

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้า

เอกสาร ข้อเขียน และงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติและขวัญในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่สามารถจะนำมาอธิบายสนับสนุนการวิจัยนี้คือ เมโย ( Mayo ) กับคณะ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญข้อของ "คน" ในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของการบริหาร ผลของการศึกษาทดลอง พบว่า "องค์การ เป็นระบบสังคมและคนงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์การ" และผลสืบเนื่องจากการศึกษาทดลองนี้ ต่อมาได้ก่อให้เกิดวิธีการจัดงานแผนใหม่ที่เรียกว่า "การจัดงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ ( Human Relations Approach )" ซึ่งได้ให้ความสำคัญแก่คน" ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร <sup>1</sup>

สตาห์ล ( Stahl ) ได้สรุปผลที่ได้จากการทดลองของเมโย ( Mayo ) กับคณะในปลายปี ค.ศ.1920 นั้น คือหลักปรัชญาที่ว่า "ทัศนคติของคนที่มึผลต่อความพยายามของอีกคนมากกว่าจะเกิดจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพอื่น ๆ ปัญหาในการบริหารคือ การค้นหาหาทัศนคตินั้น ๆ ให้มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดผลดีให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้" <sup>2</sup> สำหรับ "ทัศนคติ" นั้น สมพงษ์ เกษมสิน ได้อธิบายว่า เป็นผลซึ่งทำให้เกิดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม เป็นสภาพแห่งการพร้อมที่จะได้ตอบ และแสดงให้ทราบถึงแนวทางของการสนองตอบของบุคคลต่อสิ่งเร้า ทัศนคติเกิดมาจากปัจจัยหลายประการ เช่น จากอารมณ์ ความประจักษ์แจ้ง ประสบการณ์ การจูงใจ องค์ประกอบทางสังคม และองค์ประกอบทางเศรษฐกิจ เป็นต้น <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Keith Davis, Human Relations at Work. (Tokyo; McGraw-Hill Kogakusha, 1967), p.9

<sup>2</sup> C. Glenn Stahl, Public Personnel Administration. (New York : Harper & Row, Inc., 1971) p. 205

<sup>3</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2516) , หน้า 45-51.

ในการบริหารการศึกษานั้น ครู อาจารย์ ผู้ร่วมงานจะต้องมีบทบาทและทัศนคติต่าง ๆ ให้เกื้อกูลต่อความต้องการและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา จึงจะสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บาร์นาร์ด ( Barnard ) ได้อธิบายว่า การดำเนินงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้น คือการดำเนินการที่บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้นคือ การดำเนินงานให้เป็นไปตามคาดหวัง ผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยไม่คาดหวังนั้นไม่มีความสำคัญ <sup>1</sup>

คูนท์ กับ โอ คอนเนล ( Koontz and O'Donnell ) ได้ขยายความคำว่า "ประสิทธิภาพ" ว่ามีความหมายครอบคลุมถึงความพอใจของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ตลอดจนชุมชนอีกด้วย

ฉะนั้น "ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นมีความหมายกว้างขวาง มิได้มุ่งถึงแต่ผลของการผลิตเท่านั้น หากรวมต้นทุนที่เป็นเงิน แรงงาน กำลังใจ ความมุ่งหวังส่วนบุคคลและ ผลอันเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดมูลค่าเป็นเงิน ส่งเสริมให้มีความสมานฉันท์ระหว่างสมาชิก เกียรติ ความมั่นคง ความพึงพอใจ และขวัญในการปฏิบัติงาน อันเป็นทัศนคติในทางบวกที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน <sup>2</sup>

เดวิส ( Davis ) กล่าวว่า ทัศนคติของแต่ละบุคคล และกลุ่ม ที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงานและต่อการร่วมมือกันโดยสมัครใจจนสุดความสามารถของตน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร นั้นเป็น "ขวัญในการปฏิบัติงาน" ของแต่ละบุคคลและกลุ่ม <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (London : Oxford University Press, 1972), pp. 19-20

<sup>2</sup> Harold Koontz and Cyril O'Donnell, Principles of Management (New York : McGraw-Hill Book Company, 1964), p. 211.

<sup>3</sup> Davis, op.cit., p. 58.

จูซัส (Jucius ) ได้ให้นิยาม "ขวัญในการปฏิบัติงาน" พอสรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติของจิตใจ ความรักหมั่นคณะ ภาวะความผาสุก (ไม่ผาสุก) และภาวะของอารมณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อลูกจ้าง และผู้บริหารที่ปฏิสัมพันธ์กัน และในที่สุดก็อาจกระทบกระเทือนต่อลูกค้าและชุมชน และขวัญในการปฏิบัติงานอาจจะกระทบกระเทือนโดยตรงต่อความตั้งใจทำงาน ความร่วมมือ ความสนใจอย่างมากที่สุดต่อกิจการงาน และท้ายที่สุดอาจมีผลต่อผลผลิตคุณภาพของผลผลิตและค่าของการปฏิบัติงาน <sup>1</sup>

ในเรื่องที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้น เมื่อปี พ.ศ.2483 ได้มีการประชุมนักจิตวิทยา 10 คน ณ มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ประเทศอังกฤษ และได้นิยามขวัญในการปฏิบัติงานของกลุ่มไว้ว่า กลุ่มตระหนักในขวัญในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับภาวะของกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์ของกลุ่มแจ่มชัดและแน่นอน มีความสำคัญและประสานกับวัตถุประสงค์ของบูรณงานแต่ละคน ซึ่งมีความเชื่อมั่นในการบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ รองลงมาได้แก่ความเชื่อมั่นในวิธีการที่บรรลุเป้าหมาย ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ สมัครพรรคพวกและในตัวเอง ซึ่งการปฏิบัติงานของกลุ่มประสานและร่วมมือกัน แสดงความแข็งแกร่งเป็นปฏิปักษ์ต่อสู้กับอำนาจที่ทำลายกลุ่มมากกว่าที่จะทำเพื่อบุคคลภายในกลุ่ม <sup>2</sup>

เรื่องบุคคลและกลุ่มนี้ เป็นเรื่องแยกกันไต่ยาก เพราะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติการของแต่ละบุคคลย่อมส่งผลกระทบต่อกลุ่มเสมอ ซึ่งในเรื่องนี้ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าหลายคนคือ

โยเคอร์ ( Yoder ) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานว่า ขวัญในการปฏิบัติงานสูงหมายถึง ความกระตือรือร้น ความรู้สึกเชื่อมั่น นัยถือในความสำเร็จของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม ในธุรกิจคำนี้หมายถึง ทัศนคติของบูรณงานที่มีต่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร เป็นการกระทำด้วยแรงขับ ความกระตือรือร้น ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และความเชื่อมั่นในการประสบความสำเร็จขององค์กรในอนาคต บางคนก็ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็น

---

<sup>1</sup> Michael J. Jucius, Personnel Management (Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1971) , pp. 285-286

<sup>2</sup> Irwin L. Child, "Morale : A Bibliographical Review" , Psychological Bulletin, 1941. 38 : 393-394

เรื่องส่วนตัว บางรายก็กล่าวว่า เป็นคุณสมบัติของกลุ่มจากอีกความคิดหนึ่ง พิจารณาขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องจำเป็นของแต่ละบุคคล เป็นความรู้สึกของลูกจ้าง หรือผู้จัดการที่มีต่องานของเขา เป็นเรื่องของความพึงพอใจงานเป็น "ผลรวมของความพึงพอใจ" อันเป็นประสบการณ์ของลูกจ้างในฐานะผู้ครองงานและสมาชิกขององค์การ แนวความคิดเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานต่อความต้องการของแต่ละบุคคล และต่อความต้องการ ความพึงพอใจของเขาแสดงว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกของลูกจ้างที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติ เพื่อนร่วมงานของเขา ศักดิ์ศรีและสถานภาพของเขาและนายจ้างของเขา ความคิดเช่นนี้เน้นหนักในการปรับตัวของลูกจ้างเข้าทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ในการทำงาน อย่างไรก็ตามการปรับปรุงอาจมีความหมายมากยิ่งขึ้นกว่า เพียงแต่ให้อี้ออกงานมักอาจจะเกี่ยวกับปฏิภพของของแต่ละบุคคลที่มีต่อความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งหมด รวมทั้งงานพิเศษ เพื่อนร่วมงานในการทำงาน กลุ่มผู้บังคับบัญชา นายจ้าง และกระแสรบบความสัมพันธ์ในการทำงาน และมีอาจจะรวมถึงการปรับความคิด ความเคยชิน และความรู้สึกของคนอื่น ๆ พอ ๆ กันกับคนที่กายภาพที่แวดล้อม <sup>1</sup>

เมื่อได้พิจารณาถึงขวัญในการปฏิบัติงานอันเป็นปรากฏการณ์ของแต่ละบุคคล ผู้คนควาหลาย ๆ คน ได้จัดเอาความรู้สึกที่แวดล้อมที่คนงานต้องการ เหล่านี้เข้าด้วยกัน การศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ดังที่ไคไนยามแลวมักจะเริ่มด้วยลำดับชั้นความต้องการ นิยามให้เห็นชัดถึงความพึงพอใจในความต้องการส่วนตัว หรือความพึงพอใจงานของแต่ละบุคคลได้นำไปสู่ความพยายามค้นพบแบบของความต้องการที่ สอดคล้องและวัดความพึงพอใจที่แท้จริง

---

<sup>1</sup> Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations (New Delhi : Prentice - Hall of India Private Limited, 1972), pp. 545-546.

เฮอ์เบอ์รก ( Herzberg ) <sup>1</sup> ไ้ระบุนัจัยงาน 10 บัจัยใหญ่ ไ้แก

1. รุปร่างอันแท้จริง
2. การนืเทศงาน
3. สภาพการท้างาน
4. คัจาง
5. โอกาสจะก้าวหน้า
6. ความมั่นคง
7. บริษัท
8. สภาพสังคม
9. การสื่อสาร และ
10. ผลประโยชน์

สกอคค์ อิงแลนค์ เควิส และ ลอฟควิสต์ ( Scott, England, Davis, Lofquist ) ไ้ระบุนัจัยในขอบเขตต่าง ๆ ไ้ 8 ประการ ไ้แก

1. ชนิดของงาน
2. สภาพการท้างาน
3. การเลื่อนชั้น หรือเลื่อนตำแหน่ง
4. คัจางและเงินเดือน
5. ผู้รวมงาน
6. การนืเทศงาน
7. การสื่อสาร และ
8. ถือว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับบริษัท หรือการจัดการ

---

<sup>1</sup> Herzberg. Frederick and others, The Motivation to Work (New York : John Wiley & Sons, Inc.,) 1959.

ตรงกันข้ามกับการพิจารณาขวัญในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ผู้คนคว่างรายได้ให้ความสนใจวิธีการสร้างความพึงพอใจในงานของสังคมหรือกลุ่มที่มีความสำคัญต่อขวัญในการปฏิบัติงาน เขาเน้นหนักในปฏิกริยาสังคม และตระหนักในทัศนคติที่มีต่อค่านิยมของกลุ่มยิ่งกว่าค่านิยมของแต่ละบุคคล เขาเน้นถึงสภาพการทำงานน้อยแต่มากในเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกในการรวมกลุ่ม ความสนใจของกลุ่ม การระบุนหาที่ของกลุ่ม และความรู้สึกอันดีต่อความสำเร็จทั้งปวง ดังนั้น ซาร์เตน ฟินเลย์ และ เทต ( Sartain, Finlay and Tate ) จึงได้สรุปว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเมื่อหัวใจของความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีอำนาจเหนือคนงาน ซึ่งความสนใจของกลุ่มเหนือกว่าของตัวเอง

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นความคิดเห็นและข้อเขียนของโยเคอร์ ( Yoder ) เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ เกคินี หงสนันท์<sup>1</sup> ยังได้สรุปความคิดเห็นของ สตาห์ล ( Stahl ) ไว้ว่า ขวัญเป็นความสามารถของกลุ่มที่มีอยู่ร่วมกันอย่างมั่นคงในการดำเนินงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายเดียวกัน ทั้งนี้ยอมขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 อย่างด้วยกัน คือ

1. ความเชื่อมั่นของสมาชิกกลุ่มที่มีต่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม
2. ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำ
3. ความเชื่อมั่นที่มีต่อสมาชิกด้วยกัน
4. ความมีประสิทธิผลของกลุ่มในองค์กรไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
5. สุขภาพจิต อารมณ์ หรือร่างกาย ของสมาชิกแต่ละคน

ขวัญในการปฏิบัติงานนี้ ได้มีผู้ให้นิยามไว้อีกหลายท่าน ทั้งในแง่จิตวิทยาและการบริหาร ซึ่ง ประยูร พรหมพันธ์<sup>2</sup> ได้ยกขึ้นมากล่าว คือ

---

<sup>1</sup> เกคินี หงสนันท์, การบริหารงานบุคคลในราชการไทย (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2518), หน้า 132.

<sup>2</sup> ประยูร พรหมพันธ์, "การบำรุงขวัญ" วารสารนักบริหาร ปีที่ 8, ฉบับที่ 2, (กรกฎาคม 2515), 7.

"กิเซลี และบราวน์ ( Ghiseli and Brown ) นักจิตวิทยาได้ให้นิยาม "ขวัญในการปฏิบัติงาน" ไว้ว่า หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม หรือมีสมาชิกของกลุ่ม จะทำงานได้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กลุ่มได้วางไว้

และในทางการบริหาร ลีโอนาร์ค ดี. ไวท์ ( Leonard D. White ) ก็ได้กล่าวว่า เป็นดัชนีของสภาวะการณ์ทำงานที่มีความราบรื่น และวิถีทางในทางบวกเกี่ยวกับการเสริมสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพสูง "ขวัญในการปฏิบัติงาน" สะท้อนให้เราเห็นสภาวะการณ์ทางด้านจิตวิทยา และทางสังคม สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การทั้งหญิงชายที่แสวงหาวิธีการพัฒนาและประยุกต์พลังทั้งหมดที่เขามีอยู่ด้วยความสมัครใจ เพื่อที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่เขา มีหน้าที่เกี่ยวข้องให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุดด้วยความรู้สึกสำนึกด้วยตัวของเขาเอง และมีความพอใจที่จะปฏิบัติต่อภารกิจ เช่นว่านั่นคือความรู้สึกภาคภูมิใจ"

เบรช ( Brech ) ได้อธิบายเกี่ยวกับขวัญว่า ปัจจุบันเรื่องเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไม่มีมาตรฐานที่แตกต่างไปจากเดิม บรรยากาศขององค์การความสุขของสมาชิกองค์การปฏิบัติงานรวมกันระหว่างผู้บริหารคนหนึ่งหรือคนงานคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ และบางสิ่งที่ไม่สามารถนิยามได้ ซึ่งกระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจหรือทำแต่เนอยตามแต่เวลาจะอำนวยทั้งหมดนี้เป็นหน้าที่ที่มีต่องานที่ปฏิบัติและน้ำใจทั่วไปของที่ทำงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ความรู้สึกมั่นคงในงาน
2. ค่าจ้างดี เพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
3. มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า
4. ได้รับความยุติธรรม
5. สถานภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ
6. ผู้ร่วมงานมีโอกาสรับรู้เรื่องราวขององค์การ มีการสื่อความหมายเพื่อความเข้าใจและความร่วมมืออันดี
7. การมีภาวะการเป็นผู้นำที่ดี
8. การหาทางให้งานเดิน

9. ความภาคภูมิใจในงาน ผลผลิตและบริษัท
10. การมีโครงการให้คำแนะนำที่ดี
11. การปรึกษาหารือร่วมกัน <sup>1</sup>

ไวลส์ ( Wiles ) กล่าวว่า ชวีญในการปฏิบัติงานเป็นปฏิกิริยาทางอารมณ์และจิตใจของคนที่มีต่องานของเขา ไวลส์ได้หยิบยกปัจจัยสำคัญที่ผู้นำโดยทางการจะช่วยให้ครูได้รับความพึงพอใจในงาน อันเป็นการสร้างชวีญในการปฏิบัติงานรวม 8 ประการ คือ

1. ความมั่นคงและการดำเนินชีวิตอย่างผาสุก
2. ความพึงพอใจในสภาพงาน
3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
4. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม
5. ความรู้สึกในความสำเร้จ
6. ความรู้สึกสำคัญในตัวเอง
7. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
8. การนับถือตนเอง <sup>2</sup>

ไลแพม และโรท ( Lipham and Hoeh, Jr. ) ได้นำเอาทฤษฎีระบบสังคมมาประยุกต์กับชวีญในการปฏิบัติงานและสรุปความเห็นว่ ชวีญในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบของตัวแปรทั้งสามคือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความมีเหตุผลและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ถ้าตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งลดต่ำลง จะไม่สามารถสนับสนุนให้ชวีญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงได้ ค่ายเหตุนี้ครูใหญ่จะต้องมุ่งสร้างระดับเหตุผลให้มีความสมเหตุสมผลระหว่างความมุ่งหวังของบทบาทความต้องการของบทบาทในหน้าที่และเป้าหมายของโรงเรียน ผลที่ได้รับคือความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นทางนำโรงเรียนไปสู่การพัฒนาและบำรุงชวีญในการปฏิบัติงานอยู่ระดับสูง <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> E.F.L. Brech, Principles and Practice of Management (London: Longman, Green and Co., Ltd., 1966) pp. 508-16

<sup>2</sup> Kimball Wiles, Supervision for Better Schools (New York : Prentice-Hall, Incl, 1953), pp. 39-57

<sup>3</sup> James M. Lipham and James A. Hoeh, Jr., The Principleship : Foundations and Functions. (New York : Haper and Row, Publishers, 1974)p.66.



โอวาร์ด (Ovard) ได้ให้นิยามว่า ชวัญในการปฏิบัติงานเป็นคำที่ใช้พรรณนาอยู่ ขอบเขตซึ่งแต่ละบุคคลพิสูจน์ความจริงของความมุ่งหวังส่วนตัว ความปรารถนาและความ ทะเยอทะยาน ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การที่เขาทำงานอยู่ ชวัญในการปฏิบัติงานสูงซึ่งให้เห็น ว่าแต่ละบุคคลมีความตั้งใจอยู่กับองค์การ พยายามทำงานอย่างมากที่สุด ทำงานที่มอบหมายให้ สำเร็จ พัฒนาทักษะ ทักษะ และความรู้ ซึ่งทำให้เขาสามารถบริการองค์การได้อย่างกว้างขวาง ศึกษาปัญหาขององค์การและช่วยองค์การให้บรรลุเป้าหมาย<sup>1</sup>

โอวาร์ด ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อชวัญในการปฏิบัติงานว่ามี 2 ปัจจัยใหญ่ คือ

1. ปัจจัยทางค่านิยม ได้แก่ เงินเดือน การลาป่วย การประกันทางเวชกรรม และการพยาบาล ระเบียบวาระการพ้นจากงาน สิ่งอำนวยความสะดวกสบาย เครื่องมือ เครื่องใช้ และการบริหาร และปัจจัยทางเศรษฐกิจ

2. ปัจจัยทางค่านิยม ได้แก่ ปัจจัยทางค่านิยมสัมพันธ์ อันเป็นวิธีการจัด งานแผ่นใหม่ ตามแนวมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสนใจและเอาใจใส่เป็นพิเศษ ครูอาจารย์จะ รู้สึกในความสำเร็จของตนเอง

ครูใหญ่อยู่ในตำแหน่งที่สำคัญ มีอิทธิพลต่อปัจจัยทางค่านิยมสัมพันธ์ สามารถ จะจัดครูอาจารย์แต่ละคนให้เหมาะสมกับบทบาทเปลี่ยนแปลงทัศนคติของครูอาจารย์ เปลี่ยนนิสัย การมีความสัมพันธ์กับครูอาจารย์อื่น ๆ เป็นต้น

ปัจจัยที่มีผลต่อชวัญในการปฏิบัติงานนี้ นอกจากจำแนกเป็นสองปัจจัยใหญ่แล้ว ได้ มีผู้จำแนกออกเป็นปัจจัยย่อย ๆ อีกหลายปัจจัย เช่น

แอนเดอร์สัน กับ แวนไดค์ (Anderson and Van Dyke) ได้กล่าวว่า ชวัญในการปฏิบัติงานในโรงเรียนคือนั้นก็เช่นเดียวกับกิจการของหมู่คณะอื่น ๆ และได้จำแนก ปัจจัยที่มีผลต่อชวัญในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ เป็น 10 ประการ คือ

---

<sup>1</sup> Glen F. Ovard, Administration of the Changing Secondary School (New York : The Macmillan Company, 1966), pp. 214-18

1. ความเห็นพ้องด้วยกับวัตถุประสงค์
2. ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย
3. การใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์และความรู้สึกในความสำเร็จ
4. ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร
5. ความสัมพันธ์อันดีภายในคณะครูอาจารย์
6. ความสัมพันธ์กับชุมชน
7. สุขภาพทางกายและทางจิตใจ
8. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
9. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน
10. ปัญหาส่วนตัวของครูอาจารย์ <sup>1</sup>

คงได้ปรากฏในทฤษฎีและคำนิยามเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานว่าเป็นทัศนคติทางอารมณ์ ความรู้สึกและจิตใจของบุคคลและกลุ่มที่มีต่อ ความต้องการและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ทั้งของตนเองและหน่วยงาน แล้วเกิดความร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ในคำนี้ความต้องการนั้น เดล โยเคอร์ ( Dale Yoder ) ได้กล่าวถึงความต้องการพื้นฐานของ มาสโลว์ ( Maslow ) เป็นลำดับชั้นไว้ 5 ชั้นดังนี้

1. ความต้องการทางด้านสรีรศาสตร์หรือทางกายภาพ ( Physiological ) เป็นความต้องการทางกายภาพ ( Physical Needs ) เพื่อการดำรงอยู่ของชีวิต
2. ความต้องการเกี่ยวกับความปลอดภัยและความมั่นคง ( Safety and Security )
3. ความต้องการทางสังคม ( Social Needs ) เพื่อมิตรภาพ ต้องการโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมสัมพันธ์ช่วยความต้องการช่วยเหลือ และต้องการให้ผู้อื่นช่วยเหลือตน

---

<sup>1</sup> Lester W. Anderson and Lauren A. Van Dyke, School

Administration (Boston : Houghton Mifflin Company, 1963), pp.333-346.

4. ความต้องการที่จะได้รับยกย่องนับถือ ความต้องการความภาคภูมิใจ ( Ego Needs )  
หรือ ( Self-Esteem ) การสรรเสริญเยินยอ ความเป็นอิสระ

5. ความต้องการสมปรารถนา ( Self-Fulfilment ) <sup>1</sup>

สำหรับวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานนั้น แต่ละคนดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์  
ส่วนตัว วัตถุประสงค์ของกลุ่ม และวัตถุประสงค์ขององค์การ

ทัศนคติอันก่อให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรมนี้มีทั้งทางบวกและทางลบ อาจจะมี  
ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การได้ทุกโอกาส ซึ่งผู้บริหารจะต้องหมั่นศึกษา  
ตรวจสอบอยู่เสมอ เพื่อจะได้แก้ไข บำรุงรักษา และสร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติงานให้อยู่ใน  
สภาพที่คืออยู่เสมอ

นอกจากทฤษฎีที่ได้นำมาเสนอไว้แล้ว ยังได้มีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติ  
งานทางด้านการศึกษาเป็นจำนวนมาก ทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทยดังจะได้นำเสนอต่อไปนี้  
การวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

เมื่อ พ.ศ. 2509 นาเปียร์ ( Napier ) ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงาน  
ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ในเนบราสกา ( Nebraska ) ทุกท้องถิ่น  
โดยใช้ประชากร 789 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า การที่ขวัญในการปฏิบัติงานของครูสูงนั้น มี  
ปัจจัยสำคัญ 13 ประการ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู โดยผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นคุณค่า  
ของครูแต่ละคน
2. ความสามารถในการบริหาร ก่อให้เกิดความเชื่อมั่น
3. ครูได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย

---

1

Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations

(New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1973), p. 82.

4. ครูได้รับ โอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
5. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ
6. การจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ในการสอนให้เพียงพอ
7. การมอบหมายงานสอนให้เหมาะสมกับความรู้ที่ได้ศึกษาอบรมมา
8. ครูได้รับความยุติธรรมและมีความเป็นธรรมในการมอบหมายงานกิจกรรม

นอกหลักสูตร

9. การอบรมครูประจำการ
10. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
11. การมีนโยบายให้ลาได้อย่างเพียงพอ
12. การจัดการสอนให้ครูอย่างเป็นธรรมและยุติธรรม
13. ครูได้รับเงินเดือนในอัตราที่เท่าเทียมกับอาชีพอื่นที่ฝึกอบรมมาเท่ากัน<sup>1</sup>

ลีเชอร์ วูด ( Leatherwood ) แห่งมหาวิทยาลัยครูยอร์จ พีบอดี ( George Peabody College for Teachers ) ได้ทำการวิจัยเพื่อสืบหาปัจจัยที่เป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานและความต้องการความพึงพอใจของทีมครูที่เลือกแล้วในรัฐคาโรไลนาเหนือ เมื่อ พ.ศ.2516 โดยใช้ประชากรครู 180 คน ซึ่งเป็นสมาชิกการสอนแบบเป็นคณะ ( Members of Teaching Teams ) ในเกรด 5, 6, 7 และ 8 โรงเรียนของรัฐโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของมหาวิทยาลัยเพอร์ดู ( The Purdue Teacher Openionaire, the Work Group Descriptions and the Perception of Needs ) ผลปรากฏว่า มีความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานและความต้องการความพึงพอใจของทีม ซึ่งมีการวางแผนงานกำหนดเวลาสอนกับทีมครูที่ไม่มีการวางแผนกำหนดเวลาสอนเปรียบเทียบกันได้ 12 ปัจจัยคือ

---

<sup>1</sup> Thomas Gayle Napier, "Teacher Morale", Dissertation Abstracts,

1. ความพึงพอใจในการสอน
2. ความสามัคคีระหว่างครู
3. ทักษะที่มีต่อจำนวนชั่วโมงสอน
4. หลักสูตรที่ใช้ในการสอน
5. สถานภาพของครู
6. ทักษะที่มีต่อเครื่องมือ เครื่องใช้ และบริการของโรงเรียน
7. ความต้องการความมั่นคง
8. ความต้องการความเป็นเจ้าของ
9. ความต้องการความนิยมนับถือ
10. ความต้องการอิสระ
11. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความรู้สึกรู้สึกนึกคิด
12. ความสามัคคี <sup>1</sup>

เมื่อกล่าวถึงปัจจัยสำคัญ ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูแล้ว ได้มีผู้ทำการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน เช่น

โฮเวลล์ (Howell) แห่งมหาวิทยาลัยบรอกแฮม ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของคณะครูโรงเรียนประถมศึกษาเมื่อ พ.ศ. 2517 ผลของการวิจัยพบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูมักจะสูง เมื่อครูใหญ่ยึดหลักการประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครูอาจารย์ตัดสินใจและปฏิบัติโดยไม่ควาน ตัดสินใจเสียเอง และได้พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์จะสูง เมื่อครูใหญ่แสดงว่ามีคุณสมบัติในทางวิชาชีพ นับถือค่าและความสำคัญของคนทุกคน ให้ความนับถือและสรรเสริญแก่ผู้ที่สมควรจะได้รับ และไม่ดังเลที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ให้ประสบความสำเร็จ <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Lawrence Bradley Leatherwood, "An Investigation of Factors Affecting the morale and Needs Satisfaction of Selected Team Teachers in North Carolina," Dissertation Abstracts, Vol. 34, No. 7 (January, 1974), pp. 3772-74-A.

<sup>2</sup> Varon L. Howell, "Staff Morale in Elecmentary Schools : Influenced by Principle Initiated Common Behavioral Incidents," Dissertation Abstracts, Vol. 34, No. 12.

ในปีเดียวกันนั้น ซาเทนต์ ( Satentes ) แห่งมหาวิทยาลัยคาโรไลนาเหนือที่  
แซฟเฟลฮิล ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 5 ตำบล ในจังหวัดโกตาบารู  
ฟิลิปปินส์ พบว่า

1. ลักษณะพิเศษทางส่วนตัวและสังคม เศรษฐกิจของครูไม่มีความแตกต่างกันใน  
ค่าเฉลี่ยของขวัญในการปฏิบัติงาน นอกจากมิติของขวัญในการปฏิบัติงาน 2 ประการคือ ความ  
สมานสามัคคีระหว่างครู กับสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการของโรงเรียน
2. ครูที่เลือกอาชีพสอนเป็นอันดับแรกโดยไม่คำนึงถึงโรงเรียน มีขวัญในการปฏิบัติ  
สูงกว่าครูที่ไม่ได้เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก
3. สรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลผลิตสัมพันธ์ต่อทัศนคติของจิตใจและ  
อารมณ์ของครูที่มีต่อองค์ประกอบของงาน การปรุมนิเทศและจูงใจให้เข้าทำงาน จะเป็นปัจจัย  
ที่ปฏิสัมพันธ์กับองค์ประกอบของงาน
4. ครูตามโรงเรียนตำบลแตกต่างกันในประเด็นที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน  
ต่อไปนี้คือ

- การสมานสามัคคีกับครูใหญ่ หรือศึกษานิเทศ
- ความพึงพอใจในการสอน
- ความสมานสามัคคีระหว่างครู
- เงินเดือน
- สถานภาพของครู
- การช่วยเหลือ
- การศึกษาของชุมชน และ
- ประเด็นที่เกี่ยวกับหลักสูตร พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ หรือศึกษานิเทศ

มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Marcelo Fusa Satentes, "Study of the Factors Related to  
Teacher Morall in Five School Districts in the Province of Cotabaru,  
Philippines," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No.6 (December, 1974)  
pp. 3361-62-4.

กลอสเตอร์ ( Gloster ) แห่งมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย ได้ทำการศึกษาวิจัยในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ในวิทยาลัยชุมชนที่เลือกแล้ว และวิทยาลัยเทคนิค แครโรไลนาเหนือ เป็นการวิจัยในปี พ.ศ.2517 โดยใช้ประชากรที่เป็นอาจารย์ที่ทำงานเต็มเวลา ในวิทยาลัยชุมชน และวิทยาลัยเทคนิครวม 13 โรง ประชากร 632 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลของเหตุการณ์ที่แต่ละบุคคลได้ประสบและสามารถนิยามได้ตามหลักจิตวิทยา
2. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ คือ
  - ก. การสนับสนุนคณะอาจารย์ของผู้บริหาร
  - ข. การไม่สนับสนุนคณาจารย์ ขององค์การทั้งสถาบัน
  - ค. ผลอันเกิดต่อนักศึกษา
3. ระดับขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลกระทบกระเทือนจาก
  - ก. ปริญาสูงสุดที่คณาจารย์ได้รับ
  - ข. ประสบการณ์ในการสอน
  - ค. การทำการสอนในสาขาวิชาที่ตนได้ฝึกฝนมาเท่านั้น
  - ง. ปรัชญาการปกครองและการเข้าถึงคณาจารย์ ของหัวหน้าผู้บริหาร
4. ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของสมาชิกคณาจารย์ อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยปานกลาง <sup>1</sup>

เคมเปอร์ ( Kemper ) แห่งมหาวิทยาลัยเซาท์เซอรัน แคลิฟอร์เนีย เมื่อ พ.ศ. 2518 ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนของชาวอเมริกัน เชื้อสายเม็กซิกัน ปรากฏว่า

1. มีอยู่ 4 กรณีใหญ่ ที่พึงพอใจกว่าเพื่อนในการศึกษาคั้งนี้คือ การยอมรับนับถือความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครู ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครอง

---

<sup>1</sup> Arthur Spears Gloster II, "A Study of Faculty Morell in Selected Community Colleges and Technical Institutes in North Carolina," Dissertation Abstracts, Vol.35, No.8 (Febuary, 1975), pp. 5074-A.

2. ปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจงาน ได้แก่ นโยบายของ  
ท้องถิ่นและการบริหาร ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้นปกครอง การยอมรับนับถือและสภาพการทำงาน

3. การยอมรับนับถือและความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้นปกครอง พบว่า มีความพึงพอใจ  
กับไม่พึงพอใจกำลังกัน

การวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับทัศนคติและขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ที่นำมา  
เสนอนี้ เป็นการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติและขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา  
ระดับต่าง ๆ เพื่อเป็นหลักการสำหรับอ้างอิงสนับสนุนในการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติและขวัญในการ  
ปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยพายัพใต้

#### การวิจัยในประเทศที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

บุญสิน จตุรพถกษณ์ ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพ  
จำนวนประชากร 1,215 คน ในพ.ศ.2509 โดยแบ่งเป็นสองพวก ได้แก่ ครูที่โอนมาจาก  
กระทรวงศึกษาธิการ มาสังกัดเทศบาลนครกรุงเทพ กับครูเทศบาลนครกรุงเทพโดยตรง ผลการ  
วิจัยปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกัน โดยนัยสำคัญทางสถิติกล่าวคือ

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของครูที่มีต่อเทศบาลนครกรุงเทพ ครูมีความ  
รู้สึกว่ามีฐานะและศักดิ์ศรีเท่ากัน มีความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความตั้งใจในการทำงานดี ฐานะทาง  
เศรษฐกิจ มีรายได้ไม่สู้เพียงพอ

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูที่มีต่อการปกครองบังคับบัญชา ครูมีความ  
สัมพันธ์กับผู้นบังคับบัญชาดี ไม่มีความขัดแย้ง

3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน ครูรู้สึก  
ว่ามีความมั่นคงดี

4. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน  
ครูรู้สึกไม่กระหนกระเทียม เพราะมีความก้าวหน้าเหมือนกัน <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> บุญสิน จตุรพถกษณ์, กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพ,  
(วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2509), (อัคราเนา)



ประธาน จันทรเจริญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู เมื่อ พ.ศ.2519 โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารและสอนกลุ่มหนึ่ง อีกกลุ่มหนึ่งได้แก่ กลุ่มอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนแต่เพียงอย่างเดียว
  2. เพื่อเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลาง และในส่วนภูมิภาคว่าแตกต่างกันเพียงใด
  3. เพื่อตรวจสอบสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูทั้งหมดว่ามีสภาพเป็นอย่างไร มีปัจจัยสำคัญอะไรบางที่กระทบกระเทือนต่อขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์
- ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า

1. อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนแต่เพียงอย่างเดียว
2. อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาคมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวิทยาลัยครูส่วนกลาง
3. สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง<sup>1</sup>

สุภรณ์ ศรีพหล ได้ทำการศึกษาและวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อ พ.ศ.2519 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ความพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลุ่มปัจจัยตัวจูงมีมากกว่ากลุ่มปัจจัยค้ำจุน
2. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมดปรากฏว่า อันดับที่ 1 และที่ 2 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการงานและตัวงานเอง ตามลำดับ และความพอใจน้อย เป็นอันดับที่ 7 และที่ 8 ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน และสภาพการทำงาน ตามลำดับ

---

<sup>1</sup> ประธาน จันทรเจริญ, "ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู", (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), (อัครสำเนา)

3. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยแต่ละกลุ่ม ปรากฏว่า ในกลุ่มปัจจัยค่าจูน เงินเดือน ตำแหน่ง และความมั่นคง ได้เป็นอันดับ 1 และอันดับสุดท้ายได้แก่ สภาพการทำงาน ส่วนในกลุ่มปัจจัยตัวจูนอันดับ 1 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการงาน และอันดับสุดท้ายได้แก่ การยกย่องยอมรับนับถือ

4. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นให้อาจารย์ทำงานได้ผลมากที่สุด ปรากฏว่า อันดับ 1 และ 2 ได้แก่ ความสัมฤทธิ์ผลในการงาน และตัวงานเอง อันดับสุดท้ายได้แก่ เงินเดือน ตำแหน่ง และความมั่นคง

5. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นให้อาจารย์ทำงานได้ผลมากที่สุด โดยแยกตามรายได้ของอาจารย์ ปรากฏว่ากลุ่มที่มีรายได้สูงได้ผลคล้ายคลึงกับข้อ 4 แต่ในกลุ่มผู้มีรายได้ต่ำ ปรากฏว่าตัวกระตุ้นอันดับ 1 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการงาน และอันดับสุดท้ายได้แก่ การยกย่องยอมรับนับถือ

6. การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยค่าจูนและกลุ่มปัจจัยตัวจูน ปรากฏว่า ปัจจัยทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า มิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด

7. ผลจากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมด โดยแยกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ของอาจารย์ปรากฏว่าไม่มีผลแตกต่างกัน<sup>1</sup>

สรุปข้อเขียนและงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้สาระสำคัญคือ ขวัญในการปฏิบัติงาน นับว่ามีความสำคัญในการบริหารงานบุคคล เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญในหน่วยงานและเป็นทรัพยากรบริหารที่สำคัญยิ่ง ฉะนั้นการพัฒนาและการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง จะเป็นสิ่งผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขวัญเป็นทัศนคติและความรู้สึกของบุคคลที่มีอยู่ภายในจิตใจ ที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานซึ่งมีผลทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความตั้งใจที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วยงานหรือองค์การ

---

<sup>1</sup> สุภรณ์ ศรีพหล, "ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร," (วิทยานิพนธ์, 2519), (อัครสำเนา)

ในวงการศึกษ ชวัญในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ หมายถึง ทักษะคิดและ ความรู้สึกของ ครูอาจารย์ ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยในเรื่องความเพียงพอของรายได้ สภาพการปฏิบัติงาน การให้บำเหน็จบำนาญ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร และโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น

ชวัญเป็นทัศนคติของอารมณ์ ย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและปรากฏการณ์ ที่เกิดขึ้น แต่สามารถที่จะเสริมสร้างได้โดยการจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้ครูเกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน เช่น ให้มีสภาพการทำงานที่ดี มีอุปกรณ์เครื่องใช้อย่างเพียงพอ มีสวัสดิการที่ดี มีรายได้เพียงพอ เป็นต้น

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อชวัญในการปฏิบัติงาน มีผู้กล่าวไว้ต่าง ๆ กัน แต่มีจุดมุ่งหมาย ที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ จากการทำงานเป็นสำคัญ บางคนพิจารณาตามแหล่งที่มา ได้แก่ ตัวผู้บริหาร การบริหาร และปัจจัยทางด้านมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อ ชวัญในการปฏิบัติงาน เช่น การตกลงร่วมกันในจุดมุ่งหมาย การร่วมกันกำหนดนโยบาย การใช้ ความสามารถให้เกิดประโยชน์และมีความรู้สึกได้รับความสำเร็จจากการทำงาน ความเชื่อมั่น และการยอมรับนับถือในตัวผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับชุมชน สุขภาพทางกายและทางจิต ความ มั่นคงในเศรษฐกิจ ความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ ความสำคัญระหว่างครูกับนักเรียน และปัญหาส่วน ตัวของครู เป็นต้น

จากข้อเขียนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องคงได้นำเสนอไว้ดังกล่าวมาแล้วนี้ สามารถ ทำให้นำมาตั้งสมมติฐาน สร้างเครื่องมือ เก็บข้อมูล และอภิปรายผลการวิจัยในเรื่องทัศนคติและ ชวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยพายัพได้เป็นอย่างดี