

(4) การติดต่อสื่อสารควรเป็นการติดต่อ 2 ทาง คือ ผู้ติดต่อและผู้รับการติดต่อสามารถจะทำความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ เช่น การติดต่อตามสายการบังคับบัญชาจะต้องมีความสะดวกทั้งการติดต่อจากบนลงล่างและการติดต่อจากล่างขึ้นไปข้างบนได้ด้วย

(5) การติดต่อสื่อสารควรเป็นแนวตรงและสั้นที่สุด เพราะการจัดสายงานที่สลับซับซ้อนย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการส่งข่าว อีกทั้งยังทำให้เกิดการล่าช้าและข่าวสารอาจถูกบิดเบือนสูญหายไป

(6) ควรจะมีการจูงใจให้พนักงานขององค์การได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์การมากขึ้น และเกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย อันจะทำให้พนักงานอุทิศความรู้ความสามารถในการทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มสติกำลังด้วย

(7) การใช้ภาษาควรเลือกใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่าย ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน

#### 5) แนวทางในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพได้ ซึ่ง ประยูร อาษานาม (2538) ได้สรุปเทคนิคสำคัญที่จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพได้แก่

(1) การติดตามผล หลังจากส่งข่าวสารแล้วผู้ส่งควรจะติดตามผลว่ามีความเข้าใจข่าวสารมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นนโยบาย คำสั่งที่สำคัญ ๆ การติดตามผลควรทดสอบความเหมาะสมของสื่อที่ใช้ในการส่งข่าวสาร และช่องทางในการติดต่อสื่อสารด้วย

(2) การตรวจสอบผลย้อนกลับ การส่งข่าวสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ จะมีสาเหตุประการหนึ่งจากการที่ผู้ส่งหลังจากส่งข่าวสารแล้วไม่สนใจว่าผู้รับจะเข้าใจข่าวสารมากน้อยเพียงใด เมื่อข่าวสารถึงผู้รับแล้วควรจะได้ตรวจสอบว่าผู้รับมีปฏิกิริยาต่อข่าวสารอย่างไร และดำเนินการต่อไปอย่างไร

(3) การส่งข่าวซ้ำ ในบางครั้งข่าวสารที่ผู้รับได้รับแล้วอาจถูกเก็บไว้หรือลืมไปการส่งข่าวซ้ำเพื่อย้ำเตือนจะช่วยให้ โดยเฉพาะในกรณีที่มีข่าวสารประดังเข้ามาในหน่วยงานนั้น ๆ

(4) การสร้างความไว้วางใจ การไว้วางใจระหว่างบุคคลจะทำให้ผู้รับเชื่อมั่นในข่าวสารที่ส่งจากผู้รับ มีความมั่นใจต่อข่าวสารนั้น ๆ ผู้ส่งข่าวสารควรแสวงหาแนวทางที่จะให้ผู้รับหรือเพื่อนร่วมงานมีความไว้วางใจ

(5) การใช้ภาษาที่ง่าย ภาษาที่เป็นทางการและศัพท์เทคนิคเป็นภาษาที่ผู้มีความรู้และประสบการณ์จึงจะเข้าใจเป็นอย่างดี การส่งข่าวสารจะต้องมีการแปล (Translation) หรือเข้ารหัส (Encoding) ก่อนจะส่งผ่านช่องทางไปยังผู้รับโดยปรับภาษาให้ง่ายที่บุคคลทั่วไปสามารถเข้าใจได้

(6) การใช้จังหวะที่เหมาะสม เป็นการยากที่จะเลือกจังหวะที่เหมาะสมในการติดต่อสื่อสารอย่างไรก็ตามผู้ที่มีประสบการณ์และมีวุฒิภาวะย่อมทราบได้ว่าเวลาหรือจังหวะที่เหมาะสมควรจะเป็นช่วงเวลาใด เช่น จะต้องสังเกตความสนใจ อารมณ์ของผู้รับข่าวสารข่าวสารใดที่เป็นที่สนใจของผู้คนทั่วไป ช่วงเวลานั้นผู้รับก็ควรจะสนใจข่าวสารนั้นเช่นเดียวกัน เป็นต้น หรือช่วงเวลาที่ผู้รับมีเวลาว่างพอหรือภาระงานของเขาเบาบางลง ผู้รับก็พร้อมที่จะรับข่าวสาร

(7) การตั้งใจฟัง เมื่อผู้ส่งข่าวสารให้ผู้รับในกรณีของการสนทนาหรือการประชุมก็ตาม ผู้ส่งไม่เพียงแต่จะให้ผู้รับเป็นผู้ฟังเพียงฝ่ายเดียว ผู้ส่งต้องเป็นผู้ฟังที่ดีโดยการฟังอย่างสนใจ

(8) การปล่อยข่าว ในบางครั้งการปล่อยข่าว การซุบซิบ การสร้างข่าวลือ จะมีส่วนกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานค้นหาข่าวสารที่มีมาอย่างไร มีความเป็นจริง และเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด ข้อควรระวังก็คือ ข่าวที่ปล่อยออกไปไม่ควรเป็นข่าวที่ทำลายบุคคล ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน

#### 6) ทักษะในการติดต่อสื่อสาร

ทักษะในการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสารที่ต้องการประสบความสำเร็จในการติดต่อสื่อสาร

ประยูร อาษานาม (2538) ได้กล่าวถึงทักษะในการติดต่อสื่อสารของผู้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร ไว้ดังนี้

ทักษะในการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ 6 ประการคือ

1) การรู้จักเวลาในการติดต่อสื่อสาร (Knowing when to communicate)  
ผู้บริหารจะใช้เวลาส่วนมากในการติดต่อสื่อสาร การรู้จักว่าเวลาใดควรส่งข่าวสาร หรือเวลาใดไม่ควรส่งข่าวสารนับว่าเป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่ง

2) การเลือกผู้รับข่าวสาร (Choosing the receiver of message)  
ผู้ส่งจะต้องเลือกว่าข่าวสารประเภทใดควรส่งให้บุคคลประเภทใด ระดับใด ข่าวสารที่ส่งไปมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้รับหรือไม่

3) การเลือกรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร (Choosing a form of communication)  
เมื่อมีข่าวสารที่จะส่งไปยังผู้รับ ผู้ส่งจะต้องพิจารณาว่าควรใช้การติดต่อสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ (Verbal communication) หรืออาจเป็นแบบปากเปล่า (Oral communication) หรือแบบลายลักษณ์อักษร (Written communication) ในบางครั้งอาจจะต้องใช้การติดต่อสื่อสาร

ที่ไม่ใช้ถ้อยคำ (Nonverbal communication) เช่นการใช้ท่ากิริยาสีหน้าท่าทาง เป็นต้น ผู้ส่งจะต้องปรับปรุงแบบการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้รับและจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการส่งข่าวสารให้ชัดเจน

#### 4) การเลือกจังหวะในการติดต่อสื่อสาร (Timing the communication)

ในบางครั้งจังหวะเวลาในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญ เช่น ขณะที่มีเสียงรบกวนผู้คนหนาแน่น สับสนวุ่นวายสภาพทางร่างกาย จิตใจ ไม่เหมาะสม (การเจ็บป่วย ความวิตกกังวล อารมณ์โกรธ เป็นต้น) ผู้ส่งข่าวจะต้องรู้จักเลือกจังหวะที่เหมาะสม

#### 5) การอธิบายข่าวสารอย่างชัดเจน (Expressing the message clearly)

การใช้ภาษาที่กระชับรัดกุมเข้าใจง่าย การหลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์เทคนิค คำศัพท์ที่ต้องแปลความหมาย การระบุจุดเน้นที่ตรงประเด็น การให้ผู้รับทบทวนหรืออธิบายต่อข่าวสาร สิ่งที่กำลังกล่าวแล้วเหล่านี้จะช่วยให้อาสาสมัครชัดเจนขึ้น นอกจากนั้นสิ่งสำคัญประการหนึ่งผู้ส่งไม่ควรคาดหวังภูมิของผู้รับไว้สูงเกินไปโดยคิดว่าผู้รับคงเข้าใจข่าวสารที่ส่งไป

#### 6) การเข้าใจสภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการติดต่อสื่อสาร

(Understanding the interpersonal aspects of communication) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ติดต่อ เช่น ความไว้วางใจกัน ความเปิดเผยของบุคคล การป้องกันตนเอง หรือการไม่ยอมรับในบางสิ่งบางอย่างของแต่ละบุคคล จะมีผลต่อการติดต่อสื่อสาร ผู้ส่งจะต้องสังเกตปรากฏการณ์เหล่านี้ และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการติดต่อสื่อสาร

ทักษะในการติดต่อสื่อสารของผู้รับที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

1) ความสามารถในการฟัง (Listening) การสื่อสารทางวาจา เช่น การสนทนา การประชุม การอภิปราย การรับคำสั่ง จะต้องอาศัยการฟังที่สามารถจับประเด็นสำคัญให้ได้รวมทั้งความสนใจและการตั้งใจฟัง จะช่วยให้ผู้รับได้รับข่าวสารที่ถูกต้อง และชัดเจน

2) ความสามารถในการอ่าน (Reading) ทักษะในการอ่านจำเป็นอย่างมากในการรับข่าวสาร ประเภทที่เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ว่าจะเป็นจดหมาย บันทึก รายงาน เป็นต้น การจับประเด็นสำคัญ การตีความหรือการแปลความหมาย จะต้องใช้ความสามารถและภูมิหลังของผู้รับอย่างมาก ดังนั้นการอ่านอย่างตั้งใจและอย่างมีวิจารณญาณจะช่วยได้มาก

3) ความสามารถในการมองเห็น (Seeing) ในการอ่านการฟัง การดูรูปภาพ แผนภูมิ แผนผัง แผนที่ แบบแปลน การสร้างเหตุการณ์ทำทาง หรือการแสดงออกที่เป็นข่าวสารจากผู้ส่ง ผู้รับจะต้องใช้สายตาการสังเกต การวิเคราะห์ และการพิจารณาจึงจะสามารถเข้าใจข่าวสารได้ ดังนั้นผู้รับจะต้องฝึกทักษะในการมองเห็น โดยใช้ภูมิหลัง ใช้สภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมประกอบเข้าด้วยกันจึงจะสามารถแปลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง

### 2.1.11 อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารที่ประสบกับปัญหาและอุปสรรคจะทำให้การติดต่อสื่อสารค่อยประสิทธิภาพ และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหาร ข้อบกพร่องหรืออุปสรรคของการติดต่อสื่อสารอาจเกิดขึ้นได้ในทุกองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร

ประยูร อาษานาม (2538) ได้สรุปอุปสรรคที่สำคัญของการติดต่อสื่อสารได้แก่

1) โครงสร้างของหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานสลับซับซ้อนขั้นตอนการบังคับบัญชาหรือสายงานมีหลายระดับจะทำให้เส้นทางของการติดต่อสื่อสารยาว การส่งข่าวสารจากต้นทางไปยังปลายทางจะต้องใช้เวลา ซึ่งอาจจะทำให้ความหมายของข่าวสารเบี่ยงเบนไปหรือถูกตัดทอนรายละเอียดไปหน่วยงานที่มีลักษณะรวมอำนาจที่ศูนย์กลางจะต้องจัดระบบการติดต่อสื่อสารและช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ส่วนหน่วยงานที่กระจายอำนาจจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร

2) ตำแหน่ง ตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลจะเป็นอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารได้เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เอาใจผู้บังคับบัญชามากจะให้ข่าวสารที่เป็นทางบวกมากกว่าทางลบ เราคงจะเคยได้ทราบว่าการสงครามบางครั้งที่ฝ่ายแพ้เนื่องจากได้รับรายงานเฉพาะความได้เปรียบฝ่ายตรงข้ามที่ไม่ได้รับความเสียหายของตนเองจึงตกอยู่ในความประมาท ในด้านจิตใจ บุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่าหรือดีกว่ามักจะเป็นที่อิจฉาริษยาของผู้ที่มีตำแหน่งด้อยกว่า เมื่อข่าวสารที่ส่งผ่านมาทางคนที่อิจฉาก็มักจะมีอุปสรรค

3) ภาษา ถ้อยคำที่เป็นพื้นฐานของการติดต่อสื่อสาร แต่สิ่งนี้มักจะเป็นอุปสรรคทำให้ถ้อยคำหลาย ๆ คำที่มีความหมายเฉพาะคนหรือกลุ่มคน การแปลความหมายของถ้อยคำแต่ละคนขึ้นอยู่กับพื้นฐานหรือภูมิหลังทางการศึกษา และประสบการณ์ เช่นคำว่า "ตำรวจ" คนแต่ละคนจะมีการรับรู้คำนี้ต่างกัน หรือคำว่า "แม่" ในปัจจุบันนี้จะถูกใช้อย่างน้อย 2 ทาง คือ แม่ ในความหมายของมารดาของผู้เรียกหรือในความหมายของแม่ของลูกของผู้เรียกหรือกล่าวได้ว่าลูกเรียกแม่กับสามีเรียกภรรยาว่า "แม่" นั่นเอง

4) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีบุคคลหรือกลุ่มคนไม่น้อยที่ต้องการฟังข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดใหม่ เช่น ควรจะมีการเลือกตั้งผู้ว่าราชการจังหวัด ในมหาวิทยาลัยควรจะยุบบัณฑิตวิทยาลัย เพราะคณะต่าง ๆ สามารถดำเนินการด้านบัณฑิตศึกษาของตนเองได้บุคคลที่เกี่ยวข้องสองเรื่องนี้ในทางเสียประโยชน์ย่อมไม่ต้องการฟังความคิดเห็นเหล่านี้ ต่อต้านแนวความคิดเหล่านี้ รวมทั้งฟังแต่ปฏิเสธที่จะเข้าใจสิ่งที่ได้ยินได้ฟัง

5) ค่านิยม ผู้รับข่าวสารในบางครั้งจะแปลความหมายของข่าวสารโดยการประเมินคุณค่า (Value judgment) ซึ่งบุคคลจะมีค่านิยมเฉพาะตน การแปลความหมายของข่าวสารไม่ได้แปลความหมายตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้ส่งจึงอาจจะทำให้การติดต่อสื่อสารเบี่ยงเบนได้

6) ความหลากหลายของข่าวสาร ยุคนี้เป็นยุคของเทคโนโลยีข่าวสารการติดต่อสื่อสารกระทำได้กว้างขวางและรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้งานในการบริหารไม่ว่าจะเป็นการวางแผนหรือการตัดสินใจ เมื่อข่าวสารมีมากมายทำให้เกิดความสับสนที่จะกลั่นกรองข่าวสารที่ต้องการ แม้ในชีวิตประจำวันของคนเราแหล่งข่าวหลาย ๆ แห่ง ไม่ว่าจะเป็น หนังสือพิมพ์ วิทยุหรือโทรทัศน์ ก็ให้ข่าวที่ไม่ตรงกัน ผู้รับจะต้องรู้จักกลั่นกรองจึงจะได้ข่าวสารที่เป็นจริง และเชื่อถือได้

7) ความกดดันเรื่องเวลา เวลาเป็นสิ่งมีค่า ผู้บริหารต้องทำงานแข่งกับเวลาจนกระทั่งไม่มีเวลาให้แก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การประชุมถ้าเร่งรัดเกินไปอาจจะทำให้ความเข้าใจเรื่องที่ประชุมไม่ชัดเจน เพราะไม่ได้มีเวลาในการรวบรวมความคิด การวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ และการประมวลเรื่องราวต่าง ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ การสั่งการในบางเรื่องถ้ารวบรัดเกินไปอาจทำให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจไม่ชัดเจน สิ่งที่จะต้องดำเนินการหรืออาจดำเนินการผิดพลาดบกพร่องได้เพราะการแปลความหมายของคำสั่งไม่เป็นไปตามความตั้งใจของผู้สั่งการ

8) ความเชื่อถือต่อแหล่งข่าว ถ้าผู้รับข่าวสารมีความไว้วางใจ ความเชื่อถือและศรัทธาต่อผู้ส่งแล้วผู้รับจะดำเนินการตามเจตนารมณ์ของผู้ส่ง แต่ในทางตรงข้ามแล้วการติดต่อสื่อสารจะมีปัญหาได้

## 2.2 ขบวนการเข้าใจ

### 2.2.1 ความหมายของขบวนการเข้าใจ

ขบวนการเข้าใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าขวัญของคนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เป็นอันมากคนมีความรู้ ความสามารถ แม้จะไม่สูงนักแต่ถ้ามีขวัญกำลังใจดี การทำงานอาจจะได้ผลมากกว่าคนที่มีความรู้ความสามารถ แต่ขวัญกำลังใจไม่ดี (อุทัย หิรัญโต, 2523) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่างต่างกัน เช่น

Negro (อ้างถึงใน ประเสริฐ เนยสูงเนิน, 2538) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจคือ ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่ย่อท้อไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน

Yoder (อ้างถึงใน อุทัย หิรัญโต, 2531) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติ ที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกสนุกสนานในการทำงาน รู้สึกรักงาน ผู้บังคับงานก็เรียกว่า ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจ

Davis (อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ภูภาพขาว, 2536) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความหมายของขวัญกำลังใจว่า "หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้นอารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ และองค์ประกอบอื่น ๆ"

Flippo (อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ภูภาพขาว, 2536) ได้ให้แนวความคิดไว้ว่า ขวัญกำลังใจเป็นสภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่าขวัญกำลังใจนั้น หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะ โดยร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามที่จะดำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างหมู่สมาชิก ซึ่งจะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์แก่อุปถัมภ์ต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

ภิญโญ สาร (อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ภูภาพขาว, 2536) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจเป็นน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ดีโดยสมัครใจ และมีความสุขกับการทำงาน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ ผู้บริหารที่ดีก็เหมือนกับแม่ทัพที่ดี คือ เวลาจะออกรบขวัญกำลังใจทหารเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพทุกคนควรใช้เทคนิคนาประการ เพื่อทำให้ทหารมีกำลังใจและขวัญกำลังใจที่ดีเสียก่อนจะออกรบ

วิจิต เยี่ยมเวหา (2531) กล่าวว่านักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่ได้ถือเอาความพอใจในงาน เป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของเรื่องขวัญและกำลังใจเป็นเสมือนแกนกลางของบุคคลในการอุทิศกายและใจในการทำงาน



อุทัย หิริญโต (2531) กล่าวว่า ชัยกำลังใจ คือสภาพของจิตใจและอารมณ์ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงานซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ ตามนัยความหมายของชัย แบ่งออกพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ชัยของบุคคลแต่ละคน (Individual morale) และชัยของหมู่คณะ (Group morale) ชัยทั้งสองพวกนี้พัวพันแยกกันไม่ออก หากที่ใดมีชัยของหมู่คณะสูง ที่นั่นชัยของแต่ละบุคคลก็สูงด้วย แต่ถ้าหากที่ใดชัยของหมู่คณะต่ำ ชัยของแต่ละคนก็ต่ำไปด้วย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้รวบรวมความหมายของชัยกำลังใจมีดังนี้

- 1) ชัยกำลังใจ หมายถึง การปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อหน่วยงาน
- 2) ชัยกำลังใจ หมายถึง การปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อหน่วยงาน
- 3) ชัยกำลังใจ หมายถึง การไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน
- 4) ชัยกำลังใจ หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน
- 5) ชัยกำลังใจ หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน
- 6) ชัยกำลังใจ หมายถึง เจตคติที่ดีและถูกต้องต่องาน
- 7) ชัยกำลังใจ หมายถึง การที่บุคคลยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานของกลุ่ม

จากความหมายที่กล่าวมา จึงพอสรุปได้ว่า ชัยกำลังใจบุคลากรในโรงเรียนเป็นสภาวะจิตใจเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็นสภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งที่เป็นรายบุคคลและหมู่คณะ ซึ่งชัยกำลังใจจะแสดงให้เห็นได้จากบุคลากรมีความเต็มใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

### 2.2.2 ความสำคัญของชัยกำลังใจ

ชัยกำลังใจนั้นเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง เพราะชัยกำลังใจมีผลกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพของการทำงานอย่างมาก ในการทำงานเราต้องการผู้บังคับบัญชาที่ไม่เพียงแต่ต้องการให้งานเสร็จเท่านั้นเราต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีวิธีการที่จะทำให้แล้วเสร็จในลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจหรือมีสุขใจเป็นส่วนตัวจากการทำงานของเขาด้วย ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานทุกคนได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงสร้างเสริมชัยกำลังใจให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น และจะต้องหาวิธีปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ สิ่งที่เกี่ยวข้องกันก็คือ ชัยกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีขึ้นนั้นจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานหรือการขาดงานน้อยลง มีผลดีต่อการผลิตงาน

การผลิตบริการและมีผลดีต่อการทำงานที่ได้มาตรฐานทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพตลอดจนมีผลดีต่อการร่วมมือประสานงานกันและมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานอีกด้วย

ในตอนต้นอาจกล่าวได้ว่าการกำลังขวัญในการทำงานหมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ หรือสมาชิกทุกคนของกลุ่มร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามที่จะดำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในระหว่างหมู่สมาชิก ทั้งนี้ก็โดยมุ่งหวังที่จะให้ภาระหน้าที่การงานของหมู่คณะหรือองค์การบริหารลุล่วงประสงคฺ์ที่กำหนดไว้

การพิจารณาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ นั้นอาจแยกพิจารณาออกเป็น 2 ประเภท คือ ขวัญกำลังใจของแต่ละบุคคล (Individual morale) และหมู่คณะ (Group morale) ขวัญกำลังใจสองประเภทนี้จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ ที่ใดมีขวัญกำลังใจของหมู่คณะสูง ย่อมแสดงถึงขวัญของสมาชิกแต่ละคน ย่อมสูงด้วยเป็นส่วนใหญ่ และถ้าที่ใดมีขวัญกำลังใจของหมู่คณะต่ำ ก็หมายถึงขวัญของสมาชิกแต่ละคนในส่วนรวมจะต่ำลงด้วย ทั้งนี้ เพราะขวัญกำลังใจนั้นเป็นขวัญกำลังใจของแต่ละบุคคลดังนั้นขวัญกำลังใจของหมู่คณะหรือองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน ในเรื่องความสำคัญของขวัญกำลังใจที่มีต่อการบริหารงานนี้ นโปเลียน โบนาปาร์ต (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตรตูลย์, 2527) ยังได้กล่าวไว้อีกว่า "นักบริหารพึงสังวรจับชีพจรขวัญกำลังใจของคนในหน่วยงานไว้เสมอ" สอดคล้องกับ Davis (อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ภูพานขาว, 2536) ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานนั้นหากจะเปรียบไปก็คล้ายกับสุขภาพของร่างกายมนุษย์ เพราะขวัญกำลังใจอาจเป็นไปทั้งในความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพของร่างกายที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลียและแข็งแรงอันเป็นเครื่องชี้ให้ทราบสภาพโดยทั่วไปของร่างกายโดยนัยนี้ เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้ และพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสภาพอยู่เสมอ จันใดก็เช่นกันความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็จำต้องหมั่นตรวจตราขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคคลในองค์การอยู่เสมอเพื่อประโยชน์ในการที่จะต้องพิจารณาขวัญของหมู่คณะ ได้องค์การใดสูงหรือต่ำเพียงใด

### 2.2.3 ประโยชน์ของขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจของบุคลากรจะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ซึ่งสรุปถึงประโยชน์ของขวัญกำลังใจ ได้ดังนี้



- 1) ชวัญกำลังใจทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
- 2) ชวัญกำลังใจจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
- 3) ชวัญกำลังใจจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคลกล่าวคือ เจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย

- 4) ชวัญกำลังใจจะสร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม
- 5) ชวัญกำลังใจจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

- 6) ชวัญกำลังใจจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

- 7) ชวัญกำลังใจทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจและทำงานอยู่กับองค์การนานเท่านาน
- 8) ทำให้เกิดพลังงาน (Group effort) ในหมู่คณะ สามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้

#### 2.2.4 องค์ประกอบของชวัญกำลังใจในการทำงาน

ชวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรจะดีหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ ตัวผู้บริหาร การได้รับการสนองความพึงพอใจ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นทีมซึ่งสามารถสรุปถึงองค์ประกอบที่สำคัญได้ดังนี้

- 1) ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างเสริมขวัญและความสำเร็จขององค์การ
- 2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่เพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ
- 3) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์การและระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน ได้ดียิ่งขึ้น
- 4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมีใจและมีขวัญดี
- 5) สภาพการทำงานควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะมีอากาศถ่ายเทมีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน

6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางร่างกายและสภาพทางจิตใจ มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลได้ดี

- 7) การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจที่ดีต่อกัน
- 8) ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม
- 9) การแข่งขันที่เป็นการแข่งกับตนเอง
- 10) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
- 11) ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
- 12) การได้รับสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม

### 2.2.5 พฤติกรรมของบุคคลที่มีขวัญกำลังใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวว่าบุคคลที่มีขวัญกำลังใจดีจะมีพฤติกรรมต่อไปนี้

- 1) มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมทำงาน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุผล
- 2) มีความผูกพันต่อองค์การ
- 3) อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ
- 4) แม้องค์การจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหานั้น ๆ

ให้ลุล่วงไป

- 5) มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมาก
- 6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 7) มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

ผสดี สัตยมานะ (อ้างถึงใน ประเสริฐ เนยสูงเนิน, 2538) กล่าวว่าขวัญกำลังใจเป็นพลังในการทำงานเพื่อนำไปสู่จุดประสงค์ขององค์การ ซึ่งสามารถเห็นได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 2) ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่
- 3) ความรู้สึกประสบความสำเร็จ
- 4) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
- 5) ความรู้สึกพอใจในการทำงาน
- 6) ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

### 2.2.6 การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในรายบุคคลและคณะ ขวัญกำลังใจเป็นพลังส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จในการทำงานแนวคิดที่จะเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้คือ

- 1) ความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการงาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีมนุษยสัมพันธ์
- 2) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญกำลังใจที่ดีนั้น ย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในการรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชนสถานการณ์ หรือค่านิยมใด ๆ ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะควรได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคน และหน่วยงานทุกหน่วยในองค์การ
- 3) วางมาตรฐานและเครื่องมือ สำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบประเมินผลงาน (Job evaluation) เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนสลับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์การเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสียขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้
- 4) เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์ได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตนซึ่งหมายความว่าเงินมีความสำคัญกับการงานของคนโดยตรง เงินเดือนค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นเครื่องช่วยให้เกิดผลดีแก่การบริหารงานบุคคลที่ดีมีใช้อยู่ที่เพียงแต่การกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น หากยังเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งควรได้รับความสนใจ
- 5) ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความพอใจของงานที่ทำถ้าถึงงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเองคนงานจะพอใจในงานที่ตนทำดังนั้นจึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่ตนทำด้วยใจรักนั้น ย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงานเมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ

6) ความเป็นหน่วยงานหนึ่งของงาน เช่น กลุ่มสนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ชำร่วยการคนหนึ่ง อาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ด้วยมีความสนใจในเรื่องเดียวกับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม

เขาต้องการเป็นหน่วยหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้บางทีเขาจะไม่สนใจในงานที่เขาทำมากนัก เขาก็อาจมีขวัญกำลังใจดีได้ถ้าได้รับการยกย่องนับถือจากคนที่เขารู้จักเหมือนกัน เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้เราจะเห็นว่าขวัญกำลังใจของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้นถ้าแต่ละกลุ่มย่อย ๆ เหล่านี้ประสานกันได้ดีจะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วย และส่งผลไปถึงขวัญโดยรวมขององค์การทั้งองค์การได้

7) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ที่จะทำให้ขวัญกำลังใจดีขึ้นนั้นควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักร หรือเป็นคนขี้เกียจ ต้องจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิดบังคับลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีที่จะกล่าวต่อไปนี้จะช่วยได้มากคือ

1) อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเกินไปนัก เมื่อมอบหมายงานให้ไปทำแล้ว ก็ไม่ควรควบคุมเสียจนกระดิกตัวไม่ได้ เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่าไม่ได้ใช้ความคิด และทำงานนั้นด้วยตนเอง เขาจะกลายเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งเท่านั้น และมีความรู้สึกว่างงานนั้นไม่ใช่ความสำเร็จของเขา เขาจะไม่ได้รับความภาคภูมิใจในผลงานนั้นเลย

2) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ปรึกษาหารือ และช่วยชี้ปัญหา แก้ปัญหาให้ และหากเป็นเรื่องที่กระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็จะต้องฟังความเห็นของส่วนรวมด้วย ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าที่ดี ฟังละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการ โดยเด็ดขาด

3) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตาให้ความอบอุ่นแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มิใช่วางตนเป็นฝ่ายเหนือ กล่าวคือให้ความสนใจแก่สภาวะการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ มิใช่มุ่งแต่ให้ผลิตผลงานออกมาโดยไม่คำนึงถึงสภาพการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ

4) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำแล้วไม่ควรแย่งงานนั้นมาทำเสียเองควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาก็คือ ให้คำปรึกษาหารือ หรือแก้ปัญหาเมื่อเขาต้องการ แต่ไม่ควรแย่งงานนั้นมาทำเสียเอง

5) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง จึงจะสร้างความเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชาในการทำงานอย่างโลเลขาดความมั่นใจ ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลอยร่อนเรขาดความมั่นใจตามไปด้วยและเกิดความไม่มั่นคงในการทำงานขององค์การนั้น

6) ผู้ได้บังคับบัญชาต้องรู้ว่าตนกำลังทำอะไรอยู่ ระหว่างองค์การกับผู้ได้บังคับบัญชา หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตนกำลังทำหน้าที่ควบคุมนโยบายขององค์การ และขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปตามนโยบาย เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด และจะต้องประสานผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา และขององค์การได้เสมอ

7) การจัดสวัสดิการที่ดีการที่จะให้ขวัญกำลังใจของคนทำงานดีขึ้นอีกวิธีหนึ่งก็คือ การให้สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ แก่คนทำงาน ซึ่งหมายความว่าให้ประโยชน์นอกเหนือจากรายได้เงินเดือนคือค่าจ้างธรรมดา เช่น การจัดให้ที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนมีวันหยุดพิเศษ ฯลฯ

8) สภาพแวดล้อมในการทำงานดังได้กล่าวมาแล้วว่า ในการศึกษาค้นคว้าของศาสตราจารย์ Elton Mayo ที่ Hawthorne นั้น ได้พบว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพมิใช่เป็นสิ่งเดียวของการทำให้เกิดขวัญกำลังใจ แต่ถ้าจะถือว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพไม่มีความสำคัญต่อการทำงานเสียเลยไม่ได้

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องการติดต่อสื่อสาร

#### 1) งานวิจัยภายในประเทศ

ชื่นอารมณ จันทรพินิจรัตน์ (2531) ได้ทำการวิจัย "การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย" พบว่า

1) พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารถ้าพิจารณาในภาพรวมทั้งผู้บริหารและครูอาจารย์ได้มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารเพื่อความสัมพันธ์และเนื้อหาการปฏิบัติงานอยู่บ่อย ๆ ถ้าจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารเพื่อความสัมพันธ์มากกว่าเพื่อการปฏิบัติงานพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารด้านความสัมพันธ์ ที่ทั้งสองกลุ่มได้ปฏิบัติเป็นประจำคือ การแสดงความยินดีที่ได้พบปะสนทนากับผู้อื่น และการใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลพฤติกรรมที่ปฏิบัติ "นาน ๆ ครั้ง" คือ การปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ส่วนพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารเพื่อการปฏิบัติงาน ที่ปฏิบัติ "เป็นประจำ" คือ การประชุม พฤติกรรมที่ปฏิบัติ "บ่อย ๆ" คือ รับแจ้งข่าวสาร ส่วนการทักท้วงตักเตือน และซักถาม

รายงานผล การพูดเฉพาะเรื่องกับเฉพาะคน และการชี้แจงเรื่อง ราวต่าง ๆ มีการปฏิบัติ "นาน ๆ ครั้ง"

2) ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร ด้านการเตรียมส่งข่าวการรับ-ส่งข่าวสาร มีการปฏิบัติในระดับ "มาก" ยกเว้นการที่ผู้บริหารเป็นต้นข่าว มีการปฏิบัติในระดับ "มากที่สุด" การส่งข้อมูลย้อนกลับมีการปฏิบัติในระดับ "มาก" ในเรื่องการอภิปรายในที่ประชุม "การสนทนาเป็นส่วนตัวและการรายงานด้วยวาจา นอกจากนี้มีการปฏิบัติในระดับ "น้อย"

3) วิธีการติดต่อสื่อสาร วิธีการติดต่อสื่อสารทางวาจามีการปฏิบัติในระดับ "มาก" ทุกวิธี ยกเว้นการพูดโทรศัพท์ มีการปฏิบัติในระดับ "น้อย" วิธีการติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษรมีการปฏิบัติมากทุกวิธี ยกเว้นการเขียนจดหมายบันทึกส่วนตัว และการลงประกาศแจ้งความส่วนพิธีการติดต่อสื่อสารโดยใช้สัญญาณอื่น มีการใช้ระฆัง "มาก" แต่ใช้กริ่งหรือ ออดไฟฟ้า "น้อย"

4) ชนิดของข่าวสาร ได้แก่ ข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ข่าวเกี่ยวกับผลประโยชน์ ข่าวอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารให้ความเห็นว่า ได้เผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและข่าวเกี่ยวกับผลประโยชน์ในระดับ "มากที่สุด" ส่วนข่าวอื่น ๆ มีการเผยแพร่ในระดับ "มาก" แต่ครูอาจารย์ให้ความเห็นว่า ได้รับทราบข่าวเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและข่าวอื่น ๆ ในระดับ "มาก" ส่วนข่าวเกี่ยวกับผลประโยชน์ได้รับในระดับ "น้อย"

5) ปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย มีปัญหาในด้านการติดต่อสื่อสารในระดับ "น้อย" ทุก ๆ ด้าน ยกเว้นเรื่อง การไม่มีแผนผังที่แสดงระบบการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนซึ่งเป็นปัญหาใน ระดับ "มาก"

มงคล ชานีเกษตร (2522) ได้ทำการวิจัยพรรณษะของครูที่มีต่อการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุทัยธานี พบว่า ผู้บริหารใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับครูในโรงเรียนในด้านการสื่อสารเพื่อให้รู้จักและเข้าใจหน้าที่การทำงานของตนสูง และผู้บริหารโรงเรียนใช้การสื่อสารเพื่อให้รู้จักและเข้าใจหน้าที่การทำงานของตนสูงและผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้การสื่อสารเพื่อแก้ไขพฤติกรรมของผู้รับข่าวสารน้อยที่สุด และได้ให้ข้อเสนอแนะว่าถ้าได้ปรับปรุงการสื่อสารด้านนี้ให้ดีขึ้นก็เชื่อว่าจะทำให้ประสิทธิภาพของ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันรวมทั้งได้เสนอแนะว่า ถ้าหากผู้บริหารได้นำข้อมูลนี้ไปเป็นเครื่องมือปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้นจะทำให้ประสิทธิภาพการ เรียนการสอนดีขึ้นขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนจะดีขึ้นด้วย



นคร ตั้งคณะ (2525) ได้ศึกษาวิจัยความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์ เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 5 พบว่า การปฏิบัติการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 5 พบว่า การปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนโดยสรุปแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า มีการปฏิบัติการ ในโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ระดับที่มีเกิดขึ้นบ่อย ๆ และความคิดเห็นของกลุ่มคณาจารย์ เห็นว่าปฏิบัติการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ระดับที่มีเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง ชนิดของข่าวสารที่มีการติดต่อสื่อสารมากกว่าชนิดอื่น ๆ คือ ข่าวเกี่ยวกับการร่วมการกุศลซึ่ง ชนิดของข่าวสารส่วนใหญ่ทั้งผู้บริหาร และคณาจารย์ เห็นว่าการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับ ปานกลาง ชนิดของข่าวสารที่มีผู้บริหารและคณาจารย์สนใจอยากทราบมากที่สุด คือข่าววิชาการรองลงไปคือข่าวความเคลื่อนไหวในวงการศึกษ และข่าวการดำเนินงานภายในโรงเรียน ส่วนชนิดของข่าวสารที่มีความสนใจน้อยที่สุดคือ ข่าวเกี่ยวกับการร่วมการกุศลวิธีการติดต่อสื่อสารที่ใช้บ่อยมากที่สุดในโรงเรียน และพบว่าวิธีการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนโดยใช้เอกสารหรือหนังสือพิมพ์และวิธีการใช้จดหมายส่วนตัวเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารที่ใช้บ่อยที่สุด

ชาญชัย อาจิณสมภาร (2538) ได้เสนอข้อสรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่ยกมา อ้างโดย Alfonso, Firth และ Neville (1981) Lovell และ Wiles (1980) และ Berelson และ Steiner (1964)

- 1) การสื่อความหมายจะไม่มีเวลาจบสิ้นและไม่ถึงตัวถึง 100 เปอร์เซ็นต์ทั้งนี้เป็นเพราะธรรมชาติของกระบวนการสื่อความหมายกระบวนการเกี่ยวข้องกับผู้ส่ง ผู้รับและตัวแปรอื่น ๆ และปัญหาอาจจะเกิดในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการ
- 2) ความมีประสิทธิภาพในการสื่อความหมายสามารถเพิ่มขึ้นได้โดยการบรรลวจการสื่อความหมายพร้อมกับข้อมูลย้อนกลับทันทีที่มาจากการสื่อความหมายสองทางมากกว่า การสื่อความหมายทางเดียว
- 3) การสื่อความหมายจะถูกกระทบจากตำแหน่งในองค์การของผู้ส่งและผู้รับข่าวสารที่ถูกส่งลงจากเบื้องบนจะมีความสมบูรณ์และถึงตัวมากกว่าข่าวสารที่ส่งขึ้นไปจากข้างล่าง
- 4) ประสบการณ์ความชำนาญและความน่าเชื่อถือของเอ็กัตบุคคลจะมีผลกระทบต่อความถี่ของปฏิสัมพันธ์และระดับของการยอมรับของข่าวสารจากบุคคลอื่น ๆ
- 5) ข่าวสารที่สื่อความหมายจะถูกบิดเบือนโดยชนิดของบุคลิกภาพของผู้ส่งและผู้รับที่เกี่ยวข้อง

6) การสื่อความหมายจะมีประสิทธิผลมากกว่า เมื่อผู้ส่งและผู้รับมีความเห็นและประสบการณ์เหมือนกัน

7) การสื่อความหมายบ่งบอกถึงทัศนคติของกลุ่มและรูปแบบของการสื่อความหมาย จะกระทบความถี่ด้านภาวะผู้นำกลุ่ม ความพอใจของสมาชิก และประสิทธิภาพของการปฏิบัติของกลุ่ม

8) การสื่อความหมายจะมีประสิทธิผลมากที่สุด เมื่อมันสอดคล้องกับทักษะของ ऐกัตบุคคล

9) การสื่อความหมายในข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงมักไม่ใช่วิธีที่มีประสิทธิผลที่สุดในการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของบุคคลอื่น องค์ประกอบทางอารมณ์และทางจิตวิทยาจะมีมากเท่าไร ผลกระทบของข่าวสารที่มีต่อบุคคลก็จะลดน้อยลง

10) ประสิทธิผลของการสื่อความหมายจะเพิ่มขึ้นเมื่อผู้ส่งพิจารณาบุคลิกภาพและแบบของตนเองแล้วสื่อความหมายข่าวสาร การใช้ช่อง (ลายลักษณ์อักษร คำพูดสื่อมวลชน) ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของกลุ่ม

11) ประสิทธิผลของการสื่อความหมายสามารถปรับปรุงให้ได้ผู้ส่งจัดระเบียบเนื้อหา ของข่าวสารพิจารณาความเหมาะสมของศัพท์สำหรับผู้รับ และจับคู่ข่าวสารที่เป็นคำพูดกับตัวชี้แนะ ที่ไม่เป็นคำพูด

จิตรา จิตรานุกูล (2525) ได้ศึกษาวิจัยการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาเพื่อการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีครูสภา พบว่าอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการบีบบังคับ อำนาจตามบัญญัติ และอำนาจในการอ้างอิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจ ความตั้งใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ในการติดต่อสื่อสาร และความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการอ้างอิง อำนาจในการบีบบังคับ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร และอำนาจตามบทบัญญัติ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร

สัมพันธ์ พูนนารถ (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของอาจารย์วิทยาลัยครูอุดรดิตถ์ พบว่า อาจารย์วิทยาลัยครูอุดรดิตถ์ใช้วิธีการสื่อสารทางลายลักษณ์อักษรที่เป็นหนังสือคำสั่งอยู่ในเกณฑ์มากที่เป็นป้ายประกาศข่าวสารหนังสือเวียน บันทึกข้อความ และวารสารประจำสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์พอใช้พอประมาณส่วนเอกสารวิชาการ จดหมายข่าว และจดหมายส่วนตัวอยู่ในเกณฑ์น้อย สำหรับวิธีการสื่อสารทางวาจาที่เป็นการพูดทางโทรศัพท์ภายใน

การประกาศเสียงตามสายและการพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคลอยู่ในเกณฑ์มาก ส่วนการประชุมคณะกรรมการ การพบปะพูดคุยเป็นกลุ่ม และการประชุม คณาจารย์อยู่ในเกณฑ์ใช้พอประมาณ สำหรับการรับข่าวสารของอาจารย์ได้รับข่าวสารจากผู้บริหารไปยังอาจารย์ หนังสือคำสั่ง อยู่ในเกณฑ์บ่อยครั้งและผ่านจดหมายส่วนตัวอยู่ในเกณฑ์นาน ๆ ครั้ง ได้รับข่าวสารจากอาจารย์ไปยังผู้บริหารผ่านสื่อ การพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคลและการพูดทางโทรศัพท์ภายในอยู่ในเกณฑ์บ่อยครั้ง และผ่านจดหมายส่วนตัวอยู่ในเกณฑ์นาน ๆ ครั้ง ข่าวสารที่ได้รับมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับงานสอนและอบรมอยู่ในเกณฑ์บ่อยและมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับงานวัฒนธรรมและงานวิจัยอยู่ในเกณฑ์นาน ๆ จะได้รับบ้าง และยังพบว่าอาจารย์วิทยาลัยครูมีวิธีการแนะนำให้อาจารย์ท่านอื่นปฏิบัติงาน ในหน้าที่โดยการพบปะพูดคุยกับเพื่อนอาจารย์เป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่มอยู่ในเกณฑ์บางครั้ง โดยการเสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหาร เขียนบทความหรือข่าวสารเผยแพร่ในจดหมายข่าววารสารประชาสัมพันธ์ และเอกสารวิชาการ รวมทั้งเขียนเป็นจดหมายส่วนตัวอยู่ในเกณฑ์นาน ๆ ครั้ง

สนียี กำลังเดช (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่องการติดต่อสื่อสารในมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ พบว่า ผู้บริหารและคณาจารย์ในทุกวิทยาเขต มีทัศนะต่อคุณลักษณะการติดต่อสื่อสารด้านความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านมีความหมายต่อผู้รับ ด้านวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม ด้านความแจ่มแจ้ง ด้านความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมและด้านความต่อเนื่อง และสม่ำเสมอยิ่งไปกว่าคุณลักษณะการ ติดต่อสื่อสารของข่าวสารในแต่ละประเภทข่าววิชาการ ข่าวเกี่ยวกับระเบียบวินัยต่าง ๆ

สุรัตน์ ศรีตาเดช (2532) ได้ศึกษาวิจัย "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก" พบว่า

1) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนแยกเป็นรายด้าน คือ ด้านประสิทธิภาพของผู้ส่งข่าวสาร ด้านประสิทธิภาพของผู้รับข่าวสาร ด้านคุณลักษณะของข่าวสาร และด้านคุณลักษณะของช่องทางในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็กมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามเพศชายและเพศหญิง มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานมากและระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อย มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ลิขิต สุทธะพินทุ (2525) การติดต่อสื่อสารที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยปฏิบัติการที่เสี่ยงต่ออันตราย และตั้งอยู่ในพื้นที่ทุรกันดารพบว่า การฝึกและการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับหมวดมีความสัมพันธ์กับขวัญของกำลังพล และพบว่าวิธีการติดต่อสื่อสารที่ใช้กับกลุ่มจัดระเบียบในลักษณะ ที่เป็นทางการของผู้บังคับหมวดมีความสำคัญ และมีความสามารถในการที่จะอธิบายขวัญกำลังใจได้มากที่สุด ส่วนวิธีการติดต่อสื่อสารที่ใช้แบบถ่ายทอดในลักษณะที่เป็นแนวทางจะมีความสามารถในการอธิบายขวัญกำลังใจของกำลังพลได้น้อยที่สุด

## 2) งานวิจัยต่างประเทศ

Plunkett (อ้างถึงใน สุวรรณ์ ศรีตาเดช, 2532) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า "การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานผลการวิจัยสรุปยืนยันว่า ความเป็นผู้เปิดเผยและลักษณะท่าทางการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน"

Wilson (อ้างถึงใน สุวรรณ์ ศรีตาเดช, 2532) ได้ศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจระบบการติดต่อสื่อสารของโรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงานของครูพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างระบบการติดต่อสื่อสารของโรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงาน

Monaco (อ้างถึงใน สุวรรณ์ ศรีตาเดช, 2532) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนที่เลือกสรรในโรงเรียนมัธยมที่มีจำนวนนักเรียน 125 คน ถึง 265 คน จากการศึกษาได้พบว่า ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจของคณะครูแต่ได้พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำสัมพันธ์กับอายุของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีอายุมากค่าคะแนนที่ได้จะสูงขึ้นให้เห็นแนวโน้มการ

สร้างมนุษยสัมพันธ์มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุยังน้อย ระดับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของคณะครูจะสัมพันธ์กับจำนวนปีที่สอนอยู่ในโรงเรียนเดิมนั้น ระยะเวลาที่ครูอยู่ในโรงเรียนยาวนานจะทำให้ครูไม่พอใจต่อการปฏิบัติการติดต่ออย่างเป็นที่พอใจ ทำนองเดียวกันเป็นเครื่องชี้ว่าผู้บริหารต้องปรับปรุงการปฏิบัติการติดต่อ สื่อสารกับครูที่มีระยะเวลาการปฏิบัติการณ์อยู่ยาวนาน โดยปรับปรุงระดับความพึงพอใจให้มีสัมฤทธิ์สูง รวมทั้งผู้บริหารควรได้ตระหนักว่าอายุที่เพิ่มขึ้นนั้นจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้มาก

### 2.3.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

#### 2.3.2.1 งานวิจัยภายในประเทศ

มณู เอี่ยมวิสัย (2518) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 พบว่า

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานระดับสูงของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรมสามัญศึกษา และสังกัดเทศบาลในเขตการศึกษา 6 อัน ได้แก่ ความรู้สึกภูมิใจและเห็นความสำคัญของงาน การระบุดตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และสภาพภาพและการยอมรับนับถือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ครูมีความรู้สึกอยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ ปัจจัยในเรื่องสวัสดิการรายได้ และสภาพการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

สุมน แรงค์อินทร์ (2521) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราษฎร์เปรียบเทียบกับครูโรงเรียนรัฐบาลพบว่า ขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ต่ำกว่าครูโรงเรียนรัฐบาลครูชายมีขวัญต่ำกว่าครูหญิงปัจจัยที่มีต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราษฎร์เรียงตามลำดับ ดังนี้ปัจจัยด้านนโยบายในการบริหารงานความยุติธรรมของอัตราเงินเดือนสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานความมั่นคงของงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ส่วนปัจจัยที่มีต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนรัฐบาลได้แก่ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสำคัญเท่ากับ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนโยบายในการบริหารงาน ความมั่นคงของงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาสวัสดิการความยุติธรรมของอัตราเงินเดือนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ

โรงเรียน และการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนโดยส่วนรวม พบว่า ครูที่มีระยะเวลาทำงาน 6 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยของระดับขวัญสูงกว่าครูที่มีระยะเวลาทำงาน 3 ปี ขึ้นไปถึง 6 ปี ส่วนครูที่มีระยะเวลาทำงาน 1 ปีถึง 3 ปี กับครูที่มีระยะเวลาทำงาน 3 ปีขึ้นไป ถึง 6 ปี มีค่าเฉลี่ยของระดับขวัญใกล้เคียงกันแต่เมื่อพิจารณาขวัญของครูที่มีระยะเวลาทำงานต่างกันในโรงเรียนราษฎร์ โดยส่วนรวม พบว่าไม่แตกต่างกัน

วิชิต เขี่ยมเวหา (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาขวัญกำลังใจของครู และคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า

1) ขวัญกำลังใจของครูโดยส่วนรวมอยู่ใน "ระดับสูง" เมื่อทดสอบความแตกต่างตามตัวแปรศึกษาพบว่า ตัวแปรในด้านกลุ่มผู้ประเมิน ขนาดโรงเรียน และวุฒิของ ผู้ประเมินแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนตัวแปรในด้านเพศและอายุราชการไม่แตกต่างกัน ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของครู ได้แก่ ปัญหาการขาดบุคลากรการบริหารงานสวัสดิการ และเศรษฐกิจ ข้อเสนอแนะ ได้แก่ จัดสวัสดิการให้แก่ครู ให้มีการกำกับ ติดตามและนิเทศโรงเรียน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2) พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เอื้อต่อขวัญกำลังใจของครู 5 อันดับแรก ได้แก่

- (1) มีการมอบหมายการงาน ได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ และความสามารถของครู
- (2) จัดให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานของโรงเรียน
- (3) เปิดโอกาสให้ครูทุกคน ในโรงเรียน แสดงความรู้ ความสามารถอย่างอิสระ
- (4) ให้ครูมีโอกาสเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ
- (5) พิจารณาความดีความชอบประจำปีของครูในโรงเรียนเป็นไปด้วยความยุติธรรม

ต่อครูทุกคน

3) นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ใน "ระดับดี" และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ใน "ระดับค่อนข้างดี" เมื่อทดสอบความแตกต่างของการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ปรากฏว่า ผลการประเมินแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เฉพาะในกลุ่มผู้ประเมิน เมื่อพิจารณาตามกลุ่มผู้ประเมิน และขนาดโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่แตกต่างกันแต่อย่างใด

4) ขวัญกำลังใจของครูมีความสัมพันธ์ใน "ระดับปานกลาง" และ "ระดับต่ำ" กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามลำดับ



วิยะดา รัตนเพชร (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพ และความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร กับขวัญกำลังใจของครูและคุณภาพ ของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ความรู้ความเข้าใจ ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับ "ปานกลาง"
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีคุณลักษณะพฤติกรรมการบริหาร และความเป็นผู้นำทาง วิชาการอยู่ในระดับ "ดี"
- 3) ขวัญกำลังใจของครู อยู่ในระดับ "ดี"
- 4) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อยู่ในระดับ "ดี"
- 5) ความรู้ความเข้าใจในการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับ "ค่อนข้างต่ำ" และแทบจะ ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน
- 6) คุณลักษณะของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูในระดับ "ปานกลาง" และมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนในระดับ "ค่อนข้างต่ำ" แต่ผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของนักเรียนแทบจะ ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้บริหาร
- 7) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครู อยู่ในระดับ "ปานกลาง" และมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนในระดับ "ต่ำ"
- 8) ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูและคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของนักเรียนในระดับ "ปานกลาง" และมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนในระดับ "ค่อนข้างต่ำ"

มนัส กระระกล (2530) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน และครู อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ลำดับ ความสำคัญของระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์มีลำดับความ สำคัญเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ระดับขวัญกำลังใจในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน และความมั่นคงของอาชีพอยู่ในระดับสูงส่วนด้านการได้รับการยอมรับจาก เพื่อนร่วมงานสถานภาพ ความเพียงพอของการสื่อสารสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การ สนับสนุนทางด้านการศึกษาของชุมชน ความยุติธรรมของผู้นบังคับบัญชาที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ความเจริญก้าวหน้า และสวัสดิการจะทำให้มีขวัญกำลังใจ อยู่ในระดับปานกลาง



รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง (2530) ได้ทำการวิจัยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ ภายใต้องค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ

6 องค์ประกอบ คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน ความรู้สึกรับผิดชอบงาน ความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงาน ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน โดยจำแนกตามอายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เงินเดือน ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีขวัญกำลังใจใน

องค์ประกอบด้านความรู้สึกรับผิดชอบงานความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ส่วนด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมีระดับขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุ วุฒิทางการศึกษา เงินเดือน ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งโรงเรียนต่างกัน มีระดับขวัญกำลังใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วีรเทพ สุวรรณสว่าง (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ใน 14 จังหวัดภาคใต้ โดยทำการศึกษาจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอใน 14 จังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอใน 14 จังหวัดภาคใต้ มีขวัญในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตามตัวแปรพบว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/และกิ่งอำเภอที่มีอายุต่างกันปฏิบัติงานในสำนักงานที่มีขนาดต่างกันและประสบการณ์ต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันแต่ถ้าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ที่วุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน

#### 2.3.2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Bergeth (อ้างถึงใน สุรัตน์ ศรีตาเดช, 2532) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผลวิจัยสรุปว่า

- 1) ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมานานปีจะมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง
- 2) ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ ความพึงพอใจในการสอนมีวัสดุอุปกรณ์และ

มีความพึงพอใจที่ชุมชนให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดี ครูจะมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูงขึ้นด้วยกัน

3) ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก

4) ครูหญิงมีขวัญกำลังใจดีกว่าครูชาย

ผลการศึกษาของเบอร์เกธ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์ในการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และคณะครู สถานภาพของครูและขนาดของโรงเรียนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

Bender (อ้างถึงใน สุรัตน์ ศรีตาเดช, 2532) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยสรุปว่า

1) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะชี้ให้เห็นถึงขวัญกำลังใจของครูสูงหรือต่ำ

2) ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูด้วยกันเป็นสิ่งสำคัญรองลงมา

3) อายุ และประสบการณ์ในการสอนของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Gore (อ้างถึงใน สุรัตน์ ศรีตาเดช, 2532) ได้ศึกษาระดับขวัญกำลังใจของครูในมลรัฐเทนเนสซีจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจของครู 10 ประการ คือความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ความพึงพอใจในการสอน ความสัมพันธ์ในหมู่คณะ เงินเดือน ภาระรับผิดชอบเอกสารหลัก สูตรสถานภาพของครู การให้การสนับสนุนการศึกษาของชุมชน สวัสดิการและสภาวะชุมชน พบว่าขวัญกำลังใจของครูที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี และอายุมากกว่า 40 ปี ไม่มีความแตกต่างกันจากปัจจัยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจทั้งหมด ยกเว้นปัจจัยเรื่องเงินเดือน สำหรับขวัญกำลังใจของครูชายและหญิง พบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่มีพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ภาระรับผิดชอบ การจัดบริการและสวัสดิการของโรงเรียน โดยพบว่า ครูชายมีความแตกต่างอย่างมีความสัมพันธ์ทางบวกมากกว่าครูหญิง

Mahrer (อ้างถึงใน สุรัตน์ ศรีตาเดช, 2532) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของครูที่เปรียบเทียบทรรคต่อรูปแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จากผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ขวัญกำลังใจของครูมีความสัมพันธ์สูงกับทรรคของครูที่มีต่อรูปแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยพบว่า

1) ทรรศนะของครูต่อรูปแบบผู้นำแบบใช้อำนาจเด็ดขาด (Exploitive Authoritative) ปรากฏว่าค่าคะแนนของขวัญกำลังใจเกือบต่ำสุด

2) ทรรศนะของครูต่อรูปแบบผู้นำใช้อำนาจและเมตตาธรรม (Benevolent Authoritative) ปรากฏว่าค่าคะแนนของขวัญกำลังใจเกือบต่ำสุด

3) ทรรศนะของครูต่อรูปแบบผู้นำที่มีส่วนร่วม ปรากฏว่าค่าคะแนนขวัญกำลังใจสูงสุด

4) ทรรศนะของครูต่อรูปแบบผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative)

ปรากฏว่าค่าคะแนนเกือบสูงสุดส่วนองค์ประกอบอื่นของประชากร ไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครู

Miles (1968 อ้างถึงใน สุรัตน์ ศรีตาเดช, 2532) ได้ศึกษาเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของครูในสังกัดท้องถิ่นที่มีประสบการณ์ต่างกัน พบว่า ขวัญกำลังใจของครูที่ลงทะเบียนสังกัดท้องถิ่นมีขวัญกำลังใจสูงกว่าขวัญของครูในสังกัดท้องถิ่นอื่นอีก 2 แห่ง สำหรับสถานการณ์ของบุคลากรเกี่ยวกับอายุ เพศ ประสบการณ์ในการสอนประสบการณ์ที่ทำงานอยู่ในท้องถิ่น สภาพความมั่นคงในการทำงาน และระดับชั้นที่ทำการสอน ได้นำผลข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายคลึงกันนำมาเปรียบเทียบหาความแตกต่างโดยพิจารณาแยกกันซึ่งพอสรุปได้ว่า ผลจากข้อมูลได้ยืนยันสนับสนุนแนวคิดของ เออร์ชเบริก ระหว่างปัจจัยค่าจูนและปัจจัยกระตุ้นซึ่งทั้งนี้คณะครูในสังกัดท้องถิ่นที่สมัครลดลงและมีศักยภาพทำงานที่ลดลงมามีขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่รับผิดชอบดูแลงานมาก