่จะมีมากน้อยแตกต่างกันไปและเขายังมีความเชื่อว่าการจูงใจของคนจะมีพื้นฐานได้ทีมาจากวัฒนธรรมของสังคม โดยเชื่อว่ามาจากความต้องการเรียนรู้ (learned need) อยู่ 3 สิ่ง คือ ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (need for achievement) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (need for affiliation) และความต้องการอำนาจ (need for power) เมื่อมีความต้องการที่เข้มแข็งในบุคคลก็จะทำให้ผู้นั้นมีพลังที่จะสร้างการปฏิบัติพฤติกรรมให้มีความเข้มแข็งทางอารมณ์มีผลต่อ

การกระตุ้นและจูงใจที่จะใช้พฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความพอใจ และให้ความชำนาญเกิดความสามารถ เพื่อที่จะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

1. ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (need for achievement) เป็นความปรารถนาที่จะทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน หรือให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่พึงปรารถนาพยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ หรือแก้ปัญหาจัดการกับงานที่ซับซ้อนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จากการวิจัยของแมคเคลแลนด์ได้บ่งบอกถึงคุณลักษณะของคนที่มีความสัมฤทธิ์สูง ได้ดังนี้

1.1 บุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จสูง ชอบที่จะหลีกเลี่ยงเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ง่ายเกินไปและยากเกินไป เขาจะชอบเป้าหมายระดับปานกลางที่เขาคิดว่าเขาสามารถทำได้สำเร็จจริง ๆ จึงทำให้เขาเลือกงานที่ยากแบบปานกลาง

1.2 บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูงชอบสิ่งที่ป้อนกลับโดยตรงทันทีทันใด และน่าเชื่อถือได้ เพราะการป้อนกลับแบบนี้เท่านั้น ที่ทำให้เขาสามารถวัดความสำเร็จของพวกเขาได้ และมักเชื่อถือได้ในเรื่องวิธีที่เขาทั้งหลายกำลังปฏิบัติงานมากกว่า

1.3 บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ชอบที่จะรับผิดชอบสำหรับการแก้ปัญหาในการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนของสิ่งที่กระตุ้นความสำเร็จของแต่ละบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูง มักเน้นในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จซึ่งแตกต่างจากบุคคลที่เน้นในเรื่องการหลีกเลี่ยงความล้มเหลว แต่ละบุคคลที่เน้นในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จมีแนวโน้มไปสู่การตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงมากกว่า และจะเลือกงานที่ยากพอสมควร ความต้องการเพื่อความสำเร็จถูกพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมากกับความต้องการที่บรรลุถึงตำแหน่งหรือความร่ำรวย โดยเฉพาะสำหรับสิ่งนี้มักมีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มการจ้างที่มีสถานภาพตำแหน่งหรือค่าตอบแทนที่สูง

1.4 บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมักขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของพวกเขาเองแทนที่จะเป็นผลจากการดำเนินงานคนอื่น โดยปกติแล้วบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะพอใจกับงานที่ทำตามลำพัง ไม่ใช่งานที่ต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดหรือการทำงานเป็นทีมความพอใจของบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะได้มาจากความสำเร็จของงานเป็นส่วนใหญ่รางวัลหรือเงินที่พวกเขาได้รับเป็นเครื่องวัดที่มองเห็นได้ของความสำเร็จของพวกเขาเท่านั้น มันไม่ใช่แรงจูงใจอันเป็นผลมาจากความพยายามของพวกเขาเลย

2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (need for affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะให้ตนเป็นที่รักและยอมรับของผู้อื่น ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ในสังคมมีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับกลุ่ม และมีความกลมเกลียวกันมากกว่าการแข่งขัน ก็จะได้รับ การช่วยเหลือและตอบสนองของตนได้

ความต้องการความผูกพันจะเกี่ยวพันกับความต้องการความชอบ และการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรขึ้นมา บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์สูงจะเป็นบุคคลที่มีลักษณะดังนี้พยายามจะสร้างและรักษาความเป็นมิตรและความสำคัญทางจิตใจอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น อยากรที่จะให้บุคคลอื่นชอบ สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคมและการคุยเล่น และแสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกับกลุ่มหรือองค์การ

ด้วยเหตุนี้บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์มาก จึงมักจะแสดงออกโดยการหวังหรืออยากที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้มากที่สุด โดยพยายามทำตนให้สอดคล้องเข้ากับความต้องการและความอยากได้ของฝ่ายอื่น และจะพยายามทำตนเป็นคนจริงใจ และพยายามเข้าใจถึงความรู้สึกของฝ่ายอื่น ๆ ให้มาก ดังนั้น คนประเภทนี้จึงมุ่งพยายามและแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การคาดหวังที่จะได้รู้จักและมีโอกาสสื่อความกับคนอื่น จึงเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้จะเสาะแสวงหาอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งยังต้องสนับสนุนและสร้างสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้เอื้ออำนวยต่อการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ตรงตามเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

3. ความต้องการอำนาจ (need for power) คือ ความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ หรือก็คือ เป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น อันเป็นพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นว่าสามารถที่จะควบคุมบุคคลอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการ โดยจะพยายามกระทำทุกวิถีทาง เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ เมื่อได้มาแล้ว ก็จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนได้กระทำสิ่งใด ๆ ได้เหนือกว่าบุคคลอื่น ในขณะที่ผู้บริหารที่มีความต้องการความสำเร็จสูงกลับพยายามที่จะมุ่งแสดงออกเพื่อการมีอำนาจควบคุมบุคคล ข้อมูล และทรัพยากรอื่นที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายมากกว่า คนประเภทที่นิยมชมชอบต่ออำนาจเป็นอย่างมากนี้มักจะเป็นคนที่พยายามมุ่งจะใช้วิธีการสร้างอิทธิพลให้มีอำนาจเหนือหรือพยายามหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่น ๆ และบ่อยครั้งมักจะเป็นคนที่ไฝหาคำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ คนกลุ่มนี้จะรู้สึกว่ามีแรงจูงใจสูง ถ้าหากได้มีการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงออกในทางต่าง ๆ ที่จะเป็นการเพิ่มบทบาทต่ออำนาจได้อย่างเต็มที่ ลักษณะของคนที่มีความต้องการด้านอำนาจนี้มักจะเป็นคนที่นิยมและเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์การ เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ เชื่อในความเป็นธรรมที่ไม่มีการลำเอียงใด ๆ และพร้อมที่จะสละประโยชน์ส่วนตนให้กับองค์การ ความต้องการอำนาจจะเกี่ยวพันกับความปรารถนา จากความพยายามที่มีอิทธิพลเหนือและต้องการควบคุมผู้อื่น คุณลักษณะบุคคลที่มีความต้องการอำนาจจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะ ดังนี้ มีความต้องการที่จะได้รับตำแหน่งชอบที่จะอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน ชอบการแข่งขันกับบุคคลอื่นภายในสถานการณ์ที่

เปิดโอกาสให้เขาครอบงำได้ ชอบสนุกสนานกับการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่นความต้องการอำนาจมี 2 แบบ คือ บุคคลและองค์การ บุคคลที่มีความต้องการอำนาจส่วนบุคคลสูงนั้น เป็นบุคคลที่มีความต้องการที่จะครอบงำบุคคลอื่น เพื่อที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของพวกเขาที่จะใช้อำนาจพวกเขามีความหวังที่จะให้ผู้ที่ตามมีความจงรักภักดีต่อพวกเขาเป็นการส่วนตัวมากกว่าที่จะจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นผลทำให้บางครั้งเป้าหมายขององค์การต้องถูกทำลายลง แต่ในทางกลับกัน บุคคลที่มีความต้องการทางอำนาจขององค์การสูง จะเป็นบุคคลที่มุ่งการทำงานส่วนรวมเพื่อที่จะแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์การให้สำเร็จ

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's existence- relatedness growth theory : ERG theory)

Alderfer (1972), (อ้างถึงใน ชูศักดิ์ เจนประโคน, 2560, น.66-67) ได้พัฒนาพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์โดยการสร้างจุดเด่นที่แตกต่างจากมาสโลว์ โดยการศึกษาวิจัยของอัลเดอร์เฟอร์ ได้พบว่า ความต้องการของมนุษย์แบ่งเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (existence needs : E) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกาย เพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัสรวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการด้านสัมพันธ์ภาพ (relatedness needs : R) เป็นความต้องการที่ให้ได้รับไม่ตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (growth needs : G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ทฤษฎี ERG เห็นว่าคนอาจทำงานเพื่อความต้องการเจริญก้าวหน้าก็ได้ ถึงแม้จะยังไม่ได้รับความพึงพอใจในความต้องการดำรงชีวิตและความต้องการสัมพันธ์ที่ดีก็ตาม หรือความต้องการทั้ง 3 นี้อาจดำเนินไปพร้อมกันในขณะเดียวกัน

ทฤษฎีความคาดหวังของวูม (Expectance Theory)

Vroom (1964, น.17) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงานโดย วูม มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้น หรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจเช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขา จึงเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้นรวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามโดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและการให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่อง ผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

V = valance หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล คือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน

E = expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (ความพยายามการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความคาดหวัง) ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์

การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงานคุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือและคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขามีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก (extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทน หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

2. รางวัลภายใน (intrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวกซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย

แนวทางในการจัดสรรรางวัลภายนอก มีดังนี้

1. ระบุถึงพฤติกรรมที่พึงพอใจให้ชัดเจน
2. ดำรงรักษาการให้รางวัลที่มีศักยภาพที่จะช่วยให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก
3. คิดเสมอว่าบุคคลจะมีความแตกต่างกัน จึงต้องให้รางวัลที่มีคุณค่าเชิงบวกสำหรับแต่ละบุคคล

4. ให้แต่ละบุคคลรู้อย่างชัดเจนถึงสิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ต้องการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน

5. การจัดสรรรางวัลให้อย่างทันทีทันใดเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงพอใจ

6. จัดสรรรางวัลให้ตามตารางที่กำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ได้มีการพัฒนาโดยเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ในปีค.ศ. 1950-1959 (ศิริวรรณ เสรีรัตน์,

และคณะ, 2550 อ้างถึงใน กมลพร กัลยาณมิตร, 2559) และในช่วงแรกของ ปีค.ศ. 1960-1969 ซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 2 แนวคิด คือแนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และแนวคิดที่มีขอบเขต จากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังการไม่มีความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) หรือกล่าวได้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ 2) ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลด ความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของบุคลากรที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริงประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดหวัง การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างหรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่การยกย่องชมเชยภายในองค์การ ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

1.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน เป็นงานที่ตรงกับความถนัดและความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงาน หรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่

ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และได้รับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น

2. ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้เกิดความไม่พอใจ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็น ที่ต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอ จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้ว จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารขององค์การ (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ได้แก่ นโยบายการควบคุมดูแล ระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการวิธีการบริหารงานขององค์การ มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจนและมีการแจ้ง นโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6 ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรีมีความสำคัญของงานต่อองค์กร เป็นต้น

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ชื่อเสียง หรือขนาดขององค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับ จากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวก ในการเดินทางมาทำงาน

2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น ห้องทำงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิการระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

2.10 ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือ ผลตอบแทน ที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับการทำงานให้องค์กร ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานให้เหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรม เป็นที่พอใจของบุคลากร นอกจากนี้ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับบุคลากรที่เป็นผลมาจากการทำงาน ในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติม นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อน หรือพักร้อน เงินช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส เป็นต้น

ทฤษฎีของ Federick Herzberg เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าปัจจัยใด เป็นปัจจัยจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อที่จะให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำงาน ให้องค์กรอย่างเต็มที่และทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน อันเป็นการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจซึ่งหากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นได้รับการยอมรับต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้นอันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ ที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กร การให้ความสำคัญต่อปัจจัยอนามัย ไม่ได้หมายความว่าปัจจัยจูงใจไม่ใช่สิ่งสำคัญที่แท้จริงและปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ให้มาก เพราะเป็นสาเหตุของการเกิดความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานได้ง่าย เช่น การบริหารที่มุ่งงาน มากจนเกินไปโดยไม่สนใจจิตใจ ความเป็นอยู่ภาวะของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงการควบคุม อย่างเข้มงวดอาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเต็มไปด้วยความขัดแย้ง ขาดสิ่งกระตุ้น ในการทำงานจะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพลดลง จะเห็นได้ว่าการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถทำงานได้ผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูง

บรรลุปเป้าหมายขององค์กร บุคคลหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานก็จะต้องบรรลุปเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของตนเองด้วย จึงจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก และคณะ (The Motivation Hygiene Theory ได้แก่ ปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ ทั้งสองปัจจัยล้วนส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น ปัจจัยอนามัยเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจในนโยบายขององค์กร หรือการบริหารงาน การดูแลเอาใจใส่ การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ในระดับเดียวกัน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตำแหน่งงาน ความมั่นคงในการทำงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงานและค่าตอบแทน ส่วนปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจ หรือมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โอกาสที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ โอกาสสำหรับการได้รับการยอมรับต่องาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าและการเติบโต ผู้บริหารจึงต้องจัดปัจจัยต่าง ๆ ให้เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน

องค์ประกอบขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

Herzberg (1959, อ้างถึงใน กมลพร กัลยาณมิตร, 2559) กล่าวว่า มีปัจจัยที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญดีขึ้นอีก คือ

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของหัวหน้างานที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีความสำคัญ เพราะเปรียบเสมือนผู้ประสานงานระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการปฏิบัติงานแต่ละวัน
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ คนส่วนมากชอบที่จะทำงานที่ตนถูกใจ และสามารถได้ดี เพราะทำให้มีโอกาสใช้ความสามารถทางสติปัญญาและพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง
3. การเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคนจะรู้สึกพอใจก่อการทำงาน ถ้ารู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับ และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
4. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าทุกคนหรือส่วนใหญ่เข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์กรแล้ว ย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งานมีกำลังใจ และขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
5. ความพึงพอใจต่อสภาพเศรษฐกิจและการบำเหน็จรางวัล การให้รางวัลจะช่วยจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานหน้าที่อย่างขยันขันแข็งมั่นใจและมีกำลังใจ
6. สุขภาพทางด้านร่างกายและจิตใจที่สัมพันธ์กัน เพราะจิตใจของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ อันเป็นผลโดยตรงจากด้านร่างกาย จึงถือว่าปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกาย และจิตใจมีอิทธิพลอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน เพราะถ้ามีปัญหาอาจทำงานไม่ได้ดี

Davis (1972, อ้างถึงใน ปริญญา นันทา, 2565) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของขวัญและกำลังใจโดยการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการของคนงาน 500 คน พบว่าความต้องการที่สำคัญของคนในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำที่ดี 2. โอกาสความก้าวหน้า 3. ข่าวสารข้อมูล 4. การได้รับการปฏิบัติอย่างสมศักดิ์ศรีแห่งมนุษย์ 5. การมีอิสระเสรีในเรื่องกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน 6. การสังคมและการเคารพซึ่งกันและกัน 7. ความมั่นคงปลอดภัยที่ชอบด้วยเหตุผล สภาพการทำงานที่ชอบด้วยเหตุผล 8. งานที่กอร์ปไปด้วยสารประโยชน์ 9. การได้รับการปรนนิบัติด้วยความเป็นธรรม

สมพงษ์ เกษมสิน (2516, น.454-455) กล่าวว่า องค์ประกอบของกำลังขวัญที่ดี ได้แก่

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การอยู่มาก

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจนั้นย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงานเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงานตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์การแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจ และกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจและมีกำลังขวัญดี

5. สภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทสะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในที่นี้รวมทั้งสภาพทางกายและสภาพทางจิตใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเองหรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายและสุขภาพจิตนี้มีผลอย่างมากต่อการทำงานเพราะหากเมื่อใดผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายหรือสุขภาพจิตแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่งานปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, น.236-237) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดกำลังขวัญที่ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องและเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกันย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวา และลูกน้องจะมีขวัญดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตัวแบบเจ้านายผู้เรืองอำนาจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ขวัญของลูกน้องจะตกต่ำ การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการวางตัวของผู้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำในวงธุรกิจขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในอเมริกาได้ข้อเท็จจริงว่า คนงานมีความไม่พอใจอย่างยิ่งต่อ การวางตัวแบบ “แอบมอง” และการ “สอดแนม” ของผู้บังคับบัญชา และการค้นคว้าได้ข้อเท็จจริงเพิ่มเติมอีกว่า การวางตัวแบบนี้ก่อให้เกิดอิทธิพลอันเลวร้ายในการคุกคามกำลังขวัญของคนงานอีกด้วย เพราะการวางตัวเช่นนี้ทำให้ลูกน้องไม่เป็นตัวของตัวเอง มีความรู้สึกคล้ายกับว่า ผู้บังคับบัญชาคอย จับผิดอยู่ร่ำไปทุกคราวที่ผู้บังคับบัญชา มาป้วนเปื้อน ทำให้ขวัญไม่อยู่กับร่องกับรอย ผู้บังคับบัญชาต้อง ตระหนักว่าตนเป็นผู้นำ เป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน จึงมีความสำคัญต่อการสร้างขวัญมาก

2. การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้นหากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นในรูปของความไม่เหมาะสมกับความถนัด ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพหรือความรู้ความสามารถของเขา จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจ เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นการทำลายกำลังขวัญของเขาด้วย แต่ถ้าการมอบหมายงานเป็นที่ถูกใจ ถูกกับความถนัด ถูกกับนิสัยใจคอ เขาย่อมจะพึงพอใจและทำงานด้วยความสุขขวัญก็เกิดขึ้นตามมา ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ย่อมได้ ผลงานมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

3. การจัดสภาพการทำงาน สภาพการทำงาน (Working Conditions) มีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก และมีส่วนเสริมสร้างขวัญและทำลายขวัญเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาด เรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ไร้เสียงรบกวน ไม่ร้อนอบอ้าว อากาศถ่ายเทได้สะดวก เป็นต้น จะทำให้คนงานบังเกิดความสบายใจ ไม่รู้สึกรำคาญ หรือมีอาการง่วงมัว ขวัญของเขาก็จะดี แต่ถ้าการจัดสภาพการทำงานไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาดความสวยงาม คนงานจะขาดความตั้งใจในการทำงาน และเป็นการทำลายขวัญให้หมดสิ้นไปด้วย สภาพของการปฏิบัติงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน เพราะสิ่งเหล่านี้ จะช่วยผดุงขวัญในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

4. ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน เช่น ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติอย่างไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์ จะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด

5. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ จะทำให้บุคคลเหล่านั้นอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจ และซาบซึ้งถึงกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

6. สุขภาพทั้งทางกายและทางจิตของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะมีกำลังใจดีนั้น นอกจากจะคำนึงถึงปัจจัยในที่ทำงาน (On the job factor) แล้วต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงาน (Off the job factor) ของแต่ละบุคคลซึ่งเปลี่ยนไปมาอยู่เสมอไม่เหมือนกัน เช่น ปัญหาทางครอบครัว สุขภาพอนามัยที่ไม่ดี เป็นต้น และยังคงคำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วไปว่า ใครจะมีความพอใจในการทำงานที่ทำอยู่นาน้อยแตกต่างกันอย่างไร สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางกายและสภาพทางจิตใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน แต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเอง หรือจากสิ่งอื่นเช่นปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตนี้มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะหากเมื่อใด ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายหรือสุขภาพจิตแล้ว บุคคลเหล่านั้นย่อมจะไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่งานปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้

7. มีความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ญาติมิตร เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน เป็นไปด้วยดี ไม่มีปัญหาใด ๆ ที่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งกันขึ้น เข้าใจกับเพื่อนร่วมงานหรือหมู่คณะ

8. ไม่มีปัญหาหรือข้อขัดแย้งใด ๆ เกี่ยวกับศาสนา ความคิดเห็นทางการเมือง สิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น ปัญหาจราจร แหล่งที่อยู่อาศัย และอื่น ๆ

9. การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ ผู้บริหารทุกคนควรจะเป็นที่ปรึกษาแก่ลูกน้องได้อย่างดี เช่น ช่วยแนะนำแก้ไขปัญหา บทบาทการควบคุมดูแลและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา

10. ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และรางวัลที่ได้รับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ที่เหมาะสม การให้สวัสดิการ บำเหน็จ บำนาญ

11. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง ตามปกติทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหาร เช่น สภาพและ สิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดี การมอบงานให้ทำไม่เหมาะสม การปกครองบังคับบัญชาไม่ยุติธรรม เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวนี้ ต้องจัดให้มีทางระบายขึ้น หากคนงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือมีแต่ฝ่ายผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟัง ก็จะทำให้คนงานเกิดความคับข้องใจ และทำลายขวัญของเขาด้วย

12. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ในความคิดของเขา โดยให้บำเหน็จความดี ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ จะเป็นการทำให้เขามีกำลังใจ จูงใจให้กระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้วย ความขยันขันแข็ง มีกำลังขวัญดี ส่วนเจ้าหน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่อง ประการใดก็ตาม ก็ควรมีการ ลงโทษตามควรแก่กรณีโดยเคร่งครัดเสมอหน้ากัน และเป็นธรรม ทั้งนี้ เพื่อรักษาวินัยของกลุ่มและความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นวิธีทางหนึ่งที่จะสร้างขวัญ ให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

บรรยงค์ ไตจินดา (2546, น.378-379) กล่าวว่า องค์ประกอบของขวัญ มีดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะหากบุคคลใดทำงานที่ตนพอใจ ย่อมทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ
3. ความพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานขององค์การ และระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความปลอดภัย มีเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
5. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกาย และจิตย่อมทำให้เกิดผลเสียต่อการทำงาน
6. การให้แรงจูงใจ โดยการเลื่อนตำแหน่ง การให้สวัสดิการแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดกำลังใจที่ดีต่อการทำงานได้

วิชัย แหวนเพชร (2548, น.119) กล่าวว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญแก่พนักงาน ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสรุปได้มีดังต่อไปนี้

1. ความเป็นผู้นำ (leadership) ของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงาน เกิดความศรัทธา อบอุน มีขวัญกำลังใจ
2. ความพึงพอใจ (satisfaction) ของพนักงานที่มีต่องานและองค์การที่ทำอยู่เกิดขวัญที่ดี
3. ความเป็นธรรม (equity) ในกรพิจารณาความดีความชอบ หรือการเลื่อนตำแหน่งใน หน้าที่การงาน หากพนักงานได้รับสิ่งเหล่านี้ด้วยความเป็นธรรม ความรู้สึกของพนักงาน ก็จะมีความรู้สึกที่ดีและมีขวัญดี
4. สภาพแวดล้อมการทำงาน (work condition) ได้แก่ ความสะอาด สะอาด มีระเบียบ บรรยากาศดีและเครื่องมืออุปกรณ์พร้อม สิ่งเหล่านี้เป็นสภาพแวดล้อมที่ดีที่ส่งผลทำให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน
5. ความมั่นคงปลอดภัย (security) ในการทำงานหากพนักงานทำงานในองค์การ ที่มีความมั่นคงและรู้สึกปลอดภัย ไม่ระแวง ย่อมส่งผลทำให้เกิดขวัญที่ดี

6. ค่าจ้าง (wage) หรือผลตอบแทน (benefit) ที่พึงได้ หากองค์การนั้นได้ตอบสนองเรื่องค่าจ้างที่เหมาะสมหรือมากกว่าเดิม รวมทั้งให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดขวัญดีได้เช่นกัน

7. โอกาสที่จะก้าวหน้า (growth) หากพนักงานได้รับการส่งเสริมและมีโอกาสก้าวหน้าจะทำให้เขาเกิดขวัญและกำลังใจได้

8. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร (human relation) หากองค์การได้จัดบรรยากาศ หรือให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันย่อมทำให้พนักงานเกิดขวัญดี

ผดุง วุฒิเอ้ย (2552), (อ้างถึงใน ปริญญา นันทา. 2565.) กล่าวว่า องค์ประกอบที่จะทำให้คนในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พึงพอใจ เป็นที่ยอมรับของพนักงานหรือไม่ คนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติหรือไม่ มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนปฏิบัติงานอยู่หรือไม่ สิ่งตอบแทนให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานเหมาะสมเพียงใด การให้บำเหน็จบำนาญ การเลื่อนขั้นตำแหน่ง สภาพการทำงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานเป็นที่พอใจของพนักงานหรือไม่

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น.138) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ 1. การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจดีต่อกัน 2. ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม 3. การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเอง 4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน 5. ความร่วมมือกันในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน 6. สภาพการทำงาน 7. ความศรัทธาในหัวหน้างาน 8. วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน 9. ความพึงพอใจในการทำงาน

เบญจมาศ แดงเพ็ง (2554), (อ้างถึงใน ปริญญา นันทา. 2565.) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญต่อการทำงานโดยเฉพาะความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ทักษะคดีที่มีองค์การ ทักษะคดีที่มีต่อการบังคับบัญชา ความพอใจที่มีต่อมาตรฐานของงาน การควบคุมบังคับบัญชาแบบคำนึงถึงพนักงาน ปริมาณงานและความตึงเครียดของงาน การปฏิบัติตนต่อบุคคลในองค์การ ความภาคภูมิใจในองค์การ ความพอใจในเงินเดือน ทักษะคดีที่มีต่อระบบการติดต่อสื่อสารแบบทางการภายในองค์การ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในความก้าวหน้าและโอกาสในการก้าวหน้าของงาน ทักษะคดีเพื่อนร่วมงานล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องพัฒนาให้ดีขึ้น

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559, น.28-29) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการบริหารงานบุคคลขวัญคือสภาพทางจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงการ ทำงานของคนหรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวัง และความตั้งใจ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการบริหารงานบุคคลจึงประกอบไปด้วย

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง และเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกันย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างมีชีวิตชีวา ลูกน้องจะมีขวัญที่ดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตัวแบบเจ้านายผู้เรืองอำนาจขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ขวัญของลูกน้องจะตกต่ำ

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ การปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ เช่น การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ หรือรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความถนัดความสามารถเหมาะสมกับบุคลิกภาพหรือความรู้ เขาย่อมจะพึงพอใจและทำงานด้วยความสุขขวัญก็เกิดขึ้นตามมาในทางตรงกันข้าม หากผู้บังคับบัญชา มอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจ เกิดความไม่พึงพอใจซึ่งเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของเขาด้วย ซึ่งเกิดความสูญเสีย ทั้งตัวผู้ปฏิบัติงานเองและองค์การโดยรวมที่ไม่สามารถประเมินค่าได้

3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์การ ทั้งของ เพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์การ ทั้งของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารตลอดจนการจัดระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

4. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงาน องค์การจึงต้องจัดสวัสดิการเพื่อดูแลรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงานทุกคน เช่น จัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี จัดให้มีการตรวจสุขภาพเพิ่มเติมตามลักษณะความเสี่ยง ในแต่ละงานเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2560, น.181) ความพึงพอใจที่ส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี ในการทำงาน ดังต่อไปนี้ 1. การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึงจำนวนเงินที่ได้รับจากการทำงาน อย่างเป็นธรรมเป็นไปตามความรู้ความสามารถ 2. งานที่ทำ ทำงานที่พนักงานมีความสนใจ และมีโอกาสในการเรียนรู้งานและมีโอกาสได้รับการยอมรับในการทำงานนั้น 3. ความก้าวหน้า ในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นมีความก้าวหน้าในงานได้รับการส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น 4. การมีหัวหน้าที่ดีมีความสามารถทางเทคนิคการทำงานและมีทักษะระหว่างบุคคลที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงานมีการสื่อสารที่ดีกับหัวหน้างาน 5. มีเพื่อนร่วมงาน ที่ดีมีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร มีความสามารถและให้การสนับสนุนที่ดีสภาพการทำงาน 6. การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่สะดวกสบายมีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานที่ดี 7. มีความมั่นคงในงาน มีการจ้างงานที่มั่นคงและต่อเนื่องตลอดเวลา

การสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีของนักทฤษฎี นักวิชาการ นักวิจัย เกี่ยวกับองค์ประกอบ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีข้างต้นสามารถสรุปองค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการ
ปฏิบัติงานของครู ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

องค์ประกอบขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน	Herzberg, (1959)	Davis, (1972)	สมพงษ์ เกษมสิน (2516)	พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544)	บรรยงค์ ไตจินดา (2546)	วิชัย แทวนเพชร (2548)	ผดุง วุฒิไธย (2552)	ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553)	เบญจมาศ แดงเพ็ญ (2554)	สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559)	เนตรพัฒน์ณา ยภิรักษา (2560)	ความถี่ (Frequency)
1. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
2. ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับ มอบหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
3. ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร	✓		✓	✓	✓					✓		5
4. ด้านลักษณะของผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	10
5. ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓	8
6. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	8
7. ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน	✓			✓		✓	✓		✓		✓	6
8. ด้านสุขภาพและความปลอดภัย	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓		7
9. ด้านการได้รับการยอมรับ		✓		✓							✓	5
10. ด้านความมั่นคงของหน้าที่การ งาน									✓		✓	2

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้รวบรวมตัวแปรจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสามารถสรุปได้ว่า การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีจำนวนทั้งสิ้น 10 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการเลือกเฉพาะด้านที่มีนักวิชาการรับรองอย่างน้อย 6 คนขึ้นไป จึงมีจำนวนทั้งสิ้น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในงานที่ทำ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านลักษณะของผู้นำ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร ด้านสุขภาพและความปลอดภัย ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ซึ่งแต่ละด้านมีการศึกษาเอกสารดังนี้

ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

Yoder (1958, น.6) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นความพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการของเขาได้

บุญมัน ธนาสุภวัฒน์ (2537,น.158) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง เจตคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานหรือกิจกรรมที่เขาทำซึ่งเป็นผลให้บุคคล เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเป็นอย่างมากที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและนำความสำเร็จตามเป้าหมายมาสู่องค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, น.379) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมองเป็นช่องทาง หรือโอกาสที่ตนจะสามารถ ตอบสนอง แรงจูงใจที่ตนมีอยู่แล้วก็จะทำให้ความพึงพอใจของเขาดีขึ้นหรืออยู่ในระดับสูง หากฝ่ายบริหารจัดให้คนทำงานได้มีโอกาส ตอบสนองแรงจูงใจ ของตนแล้ว ความพึงพอใจของคนทำงานจะสูงและผลงานก็จะดีตามไปด้วย

สรุปได้ว่า ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง เป็นความรู้สึกในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ความรู้สึกชอบ หรือพอใจ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้น จากการที่ได้รับการตอบสนอง ตามระดับความต้องการ ทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ ซึ่งล้วนมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเป็นอย่างมากที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและนำความสำเร็จตามเป้าหมายมาสู่องค์การ

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, น.92) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การพัฒนาอาชีพเป็นความก้าวหน้าหรือความเติบโตของพนักงานตามการเคลื่อนไหวของความสำเร็จในอาชีพตามช่วงเวลาเปลี่ยนแปลงไปการพัฒนาความสำเร็จในงานอาชีพเป็นผลของกิจกรรมการวางแผนงานอาชีพและการบริหารงานอาชีพ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2560, น.154) กล่าวว่า ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นทำให้พนักงานได้รับความสำเร็จก้าวหน้าในอาชีพได้รับการยอมรับในผลงานได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นทำให้มีสถานภาพดีขึ้น

พงษ์ศักดิ์ ลาบรรเทา (2564, น.27) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง ความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากความมุ่งมั่นในการทำงานและมีความตั้งใจ

อย่างแน่วแน่ที่จะพัฒนาคุณภาพของงานให้ประสบผลสำเร็จ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในระดับสูงอยู่เสมอซึ่งจะเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นส่งผลให้ได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ

สรุปได้ว่า ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การเติบโตในชีวิตการทำงาน โดยการได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ใหม่ ๆ รวมถึงการได้รับตำแหน่งหรือระดับอำนาจที่สูงขึ้น ภายในองค์กร ความก้าวหน้าทางอาชีพอาจรวมถึงการเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับในผลงาน การได้รับโครงการที่ทำทายมากขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพของตน

ด้านลักษณะของผู้นำ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544,น.19) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ หมูชนไปในทางดีหรือชั่วได้ โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมาย และความสามารถ ที่จะชักจูงผู้อื่นให้มีความร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้ ดังนั้น การเป็นผู้นำจึง เป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน และนำคนแต่ละคนไปโดยที่คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี ภาวะผู้นำนั้น ย่อมจะเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะผู้นำนั้นเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์การ เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมพลังของทุกคน ในองค์การ ฉะนั้น ผู้นำย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพ และคุณลักษณะของผู้นำย่อมจะมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงาน และผลงานขององค์การเป็นอย่างมาก

เกตุสุชา ทองน้อย (2555) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดีย่อมได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อการยอมรับเกิดการขึ้นการบริหารงานย่อมดำเนินไปได้ อย่างราบรื่น เพราะจะได้รับความร่วมมือในทุก ๆ ด้าน พุดก็มีคนฟัง ฟังแล้วก็เชื่อ คล้อยตาม เมื่อมีคำสั่งหรือดำเนินการ ก็ได้รับความร่วมแรงร่วมใจ เจอปัญหาที่พร้อมที่จะช่วยกันแก้ไข แล้วหัวเราะกับความสำเร็จด้วยกันที่แสนซัย แต่หากผู้นำมีบุคลิกภาพที่ไม่ได้รับการยอมรับ เช่น โง่งมงาย ช่างเถียง หยาดกาย ฟังใครไม่เป็น เวลานั่งประชุม ซึ่งควรจะเป็นผู้ใหญ่ซึ่งจดจ่อใส่ใจต่อการมีส่วนร่วม ในที่ประชุม ก็กลับนั่งพิบนกพับเรือเล่น อย่างนี้ก็เป็นตัวอย่างที่หาคนมีจิตศรัทธาด้วยยาก เพราะตัวท่านเองก็ดูเหมือนไม่ได้อยากจะมีส่วนร่วมอันใดกับใคร เพียงแต่ทำทุกอย่างตามใจ ตามเหตุผล ตามความคิดหรือความต้องการที่ตนเองเห็นว่าดีแล้วก็เท่านั้น

สุขุม นवलสกุล (2564) กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีการฝึกฝน โดยคุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่ต้องมีติดตัวไว้ได้แก่

1. มุ่งมั่นในการทำงาน ผู้นำต้องมีพลังในการทำงาน มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย เพื่อขับเคลื่อนทีมให้กระตือรือร้นไปพร้อม ๆ กัน

2. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีต้องเป็นนักสื่อสารที่ดีด้วย สื่อสารได้ตรงประเด็น แม่นยำ ไม่อ้อมค้อม ไม่ว่าจะเป็นการชมเชย วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ การบอกเป้าหมายและสิ่งที่ควรทำอย่างชัดเจน และควรสื่อสารอย่างพอเหมาะพอดี มีการลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม

3. มอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีไม่ต้องทำอะไรเองหมดทุกอย่าง เมื่อมอบหมายงานให้ทีมหลักสำคัญคือควรทำให้ลูกทีมรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ และรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

4. เป็นผู้ฟังที่ดี ผู้นำที่ดีจะเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย ต้องฟังเป็นและถามเป็น เพื่อที่จะได้ข้อมูล และเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นช่วยตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพเข้าถึงประเด็นต่าง ๆ ได้รวดเร็วขึ้น

5. มีระบบและระเบียบ ผู้นำที่มีระบบและระเบียบจะช่วยให้ทุกอย่างชัดเจน ไม่วุ่นวาย ไม่สับสน ช่วยให้ทีมงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

6. มีส่วนร่วมกับทีม การเป็นผู้นำไม่ใช่การสั่งการหรือควบคุมเท่านั้นแต่ต้องมีส่วนร่วมกับทีม โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ทีมมีปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือ และที่สำคัญคือต้องแน่ใจว่าทีมเข้าใจสิ่งที่กำลังทำอยู่ร่วมกัน

7. เป็นเจ้าของงานและความรับผิดชอบ ถึงจะมีการแบ่งงานให้ลูกน้องในทีมไปแล้ว แต่ผู้นำยังคงความเป็นเจ้าของงานและความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ตลอดเวลา

8. กล้าหาญและตรงไปตรงมา ผู้นำต้องกล้าเผชิญกับปัญหา กล้าพูดให้ทีมรู้ถึงจุดอ่อนของตัวเอง หรือสิ่งที่งานออกมาไม่ได้อย่างที่คาดหวัง เพื่อที่ทีมจะช่วยแก้ปัญหาได้ชัดเจนและไม่สับสน

9. รู้จักลูกทีม ผู้นำต้องรู้จักจุดเด่นจุดด้อยของลูกน้อง และรู้ว่าอะไรบ้างที่ทำให้ทีมทำงานได้ดี ผู้นำควรจะต้องรู้ถึงชีวิตส่วนตัวลูกทีมด้วย เพราะจะช่วยให้เข้าใจและผลักดันได้อย่างเหมาะสม

10. เป็นผู้ตามที่ดี ผู้นำที่ดีจะเป็นผู้ตามที่ดีด้วย ด้วยการให้ค่าของทุกคนในทีม สร้างแรงบันดาลใจร่วม ส่งเสริมให้ลูกทีมสื่อสาร ระดมความคิดและเปิดกว้าง

สรุปได้ว่า ด้านลักษณะของผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการชี้นำและโน้มน้าวผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำมีคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ทักษะการสื่อสารที่แข็งแกร่ง วิสัยทัศน์ ความเห็นอกเห็นใจ และความสามารถในการตัดสินใจที่ยากลำบาก สร้างแรงบันดาลใจและจูงใจสมาชิกในทีม ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกและมีประสิทธิผล ธรรมชาติของผู้นำมีลักษณะเฉพาะคือความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ และความเต็มใจที่จะเป็นผู้นำด้วยการเป็นตัวอย่าง

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สิรินดา ทวนสุวรรณ (2548, น.10) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานและบรรยากาศทางสังคมซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและบรรยากาศที่ทำงานรวมถึงเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ชนิษฐา นิ้มแก้ว (2554, น.10) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติงานทำงานอยู่ในหน่วยงานและมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

วรรณธร ทรงเกียรติศักดิ์ (2558, น. 11) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ รอบตัวทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิตอยู่รอบตัวและมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

พัชชา ปิณฑะดิษ (2561, น. 82) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอุปกรณ์ในการทำงานและการสร้างความมั่นใจว่าพนักงานมีเพื่อนที่ทำงานส่วนบุคคลที่เพียงพอสามารถช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ โดยพลังงานที่เป็นปรปักษ์มักจะเปลี่ยนพลังงานที่มีความซับซ้อนใจในการทำงานซึ่งจะเป็นการขัดขวางในการพยายามทำงานให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยเหมาะสม ถูกสุขลักษณะและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานมีความเป็นมิตร และเป็นกันเองจำนวนครูในสถานศึกษามีความเหมาะสมกับปริมาณของงาน มีการจัดระบบตาราง ชั่วโมงสอนที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานของครู เพื่อประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนตลอดจนปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่

ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร

วันชัย โพธิ์วรากร (2551) (อ้างถึงในธดา สิทธิธาดา, 2563) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ภายในองค์กร หมายถึง การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานด้านความร่วมมือของเพื่อนในการปฏิบัติงาน และคนอื่นด้วยและการมีเพื่อนดีอันเป็นกัลยาณมิตรคือ ช่วยแนะนำ สั่งสอน ให้คำปรึกษาที่ดีที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีปัญญา มีความสามารถ ช่วยสนับสนุนให้ใฝ่ดี เป็นแบบอย่างที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน และนำไปสู่สังคม สิ่งแวดล้อมที่ดีงาม

คณิศ จุลสุคนธ์ (2554) กล่าวว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในองค์กร หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งแสดงออกในลักษณะการร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการยอมรับซึ่งกันและกันตลอดจนสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้

ดลนภา ตีบุปผา (2555) กล่าวว่า การสร้างสัมพันธ์ภาพภายในองค์กร คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ตอบโต้ระหว่างบุคคล เพื่อความรู้จักกัน เพื่อให้ได้ซึ่งความรักใคร่ ความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกันของบุคคลรวมทั้งสังคม ให้เกิดการปรับตัวกันในสังคม ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในสิทธิผู้อื่น รู้จักการให้และการยอมรับ พึ่งพาซึ่งกันและกัน

ธดา สิทธิธาดา (2563) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Subordinates) หมายถึง การพบปะเพื่อสนทนา และมีปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความมีสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานในองค์กรผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อร่วมดำเนินงานให้บรรลุภารกิจขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้นโยบายและข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเหมาะสมแก่พนักงาน และในทางตรงกันข้ามก็ต้องรับฟังข่าวสารข้อมูล ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้สามารถประสานงานในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการสั่งการนั้นสามารถทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การสั่งงานด้วยวาจาและการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม และยังสามารถสั่งโดยใช้การบังคับหรือออกคำสั่ง การสั่งงานแบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบอาสาสมัครซึ่งก็ขึ้นอยู่กับว่าตัวผู้บริหารจะเลือกใช้การสั่งงานแบบใด

รัชฎาณี ลิพิลา (2564) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นในที่ทำงานจะทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมต่อองค์กรและรู้สึกสนุกกับการทำงานมากขึ้น รวมทั้งยังมีการพัฒนาตนเองสามารถเป็นตัวแทนขององค์กรได้ และมีความผ่อนคลายในการทำงานมากกว่า นอกจากนี้ความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นยังช่วยให้พนักงานสามารถทุ่มเทกับการทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องเสียเวลา (รวมทั้งความใส่ใจและเรี่ยวแรง) ไปกับการคอยแก้ปัญหาความสัมพันธ์อื่นๆ ในที่ทำงาน ซึ่งผลลัพธ์ที่ตามมาคือ ทีมที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขเพิ่มมากขึ้น

สรุปได้ว่า การสร้างสัมพันธ์ภาพภายในองค์กร คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ตอบโต้ระหว่างบุคคล การได้รับความช่วยเหลือ การส่งเสริมสนับสนุน ความเอาใจใส่ ความไว้วางใจ ความเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม รวมทั้งการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานด้านความร่วมมือของเพื่อนในการปฏิบัติงานและคนอื่นด้วยและการมีเพื่อนดีอันเป็นกัลยาณมิตร

ด้านสุขภาพและความปลอดภัย

เสรี เพิ่มชาติ (2556) กล่าวว่า ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงานของผู้ประกอบอาชีพในสาขาต่าง ๆ มาจากภาษาอังกฤษที่ว่า "Occupational Safety and Health" ซึ่งหมายถึง ผู้ประกอบอาชีพในสถานที่ทำงานต่าง ๆ

รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบโดยตรงทุกคน หากเกิดความไม่ปลอดภัยในสถานที่ทำงานนั้น

สุนทร แสนคำ (2561) กล่าวว่า สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานหมายถึง การเอาใจใส่และการดูแลที่องค์การจำเป็นต้องปฏิบัติต่อพนักงานหรือบุคลากรสุขภาพและความปลอดภัยนั้น รวมถึงหลักๆเข้าด้วยกันไว้ 2 ประการกล่าวคือสุขภาพกายและสุขภาพใจองค์การจำเป็นต้องดูแลรักษา รวมถึงป้องกันไม่ให้มีสิ่งใดเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายหรืออันตรายทางด้านร่างกายและจิตใจของพนักงานซึ่งอันตรายที่ว่านั้นครอบคลุมถึงการบาดเจ็บการล้มป่วยและการได้รับอันตรายจากการทำกิจกรรมในองค์การ

รัชชัย ประคู้ (2565) กล่าวว่า อาชีวอนามัยและความปลอดภัย หมายถึง ศาสตร์และศิลป์เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้ประกอบอาชีพ ซึ่งรวมถึงการป้องกันอันตรายและส่งเสริมสุขภาพอนามัย เพื่อคงไว้ซึ่งสภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ ตลอดจนสถานะความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ประกอบอาชีพทั้งหมด

- อาชีวะ (Occupational) หมายถึง อาชีพ การเลี้ยงชีพ การทำมาหากิน
- อนามัย (Health) หมายถึง ความไม่มีโรค สภาวะสมบูรณ์ดีทั้งร่างกาย ทางจิตใจ ทางสังคม และจิตวิญญาณ
- ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง สภาวะที่ปราศจากภัยคุกคาม ไม่มีอันตราย หรือ ความเสี่ยงใดๆ

สรุปได้ว่า สุขภาพและความปลอดภัย หมายถึง การดูแลให้สภาพแวดล้อมการทำงาน ปราศจากอันตรายและความเสี่ยงที่อาจเป็นอันตรายต่อพนักงาน โดยเกี่ยวข้องกับการดำเนินมาตรการเพื่อปกป้องความเป็นอยู่ที่ดีทั้งทางร่างกายและจิตใจของพนักงาน ตลอดจนการจัดการ ฝึกอบรมและทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ ซึ่งรวมถึง การปฏิบัติตามระเบียบการด้านความปลอดภัย การจัดหาอุปกรณ์ป้องกันที่จำเป็น การตรวจสอบเป็นประจำ และการจัดการข้อกังวลหรือเหตุการณ์ใด ๆ โดยทันที

ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน

เสนาะ ดิยาว (2543, น. 145) ค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายให้กับการทำงานอาจเรียกว่า ค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้เงินค่าจ้างหมายถึงเงินที่คนงานได้รับโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงทำงานส่วนเงินเดือนได้แก่รายได้ที่ได้ประจำในจำนวนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือจำนวนผลผลิตโดยปกติขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงาน

โรสนา ไต้ะนิแต (2550, น. 7) กล่าวว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ครูในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเป็นธรรมค่าตอบแทนที่ได้อาจกำหนดทั้งในรูปแบบตัวเงินเช่นเงินเดือนหรือค่าจ้าง รวมถึงประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ และการที่ครูมีความมั่นคงต่อหน้าที่การงานเกี่ยวกับความก้าวหน้า

การได้รับความเป็นธรรมและปกป้องคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชาการมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ก้าวท้าวสิทธิของบุคคลอื่นการได้รับหลักประกันในการทำงานอย่างเพียงพอ การจัดการที่สามารถป้องกันอันตรายจากอุบัติเหตุโรคร้ายไข้เจ็บตลอดจนความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย คุกคาม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 154) ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน หมายถึง การทำงานที่ได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถความทุ่มเทและเสียสละในงานที่ทำ

อุบลรัตน์ ชุณหพันธ์ (2558, น. 34) กล่าวว่า สวัสดิการและค่าตอบแทนเงินเดือน หมายถึง ค่าจ้างพิเศษ สวัสดิการรายได้เสริม หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับจากองค์กรเพื่อจะสามารถจูงใจคนเก่งให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานให้ได้รับประโยชน์สูงสุด และเมื่อองค์กรมีคนเก่งมีความสามารถอยู่ทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลายาวนานก็จะส่งผลดีกับองค์กรทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างภาคภูมิใจ

สรุปได้ว่า สวัสดิการในการทำงานเป็นประโยชน์ที่องค์กรให้แก่พนักงานเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตและสุขภาพของพนักงาน สวัสดิการสามารถเป็นอะไรก็ได้ตั้งแต่เงินเดือนที่เรียกว่าค่าตอบแทนการทำงาน รวมถึงสิทธิประโยชน์ทางสุขภาพ เช่น การให้ประกันเข้ารักษาพยาบาล แผนเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล การให้วันลาพักผ่อนอื่นๆ การสนับสนุนการศึกษา เช่น การสนับสนุนเรียนต่อททบหนึ่ง และอื่นๆ อีกมากมายที่องค์กรต่างๆ สามารถให้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและสมบูรณ์ขึ้น

การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

Cronk Tom and Others. (1994 ,น.64) (อ้างถึงใน วรินทร์ บุญยิ่ง.2557, น.108) กล่าวว่า สิ่งที่ต้องการพิจารณาในการบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ

1. รายได้ ถ้ารายได้ไม่พอก็ยากที่จะทำให้มีกำลังใจในการทำงาน
2. สวัสดิการ เป็นสิ่งที่องค์กรจัดให้อำนวยความสะดวกในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน ห้องพัก ความสะดวกในการทำงานหรือพักผ่อน ตลอดจนการช่วยเหลือในการดำรงชีวิตหรือการส่งเสริมความก้าวหน้า เช่น การศึกษาต่อ การเข้าร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มเติมความรู้ เป็นต้น
3. ความภูมิใจในองค์การ คือ ถ้าโดยรวมแล้วองค์การได้ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง เหล่านี้ช่วยให้คนที่ทำงานอยู่มีความภาคภูมิใจในการทำงาน

สมิต สัจฉการ (2550) กล่าวว่า ถ้าเรามีหลักยึดว่า "คนทุกคนมีศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์" ตามที่มีบทบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ และปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวความคิดพื้นฐานนี้แล้ว ก็จะช่วยให้เราไม่หลงทางในการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน ทั้งจะต้องมีความเชื่อมั่นว่า "คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด" และปฏิบัติต่อพนักงานดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้น่าอยู่และน่าทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าบริษัทหรือโรงงานของญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญมากมีอาคารสถานที่ ซึ่งสะดวกสบายในการทำงาน มีห้องน้ำสะอาด ห้องอาหาร และสถานที่พักผ่อน มีบริเวณที่ปลูกต้นไม้ร่มรื่นเขียวขจี สบายตา สบายใจ ต่างจากโรงงานที่นำพนักงานเข้ามาอยู่กันอย่างแออัด ยัดเยียด เหมือนคุก ต้องนั่งนอนพักกลางวันบนทางเดินหรือชอกตึก

2. จัดแบ่งงานให้ชัดเจน โดยกำหนดหน้าที่ให้รู้ชัดว่าพนักงานคนใดได้รับมอบหมายให้ทำงานอะไร สิ่งใดสามารถทำได้หรือไม่ได้เพื่อที่จะไม่เกิดการก้าวก่ายหน้าที่ มีความขัดแย้งระหว่างกัน ในประการสำคัญจะต้องให้พนักงานรู้ถึงมาตรฐานของงานเพื่อที่จะได้ทำงานให้เกิดผลตามที่ได้ตกลงร่วมกัน ไม่เกิดความคาดหวังที่ต่างกันอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในคุณภาพของงานร่วมกัน

3. สร้างความพึงพอใจในงาน ด้วยการจัดงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถและความสนใจ เพื่อให้พนักงานมีความสุขที่ได้สนุกกับงาน เพราะได้มีความภาคภูมิใจ และชื่นชมในผลสำเร็จของงานแทนที่จะได้รับคำตำหนิ ตี บ่น จากหัวหน้าเพราะทำงานที่ไม่ถนัด และเกิดความผิดพลาด ถ้าพนักงานทำงานด้วยใจรัก เขาก็จะทำงานอย่างทุ่มเท เช่นเดียวกับ งานอดิเรก ซึ่งเป็นงานที่เขาเลือกเอง

4. ให้ความยกย่องชมเชย และบำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงานไม่ให้เกิดความคิดว่าหัวหน้ามุ่งแต่จะใช้งานอย่างหัวปักหัวปำแต่ไม่คำนึงถึงคุณค่าของคน เป็นการแสดงถึงการขาดความจริงใจ การยกย่องต้องเป็นไปตามความจริงไม่ใช่การเอนเออแบบหลอกใช้ ทั้งจะต้องให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป มิใช่ชมเชยกันเมื่ออยู่ตามลำพัง ควรชมเชยในที่เปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงานหรือในที่ประชุม

5. ให้โอกาสแก่พนักงานซึ่งมีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพสูง ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ด้วยการร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้า และให้การพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยวิธีการหนึ่งวิธีการใดที่เหมาะสม

6. ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และทุกข์สุขในการทำงานของพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง ด้วยการออกเดินพบปะพูดคุยจวิสาสะกับพนักงานบ้างตามโอกาส และความเหมาะสมซึ่งจะต้องปฏิบัติด้วยความจริงใจ และมีอัธยาศัยไมตรี ไม่ใช่แบบหาเสียง เลือกตั้งเป็นครั้งคราว หรือสร้างภาพลักษณ์แบบเสแสร้ง

7. ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงงาน ด้วยการจัดให้มีระบบข้อเสนอแนะและพัฒนาให้เป็นระบบไคเซ็น (Kaizen) ที่คิดปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. ให้โอกาสในการร้องทุกข์ โดยมีระบบการร้องทุกข์ตามขั้นตอนและช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ตามความเหมาะสมด้วยความเห็นอกเห็นใจ

สมคิด บางโม (2554, น.186) กล่าวว่า การเสริมสร้างขวัญในการทำงาน มีวิธีการสำคัญ ๆ หลายประการดังนี้

1. สัมพันธภาพระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน มีความสัมพันธ์กันดี เห็นอกเห็นใจ นับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ฟังและแก้ปัญหาได้ บริหารงานด้วยความเป็นธรรม ผู้จัดการต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน

2. วัตถุประสงค์ของงานมีคุณค่าที่แท้จริง ไม่ว่าจะทำงานอะไร ถ้ารู้ว่าสิ่งที่ตนทำนั้นมีค่า มีประโยชน์อย่างแท้จริง ผู้ปฏิบัติย่อมตั้งใจทำงานที่มีคุณค่านั้น ๆ มากกว่างานที่ไม่มีประโยชน์ หรือมีค่าน้อย ถ้าเงินเดือนเท่า ๆ กันย่อมสนใจทำงานที่มีคุณค่ามากกว่า

3. สถานที่ทำงาน หรือสิ่งแวดล้อมในการทำงานดี การจัดสถานที่ทำงาน สะอาด มีอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกเหมาะสม แสงสว่างพอเพียง ฯลฯ ทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็ว และอยู่กับโต๊ะทำงานนานขึ้นและได้ผลงานมากขึ้น ทำให้ พนักงานรักและพอใจในการทำงาน ห้องพักรักษาใจให้สะอาดเรียบร้อย มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร

4. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจอยู่เสมอว่า ตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่นั้นมั่นคงถาวร มิใช่อาจจจะล้มเลิกไปเสียเมื่อใดก็ได้ ทั้งนี้ รวมทั้งองค์การนั้นจะต้องเป็นองค์การที่ถาวรด้วย

5. โอกาสก้าวหน้า ทุกคนย่อมมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า ต่อไปไม่ว่าการงานที่ตนกระทำนั้นจะเป็นอะไร ผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามสนับสนุนให้ บุคลากรของตนก้าวหน้าต่อไปให้มากที่สุด หาโอกาสให้ได้รับตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น สนับสนุน ให้ไปเรียนต่อหรือเข้ารับการศึกษาอบรม สัมมนา

6. รายได้และสวัสดิการดี รายได้ของบุคคลต้องให้เหมาะสมกับงานและค่าครองชีพ ให้สามารถครองชีพอยู่ได้โดยไม่เดือดร้อน สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ควรจัดให้มี เช่น ที่พักอาศัย เงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล สหกรณ์ออมทรัพย์ พาหนะรับส่ง รวมทั้งสามารถเบิก จ่ายได้ในเวลาอันรวดเร็ว ทั้งนี้ ตามความสามารถขององค์การ

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559, น.29-30) กล่าวว่า สิ่งกระตุ้นพฤติกรรมของคนในองค์การไปในทางใดทางหนึ่งมีอยู่หลายอย่างที่สำคัญคือ ขวัญ ทศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของคนในองค์การ องค์การควรมีเทคนิคอะไรในการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ ในลักษณะต่างฝ่ายต่างร่วมแรงร่วมใจกันเนื่องจากกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญ หากพนักงานงานมีกำลังใจแล้วก็มีพลังในการทำงานตามมา ดังนี้

1. มีระบบกฎเกณฑ์การประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานมีระบบกฎเกณฑ์การประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ยุติธรรมและเที่ยงตรง ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมีน้ำใจและขวัญกำลังใจดี ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง

2. สภาพแวดล้อมของการทำงานควรจะให้ถูกต้อง ตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอต่อการทำงาน สภาพแวดล้อมของการทำงานควรจะให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่าง เพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอต่อการทำงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกสบายใจ อารมณ์แจ่มใสในการทำงาน ขวัญและกำลังใจที่มาจากปัจจัยเอื้อเหล่านี้ ก็จะช่วยผดุงขวัญในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แต่ถ้าหากสภาพการทำงานที่ปราศจากความสะอาด สวยงาม และเป็นระเบียบ ผู้ปฏิบัติงานจะขาดความตั้งใจในการทำงาน ส่งผลให้ขวัญหมดสิ้นไปเนื่องจากสภาพของการทำงาน

3. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เน้นการสอนให้พนักงานเข้าใจในงานที่ทำ และช่วยให้พนักงานมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน โดยตรงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่าง ๆ ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้ขวัญของคนทำงานดีขึ้น

4 การจัดสวัสดิการเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดการจัดการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เพื่อเป็นการบำรุงรักษาคนไว้ กับองค์กรให้ยาวนาน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน สร้างความซื่อสัตย์ จงรักภักดีให้มีต่อองค์กรที่ดีอีกทางหนึ่ง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2560, น.143) กล่าวว่า จากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อขวัญของพนักงาน เราสามารถนำมาพิจารณาแนวทางในการ เสริมสร้างขวัญที่ดีของพนักงานได้

1. เพิ่มความรู้และทักษะเกี่ยวกับผู้นำให้แก่ผู้เป็นหัวหน้างาน เนื่องจากหัวหน้างานเป็นตัวแปรที่มีผลต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงานสูง ดังนั้นการให้หัวหน้างานได้พัฒนาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีจะทำให้มีส่วนในการเสริมสร้างขวัญของพนักงาน

2. สร้างบรรยากาศของมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานของกลุ่มพนักงาน เพื่อสร้างคุณค่าของความรู้สึกที่มีคุณค่าให้เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นความรู้สึกที่มีผลต่อขวัญของพนักงานแต่ละบุคคลมาก

3. สร้างทัศนคติที่ดี ในการทำงานให้แก่พนักงาน เช่น ให้พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ได้รับผิดชอบและมีส่วนของความสำเร็จของงานโดยส่วนรวม

4. ตอบสนองความต้องการพื้นฐานให้เหมาะสม ไม่ว่าจะป็นรายได้ สวัสดิการและค่าตอบแทนต่าง ๆ

5. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ที่ดี หากการประเมินผลการปฏิบัติไม่มีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้แล้ว ย่อมจะมีผลต่อกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากพนักงานจะไม่แน่ใจผลงานที่มีประสิทธิภาพของตนว่าจะได้รับการยกย่องหรือพิจารณาให้ผลตอบแทนยุติธรรมหรือไม่เมื่อเทียบกับผู้อื่น นอกจากนี้การประเมินผลงานโดยมีเกณฑ์สูงที่เกินความเป็นจริง ก็มีผลกระทบต่อขวัญของพนักงานส่วนใหญ่ด้วย

6. ปรับปรุงการสื่อสารขององค์กรให้ข่าวสารต่าง ๆ ขององค์กรถึงพนักงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันข่าวลือที่ร้ายอันอาจจะทำให้ขวัญของพนักงานตกต่ำลง

7. คอยประเมินหรือตรวจสอบขวัญของพนักงานเป็นระยะ โดยเฉพาะยามที่สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในองค์กรเพราะการพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษาการจะทำให้สมาชิกหรือบุคลากรมีความสุขและมีความพอใจ มีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ เพื่อที่จะให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด โดยการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาและบริบทที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กร

บริบทพื้นฐานของครูไม่มีวิทยฐานะและโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์

ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ มีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดจำนวน 57 โรงเรียน เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 39 โรงเรียน และจังหวัดอุดรดิตถ์ จำนวน 18 โรงเรียน มีภารกิจสำคัญในการจัดและส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลายเพื่อสิทธิโอกาสในการได้รับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพของผู้เรียน ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 10 กำหนดไว้ว่า “การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และต่อมาในปีพ.ศ.2560 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 บัญญัติไว้ว่า “รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 28/2559 เรื่องให้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ จึงได้ดำเนินการจัดการศึกษา
 ขั้นพื้นฐานให้กับประชากรวัยเรียนในพื้นที่รับผิดชอบ ให้มีโอกาสดำเนินการเข้าถึงการบริการการศึกษาที่มี
 คุณภาพ มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติสามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน
 และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติมีแนวคิดและหลักการบริหารงาน
 โดยมุ่งส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์และสถานศึกษาในสังกัด
 เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีแนวคิด
 และหลักการบริหารงาน ดังนี้

1. บริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
2. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อน
3. บริหารการศึกษาในรูปแบบเครือข่าย
4. กระจายอำนาจในการบริหารจัดการโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม
5. ระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา

ตาราง 2 แสดงจำนวนผู้บริหาร และครูไม่มีวิทยฐานะในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

โรงเรียน	จำนวนครูไม่มีวิทยฐานะ		
	ครูผู้ช่วย	ครู คศ.1	รวม
พิษณุโลกพิทยาคม	7	23	30
เฉลิมขวัญสตรี	11	21	32
จ่านกร้อง	12	9	21
เตรียมอุดมศึกษาภาคเหนือ	7	19	26
วังน้ำคู้ศึกษา	0	4	4
ท่าทองพิทยาคม	5	3	8
ดอนทองวิทยา	1	0	1
บึงกร่างพิทยาคม	4	2	6
พุทธชินราชพิทยา	12	15	27
วิทยาศาสตร์จุฬารัตน -	3	7	10
ราชวิทยาลัย พิษณุโลก			
บางระกำวิทยศึกษา	7	7	14
ชุมแสงสงคราม	2	3	5
ประชาสงเคราะห์วิทยา	9	19	28
เนินกุ่มวิทยา	1	4	5

โรงเรียน	จำนวนครูไม่มีวิทยฐานะ		
	ครูผู้ช่วย	ครู คศ.1	รวม
บางกระทุ่มวิทยา	5	14	19
วังทองพิทยาคม	7	8	15
สฤชดีเสนาพิทยาคม	2	3	5
หนองพระพิทยา	4	4	8
ทรัพย์ไพรวัลย์วิทยา	2	1	3
บ้านกลางพิทยาคม	2	8	10
เนินสะอาดพิทยาคม	2	8	10
น้ำรินพิทยาคม	4	2	6
วังพิศุทธิศึกษา	0	3	3
เนินมะปรางศึกษาวิทยา	7	13	20
วังโพรงพิทยาคม	2	4	6
ไทรย้อยพิทยาคม	1	4	5
นครไทย	14	15	29
นาบัววิทยา	0	2	2
นครชุมพิทยา รัชมิ่งคลาภิเษก	1	4	5
นครบางยางพิทยาคม	2	8	10
บ่อโพธิ์วิทยา	3	0	3
ยางโกลนวิทยา	0	4	4
ชาติตระการวิทยา	3	19	22
สวนเมี่ยงวิทยา	2	5	7
พรมพิรามวิทยา	3	16	19
วังมะด่านพิทยาคม	1	8	9
ดงประคำพิทยาคม	5	3	8
วัดโบสถ์ศึกษา	5	3	8
คันไช้พิทยาคม	5	4	9
รวมทั้งสิ้น	163	299	462

มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566) มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 กำหนดให้ ก.ค.ศ. จัดทำมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ และมาตรฐานตำแหน่งทางวิชาการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่ง ทุกวิทยฐานะ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

อาศัยตามความในมาตรา 19 (4) และมาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ก.ค.ศ. จึงกำหนดมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใหม่ ให้เหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในอันที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ดีขึ้น ไว้ดังนี้

1. ประเภท ผู้สอนในหน่วยงานการศึกษา

สายงาน

การสอน

ชื่อตำแหน่ง

ครูผู้ช่วย

ชื่อวิทยฐานะ

ครู

ครูชำนาญการ

ครูชำนาญการพิเศษ

ครูเชี่ยวชาญ

ครูเชี่ยวชาญพิเศษ

มาตรฐานตำแหน่ง

ชื่อตำแหน่ง ครูผู้ช่วย

หน้าที่และความรับผิดชอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน เตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม พัฒนาตนเองและวิชาชีพ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

การปฏิบัติงานของครูผู้ช่วย ต้องมีการบูรณาการงานทั้ง ๓ ด้าน ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ดังนี้

1. ด้านการจัดการเรียนรู้

1.1 นำผลการวิเคราะห์หลักสูตร มาจัดทำรายวิชาและหน่วยการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดหรือผู้ผลการเรียนรู้ ตามหลักสูตร ให้ผู้เรียนได้พัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้ ได้ตามศักยภาพ

1.2 ปฏิบัติการสอนโดยออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้ผู้เรียนมีความรู้ทักษะ คุณลักษณะประจำวิชา คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสมรรถนะที่สำคัญตามหลักสูตร

1.3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และส่งเสริมผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ เรียนรู้และทำงานร่วมกัน

1.4 เลือกและใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีทักษะการคิด

1.5 วัดและประเมินผลการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.6 จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ให้เกิดกระบวนการคิด ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยีที่ดีงาม

1.7 อบรมบ่มนิสัยให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และค่านิยมความเป็นไทย

2. ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

2.1 จัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนและรายวิชา เพื่อใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา คุณภาพผู้เรียน

2.2 ดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนรายบุคคล และประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียน

2.3 ร่วมปฏิบัติงานทาง วิชาการและงานอื่น ๆ ของสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2.4 ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองหรือผู้เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน

3. ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

3.1 พัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา สมรรถนะทางวิชาชีพครูความรู้ในเนื้อหาวิชาและวิธีการสอน

3.2 มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ นำความรู้ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนา การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตวิญญาณความเป็นครูมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในวิชาชีพครู และมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. มีวุฒิปริญญาทางการศึกษาหรือปริญญาอื่น ที่ ก.ค.ศ. รับรองเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้
2. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูหรือหลักฐานที่ครุสภาออกให้สำหรับปฏิบัติหน้าที่ สอนความรู้และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

มาตรฐานตำแหน่ง

ชื่อตำแหน่ง ครู

หน้าที่และความรับผิดชอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

การปฏิบัติงานของครูต้องมีการบูรณาการงานทั้ง ๓ ด้าน ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ดังนี้

1. ด้านการจัดการเรียนรู้

1.1 สร้างและหรือพัฒนาหลักสูตร โดยจัดทำรายวิชาและหน่วยการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐาน การเรียนรู้ และตัวชี้วัดหรือผู้ผลการเรียนรู้ ตามหลักสูตร ให้ผู้เรียนได้พัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้ เติบโตตามศักยภาพ

1.2 ปฏิบัติการสอนโดยออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนมีความรู้ทักษะ คุณลักษณะประจำวิชา คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสมรรถนะที่สำคัญตามหลักสูตร

1.3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และส่งเสริมผู้เรียน ได้พัฒนาเติบโตตามศักยภาพ เรียนรู้และทำงานร่วมกัน

1.4 สร้างและหรือพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดและสามารถสร้างนวัตกรรมได้

1.5 วัดและประเมินผลการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.6 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และหรือวิจัย เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน

1.7 จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ให้เกิดกระบวนการคิด ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยีที่ดั่งาม

1.8 อบรมป๋มนิสัยให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และค่านิยมความเป็นไทย

2. ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

2.1 จัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนและรายวิชา เพื่อใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา คุณภาพผู้เรียน

2.2 ดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนรู้รายบุคคล

2.3 ร่วมปฏิบัติงานทาง วิชาการและงานอื่น ๆ ของสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา

2.4 ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ภาศิเครือข่าย และหรือสถานประกอบการ เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน

3. ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

3.1 พัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา สมรรถนะทางวิชาชีพครุความรู้ในเนื้อหาวิชาและวิธีการสอน

3.2 มีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ นำความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในวิชาชีพครุและมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. มีวุฒิปริญญาทางการศึกษาหรือปริญญาอื่น ที่ ก.ค.ศ. รับรองเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้

2. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู

3. ดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นเวลา 2 ปี และผ่านการประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือ

4. เป็นผู้ ที่ ก.ค.ศ.อนุมัติสั่งบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่ ก.ค.ศ.กำหนด ตามมาตรา 51 หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

ความรู้และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรายวิชา กลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหลักสูตร ที่รับผิดชอบ
2. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อุบลรัตน์ ชุณหพันธ์ (2558) ได้ทำวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษา นอกโรงเรียนสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดจันทบุรี ระยะเวลา และตราค ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษา นอกโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้าน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู การศึกษานอกโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูการศึกษา นอกโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่งโดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสำเร็จในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผลการเปรียบเทียบ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษา นอกโรงเรียน จำแนกตามที่ตั้งสถานศึกษา โดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสำเร็จ ในการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บรรจง ทองอก (2560) ได้ทำวิจัยเชิงสำรวจ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมในการ ทำงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโรงพยาบาลพระนารายณ์มหาราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมในการทำงานและประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลพระนารายณ์มหาราช โดยทำการศึกษานักวิชาการ จำนวน 313 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป สิ่งแวดล้อม ในการทำงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และสถิติสัมพันธ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สายสุนีย์ ตรีเหล่า (2561) ได้ทำวิจัยเรื่อง การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 พบว่า ด้านความเชื่อมั่นศรัทธา

ในตัวผู้บริหาร ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน ด้านการจัดบุคลากร ให้เหมาะสมกับงานที่ทำ ด้านการชมเชย การให้รางวัล และด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามสถานภาพและตามขนาดสถานศึกษา มีระดับขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 คือ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน จะต้องมีส่วนที่สบายกาย สบายใจในการทำงาน การทำงานก็จะมีความสุข ด้านการชมเชย การให้รางวัล เมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษามีผลงานที่ดี ควรมีการประกาศเกียรติคุณโดยการให้เกียรติบัตร ยกย่อง กล่าวชมเชยในที่ประชุมให้ทุกคนเอาเป็น แบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ควรจัดตั้งกองทุนขึ้นในสถานศึกษา เพื่อเป็นค่าสวัสดิการต่าง ๆ ให้สำหรับบุคลากรภายในสถานศึกษา และการเลื่อนเงินเดือน ควรเป็นไปด้วยความยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ด้านการจัดบุคลากรให้ เหมาะสมกับงานที่ทำ ควรมีการศึกษาข้อมูลของบุคลากรว่ามีความถนัดการทำงานด้านใด เพื่อที่จะได้ จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน จะทำให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และด้านความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีแนวทางปฏิบัติ และวัดผลที่ชัดเจน และผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากร ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีด้วยเช่นกัน

วรารัตน์ จันทาโสม (2563) ได้ทำวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการและครูอัตราจ้างในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผลการวิจัย พบว่า ขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานของพนักงานราชการและครูอัตราจ้างในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการและครูอัตราจ้างในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของพนักงานราชการและครูอัตราจ้าง อยู่ในระดับมาก และแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานของพนักงานราชการและครูอัตราจ้างในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการดำรงชีพ ควรเพิ่มและดูแลสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่พนักงานราชการและครูอัตราจ้าง 2) ด้านการยอมรับนับถือ ควรยกย่อง ชมเชย พนักงานราชการและครูอัตราจ้างให้เท่าเทียมกับข้าราชการตามคุณภาพงาน 3) ด้านสภาพการทำงาน ควรมีการประชุมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานราชการ และครูอัตราจ้างอย่างน้อยเดือนละครั้ง และ 4) ด้านความมั่นคงปลอดภัย ควรมีการประเมินและพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

ริพอรธ ยะโกะ (2564) ได้ทำวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอจะนะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอจะนะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

นราธิวาส เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นกัน 2) ผลการเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอจะแนะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 จำแนกตามตัวแปรเพศ ภาพรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ด้านการยอมรับนับถือมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ภาพรวมและรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน 3) ผลการศึกษาแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอจะแนะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 ในด้านสภาพการทำงาน พบว่า ผู้บริหารควรมีการกระจายงานให้มีความเหมาะสมตามภาระหน้าที่ของครูด้วยความเป็นธรรม ด้านความมั่นคงและปลอดภัย พบว่า ผู้บริหารควรมีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดูแล และตรวจตราความปลอดภัยของครู ด้านความมีสัมพันธภาพพบว่า ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนพบว่า ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้ครูอยู่อย่างพอเพียง ไม่สร้างหนี้เกินตัว ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ผู้บริหารควรสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของครู เพื่อเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จพบว่า ผู้บริหารควรมีนโยบายในการวางแผนการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพพบว่า ผู้บริหารควรกระตุ้นความตั้งใจให้ครู คิดค้นวิทยาการใหม่ ๆ ในการพัฒนาผู้เรียน และเป็นกำลังใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ไอยรัตน์ คงทัพ และเสวียน เจนเข้ว (2564) ได้ทำวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความต้องการสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2) แนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก มีดังนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาควรมีนโยบายส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเอง และพัฒนาวิชาชีพ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

ชาคริสต์ เลิศเตชะจิรานนท์ (2565) ได้ทำวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 3) ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ได้แก่ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเอง เข้าฝึกอบรมตามสิ่งที่สนใจ การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น มีการกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอยู่เป็นระยะ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ

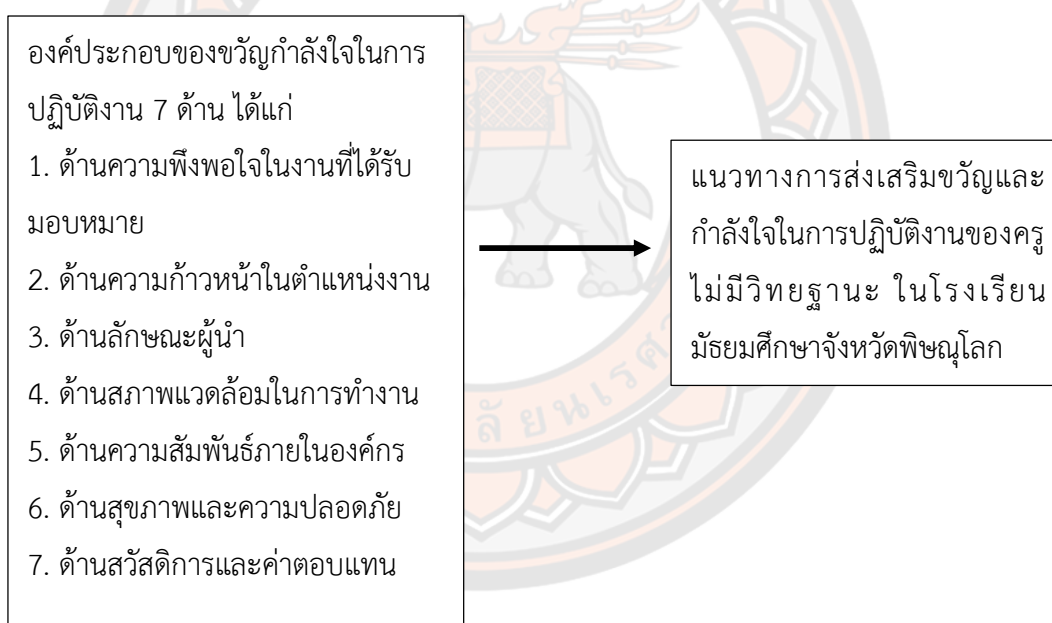
จุฑามาศ โถรัตน์ (2566) ได้ทำวิจัย เรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน รองลงมาคือ ความสำเร็จในการทำงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูง ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือ การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมอบหมายภาระงาน และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .854 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 แนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีทั้งหมด 5 ด้าน 12 แนวทาง

ทิพย์วิมล ณวงษ์ศรี (2566) ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ทั้ง 6 ด้าน โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูที่มีเพศ ตำแหน่ง และปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดโรงเรียน ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) แนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 คือ สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าอาชีพครู สนับสนุนให้ครูได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความสัมพันธ์ของครูที่

ปฏิบัติหน้าที่สอนและปฏิบัติหน้าที่พิเศษฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา ให้ข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทร่วมกันในการวางแผน ตัดสินใจ รวมถึงการแก้ปัญหา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำ ด้วยกัลยาณมิตรต่อ ข้าราชการครู สถานศึกษาต้องมีการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครู ส่งเสริมและสนับสนุน เมื่อปฏิบัติหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ควรได้รับจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับสวัสดิการ และควรมีนโยบายที่เสริมสร้างความมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพ 2



ภาพ 2 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ปีการศึกษา 2566 จำนวน 462 คน จำแนกเป็น ครูผู้ช่วย 163 คน ครู คศ.1(ไม่มีวิทยฐานะ) 299 คน จาก 39 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ปีการศึกษา 2566 จำนวน 210 คน จำแนกเป็น ครูผู้ช่วย 74 คน ครู คศ.1(ไม่มีวิทยฐานะ) 136 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยการเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของครูไม่มีวิทยฐานะ ในแต่ละโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ทั้ง 39 โรงเรียน โดยวิธีการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดพิษณุโลก

โรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ครูผู้ช่วย	ครู คศ.1	รวม	ครูผู้ช่วย	ครู คศ.1	รวม
พิษณุโลกพิทยาคม	7	23	30	3	10	13
เฉลิมขวัญสตรี	11	21	32	5	10	15
จ่านกร้อง	12	9	21	5	4	9
เตรียมอุดมศึกษาภาคเหนือ	7	19	26	3	9	12
วังน้ำคู้ศึกษา	0	4	4	0	2	2
ท่าทองพิทยาคม	5	3	8	2	1	3
ดอนทองวิทยา	1	0	1	1	0	1
บ้านกร่างพิทยาคม	4	2	6	2	1	3
พุทธชินราชพิทยา	12	15	27	5	7	12
วิทยาศาสตร์จุฬารภรณ์ - ราชวิทยาลัย พิษณุโลก	3	7	10	1	3	4
บางระกำวิทยศึกษศึกษา	7	7	14	3	3	6
ชุมแสงสงคราม	2	3	5	2	1	3
ประชาสงเคราะห์วิทยา	9	19	28	4	8	12
เนินกุ่มวิทยา	1	4	5	1	2	3
บางกระทุ่มวิทยา	5	14	19	2	6	8
วังทองพิทยาคม	7	8	15	3	4	7
สฤชดีเสนาพิทยาคม	2	3	5	1	1	2
หนองพระพิทยา	4	4	8	2	2	4
ทรัพย์ไพรวัลย์วิทยา	2	1	3	1	1	2
บ้านกลางพิทยาคม	2	8	10	1	4	5
เนินสะอาดพิทยาคม	2	8	10	1	4	5
น้ำรินพิทยาคม	4	2	6	2	1	3
วังพิกุลวิทยศึกษศึกษา	0	3	3	0	1	1
เนินมะปรางศึกษาวิทยา	7	13	20	3	6	9
วังโพรงพิทยาคม	2	4	6	1	2	3
ไทรย้อยพิทยาคม	1	4	5	1	2	3

โรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ครูผู้ช่วย	ครู คศ.1	รวม	ครูผู้ช่วย	ครู คศ.1	รวม
นครไทย	14	15	29	6	7	13
นาบัววิทยา	0	2	2	0	1	1
นครชุมพิทยา รัชมิ่งคลาภิเษก	1	4	5	1	2	3
นครบางยางพิทยาคม	2	8	10	1	4	5
บ่อโพธิ์วิทยา	3	0	3	1	0	1
ยางโกลนวิทยา	0	4	4	0	2	2
ชาติตระการวิทยา	3	19	22	1	8	9
สวนเมี่ยงวิทยา	2	5	7	1	2	3
พรมพิรามวิทยา	3	16	19	1	7	8
วังมะदानพิทยาคม	1	8	9	1	4	5
ดงประคำพิทยาคม	5	3	8	2	1	3
วัดโบสถ์ศึกษา	5	3	8	2	1	3
คันไช้พิทยาคม	5	4	9	2	2	4
รวมทั้งสิ้น	163	299	462	74	136	210

ที่มา : ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา (Education Management Information System : EMIS) ข้อมูล ณ วันที่ 4 สิงหาคม 2566

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 45 ข้อ ประกอบด้วย

- | | |
|---|-------------|
| 1. ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย | จำนวน 6 ข้อ |
| 2. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน | จำนวน 8 ข้อ |
| 3. ด้านลักษณะผู้นำ | จำนวน 6 ข้อ |
| 4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน | จำนวน 6 ข้อ |
| 5. ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร | จำนวน 7 ข้อ |
| 6. ด้านสุขภาพและความปลอดภัย | จำนวน 6 ข้อ |
| 7. ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน | จำนวน 6 ข้อ |

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือโดยดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. ศึกษารวบรวมข้อมูลต่างๆ จากหนังสือ ตำรา งานวิจัย แนวคิด วารสาร เอกสารบทความ วิชาการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ
2. สังเคราะห์องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็น 7 ด้าน
3. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย แบ่งออกเป็น 7 ด้าน
4. เขียนนิยามศัพท์เฉพาะและสร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะของงานวิจัย
5. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อรับคำแนะนำและทำการปรับปรุงแก้ไข
6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อคำถามและปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีคุณภาพสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

6.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษ์ อุดมรัตน์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิทยาลัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา

6.2 ดร.มารศรี มีโชค ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

6.3 นายยงค์ยุทธ รุ่งแจ้ง ผู้อำนวยการโรงเรียนประชาสงเคราะห์วิทยา

7. นำผลตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา โดยใช้สูตรค่า IOC (Item-Objective Congruence Index: IOC) และเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป โดยได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.67-1.00 (รายละเอียดการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ในภาคผนวก ค หน้า 129)

8. นำเสนอแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปทดลองใช้ (try-out) เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.975 (รายละเอียดการหาค่าความเชื่อมั่นอยู่ในภาคผนวก ง หน้า 134)

9. นำแบบสอบถามไปจัดพิมพ์แล้วนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนซึ่งวิธีการดังนี้

1. ผู้วิจัยยื่นขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ครูผู้ช่วย และครู คศ.1

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบสอบถาม ซึ่งมีการระบุวันรับแบบสอบถามคืน ทั้งหมดจำนวน 210 ฉบับ ถึงครูผู้ช่วย และครู คศ.1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์

3. ผู้วิจัยตรวจสอบจำนวนและความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน ซึ่งผู้วิจัย ได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 210 ฉบับ ได้รับฉบับที่สมบูรณ์กลับคืน จำนวน 210 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแปลความหมายค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก กำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00	หมายถึง มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายถึง มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล จำนวน 5 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive Selection) มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

1. ผู้บริหารการศึกษา ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปหรือเทียบเท่า และมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล ไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 1 คน ได้แก่ ดร.จิรวรรณ สุรเสียง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปหรือเทียบเท่า มีความรู้และประสบการณ์ ทางการบริหารงานบุคคลมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 3 คน ได้แก่

- | | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| 2.1 ดร.อุไร ปัญญาสิทธิ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี |
| 2.2 นายนพวงศ์ ดวงอุปะ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบางระกำวิทยศึกษา |
| 2.3 นางสาววิไล อ่อนตানা | ผู้อำนวยการโรงเรียนสฤชต์เสนาพิทยาคม |

3. นักวิชาการทางการศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับกลุ่มบริหารงานบุคคล โดยปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 1 คน ได้แก่ นางกัญญา ศรีวิชา ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก โดยเลือกจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ของแต่ละด้าน ในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบเติมคำตอบ

ตอนที่ 2 แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) จำนวน 7 ด้าน ด้านละ 1 ข้อ รวมทั้งสิ้น 7 ข้อ

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างและหาคุณภาพแบบสัมภาษณ์ เรื่อง แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร หลักการสัมภาษณ์ การสร้างคำถาม เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมขอบเขตเนื้อหาตามที่กำหนด
2. สร้างคำถามในการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และข้อมูลจากแบบสอบถามระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก จากข้อการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย
3. สร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมจากการศึกษา ในขั้นตอนที่ 1 แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม ความสอดคล้อง ความครอบคลุมเนื้อหา ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
4. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างผลจากการศึกษา ในขั้นตอนที่ 1 กับข้อคำถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน มีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษ์ อุดมรัตน์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมการศึกษา

4.2 ดร.มารศรี มีโชค ศึกษาวิเคราะห์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

4.3 นายยงคัยุทธ รุ่งแจ้ง ผู้อำนวยการโรงเรียนประชาสงเคราะห์วิทยา
โดยพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำคะแนนความสอดคล้องระหว่างผลจาก
การศึกษา ในขั้นตอนที่ 1 กับข้อคำถามที่ได้จากการลงความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ
ทั้ง 3 คน มาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสัมภาษณ์ เรื่องแนวทางการส่งเสริม
ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก
ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับผลจากการศึกษา ในขั้นตอนที่ 1
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับผลจากการศึกษา ในขั้นตอนที่ 1
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับผลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1

ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ เรื่อง แนวทางการ
ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด
พิษณุโลก และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขหรือเพิ่มเติมของข้อคำถามให้สมบูรณ์มีความเหมาะสม
ตลอดจนปรับแก้ไขข้อความบางข้อคำถามในการสื่อความหมายให้มีความชัดเจน

5. นำผลค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับผลจากการศึกษา
ในขั้นตอนที่ 1 ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยคัดเลือก
ข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่าเป็นข้อคำถามที่นำไปใช้ได้ (บุญชม
ศรีสะอาด, 2560) ผลปรากฏว่า แบบสัมภาษณ์ เรื่อง แนวทางการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา
ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาน่าน ได้ข้อคำถาม
ที่สามารถนำไปใช้ได้ รวมทั้งสิ้น 5 ข้อ ได้ค่า IOC 1.00 ทุกข้อ (รายละเอียดการหาค่าดัชนีความ
สอดคล้อง (IOC) อยู่ในภาคผนวก จ หน้า 135)

6. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ และเตรียมนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดวัน และเวลา ใน
การสัมภาษณ์

3. ดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ในระหว่างวันที่ 9 ถึงวันที่ 27 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ.2567 โดยมีรายละเอียด ดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงวัน และเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ที่	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	วันที่สัมภาษณ์	เวลาที่สัมภาษณ์
1	ดร.จิรวรรณ สุรเสียง	9 กุมภาพันธ์ 2567	15.00 น.
2	ดร.อุไร ปัญญาสิทธิ์	13 กุมภาพันธ์ 2567	11.00 น.
3	นายนพพงศ์ ดวงอุปะ	16 กุมภาพันธ์ 2567	15.30 น.
4	นางสาววิไล อ่อนตานา	22 กุมภาพันธ์ 2567	14.00 น.
5	นางกัญญทัย ศรีวิชา	27 กุมภาพันธ์ 2567	14.00 น.

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากวิธีการจดบันทึกและการบันทึกเสียง มาจัดพิมพ์เป็นข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียงแบบพรรณนา แล้วสรุปประเด็นเนื้อหาข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

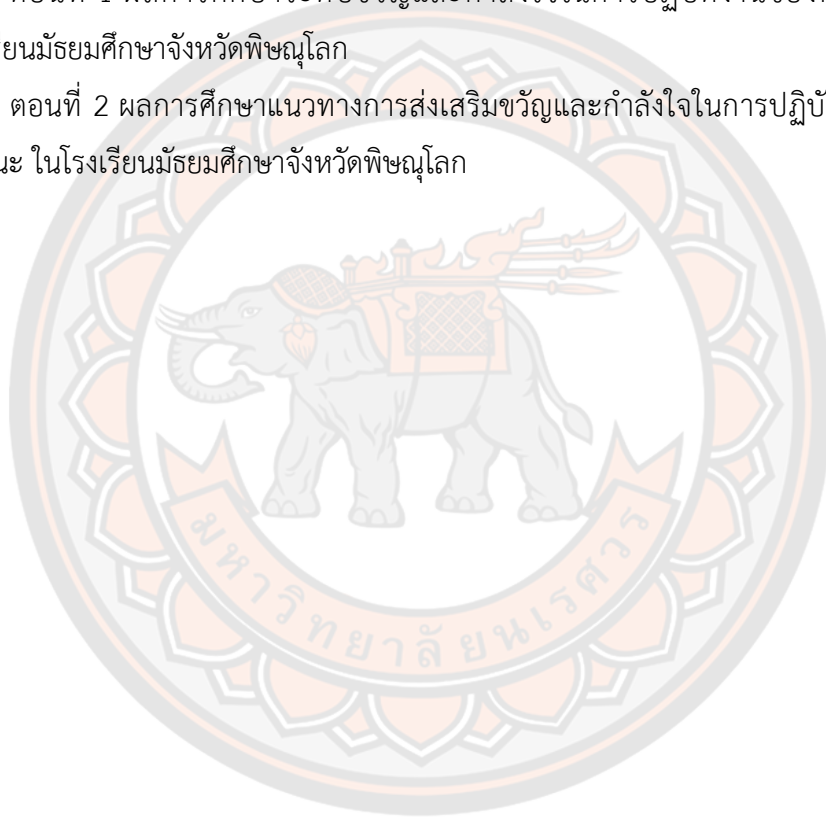
บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิจัยโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

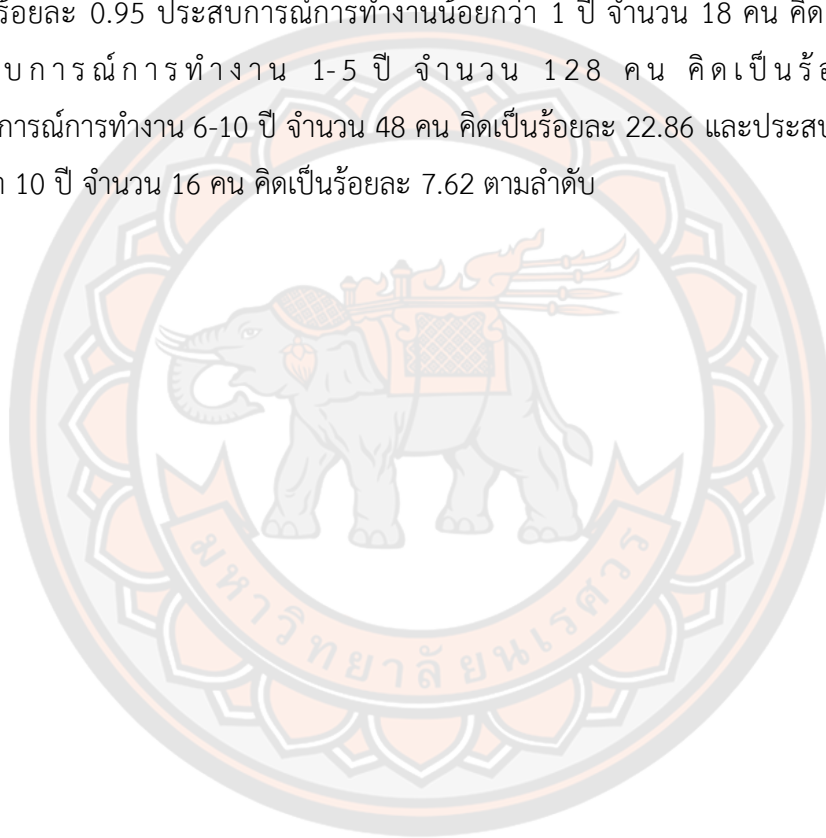


ตอนที่ 1 ผลการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียน
มัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มตัวอย่าง (n = 210)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	82	39.04
1.2 หญิง	128	60.96
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 25 ปี	31	14.76
2.2 25 – 30 ปี	103	49.04
2.3 30 – 35 ปี	56	26.67
2.4 มากกว่า 35 ปีขึ้นไป	20	9.53
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี	158	75.24
3.2 ปริญญาโท	50	23.81
3.3 ปริญญาเอก	2	0.95
4. ประสบการณ์ทำงาน		
4.1 น้อยกว่า 1 ปี	18	8.57
4.2 1-5 ปี	128	60.95
4.3 6-10 ปี	48	22.86
4.4 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	16	7.62
รวม	210	100.00

จากตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ครูไม่มีวิทยฐานะ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 210 คน แบ่งเป็น เพศชาย จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 39.04 และเพศหญิง จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 60.96 อายุ ต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 14.76 อายุ 25 – 30 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 49.04 อายุ 30 – 35 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 และอายุมากกว่า 35 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.53 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 75.24 ปริญญาโท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 23.81 และระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.95 ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.57 ประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 60.95 ประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 22.86 และประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.62 ตามลำดับ



ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวม

ที่	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูไม่มีวิทยฐานะ	n = 210		ระดับ
		\bar{x}	S.D.	
1	ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	4.14	0.59	มาก
2	ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	4.18	0.55	มาก
3	ด้านลักษณะผู้นำ	4.19	0.62	มาก
4	ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.20	0.52	มาก
5	ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร	4.10	0.56	มาก
6	ด้านสุขภาพและความปลอดภัย	4.16	0.57	มาก
7	ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน	3.82	0.63	มาก
	รวม	4.11	0.48	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก(\bar{x} =4.11) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก (\bar{x} =4.20) รองลงมา คือ ด้านลักษณะผู้นำ อยู่ในระดับมาก (\bar{x} =4.19) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก (\bar{x} =3.82) ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

ที่	ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	n = 210		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1	ครูได้รับมอบหมายภาระงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความสนใจ	4.18	0.78	มาก
2	ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	3.95	0.72	มาก
3	ครูได้รับการเปิดโอกาสในการเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานในสถานศึกษา	4.07	0.80	มาก
4	ครูรู้สึกว่ามีความรู้ค่าและความสำคัญในการปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา	4.14	0.79	มาก
5	ครูภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย	4.32	0.65	มาก
6	ครูมีความสุขในการทำงาน และพร้อมที่จะอุทิศเวลาในการทำงานให้สถานศึกษาและผู้เรียน	4.18	0.75	มาก
รวม		4.14	0.59	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.32$) รองลงมา คือ ครูได้รับมอบหมายภาระงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความสนใจ และครูมีความสุขในการทำงาน และพร้อมที่จะอุทิศเวลาในการทำงานให้สถานศึกษาและผู้เรียน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.95$) ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ที่	ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	n = 210		ระดับ
		\bar{x}	S.D.	
1	ครูได้รับการส่งเสริม สนับสนุนเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ใหม่ๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอน	4.22	0.69	มาก
2	ครูได้รับการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ที่กำหนด	4.26	0.64	มาก
3	ครูได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการเข้ารับการพัฒนาวิชาชีพ	4.23	0.65	มาก
4	ครูได้รับโอกาสและการสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่ง หรือ มีวิทยฐานะที่สูงขึ้นตามกำหนดเวลา	4.24	0.66	มาก
5	งานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันช่วยให้ครูมีโอกาสดำเนินการในตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.15	0.73	มาก
6	ครูได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ ในผลงานที่ได้รับ	4.09	0.73	มาก
7	ครูได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการที่มีความท้าทายมากขึ้น	4.20	0.67	มาก
8	ครูได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปด้วยความยุติธรรม	4.03	0.85	มาก
รวม		4.18	0.55	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูได้รับการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ที่กำหนด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.26$) รองลงมา คือ ครูได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการเข้ารับการพัฒนาวิชาชีพ และครูได้รับโอกาสและการสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่งหรือมีวิทยฐานะที่สูงขึ้นตามกำหนดเวลา อยู่ในระดับ มาก ($\bar{x}=4.24$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น ตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปด้วยความยุติธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.03$) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านลักษณะผู้นำ

ที่	ด้านลักษณะผู้นำ	n = 210		ระดับ
		\bar{x}	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	4.24	0.72	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ในสถานศึกษา	4.23	0.71	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการควบคุมดูแลครูและบุคลากรด้วยความเสมอภาค และความยุติธรรม	4.12	0.78	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นแบบอย่างในการมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน	4.17	0.77	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสในการให้คำปรึกษาและให้การช่วยเหลือครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.20	0.68	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความสนใจปัญหาต่างๆของบุคลากรและสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆนั้นได้อย่างเป็นระบบ	4.17	0.73	มาก
รวม		4.19	0.62	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านลักษณะผู้นำ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.24$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.23$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการควบคุมดูแลครูและบุคลากรด้วยความเสมอภาค และความยุติธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.12$) ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ที่	ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	n = 210		ระดับ
		\bar{x}	S.D.	
1	สถานศึกษาของท่านมีอาคารสถานที่ที่มีความพร้อม สะดวกต่อการใช้งาน	4.32	0.64	มาก
2	สถานศึกษาของท่านมีอาคารสถานที่ที่มีความปลอดภัยต่อการใช้งาน	4.27	0.64	มาก
3	สถานศึกษาของท่านมีการรักษาความปลอดภัยอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ เช่น เวนยาม กล้องวงจรปิด	4.26	0.64	มาก
4	สถานศึกษาของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน ถูกสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ	4.23	0.61	มาก
5	สถานศึกษาของท่านมีวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนสอน อย่างเพียงพอและเหมาะสม	4.10	0.71	มาก
6	สถานศึกษาของท่านมีวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร อย่างเพียงพอและเหมาะสม	4.02	0.78	มาก
รวม		4.20	0.52	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาของท่านมีอาคารสถานที่ที่มีความพร้อม สะดวกต่อการใช้งาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.32$) รองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านมีอาคารสถานที่ที่มีความปลอดภัยต่อการใช้งาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.27$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาของท่านมีวัสดุอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร อย่างเพียงพอและเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.02$) ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร

ที่	ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร	n = 210		ระดับ
		\bar{x}	S.D.	
1	สถานศึกษาของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในสถานศึกษาอยู่เสมอ	4.13	0.75	มาก
2	ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านมีการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นอย่างดี	4.16	0.69	มาก
3	ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านมีความสามัคคีกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ทุกฝ่าย	4.11	0.68	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความใกล้ชิดและเป็นกันเองนอกเหนือเวลาการปฏิบัติงาน	4.08	0.74	มาก
5	สถานศึกษาของท่านมีการติดต่อสื่อสารและการประสานงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างถูกต้อง ทันท่วงที และรวดเร็ว	4.09	0.69	มาก
6	สถานศึกษาของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เป็นที่ยอมรับและถือปฏิบัติร่วมกัน	4.11	0.65	มาก
7	เมื่อเกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของท่าน ทุกคนสามารถร่วมกันหาทางออก แก้ไข และป้องกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้	4.03	0.68	มาก
รวม		4.10	0.56	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านมีการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.16$) รองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในสถานศึกษาอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.13$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เมื่อเกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของท่าน ทุกคนสามารถร่วมกันหาทางออก แก้ไข และป้องกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.03$) ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านสุขภาพและความปลอดภัย

ที่	ด้านสุขภาพและความปลอดภัย	n = 210		ระดับ
		\bar{x}	S.D.	
1	สถานศึกษาของท่านมีแนวทางในการส่งเสริมสุขภาพของครูและบุคลากร	4.22	0.69	มาก
2	สถานศึกษาของท่านมีแนวทางในการส่งเสริมความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	4.17	0.63	มาก
3	สถานศึกษาของท่านมีแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ	4.18	0.66	มาก
4	สถานศึกษาของท่านมีการจัดการป้องกันโรคติดต่อและโรคอุบัติใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ	4.21	0.61	มาก
5	สถานศึกษาของท่านมีการให้ความสำคัญกับการดูแลสภาวะทางจิตใจของครูและบุคลากร	4.04	0.76	มาก
6	สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโอกาสต่าง ๆ	4.14	0.74	มาก
รวม		4.16	0.57	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านสุขภาพและความปลอดภัย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาของท่านมีแนวทางในการส่งเสริมสุขภาพของครูและบุคลากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.22$) รองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านมีการจัดการป้องกันโรคติดต่อและโรคอุบัติใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.21$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาของท่านมีการ ให้ความสำคัญกับการดูแลสภาวะทางจิตใจของครูและบุคลากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.04$) ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน

ที่	ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน	n = 210		ระดับ
		\bar{x}	S.D.	
1	สถานศึกษาของท่านมีการจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมหรือเป็นไปตามระเบียบ	4.09	0.75	มาก
2	ครูได้รับสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล สุขภาพเหมาะสมและครอบคลุม เช่น การเบิกค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปีเป็นประจำ	4.20	0.67	มาก
3	ครุคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิตและเหมาะสมกับระดับงานที่ได้รับ และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	3.40	1.14	ปานกลาง
4	ครุมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพที่ปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคต	3.90	0.76	มาก
5	ครุคิดว่าอาชีพที่ท่านทำอยู่จะเป็นหลักประกันที่ช่วยให้ความเป็นอยู่ของครอบครัวท่านดีขึ้นได้	3.79	0.88	มาก
6	ครุพอใจในระบบการจัดสวัสดิการของสถานศึกษา	3.54	0.94	มาก
รวม		3.82	0.63	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ครูได้รับสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล สุขภาพเหมาะสมและครอบคลุม เช่น การเบิกค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปีเป็นประจำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.20$) รองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านมีการจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมหรือเป็นไปตามระเบียบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.09$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ครุคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิตและเหมาะสมกับระดับงานที่ได้รับ และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.40$) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สามารถแสดงผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระอย่างไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น ดังนี้

1.1 ผู้บริหารควรมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ความสนใจและความถนัดของครู รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ครูในการแสดงความคิดเห็น ให้ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการร่วมวางแผน การร่วมตัดสินใจ ร่วมกันติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของงานอย่างกัลยาณมิตร ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ผู้บริหารจะต้อง ทราบพฤติกรรมการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ดูจากพฤติกรรมการทำงานความเหมาะสม โดยใช้กระบวนการการสร้างทีมและหลักการมีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมเป็นเจ้าของ ร่วมกันติดตามความก้าวหน้าของงานแบบพี่แบบน้องหรือแบบกัลยาณมิตร

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 13 กุมภาพันธ์ 2567)

...การทำงานต้องให้ครูทำงานในส่วนที่ตนเองพึงพอใจ หรือในสิ่งที่เขาอยากทำ โดยเฉพาะครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะคือครูผู้ช่วยและครูคศ.1 คือให้ครูสอนตรงตามวิชาเอกของตนเอง ในด้านหน้าที่พิเศษ ให้เขาได้มีโอกาสในการลงไปปฏิบัติงานตรงส่วนนั้น ให้ครูพึงพอใจและทำงานได้อย่างมีอิสระ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 16 กุมภาพันธ์ 2567)

... ใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยการมอบหมายงานให้กับครู ทั้งครูไม่มีวิทยฐานะและครูผู้ช่วยหรือครูตำแหน่งอื่น ๆ ตามความสามารถของครู มีกระบวนการนิเทศเพื่อกำกับติดตาม ทุกคนจะมีการร่วมกันวางแผน ทุกคนจะมีสิทธิ์ในการเสนอความคิดเห็น

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 22 กุมภาพันธ์ 2567)

... ผู้อำนวยการ ควรมอบหมายหน้าที่ที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความสนใจ และความถนัดของครูเป็นสำคัญ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 27 กุมภาพันธ์ 2567)

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่/ผู้บริหาร ควรมีการจัดอบรมพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการให้คำแนะนำเรื่องแนวทางและกระบวนการปฏิบัติ เมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายก็จะเกิดความภาคภูมิใจและมุ่งมั่นปฏิบัติให้สำเร็จ และมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะมีการอบรมพัฒนาก่อนแต่งตั้ง ข้าราชการครู ตำแหน่งครูผู้ช่วย ให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการให้คำแนะนำและถ่ายทอดประสบการณ์แนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างไรให้มีความสุข

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 9 กุมภาพันธ์ 2567)

...ต้องมีการพูดคุยกับครูว่าครูมีงานที่ถนัดอะไรจากที่เคยปฏิบัติมาจากประสบการณ์เดิม ว่าถนัดด้านใดหรืออยากทำในด้าน ถ้างานตรงส่วนนั้นขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานก็ให้เขาได้มีโอกาสในการลงไปปฏิบัติงานตรงส่วนนั้นและคอยเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำเพื่อให้เขาได้ทำงานแบบ มีความสุขและสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสำเร็จ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 16 กุมภาพันธ์ 2567)

...ในการปฏิบัติงานของครูจะต้องมีการพัฒนาครูก่อนใช้กระบวนการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้และโดยจะมีรุ่นพี่คอยให้คำแนะนำเรื่องกระบวนการทำงาน และผู้บริหารจะคอยเป็นที่เลี้ยง เพื่อดูว่าการทำงานเป็นอย่างงไรมีข้อควรแก้ไขตรงไหนหรือสามารถให้คำแนะนำในส่วนใดได้บ้าง

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 22 กุมภาพันธ์ 2567)

...ผู้อำนวยการควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของครู โดยจัดให้มีการอบรมพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายก็จะเกิดความภาคภูมิใจและมุ่งมั่นปฏิบัติให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 27 กุมภาพันธ์ 2567)

2. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนและการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น ดังนี้

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่/ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในเรื่องความก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรอยู่เสมอ และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีโอกาสในการส่งผลงานเพื่อเข้ารับรางวัลต่างๆ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีนโยบายการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากร ให้ข้าราชการครูผู้มีความสามารถ มีผลงานและผู้สนใจเข้าร่วมการประกวดแข่งขันเข้ารับรางวัลประเภทต่าง ๆ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 9 กุมภาพันธ์ 2567)

...ครูยังไม่มีวิทยฐานะความก้าวหน้าของตำแหน่งของงานเป็นเรื่องสำคัญข้อมูลการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในส่วนนี้จึงต้องทำเป็นระบบในการที่จะรายงานผลการทำงาน มีผลงานในการนำมาพิจารณา และผลงานที่ได้มาก็จะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีแนวทางในการยกย่องเชิดชูเกียรติสำหรับครูที่มีผลงาน ผู้บริหารจะต้องมีการสนับสนุนให้ครูส่งผลงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 13 กุมภาพันธ์ 2567)

...การที่ทุกคนจะไปถึงความก้าวหน้าของหน้าที่การงานได้นั้นครูและผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งจะประกอบไปถึงผลการประเมินเลื่อนเงินเดือนความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่สูงขึ้น การเก็บผลงานการส่งผลงานรางวัลต่างๆ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 16 กุมภาพันธ์ 2567)

2.2 การเลื่อนเงินเดือนตัวผู้บริหารเองก็ต้องมีความยุติธรรม ต้องมองคุณครูรอบด้าน ไม่ดูเพียงแค่ออกสารเพียงอย่างเดียวแต่ถ้ามีการจัดคณะกรรมการนิเทศเพื่อนิเทศในทุกกระบวนการตามความเหมาะสมและยุติธรรม ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ในส่วนของ การเลื่อนเงินเดือนตัวผู้บริหารเองก็ต้องมีความยุติธรรม ต้องมองคุณครูรอบด้านในการปฏิบัติงานโดยกระบวนการทำงานคือต้องให้ความยุติธรรม

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 16 กุมภาพันธ์ 2567)

...ในการดูแลเรื่องการเลื่อนเงินเดือนการพิจารณาโดยใช้กระบวนการนิเทศ เพื่อประกอบการพิจารณา ไม่ดูเพียงแค่เอกสารเพียงอย่างเดียวแต่ได้มีการจัดคณะกรรมการนิเทศ เพื่อนิเทศในทุกกระบวนการตามความเหมาะสมและยุติธรรมในตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่กำหนด

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 22 กุมภาพันธ์ 2567)

2.3 ควรส่งเสริมและสนับสนุนครู เพื่อเตรียมความพร้อมในการขอมีวิทยฐานะ โดยให้มีการอบรมพัฒนาครูไม่ว่าจะเป็นเรื่องการประเมิน PA เพื่อขอมีวิทยฐานะโดยจัดหาวิทยากรมา ให้ความรู้การกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการส่งผลงานประเมินวิทยฐานะหรือการหาที่ปรึกษา การให้คำปรึกษาครูเพื่อให้ครูมีแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานตามระยะเวลา ดังคำสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

...ส่งเสริมสนับสนุนครูให้มีวิทยฐานะสูงขึ้นมีการอบรมพัฒนาในด้านต่าง ๆ การกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการส่งผลงานประเมินวิทยฐานะหรือการหาที่ปรึกษา การให้คำปรึกษาครูในการทำผลงานวิทยฐานะ เพื่อให้ครูมีแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานตามระยะเวลา

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 16 กุมภาพันธ์ 2567)

...จัดให้มีการอบรมพัฒนาครูไม่ว่าจะเป็นเรื่องการประเมิน PA เพื่อขอมีวิทยฐานะ โดยจัดหาวิทยากรมาให้ความรู้และผู้บริหารจะต้องเป็นคนคอยดูแลในเรื่องของการทำผลงานต่าง ๆ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 22 กุมภาพันธ์ 2567)

...การเสริมสร้างให้มืองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อม ในการขอมีวิทยฐานะ ซึ่งดำเนินการหลากหลาย ได้แก่ การอบรมการเขียน PA การอบรมการเขียน ผลงานเพื่อขอมีวิทยฐานะ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 27 กุมภาพันธ์ 2567)

3. ด้านลักษณะผู้นำ

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านลักษณะผู้นำ ในการควบคุมดูแลครูอย่างเสมอภาคและยุติธรรมอย่างไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น ดังนี้

3.1 ผู้บริหารควรปฏิบัติตามแนวประพจน์ตามจรรยาบรรณวิชาชีพครูมีคุณธรรม จริยธรรมและการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลไม่ให้ครูทำเพียงลำพัง ในทุก ๆ งานจะมีผู้บริหาร เข้าไปร่วมด้วยเสมอ การที่ผู้บริหารเข้าไปร่วมอยู่ด้วยผู้บริหารจะเห็นว่าใครทำอะไรอย่างไร จะทำให้ ครูเกิดความเชื่อมั่น เชื่อใจและยอมรับให้เป็นผู้นำได้ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...สำนักงานเขตพื้นที่มีนโยบายในการส่งเสริม พัฒนา ปลุกฝังสร้างจิตสำนึก และทบทวน ให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 9 กุมภาพันธ์ 2567)

...ผู้บริหารควรปฏิบัติตามแนวประพจน์ตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู จะทำให้ครูมั่นใจ เชื่อมั่นเชื่อใจ ต้องเป็นตัวอย่างที่ทำให้เห็นว่าสิ่งที่ทำเป็นเพราะความหวังใจ อะไรที่ว่าจะผิดกฎหมาย หรือสิ่งใดถ้าไม่ทำจะผิดระเบียบ ถ้าไม่ทำผลที่ตามมาจะตกอยู่ที่ใคร

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 13 กุมภาพันธ์ 2567)

...ผู้บริหารจะต้องมีการศึกษาข้อมูลด้วยตนเองก่อน เก็บข้อมูลรอบด้านของ ครูและบุคลากรทุกคนเพราะว่าครูและบุคลากรทุกคนต่างมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงต้องมีหน้าที่ลงไปสัมผัสด้วยตนเองเพื่อให้เกิดความยุติธรรมและให้ครูเกิดความสบายใจ เรื่องความเสมอภาคและยุติธรรมของผู้บริหาร

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 16 กุมภาพันธ์ 2567)

...การทำงานของครูจะไม่ให้ครูทำเพียงลำพัง ในทุก ๆ งานจะมีผู้บริหารเข้าไปร่วมด้วย เสมอ การลงมือทำโดยจะทำไปด้วยกันเพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกของการไม่ได้รับความยุติธรรม เพราะทุกระบวนการที่ผู้บริหารเข้าไปร่วมอยู่ด้วยผู้บริหารจะเห็นว่าใครทำอะไรอย่างไร จะทำให้ ครูเกิดความเชื่อมั่น เชื่อใจและยอมรับให้เป็นผู้นำได้

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 22 กุมภาพันธ์ 2567)

...ผู้อำนวยการควรจะทำให้ความเป็นกันเองกับครูอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ผู้อำนวยการควรประเมินผลงานของครูอย่างเป็นธรรม ผู้อำนวยการจะเป็นตัวอย่างและนำทีมปฏิบัติ ให้คุณครูก่อน ก่อนที่จะให้คุณครูทำตามผู้อำนวยการ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 27 กุมภาพันธ์ 2567)

4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของครูอย่างไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น ดังนี้

...ผู้อำนวยการต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของครู เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ครู ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอเพื่อรองรับการทำงานและการจัดการเรียนการสอนจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องต่อความต้องการจำเป็นของแต่ละสถานศึกษากับประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการศึกษาที่เกิดขึ้น

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 9 กุมภาพันธ์ 2567)

...การจัดสรรงบประมาณตามระบบบริหาร โดยรู้ว่าครูใช้อะไรเป็นไปตามที่เขียนไว้ในแผนการปฏิบัติการหรือไม่ โดยเน้นค่าเป้าหมายของผลสำเร็จที่เกิดขึ้นและเข้าไปสนับสนุนและที่สำคัญหลังจากจัดหาวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกแก่ครูนั้นก็ต้องส่งเสริมให้ครูตระหนักและดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่มี มีการบำรุงรักษาและซ่อมแซมอย่างเป็นระบบ และประเมินความพึงพอใจสภาพแวดล้อมการทำงานทุกปี

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 13 กุมภาพันธ์ 2567)

...ผู้อำนวยการต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารต้องอำนวยความสะดวกประสานฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดหา โดยต้องมีการวางแผนจัดการงบประมาณ เพื่อให้ครูได้อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่พร้อมแก่การปฏิบัติงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 16 กุมภาพันธ์ 2567)

... ผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นผู้อำนวยการความสะดวก สิ่งนั้นต้องเกิดผลกับเด็กด้วย ผู้อำนวยการต้องคิดว่าวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการทำงานของครูด้วย โรงเรียนจะมีแผนปฏิบัติการและการจัดซื้อตามแผนปฏิบัติการตามหลักเกณฑ์และวิธีการอย่างเท่าเทียมกันต้องมีการบำรุงรักษาเพื่อรักษาคุณภาพ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญมากในเรื่องของการอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ครู ถ้าเราอยากให้ครูทำงานออกมาได้ดีเราก็ต้องดูแลเขาอย่างดีด้วย

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 22 กุมภาพันธ์ 2567)

5. ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ในการจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษาร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น ดังนี้

5.1 ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างความรักและสามัคคีในองค์กร ต้องมีวิธีการพูดคุยสื่อสารการปลุกฝังให้ครูรักกันอยู่ด้วยกันแบบพี่น้อง ปฏิบัติต่อกันแบบกัลยาณมิตร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรเพื่อให้ทุกคนรักในวิชาชีพและรักในองค์กรทำงานด้วยกันอย่างมีความสุขโดยมีเป้าหมายเดียวกันคือนักเรียนและโรงเรียน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ในการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กร คือต้องนั่งและดูจากฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ต้องมีวิธีการพูดคุยสื่อสาร การมองบวกในการทำงานร่วมกัน อย่างกัลยาณมิตร มีการสังสรรค์ร่วมกันบ้าง ครูและครูบรรจุใหม่จะต้องตระหนักว่าสิ่งเหล่านี้คือวัฒนธรรมองค์กร และเป็นสูตรสำเร็จของการทำงาน ทุกคนต้องรู้หน้าที่ โดยค้นหาสาเหตุของปัญหา และสร้างทางเลือกมีแนวทางในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงติดตามและถอดบทเรียน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 13 กุมภาพันธ์ 2567)

...ในการปฏิบัติงานในองค์กรเรื่องของการบริหารท่ามกลางความขัดแย้งหรือการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร โดยจะมีวิธีการที่เน้นไปในเรื่องของความรักสามัคคีในองค์กรเอื้ออาทรต่อกัน การรู้จักให้อภัยกัน มีน้ำใจซึ่งกันและกันไม่เห็นแก่ตัว หากมีเรื่องอะไรก็สามารถพูดคุยหารือกันได้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรเพื่อให้ทุกคนรักในวิชาชีพและรักในองค์กรทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข งานก็จะสามารถดำเนินต่อไปได้ถ้าทุกคนมีความรักและสามัคคีโดยมีเป้าหมายเดียวกันคือนักเรียนและโรงเรียน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 16 กุมภาพันธ์ 2567)

... ใช้หลักการทำงานร่วมกันแบบครอบครัวแบบพี่น้องตามคุณวุฒิและวิทยวุฒิ โดยอยู่ร่วมกันด้วยเหตุและผล หากมีปัญหาอะไรก็มีการพูดคุยกันก่อน การปลุกฝังให้ครูรักกันอยู่ด้วยกันแบบพี่น้องได้ สิ่งสำคัญนั้นคือการหาจุด ที่ทำให้ทุกคนสามารถเอาใจไปวางไว้ร่วมกันได้

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 22 กุมภาพันธ์ 2567)

6. ด้านสุขภาพและความปลอดภัย

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านสุขภาพและความปลอดภัย ในการดูแลสภาวะทางจิตใจของครูอย่างไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น ดังนี้

6.1 ผู้บริหารควรมีการดูแลสภาวะจิตใจของครูด้วยการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิตลดแรงกดดันเพื่อไม่ให้ครูทำงานหนักเกินไป ไม่ยึดระเบียบเพียงอย่างเดียว ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ผู้บริหารต้องมึนโยบายในเรื่องของการดูแลสภาวะจิตใจของครู การสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิต “การให้งานที่พอดีด้วยวิธีที่พอใจ” ไม่ต้องนำระเบียบมาจับทุกกระบวนการจนทำให้เขาขาดความอิสระ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 13 กุมภาพันธ์ 2567)

... มีการส่งเสริมกำลังใจการลดแรงกดดันเพื่อไม่ให้ครูทำงานหนักเกินไป เน้นการให้กำลังใจซึ่งกันและกันโดยไม่ยึดระเบียบเพียงอย่างเดียวและไม่ให้กระทบในเรื่องของการเรียนการสอน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 16 กุมภาพันธ์ 2567)

6.2 ผู้บริหารควรมีการสร้างเครือข่ายในการให้คำปรึกษาเพื่อดูแลสภาวะจิตใจครู ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ต้องมีสายด่วนมีเครือข่ายในการให้คำปรึกษาดูแลครู โดยใช้กระบวนการสำรวจสภาพปัญหา คาดการณ์ความต้องการดูแล รวบรวมข้อมูลและสรุปผลลัพธ์

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 13 กุมภาพันธ์ 2567)

... ในการดูแลสภาวะจิตใจของครู ต้องอาศัยภาคีเครือข่าย เน้นไปที่การเริ่มจากการให้คำปรึกษาในกลุ่มครูด้วยกันเองก่อนให้คำปรึกษาแบบกัลยาณมิตรต่อกัน แต่ถ้าหากเกิดปัญหาด้านสภาวะจิตใจ ก็จะมีศูนย์ให้คำปรึกษาจากเครือข่าย

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 22 กุมภาพันธ์ 2567)

7. ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ในเรื่องการช่วยเหลือดูแลสวัสดิการค่าตอบแทนของครูให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและเหมาะสมกับระดับงานที่ได้รับ และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันอย่างไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น ดังนี้

7.1 ในการปฏิบัติงานให้กับทางราชการหากเป็นเรื่องที่เป็นไปตามระเบียบที่สามารถช่วยเหลือครูในการเบิกจ่ายก็ต้องให้ครูให้ได้เบิกตามระเบียบและตามสิทธิ์ที่ควรจะได้รับ เพื่อให้รายจ่ายของครูน้อยลงและให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ไม่ว่าครูจะไปปฏิบัติงานที่ใด จะต้องมีเบี้ยเลี้ยงหรือสวัสดิการพิเศษโดยเฉพาะครูไม่มีวิทยฐานะ ซึ่งจะเป็นกลุ่มที่มีรายได้น้อย ถ้ามีอะไรที่พิเศษสามารถช่วยเหลือครูได้ ก็จะทำให้ครูอบอุ่นใจ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 13 กุมภาพันธ์ 2567)

...ในส่วนของค่าตอบแทนของครูตามระเบียบที่ ครูพึงจะได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในครูที่ไม่มีวิทยฐานะ ที่มีฐานเงินเดือนต่ำก็ต้องมีการดูแลและให้กำลังใจกัน ในการไปราชการก็ต้องให้ครูให้ได้เบิกตามระเบียบและตามสิทธิ์

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 16 กุมภาพันธ์ 2567)

... เรื่องสวัสดิการและค่าตอบแทน หากเป็นเรื่องที่เป็นไปตามระเบียบที่สามารถช่วยเหลือครูในการเบิกจ่ายในการไปราชการหรือการปฏิบัติงานในทางราชการต่าง ๆ ได้ก็ควรจะช่วยเหลือครูตามสมควร

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 22 กุมภาพันธ์ 2567)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยสรุปแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ได้ดังตาราง 14

ตาราง 14 แสดงแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ
 ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

ด้านความพึงพอใจในงานที่ ได้รับมอบหมาย	แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูไม่มีวิทยฐานะ
ท่านมีแนวทางในการส่งเสริม ขวัญ และ กำลังใจ ในการ ปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับ มอบหมาย ในการปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ อย่างไรบ้าง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ความสนใจและความถนัดของครู รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ครู ในการแสดงความคิดเห็น ให้ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงาน ไม่ ว่าจะเป็นการร่วมวางแผน การร่วมตัดสินใจ ร่วมกันติดตาม และประเมินผลความก้าวหน้าของงานอย่างกัลยาณมิตร 2. สำนักงานเขตพื้นที่/ผู้บริหาร มีการจัดอบรมพัฒนาครู อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูมีความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน มีการให้คำแนะนำเรื่องแนวทางและกระบวนการ ปฏิบัติ เมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายก็จะเกิดความ ภาคภูมิใจและมุ่งมั่นปฏิบัติให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพที่ สูงขึ้น

ตาราง 15 แสดงแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง งาน	แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ครูไม่มีวิทยฐานะ
ท่านมีแนวทางในการส่งเสริม ขวัญ และ ก ำ ล ัง จ ใจ ใน การ ปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง งาน ในการพิจารณาเลื่อน เงินเดือนและการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง	<ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักงานเขตพื้นที่/ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่อง ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากร อยู่เสมอ และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีโอกาสน การส่งผลงานเพื่อเข้ารับรางวัลต่าง ๆ 2. การเลื่อนเงินเดือนตัวผู้บริหารความยุติธรรม ต้องมอง คุณครูรอบด้าน ไม่ดูเพียงแค่ออกสารเพียงอย่างเดียวแต่ควรมี การจัดคณะกรรมการนิเทศเพื่อนิเทศในทุกกระบวนการตาม ความเหมาะสมและยุติธรรม 3. ส่งเสริมและสนับสนุนครู เพื่อเตรียมความพร้อมในการ ขอมีวิทยฐานะโดยให้มีการอบรมพัฒนาครูไม่ว่าจะเป็น เรื่องการประเมิน PA เพื่อขอมีวิทยฐานะโดยจัดหาวิทยากร มาให้ความรู้การกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการส่ง ผลงานประเมินวิทยฐานะหรือการหาที่ปรึกษา การให้คำปรึกษาครูเพื่อให้ครูมีแนวทางในการวางแผน การดำเนินงานตามระยะเวลา

ตาราง 16 แสดงแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ
 ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านลักษณะผู้นำ

ด้านลักษณะผู้นำ	แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูไม่มีวิทยฐานะ
ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านลักษณะผู้นำในการควบคุมดูแลครูอย่างเสมอภาคและยุติธรรมอย่างไรบ้าง	ผู้บริหารปฏิบัติตามแนวประเพณีตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู มีคุณธรรม จริยธรรมและการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลไม่ให้ครูทำเพียงลำพัง ในทุกๆงานจะมีผู้บริหารเข้าไปร่วมด้วยเสมอ การที่ผู้บริหารเข้าไปร่วมอยู่ด้วยผู้บริหารจะเห็นว่าใครทำอะไรอย่างไร จะทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่น เชื่อใจและยอมรับให้เป็นผู้นำได้



ตาราง 17 แสดงแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ
 ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ด้านสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูไม่มีวิทยฐานะ
ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ค รุ ใ ม่ ใ มี ใ ท ย ฐ า ณะ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของครู อย่างไรบ้าง	ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของ ครู เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ครู

ตาราง 18 แสดงแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ
 ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร

ด้านความสัมพันธ์ภายใน องค์กร	แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูไม่มีวิทยฐานะ
ท่านมีแนวทางในการส่งเสริม ขวัญ และ กำลังใจ ในการ ปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ใน การจัดการความขัดแย้งภายใน สถานศึกษาร่วมกัน อย่างไรบ้าง	ผู้บริหารมีการสร้างความรักและสามัคคีในองค์กร ต้องมี วิธีการพูดคุยสื่อสาร การปลุกฝังให้ครูรักกันอยู่ด้วยกันแบบพี่ น้อง ปฏิบัติต่อกันแบบกัลยาณมิตร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีใน องค์กรเพื่อให้ทุกคนรักในวิชาชีพและรักในองค์กรทำงาน ด้วยกันอย่างมีความสุขโดยมีเป้าหมายเดียวกันคือนักเรียน และโรงเรียน



ตาราง 19 แสดงแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ
 ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านสุขภาพและความปลอดภัย

ด้านสุขภาพและความปลอดภัย	แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูไม่มีวิทยฐานะ
ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านสุขภาพและความปลอดภัย ในการดูแลสภาวะทางจิตใจของครู อย่างไรบ้าง	1. ผู้บริหารมีการดูแลสภาวะจิตใจของครูด้วยการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิตลดแรงกดดันเพื่อไม่ให้ครูทำงานหนักเกินไป ไม่มีตระเบียบเพียงอย่างเดียว 2. ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายในการให้คำปรึกษาเพื่อดูแลสภาวะจิตใจครู



ตาราง 20 แสดงแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน

ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน	แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูไม่มีวิทยฐานะ
ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ในเรื่องการช่วยเหลือดูแลสวัสดิการค่าตอบแทนของครูให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและเหมาะสมกับระดับงานที่ได้รับ และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	ในการปฏิบัติงานให้กับทางราชการหากเป็นเรื่องที่เป็นไปตามระเบียบที่สามารถช่วยเหลือครูในการเบิกจ่ายก็จะต้องให้ครูให้ได้เบิกตามระเบียบและตามสิทธิ์ที่ควรจะได้รับ เพื่อให้รายจ่ายของครูน้อยลงและให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่องแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก และเพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก มีวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ปีการศึกษา 2566 จำนวน 210 คน จำแนกเป็น ครูผู้ช่วย 74 คน ครู คศ.1(ไม่มีวิทยฐานะ) 136 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ทั้ง 39 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษา ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ทั้ง 7 ด้าน ในภาพรวม พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านลักษณะผู้นำ อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ครูได้รับมอบหมายภาระงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความสนใจ อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีอิสระ อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูได้รับการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ที่กำหนด อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ครูได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการเข้ารับการพัฒนาวิชาชีพและครูได้รับโอกาสและการสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่ง หรือ มีวิทยฐานะที่สูงขึ้น ตามกำหนดเวลา อยู่ในระดับ มาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปด้วยความยุติธรรม อยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านลักษณะผู้นำ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการควบคุมดูแลครูและบุคลากรด้วยความเสมอภาค และความยุติธรรม อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาของท่านมีอาคารสถานที่ที่มีความพร้อม สะดวกต่อการใช้งาน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านมีอาคารสถานที่ที่มีความปลอดภัยต่อการใช้งาน อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาของท่านมีวัสดุอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร อย่างเพียงพอและเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

1.5 ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านมีการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมากรองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในสถานศึกษา อยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เมื่อเกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของท่าน ทุกคนสามารถร่วมกันหาทางออก แก้ไข และป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ อยู่ในระดับมาก

1.6 ด้านสุขภาพและความปลอดภัย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาของท่านมีแนวทาง ในการส่งเสริมสุขภาพของครูและบุคลากร อยู่ในระดับมากรองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านมีการจัดการป้องกันโรคติดต่อและโรคอุบัติใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาของท่านมีการให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพทางจิตใจของครูและบุคลากร อยู่ในระดับมาก

1.7 ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือครูได้รับสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล สุขภาพเหมาะสมและครอบคลุม เช่น การเบิกค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปีเป็นประจำ อยู่ในระดับมากรองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านมีการจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสมหรือเป็นไปตามระเบียบ อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิตและเหมาะสมกับระดับงานที่ได้รับ และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล จำนวน 5 คน มีแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่า

2.1 ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างอิสระ พบว่า ผู้บริหารควรมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ความสนใจ และความถนัดของครู รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ครูในการแสดงความคิดเห็น ให้ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงาน การร่วมวางแผน การร่วมตัดสินใจ ร่วมกันติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของงานอย่างกัลยาณมิตร ควรมีการจัดอบรมพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการให้คำแนะนำเรื่องแนวทางและกระบวนการปฏิบัติ เมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายก็จะเกิดความภาคภูมิใจและมุ่งมั่นปฏิบัติให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

2.2 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่และผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องความก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรอยู่เสมอ และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีโอกาสในการส่งผลงานเพื่อเข้ารับรางวัลต่าง ๆ การเลื่อนเงินเดือนด้วยความยุติธรรม ควบคุมองครุรอบด้าน ควรมีการจัดคณะกรรมการนิเทศเพื่อนิเทศในทุกกระบวนการตามความเหมาะสม ควรส่งเสริมและสนับสนุนครู เพื่อเตรียมความพร้อมในการขอมีวิทยฐานะ มีการอบรมพัฒนาครู มีการกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการส่งผลงานหรือการให้คำปรึกษาครู เพื่อให้ครูมีแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานตามระยะเวลา

2.3 ด้านลักษณะผู้นำ ในการควบคุมดูแลครูอย่างเสมอภาคและยุติธรรม พบว่าผู้บริหารควรปฏิบัติตามแนวประพฤติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครูมีคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ในทุก ๆ งานจะมีผู้บริหารเข้าไปร่วมด้วยเสมอ การที่ผู้บริหารเข้าไปร่วมอยู่ด้วยผู้บริหารจะเห็นว่าใครทำอะไรอย่างไร จะทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่น เชื่อใจและยอมรับให้เป็นผู้นำได้

2.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของครู เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ครู

2.5 ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ในการจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษาร่วมกัน พบว่า ผู้บริหารควรสร้างความรักและสามัคคีในองค์กร ต้องมีวิธีการพูดคุยสื่อสาร การปลุกฝังให้ครูรักกันอยู่ด้วยกันแบบพี่น้อง ปฏิบัติต่อกันแบบกัลยาณมิตร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรเพื่อให้ทุกคนรักในวิชาชีพและรักในองค์กรทำงานด้วยกันอย่างมีความสุขโดยมีเป้าหมายเดียวกันคือนักเรียนและโรงเรียน

2.6 ด้านสุขภาพและความปลอดภัย ในการดูแลสภาวะทางจิตใจของครู พบว่าผู้บริหารควรดูแลสภาวะจิตใจของครูด้วยการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิตลดแรงกดดันเพื่อไม่ให้ครูทำงานหนักเกินไป ไม่ยึดระเบียบเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารควรมีการสร้างเครือข่ายในการให้คำปรึกษาเพื่อดูแลสภาวะจิตใจครู

2.7 ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ในเรื่องการช่วยเหลือดูแลสวัสดิการค่าตอบแทนของครูให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและเหมาะสมกับระดับงานที่ได้รับ พบว่า ในการปฏิบัติงานให้กับทางราชการหากเป็นเรื่องที่เป็นไปตามระเบียบที่สามารถช่วยเหลือครูในการเบิกจ่ายก็จะต้องให้ครูให้ได้เบิกตามระเบียบและตามสิทธิ์ที่ควรจะได้รับ เพื่อให้รายจ่ายของครูน้อยลงและให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่องแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. จากการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวม พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน

1.1 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ได้มีการให้ความสำคัญกับการดูแลการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของโรงเรียนในสังกัด ตามนโยบายโครงการ MOE Safety School และผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยเหมาะสม ถูกสุขลักษณะและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน สถานศึกษาส่วนมากมีความพร้อมวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ บรรจง ทองงอก (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลพระนารายณ์มหาราช พบว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ญัฐฐาสิริ ยิ่งรู้ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสิ่งแวดล้อมในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช พบว่า บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาวะความผันแปรของเศรษฐกิจในปัจจุบัน การจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ รายได้ที่ครูได้รับไม่เพียงพอต่อรายจ่าย ไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของงาน รวมไปถึงเรื่องภาระหนี้สินของครูที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูได้ สอดคล้องกับ น้ำทิพย์ จันทร์มูล (2563) ที่ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพิบูลประชาสรรค์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า เงินประจำตำแหน่งหรืออื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือน เป็นสิ่งสำคัญมากที่จะทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน การได้รับเงินเบี้ยเลี้ยง ค่าเดินทาง เมื่อต้องออกไปปฏิบัติราชการนอกโรงเรียนและการดำเนินงานเกี่ยวกับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานมีความรวดเร็ว มีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ จุฑามาศ โกรรัตน์ (2566) ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เงินเดือน ค่าตอบแทนและ

สวัสดิการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ อัตราเงินเดือนที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ค่าครองชีพเริ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ครูมีหนี้สินเพิ่มมากขึ้น ซึ่งรัฐยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้

2. จากการศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ดังนี้

2.1 ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ไว้ดังนี้ ผู้บริหารควรมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ความสนใจและความถนัดของครู ให้ครูในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการทำงาน จัดอบรมพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีแนวทางและกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ในปัจจุบันการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นครูที่เพิ่งบรรจุได้ไม่นาน ประสบการณ์การทำงานน้อยและต้องปฏิบัติงานอยู่ภายใต้แรงกดดันมากมาย ทำให้ครูอาจรู้สึกขาดอิสระทางความคิด ขาดความมั่นใจในการแสดงออกหรือในการแสดงความคิดเห็น จึงต้องการการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ตามเป้าหมายและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เกิดความภาคภูมิใจและพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ สุพิชญา อูรเคนทร์เนตร (2553) ได้กล่าวว่า หากบุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของตน ลักษณะงานมีความชัดเจนตามกลุ่มงาน จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับ วสันต์ รัตนบุญขร (2556) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารหน่วยงานควรเปิดโอกาสให้กำลังพลแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการทำงานในงานทุก ๆ ประเภทของหน่วยงาน และผู้บังคับบัญชาควรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ระดมความคิดอย่างมีหลักการและเหตุผลในการทำงาน และส่งเสริมในการแก้ปัญหาในการทำงาน เมื่อมีปัญหาเกิดจากการทำงาน และที่สำคัญที่สุดควรทำงานเป็นทีม มีความรักความสามัคคีกัน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

2.2 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ไว้ดังนี้ สำนักงานเขตพื้นที่และผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องความก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรอยู่เสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีโอกาสในการส่งผลงานเพื่อเข้ารับรางวัลต่างๆ การเลื่อนเงินเดือน มีความยุติธรรม มองครูรอบด้าน ไม่ดูเพียงแค่ออกสารเพียงอย่างเดียวแต่ควรมีการจัดคณะกรรมการนิเทศเพื่อนิเทศในทุกกระบวนการตามความเหมาะสมและยุติธรรม ส่งเสริมและสนับสนุนครู เพื่อเตรียมความพร้อมในการ

ขอมีวิทยฐานะโดยให้มีการอบรมพัฒนาครู โดยจัดหาวิทยากรมาให้ความรู้การกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการส่งผลงานประเมินวิทยฐานะ การหาที่ปรึกษาการให้คำปรึกษาครูเพื่อให้ครูมีแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานตามระยะเวลา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โดยธรรมชาติของครู ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความต้องการที่จะก้าวหน้าในอาชีพหรือในตำแหน่งหน้าที่ของตน การเติบโตในชีวิตการทำงาน ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ใหม่ ๆ รวมถึงการได้รับตำแหน่งหรือระดับวิทยฐานะที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าทางอาชีพอาจรวมถึงการเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับในผลงาน การได้รับโครงการที่ทำหายมากขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพของตน สอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1962) ที่กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (need for achievement) เป็นความปรารถนาที่จะทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน หรือให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่พึงปรารถนาพยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ หรือแก้ปัญหาจัดการกับงานที่ซับซ้อนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับ ไอยรัตน์ คงทัพ และ เสวียน เจนเขว่า (2564) ที่กล่าวว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาควรมีนโยบาย ส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเอง และพัฒนาวิชาชีพ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก สอดคล้องกับ ริฟฟอร์ด ยะโกะ (2564) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรกระตุ้นความตั้งใจให้ครูกิดค้นวิทยาการใหม่ๆ ในการพัฒนาผู้เรียน และเป็นกำลังใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

2.3 ด้านลักษณะผู้นำ ในการควบคุมดูแลครูอย่างเสมอภาคและยุติธรรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะไว้ดังนี้ ผู้บริหารควรปฏิบัติตามแนวประพฤติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครูมีคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลไม่ให้ครูทำเพียงลำพัง ในทุก ๆ งานควรมีผู้บริหารเข้าไปร่วมด้วยเสมอ การที่ผู้บริหารเข้าไปร่วมอยู่ด้วยผู้บริหารจะเห็นว่าใครทำอะไรอย่างไร จะทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นเชื่อใจและยอมรับให้เป็นผู้นำได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การที่ครูสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาที่ดีในการเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น มีการปกครองบังคับบัญชาด้วยคุณธรรม สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างกัลยาณมิตร สอดคล้องกับแนวคิดของ สายสุนีย์ ตรีเหลา (2561) ที่กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน จะต้องมีสภาพที่สบายกาย สบายใจในการทำงาน การทำงานก็จะมีความสุข สอดคล้องกับ ชาคริสต์ เลิศเดชะจิรานนท์ (2565) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตัวเป็นต้นแบบที่สง่างาม เก่ง ทักษะคดีดี มีมุมมองที่น่าตะลึงทางด้านบวกและเป็นผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดได้โดยไม่เกิดจากการบังคับหรือขู่เข็ญ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตัวตามกฎหมาย มีการออกคำสั่งงานต่อครูให้ชัดเจน เพื่อความชัดเจนในการทำงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเชี่ยวชาญในทุกประเด็นในองค์กร สามารถให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านได้ทุกมิติ ทุกสถานการณ์ และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องยึดตัวบทกฎหมาย ยึดโครงสร้างของสายงานในโรงเรียนให้ชัดเจนมีการวางตัวบุคคลต้องสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความสนใจ และใช้หลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการ

2.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ไม่มีวิฤตฐานะ ไว้ดังนี้ ผู้อำนวยการต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของครู อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ครู ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก หากสำนักงานเขตพื้นที่และผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานในสถานศึกษา ที่เอื้ออำนวยต่อการการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยเหมาะสม มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน บรรยากาศในการปฏิบัติงาน มีความเป็นมิตรและเป็นกันเองจะทำให้ครูเกิดความรู้สึกสบายใจในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถเกิดประสิทธิภาพตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บรรจง ทองเอก (2560) ที่กล่าวว่า ควรเน้นการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมในการทำงานด้านจิตใจ เป็นอันดับแรก ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นกว่าเดิมและทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยั่งยืน สอดคล้องกับ พระชรอ ยากองโค (2561) ที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อมที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยเหมาะสม และมีบรรยากาศที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เช่น อาคาร สถานที่ ห้องทำงาน ห้องประกอบการ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาที่จะส่งเสริมและเอื้อให้เกิดความสะดวกสบาย และรู้สึกปลอดภัยในการทำงานซึ่งมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอย่างมาก

2.5 ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ในการจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษาร่วมกัน โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ไม่มีวิฤตฐานะ ไว้ดังนี้ ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างความรักและสามัคคีในองค์กร มีวิธีการพูดคุยสื่อสาร ปลุกฝังให้ครูรักกันอยู่ด้วยกันแบบพี่น้อง ปฏิบัติต่อกันแบบกัลยาณมิตร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เพื่อให้ทุกคนรักในวิชาชีพและรักในองค์กรทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือนักเรียนและโรงเรียน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ในการปฏิบัติงานในทุกองค์กร ต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหารและผู้บริหาร หรือ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง หรือแม้กระทั่งการทำงานร่วมกันเป็นทีมทั้งองค์กร ซึ่งการที่จะสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้นั้นความสัมพันธ์ในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จและมีความสุข

สอดคล้องกับแนวคิดของ ริฟอรรถ ยะโกะ (2564) ที่กล่าวว่า การที่ครูสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาที่ดีในการเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาและลดความแตกแยกที่อาจเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับกับผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับ ญัฐติกร สังข์รูป (2560) ที่กล่าวว่า การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร มีการปรึกษาหารือกันกับเพื่อนร่วมงาน อยู่เสมอ ๆ มีความสามารถทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

2.6 ด้านสุขภาพและความปลอดภัย ในการดูแลสถานะทางจิตใจของครู โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะไว้ดังนี้ ผู้บริหารควรมีการดูแลสถานะทางจิตใจของครูด้วยการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิตลดแรงกดดันเพื่อไม่ให้ครูทำงานหนักเกินไป ไม่ยึดระเบียบเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารควรมีการสร้างเครือข่ายในการให้คำปรึกษาเพื่อดูแลสถานะทางจิตใจครู ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ครูจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนชุดพฤติกรรมการสอนของตนเองแบบฉับพลัน จึงทำให้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดความเครียดและความวิตกกังวลซึ่งเป็นอันตรายต่อการทำงานเพราะส่งผลกระทบต่อภาวะทางสุขภาพจิตและศักยภาพในการปฏิบัติงานของครูอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อีกทั้งมีข้อเรียกร้องจากงานที่สูงที่มีความสัมพันธ์กับความเครียดในการทำงานของครูและมีเรื่องของการประเมินการจัดทำผลงานต่าง ๆ ทำให้สมดุลระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิตเสียไป ซึ่งสอดคล้องกับ ริฟอรรถ ยะโกะ (2564) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดูแลและตรวจตราความปลอดภัยและสภาพจิตใจของครู สอดคล้องกับ อนิสา สังข์เจริญและศิวพร เต็มคู (2565) ที่กล่าวว่า เมื่อบุคคลได้พัฒนาตนเองให้มีความสมดุลในชีวิตและการทำงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างศักยภาพให้กับองค์กรหากผู้บริหารหรือครูได้เรียนรู้แนวคิดของความสมดุลและการพัฒนาตนเองตามหลักธรรมแล้ว สิ่งที่ได้รับคือความผูกพัน การสร้างประโยชน์ของบุคลากร และความสำเร็จที่เกิดขึ้นต่อองค์กรในระยะยาวสืบไป

2.7 ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ในเรื่องการช่วยเหลือดูแลสวัสดิการค่าตอบแทนของครูให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและเหมาะสมกับระดับงานที่ได้รับ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ไว้ดังนี้ ในการปฏิบัติงานให้กับทางราชการหากเป็นเรื่องที่เป็นไปตามระเบียบที่สามารถช่วยเหลือครูในการเบิกจ่ายควรจะต้องให้ครูให้ได้เบิกตามระเบียบและตามสิทธิ์ที่ควรจะได้รับ เพื่อให้รายจ่ายของครูน้อยลงและให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการทำงานที่ได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมกับความรู้

ความสามารถความทุ่มเทและเสียสละในงานที่ทำ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวันเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสายสุนีย์ ตรีเหล่า (2561) ที่กล่าวว่า ผลประโยชน์ของเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ว่าเป็นสิ่งบุคคลพึงจะได้รับค่าตอบแทนจากการทำงานพิเศษต่าง ๆ รวมถึงการปรับเงินเดือน การให้โบนัสประจำปีเพิ่มขึ้นเพื่อความเพียงพอของรายได้ต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน มีความรู้สึกพอใจต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับ เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากการศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนในเรื่องของสวัสดิการ และกองทุนเพื่อช่วยเหลือครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ ให้ดำรงชีพได้อย่างเหมาะสม และเร่งกระตุ้นพร้อมทั้งช่วยเหลือครูในการก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเพื่อขอมีวิทยฐานะตามกำหนดต่อไป

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุน ในการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในทางราชการให้เป็นไปตามระเบียบ และตามความเหมาะสมที่ครูควรได้รับ ส่งเสริมและจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือในการลดภาระค่าใช้จ่ายของครูในการปฏิบัติงานให้กับทางราชการ

1.3 ครูควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการวินัยการใช้เงินของตนเอง ในเรื่องของรายได้ ค่าตอบแทน รายจ่าย รวมไปถึงภาระหนี้สินของตนเอง ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและสมดุลกัน และควรตระหนักถึงความสำคัญในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการขอมีวิทยฐานะตามกำหนดเวลา

2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตต์

2.2 ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งอื่น ๆ เพิ่มเติม

2.3 ควรศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตต์

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์, 6(3), 175-183.
- กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2540). เอกสารรายวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 9011106. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3). กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าพาสตภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579. <https://www.moe.go.th/แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579>.
- กานดา จันทร์แย้ม. (2556). จิตวิทยายุทธศาสตร์และองค์การ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เกตุสุชา ทอนน้อย. (2555). บุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหาร. <https://www.gotoknow.org/posts/350389>.
- จิรประภา สายธนู. (2558). 5 เหตุผลหลักของการเลือก (และเลิก) เป็นครู. <https://www.hotcourses.in.th/study-abroad-info/career-focus/five-top-reasons-teachers-leave>.
- จิตติมา วรรณศรี. (2557). เอกสารคำสอนรายวิชา การบริหารงานบุคคล. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จุฬามาศ โถรัตน์. (2566). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- เจ้ฮาลีเม๊ะ สาและ. (2560). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูในโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลเมืองสุโขทัย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2549). การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชาคริสต์ เลิศเตชะจิรานนท์. (2565). การใช้อำนาจทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ชฎิล อินทร์รักษ์. (2561). *ขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ชนัญชิตา พัวพวง. (2563). *การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายวังหลวงหนองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชธานี.
- ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2560). *เทคนิคการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ถ้วนโรสนา ไต้ะนิเต. (2550). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ณัฐาสิริ ยิ่งรู้. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมในการทำงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช นครนายก* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ทิพย์วิมล ฌวงษ์ศรี. (2566). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธรเขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธรร สุนทรายุทธ. (2556). *ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม : หลักการ ทฤษฎีการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธวัชชัย ประดู่. (2565). *อาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Health and Safety)*. <https://library.wu.ac.th/km/อาชีวอนามัยและความปลอดภัย>.
- ธีระพล สุขภาพ. (2565). *ขวัญและกำลังใจในการทำงาน*. <https://www.gotoknow.org>.
- นันทพร ทองลิ้ม. (2563). *ผลกระทบของสัมพันธภาพในที่ทำงานและความไม่มั่นคงในงานต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ผ่านความสุขในการทำงาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นินทร์ลดา ปานยีน. (2560). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครยะลา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- นรมน ชันดี. (2561). *การศึกษาด้านการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2560). *การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.

- น้ำทิพย์ จันทรมูล. (2563). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพิบูลประชาสรรค์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กระทรวงศึกษาธิการ* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. นนทบุรี: สุวีริยาสาส์น.
- บรรจง ทองอก. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมในการทำงานและประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลพระนารายณ์มหาราช*. วารสารโรงพยาบาลสิงห์บุรี โรงพยาบาลสิงห์บุรี, 26(1), 1-13.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2546) *การบริหารงานบุคคล(การจัดการทรัพยากรมนุษย์)*. กรุงเทพฯ: อมรรการ พิมพ์.
- เบญจมาศ แดงเพ็ง. (2554). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาของอำเภอ ฝายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ปทุมพร กาญจนอัคร์. (2561). *แนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). *จิตวิทยาการอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปริญญา นันทา. (2565). *ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุบลราชธานี.
- ผดุง วุฒิไธย. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารสังกัดสำนักงานพัฒนา ภาค 3 จังหวัดเชียงใหม่* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พงศ์ หรดาล. (2541). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏ พระนคร.
- พงษ์ศักดิ์ ลาบรรเทา. (2564). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 3* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เพชร วรญาวิสุทธิ์. (2556). *สวัสดิการที่มีผลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากร วิทยาลัยการของพระราชพิธี สำนักพระราชวัง* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ Leadership and Motivation*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พรทิพย์ ไกยสิทธิ์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่ม อำเภอนิคมน้ำอ้นพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระชรอ ยากองโค. (2561). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยโซนเศรษฐกิจจังหวัดสงขลา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- พัชชา ปิณฑะดิษ. (2561). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- รัชฎาณี ลีพิลา (2564). *ความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือคุณแจสำคัญที่นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน*. <https://blog.happily.ai>.
- ริพอรรด ยะโกะ (2564). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอจะนะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ลีนา สุโรมาน. (2562). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรรัตน์ จันลาโสม. (2563). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการและครูอัตราจ้างในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรินทร์ บุญยั้ง. (2557). *เอกสารคำสอนรายวิชา การบริหารงานบุคลากร*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วสันต์ รัตนบุญชู, (2556). *แนวทางการพัฒนาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โพรเพช.
- วิชัย แหวนเพชร. (2548). *มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงานอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมกล.
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิภา แซ่อึ้ง. (2559). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเครือข่ายโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน กรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สมคิด บางโม (2554). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมบูรณ์ นาควิชัย. (2560). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). ร้อยเอ็ด: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2516). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมิต สัจฉกร. (2550). *การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน*. <https://www.tpa.or.th>.
- สายสุนีย์ ตรีเหล่า. (2561). *การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้น พื้นฐาน (พ.ศ.2566 - 2570) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์*. พิษณุโลก: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. กรุงเทพฯ: กลุ่มวิจัยและพัฒนานโยบายสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *คู่มือการบริหารโรงเรียน ในโครงการ พัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: กลุ่มวิจัยและพัฒนานโยบาย สำนัก นโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สุขุม นวลสกุล (2564). *10 คุณสมบัติสำคัญของผู้นำ*. <https://www.dharmniti.co.th>.
- สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. ขอนแก่น: เพ็ญพรินต์.
- สุขานันท์ พรหมจันทร์. (2566). *การศึกษาสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กร รัฐวิสาหกิจ (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุนทร แสนคำ. (2561). *การจัดการสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน*. <https://prezi.com/p/tjgxxnneark0/1>.
- สุพิชญา อูรเคนทร์เนตร. (2553). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักการคลังและ สินทรัพย์ (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- สรณ์สิริ กิจดิยะพงศ์. (2559). *การบริหารงานบุคคลของสถาน ศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 อำเภอไพศาลี จังหวัด นครสวรรค์ (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย.
- เสนาะ ตีเยาว์ (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- เสรี เพิ่มชาติ. (2556). *ความปลอดภัยในการทำงาน*. https://science.mcruc.ac.th/science/download_file/km_safety57.pdf.
- อนิสา สังข์เจริญและศิวพร แต่มคู. (2565). *แนวทางการสร้างความสมดุลชีวิตกับการทำงาน (Work Life Balance) ของครูโดยใช้หลักไตรสิกขา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อุทัย หิรัญโต. (2523). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อุบลรัตน์ ชุณหพันธ์. (2558). *การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษาชั้นประถมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดจันทบุรี ระยะเวลา และตราด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ไวยรัตน์ คงทัพ และเสวียน เจนเข้ว่า. (2564). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ไวยศุภย์ สิงหนาท. (2566). “ขวัญ กำลังใจ” สิ่งที่คนรับราชการต้องการอย่างยิ่ง จากผู้บังคับบัญชา และองค์กร. www.maharasadorn.com/35055.
- (ไม่ทราบชื่อ). (2555). *องค์ประกอบขวัญและกำลังใจ*. <https://www.gotoknow.org/posts/492219>.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Yoder, D. , et al. (1958). *Handbook of Personnel Management and Lab our Relation*. New York : McGraw-Hill.



ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสอบถามระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก**

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษ์ อุดมรัตน์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนา
นวัตกรรมทางการศึกษา
2. ดร.มารศรี มีโชค ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
3. นายยงค์ยุทธ รุ่งแจ้ง ผู้อำนวยการโรงเรียนประชาสงเคราะห์วิทยา

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ
ครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก**

1. ดร.จิรวรรณ สุธเสียง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก
อุตรดิตถ์
2. ดร.อุไร ปัญญาสิทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี
3. นายนพวงศ์ ดวงอุปะ ผู้อำนวยการโรงเรียนบางระกำวิทยศึกษา
4. นางสาววิไล อ่อนตนา ผู้อำนวยการโรงเรียนสฤณีเสนาพิทยาคม
5. นางกัญญา ศรีวิชา ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1

แบบสอบถาม

เรื่อง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ของ นางสาวเกสร แก้วคง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถิรพร เขาวนชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 45 ข้อ

จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านใด ๆ ทั้งสิ้นและขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบคำถามครั้งนี้

(นางสาวเกสร แก้วคง)

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อ สถานภาพ

1. เพศ

 ชาย หญิง

2. อายุ

 ต่ำกว่า 25 ปี 25 – 30 ปี 30 – 35 ปี มากกว่า 35 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มเป็นหนึ่งปี)

 น้อยกว่า 1 ปี 1 – 5 ปี 6 – 10 ปี มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียน
มัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก**

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาว่าข้อความต่อไปนี้ตรงกับความคิดเห็นของท่านในระดับใด ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อที่	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด พิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย						
1	ครูได้รับมอบหมายภาระงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความสนใจ					
2	ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีอิสระ					
3	ครูได้รับการเปิดโอกาสในการเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นต่อ ผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานใน สถานศึกษา					
4	ครูรู้สึกว่ามีคุณค่าและความสำคัญในการปฏิบัติงานอยู่ใน สถานศึกษา					
5	ครูภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย					
6	ครูมีความสุขในการทำงาน และพร้อมที่จะอุทิศเวลาในการ ทำงานให้สถานศึกษาและผู้เรียน					
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน						
7	ครูได้รับการส่งเสริม สนับสนุนเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ใหม่ๆ ใน การพัฒนาการเรียนการสอน					
8	ครูได้รับการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องตาม เกณฑ์ที่กำหนด					
9	ครูได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการเข้ารับการพัฒนาวิชาชีพ					
10	ครูได้รับโอกาสและการสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่ง หรือ มี วิทยฐานะที่สูงขึ้น ตามกำหนดเวลา					

ข้อที่	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด พิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11	งานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันช่วยให้ครูมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน					
12	ครูได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ ในผลงานที่ได้รับ					
13	ครูได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการที่มีความท้าทายมากขึ้น					
14	ครูได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง และการประเมินผล การปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปด้วย ความยุติธรรม					
ด้านลักษณะผู้นำ						
15	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการ ปฏิบัติงาน					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ใน สถานศึกษา					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการควบคุมดูแลครูและ บุคลากรด้วยความเสมอภาค และความยุติธรรม					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นแบบอย่างในการมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสในการให้คำปรึกษา และให้การช่วยเหลือครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน					
20	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความสนใจปัญหาต่างๆของ บุคลากรและสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาดังนั้นได้อย่าง เป็นระบบ					
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน						
21	สถานศึกษาของท่านมีอาคารสถานที่ที่มีความพร้อม สะดวก ต่อการใช้งาน					
22	สถานศึกษาของท่านมีอาคารสถานที่ที่มีความปลอดภัยต่อการ ใช้งาน					
23	สถานศึกษาของท่านมีการรักษาความปลอดภัยอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ เช่น เวนรยาม กล้องวงจรปิด					
24	สถานศึกษาของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ เอื้อต่อการทำงาน ถูกสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่าง เพียงพอ					

ข้อที่	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด พิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
25	สถานศึกษาของท่านมีวัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการเรียนสอน อย่างเพียงพอและเหมาะสม					
26	สถานศึกษาของท่านมีวัสดุอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร อย่างเพียงพอและเหมาะสม					
ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร						
27	สถานศึกษาของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ภายในสถานศึกษาอยู่เสมอ					
28	ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านมีการให้ความ ร่วมมือในการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นอย่างดี					
29	ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านมีความสามัคคีกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ทุกฝ่าย					
30	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญและและเป็น กันเองนอกเหนือเวลาการปฏิบัติงาน					
31	สถานศึกษาของท่านมีการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ในการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างถูกต้อง ทันท่วงที และ รวดเร็ว					
32	สถานศึกษาของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เป็นที่ ยอมรับและถือปฏิบัติร่วมกัน					
33	เมื่อเกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของท่านทุกคน สามารถร่วมกันหาทางออกแก้ไขและป้องกัน ความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นได้					
ด้านสุขภาพและความปลอดภัย						
34	สถานศึกษาของท่านมีแนวทางในการส่งเสริมสุขภาพของครู และบุคลากร					
35	สถานศึกษาของท่านมีแนวทางในการส่งเสริมความปลอดภัย ในชีวิตและทรัพย์สิน					
36	สถานศึกษาของท่านมีแนวทางในการป้องกันความเสี่ยง อันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ					
37	สถานศึกษาของท่านมีการจัดการป้องกันโรคติดต่อและโรค อุบัติใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด พิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
38	สถานศึกษาของท่านมีการให้ความสำคัญกับการดูแลสถานะทางจิตใจของครูและบุคลากร					
39	สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโอกาสต่าง ๆ					
ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน						
40	สถานศึกษาของท่านมีการจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมหรือเป็นไปตามระเบียบ					
41	ครูได้รับสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล สุขภาพเหมาะสมและครอบคลุม เช่น การเบิกค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปีเป็นประจำ					
42	ครูคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิตและเหมาะสมกับระดับงานที่ได้รับ และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน					
43	ครูมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพที่ปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคต					
44	ครูคิดว่าอาชีพที่ท่านทำอยู่จะเป็นหลักประกันที่ช่วยให้ความเป็นอยู่ของครอบครัวท่านดีขึ้นได้					
45	ครูพอใจในระบบการจัดสวัสดิการของสถานศึกษา					

ขั้นตอนที่ 2

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ของ นางสาวเกสร แก้วคง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถิรพร เขาวนชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

2. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่ง สถานที่สัมภาษณ์ วันเดือนปีที่สัมภาษณ์ เวลาเริ่มการสัมภาษณ์ เวลาจบการสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบเติมคำตอบ

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 7 ข้อ

จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสัมภาษณ์ตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านใด ๆ ทั้งสิ้นและขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบคำถามครั้งนี้

(นางสาวเกสร แก้วคง)

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

วันเดือนปีที่สัมภาษณ์.....

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....

จบการสัมภาษณ์เวลา.....

ตอนที่ 2 ประเด็นคำถาม แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

1. ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ อย่างไรก็ตาม โดยใช้กระบวนการใด

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม โดยใช้กระบวนการใด

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านลักษณะผู้นำ ในการควบคุมดูแลครูอย่างเสมอภาคและยุติธรรม อย่างไรก็ตาม โดยใช้กระบวนการใด

.....

.....

.....

4. ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของครู อย่างไรบ้าง โดยใช้กระบวนการใด

.....

.....

.....

5. ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ในการจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษาร่วมกัน อย่างไรบ้าง โดยใช้กระบวนการใด

.....

.....

.....

6. ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านสุขภาพและความปลอดภัย ในการดูแลสภาวะทางจิตใจของครู อย่างไรบ้าง โดยใช้กระบวนการใด

.....

.....

.....

7. ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ในเรื่องการช่วยเหลือดูแลสวัสดิการค่าตอบแทนของครูให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและเหมาะสมกับระดับงานที่ได้รับ และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ
แบบสอบถามระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียน
มัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

ข้อ	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ครูไม่มีวิทยฐานะ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย							
1	ครูได้รับมอบหมายภาระงานที่ตรงกับ ความรู้ความสามารถและความสนใจ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างมีอิสระ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	ครูได้รับการเปิดโอกาสในการเสนอข้อมูล และข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนา และปรับปรุงการบริหารงานใน สถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	ครูรู้สึกว่ามีคุณค่าและความสำคัญในการ ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	ครูภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานที่ได้รับ มอบหมาย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6	ครูมีความสุขในการทำงาน และพร้อมที่จะ อุทิศเวลาในการทำงานให้สถานศึกษาและ ผู้เรียน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน							
7	ครูได้รับการส่งเสริม สนับสนุนเพื่อเพิ่ม ทักษะความรู้ใหม่ๆ ในการพัฒนาการกร เรียนการสอน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	ครูได้รับการส่งเสริมการพัฒนางานวิชาชีพ อย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ที่กำหนด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9	ครูได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการเข้า รับการพัฒนางานวิชาชีพ	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้

ข้อ	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
10	ครูได้รับโอกาสและการสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่ง หรือ มีวิทยฐานะที่สูงขึ้นตามกำหนดเวลา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
11	งานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันช่วยให้ครูมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12	ครูได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ ในผลงานที่ได้รับ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
13	ครูได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการที่มีความท้าทายมากขึ้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
14	ครูได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งและการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปด้วยความยุติธรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านลักษณะผู้นำ							
15	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ในสถานศึกษา	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการควบคุมดูแลครูและบุคลากรด้วยความเสมอภาค และความยุติธรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นแบบอย่างในการมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสในการให้คำปรึกษาและให้การช่วยเหลือครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความสนใจปัญหาต่างๆของบุคลากรและสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ครูไม่มีวิทยฐานะ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน							
21	สถานศึกษาของท่านมีอาคารสถานที่ที่มี ความพร้อม สะดวกต่อการใช้งาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
22	สถานศึกษาของท่านมีอาคารสถานที่ที่มี ความปลอดภัยต่อการใช้งาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
23	สถานศึกษาของท่านมีการรักษาความ ปลอดภัยอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ เช่น เวนรยาม กล้องวงจรปิด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
24	สถานศึกษาของท่านมีการจัด สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการ ทำงาน ถูกสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มี แสงสว่างเพียงพอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
25	สถานศึกษาของท่านมีวัสดุอุปกรณ์ ในการ จัดการเรียนสอน อย่างเพียงพอและ เหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
26	สถานศึกษาของท่านมีวัสดุอุปกรณ์ ในการ ปฏิบัติงานของครูและบุคลากร อย่าง เพียงพอและเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร							
27	สถานศึกษาของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อ เสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในสถานศึกษา อยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
28	ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของ ท่านมีการให้ความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
29	ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของ ท่านมีความสามัคคีกัน สามารถทำงาน ร่วมกันได้ทุกฝ่าย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ครูไม่มีวิทยฐานะ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
30	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญ ใกล้ชิดและและเป็นกันเองนอกเหนือเวลา การปฏิบัติงาน	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
31	สถานศึกษาของท่านมีการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานในการปฏิบัติงาน ภายในองค์กรได้อย่างถูกต้อง ทัวถึง และ รวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
32	สถานศึกษาของท่านมีการสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่ดี เป็นที่ยอมรับและถือปฏิบัติ ร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
33	เมื่อเกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษา ของท่าน ทุกคนสามารถร่วมกันหา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านสุขภาพและความปลอดภัย							
34	สถานศึกษาของท่านมีแนวทางในการ ส่งเสริมสุขภาพของครูและบุคลากร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
35	สถานศึกษาของท่านมีแนวทางในการ ส่งเสริมความปลอดภัยในชีวิตและ ทรัพย์สิน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
36	สถานศึกษาของท่านมีแนวทางในการ ป้องกันความเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้น จากการปฏิบัติงาน ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
37	สถานศึกษาของท่านมีการจัดการป้องกัน โรคติดต่อและโรคอุบัติใหม่อย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
38	สถานศึกษาของท่านมีการให้ความสำคัญ กับการดูแลสุขภาพทางจิตใจของครูและ บุคลากร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
39	สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและ บุคลากรในโอกาสต่างๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ครูไม่มีวิทยฐานะ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน							
40	สถานศึกษาของท่านมีการจัดสวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก ให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่าง เหมาะสมหรือเป็นไปตามระเบียบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
41	ครูได้รับสวัสดิการเกี่ยวกับการ รักษาพยาบาล สุขภาพเหมาะสมและ ครอบคลุม เช่น การเบิกค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปีเป็นประจำ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
42	ครูคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการ ดำรงชีวิตและเหมาะสมกับระดับงานที่ ได้รับ และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
43	ครูมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพที่ปฏิบัติทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
44	ครูคิดว่าอาชีพที่ท่านทำอยู่จะเป็น หลักประกันที่ช่วยให้ความเป็นอยู่ของ ครอบครัวท่านดีขึ้นได้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
45	ครูพอใจในระบบการจัดสวัสดิการของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เรื่อง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	45

ภาคผนวก จ ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ เรื่องแนวทางการส่งเสริมขวัญ
และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

ข้อ	แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทย ฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด พิษณุโลก	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย							
1	ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มี วิทยฐานะ ด้านความพึงพอใจในงานที่ ได้รับมอบหมาย ในการปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ อย่างไรก็ตาม โดยใช้กระบวนการใด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน							
2	ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มี วิทยฐานะ ด้านความก้าวหน้าใน ตำแหน่งงาน ในการพิจารณาเลื่อน เงินเดือนและการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม โดยใช้ กระบวนการใด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านลักษณะผู้นำ							
3	ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มี วิทยฐานะ ด้านลักษณะผู้นำ ในการ ควบคุมดูแลครูอย่างเสมอภาคและ ยุติธรรม อย่างไรก็ตาม โดยใช้กระบวนการ ใด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทย ฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด พิษณุโลก	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน							
4	ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มี วิทยฐานะ ด้านสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน ในการบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของครู อย่างไรบ้าง โดยใช้กระบวนการใด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร							
5	ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มี วิทยฐานะ ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ในการจัดการความขัดแย้งภายใน สถานศึกษาร่วมกัน อย่างไรบ้าง โดยใช้ กระบวนการใด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านสุขภาพและความปลอดภัย							
6	ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มี วิทยฐานะ ด้านสุขภาพและความ ปลอดภัย ในการดูแลสภาวะทางจิตใจ ของครู อย่างไรบ้าง โดยใช้กระบวนการ ใด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทย ฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด พิษณุโลก	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน							
7	ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มี วิทยฐานะ ด้านสวัสดิการและ ค่าตอบแทน ในเรื่องการช่วยเหลือดูแล สวัสดิการค่าตอบแทนของครูให้ เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและเหมาะสม กับระดับงานที่ได้รับ และสภาพ เศรษฐกิจในปัจจุบัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้