

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ผู้วิจัยจะเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- 2.1 ขอบข่ายงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
- 2.2 บทบาทการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
- 2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
- 2.4 พฤติกรรมการบริหาร
 - 1) ความหมายและความสำคัญ
 - 2) แนวคิดที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร
- 2.5 ขวัญกำลังใจ
 - 1) ความหมายของขวัญกำลังใจ
 - 2) ประโยชน์และความสำคัญของขวัญกำลังใจ
 - 3) องค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการทำงาน
 - 4) การส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ขอบข่ายงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ มีขอบข่ายและภารกิจทำงานตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535) กำหนดไว้ในแผนอัตรากำลัง 3 ปี (2536-2538) มี 4 งาน ดังต่อไปนี้

- 1) งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

- (1) ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมอาคารสถานที่ จัดเวรยามรักษาความปลอดภัย ดูแลเก็บรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการควบคุมยานพาหนะ

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานธุรการรับ - ส่งหนังสือ เก็บรวบรวมหนังสือราชการทุกประเภท จัดพิมพ์โรเนียว และจัดทำสำเนาหนังสือราชการ คำสั่ง ประกาศระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ และปฏิบัติงานเกี่ยวกับพระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2523 ควบคุมการลงเวลาปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดประชุม สรุปรายงานการประชุม และประสานงานเกี่ยวกับโครงการพิเศษกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประถมศึกษา

(4) ดำเนินการเกี่ยวกับการรวบรวม ติดตามความเคลื่อนไหวข่าวประถมศึกษาจากการสื่อสารทุกชนิดและจัดทำเอกสารเพื่อการเผยแพร่และอำนวยความสะดวกให้กับผู้มาติดต่อ

(5) ดำเนินการจัดสวัสดิการ ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้าง ในสังกัด นอกเหนือจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้

(6) ดำเนินการเกี่ยวกับแผนงาน/ โครงการ/ งบประมาณ การควบคุม ติดตามประเมินผลการใช้งบประมาณ รวมทั้งการจัดทำข้อมูลและสถิติ เพื่อขอจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ และการประสานแผนกับหน่วยงานอื่นภายในอำเภอ/กิ่งอำเภอ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดการศึกษาในเขตอำเภอ/กิ่งอำเภอ

2) งานการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) ดำเนินการสรรหา และพัฒนาบุคลากร โดยการเสนอเรื่อง ไปยังสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เพื่อพิจารณาดำเนินการประสานงานให้ข้าราชการได้ลาศึกษาต่อหรือฝึกอบรม

(2) การดำเนินงานเสนอเรื่อง เพื่อจัดทำบัญชีถือจ่าย เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับเงินเดือนและการปรับเงินเดือนให้ได้รับตามวุฒิ ขอเครื่องหมายเชิดชูเกียรติและเครื่องราชอิสริยาภรณ์

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอเรื่อง เพื่อจัดทำจัดทะเบียนประวัติบัตรประจำตัวข้าราชการและลูกจ้าง การให้ข้าราชการครูระดับกำลังข้าราชการทหาร ยกเว้นเข้ารับราชการทหาร ควบคุมการลาทุกประเภท และการขอพระราชทานเพลิงศพไปยังสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เพื่อพิจารณาดำเนินการ

(4) ดำเนินการเกี่ยวกับงาน เลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษา อำเภอ/กิ่งอำเภอ

(5) ดำเนินการเกี่ยวกับการร้องเรียนร้องทุกข์ของข้าราชการและลูกจ้าง

สอบสวนข้อเท็จจริง และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัยและจรรยาบรรณแก่ข้าราชการและลูกจ้าง

3) งานการเงินและพัสดุ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) เสนอการเบิกจ่ายงบประมาณทุกประเภททุกหมวด จัดทำรายละเอียดการหักเงินทุน (ถ้ามี) ก่อนจ่าย การเก็บรักษาเงิน จัดส่งเงินรายได้แผ่นดิน

(2) จัดทำบัญชีทะเบียนเบิกจ่ายเงินทุกประเภท จัดทำทะเบียนหักภาษี ณ ที่จ่าย ตรวจเอกสารรับ-จ่ายเงินประจำ จัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี เพื่อให้ตรวจสอบได้ตลอดเวลาและเสนอข้อมูลจัดทำงบประมาณประจำปี

(3) ดำเนินการจัดหาพัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้างโดยวิธีต่าง ๆ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พุทธศักราช 2521 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมภายในอำนาจวงเงินที่กำหนด จัดทำทะเบียนควบคุมการรับ-จ่ายพัสดุ ครุภัณฑ์ แก่กลุ่มโรงเรียน/โรงเรียน รายงานการให้พัสดุ ครุภัณฑ์ ประจำปี และการจำหน่าย

(4) ดำเนินการให้ความรู้เกี่ยวกับการเงินและพัสดุแก่โรงเรียนตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินและพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบ

(5) ดำเนินการจัดทำแผนการจัดสรรเงินงบประมาณ ที่ได้รับอนุมัติแล้ว ติดตามแผนการใช้จ่ายเงิน ตามงวดเงินงบประมาณ

4) งานนิเทศการศึกษา มีหน้าที่ และความรับผิดชอบด้านวิชาการ ของสถานศึกษาในสังกัด ดังนี้

(1) นิเทศการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการ หรือเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการ

(2) ศึกษาวิเคราะห์ หรือวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน และการพัฒนาการจัดการศึกษา

(3) ดำเนินการ และประสานงาน เกี่ยวกับการฝึกอบรม และการพัฒนาข้าราชการครู รวมทั้งผู้บริหารการศึกษา

(4) ให้บริการ ส่งเสริม และประสานงานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาการจัดการศึกษา

(5) ร่วมปฏิบัติ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานอื่น ที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

- 1) มีความรู้ความสามารถในวิชาการศึกษา อย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติหน้าที่
- 2) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา และการบริหารการประถมศึกษา รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
- 3) มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายทางการศึกษาและแผนพัฒนาการศึกษา ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการประถมศึกษา และในส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 4) มีความรู้ ความสามารถในการบริหารการศึกษา และการประถมศึกษาอันได้แก่ การวางแผน การมอบหมายงาน/สั่งการ การประสานงาน การนิเทศ และแนะนำ การควบคุม และติดตามประเมินผลงาน ตลอดจนการปกครองบังคับบัญชาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
- 5) มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานบุคคล
- 6) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- 7) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานการเงิน และ งานด้านงบประมาณ การบริหารงานอาคารสถานที่
- 8) มีความรู้ ความสามารถในการริเริ่ม ปรับปรุง พัฒนางานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า งานบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ นั้น มีมากทั้งที่กำหนดไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจน และที่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ผู้ครองตำแหน่งแต่ละท่านจะคิด หรือกำหนดขึ้นมาเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับตนเอง เพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ต่อการบริหาร รวมทั้งสร้างคุณค่าให้แก่ตัวผู้บริหารเองในฐานะที่เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของหน่วยงาน

2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เป็นหน่วยงานทางการศึกษาตามมาตรา 3 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 และจัดตั้งขึ้นตามมาตรา 26 และมาตรา 28 (2) แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2523 เป็นส่วนราชการส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ดังนั้นสำนักงานการประถมศึกษา

อำเภอ จึงไม่เป็นส่วนราชการในอำเภอตามลักษณะการจัดระเบียบราชการส่วนภูมิภาค การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอมีหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหาร บังคับบัญชา ควบคุม และดูแลโดยทั่วไป ซึ่ง ราชการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการจัด การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และ ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด ดังนั้น หน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ใน สถานะผู้รับผิดชอบการดำเนินงานจัดการศึกษาภายในเขตอำเภอ จึงเป็นไปตามลักษณะ งานที่ปรากฏ ซึ่งสามารถสรุปได้สังเขป ดังนี้

1) บังคับบัญชาและควบคุม ดูแล โดยทั่วไปในงานของสำนักงานการประถม ศึกษาอำเภอ ที่เกี่ยวกับการบริหาร เช่น ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การ ดำเนินงานจัดการศึกษาทุกระดับ ในความรับผิดชอบการวางแผนและโครงการและ การจัดตั้ง และจัดสรรงบประมาณ การบริหารงานการเงินและพัสดุ การบริหารงาน บุคคล การบริหารงานวิชาการ การนิเทศการศึกษา การติดตามและประเมินผลการจัด การศึกษา เป็นต้น

2) รับผิดชอบการจัดการศึกษา และพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนใน ลังกัด การบังคับบัญชา และดูแลข้าราชการ และลูกจ้างในสถานศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวกับงานวิชาการ การเงิน และพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานบริหารบุคคล งานกิจการนักเรียน งานสร้างความ สัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานจัดสวัสดิการ และสวัสดิภาพ และงานอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

3) เป็นเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งต้องรับผิดชอบ การดำเนินงานตั้งแต่การเตรียมการประชุมคือการจัดทำวาระการประชุม ประสานงาน กับกรรมการ การเตรียมสถานที่ประชุมและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในการประชุม การเสนอเรื่องและข้อมูลให้กรรมการ การบันทึกการประชุม ทำรายงานการประชุม และการดำเนินการตามมติคณะกรรมการ

4) ประสานงานกับหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ ภายใน อำเภอหรือจังหวัด ตลอดจนให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น และปฏิบัติงานอื่นตามที่ กฎหมายกำหนด

5) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2.4 พฤติกรรมการบริหาร

1) ความหมายและความสำคัญ

ผู้บริหาร คือ ผู้นำ เป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญยิ่งในฐานะผู้นำ ดังที่ เบลริมคักดี (Belbin, 2005) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างขององค์การ หรือหน่วยงานที่จะช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้โดยไม่ล้ม มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ก็คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยนั้น ในการทำงานที่ร่วมพลังทั้งหลายเพื่อพาให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ เป็นผู้นำนโยบายจากหน่วยเหนือไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ดังนั้น การแสดงพฤติกรรมใด ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ จึงมีผลกระทบต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาอย่างมาก มีผู้ให้นิยามคำว่า พฤติกรรมการบริหาร ไว้หลายประการ เช่น

พรศรี ทองสมจิตร (2518) กล่าวว่าสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำ หรือการแสดงกิริยาและท่าที ที่ผู้บริหารแสดงออกให้ผู้ร่วมงานสังเกตเห็นได้ในการบริหารงาน

ลลิตา โชติกรณ์ (2523) กล่าวว่าโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงกิริยา ตลอดจนท่าทีที่ผู้บริหารแสดงออก เพื่อจัดดำเนินการให้งานในหน้าที่และความรับผิดชอบบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วรสิทธิ์ เชาวน์ปัญญานนท์ (2523) กล่าวว่าโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารงาน ควรรวมความไปถึงการกระทำ หรือการแสดงออกในการบริหารงาน โดยการจัดการ ติดตาม กำกับ ควบคุม นิเทศ สนับสนุน ส่งเสริม และประสานการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ธงชัย ล้นตุงษ์ และ ชัยยศ ล้นตุงษ์ (2526) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การว่า ประกอบด้วยพฤติกรรม 3 ชนิด คือ พฤติกรรมเกี่ยวกับหน้าที่การงาน พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการดำรงและรักษากลุ่มและพฤติกรรมส่วนบุคคล

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2529) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ั้น สังเกตได้จากพฤติกรรมมนุษย์ ระบียบวิธีปฏิบัติในการบริหาร และสภาพแวดล้อมขององค์การ

Barnard (1966) ได้มองพฤติกรรม ของผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งในองค์การต่างๆ เป็นสองแง่ คือ พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ซึ่งเรียกว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) กับพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยถือเอาระดับแห่งความพึงพอใจของบุคคลทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นเครื่องวัดประสิทธิภาพ ประการหลังนี้ บาร์นาร์ดเรียกว่า พฤติกรรมนั้น มีประสิทธิภาพ (Efficiency) งานบางอย่างอาจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ แต่ผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้ปฏิบัติและผู้รับอำนาจไม่พอใจ ซึ่งบาร์นาร์ดเรียกว่า พฤติกรรมนั้น ๆ มีประสิทธิผลแต่ไม่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมที่ดีต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมกัน

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงกิริยาท่าทางที่ผู้บริหารแสดงออก เช่น แสดงออกในด้านการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตน และด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เพื่อให้งานในหน้าที่ดำเนินไป อย่างมีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2) แนวคิดที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร

จากการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันสามารถสรุปและเรียงลำดับการพัฒนาของการบริหารได้ดังต่อไปนี้

ธงชัย ล้นดวง (2523) ได้แบ่งแนวคิดการบริหารงาน ออกเป็น 5 แนวทาง คือ

1) แนวคิดการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific management) แนวคิดนี้จะให้ความสำคัญต่องานเป็นสำคัญ (Work centered) ดังนั้น ในการบริหารจึงเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การและการควบคุม

2) แนวคิดการบริหารแบบการตัดสินใจ (Decisional approach) เป็นแนวคิดจากตำราการทางธุรกิจ ซึ่งมุ่งกำไรเป็นผลตอบแทน ดังนั้น จึงให้ความสำคัญในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อการตัดสินใจดำเนินการ

3) แนวคิดการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral approach in management) แนวคิดนี้จะให้ความสำคัญต่อคนงานเป็นสำคัญ (People centered) ดังนั้น ในการบริหารจึงเน้นหนักในเรื่องการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใช้วิธีการจูงใจและเสริมสร้างขวัญกำลังใจการปฏิบัติงาน

4) แนวคิดการบริหารแบบระบบเพื่อการปรับตัว (Adaptive approach) เป็นแนวคิดที่เน้นการปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก เทคนิคที่สำคัญคือวิธีการเชิงระบบ (System approach) โดยพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้า (Inputs) ผลผลิต (Outputs) และกระบวนการ (Process)

5) แนวคิดการบริหารงานตามสถานการณ์ (Contingency approach) แนวคิดนี้เน้นการแก้ปัญหา โดยการจัดรูปแบบความสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อการวิเคราะห์สำหรับสถานการณ์นั้น ๆ

จะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงทฤษฎะ กล่าวคือ ในระยะแรกเริ่มของการบริหารงาน ได้มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก ดังนั้น การบริหารงาน จึงให้ความสำคัญในเรื่อง การกำหนดนโยบายการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมบุคลากรในหน่วยงาน แต่ในระยะต่อมา นักการบริหารได้พบความจริงว่าคนเป็นสิ่งที่มีความมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในหน่วยงานโดยการกระตุ้นและจูงใจก็จะช่วยให้สมาชิกในหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นแนวคิดในการบริหารงานในระยะต่อมาได้ให้ความสำคัญต่อคนงานเป็นสำคัญ โดยเน้นในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใช้วิธีการกระตุ้นและจูงใจ เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และในยุคต่อมาแนวคิดในการบริหารงานขององค์การ ได้มุ่งกำไรผลตอบแทน และปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้น ในการบริหารงานจึงมุ่งถึงการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อการตัดสินใจ และมุ่งวิธีการเชิงระบบ ซึ่งเป็นแนวคิดในการบริหารงานที่จะให้ความสำคัญทั้งงานและคนงานนั่นเอง

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ขุน กัญจนประกร (2526) ได้กำหนดบัญญัติ 10 ประการ ของผู้ที่จะเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องถือเป็นหน้าที่ปฏิบัติคือ

- 1) ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่เป็นผู้วางแผนปฏิบัติงาน
- 2) ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่เป็นผู้จัดระเบียบองค์การและจัดตัวบุคคลให้เข้าทำงาน
- 3) ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ ควบคุมการคลัง
- 4) ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ ประสานงาน
- 5) ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ ในการให้ข่าวและการติดต่อทั่วไป
- 6) ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ เป็นผู้บำรุงขวัญ ริเริ่มและส่งเสริมงาน
- 7) ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ ตัดสินใจ และออกคำสั่งให้ปฏิบัติงาน
- 8) ผู้บังคับบัญชา เป็นทั้งหัวหน้า ผู้ควบคุม และจัดมอบงานให้ผู้อื่นทำ
- 9) ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ ประเมินผลงาน
- 10) ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ แก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

ทฤษฎี สาร (2516) ได้กล่าวถึง เงื่อนไขที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรและเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ได้ ประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้

1) จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และลักษณะงานเอาไว้อย่างแน่ชัด และครอบคลุม

2) จะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ในการวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุมบังคับบัญชาไว้ให้ชัดเจน

3) มีการมอบหมายงานให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน ทั้งลักษณะงานและขอบเขตของงาน เพื่อให้ตำแหน่งต่าง ๆ มีความรับผิดชอบที่แน่นอน นอกจากนี้ งานที่มอบหมายจะต้องกระจายทั่วถึง

4) มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีความรวดเร็วถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยให้การประสานงานภายในหน่วยงานดำเนินไปด้วยดี

5) มีการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องทุกระยะ เพื่อการปรับปรุงการวางแผนและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

6) จะต้องมีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ เสียสละ และเข้มแข็ง

7) จะต้องมีการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงาน มีระบบการบริหารที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องมีการปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารอยู่เสมอ ให้สอดคล้องกับความต้องการ และให้เกิดความเชื่อถือจากบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ

เมื่อพิจารณาบทบาทหน้าที่ ของผู้บริหารจากแนวคิดต่าง ๆ พอจะสรุปแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารว่ามีหน้าที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จและทำให้องค์การเข้มแข็งมีพลังสามารถดำรงอยู่ได้ ซึ่งผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่ของตนให้ประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารนั่นเอง

2.5 ขวัญกำลังใจ

1) ความหมายของขวัญกำลังใจ

คำว่า ขวัญกำลังใจ (Morale) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน จึงขอนำเสนอดังต่อไปนี้

เลนား ดิเยว่ และคณะ (2522) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ คือ ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ การกล่าวว่า บุคคลใดมีขวัญดีหรือไม่ดีนั้น เป็นมาจากสิ่งต่าง ๆ หลายปัจจัย

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ขวัญในการทำงานนั้น หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะโดยร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามที่จะดำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างหมู่สมาชิก ซึ่งจะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

วิญญู สาร (2516) กล่าวว่า ขวัญเป็นน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ดีโดยสมัครใจ และมีความสุขกับการทำงาน เป็นเรื่องสำคัญ ที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ ผู้บริหารที่ดีก็เหมือนกับแม่ทัพที่ดี คือ เวลาจะออกรบขวัญของทหารเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพทุกคนควรใช้เทคนิคนาปะการ เพื่อให้ทหารมีกำลังใจ และขวัญที่ดีเสียก่อนจะออกรบได้

วิจิต เยี่ยมเวหา (2531) กล่าวว่า นักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่ได้ถือเอาความพอใจในงาน เป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของเรื่องขวัญและกำลังใจอันเป็นเสมือนแกนกลางของบุคคลในการอุทิศกายและใจในการทำงาน

ประสพ รัตนคุณ (2533) ให้คำนิยามคำว่า ขวัญไว้ว่า ขวัญ คือสภาพของจิตใจและอารมณ์ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงานซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ ตามนัยความหมายของขวัญ แบ่งออกพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ขวัญของบุคคลแต่ละคน (Individual morale) และขวัญของหมู่คณะ (Group morale) ขวัญทั้งสองพวกนี้พัวพันแยกกันไม่ออก หากที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูง ที่นั้นขวัญของแต่ละบุคคลก็สูงด้วย แต่ถ้าหากที่ไหนขวัญของหมู่คณะต่ำ ขวัญของแต่ละคนก็ต่ำไปด้วย

Negro (1963) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ คือ ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน

Yoder (1959) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติ ที่แสดงออกในรูป ของความรู้สึกที่มีต่องาน ถ้าผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้สึกสนุกสนานในการทำงาน รู้สึกรักงาน ผูกพันต่องานก็เรียกว่า ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจดี แต่ถ้ารู้สึกตรงข้าม ก็เรียกว่า ขวัญกำลังใจไม่ดีหรือขวัญกำลังใจต่ำ

เมื่อพิจารณาความหมายของคำว่า ขวัญ จากที่กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า
ขวัญ คือสภาพทางจิตใจและอารมณ์ความรู้สึกของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อปัจจัยด้าน
ต่าง ๆ ขององค์การ ขวัญเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่ม
เช่น ความกระตือรือร้น ความขยัน และความรับผิดชอบ ความมีชีวิตชีวา ความสามัคคี
หรือจะเกิดขึ้นในลักษณะตรงข้ามได้

2) ประโยชน์และความสำคัญของขวัญกำลังใจ

ผลดี ลัตขมานะ (2520) ได้กล่าวถึงประโยชน์และความสำคัญของขวัญดังนี้

1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน หรือให้บรรลุวัตถุประสงค์
ขององค์การ

2) ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์การ

3) เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน

4) ทำให้เกิดพลังร่วม (Group effort) ในหมู่คณะ สามารถฟันฝ่าอุปสรรค
ทั้งหลายขององค์การได้

5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การ

6) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่าง ๆ

7) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

ขวัญ จึงเป็นพลังในการทำงานเพื่อนำไปสู่จุดประสงค์ขององค์การ ซึ่งสามารถ
เห็นได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

2) ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่

3) ความรู้สึกประหลาดผลสำเร็จ

4) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

5) ความรู้สึกพอใจในการทำงาน

6) ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

3) องค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้กล่าวถึง
องค์ประกอบ อันจะส่งผลต่อการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานไว้ดังนี้

1) การเข้าใจและพอใจในแนวนโยบายการบริหารงานของโรงเรียน

2) การได้รับมอบหมายภารกิจและหน้าที่การงาน ที่เหมาะสมกับความรู้ และ
ความสามารถ

3) การมีโอกาสมิ่ส่วนร่วมในการปฏิบัติในโรงเรียน

4) การได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

5) การได้รับสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม

6) บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

7) บทบาทและความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารโรงเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราดลย์ (2534) กล่าวโดยสรุปได้ว่า ขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาจะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

1) ตัวผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชามาก ความเป็นผู้นำ การกล้าตัดสินใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความเที่ยงธรรม การเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่ดี รู้จักรักษาเป้าหมาย และรู้จักไกล่เกลี่ย มีความรู้ในหลักและกระบวนการบริหาร เป็นสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจากผู้บริหาร คือ

(1) การจัดสภาพการทำงานที่ดีเกี่ยวกับอาคาร อุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวก

(2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนและการทำชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับให้กับหน่วยงาน

(3) การสร้างสภาพการดำรงชีวิตที่ดี สวัสดิการสิ่งตอบแทน

(4) วิธีการบริหารงานบุคคลที่ดี เช่น การคัดเลือก การประเมินเทคโนโลยี การสนับสนุนให้ก้าวหน้า ความดี ความชอบ และการใช้งาน

(5) การให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

(6) การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมและให้ความเสมอภาคอย่างทั่วถึง

(7) การที่ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง

2) การได้รับสนองความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

(1) ความมั่นคงปลอดภัย (ทางด้านการเงินและอารมณ์)

(2) การยอมรับนับถือ

(3) การเกิดความพึงพอใจในงาน

(4) การได้ทราบถึงความก้าวหน้าผู้บริหารจะต้องเสนอและจัดโอกาสให้ได้

(5) การได้รับการยกย่องนับถือในวิชาชีพจากเพื่อนร่วมงาน และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถทำความสำเร็จให้กับหน่วยงาน

3) การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม

- (1) ความรู้สึกที่มีส่วนร่วม ในการทำงานสำเร็จร่วมกัน
- (2) การได้รับการกระตุ้น ทำทนายร่วมกัน
- (3) การได้รับการสื่อสารทั่วถึงและชัดเจน

4) การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า ขวัญ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งเป็นรายบุคคลและคณะ ขวัญเป็นพลังส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จในการทำงานแนวคิดที่จะเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้คือ

ฉัตรชัย อรุณันท์ (2524) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) จัดให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในอาชีพ โดยการประชุมชี้แจงให้แก่ทุกคน เข้าใจในจุดมุ่งหมายของงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของตน คือ กล่าวยกย่องสรรเสริญ ในความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน หาทางช่วยเหลือทางเศรษฐกิจเท่าที่จะช่วยได้ตลอดจนจัดสภาพของการทำงานเช่นบรรยากาศการทำงาน ที่นักให้เหมาะสม

2) ความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการทำงาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีมนุษยสัมพันธ์

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึง วิธีเสริมขวัญและบำรุงขวัญในการทำงาน ไว้ดังนี้

1) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดีนั้น ย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในการรับ หรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชนสถานการณ์ หรือคำนิยมใด ๆ ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรก ที่ควรจะต้องได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคน และหน่วยงานทุกหน่วยในองค์การ

2) วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือ สำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบประเมินผลงาน (Job evaluation) เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์การ เพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ย่อมจะสามารถป้องกัน

ความลำเอียงและข้อครหา อันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้

3) เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์ได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตนซึ่งหมายความว่าเงินมีความสำคัญกับการงานของคนโดยตรง เงินเดือนค่าจ้างเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นเครื่องช่วยให้เกิดผลดีแต่การบริหารงานบุคคลที่ดี มิใช่อยู่ว่าเพียงแต่การกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น หากยังเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง ซึ่งควรได้รับความสนใจ

4) ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความพอใจในงานที่ทำถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเองคนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้น จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่ตนทำด้วยใจรักนั้น ย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ

5) ความเป็นหน่วยงานหนึ่งของงาน เช่น กลุ่มสนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ข้าราชการคนหนึ่ง อาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ด้วยมีความสนใจในเรื่องเดียวกับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มเขาต้องการเป็นหน่วยหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้บางทีเขาจะไม่สนใจในงานที่เขาทำมากนักเขาก็อาจมีขวัญดีได้ถ้ารับการยกย่องนับถือจากคนที่เขารู้จักเหมือนกัน เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้เราจะเห็นว่าขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้นถ้าแต่ละกลุ่มย่อย ๆ เหล่านี้ประสานกันได้ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วย และส่งผลไปถึงขวัญโดยรวมขององค์การทั้งองค์การได้

6) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ที่จะทำให้ขวัญดีนั้นควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักร หรือเป็นคนขี้เกียจ ต้องจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

วิธีที่จะกล่าวต่อไปนี้จะช่วยได้มากคือ

1) อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเกินไปนัก เมื่อมอบหมายงานให้ไปทำแล้ว ก็ไม่ควรควบคุมเสียจนกระดิกตัวไม่ได้ เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่าไม่ได้ใช้ความคิด และทำงานนั้นด้วยตนเอง เขาจะกลายเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งเท่านั้นและมีความรู้สึกว่างงานนั้นไม่ใช่ความลำเอียงของเขา เขาจะไม่ได้รับความภาคภูมิใจในผลงานนั้นเลย

2) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ปรึกษาหารือ และช่วยแก้ปัญหา แก้ปัญหาให้ และหากเป็นเรื่องที่จะกระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็ต้องฟังความเห็นของส่วนรวมด้วย ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าที่ดี ฟังละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการโดยเด็ดขาด

3) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา ให้ความอบอุ่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่วางตนเป็นฝ่ายเหนือ กล่าวคือให้ ความสนใจแก่สภาวะการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ มิใช่มุ่งแต่ให้ผลผลิตงานออกมาโดยไม่คำนึงถึงสภาพการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ

4) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำแล้วไม่ควรแย่งงานนั้นมาทำเสียเองควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาก็คือ ให้คำปรึกษาหารือ หรือแก้ปัญหาเมื่อเขาต้องการ แต่ไม่ควรแย่งงานนั้นมาทำเสียเอง

5) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง จึงจะสร้างความเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชาการทำงานอย่างโลเลขาดความมั่นใจ ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลอยรวนเร ขาดความมั่นใจตามไปด้วย และเกิดความไม่มั่นคงในการทำงานขององค์การนั้น

6) ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรู้ว่าตนกำลังทำอะไรอยู่ ระหว่างองค์การกับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตนกำลังทำหน้าที่ควบคุมนโยบายขององค์การและขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปตามนโยบาย เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด และจะต้องประสานผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และขององค์การได้เสมอ

7) การจัดสวัสดิการที่ดี การที่จะให้ขวัญของคนทำงานดีขึ้น อีกวิธีหนึ่งก็คือการให้สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ แก่คนทำงาน ซึ่งหมายความว่าให้ประโยชน์นอกเหนือจากรายได้เงินเดือนคือค่าจ้างธรรมดา เช่น การจัดให้ที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ ฯลฯ

8) สภาพแวดล้อมในการทำงานดังได้กล่าวมาแล้วว่า ในการศึกษาค้นคว้าของศาสตราจารย์ Elton Mayo ที่ Hawthorne นั้น ได้พบว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพมิใช่เป็นสิ่งเดียวของการทำให้เกิดขวัญดี แต่ถ้าจะถือว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ ไม่มีความสำคัญต่อการทำงานเสียเลยไม่ได้

แพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2534) กล่าวถึงวิธีสร้างขวัญและกำลังใจ ไว้ว่า ถึงแม้ขวัญและความพึงพอใจในงาน จะมีใช้สิ่ง ๆ เดียวกัน แต่ก็มีความสัมพันธ์ ความพึงพอใจเกิดจากทัศนคติต่าง ๆ ที่บุคคลยึดถือต่องาน และกลุ่มคนที่ปฏิบัติ ขวัญเกิดจากผลของทัศนคติ และการปฏิบัติในสิ่งจูงใจให้เกิดความพึงพอใจ และเกิดขวัญดีในองค์การในที่สุด ดังนั้น การสร้างขวัญจึงต้องคำนึงถึงสิ่งจูงใจต่าง ๆ และจะต้องใช้สิ่งจูงใจนั้นให้ถูกต้องเหมาะสมกับคน และไม่ขัดกับความรู้สึก และทัศนคติของกลุ่มคนที่ร่วมงานกันเป็นใหญ่

- 1) การแต่งตั้งบุคคลเป็นหัวหน้างาน ต้องได้คนที่ถูกต้องเหมาะสม
- 2) ปลุกฝังความรักงาน พื่อใจในงานและความกระตือรือร้น
- 3) ให้สิ่งตอบแทน ให้เหมาะสมกับงาน
- 4) ดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน
- 5) ให้โอกาส ให้เกียรติ ให้ความก้าวหน้า
- 6) สร้างสภาพทางกายให้เหมาะสมเช่นห้องทำงานสิ่งอำนวยความสะดวก
- 7) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สร้างการสื่อสารที่เป็นกระบวนการ

สองทาง

8) สร้างความคิดดึงดูดใจในทางสังคมให้น่าอยู่ ไม่แบ่งพรรค แบ่งพวก แบ่งสถาบัน แบ่งสี

9) เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน

10) มอบหมายงาน ให้ตรงกับความสามารถ ถนัด และหน้าที่โดยคำนึงถึงกาลเวลาที่เหมาะสมด้วย

11) จัดระบบนิเทศงานให้ดี คำนึงถึงระดับทางการศึกษา และศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ของคนในหน่วยงาน

12) สร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมทางสังคม ให้น่าอยู่ ดูแลความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หากทางสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า ขวัญกำลังใจเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกของคน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะคิดเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะหากมิเช่นนั้นแล้ว การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ จะกลายเป็นการทำลายขวัญกำลังใจได้

2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1) ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร

ทัศน์ พิมพ์ไสย (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริง และที่ควรปฏิบัติของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า

1) พฤติกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั้งสองด้าน ตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยตำแหน่ง อยู่ในระดับปานกลาง และคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยเลือกตั้ง มีทรรศนะต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริงทั้งสองด้าน ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ อยู่ในระดับปานกลาง

2) พฤติกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน โดยตำแหน่งในงานทั้งสองด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3) พฤติกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยเลือกตั้งในงานทั้งสองด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

4) พฤติกรรมการบริหารที่ปฏิบัติจริงของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยตำแหน่งและโดยเลือกตั้ง ในงานทั้งสองด้าน ไม่แตกต่างกัน

5) พฤติกรรมการบริหารที่ควรปฏิบัติของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยตำแหน่ง และโดยเลือกตั้งในการบริหารงานทั้งสองด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

วาสนา เดชอุดม (2528) ได้วิจัยทางพฤติกรรมกรรมการบริหารงานผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร สามารถบริหารโรงเรียน ให้ผลดีในระดับปานกลาง งานที่ผู้บริหารสามารถบริหารได้ดี คือ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานบุคคล ส่วนการบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานวิชาการ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริหารกิจการนักเรียน ผู้บริหารสามารถบริหารได้ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) ได้ประเมิน
 พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโดยประเมินจาก พฤติกรรมเกี่ยวกับ
 กระบวนการบริหาร และการบริหารทั้ง 6 งานของโรงเรียน จำแนกจากตาม
 ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ที่สังกัดอำเภอต่างกัน และมีตำแหน่งต่างกัน พบว่า
 ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อ
 พิจารณาเป็นรายพฤติกรรม พบว่า มีเพียงพฤติกรรมการบริหารอาคารสถานที่เท่านั้น
 ที่มีพฤติกรรมในระดับมาก ส่วนพฤติกรรมในด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด
 ยกเว้นพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการมีน้อยกว่าทุก ๆ พฤติกรรมการบริหาร

ประยูร ไต้ชัยภูมิ (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร กับขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนมัธยม ในเขตการศึกษา 11
 ผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ได้แสดงพฤติกรรมการบริหารในระดับมาก โดยผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมการบริหาร ด้านกิจสัมพันธ์มากกว่าด้านมิตรสัมพันธ์

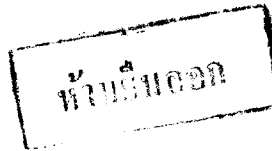
2) ขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 อยู่ในระดับมาก

3) พฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารได้แสดงออก มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทางบวก

4) ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมการบริหารในระดับมาก ทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์

มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารเพิ่มเติม คือ พฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ ซึ่งได้แก่ กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานอย่างเด่นชัด ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยึดถือระบบคุณธรรม กำหนดให้มีระบบควบคุมตรวจสอบและนิเทศงาน ส่วนข้อเสนอแนะ ที่เป็นพฤติกรรมการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์ ได้แก่ สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน แสดงออกถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ และเสริมสร้างขวัญกำลังใจผู้ร่วมงานให้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ก็ยังมีข้อเสนอแนะที่เป็นหลักทางศาสนาพุทธ เพื่อให้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน คือ หลักสังคหวัตถุ 4 และหลักพรหมวิหาร 4



สมชาย สิงห์ชัยบุคย์ (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทฤษฎีของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดยโสธร พบว่า พฤติกรรมการบริหารทั้งส่วนรวมและจำแนกเป็น รายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ งานธุรการและงานการเงิน งานอาคารสถานที่ งานบุคลากร งานวิชาการ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชน และงานกิจการนักเรียน

สนธยา รักหากิจ (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ หัวหน้าการประถมศึกษาตามการรับรู้ของตนเองและผู้บริหารสถานศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบที่ ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก และแบบที่ยึดบุคคลเป็นหลัก อยู่ในระดับมาก ส่วน พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักอยู่ในระดับน้อย

เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามการรับรู้ของตนเองและผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว จะพบว่าการรับรู้พฤติกรรมความ เป็นผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในแบบที่ยึดสถาบันเป็นหลัก และแบบที่การ ประสานประโยชน์เป็นหลัก มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแบบที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทวีวัฒน์ ปลื้มฤดี (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารของ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า

1) ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ พฤติกรรม การแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมความต้องการใน การร่วมประสานสัมพันธ์ อยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุม อยู่ใน ระดับปานกลาง พฤติกรรมความต้องการในการควบคุม อยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรม การแสดงออกในความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูงและพฤติกรรมความต้องการในการรักใคร่ ผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง

2) การเปรียบเทียบลักษณะพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มี อายุการดำรงตำแหน่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป กับหัวหน้าการ ประถมศึกษาอำเภอ ที่มีอายุการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี ผลปรากฏว่าไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

3) การเปรียบเทียบลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในด้านความต้องการ ผลปรากฏว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีลักษณะพฤติกรรมผู้นำใหม่ การแสดงออกสูงกว่าลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ด้านความต้องการทุกด้าน

มนตรี แสงวิเศษ (2535) ได้ศึกษาวิจัยโดยประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประเมินตนเองในระดับดี ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บริหารในระดับค่อนข้างดี ส่วนพฤติกรรมการบริหารผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาประเมินการปฏิบัติงานของตนเองในระดับมาก ส่วนผู้ได้บังคับบัญชา ประเมินผู้บริหารค่อนข้างมาก

วรเทพ วรวัฒนานท์ (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานในหน้าที่ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทรรศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรม การบริหารงานในหน้าที่ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยส่วนรวมมีพฤติกรรม การปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเมื่อจัดลำดับตามพฤติกรรมที่ปฏิบัติมาก พบว่าพฤติกรรมที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกได้แก่ งานงบประมาณ รองลงมาคืองานการวางแผนและ งานวิชาการ ส่วนงานบุคลากรระดับพฤติกรรมปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

สนธิ์ จรัสแผ้ว (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของข้าราชการ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษา จังหวัด หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างานหรือเจ้าหน้าที่ มีพฤติกรรมปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับดี

2) ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

มณู เอี่ยมวิสัย (2519) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 พบว่า ความรู้สึกภูมิใจและเห็นความสำคัญ ของงาน การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และสัมพันธภาพ ระหว่างครูกับผู้บริหารมีผลต่อขวัญในการทำงานของครูสูง

อำนาจ อุดตระพยอม (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของนักการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 8 ผลการวิจัยพบว่าขวัญ

ของนักการศึกษา โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบขวัญในด้านต่าง ๆ พบว่า ขวัญในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและด้านความรู้สึกรับผิดชอบค่อนข้างสูง รองลงมาเป็นด้านความรู้สึกประสพผลสำเร็จและด้านความมุ่งมั่นในหน่วยงาน ส่วนด้านที่ค่อนข้างต่ำคือความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

ระพีณ สมุทรพ่อง (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของลูกจ้างประจำในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่าระดับขวัญของลูกจ้างประจำโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง และมีปัจจัยของขวัญในด้านความรู้สึกรับผิดชอบสูงเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนความรู้สึกประสพผลสำเร็จอยู่ในระดับต่ำสุด แต่ก็ยังอยู่ในระดับสูง

วิรเทพ สุวรรณแสง (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ใน 14 จังหวัดภาคใต้ โดยทำการศึกษาจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอใน 14 จังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอใน 14 จังหวัดภาคใต้ มีขวัญในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบระดับขวัญในการปฏิบัติงาน ตามตัวแปรพบว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ที่มีอายุต่างกันปฏิบัติงานในสำนักงานที่มีขนาดต่างกันและประสพการณ์ต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่ถ้าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานต่างกัน

สมจิต ภาชนะ (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ขวัญและกำลังใจของครูโดยส่วนรวมอยู่ในระดับดีและมีโรงเรียนร้อยละ 91.25 ที่ครูมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับดีด้วย

รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง (2530) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ พบว่า ขวัญของครูประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่อยู่ในระดับสูงและต้องการที่จะบำรุงรักษาไว้ให้อยู่ในระดับนี้ต่อไปอีกทั้งยังควรพัฒนาให้มีระดับสูงขึ้น ประสพการณ์ในการทำงานเป็นตัวแปรที่ต้องคำนึงถึง ส่วนอายุ วุฒิทางการศึกษา เงินเดือน ขนาดโรงเรียนและเขตที่ตั้งของโรงเรียน ไม่ส่งผลต่อระดับขวัญโดยส่วนรวมในภาคใต้เช่นเดียวกัน

เผ่า วัชรเมฆเวลา (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ในการบริหารของผู้บริหารงานโรงเรียนกับขวัญกำลังใจของครู คุณภาพของนักเรียนและความพึงพอใจของชุมชน ผลการวิจัยพบว่าโดยส่วนรวมขวัญและกำลังใจของครูอยู่ในระดับดี และกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับดีด้วย

วิจิต เยี่ยมเวหา (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาขวัญและกำลังใจของครู และคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า

1) ขวัญและกำลังใจของครูโดยส่วนรวมอยู่ใน "ระดับสูง" เมื่อทดสอบความแตกต่างตามตัวแปรศึกษาพบว่า ตัวแปรในด้านกลุ่มผู้ประเมิน ขนาดโรงเรียน และวุฒิของผู้ประเมินแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนตัวแปรในด้านเพศและอายุราชการไม่แตกต่างกัน ปัญหาและอุปสรรค ที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของครู ได้แก่ ปัญหาการขาดบุคลากร การบริหารงาน สวัสดิการและเศรษฐกิจ ข้อเสนอแนะ ได้แก่ จัดสวัสดิการให้แก่ครู ให้มีการกำกับ ติดตามและนิเทศโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง

2) พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เอื้อต่อขวัญและกำลังใจของครู 5 อันดับแรก ได้แก่

- (1) มีการมอบหมายการงาน ได้อย่างเหมาะสมกับ ความรู้ และความสามารถของครู
- (2) จัดให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานของโรงเรียน
- (3) เปิดโอกาสให้ครูทุกคน ในโรงเรียน แสดงความรู้ ความสามารถอย่างอิสระ
- (4) ให้ครูมีโอกาสเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ
- (5) พิจารณาความดีความชอบประจำปี ของครูในโรงเรียนเป็นไปด้วยความยุติธรรมต่อครูทุกคน

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

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

วิยะดา รัตนเพชร (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพ และความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร กับขวัญกำลังใจของครู และคุณภาพของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า

1) ความรู้ความเข้าใจ ในการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับ "ปานกลาง"

2) ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีคุณลักษณะพฤติกรรมการบริหาร และความเป็นผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ "ดี"

3) ขวัญและกำลังใจของครู อยู่ในระดับ "ดี"

4) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อยู่ในระดับ "ดี"

5) ความรู้ความเข้าใจในการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับ "ค่อนข้างต่ำ" และแทบจะไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของนักเรียน

6) คุณลักษณะของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับ ขวัญกำลังใจ ของครูในระดับ "ปานกลาง" และมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนในระดับ "ค่อนข้างต่ำ" แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแทบจะไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้บริหาร

7) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครู อยู่ในระดับ "ปานกลาง" และมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในระดับ "ต่ำ"

8) ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีความสำคัญกับขวัญกำลังใจของครูและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนในระดับ "ปานกลาง" และมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในระดับ "ค่อนข้างต่ำ"

ปีใหม่ ประจักษ์วงศ์ (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่

หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีขวัญอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบในหน่วยงาน ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกพอใจในการทำงานและความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ส่วนความรู้สึกมั่นคงในการทำงานมีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบขวัญของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอไม่ว่าทางด้านเงินเดือน หรืออายุราชการ หรือประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน พบว่าระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นเรื่องความรู้สึกรับผิดชอบในหน่วยงาน ซึ่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทจร วงศ์ศรีเผือก (2533) ได้ทำการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพ และขวัญกำลังใจของหัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา กับผลการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1) หัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียน มีสมรรถภาพด้านความรู้ เกี่ยวกับการดำเนินงานศูนย์วิชาการในระดับ "ปานกลางค่อนข้างต่ำ" มีเจตคติต่อศูนย์วิชาการในระดับ "ค่อนข้างดี" มีพฤติกรรมการทำงานในระดับมาก และมีขวัญกำลังใจในการทำงานในระดับสูง

2) ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน มีผลการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์ ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดไว้ในระดับ "พอใช้"

3) ผลการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของหัวหน้าสำนักงานกลุ่มในระดับ "ปานกลางค่อนข้างสูง" สัมพันธ์กับสมรรถภาพด้านความรู้ในระดับปานกลาง สัมพันธ์กับสมรรถภาพด้านเจตคติในระดับปานกลาง และสัมพันธ์กับสมรรถภาพด้านพฤติกรรมการทำงาน ของหัวหน้ากลุ่มโรงเรียนในระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

ประสพ รัตนคุณ (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจ ของผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับ "สูง" จากองค์ประกอบของขวัญกำลังใจ 6 ด้านสามารถจัดอันดับความสำคัญจากสูงไปต่ำ ได้ดังนี้ (1) ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ (2) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน (3) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน (4) ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ (5) ความรู้สึกพอใจในการทำงาน (6) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

2) ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ ที่ปฏิบัติราชการอยู่ในอำเภอที่มีขนาดต่างกัน อายุราชการแตกต่างกันและประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งแตกต่างกันมีขวัญกำลังใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ