

## แนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7

GUIDELINES FOR DEVELOPING SCHOOL ADMINISTRATORS IN ENHANCING MORALE AND  
MOTIVATION AMONG TEACHERS UNDER THE NAKHON RATCHASIMA PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 7

พัชรารณณ์ อีระชวลวงศ์<sup>1</sup>, กานต์ เนตรกลาง<sup>2</sup>  
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา  
Phacharapon Teerachawanwong<sup>1</sup>, Kant Netklang<sup>2</sup>  
The Master of Education Program in Educational Administration,  
Faculty of Education, Nakhon Ratchasima Rajabhat University, Thailand  
Corresponding Author E-mail : happy\_happy-happy@hotmail.com, Phone.trcww@gmail.com

(Received : February 10, 2026; Edit : February 24, 2026; accepted : February 26, 2026)

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครูของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เปรียบเทียบการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และ 3) ศึกษาแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 จำนวน 144 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 144 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test independent)

ผลการวิจัยพบว่า 1) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการยอมรับและการให้การยกย่องมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และด้านการให้รางวัลที่เหมาะสมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู จำแนกตามขนาดสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยแตกต่างกันในด้านการสนับสนุนจากผู้นำและด้านการสื่อสารที่ดี และ 3) แนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ยอมรับและให้การยกย่องอย่างจริงจังโดยการแสดงความไว้วางใจและยอมรับศักยภาพ สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี มอบหมายงานที่ทำได้อย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการให้รางวัลอย่างโปร่งใสและยุติธรรม เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา

**คำสำคัญ:** แนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา, ขนาดสถานศึกษา, ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### Abstract

The purposes of this research were to: (1) examine school administrators' practices in enhancing teachers' morale and motivation, (2) compare school administrators' practices in enhancing teachers' morale and motivation classified by school size, and (3) investigate guidelines for developing school administrators in enhancing teachers' morale and motivation under the Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 7. The sample consisted of 144 schools under the Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 7. The respondents were 144 school administrators. Data were analyzed using descriptive statistics, including percentage, mean, and standard deviation, as well as an independent samples t-test.

The results found that: 1) the overall level of school administrators' practices in enhancing teachers' morale and motivation was at the highest level, with recognition and appreciation receiving the highest mean score, while appropriate rewards received the lowest, 2) significant differences at the .05 level were found when classified by school size, particularly in leadership support and effective communication, whereas the other aspects showed no significant differences, and 3) guidelines for developing school administrators should focus on providing adequate resources to support effective learning management; offering sincere recognition by demonstrating trust and acknowledging teachers' potential; creating a positive working environment; assigning appropriately challenging tasks; encouraging teachers' participation in information exchange; and implementing a transparent and fair reward system to enhance teachers' motivation and commitment to the school.

**Keywords:** Guidelines for developing school administrators, School size, Teachers' morale and motivation

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 กำหนดให้ การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสังคม ซึ่งครูเป็นบุคลากรหลักที่มีส่วนสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ พัฒนาทักษะ และปลูกฝังคุณธรรมให้นักเรียน ดังนั้น ขวัญและกำลังใจของครูจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนครู เพื่อให้ครูสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพ และรักษามาตรฐานของการสอนเพื่อพัฒนานักเรียนและโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

นอกจากจะมีระเบียบวินัยและคำสั่งที่เป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติงานของบุคคลแล้ว สิ่งสำคัญที่ช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ ความสุขทั้งทางกายและทางใจในการทำงาน ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหรือแรงผลักดันที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ในสภาพการทำงานปัจจุบัน บุคลากรจำนวนมากต้องเผชิญกับภาระงานที่ล้นตัว ส่งผลให้เกิดความเครียด ความเหนื่อยล้า บั่นทอนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งขวัญกำลังใจเป็นสภาวะทางจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมอันเป็นผลจากปัจจัยและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ขวัญเป็นสภาวะจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมแสดงออกต่อปัจจัยต่าง ๆ หรือ สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจและทำให้เกิดกำลังใจที่จะที่จะร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ถ้าบุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดี ย่อมส่งผลต่อผลผลิตและความสำเร็จของงาน แต่ถ้าบุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่ดีก็ย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานในแง่ที่ผลงานออกมาไม่ดี จึงต้องมีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของพนักงาน เพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการและส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและยังก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและยังเป็นความรู้สึกที่ส่งผลต่อความกระตือรือร้นและความผูกพันในงาน ซึ่งเกิดจากความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมการทำงาน” โดยเน้นความรู้สึกผูกพันกับงานความกระตือรือร้นในการทำงาน (วรพร คำหอม, 2560: 134) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจคือการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและส่งเสริมให้พวกเขารู้สึกถึงการยอมรับในความพยายามและผลงานของตน การให้คำชมและการฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานและกระตุ้นให้พวกเขามีพลังในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น (พงษ์ศักดิ์ ลาบรรเทา, 2564: 10) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย ซึ่งอธิบายว่าแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลเกิดจากทั้งปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน เช่น การยอมรับ การยกย่อง และความสำเร็จในการทำงาน โดยปัจจัยเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความกระตือรือร้น และความผูกพันของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานและองค์กร การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในที่ทำงานนั้นไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มความสุขในการทำงานของบุคลากร แต่ยังส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม การมีการสื่อสารที่เปิดเผยและการให้การยอมรับในความสำเร็จสามารถช่วยลดความเครียดและสร้างความมั่นใจในการทำงาน (สามารถ บุญรัตน์, 2564: 45-58) แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory) ของ Elton Mayo การบริหารที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์เป็นศูนย์กลาง โดยเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดี การยอมรับคุณค่าความเข้าใจความแตกต่างของบุคคล และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อจิตใจ จะช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ขอให้ระลึกไว้เสมอว่าผู้บังคับบัญชาไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางความคิดและการขัดใจได้ แต่ควรมีการทบทวนความคิดที่หลากหลายและเหตุผลต่าง ๆ ที่มีให้มากที่สุดโดยปราศจากอคติ มองความขัดแย้งไปในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงานและต่อผลการปฏิบัติงานด้วย (ยงยุทธ เกษศา, 2547: 172-174) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 ตั้งอยู่ที่ตำบลประสุข อำเภอชุมพวง จังหวัดนครราชสีมา รับผิดชอบการจัดการศึกษาทั้งหมด 225 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 141 โรงเรียน ขนาดกลาง 81 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 3 โรงเรียน โรงเรียนบางแห่งประสบปัญหาขาดแคลนงบประมาณหรือทรัพยากร ทำให้ไม่สามารถจัดหาสวัสดิการหรือสนับสนุนกิจกรรมที่เสริมสร้างกำลังใจให้กับครูได้อย่างเต็มที่ ครูต้องทำงานหลายด้าน ทั้งงานสอน งานเอกสาร งานประชุม และกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้รู้สึกเหนื่อยล้าและมีเวลาในการพักผ่อนหรือพัฒนาตนเองน้อยลง นโยบายที่เปลี่ยนแปลงบ่อยจากหน่วยงานการศึกษาอาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึกกังวลและไม่มั่นคง การขาดการสื่อสารที่ดีหรือการไม่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจทำให้ครูรู้สึกว่าไม่ได้รับการยอมรับ ครูมักต้องเผชิญกับความคาดหวังที่สูงจากสังคมและผู้ปกครอง ซึ่งอาจเป็นแรงกดดันที่ส่งผลให้ครูรู้สึกไม่สบายใจและขาดขวัญกำลังใจ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 )

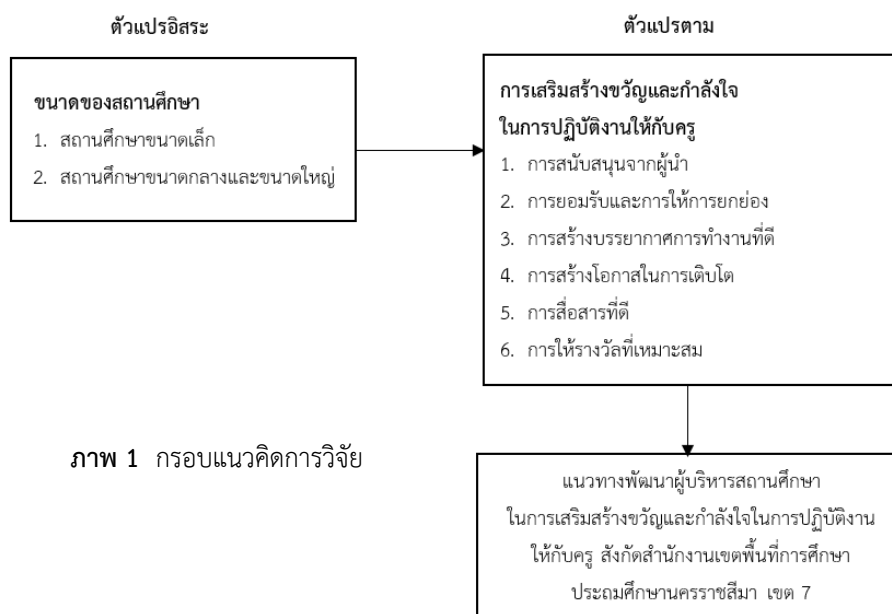
จากความเป็นมา ความสำคัญ และปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้าง

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 ซึ่งถือว่ามี ความสำคัญและมีประโยชน์ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้กับสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 7 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับ ครูผู้สอนเพื่อประโยชน์ในองค์กร ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7
2. เพื่อเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### สมมุติฐานการวิจัย

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีความแตกต่างกัน

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 จำนวน 225 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 225 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 จำนวน 144 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 144 คน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูป ของ Krejcie and Morgan (Krejcie and Morgan, 1970 : 607-610) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็น ชั้นภูมิ

### ตัวแปร

#### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ ขนาดของสถานศึกษา ประกอบด้วยสถานศึกษาขนาดเล็ก และสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ ตัวแปรตาม ประกอบด้วย การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู ได้แก่ 1. การสนับสนุนจากผู้นำ 2. การยอมรับและการให้การยกย่อง 3. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี 4. การสร้างโอกาสในการเติบโต 5. การสื่อสารที่ดี 6. การให้รางวัลที่เหมาะสม

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) เกี่ยวกับขนาดของสถานศึกษา ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครูของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ส่วนแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ซึ่งได้มาจากการวิจัยใน ตอนที่ 2 ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครูของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการนำมาจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดของแต่ละด้าน นำมาสร้างเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์

#### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) สร้างขึ้นจากการทบทวน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้ออกแบบสอบถามให้สอดคล้องกับการวิจัย โดยมีการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร หลักการ ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการสรุปเป็นนิยามศัพท์ของตัวแปรในการวิจัย และเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ
2. ศึกษาวิธีสร้างเครื่องมือจากเอกสารตำรา โดยยึดกรอบแนวคิดในการวิจัยเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือและกำหนดรูปแบบ โครงสร้างของเนื้อหาของแบบสอบถามให้ครอบคลุม
3. กำหนดรูปแบบและโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม เป็นคำถามตรวจสอบรายการ แบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยนำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครูของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำมาหาค่า IOC ได้ค่า  $IOC = .60-1.00$
4. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลอง (Try-out) กับสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ( $\alpha$ -Coefficient) ของ Cronbach ได้ค่า  $\alpha = .968$
5. นำแบบสอบถามที่ได้จากขั้นที่ 4 มาปรับปรุงแก้ไข และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หลังจากที่ได้วิเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 เลือกเฉพาะข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดของแต่ละด้าน นำมากำหนดประเด็นคำถามเพื่อหาแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยนำแบบสอบถามไปสอบถามผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 จำนวน 144 โรงเรียน เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป ส่วนแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน โดยเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการเปรียบเทียบการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครูของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยใช้ t-test Independent กำหนดค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 โดยภาพรวมและรายด้าน

| ข้อ | การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู | $\bar{x}$ | S.D. | ความหมาย  |
|-----|-----------------------------------------------------|-----------|------|-----------|
| 1   | การสนับสนุนจากผู้นำ                                 | 4.80      | 0.36 | มากที่สุด |
| 2   | การยอมรับและการให้การยกย่อง                         | 4.82      | 0.34 | มากที่สุด |
| 3   | การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี                       | 4.81      | 0.35 | มากที่สุด |
| 4   | การสร้างโอกาสในการเติบโต                            | 4.76      | 0.39 | มากที่สุด |
| 5   | การสื่อสารที่ดี                                     | 4.77      | 0.37 | มากที่สุด |
| 6   | การให้รางวัลที่เหมาะสม                              | 4.72      | 0.43 | มากที่สุด |
|     | รวม                                                 | 4.78      | 0.33 | มากที่สุด |

จากตาราง 1 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.78$ , S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการยอมรับและการให้การยกย่อง ( $\bar{x} = 4.82$ , S.D. = 0.34) รองลงมา คือ ด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ( $\bar{x} = 4.81$ , S.D. = 0.35) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการให้รางวัลที่เหมาะสม ( $\bar{x} = 4.72$ , S.D. = 0.43)

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน

| ข้อ | การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู | สถานศึกษาขนาดเล็ก |      | สถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ |      | t     | p    |
|-----|-----------------------------------------------------|-------------------|------|------------------------------|------|-------|------|
|     |                                                     | $\bar{x}$         | S.D. | $\bar{x}$                    | S.D. |       |      |
| 1   | การสนับสนุนจากผู้นำ                                 | 4.85              | 0.34 | 4.72                         | 0.38 | 2.07* | 0.04 |
| 2   | การยอมรับและการให้การยกย่อง                         | 4.85              | 0.34 | 4.77                         | 0.34 | 1.52  | 0.13 |
| 3   | การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี                       | 4.85              | 0.35 | 4.76                         | 0.35 | 1.55  | 0.12 |
| 4   | การสร้างโอกาสในการเติบโต                            | 4.81              | 0.35 | 4.69                         | 0.43 | 1.89  | 0.06 |
| 5   | การสื่อสารที่ดี                                     | 4.83              | 0.36 | 4.70                         | 0.37 | 2.11* | 0.04 |
| 6   | การให้รางวัลที่เหมาะสม                              | 4.78              | 0.41 | 4.65                         | 0.46 | 1.78  | 0.08 |
|     | รวม                                                 | 4.83              | 0.33 | 4.71                         | 0.33 | 2.06* | 0.04 |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 2 การเปรียบเทียบการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสนับสนุนจากผู้นำและด้านการสื่อสารที่ดี สถานศึกษาขนาดเล็กสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการยอมรับและการให้การยกย่อง ด้านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ด้านการสร้างโอกาสในการเติบโตและด้านการให้รางวัลที่เหมาะสมไม่แตกต่างกัน

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การให้รางวัลที่เหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การให้รางวัลและเกณฑ์การให้รางวัลยังไม่สอดคล้องกับผลงานและความคาดหวังของบุคลากร รวมถึงการรับรู้ถึงความไม่ชัดเจนและไม่เป็นธรรมในการกระจายรางวัล ทำให้ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทฤษฎี Herzberg ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การให้รางวัลจัดเป็น ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หากการให้รางวัลไม่เหมาะสม ไม่เป็นธรรม หรือไม่ชัดเจน จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้แรงจูงใจลดลง แม้การให้รางวัลที่ดีจะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้โดยตรง แต่การขาดหรือให้รางวัลที่ไม่เหมาะสมจะเป็นสาเหตุสำคัญของความไม่พึงพอใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยวรรณ จันทร์เทพ ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ปิยวรรณ จันทร์เทพ, 2568)

2. ผลการเปรียบเทียบการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ และด้านการสื่อสารที่ดี สถานศึกษาขนาดเล็กสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการยอมรับและให้การยกย่อง ด้านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ด้านการสร้างโอกาสในการเติบโตและด้านการให้รางวัลที่เหมาะสมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีโครงสร้างการบริหารที่ไม่ซับซ้อน ผู้บริหารสามารถให้การสนับสนุน ดูแล และสื่อสารกับครูได้อย่างใกล้ชิด ทัวถึง และต่อเนื่องมากกว่า ส่งผลให้ครูรับรู้ถึงการสนับสนุนจากผู้นำและการสื่อสารที่ดีในระดับสูงกว่า อย่างไรก็ตาม ด้านการยอมรับและให้การยกย่อง การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างโอกาสในการเติบโต และการให้รางวัลที่เหมาะสมอาจเป็นนโยบายหรือแนวปฏิบัติที่ใช้คล้ายคลึงกันในทุกขนาดสถานศึกษา จึงไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เนื่องจากสถานศึกษาขนาดเล็กสามารถตอบสนองความต้องการทางสังคมและจิตใจของครูได้ดีกว่า โดยเฉพาะ ความต้องการด้านความเป็นส่วนหนึ่ง ผ่านการสนับสนุนจากผู้นำและการสื่อสารที่ใกล้ชิด ทำให้ครูรู้สึกได้รับการดูแลและมีคุณค่าในองค์กร ขณะที่ความต้องการในระดับสูงขึ้น เช่น การยอมรับ ความก้าวหน้า และรางวัล มักเป็นนโยบายมาตรฐานที่ดำเนินการใกล้เคียงกันในทุกขนาดสถานศึกษา จึงไม่ก่อให้เกิดความแตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชมพูนุท พิษสารท ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูในเขตอำเภอ เกาะช้าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน (ชมพูนุท พิษสารท, 2561)

3. จากการศึกษาแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 ผู้วิจัยจึงนำเสนอประเด็นสำคัญมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

3.1 แนวทางพัฒนาด้านการสนับสนุนจากผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเอื้อให้การจัดการกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนา ผู้เรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า การสนับสนุนและการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ เหมาะสม มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เมื่อผู้นำแสดงออกถึงความใส่ใจผ่านการจัดสรรทรัพยากร จะเกิดสภาวะการเสริมพลังอำนาจให้แก่ครู ทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองมีศักยภาพและเครื่องมือเพียงพอที่จะเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาผู้เรียน ส่งผลให้เกิดความทุ่มเทในระดับที่สูงกว่ามาตรฐานปกติ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ การสนับสนุนทรัพยากรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานและความต้องการด้านความมั่นคงของครู เมื่อความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนอง จะส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับ ที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ สารรัตน์ ระบุว่า การสนับสนุนด้านทรัพยากรและบรรยากาศการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อขวัญและกำลังใจของครูอย่างมีนัยสำคัญเมื่อครูรับรู้ว่าการบริหารให้การสนับสนุน จะส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในงานและทุ่มเทให้กับการพัฒนาผู้เรียนมากขึ้น (วิโรจน์ สารรัตน์, 2556)

3.2 แนวทางพัฒนาด้านการยอมรับและการให้การยกย่อง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของครู โดยการแสดงความไว้วางใจ ยอมรับศักยภาพ และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ พบว่า ครูมีความรู้สึกมีคุณค่า เกิดความภาคภูมิใจในวิชาชีพ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การได้รับการยอมรับ การให้กำลังใจ และการยกย่องชมเชยอย่างจริงใจช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองของครูทำให้อุทิศความผูกพันต่อองค์กรและพร้อมทุ่มเทความรู้ความสามารถในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ ที่เน้นว่ามนุษย์มีความ

ต้องการที่สูงขึ้นไปตามลำดับ การที่ครูรู้สึกมีคุณค่าและภาคภูมิใจจัดอยู่ในขั้นของความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เมื่อความต้องการขั้นนี้ได้รับการตอบสนองจากผู้บริหาร ครูจะก้าวไปสู่ขั้นสูงสุดคือ การตระหนักในตนเอง (Self-Actualization) หรือการพยายามดึงศักยภาพสูงสุดออกมาเพื่อพัฒนาผู้เรียนนั่นเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณิการ์ สุวรรณโคตร ระบุว่า การได้รับการยอมรับนับถือและการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับความทุ่มเทในการทำงาน โดยระบุว่าเมื่อผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของครู จะส่งผลให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Esteem) และส่งผลต่อเนื่องไปยังผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (สุพรรณิการ์ สุวรรณโคตร, 2562)

3.3 แนวทางพัฒนาด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี โดยการใส่ใจดูแลความเป็นอยู่ของครูอย่างรอบด้าน พบว่า ครูมีขวัญกำลังใจ ความสุขในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การได้รับการดูแลเอาใจใส่และการสนับสนุนอย่างจริงจังช่วยลดความกังวลทั้งด้านการงานและด้านชีวิตความเป็นอยู่ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่ามีความมั่นคงทางจิตใจ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ของ Elton Mayo ที่เน้นย้ำว่าปัจจัยทางจิตวิทยาและสังคมมีความสำคัญเหนือกว่าปัจจัยทางกายภาพ โดยการที่ผู้บริหารแสดงความใส่ใจและสนับสนุนครูอย่างจริงจัง จะช่วยสร้างสภาวะที่เรียกว่า ปรากฏการณ์ฮอว์ธอร์น ที่ครูจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นเมื่อรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองได้รับความสำคัญ ส่งผลให้บรรยากาศในสถานศึกษาเปลี่ยนจากความกดดันเป็นความร่วมมือที่ยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนากาญจนภาณุ ระบุว่า เมื่อผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เน้นความเอื้ออาทรและความเข้าใจในข้อจำกัดส่วนตัวของครู จะทำให้ครูมีแรงจูงใจภายในที่เข้มแข็งและส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน (รัตนากาญจนภาณุ, 2558)

3.4 แนวทางพัฒนาด้านการสร้างโอกาสในการเติบโต การมอบหมายงานที่ท้าทายอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับศักยภาพของครู พบว่า ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เกิดความภาคภูมิใจในผลงาน เห็นคุณค่าในตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การได้รับโอกาสในการเรียนรู้ พัฒนา และแสดงความสามารถผ่านงานที่มีความท้าทาย ภายใต้การสนับสนุน การให้คำแนะนำ และการยอมรับจากผู้บริหาร ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ทำให้ครูมองว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นโอกาสในการเติบโต ส่งผลให้ครูทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Albert Bandura การรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งเกิดจากการได้ลงมือทำจนประสบความสำเร็จ การมอบหมายงานที่ท้าทายอย่างเหมาะสม เมื่อครูทำสำเร็จภายใต้การสนับสนุนของผู้นำ จะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นและส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นในงานที่ยากขึ้นในอนาคตและสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรพงษ์ ผิวเหลือง ระบุว่า การได้รับมอบหมายหน้าที่สำคัญและการสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (สุรพงษ์ ผิวเหลือง, 2561)

3.5 แนวทางพัฒนาด้านการสื่อสารที่ดี การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง พบว่า ครูมีขวัญกำลังใจ ความผูกพันต่อองค์กร และความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาเพิ่มขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การสื่อสารที่เปิดกว้าง โปร่งใส ช่วยให้ครูรู้สึกได้รับการยอมรับ ได้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ส่งผลให้ครูเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข นำไปสู่การดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการสื่อสารสองทางแบบสมมาตร ของ Grunig & Hunt ที่เน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีและการยอมรับซึ่งกันและกัน เปลี่ยนจากการสื่อสารเพื่อควบคุมเป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือ ส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาและพร้อมทุ่มเทเพื่อเป้าหมายขององค์กรอย่างมีความสุข และสอดคล้องกับงานวิจัยของพลอยไพลิน มั่งมูล ได้เสนอแนวทางการพัฒนา คือการมุ่งเน้นระบบการสื่อสารที่เปิดกว้างและสมดุล โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่สร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกและการรับฟังความคิดเห็นย้อนกลับจากครูอย่างจริงจัง การเปิดพื้นที่ให้ครูได้มีส่วนร่วมในการสะท้อนปัญหาและข้อเสนอแนะ ไม่เพียงแต่ช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์กร แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่เสริมสร้างความภาคภูมิใจในวิชาชีพและความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความร่วมมือในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน (พลอยไพลิน มั่งมูล, 2562)

3.6 แนวทางพัฒนาการให้รางวัลที่เหมาะสม โดยการบริหารจัดการระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าในความทุ่มเทและความพยายามของตนเอง เป็นปัจจัยทางจิตใต้สำนึกที่ช่วยเสริมแรงเชิงบวก ทำให้ครูรู้สึกว่าการทำงานของตนมีความหมายและได้รับความสำคัญจากผู้บริหารส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษาและพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถในการพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ วิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom, 1964) อธิบายถึงกระบวนการจูงใจผ่านมุมมองของการประเมินและการตัดสินใจของมนุษย์ โดยเชื่อว่าความพยายามที่ครูจะทุ่มเทให้กับสถานศึกษานั้น มิได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นผลมาจากกระบวนการทางความคิดที่เชื่อมโยงระหว่าง "ความพยายาม" "ผลงาน" และ "ผลตอบแทน" เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ รางวัลที่ตรงใจและตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาจะทำหน้าที่เป็นแรงเสริมเชิงบวกที่ทรงพลัง และสอดคล้องกับงานวิจัยของธีระ รุญเจริญ ได้เสนอแนวทางการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากร

ทางการศึกษาโดยเน้นการบริหารจัดการที่สร้างขวัญและกำลังใจเป็นสำคัญ ซึ่งให้เห็นว่าการยกย่องชมเชย มิได้เป็นเพียงการกล่าววาจาชื่นชมเท่านั้น แต่ต้องสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในวิทยฐานะ การมอบหมายงานที่ทำหยาเพื่อแสดงความไว้วางใจ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะช่วยให้ครูตระหนักถึงคุณค่าในตนเองและมีทัศนคติเชิงบวกต่อวิชาชีพ อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาในระดับสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ" (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาศึกษาการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 พบว่า ด้านการให้รางวัลที่เหมาะสม เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด จึงเสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษาควรเร่งสร้างระบบการพิจารณาความดีความชอบและผลตอบแทนที่วางอยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน เพื่อลดความเคลือบแคลงใจเกี่ยวกับระบบอุปถัมภ์ ซึ่งจะช่วยให้ครูเกิดความเชื่อมั่นว่าความทุ่มเทในการพัฒนาผู้เรียนจะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทนที่สมเหตุสมผลตามระดับของผลงาน นอกเหนือจากนี้ผู้บริหารควรจัดให้มีระบบการยกย่องชมเชยที่หลากหลาย เช่น การประกาศเกียรติคุณครูผู้มีผลงานดีเด่นในด้านต่าง ๆ ผ่านสื่อสาธารณะของโรงเรียน

1.2 จากผลการเปรียบเทียบการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสนับสนุนจากผู้นำและด้านการสื่อสารที่ดี สถานศึกษาขนาดเล็กสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านที่เหลือไม่แตกต่างกันจึงเสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน สไตล์การบริหารเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว โดยในสถานศึกษาขนาดใหญ่ ผู้บริหารควรลดขั้นตอนการบริหารที่ซับซ้อนและหันมาใช้ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารควรเน้นการสนับสนุนในเชิงทรัพยากรและวิชาการเพื่อชดเชยข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง จะช่วยให้ครูในทุกบริบทเกิดความเชื่อมั่นและทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าเทียมกัน

1.3 จากการศึกษาแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 พบว่า แนวทางการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจครู แบ่งเป็น 3 มิติหลัก ดังนี้ 1. การสนับสนุนทรัพยากรและการให้ภาระงานที่ทำหยา ผู้บริหารต้องจัดสรรงบประมาณ สื่อ และเทคโนโลยีอย่างเพียงพอและโปร่งใส พร้อมทั้งมอบหมายงานที่ทำหยาแต่ตรงกับความสามารถ เพื่อลดข้อจำกัดในการทำงานและเปลี่ยนภาระงานให้เป็นโอกาสในการเติบโตทางวิชาชีพ 2. การใส่ใจคุณภาพชีวิตและความเชื่อมั่น มุ่งเน้นการดูแลสุขภาพจิตและความเป็นอยู่เชิงรุกด้วยความจริงใจ ควบคู่ไปกับการแสดงความไว้วางใจและเสริมพลังให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3. การสื่อสารและระบบรางวัลที่เป็นธรรม ใช้การสื่อสารเชิงบวกผ่านกระบวนการ PLC เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร พร้อมทั้งพัฒนาระบบการให้รางวัลที่ครอบคลุมทั้งด้านจิตใจและผลงาน โดยยกย่องที่ความมุ่งมั่นทุ่มเทมากกว่าผลสำเร็จทางวิชาการ เพื่อสร้างความภาคภูมิใจในวิชาชีพ

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครูของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น

2.2 ควรศึกษากลยุทธ์ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครู ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). **นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563**. ใน “ การ ศึ ก ษ า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู”.
- ชมพูนุท พิศารท. (2561). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตอำเภอเกาะช้าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด**. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย นอร์ทกรุงเทพ.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- พงษ์ศักดิ์ ลาบรรเทา. (2564). **คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พลอยไพลิน มั่งมูล. (2562). **การสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู**. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- ปิยวรรณ จันทรเทพ. (2568). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**. การจัดการภาครัฐและการเมือง, 3 (3), 13
- ภัทรกันย์ อักษรและนิชราพร สุริวงษ์. (2025). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานี : Motivational Factors In Teachers'work Performance Under The Jurisdiction Of The Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office**. วารสาร เสี่ยงธรรมจากมหายาน, 11 (3), 113-127.
- รัตนา กาญจนภาชน. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความสุขในการทำงานของครู**. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- สามารถ บุญรัตน์. (2564). **การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุธรรม**. วารสารวิชาการวิทยาลัยสงฆ์ลำพูน, 3(1), 45–58.
- สุพรรณิการ์ สุวรรณโคตร. (2562). **ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของ ครู**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุรพงษ์ ผิวเหลือง. (2561). **ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วรพร คำหอม. (2560). **การพัฒนาความสามารถในการเขียนเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดย ใช้เทคนิคการเขียนแบบกระตุ้นความคิด**. วารสาร Veridian E-Journal, 10 (2), 134.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). **กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา: กรณีศึกษาต่อการบริหารการศึกษาศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2547). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Grunig, J. E. , & Hunt, T. ( 1984) . **Managing Public Relations**. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Herzberg, F.B.S. (1975). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: Johns Wiley & Sohns.
- \_\_\_\_\_. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- \_\_\_\_\_. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review.
- Imran, U. D., Ghazwan, M. F., & Firmansyah, F. (2025). **The effect of recognition and appreciation on employee motivation and performance**. Economics and Digital Business Review, 6 (1), 1-18.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). **Determining sample size for research activities**. Educational and Psychological Measurement, 30 (3), 607–610.
- Maslow, A. H. (1943). **A theory of human motivation**. Psychological Review, 50 (4), 370–396.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons: (n.p)