

ผู้บริหารดีเด่นของสมาคมผู้บริหารแห่งประเทศไทย เป็นต้น

7. กล้าตัดสินใจ ในหลายๆครั้งได้ตัดสินใจร่วมกับผู้ปกครองด้วยความรอบคอบถูกต้อง เช่น การตัดสินใจกรณีเกิดสงครามอิรักและสหรัฐอเมริกา ขณะที่นักเรียนโครงการแลกเปลี่ยนรุ่นที่ 1 จะต้องเดินทางไปในขณะนั้น สามารถชี้แจงอธิบายและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องประสบความสำเร็จอย่างสูงยิ่ง

8. มีคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักบริหารพรหมวิหาร 4 เป็นธรรมเนียมในการบริหารบุคลากรได้แก่

8.1 เมตตา ให้ความรัก ความปรารถนาดีแก่ทุกคนด้วยความเสมอภาค ไม่ลำเอียง

8.2 กรุณา ให้ความช่วยเหลือสงสารบุคลากรที่มีทุกข์ สุขุเสียบิดามารดา ให้ความช่วยเหลืออย่างเท่าเทียมกันหรือกรณีมีปัญหาในหน้าที่การงานและปัญหาส่วนตัว

8.3 มุชิตา ได้ให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกคนเมื่อประสบความสำเร็จในชีวิตหน้าที่การงานโดยไม่ถือชนชั้น เช่น การพิจารณาความคิดความชอบบุคลากร การส่งเสริมให้ได้รับเลื่อนระดับเข้าสู่แท่งเงินเดือน คส.3 การจัดทำการ์ดอวยพรและของที่ระลึกมอบให้ทุกคน ในวันคล้ายวันเกิดของบุคลากร

8.4 อุเบกขา ทำงานโดยปราศจากอคติ วางตัวเป็นกลาง จะให้ความยุติธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ลำเอียง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่แสดงความคิดเห็นหรือทับถมเมื่อบุคลากรประสบเคราะห์กรรมถึงความวิบัติ

9. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง สามารถเก็บความรู้สึกต่างๆ ได้ สุขุม รอบคอบ นุ่มนวล มีความอดทนต่อความรู้สึกที่ไม่ถูกต้องหรือขัดต่อกฎระเบียบ เช่น การอภิปรายด้วยความรุนแรง บางประเด็นขณะประชุมครูประจำเดือนหรือประชุมคณะกรรมการฝ่ายบริหารโรงเรียน

10. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียนและครอบครัว มีนิสัยรักการอ่าน การใช้เวลาว่างในวันหยุด เดินทางเป็นระยะ 250 กม. (ไปกลับ) มาศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ทั้งที่มีภาระด้านการบริหารที่หนักอยู่แล้วเพราะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยพยายามวางแผนบริหารเวลาให้คุ้มค่าที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานและการศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง

11. ความจริงใจ ยึดอุดมการณ์ในการทำงานให้ความจริงใจแก่ผู้ร่วมงาน ทุกคนด้วยความเสมอภาค จริงใจ “กอดคอกันทำงาน งานสำเร็จคนมีความสุข”

การบริหารงาน

ในการบริหารงานในสถานศึกษานั้นได้บริหาร “แบบทุกคนมีส่วนร่วม” โดยพิจารณาจัดทำภารกิจให้ชัดเจน ครอบคลุมงานทั้งหมดและมีการกำหนดกลุ่มงานที่มีความสอดคล้องกัน

จัดโครงสร้างบริหารที่เป็นนิติบุคคล มีการบริบทที่มีสายบังคับบัญชา และการประสานคน เพื่อให้
 เกิดความคล่องตัว ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาตามกฎหมายเพื่อให้
 งานสำเร็จเกิดประสิทธิภาพ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถจัดระบบงานและหัวหน้างานต้อง
 ใช้ความรู้ความสามารถในการจัดงานให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของ
 ผู้ร่วมงานหลักสำคัญที่บริหารงานจนประสบความสำเร็จโดยยึดหลักของพระบรมราโชวาทของ
 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ที่พระราชทานแก่ ข้าราชการทุกหมู่เหล่านำมาเป็นข้อคิดให้แก่
 ข้าราชการครูและบุคลากรทุกฝ่ายเป็นประจำทุกเดือน นำหลักธรรมะมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน
 ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้แก่ ฉันทะ ความพึงพอใจ โดยให้บุคลากรทุกคนได้ทำงาน
 อย่างที่ตนเองชอบ ปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะมีความเพียรพยายามในการทำงาน ทำงานด้วย
 ความคิดก่อนทำ การทำงานด้วยความไคร่ครอง มีความรอบคอบ ถูกต้อง รวดเร็ว

การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการทั้งจาก
 ภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงเป็นผู้มีความสำคัญ อย่างยิ่งในการเป็น
 แบบอย่างที่ดีในองค์กรที่จะนำหน่วยงานสู่ความสำเร็จ ต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญตาม
 Cherdasak Style 11 ประการ ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีความซื่อสัตย์ มีความมุ่งมั่น ขยัน อุตุน
 มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำสูง กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรมจริยธรรม
 มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีความจริงใจ จากประสบการณ์ของข้าพเจ้า
 ที่ได้บริหารการศึกษามาเป็นเวลา 15 ปี โดยบริหารสถานศึกษาจำนวน 3 แห่ง ตั้งแต่ ขนาดเล็ก
 ขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ ซึ่งบริบทของสถานศึกษาเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง
 อีกทั้งปัญหาอุปสรรคแตกต่างกัน ข้าพเจ้าได้นำหลักการบริหารประสบการณ์บริหารและอุดมการณ์
 มาใช้จนกระทั่งประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ปกครอง
 และชุมชน นอกจากภาวะผู้นำ Cherdasak Style แล้วข้าพเจ้ายังนำเทคนิควิธีและหลักการบริหาร
 ต่างๆ มาใช้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียน เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม
 การบริหารโดยยึดประชาธิปไตย การสร้างทีมงาน เทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOT การบริหาร
 แบบ TQM การบริหารระบบคุณภาพ ISO 9002 จนสามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างมี
 ประสิทธิภาพ ในการบริหารและจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้นไม่มีทฤษฎีใดที่
 เหมาะสมหรือสามารถนำมาใช้บริหารได้กับทุกองค์กร หากแต่ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องเป็นผู้ที่
 มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการนำเทคนิควิธีหรือทฤษฎีต่างๆ ที่หลากหลายมาใช้ในการบริหารจัดการ
 การศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพเหตุการณ์ สถานที่ช่วงระยะเวลา และอื่นๆ จึงจะประสบ
 ความสำเร็จในที่สุด

คุณธรรมที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

วิชา ภูตองใจ (2549 : 1-7) ได้เสนอแนวคิดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เพราะเป็นกลไกที่จะขับเคลื่อนทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย โดยมีคุณธรรมเป็นเทคนิคการบริหารงานบุคคลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องมี เพื่อการครองตน ครองคนและครองงาน ทำให้เกิดการนำทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

จุดประสงค์ของบทความนี้ เพื่อเสนอแนวคิดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เพราะเป็นกลไกที่จะขับเคลื่อนทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย โดยมีคุณธรรมเป็นเทคนิคการบริหารงานบุคคลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องมี เพื่อการครองตน ครองคนและครองงาน ทำให้เกิดการนำทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

การอยู่ร่วมกันของคนในสังคมนั้น ถ้าจะให้เกิดความเป็นระเบียบ ความสงบสุขได้นั้น นอกจากจะมีระเบียบ มีกฎหมาย และจารีตประเพณีเป็นกรอบในการปฏิบัติแล้ว บุคคลที่อยู่ในสังคมต้องมีคุณธรรมควบคู่กับจริยธรรมอีกด้วย เพราะคุณธรรม- จริยธรรม ยังใช้เป็นแนวทางในการประกอบในการตัดสินใจต่อการกระทำที่ถูกต้องเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ด้วย สำหรับผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่ต้องมีคุณธรรม เพื่อใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม มีความซื่อสัตย์ (คำว่า ซื่อสัตย์ ตามความหมายที่พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 กล่าวไว้ว่า หมายถึง ประพฤติกรรม ตรงและจริงใจ ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง) มีความบริสุทธิ์ และให้ความยุติธรรมแก่ทุก ๆ คนในโรงเรียน การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณธรรม จะเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ รู้สึกว่าตนเองมีความมั่นคงความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานในองค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันคุณธรรมเป็นสิ่งสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อบุคคลทั่วไป จึงควรให้มีการปลูกฝังคุณธรรมให้เกิดขึ้นกับบุคคลทุก ๆ คน ซึ่งในเรื่องนี้พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ รัชกาลที่ 9 ได้มีพระบรมราโชวาทที่เกี่ยวกับคุณธรรมที่เราคนไทยทุกคนควรศึกษาและนำมาปฏิบัติรวม 4 ประการ คือ

1. การรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตัวเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ และเป็นธรรม
2. การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติอยู่ในความตั้งความดีนั้น
3. การอดทน อดกลั้นและอดออม ที่จะไม่ประพฤติกว้างความตั้งสุจริตไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด

4. การรู้จักวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของคนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

สำหรับคุณธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้มีการกำหนดไว้ชัดเจนว่าต้องยึดถือคุณธรรมหรือต้องมีคุณธรรมใดบ้าง แต่ลักษณะซึ่งแสดงคุณธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดจะปรากฏอยู่ในหลักของศาสนาทุกศาสนา ระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง จรรยา และวินัยของข้าราชการครู ซึ่งโดยสรุปแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณธรรมในเรื่องต่อไปนี้ เป็นพื้นฐาน คือ

1. มีเมตตา กรุณา ต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น
2. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
3. ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
4. มีความซื่อสัตย์ มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
6. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และผู้อื่น
7. มองโลกในแง่ดี
8. ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

คุณธรรมดังกล่าวข้างต้น เป็นเรื่องมียอมรับจากสังคมและเป็นความคาดหวังทั้งของทางราชการและสังคมที่จะได้เห็นข้าราชการไทยประพฤติปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนในฐานะ “ครู” ด้วยแล้ว ก็ยิ่งคาดหวังสูงกว่าข้าราชการในตำแหน่งอื่น ๆ เพราะการดำรงอยู่ในตำแหน่งที่เป็นทั้งครูและผู้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติทั้งในด้านคุณธรรมและหน้าที่การงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถ “ครองคน ครองคน และครองงาน” อำนาจหน้าที่ตามระเบียบกฎหมาย อาจทำให้ผู้บริหาร “ครองงาน” ได้ แต่ผู้บริหารจะไม่สามารถ “ครองคน” และ “ครองคน” ได้เลย ถ้าหากผู้บริหารขาดคุณธรรม ผู้นำควรหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำลายความไว้วางใจ และใช้ความเป็นผู้นำทางจริยธรรมโดยมุ่งเน้นตามข้อแนะนำต่อไปนี้

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญา การจัดการศึกษาที่ดี ผู้บริหารที่ไม่มีวิสัยทัศน์บนพื้นฐานทางปรัชญา การจัดการศึกษา คุณเหมือนจะทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกับการตัดสินใจ และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ทางการเมืองจะมาคุมการปฏิบัติผล ก็คือจุดมุ่งหมายกลายเป็นวิถีไป ผู้บริหารต้องมีเหตุผลในการปฏิบัติ เขาต้องมีเหตุผลอ้างอิงสนับสนุนได้ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เหตุผลอยู่บนพื้นฐานของหลักการมิใช่อารมณ์หรือการหยั่งรู้ ผู้บริหารต้องยืนอยู่บนหลักการที่สามารถทดสอบได้ ผู้บริหารต้องค้นหาปรัชญาที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมประชาธิปไตย และบุคลิกลักษณะส่วนตัวของเขา

2. เป็นผู้นำทางด้านคุณธรรมอย่างแข็งขัน ผู้นำทางการศึกษาควรสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมในโรงเรียน บรรยากาศทางจริยธรรมมิใช่เป็นการประมวลกฎเกณฑ์หรือกฎหมาย แต่เป็นเรื่องเจตคติที่เหนือกว่า ซึ่งต้องรับฝึชชอบให้สอดคล้องกับการปฏิบัติอย่างรอบครอบ การตัดสินใจในแต่ละครั้ง ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศทางจริยธรรม ถ้าผู้บริหารไม่เอาผิดกับการสอนที่ย่ำแย่ เป็นบรรยากาศของการสนับสนุนเช่นนั้น ก็เท่ากับเป็นการยอมรับการฉ้อฉลต่อชุมชนและนักเรียน ผู้บริหารที่ไม่เอาผิดกับนักเรียนที่ขาดเรียนก็เท่ากับโรงเรียนไม่มีความสำคัญ ผู้บริหารต้องถามและตอบคำถามนี้ ทำไมโรงเรียนจึงต้องจัดตั้งขึ้น เราต้องประสบผลสำเร็จในเรื่องอะไร พันธกิจอะไรที่โรงเรียนต้องทำเพื่อให้นักเรียนและชุมชน พฤติกรรมของนักเรียนและครูเป็นเช่นไรที่มีความสำคัญต่อชุมชนของโรงเรียน คำตอบคำถามเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบบรรยากาศทางจริยธรรมของโรงเรียน

3. การแบ่งแยกควรอยู่ในภาวะที่ควรถูกดำเนินการแบ่งแยกเกิดขึ้นในรูปแบบที่ละเอียดอ่อน การเลือกที่รักมักที่ชังเกิดขึ้นในห้องพักครูที่ซึ่งสังเกตเห็นเป็นเชิงลบ ได้ถูกเฉลยในห้องแนะแนว นักเรียนที่ไม่ได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ควรได้รับการส่งเสริมวิชาชีพมากกว่าศึกษาต่อทางวิชาการและในชั้นเรียนการดูหมิ่นได้รับการเพิกเฉย ผู้บริหารต้องไม่อดทนกับการแยกที่รักมักที่ชัง ผู้บริหารต้องวินิจฉัยว่าเป็นเรื่องจริยธรรม และเป็นประเด็นทางการศึกษา วิธีเดียวที่จะทำให้ ครู นักเรียน ชุมชนมีความตระหนักในเรื่องนี้สูงขึ้นก็โดยการพัฒนาบุคลากรผ่านมาเป็นนโยบาย การสร้างเจตคติดีการปฏิบัติ มีการตรวจสอบติดตาม

4. การสอนที่ดีเป็นหน้าที่ การสอนที่ย่ำแย่ทำร้ายนักเรียน ทำลายครูที่สอนดี และทำร้ายชุมชน ครูที่ย่ำแย่ผิดพลาดในการจำแนกนักเรียนตามฐานความรู้ของนักเรียนส่งผลให้บรรยากาศในโรงเรียนไม่ดี ทำลายครูที่ทำการสอนดี ผลการสอนของครูที่ย่ำแย่ส่งผลถึงการดำเนินชีวิตของนักเรียน ผู้บริหารต้องรักษาคูณภาพของสิทธิต่าง ๆ ของครูและสิทธิต่าง ๆ ของนักเรียนและสิทธิของชุมชน นักเรียนไม่มีพลังอำนาจที่จะเปลี่ยนครู นักเรียนต้องพึ่งพาผู้บริหารที่จะแน่ใจได้ว่าครูที่มีพฤติกรรมที่ย่ำแย่ควรได้รับการปรับปรุงหรือขจัดออกไป ในการจัดการครูที่มีพฤติกรรมการสอนที่ย่ำแย่ ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ในการปฏิบัติในสิ่งที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและชุมชน

5. ผู้บริหารคือผู้สร้างชุมชน คนส่วนมากไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน โรงเรียนผิดพลาดในการที่ไม่รวมชุมชนเข้ามาอยู่ในโครงสร้างของโรงเรียน เป็นผลให้ชุมชนไม่มีความรู้สึกหรือเป็นภารกิจ ไม่มีตัวเชื่อมระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ของโรงเรียน เมื่อไม่มีความรู้สึกของชุมชนกลุ่มต่าง ๆ ของโรงเรียนก็ดูเหมือนทำงาน ด้วยรูปแบบของการเผชิญหน้าและความขัดแย้งมากกว่าความร่วมมือ และความร่วมมือร่วมใจ ผู้บริหารที่ดีสร้างชุมชนเขาจะวามโนภาพว่าโรงเรียนเป็นหน่วยเดียวกับชุมชนที่ซึ่งกลุ่มต่าง ๆ จะมีความร่วมมือ โรงเรียนต้องสร้างบรรยากาศแห่งความ

อบอุ่น สถานที่เชิญชวนเพราะครูและนักเรียนมีความรู้สึกมีความต้องการ ชุมชนของโรงเรียนยอมรับในคุณค่าภายนอกของสมาชิกต่าง ๆ ดังนั้นการแบ่งแยก การหลอกลวง การไม่เคารพนับถือจึงไม่มีในโรงเรียน การทำงานเพื่อสร้างชุมชนด้วยการกำหนดเป้าหมายร่วมกันการสร้างค่านิยมร่วมเป็นเป้าหมายเบื้องต้นของผู้บริหารที่มีจริยธรรม

6. รักษาคุณภาพของสิทธิของทุกกลุ่ม เป็นความยากลำบากในการรักษาคุณภาพในสิทธิต่าง ๆ ของกลุ่มที่มีความแตกต่างอย่างมากภายในชุมชนของโรงเรียน ผู้บริหารอาจหาวิธีการที่ง่าย ๆ ที่มุ่งไปที่คนกลุ่มใหญ่ สนับสนุนให้เขามีความมั่นใจเสมอในทางตรงกันข้าม สิทธิของคนกลุ่มน้อยก็ต้องไม่เกิดความสูญเสียด้วย เมื่อสิทธิของคนส่วนใหญ่แยกออกจากสิทธิของคนส่วนน้อย ประเด็นทางจริยธรรมจะเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องวินิจฉัยแนวทางการปฏิบัติบนพื้นฐานของข้อแนะนำทางจริยธรรม ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล รักษาคุณภาพสิทธิของกลุ่มใหญ่กับคนกลุ่มน้อยคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่ยากจะบรรลุประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องกำหนดกรอบการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมของสิทธิของการปฏิบัติที่ถูกต้องเพื่อโรงเรียน หน้าที่ของโรงเรียนคืออะไรในสังคมประชาธิปไตยที่มอบให้ตามสถานการณ์ บทเรียนอะไรที่สามารถเรียนรู้จากสมาชิกของชุมชนจากการตัดสินใจ สิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นเบื้องต้นก็คือสิ่งใดที่เป็นสิทธิในกรอบความรับผิดชอบของผู้บริการ

7. ปฏิบัติในประเด็นที่ถูกต้องแต่อาจไม่ถูกใจคนส่วนใหญ่ บ่อยครั้งที่ผู้บริหารต้องแยกระหว่างความทันสมัยกับความถูกต้องทางจริยธรรม ผู้นำทางจริยธรรมจะไม่มีปัญหาในสิ่งที่ถูกต้องกับความทันสมัยจะเป็นเหมือนเหรียญคนละด้าน อย่างไรก็ตามมีหลายครั้งเมื่อประเด็นเหล่านี้ไม่เป็นเหมือนเหรียญคนละด้าน หลายสถานการณ์อาจเป็นประเด็นทั้งคู่สนับสนุนเพื่อคนส่วนน้อยและรับหลักการของทิศทางการศึกษาใหม่ ผู้นำที่ชาญฉลาดจะสะท้อนประเด็นต่าง ๆ ตรวจสอบทุกด้านและใช้ดุลยพินิจพิจารณาจากหลักธรรมที่มีอยู่ ตัวอย่างในการให้ข้อเสนอแนะโค้ชที่เบี่ยงเบนเพราะโค้ชโกรธคนที่ใช้อิทธิพลเสนอแนะประเด็นทางจริยธรรมในขณะที่กำหนดประเด็นต่าง ๆ ของหลักสูตรอาจจะเป็นปัญหาทางความคิดเห็น และเนื้อหาวิชาเพื่อการประนีประนอม

8. การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้องสำหรับสมาชิกของชุมชนของโรงเรียน ผู้บริหารคือผู้ตัดสินใจบนพื้นฐานว่าอะไรคือ สิ่งที่ต้องขององค์กรหรือลืมไปว่าองค์กรตั้งขึ้นเพื่อสนองตอบความต้องการของสมาชิก ดังนั้นโรงเรียนจึงมิได้รักษามุมมองว่าส่วนนี้ไว้ จึงเฉยเมยกับเสียงบ่น ใช้ความวุ่นของระบบราชการหลีกเลี่ยงคำวิจารณ์ ไม่พิจารณาความต้องการของนักเรียน มุ่งงานให้บุคลากรในองค์กรทำเท่านั้นพอ ผู้บริหารที่ดีต้องมีเป้าหมายเบื้องต้นในการให้บริการ เป้าหมายการให้บริการคือต้องยึดคำถามที่ว่าเราจะมีส่วนร่วมช่วยสมาชิกอย่างไร เราสามารถปรับปรุงวิธีการที่จะช่วยสมาชิกของเราอย่างไร ต้องริเริ่มโดยเชิญผู้ปกครองกลับมาโรงเรียน

ความมุ่งมั่นในการให้บริการต้องการให้ผู้บริหารประเมิน โรงเรียน ประเมินสมาชิกและประเมิน โปรแกรมที่เราส่งมอบและให้ความช่วยเหลือ

9. สร้างความกล้าทางจริยธรรม ซึ่งเป็นบทบาทหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจะขาดความกล้าทางจริยธรรมไม่ได้ ผู้บริหารสามารถอ้างสิทธิในการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม แต่ถ้าเขาพลาดที่จะทดสอบ เมื่อเผชิญหน้ากับผู้ปกครอง สมาชิกของคณะกรรมการศึกษานิเทศก์ เขาขาดความกล้าทางจริยธรรม ผู้บริหารที่รับแรงกดดันจะทำลายมาตรฐานทางจริยธรรม ผู้นำต้องมีความกล้าทางจริยธรรมที่จะกล้าต่อต้านหรือกล้าพูดคำว่าไม่ได้ ผู้บริหารต้องมีจุดยืนสอดคล้องกับหน้าที่พันธกิจ ความรับผิดชอบตามบทบาท โดยสรุปผู้บริหาร ไม่อาจพึ่งพาคณะกรรมการหรือหวังที่จะให้คนอื่นช่วยตัดสินใจในพันธกิจของท่าน ท่านต้องปฏิบัติตามหลักจริยธรรมอันเป็นบทบาทของผู้บริหาร

10. สื่อให้เห็นว่าสิ่งที่พูดกับสิ่งที่ทำบูรณาการเข้ามาในหน้าที่ของตนเอง โรงเรียนจะไม่มีบรรยากาศทางจริยธรรม ถ้าผู้บริหารไม่สื่อค่านิยมทางจริยธรรมผู้บริหารต้องกำหนดกฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน และสังคม กฎเกณฑ์นี้ต้องสื่อทุกวัน สิ่งแวดล้อมทางจริยธรรมจะบรรลุผลผ่านการตัดสินใจเป็นพัน ๆ ครั้งตลอดระยะเวลาอันยาวนาน ผู้นำทางจริยธรรมมีความหมายเดียวกับโรงเรียนที่ดี ผู้บริหารที่มีจริยธรรมต้องสนใจว่าเงินที่ใช้นั้นใช้อย่างถูกต้อง บุคคลได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ครูสอนอย่างดี โค้ชสอนผู้เล่นให้เล่นหนักและยุติธรรม หลักสูตรต้องพัฒนาตามความต้องการทางสังคมท่านต้องรับผิดชอบต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการของโรงเรียนผู้บริหารที่ดีต้องมีจริยธรรม ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ ปี 2546 ให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล (โรงเรียนเป็นนิติบุคคล คือการบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐ)

ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนในปัจจุบันนี้จึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี ซึ่งเรียกว่า “ หลักธรรมาภิบาล ” มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อส่งเสริมและสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะนิติบุคคล ซึ่งหลักการดังกล่าวที่ผู้บริหาร โรงเรียนควรคำนึงถึงในการบริหาร โรงเรียนให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลโดยรวมอย่างสูงสุด คือ

1. หลักนิติธรรม กฎระเบียบที่ชอบธรรมไม่ถือครองสิทธิ ใช้บังคับเสมอหน้า ไม่เลือกปฏิบัติ ฯลฯ
2. หลักคุณธรรม ความดีงาม เมตตา- กรุณา ฯลฯ
3. หลักความโปร่งใส รู้ข้อมูลข่าวสาร ตรวจสอบได้ ฯลฯ

4. หลักการมีส่วนร่วม ทั้งโดยตรง/อ้อม เสนอความคิดเห็นประชาพิจารณ์ ฯลฯ
5. หลักความรับผิดชอบ ความสำนึกต่อสังคม มีความพร้อมถูกตรวจสอบ ฯลฯ
6. หลักความคุ้มค่า การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กล่าวโดยสรุป แนวทางการบริหารงานโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ มีหลักการบริหารงานประกอบไปด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป มีเทคนิควิธีการด้วยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น (SBM) การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีคุณธรรมหรือมีธรรมะประจำใจสำหรับผู้บริหาร ซึ่งเป็นเครื่องหมายสำหรับกำกับความประพฤติ เรียกว่าพรหมวิหาร อันจะให้ข้าราชการอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา เทียงธรรมไม่เอนเอียงด้วยรักและมีจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารด้วย เพราะการเป็นแบบอย่างที่ดีบ่งบอกถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่เห็นความสำคัญของคุณธรรมมาเป็นหลักในการบริหาร จะเป็นที่ยอมรับนับถือเคารพยกย่องแก่ผู้ร่วมงานและคนทั่วไป ทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การบริหารงานของโรงเรียนสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ผู้ร่วมงานในโรงเรียนอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข โรงเรียนมีความมั่นคง ครูมีจรรยาบรรณในวิชาชีพครูในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เกิดประสิทธิภาพ ทำให้โรงเรียนได้รับการไว้วางใจจากชุมชนในการจัดการศึกษา

เรื่องชี้วัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงานบุคคลนั้น การสร้างเสริมและบำรุงขวัญกำลังใจผู้ได้บังคับบัญชา มีความสำคัญประการหนึ่ง เพราะขวัญกำลังใจมีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ดังนั้น ความจำเป็นที่ผู้บริหารทั้งหลาย ควรตระหนักถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานพยายามสร้างเสริมขวัญกำลังใจและหลีกเลี่ยงเหตุแห่งการทำลายขวัญกำลังใจ ตลอดจนสอดคล้องดูแลเหตุการณ์และพฤติกรรมต่างๆของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นตัวบ่งชี้ของการเปลี่ยนแปลงระดับขวัญกำลังใจ

เกริก วัชฌานนท์ (2542 : 215 ; อ้างถึงใน ณรงค์สิทธิ์ ดังเทพประสิทธิ์. 2549 : 19)

กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจเป็นตัวแปรสำคัญที่นำความสำเร็จมาสู่การปฏิบัติงานต่างๆ ภายในองค์กร ประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กรจึงขึ้นอยู่กับสภาพของขวัญและกำลังใจของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยหัวหน้างานมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติอยู่ 5 ประการ คือ

1. การจัดคนเข้าทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมหรือในตำแหน่งที่เขาควรจะทำ
2. การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยสันติวิธี
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม
4. การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

5. การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

นิพนธ์ จิตต์ภักดี (2528 : 57 ; อ้างถึงใน ฌรงค์สิทธิ์ ดังเทพประสิทธิ์. 2549 : 15-16) ได้เสนอมาตรการเครื่องมือตรวจสอบและเครื่องชี้วัดขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน ไว้ดังนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานขององค์การหรือหน่วยงานลดลงอย่างรวดเร็ว ย่อมเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงข้อบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่ของฝ่ายผู้บริหารจะต้องสำรวจตรวจสอบดูว่า การลดลงของผลผลิตนี้เป็นแนวทางหนึ่งซึ่งช่วยให้ทราบถึงสภาพขวัญในการทำงานได้

2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา ขวัญดีโดยการแสดงออกโดยความกระตือรือร้นและความตั้งใจในการทำงาน อาจชี้ให้เห็นสภาพที่แท้จริงของขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีอะไรมากระทบกระเทือนขวัญบ้าง ความเฉื่อยชาก็เช่นกัน จะต้องมีสาเหตุจึงทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน สภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้วัดสภาพขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้

3. การลาออกหรือการโยกย้าย แม้ว่าองค์การหรือหน่วยงานจะได้จัดสวัสดิการต่างๆ จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้เป็นอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนลาออกหรือโยกย้ายเป็นจำนวนมาก ก็พอจะเป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงาน อาจจะมีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติ ผู้บริหารจะต้องนำมาวิเคราะห์ดูว่า อะไรเป็นสาเหตุทำให้ขวัญเสื่อม และจะต้องหาทางปรับปรุงบำรุงขวัญได้อย่างไร

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ คำร้องทุกข์ของคนงานก็ดีหรือบัตรสนเท่ห์ที่กล่าวโทษของคนทำงานในหน่วยงานก็ดี หากมีบ่อยๆ เสมอๆ ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้ทราบว่าเกิดความบกพร่องในการทำงานหรือการบริหารงาน คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์เหล่านี้จะมีมาก หากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามปกติ ดังนั้น คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จึงเป็นเครื่องชี้วัดสภาพขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้

5. การออกแบบสอบถาม การออกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 3 เดือน 6 เดือนครั้ง นับเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญของการทำงานทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่จะสอบถาม แม้ว่าวิธีนี้อาจจะเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างแต่ก็ได้ผลคุ้มค่า

6. การสัมภาษณ์ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์สนทนาโดยตรง จะทำให้ได้คำตอบอย่างแท้จริง ถ้าผู้ถามมีความรู้และเทคนิคการสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้จะเป็นอีกวิธีที่เราจะทราบถึงขวัญของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ได้เช่นกัน

ปริยากรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 139-140) ให้ทัศนะไว้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับขวัญ มีแบบวัด 2 ลักษณะ คือ

1. การวัดแบบอัตนัย (Subjective Measurement) เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่าสังคมนิยม (Sociometry) เพื่อศึกษาถึงการยอมรับและไม่ยอมรับ ความชอบและไม่ชอบ วิธีการที่ใช้เป็นการถามสมาชิกแต่ละคนให้บอกชื่อเพื่อนกลุ่มที่ตนชอบและไม่ชอบ

2. การวัดแบบปรนัย (Objective Measurement) เป็นการวัดขวัญโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับเจตคติ เป็นแบบวัดวัดในเชิงปริมาณ ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับขวัญค่าจะบอกได้จากการนัดหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อน่วยในการทำงานและผลผลิตที่ต่ำ

วิทยาลัยดาปี (2550 : 16-17) ได้รวบรวมแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ผู้บริหารได้ศึกษาและนำไปปฏิบัติ เพื่อพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาขวัญกำลังใจ และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. สำรวจทัศนคติโดยใช้มาตรการวัดสภาพขวัญและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ จากการพูดคุย การสอบถามความรู้สึกของพนักงานเพื่อศึกษาปฏิกิริยาต่องานและต่อผู้ร่วมงานต่อหน่วยงานเพื่อจะได้แก้ปัญหาและรีบแก้ไขได้ทันเวลา
2. การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่น การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ควรกระทำอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม มีเหตุผลสามารถอธิบายได้ มีความโปร่งใส เกิดความเป็นธรรมแก่พนักงานอย่างทั่วถึงทุกคน พิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์ที่เป็นธรรมและถูกต้อง
3. ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายหรือตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน
4. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรและความเข้าใจอันดีกับพนักงานปฏิบัติคนในฐานะเป็นที่ปรึกษา เป็นผู้สอนและผู้ประสานงาน เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรึกษาหารือโดยง่ายและทุกกรณี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานและเรื่องส่วนตัว จะสร้างความเข้าใจระหว่างกันได้อย่างดี
5. การให้รางวัลชมเชยแก่พนักงานที่มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษหรือทำงานที่ต้องรับผิดชอบสูงงานที่มีความยาก ได้ผลงานที่เป็นที่น่ายกย่องเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการกระทำความดีเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นต่อไป

6. สร้างบรรยากาศของการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในอนาคต เพราะพนักงานทุกคนต้องการความก้าวหน้าในการทำงานเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองฝึกฝนอบรม อดทนเพิ่มเติม

7. คำนึงถึงการจัดสวัสดิการให้มีความเป็นอยู่ที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีสุขภาพจิตที่ดียอมส่งผลให้งานดีไปด้วย ส่งเสริมด้านกีฬา นันทนาการ รักษาความปลอดภัย สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น

อัญชลี ธรรมะวิสุทธิ (2552 : 146) ขวัญและกำลังใจ เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ในหน่วยงาน ในตนเอง เดียวกัน ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญต่องานนิเทศการศึกษาด้วย ศึกษานิเทศก์ควรตระหนักและควรสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดมีขึ้นในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นในหมู่คณะ
2. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน
3. ทำให้เกิดความกระตือรือร้น และขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
4. ทำให้เกิดความศรัทธา และความเชื่อมั่นในการทำงาน
5. จงใจให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน
6. สร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ
7. ทำให้เกิดความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อกัน
8. มีความรับผิดชอบต่องาน และมีวินัยในตนเอง
9. ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ด้วยความสำคัญของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานดังกล่าว ศึกษานิเทศก์จึงจำเป็นต้องสร้างขวัญให้เกิดขึ้นในการดำเนินการนิเทศ วิธีการที่จะสร้างให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานมีหลายวิธีดังนี้

1. สร้างให้กลุ่มเกิดทัศนคติที่ดีต่องาน เพราะถ้าทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่องานแล้ว ย่อมทำให้ทุกคนรักงาน และกระตือรือร้นที่จะทำงาน
2. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานขึ้น
3. ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้ตั้งใจทำความดี การชมเชยควรคำนึงถึงกาลเทศะ มีเหตุ มีผลมาจากความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อ ทำให้คำชมเชยหมดความหมาย

4. เอาใจใส่เรื่องสวัสดิภาพ ให้ความสนิทสนมพอสมควร ทักทายปราศรัยได้ถามข่าวคราวทุกข์สุขในโอกาสอันควร

5. ให้สมาชิกมีโอกาสระบายความคับข้องใจในการทำงาน

6. ควรจะได้มีโอกาสสำรวจ หรือออกแบบสอบถามสภาพการทั่วไปในการทำงานเพื่อจะหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการรักษาน้ำใจในการทำงานไว้ด้วย

7. มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่ง หรือเงินเดือนสูงขึ้นไป รวมทั้งการได้รับการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม

8. สถานที่ทำงานดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร

9. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นปรับปรุงงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน หากบุคคลใดมีความคิดริเริ่มที่ดีมีประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ควรยกย่องความดีความชอบของบุคคลนั้น เพื่อให้เป็นตัวอย่างเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

จากการสร้างขวัญด้วยวิธีการต่าง ๆ บางครั้งการสร้างขวัญก็ประสบผลสำเร็จ นั่นคือการตอบสนองด้วยความตั้งใจทำงาน ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง แต่บางครั้งการสร้างขวัญก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ศึกษาสาเหตุพิจารณาบรรยากาศของการทำงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจยิ่ง ๆ ขึ้นไป ขวัญจะเกิดขึ้นหรือไม่ มากน้อยเพียงใด อาจใช้วิธีดูจากสิ่งต่อไปนี้

1. ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่า การแตกแยกเป็นเชิงความคิดเห็นเป็นเรื่องของหลักการและความคิด ไม่ใช่เรื่องส่วนตัว

2. ความเอาใจใส่ในการทำงานการหมั่นติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เมื่อปรากฏว่าจะมีข้อบกพร่องหรือความเสียหายเกิดขึ้น ก็พยายามแก้ไข หรือชี้แจงให้ผู้มีอำนาจขึ้นไปทราบ แต่ไม่เป็นไปในด้านการฟ้องผู้อื่น

3. ไม่ขาดหรือหยุดงาน โดยไม่จำเป็น มีความสบายใจที่ได้มาทำงานและอยู่ร่วมกับเพื่อนฝูง

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ของคนงานก็ดี หรือบัตรสนเท่ห์ที่กล่าวโทษการทำงานของครูก็ดี หากมีบ่อย ๆ เสมอ ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า เกิดความบกพร่องในการทำงานนั้นแล้ว การร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จะมีขึ้นยาก หากการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามปกติ คนงานทุกคนได้รับความดูแลและเอาใจใส่โดยเสมอหน้า ดังนั้นคำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ จึงใช้เป็นเครื่องชี้สภาพขวัญในการทำงานของผู้ทำงานได้

5. การสังเกตและการสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรงหรือการสังเกตจะทำให้ทราบความรู้สึกของผู้ร่วมงาน วิธีนี้อาจได้คำตอบดีกว่าการตอบแบบสอบถาม แม้จะเป็นวิธีที่สิ้นเปลืองเวลามาก แต่ถ้ามีวิธีการและเทคนิคในการถามที่ดีแล้ว ก็นับว่าให้ประโยชน์คุ้มค่ามากทีเดียว

6. การให้กรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 6

เดือนครึ่ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสภาพขวัญของการทำงาน โดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่จะสอบถาม

กล่าวโดยสรุป เครื่องชี้วัดขวัญกำลังใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ผู้บริหารจะต้องมีการประเมินสภาพขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานอยู่ตลอดเวลา ให้ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ตลอดจนต้องรีบแก้ไขเมื่อสภาพขวัญกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้หน่วยงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน

เป็นที่ยอมรับกันว่าขวัญกำลังใจมิใช่เป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารจะบันดาลให้มีขึ้นหรือสร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วและดำรงอยู่ได้ตลอดไป หากแต่ขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาตลอดเวลา อันสืบเนื่องมาจาก การวางแผนนโยบายการกำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ดี การปกครองบังคับบัญชาที่ดีและการจัดสวัสดิการที่ดีตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่นๆอีกเป็นอันมาก ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคล เช่น สภาพการทำงานลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในการทำงานและท่าทีของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนฐานะขององค์การเป็นต้น ลักษณะสำคัญของขวัญกำลังใจประการหนึ่งคือ ขวัญกำลังใจที่มีอยู่แล้วประเดี๋ยวก็เกิดขึ้นได้ยาก แต่สูญสิ้นไปเร็ว มีผู้เปรียบเทียบว่าขวัญกำลังใจกระเจิดกระเจิงเร็วเหมือนปรอท

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูข้างต้น จะเห็นได้ว่าล้วนแต่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างขวัญกำลังใจและบำรุงขวัญกำลังใจของครูทั้งสิ้น เริ่มตั้งแต่ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งมี 5 ชั้น ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบอร์ก 2 ปัจจัย และทฤษฎีการจูงใจของแมคคตินแลนด์ ซึ่งเน้นความต้องการ 3 ประการ แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก มาเป็นประเด็นในการศึกษาดังนี้

1. ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจและปราบปลื้มผลของความสำเร็จนั้น ความหมายของความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ รัตนา แสงแก่นจันทร์ (2544 : 19) กล่าวถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานว่าหมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนด ไว้ให้เจริญงอกงามที่สุด มนุษย์จะพัฒนาขึ้นเพราะอยากทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

อุทัย เลาหวิเชียร (2540 : 198-199) กล่าวไว้ดังนี้

1. ชอบสถานการณ์ที่รับผิดชอบโดยตรงในการแก้ปัญหา เพราะถ้าสำเร็จ ก็จะเป็นคนที่ประสบความสำเร็จด้วยความสามารถของตนเอง
2. มีแนวโน้มที่จะกำหนดเป้าหมายที่เป็นทางสายกลาง และยอมรับการเสี่ยงพอประมาณ หรือในระดับที่ประสบความสำเร็จด้วยความสามารถของตนเอง
3. อยากรู้ถึงข่าวสารย้อนกลับว่าผู้อื่นคิดว่าผลงานของเขาเป็นอย่างไร เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขตนเองต่อไป

กล่าวโดยสรุป ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยใช้ความรู้ความสามารถและแก้ปัญหาจนงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายทำให้เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น

2. ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ความต้องการของมนุษย์ประการหนึ่งก็คือ ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป ซึ่ง ได้มีผู้รู้ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับนับถือไว้ดังนี้คือ

จุฑาทิพ ทองคำ (2540 : 19) การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับอาจจะอยู่ในรูปของการชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่งผลให้เห็นว่า การยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ

สุวิวัฒนา เวชมานิตกุล (2543 : 10) การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับไม่ว่าจากผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลภายนอก การได้รับเกียรติและศักดิ์ศรี และการได้รับความร่วมมือในการทำงาน

อัญชลี โพธิ์ทอง และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 112) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ เป็นความต้องการของมนุษย์ทุกคนว่าตนเองมีค่าทั้งสายตาตนเองและสายตาผู้อื่น ไม่มีใครทนได้ถ้ารู้สึกว่าไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม เมื่อบุคคลได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญในกิจการต่างๆ แล้ว เขาจะเกิดความภาคภูมิใจเมื่อจะชักชวนให้ทำสิ่งใดก็มักจะได้รับความร่วมมือที่ดี

จำนง สมประสงค์ (ม.ป.ป. : 85) กล่าวว่า การให้การยอมรับนับถือนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของคน คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานจะถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูง ถ้าหากว่าพวกเขาถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผนและกำหนดสถานะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของพวกเขาเอง การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้น ก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นด้วย เพราะคนทุกคนต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนห้อง

กล่าวโดยสรุป การยอมรับนับถือ หมายถึงการได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือจากบุคคลในหน่วยงาน จะทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน ได้รับการยกย่องชมเชย การแสดง ความยินดี ความไว้วางใจ และการให้กำลังใจ หรือยอมรับในความสามารถในขณะที่ปฏิบัติงาน และหลังจากปฏิบัติงานสำเร็จ

3. ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติด้วยความเห็นใจ มีความสุขกายสบายใจ หรือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นๆ การที่ผู้ร่วมงานจะมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำ มีผู้ให้ความหมายของลักษณะงานที่ทำได้ดังนี้คือ

วุฒิปท ประทุมพงษ์ (2541 : 6) กล่าวว่า ลักษณะงานที่ทำ หมายถึง ลักษณะที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำท่าย ตรงกับความรู้ ความสามารถ มีความน่าสนใจ มีความยืดหยุ่น และมีความยากง่าย สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ เป็นลักษณะของงานที่ต้องใช้ความคิดในการปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ วัฒนา ศรีสม (2541 : 8) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง คุณลักษณะของงานที่ทำในปัจจุบัน ได้แก่ความท้าทายของงาน ความหลากหลายในงาน การได้ใช้ความสามารถในการทำงาน การมีความหมายของงาน และความสำเร็จของงาน ความสำคัญของลักษณะงานที่ทำ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

ชนิศว์สรณ์ ตรีวิทย์ภูมิ (2549 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ (Motives) คือ แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์การจัดให้ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งสิ่งสนองเหล่านี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน นโยบายและการบริหารงานขององค์การ ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาความมั่นคงในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ลักษณะของงานที่ทำหรือแรงจูงใจ หมายถึง ลักษณะของงานที่ดีจะสร้างแรงผลักดัน แรงกระตุ้นเพื่อสร้างความพึงพอใจ ที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองให้กับผู้ร่วมงาน งานที่ตรงกับความต้องการ ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด น่าสนใจ มีความแปลกใหม่ เป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ ทำท่าย มีความก้าวหน้า มีความมั่นคง งานที่มีโอกาสสัมพันธ์กันกับคนอื่นและเป็นงานที่ปลอดจากการควบคุม และโอกาสที่จะทำงานนั้นก็สำเร็จ

4. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ โอกาสที่ผู้ทำงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ จะทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นอย่างมาก การปฏิบัติงานหน้าที่ใดๆ ก็ตามทุกคนต้องมี

ความรับผิดชอบ หากขาดความรับผิดชอบการทำงานก็จะไร้จุดหมายปลายทาง ไม่มีเป้าหมาย การปฏิบัติงานก็จะไม่บรรลุผลสำเร็จตามกำหนดเวลาที่มีผู้ให้ความหมายของความรับผิดชอบ ดังนี้

จุฑาทิพย์ ทองคำ (2540 : 19) กล่าวว่า ความรับผิดชอบหมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจและควบคุมอย่างใกล้ชิด

วสันต์ ขมสวัสดิ์ (2540 : 2) กล่าวว่าความรับผิดชอบ หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่ามีความตั้งใจ สนใจ และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอด้วยความขยันหมั่นเพียร อดทน และมีอิสระ โดยมุ่งหวังที่จะทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่ให้ประสบความสำเร็จ

เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg. 1959 : 113-115) ได้ระบุไว้ว่า ความรับผิดชอบเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญ เพื่อเพิ่มความรับผิดชอบให้คนงาน คนงานก็จะทำงานหนัก นอกจากเพิ่มความรับผิดชอบให้เขามากขึ้น ก็ต้องให้ความอิสระเขามากขึ้นด้วย เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาคอยตามตรวจสอบอยู่ ก็มิได้หมายความว่าคนงานมีความรับผิดชอบต่องานของเขาอย่างเต็มที่

กล่าวโดยสรุป ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับมอบหมายต่อการทำงานอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมจนเกินไป หรือได้รับมอบหมาย ในการปฏิบัติหน้าที่โดยมีความตั้งใจ เอาใจใส่ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความรู้สึกที่จะต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนด้วยความเข้มแข็ง เสียสละ และสุจริต มีเจตนาแรงกล้าที่จะให้งานที่ปฏิบัติดีนั้น สำเร็จสมตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้บรรลุผล

5. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ของการประกอบคุณงามความดีที่คนอื่นสามารถมองเห็นได้ในการปฏิบัติงาน หากครูมีความรู้สึกว่ามี ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานก็จะเป็นแรงผลักดันให้ครูเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นมีผู้รู้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

บุญช่วย เจริญธรรม (2538 : 37) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้นหรือสูงขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนได้มีโอกาสได้รับการศึกษาอบรม สัมมนา ลูงาน หรือไปศึกษาคู่ เพื่อเพิ่มพูนวิทยฐานะและวุฒิสูงขึ้นด้วย

ปรีทศน์ สงวนสุข (2541 : 4) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น การได้รับการพิจารณาความดีความชอบ และมีโอกาสเพิ่มพูน

ความรู้และการศึกษาต่อ การได้รับชื่อเสียงเกียรติยศ การได้เรียนรู้วิทยาการใหม่ๆที่หน่วยงานนำมาใช้

กล่าวโดยสรุป ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น และมีโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ ได้รับการศึกษาต่อและการได้เรียนรู้ วิทยาการใหม่ๆ มีความสามารถในการปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นมากขึ้นหรือการให้ทุกคนปฏิบัติงานตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถ ทั้งนี้ เพราะบุคลากรมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้าให้โอกาสเท่าเทียมกันในหน้าที่กันทุกคน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

6. ปัจจัยด้านเงินเดือน เงินเดือนเป็นค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานแก่บุคคลที่ทำงานในหน่วยงานเป็นสิ่งจูงใจ ดึงดูดคนให้ทำงาน รวมทั้งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ได้มีผู้รู้กล่าวถึงความหมายของเงินเดือนไว้ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 163) เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน ในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากร

บุญเสริม รวมทรัพย์ (2542 : 10) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง เงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ เป็นรายเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆเป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน

กึ่งพร ทองใบ (2541 : 6) กล่าวว่า เงินเดือนหมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นรายเดือนมีรูปแบบที่แน่นอนในช่วงระยะเวลาการจ่ายแต่ละครั้ง

ธนูเทพ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2540 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของครูอาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา กลุ่มภาคกลาง พบว่าเงินเดือนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่ทางฝ่ายบริหารองค์การจัดให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นรายเดือน ได้รับเงินเดือนเป็นที่พอใจ อัตราเงินเดือนต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม และความเสมอภาค เงินเดือนจึงเป็นเครื่องจูงใจที่มีพลังมากที่สุดอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การดำเนินการไปด้วยดี และมีประสิทธิผล

7. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะหัวหน้าของหน่วยงานที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย นักบริหารที่ดี ต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในโรงเรียน ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงนโยบายและการบริหารไว้คือ

อุทิศ เข็มอนุสุข (2540 : 9) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหาร การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2541 : 7) กล่าวถึงนโยบายและการบริหารคือ การกระจายการมอบหมายงาน การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหลักในการบริหารงานที่ทำให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

ขงยุทธ เกษสาคร (2541 : 21-22) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่ดีในสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) คือกระบวนการของการพิจารณาของการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร การวางแผนจะช่วยแยกแยะและมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
2. การจัดระเบียบงาน (Organizing) คือ การจัดเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน การจัดหัวข้องานต่างๆ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างเป็นระเบียบไม่สับสน มีการจัดและมอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้รับผิดชอบดำเนินการในส่วนของตนต่อไป
3. การประสานงาน (Coordinating) งานในองค์การแบ่งเป็นหลากหลายแผนก ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารงาน มิฉะนั้นการบริหารงานจะสำเร็จเป็นไปได้ยาก
4. การสื่อความหมาย (Communication) คือ การถ่ายทอดข่าวสารที่มีความหมายจากบุคคลหนึ่งเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การติดต่อสื่อสารทำให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของผู้ร่วมงานในองค์การ เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จในงานได้อย่างรวดเร็ว
5. การกระจายงาน (Delegating) หมายถึง การกระจายความรับผิดชอบ กระจายอำนาจ และการกระจายแรงงานให้แก่หัวหน้างานแต่ละโครงการ บนพื้นฐานแห่งการยอมรับนับถือ คุณค่าความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกัน
6. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) คือ การตัดสินใจและนำการตัดสินใจไปดำเนินการบริหารองค์การ ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ บางครั้งมีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดขององค์การ ผลการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้น
7. การฝึกอบรม (Training) คือ การพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้มีความรู้ความสามารถ เข้าใจสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น อันจะส่งผลให้ผู้บริหารสำเร็จจุดมุ่งไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

8. การประเมินผลงาน (Job Evaluation) เป็นกระบวนการเพื่อควบคุมมาตรฐาน การประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้เราทราบว่า เราทำงานได้ผลสำเร็จแค่ไหน คุณภาพ ที่ทำไปนั้นมีคุณภาพอย่างไร ตลอดจนทราบว่า การทำงานมีผลสืบหน้าไปเพียงใด

กล่าวโดยสรุป นโยบายและการบริหาร คือ กระบวนการในการบริหารองค์การ เช่น การติดต่อสื่อสาร การกระจายงาน การมอบหมายงาน การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพและ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

8. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน บุคลากรภายในโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูสายผู้สอน ครูผู้สนับสนุนการสอน คนงานภารโรง บุคลากร เหล่านี้ มีอารมณ์ ความสนใจความต้องการที่แตกต่างกันถึงแม้ว่าโรงเรียนจะมีสายงานบังคับบัญชา แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งแล้วก็ตามแต่สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่ง ก็คือ ความเข้าใจและ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน เพราะมีความสัมพันธ์ที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจขึ้น มีผู้ให้ความหมายของความสัมพันธระหว่างบุคลากร

ชาอูซัย อาจิณสมาจาร (2541 : 107) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร หมายถึง ความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือปฏิบัติในการทำงาน ความรักในเพื่อร่วมงาน รวมทั้งความเสียสละ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนกับกลุ่มครู การสร้างความสัมพันธ์ กับบุคคล อื่นเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถทำให้ครูมีขวัญกำลังใจ สูงได้โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงระดับขวัญกำลังใจ ของครูได้ดี จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองกับครูเสียก่อนในเบื้องต้น จากการ สร้างขวัญกำลังใจก็จะเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ยาก อัญชลี โพธิ์ทอง (2542 : 139-140) กล่าวถึงลักษณะที่ ดีของผู้บริหารในการสร้างเสริมขวัญกับครูผู้ปฏิบัติการสอน ไว้ดังนี้ ปกครองบังคับบัญชาโดยยึด หลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา มีความรู้ความสามารถในการบริหาร กิจการนักเรียน มีความยุติธรรม ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใจคอหนักแน่นมีอารมณ์ มั่นคง มีความประพฤติดีเป็นแบบอย่างได้ มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยวกล้าตัดสินใจปรับตัวเข้ากับ ผู้คนอื่นได้ มีสุขภาพแข็งแรง อนามัยสมบูรณ์ แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

2. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับเพื่อนร่วมงาน หากเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะทำให้การปฏิบัติงานด้วยกันได้ดีมีความสุข มีความผูกพัน มีความศรัทธาและจงรักภักดีต่อ องค์การ ลักษณะของเพื่อนร่วมงานที่ดี ได้มีผู้กล่าวไว้ดังนี้ สุชา ไอยราพงศ์ (2542 : 106-107) ได้กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานที่ดี จะมีลักษณะดังนี้คือ มีความจริงใจต่อกัน ยกย่องชมเชยในสิ่งที่ควร

ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ใจกว้างเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักให้ วิจิตร อาวะกุล (2542 : 181-182) กล่าวว่า คุณลักษณะของเพื่อนที่ดีที่ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้คือ เป็นคนไม่เอาเปรียบเพื่อน เป็นคนรักเพื่อน ไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว มีวาจาอ่อนหวานนุ่มนวล ชักนำแนะนำเพื่อนแต่ในสิ่งที่ดี ไม่เสียความประพฤดิเรื่องเงิน เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย หนักแน่น

กล่าวโดยสรุป การที่โรงเรียนดำเนินงานได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกิดขึ้นกับครูและเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้เกียรติ ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างครูด้วยกัน ไม่สร้างกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่เอาเปรียบครูและไม่ก้าวถ่างเรื่องส่วนตัวของครู แต่ละฝ่ายจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะทำให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความสุขกับการทำงาน ทำให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี

9. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานนับว่าเป็นเรื่องที่ดี มีความสำคัญมาก การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดี และเหมาะสมจะมีส่วนช่วยให้ผู้ร่วมงาน มีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ทำงานด้วยจิตใจสงบสุข ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานสูงขึ้น ได้มีผู้รู้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

เสนาะ ตีเขาว์ (2542 : 344-345) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานได้แก่ สภาพทางกายของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดลอมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่องาน

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2541 : 122) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือสภาพการทำงาน (Working Condition) ที่ดีจะมีส่วนสำคัญต่อความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานชอบทำงานในที่ที่มีสิ่งแวดล้อมสะดวกสบาย มีอุณหภูมิและแสงสว่างพอเหมาะ ที่ทำงานไม่อับหรือมีสิ่งรบกวน สถานที่ทำงานสะอาด มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอ

จรวม วิชระรังสี (2543 : 93-99) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีผลต่อขวัญกำลังใจและคุณภาพของผลงานว่า ควรมีแสงสว่างเพียงพอ เสียงไม่ดังเกินไป อากาศถ่ายเทได้สะดวก มีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเพียงพอ มีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายต่างๆ เช่น เครื่องดับเพลิง บริเวณรอบๆ อาคารต้องสะอาด มีความร่มรื่น มีสวนหย่อม ที่นั่งพักผ่อน สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจและตั้งใจในการทำงานมากขึ้น ในส่วนสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ดี

กล่าวโดยสรุป สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี องค์ประกอบที่ช่วยทำให้เกิดความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน และทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสบายใจและมีประสิทธิภาพ สิ่งแวดล้อมต่างๆ เหล่านี้ ได้แก่ สถานที่ทำงานมีความสะอาดสะดวกสบาย อากาศถ่ายเทได้สะดวกมีแสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน มีเส้นทางเข้าออกที่สะอาด และมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก มีห้องน้ำ ห้องสุขาอย่างเพียงพอ สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีจะเป็นวิธีการหนึ่งในการเริ่มสร้างขวัญในการทำงาน

10. ปัจจัยด้านการปกครองของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหมด ในองค์การ จะเป็นผู้ที่ทำให้เกิดจุดรวมงาน (Integration) เพื่อให้เกิดผลในทางที่ดี มีความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกในองค์การ มีความร่วมมือเต็มใจกันปฏิบัติงาน ความหมายของการปกครองบังคับบัญชา ได้มีผู้รู้กล่าวถึงความหมายของการปกครองบังคับบัญชา ไว้ดังนี้

จิตลดา พัดเย็น (2543 : 49) หมายถึง การแสดงออกที่มีต่อความรู้ ความสามารถในการทำงานของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการมีทักษะในการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้

ธนุเทพ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2540 : 7) การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน การบังคับบัญชา (Supervision) ที่ทำให้เกิดความสนใจของสมาชิกในองค์การมากคือ การบังคับบัญชาที่ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้สมาชิกมีความรู้ที่พอใจสูงกว่าการบังคับบัญชาแบบเผด็จการ อย่างไรก็ตามรูปแบบการบังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด เป็นรูปแบบเหมาะสมกับงาน ความต้องการและบุคลิกของคน จะต้องมียุทธศาสตร์เพื่อประโยชน์แก่การบังคับบัญชา และนำมาซึ่งความสามัคคีกลมเกลียวกันปฏิบัติงาน

เสนาะ ดิเชาว์ (2542 : 219) ได้กล่าวไว้ว่า หัวหน้างานที่ชอบนำหน้าเวลาปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเรื่องการรบ ถ้าหากหัวหน้าออกหน้าจะทำให้ลูกน้องทำการรบอย่างกล้าหาญ นั่นก็เพราะมีกำลังใจที่ให้เห็นความเป็นผู้นำของหัวหน้า ในการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกัน การใช้อำนาจต่อสมาชิก โดยอาศัยลักษณะของความเป็นผู้นำจะส่งเสริมให้เกิดท่าทีในทางที่ดีต่อสมาชิก คุณสมบัติของหัวหน้าเป็นเหตุที่บันดาลให้แรงจูงใจเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในทางดีและไม่ดี

กล่าวโดยสรุป การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานและสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่สัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานจากภาครัฐหรือภาคเอกชน ผู้บริหารวาริน สววิทยพิเศษ (2539 : 31) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครุมี 8 ประการ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้อำนวยการกับผู้อำนวยการ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้อำนวยการกับหมู่คณะ
3. เงินเดือนครู
4. ความพึงพอใจในการทำงานของครู
5. ภาระรับผิดชอบของครู
6. ความสะดวกสบายในการทำงานของครู
7. ความสัมพันธ์กับชุมชน
8. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

อุทัย มุ่งกันกลาง (2540 : 5-6) ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู มี 10 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะงาน
2. สภาพของการปฏิบัติงาน
3. ความมั่นคงของงาน
4. ความเจริญก้าวหน้า
5. เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล
6. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
7. การได้รับการยอมรับและรู้สึกประสบความสำเร็จ
8. นโยบายและการบริหารงาน
9. การบังคับบัญชาและความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา
10. สภาพของสังคม

เฉลย ภูมิพันธ์ (2545 : 33-44) กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจทำงานนั้นประกอบด้วย การสร้างคน (Man) กำลังเงิน (Money) วิธีการดำเนินการ (Management) และทรัพยากร (Material) สำหรับกำลังคนนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง และคนเรานั้นมีความต้องการหลากหลาย ดังนั้นเพื่อให้เกิดความตอบสนองตามความต้องการของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะต้องสร้างพลัง จูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ทุ่มเทความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ ต้องมีองค์ประกอบ ลักษณะงานสภาพของ การปฏิบัติงาน ความมั่นคงของงาน ความเจริญก้าวหน้า เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับและรู้สึกประสบความสำเร็จ นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชาและความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา สภาพของสังคม การสร้างคน กำลังเงิน วิธีการดำเนินการ และทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องสร้างพลัง จูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ทุ่มเทความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับผู้วิจัยที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน กลุ่มอำเภอนางรอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้ศึกษาค้นคว้าในส่วนที่เกี่ยวข้องและได้นำมา ประกอบในการวิจัยดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

อรุณรัตน์ ศกุนะสิงห์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยสุขภาพจิตและปัจจัยจูงใจที่สัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทันตภิบาลพบว่า ปัจจัยสุขภาพจิตที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระดับมากคือ ปัจจัยด้านวิธีการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่วนการเปรียบเทียบตามตัวแปรอิสระพบว่า เพศหญิงมีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ เพศหญิงมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศชาย และมีตัวแปรปัจจัยสุขภาพจิตและปัจจัยจูงใจที่สามารถพยากรณ์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทันตภิบาลมี 6 ตัวแปรคือ ปัจจัยสุขภาพจิตโดยรวมตัวแปรความมั่นคงในหน้าที่การงาน ตัวแปรด้านการเงิน ตัวแปรด้านความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล และตัวแปรด้านความรับผิดชอบ

นงลักษณ์ บุทธสุทธิพงศ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำของประธานกลุ่มกับขวัญกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมาพบว่า บทบาทผู้นำของประธานกลุ่มโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ บทบาทในการให้และเสาะหาข้อมูล บทบาทในการตัดสินใจของประธานกลุ่ม และ บทบาทในการใช้อิทธิพลของประธานกลุ่ม ขวัญกำลังใจผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร และขนาดของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบทบาทผู้นำของประธานกลุ่ม อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปรีชา พันธุ์จำเริญ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษา อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจ พบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับสูง คือ ด้านความรับผิดชอบจากการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

วสันต์ ขมสวัสดิ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนที่กั้นคาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย โดยได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนกั้นคาร 6 ด้าน คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติและความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ข้าราชการโรงเรียนที่กั้นคาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงรายมีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง

เจด็จ วีระนาคินทร์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่าปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านสภาพทางสังคม ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านรายได้และสวัสดิการตามลำดับ

วิเลียมลักษณ์ ธาดูท่าเล (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า ครูวิทยาศาสตร์โดยส่วนรวม และจำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการสอนมีขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมและรายด้านอีก 6-7 ด้าน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีครูวิทยาศาสตร์จำนวนปานกลางถึงมากมีความคิดเห็นด้วยมาก และมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3-4 ด้านคือ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านการบังคับบัญชาและความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา ยกเว้น ครูชายมีขวัญในด้านนโยบายและการบริหารงาน และครูวิทยาศาสตร์ที่มีประสบการณ์ในการสอน 1-3 ปี มีขวัญในด้านการบังคับ

ปัญญาและความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีครูวิทยาศาสตร์จำนวนน้อยถึงปานกลางมีความคิดเห็นด้วยมาก

สนิท แนบกลาง (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ผลการศึกษาพบว่า ครูอาจารย์โดยรวมเห็นว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารอบด้าน พบว่า มีขวัญในระดับมาก 8 ด้านและอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร การเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ที่มีเพศต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีด้านสภาพในการปฏิบัติงาน เพียงด้านเดียวที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่ต่างกัน ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปีหรือเงินเดือน ต่ำกว่า 9,040 บาท โดยภาพรวมและรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร มากกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไปหรือเงินเดือนมากกว่า 9,040 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่ต่างกันและครูอาจารย์ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครู อาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีขวัญมากกว่าในโรงเรียนขนาดกลาง

บุษยามาศ แสงเงิน (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านการประสบผลสำเร็จต่อการทำงาน ด้านการมีความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงในการทำงานและรายได้ ด้านความพึงพอใจในตำแหน่งงาน ด้านความประทับใจในการปกครองของผู้บังคับบัญชาและด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความคิดเห็นโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกัน มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีเงินเดือนต่างกัน มีปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทวีศักดิ์ ถึกไทย (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจ กับคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา : กรณีศึกษา ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัยปรากฏว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานทั้ง 6 ด้าน ด้านครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ การศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ในภาพรวมทุกด้าน ไม่แตกต่างกันครูที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ด้านคุณภาพในการ ปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน ด้านขวัญกำลังใจ ใน การปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์ทางบวก กับคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน สถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ .478

สุวณี ศิระธะ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่าอยู่ในระดับสูง 3 ด้าน คือ ด้านภาวะความกดดัน ของชุมชน ด้านความพอใจในหน้าที่การงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครูตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูจำแนกตามเพศ พบว่าไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและในรายองค์ประกอบจำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่าในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และในราย องค์ประกอบพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร และด้านเงินเดือนมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง จำแนกตามอายุ พบว่า ใน ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และในรายองค์ประกอบพบว่า ด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ด้านเงินเดือน และด้านปริมาณงานแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ในภาพรวมไม่พบความแตกต่าง และในรายองค์ประกอบพบว่าด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับ ผู้บริหาร และด้านเงินเดือน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบ ความแตกต่าง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ในภาพรวมไม่พบความแตกต่างและใน รายองค์ประกอบพบว่า ด้านเงินเดือนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน ด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

จากการศึกษาผลงานวิจัยภายในประเทศ พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร วุฒิการศึกษา การบริหารงานทั้ง 6 งานของครูผู้สอนโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน แต่การบริหารงานของผู้บริหาร ตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรมีความแตกต่างกัน และโรงเรียนขนาดเล็ก

งานวิจัยต่างประเทศ

สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเกี่ยวกับเอกสาร จึงได้รวบรวมเพื่อนำเสนอได้ดังนี้

คอลเมอร์ (Collmer. 1990 : 30) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของนักการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเท็กซัสพบว่า ลักษณะผู้นำของผู้บริหารจะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศและความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียน ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูจะส่งผลโดยตรงต่อนักเรียน ความพึงพอใจของครูจะมีมากขึ้นเมื่อผู้บริหารได้เปิดเผยแบบพฤติกรรมผู้นำของตนเอง ตลอดจนการให้ความรัก ความอบอุ่น ยอมรับความคิดเห็นของครู และเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

เคมเปอร์ (Kemper. 1975 : 5730-A) แห่งมหาวิทยาลัยเซาท์เทอร์น แคลิฟอร์เนีย ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการทำงานของครูใหญ่ โรงเรียนชาวอเมริกัน เชื้อสายเม็กซิโก ผลการวิจัยพบว่ามีอยู่ 3 กรณี กรณีที่ครูพึงพอใจในการศึกษาครั้งนี้ คือ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครูกับผู้ปกครองส่วนปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจงาน มี 3 ประการ คือ นโยบายของท้องถิ่น และการบริหารการยอมรับนับถือ สภาพการทำงานการยอมรับนับถือและความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้น พบว่า มีความพึงพอใจกับไม่พึงพอใจคล้ายกัน

เพอร์รี่ (Perry. 1977 : 4038-1) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูใหญ่กับขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐมิสซิสซิปปี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะการณ์เป็นผู้นำทางอาชีพของครูใหญ่มีส่วนสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญและเมื่อพิจารณาแต่ละด้านแล้วความเข้าใจกัน ได้ของครูกับครูใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะการณ์เป็นผู้นำของครูใหญ่ แต่จำนวนชั่วโมงสอนมีความสัมพันธ์ในทางลบ และเงินเดือนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับภาวะการณ์เป็นผู้นำทางอาชีพของครูใหญ่

คูก (Cook. 1980 : 2839-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครู โรงเรียนรัฐบาลผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีขวัญสูงกว่า ครูเพศหญิงมีขวัญสูงกว่าครูเพศชาย ครูที่ไม่ใช่คนผิวขาว มีขวัญสูงกว่าครูผิวขาว ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ขวัญของครูไม่ปรากฏความแตกต่างระหว่างขวัญกับสถานภาพการสมรส ประสบการณ์ในการสอน จำนวนปีที่สอนและระดับ

การศึกษาของครู สหรัฐอเมริกาโดยการสุ่มตัวอย่างจากครูโรงเรียนรัฐบาลและครูโรงเรียนเอกชน มาเท่าๆกันผลการวิจัยพบว่า ขวัญของครูทั้ง 2 กลุ่มแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติ 6 ประการ คือ ความพึงพอใจของครู ความสามัคคีระหว่างครู สถานะของครู ความช่วยเหลือทางการศึกษา จากชุมชน การอำนวยความสะดวกการให้บริการแก่นักเรียนและความกดดันจากชุมชน และมีอยู่ 4 ด้าน ที่ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ ได้แก่ ความสามัคคี กับผู้บริหารเงินเดือนครู ชั่วโมงการสอนของครูและเนื้อหาของหลักสูตร

เจมส์ (James. 1983 : 185-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครูใหญ่กับขวัญของครูในรัฐหลุยส์เซียนา สหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานในประเทศและต่างประเทศข้างต้น แสดงให้เห็นว่าในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือน นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และการปกครองบังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนรัฐบาล ทั้งในระดับสูงและต่ำมากและน้อย รวมทั้งปานกลาง ดังนั้นในการศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีผลต่อครูผู้สอนเป็นอย่างยิ่ง