

การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในศูนย์การศึกษาพิเศษ  
เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก

The Morale Building in The Performance of Administrators in  
The Regional Special Education Center 7 Phitsanulok

ยุพเรศ นนทร์ศรี<sup>1</sup> ณิรดา เวชญาณลักษณ์<sup>2</sup>

Yupared Nonsri, Nirada Wechayaluck

**บทคัดย่อ (Abstract)**

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มประชากรในการศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 92 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านฐานะของอาชีพ

**คำสำคัญ (Keywords):** การสร้างขวัญกำลังใจ; การปฏิบัติงาน; ศูนย์การศึกษาพิเศษ

**Abstract**

The purpose of this research was to study about morale building in the performance of administrators in The Regional Special Education Center 7 Phitsanulok. The population used in this study were : A total of 92 teachers and educational personnel. The instrument used in this research was a 5-level estimation. The data were analyzed using mean and standard deviation. The result showed that the overall results of the level of morale building in the performance of administrators was at a high level. Considering each side, it was found that the side with the highest average is salary and welfare. In the other hand, the side with the lowest average is status.

**Keywords:** Morale Building; Performance; Special Education Center

---

Received: 2023-02-17 Revised: 2023-03-20 Accepted: 2023-03-21

<sup>1</sup> คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, Faculty of Education, Pibulsongkram Rajabhat University. Corresponding author, e-mail: modyupared@gmail.com

<sup>2</sup> คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, Faculty of Education, Pibulsongkram Rajabhat University.

## บทนำ (Introduction)

การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศตาม(ร่าง)แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 - 2570) ที่ได้กำหนดจุดหมายสำคัญไว้เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยในจุดหมายที่ 12 กำหนดไว้ว่า ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ดังนั้นการวางรากฐานให้ประเทศสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในทุกด้าน จึงเริ่มที่กระบวนการจัดการศึกษา เนื่องจากการจัดการศึกษามีความสำคัญในการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม และจริยธรรม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564)

การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมีองค์ประกอบหลายอย่าง โดยตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการศึกษา คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้การที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และภารกิจให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น ขวัญกำลังใจที่ดีมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากขวัญกำลังใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ดังเช่นที่บุญมา แฝงศรีสาร (2561) ได้วิเคราะห์บทบาทกระทรวงศึกษาธิการกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติ พบว่า หนึ่งในบทบาทสำคัญของกระทรวงศึกษาธิการ คือการปฏิรูปครูทั้งระบบ ได้แก่ ปรับระบบการบริหารงานบุคคลตั้งแต่กระบวนการผลิตครูการสรรหาและคัดเลือกให้ได้คนดี คนเก่ง และมีความเหมาะสม จัดระบบเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสมโดยปรับระบบฐานเงินเดือน และให้มีสวัสดิการหรือผลประโยชน์ก่อกุลต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เพื่อให้ครูมีขวัญกำลังใจ ควรกำกับดูแลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพชีวิตที่ดีให้มากที่สุดเพื่อการทุ่มเทร่างกาย แรงใจ และแรงสติปัญญาในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะ มีคุณภาพ และเป็นคนดี หรืออย่างน้อยที่สุดควรเห็นความสำคัญของผู้สร้างคนมาก่อนเสมอ หากกระทรวงศึกษาธิการดูแลผู้ทำหน้าที่ในการสอนเป็นอย่างดี บุคคลเหล่านี้จะดูแลเด็กเยาวชนเป็นอย่างดีด้วยเช่นกัน จึงนับว่าขวัญกำลังใจปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และเป็นประเด็นที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและส่งเสริมให้เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

การจัดการศึกษาของศูนย์การศึกษาพิเศษเป็นงานที่มีความรับผิดชอบสูง จำเป็นต้องใช้ทั้งกำลังกายและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะการทำงานร่วมกับคนพิการนั้นอาศัยการใช้ความละเอียดอ่อน และจิตวิทยาในการเชื่อมโยงจิตใจของคนพิการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงในการมารับบริการด้านการศึกษา (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2561 : 2) อีกทั้งบทบาทภารกิจของศูนย์การศึกษาพิเศษมีมากมายทั้งในด้านการจัดการศึกษาระยะแรกเริ่ม และการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษในรูปแบบอื่น จะเห็นได้ว่าครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในศูนย์การศึกษาพิเศษมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมาก

และใช้ทักษะที่หลากหลายในการปฏิบัติงานอย่างมาก ศูนย์การศึกษาพิเศษจึงต้องมีบุคลากรที่มาจากหลากหลายวิชาชีพ ได้แก่ ครูวิชาเอกต่าง ๆ นักจิตวิทยาคลินิก นักกายภาพบำบัด นักกิจกรรมบำบัด แพทย์แผนไทย และพี่เลี้ยงเด็กพิการ ซึ่งอาจเกิดความแตกต่างทางความคิดเห็นและแนวปฏิบัติ ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันได้ นอกจากนี้ครูส่วนใหญ่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งในเขตจังหวัดที่ห่างไกลจากภูมิลำเนาของตนเอง ส่งผลให้ครูอาจเกิดความวิตกกังวลในด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว รวมถึงด้านเงินเดือนที่มีความจำเป็นต้องใช้จ่ายสูงขึ้น ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจึงพบปัญหาการเปลี่ยนแปลงบุคลากรภายในศูนย์การศึกษาพิเศษบ่อยครั้ง (ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก, 2563 : 24) มีครูและบุคลากรลาออกหรือย้ายไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดอื่นจำนวนมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้การจัดการศึกษาและการดำเนินงานในภารกิจอื่น ๆ ขาดความคล่องตัวและต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารควรมีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในศูนย์การศึกษาพิเศษ

จากความเป็นมาและความสำคัญที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก ทำให้ทราบระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก และความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการสร้างขวัญกำลังใจของผู้บริหาร เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหารนำไปใช้เพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ทำให้สามารถปฏิบัติงานในการจัดการศึกษาแก่เด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์ (Research Objective)

เพื่อศึกษาการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก

## วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก จำนวน 92 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน ครู 42 คน และบุคลากรอื่น 48 คน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ผู้วิจัยใช้กลุ่มประชากรในการศึกษาการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560 : 121) มีการนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน (Content Validity) พิจารณาข้อความในแบบสอบถามเป็นข้อความที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการศึกษาถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาเชิงทฤษฎีที่ได้ศึกษาวิเคราะห์และกำหนดไว้เป็นนิยามศัพท์เฉพาะมีค่าสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.8 - 1.0 และนำไปทดลองใช้ (Try-Out) และหาคุณภาพด้านความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .908 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่งและรับแบบสอบถามโดยใช้แบบฟอร์มสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (google forms) ให้กับบุคลากรศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก จำนวน 92 ฉบับ ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วนำข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าสถิติแล้วดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) จากแบบสอบถาม โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ 1) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) 2) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

### ผลการวิจัย (Research Results)

ผลการศึกษาการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก ภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายละเอียดดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ผลการศึกษาการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวม

ด้าน	การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร	N=92		ระดับ	ลำดับ
		$\mu$	$\sigma$		
1	ฐานะของอาชีพ	4.22	.39	มาก	7
2	ความมั่นคงในการทำงาน	4.24	.40	มาก	6
3	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	4.26	.42	มาก	5
4	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.28	.45	มาก	3
5	ความเป็นอยู่ส่วนตัว	4.28	.43	มาก	2
6	เงินเดือนและสวัสดิการ	4.29	.43	มาก	1
7	วิธีการปกครองบังคับบัญชา	4.26	.39	มาก	4

ด้าน	การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร	N=92		ระดับ	ลำดับ
		$\mu$	$\sigma$		
	รวม	4.27	.39	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.27$ ,  $\sigma=0.39$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ( $\mu=4.29$ ,  $\sigma=0.43$ ) รองลงมา คือ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ( $\mu=4.28$ ,  $\sigma=0.43$ ) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ( $\mu=4.28$ ,  $\sigma=0.45$ ) ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ( $\mu=4.26$ ,  $\sigma=0.39$ ) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $\mu=4.26$ ,  $\sigma=0.42$ ) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ( $\mu=4.24$ ,  $\sigma=0.40$ ) ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านฐานะของอาชีพ ( $\mu=4.22$ ,  $\sigma=0.39$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านฐานะของอาชีพ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.22$ ,  $\sigma=0.39$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเอง และให้โอกาสในการพัฒนาตนเองทุกด้าน ( $\mu=4.33$ ,  $\sigma=0.51$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โดยการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำกับบุคลากร ( $\mu=4.15$ ,  $\sigma=0.49$ )

2. ด้านความมั่นคงในการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.24$ ,  $\sigma=0.40$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินงานในการทำงาน ( $\mu=4.30$ ,  $\sigma=0.48$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำเมื่อบุคลากรประสบปัญหาส่วนตัว ( $\mu=4.17$ ,  $\sigma=0.53$ )

3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.26$ ,  $\sigma=0.42$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารแสดงความใกล้ชิด เป็นกันเองในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากร ( $\mu=4.31$ ,  $\sigma=0.53$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม ไม่มีอคติ หลีกเลี่ยงการจับผิดหรือตำหนิติเตียน ( $\mu=4.18$ ,  $\sigma=0.57$ )

4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.28$ ,  $\sigma=0.45$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารจัดกิจกรรมนันทนาการ เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน ( $\mu=4.33$ ,  $\sigma=0.56$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ บนพื้นฐานของข้อมูลเหตุผล ( $\mu=4.24$ ,  $\sigma=0.62$ )

5. ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.28$ ,  $\sigma=0.43$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสร้างระบบจัดการช่วยเหลือบุคลากร โดยการบรรจุงานสวัสดิการไว้ในโครงสร้างการบริหารงาน แต่งตั้งคณะทำงานด้านสวัสดิการอย่างเป็นทางการ ติดตามการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ( $\mu=4.35$ ,  $\sigma=0.54$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ

ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ชีวิตแบบพอเพียง แนะนำให้บุคลากรใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำรงชีวิต ( $\mu = 4.23$ ,  $\sigma = 0.52$ )

6. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.29$ ,  $\sigma = 0.43$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม เช่น จัดตั้งกองทุนสวัสดิการ จัดหาของขวัญหรือมอบเงินสวัสดิการแสดงความยินดีในโอกาสสำคัญ จัดสวัสดิการช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการช่วยเหลือครอบครัวของบุคลากรกรณีบุคลากรเสียชีวิต ( $\mu = 4.34$ ,  $\sigma = 0.58$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม โปร่งใสในการเลื่อนเงินเดือน สามารถตรวจสอบได้ ( $\mu = 4.21$ ,  $\sigma = 0.56$ )

7. ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.26$ ,  $\sigma = 0.39$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรู้หน้าที่ของตนเอง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ปัญหาในงานอย่างอิสระ และรับฟังความคิดเห็น ( $\mu = 4.34$ ,  $\sigma = 0.52$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารปกครองบังคับบัญชาโดยผสมผสานทั้งหลักประชาธิปไตย เผด็จการ และธรรมาภิบาลตามสถานการณ์ ( $\mu = 4.21$ ,  $\sigma = 0.62$ )

### อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อสถานศึกษา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อุบลรัตน์ ชูณหพันธ์ (2558) ที่ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษาออกโรงเรียนพบว่า ขวัญกำลังใจของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารคำนึงถึงการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร เห็นความสำคัญต่อขวัญกำลังใจว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องส่งผลต่อองค์กร ต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ เนื่องมาจากผู้บริหารเห็นความสำคัญของเงินเดือนและสวัสดิการว่าเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานที่บุคลากรควรได้รับสนับสนุน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกได้รับการดูแลและตอบสนองความต้องการพื้นฐานอย่างเต็มที่ เป็นไปตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy Theory) (Maslow, 1970 อ้างถึงใน อริยา คูหา, 2556) ที่กล่าวไว้ว่า ความต้องการของบุคคลขั้นแรกเป็นความต้องการการตอบสนองทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการพื้นฐานในสิ่งที่ขาดไม่ได้และจำเป็นสำหรับชีวิต เช่น อาหาร เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย บุคคลจะแสวงหาเฉพาะสิ่งที่จะสามารถสนองความต้องการในขั้นนี้ก่อนเท่านั้น เช่น トラบไต่ที่บ้านยังอยู่ในภาวะที่น้ำกำลังท่วมก็จะไม่ได้คำนึงถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

หากพิจารณาด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านฐานะของอาชีพ อาจเนื่องมาจากฐานะของอาชีพเป็นความคิดเห็นที่แสดงถึงความภาคภูมิใจในการเป็นครู รู้สึกมีเกียรติมีศักดิ์ศรี ได้รับการยก

ย่องจากสังคมภายนอก ซึ่งบุคลากรของศูนย์การศึกษาพิเศษนั้นประกอบด้วยบุคลากรจากหลายตำแหน่ง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู พนักงานราชการ ครูอัตราจ้าง ชุกรการ พี่เลี้ยงเด็กพิการ คนครัว และพนักงานขับรถ จึงทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อด้านฐานะของอาชีพของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ครูผู้สอนนั้นต่ำกว่าด้านอื่น ๆ สอดคล้องกับ Khalid Al Tayyar (2014) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเทศซาอุดีอาระเบีย พบว่าสถานะทางสังคมของอาชีพมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในระดับปานกลางเท่านั้น

เมื่อพิจารณาทางด้านของการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านฐานะของอาชีพ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเอง และให้โอกาสในการพัฒนาตนเองทุกด้าน เนื่องจากผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความสามารถทุกด้านผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจในทักษะความสามารถของตนเอง สอดคล้องกับไอย์รัตน์ คงทัพ และเสวียน เจนเซวี่ (2564) ได้เสนอแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไว้ว่า สถานศึกษาควรมีนโยบายส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง และพัฒนาวิชาชีพ ผ่านการเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูสามารถนำความรู้มาพัฒนาสถานศึกษา และหากพิจารณาข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โดยการให้คำปรึกษา และให้คำแนะนำกับบุคลากร ทั้งนี้ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน สนับสนุนและติดตามให้บุคลากรเข้ารับการประเมินเพื่อขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงขาดกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนรวมถึงการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำกับบุคลากร ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้นำ ให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือกับบุคลากร ดังเช่นที่ศิริวรรณ อินทสโร (2560) กล่าวถึงการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูสามารถปรึกษาหารือตามความเหมาะสมอย่างเป็นกันเองจะช่วยให้ครูเกิดขวัญกำลังใจขึ้นได้

2. ด้านความมั่นคงในการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โดยผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองทุกด้าน เพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะที่ดีในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ ดังที่ Agnes Mark (2015) พบว่า ความล่าช้าในการเลื่อนตำแหน่งเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของครูอย่างมาก และหากพิจารณาข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำเมื่อบุคลากรประสบปัญหาส่วนตัว อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหารงานตามโครงสร้างให้กับหัวหน้ากลุ่มบริหารงาน ทำให้หัวหน้ากลุ่มบริหารงานมีบทบาทสำคัญใกล้ชิดกับครูมากกว่าผู้บริหารในการช่วยเหลือให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญและดูแลบุคลากรด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวของบุคลากรอย่างใกล้ชิดและเป็น

กันเองมากขึ้น สอดคล้องกับ ศิริวรรณ อินทโร (2560) ที่เสนอแนะไว้ว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ส่วนตัวของครู ดูแลด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวของบุคลากรอย่างเหมาะสมพอดี ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจว่าได้รับการดูแลจากผู้บริหาร

3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงความใกล้ชิด เป็นกันเองในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากร เนื่องจากผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างเป็นกัลยาณมิตร ให้โอกาสบุคลากร รับฟังความคิดเห็น ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาอย่างเป็นกันเอง ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร สามารถพูดคุย ขอคำแนะนำ หรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย สอดคล้องกับนินทรลดา ปานยีน (2560) ที่สนับสนุนว่า ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความจริงใจ และยุติธรรมในการบริหารงาน ดูแลครูอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ครูเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ และหากพิจารณาข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม ไม่มีอคติ หลีกเลี่ยงการจับผิดหรือตำหนิตายๆ อาจเนื่องมาจากศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก มีจำนวนบุคลากรมาก และกระจายพื้นที่การปฏิบัติงานออกไปตามหน่วยบริการประจำอำเภอต่าง ๆ ทั่วทั้งจังหวัดพิษณุโลก ทำให้ปฏิบัติต่อบุคลากรของผู้บริหารอาจเกิดความไม่เท่าเทียมได้ ซึ่งผู้บริหารควรเอาใจใส่กับบุคลากรภายนอกศูนย์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้กับบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม ดังที่อรรถพร จอมคำสิงห์ (2559) กล่าวว่าไว้ว่าความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาจะเกิดจากความนับถือซึ่งกันและกัน โดยที่ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่แก่บุคลากร และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมเป็นกลาง

4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดกิจกรรมนิเทศภายใน เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา มีนโยบายในการนิเทศติดตามการดำเนินงาน และนิเทศการจัดการเรียนการสอนภายในแบบกัลยาณมิตร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการนิเทศร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้บรรยากาศในการนิเทศมีความเป็นกันเอง บุคลากรรู้สึกผ่อนคลาย ไม่เกิดความกดดัน ได้รับประสบการณ์และกำลังใจจากเพื่อนร่วมงานที่ร่วมนิเทศ สอดคล้องกับอรอุมา จันทนป (2561) ที่ได้เสนอแนะไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีนโยบายในการสนับสนุนการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างครูเพื่อส่งเสริมให้ครูช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ประสานสัมพันธ์กันอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน และหากพิจารณาข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ บนพื้นฐานของข้อมูลเหตุผล อาจเนื่องมาจากบุคลากรมีจำนวนมาก หลากหลายตำแหน่งและสาขาวิชา การบริหารงานของผู้บริหารในบางเรื่องจึงเอื้อต่อบุคลากรเพียงบางกลุ่ม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรอบคอบในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับเจี๊ยะฮาลี เม้าะ สาและ (2560) ที่พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจของครูบางด้านอยู่ในระดับปานกลาง มีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารขาดความรอบคอบในการใช้อำนาจและไม่ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ

5. ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสร้างระบบจัดการช่วยเหลือบุคลากร โดยการบรรจุนานสวัสดิการไว้ใน

โครงสร้างการบริหารงาน แต่งตั้งคณะทำงานด้านสวัสดิการอย่างเป็นทางการ ติดตามการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้บริหารมีการดำเนินการให้บรรจุนสวัสดิการไว้ในโครงสร้างกลุ่มบริหารงานบุคคล โดยมีบุคลากรที่รับผิดชอบงานเป็นผู้ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรได้รับการดูแลช่วยเหลืออย่างเหมาะสม เพียงพอ และรวดเร็ว สอดคล้องกับชฎิล อินทรรัช (2561) ที่กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรไว้ว่า ผู้บริหารควรสร้างระบบจัดการและช่วยเหลือบุคลากรอย่างเป็นระบบ และหากพิจารณาข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ชีวิตแบบพอเพียง แนะนำให้บุคลากรใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำรงชีวิต ทั้งนี้ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนและการดำเนินงานโดยบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แต่ยังคงขาดการกระตุ้นและส่งเสริมในด้านของการใช้ชีวิตส่วนตัว ซึ่งผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ชีวิตแบบพอเพียง และส่งเสริมให้บุคลากรบูรณาการความพอเพียงไปใช้ในชีวิตให้ครบทุกมิติ ทั้งการทำงานและชีวิตส่วนตัว ดังที่ลัดดาวัลย์ ทองดอนจุย (2562) กล่าวถึงแนวทางการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวไว้ว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูใช้ชีวิตแบบพอเพียง เสริมสร้างรายได้ที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิต เพื่อลดค่าใช้จ่ายและภาระหนี้สินของข้าราชการครู

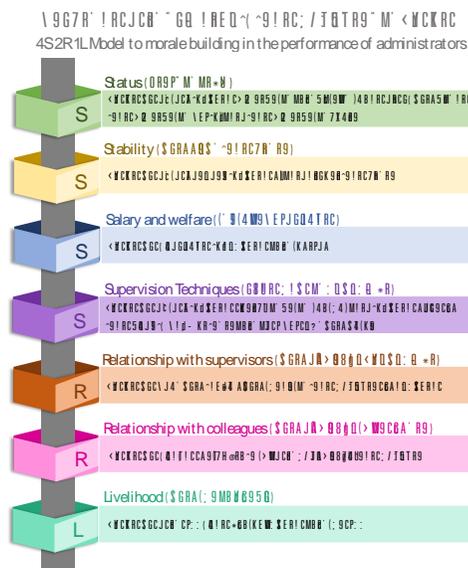
6. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม เช่น จัดตั้งกองทุนสวัสดิการ จัดหาของขวัญหรือมอบเงินสวัสดิการแสดงความยินดีในโอกาสสำคัญ จัดสวัสดิการช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการช่วยเหลือครอบครัวของบุคลากรกรณีบุคลากรเสียชีวิต เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดสวัสดิการ และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้รับสวัสดิการอย่างครอบคลุม ทำให้บุคลากรได้รับประโยชน์เกื้อกูลอย่างเหมาะสม และเพียงพอ สอดคล้องกับอรอุมา จันทนป (2561) ที่พบว่า โรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจโดยการจัดสวัสดิการให้กับครูและบุคลากรทุกคน ส่งผลให้แรงจูงใจของครูภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับ Jamila M. Mruma (2013) ที่มีข้อเสนอแนะให้มีการจัดสวัสดิการให้กับครูอย่างเพียงพอ เพื่อให้ตรงกับกรเพิ่มขึ้นของค่าครองชีพ และหากพิจารณาข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมโปร่งใสในการเลื่อนเงินเดือน สามารถตรวจสอบได้ อาจเนื่องมาจากบุคลากรเกิดข้อสงสัยในกระบวนการพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนของผู้บริหาร ผู้บริหารจึงควรชี้แจง สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้กับบุคลากรอย่างชัดเจนทุกครั้ง สอดคล้องกับอุบลรัตน์ ชุมพันธ์ (2558) ที่พบว่าในหัวข้อการเลื่อนขึ้นเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อาจเป็นไปได้ว่าการประเมินผลงาน และการพิจารณาความดีความชอบ มีช่องว่างที่ควรพิจารณาเป็นพิเศษ ผู้บริหารควรพิจารณาความดีความชอบให้เป็นไปอย่างโปร่งใสและยุติธรรม เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค

7. ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรู้หน้าที่ของตนเอง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ปัญหาในงานอย่างอิสระ และรับฟังความคิดเห็น เนื่องจากผู้บริหารมีการบริหารงานโดยการ

กระจายอำนาจ จัดทำคำสั่งโครงสร้างเพื่อแต่งตั้งบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละงานอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาร่วมกับผู้บริหารอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับประภาพร ธรรมรจน์ และธีระวัฒน์ มอนไฮสง (2565) ที่พบว่า การที่ครูและบุคลากร ในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวางแผนการปฏิบัติร่วมกัน มีการกระจาย อำนาจภาระงานตามความสามารถของบุคคล เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของครู และหากพิจารณาข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารปกครองบังคับบัญชาโดย ผสมผสานทั้งหลักประชาธิปไตย เผด็จการ และธรรมาภิบาลตามสถานการณ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการปกครองบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ขาดการผสมผสานหรือ ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ส่งผลให้หลักการที่ยึดมาใช้ก่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่แตกต่างกันไป ซึ่ง ผู้บริหารควรมีการบูรณาการหลักประชาธิปไตย เผด็จการ และ ธรรมาภิบาลให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ จึงจะทำให้เกิดแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้รับความร่วมมือจาก บุคลากรอย่างเต็มที่ ดังที่ศิริวรรณ อินทสโร (2560) กล่าวไว้ว่า วิธีการปกครองบังคับบัญชา เป็น ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี ซึ่งผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการ บริหารโดยยึดหลักทั้งประชาธิปไตย เผด็จการ หลักธรรมาภิบาล

### องค์ความรู้จากการวิจัย (Body of Knowledge)

ผู้วิจัยได้องค์ความรู้จากการศึกษาและนำเสนอเป็นแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารด้วยรูปแบบ 4S 2R 1L โดยพิจารณาจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 : แนวทางการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยรูปแบบ 4S 2R 1L  
ที่มา : (ยุพเรศ นนทร์ศรี, 2565)

## ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ด้านฐานะของอาชีพ ผู้บริหารควรเป็นผู้นำ ให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือกับบุคลากรเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง

1.2 ด้านความมั่นคงในการทำงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและดูแลบุคลากรด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวของบุคลากรอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเองมากขึ้น

1.3 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรเอาใจใส่กับบุคลากรภายนอกศูนย์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้กับบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม

1.4 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรอบคอบในการตัดสินใจ

1.5 ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ชีวิตแบบพอเพียง และส่งเสริมให้บุคลากรบูรณาการความพอเพียงไปใช้ในชีวิตให้ครบทุกมิติ

1.6 ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ผู้บริหารควรชี้แจง สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน พิจารณาผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและยุติธรรม

1.7 ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ผู้บริหารควรมีกลยุทธ์ในการบริหารงาน มีการบูรณาการหลักประชาธิปไตย เผด็จการ และธรรมาภิบาลให้เหมาะสมตามสถานการณ์

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้แนวทางการสร้างขวัญกำลังใจที่หลากหลาย

2.2 ควรมีการศึกษาในลักษณะของวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยการสังเกต หรือสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และมีความหลากหลายในการศึกษางานวิจัย

2.3 ควรมีการศึกษาการสร้างขวัญกำลังใจของผู้บริหารในสถานศึกษาอื่น เพื่อให้ได้แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจของผู้บริหารที่หลากหลาย และเป็นประโยชน์ในการบริหารงานต่อไป

## เอกสารอ้างอิง (References)

เจ้าะฮาลีเมาะ สาละ. (2560). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูในโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลเมืองสุโขทัย-ลก. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.*

- ชฎิล อินทร์รักษ์. (2561). *ขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- นินทร์ลดา ปานเย็น. (2560). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเทศบาลสังกัด เทศบาลนครยะลา. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.*
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.*
- บุญมา แผงศรีสาร. (2561). *บทบาทกระทรวงศึกษาธิการกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติ. วารสารมหาจุฬาริชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2(1), 130-140.*
- ประภาพร ธรรมรจน์ และธีระวัฒน์ มอนโธสง. (2565). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก. วารสารการบริหารนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมท้องถิ่น. 8(30), 253-263.*
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. (2542, 19 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 116 ตอนที่ 75 ก. หน้า 15*
- ลัดดาวลัย ทองดอนจุก. (2562). *แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- ศิริวรรณ อินทสร. (2560). *แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.*
- ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก. (2563). *รายงานประจำปีของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2563. พิษณุโลก: เอกสารอัดสำเนา.*
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). *(ร่าง)แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.*
- สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ (2561). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ.*
- อริยา คูหา. (2556). *จิตวิทยาเพื่อการดำรงชีวิต. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปัตตานี: มิตรภาพ.*
- อรรคพร จอมคำสิงห์. (2559). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนท่าใหม่ “พูลสวัสดิ์ราษฎร์นุกูล” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- อุบลรัตน์ ชุณหพันธ์. (2558). การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดจันทบุรี ระยะเวลา และตราด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ไอยรัตน์ คงทัพ และเสวียน เชนเข้ว่า. (2564). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. 1(2), 49-64.
- อรอุมา จันทนป. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Agnes Mark. (2015). *Factors Influencing Teachers' Motivation and Job Performance in Kibaha District, Tanzania*. Dissertation the degree of master, Education. University of Tanzania.
- Jamila M. Mruma. (2013). *Effect of Motivation Factors on Teachers Performance in Tanzanian Education Institution ; a Case of Public Secondary Schools in Nyamagana District, Mwanza*. Dissertation the degree of master, Human resources management. University of Tanzania.
- Khalid Al Tayyar. (2014). *Job Satisfaction and Motivation Amongst Secondary School Teachers in Saudi Arabia*. Ph.D. dissertation, Education. University of York.