



ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม



วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
วิทยาลัยครูสุริยเทพ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต
ปีการศึกษา 2566



**TEACHERS' MORALE AFFECTING HIGH-PERFORMANCE SCHOOLS
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA
OFFICE OF SAMUT SAKHON AND SAMUT SONGKRAM**

BY

JUTHAMAUS THORAT

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
SURYADHEP TEACHERS COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2023**

วิทยานิพนธ์เรื่อง

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

โดย

จุฑามาศ โกรรัตน์

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2566

รศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ
ประธานกรรมการสอบ

ผศ.ดร.วัลลภา เกลิมวงศาเวช
กรรมการ

ดร.จุลดิศ คัญทัพ
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ์ สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

27 กันยายน 2566

Thesis entitled

**TEACHERS' MORALE AFFECTING HIGH-PERFORMANCE SCHOOLS
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE OF
SAMUT SAKHON AND SAMUT SONGKRAM**

by

JUTHAMAUS THORAT

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Education in Educational Administration

Rangsit University
Academic Year 2023

Assoc.Prof.Phacharawit Chansirisira, Ed.D.
Examination Committee Chairperson

Asst.Prof.Wallapa Chalermvongsavej, Ph.D.
Member

Juladis Khanthap, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plt.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

September 27, 2023

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์ความช่วยเหลือ ชี้แนะแนวทาง และให้คำปรึกษาจากคณะกรรมการและที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งประกอบด้วย ดร.จุลดิศ คัญทัพ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.พรวิทย์ จันทศิริสิริ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.วัลลภา เกลิมวงศาเวช กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณอาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาวิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิตทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ และแรงบันดาลใจในการเรียน จนกระทั่งสามารถดำเนินการทำวิทยานิพนธ์จนประสบความสำเร็จ

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคลโรงเรียนศรัทธาสมุทร ผู้อำนวยการโรงเรียนอัมพวันวิทยาลัย ผู้อำนวยการโรงเรียนพันท้ายนรสิงห์วิทยา ผู้อำนวยการโรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย ผู้อำนวยการโรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์สมุทรสาคร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแก้วเจริญ อำนวยวิทย์ และผู้อำนวยการโรงเรียนเมธีคุณหะวันวิทยาลัย ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยและให้แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจที่เป็นประโยชน์ในงานวิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

และขอขอบพระคุณ บิดา-มารดา ครูอาจารย์ ญาติพี่น้อง เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมรุ่นทุกคนที่คอยให้กำลังใจพร้อมทั้งให้การช่วยเหลือสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์ให้ประสบความสำเร็จ จนเกิดความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง

จุฑามาศ โธรัตน์
ผู้วิจัย

6305289 : จุฑามาศ โธรัตน์
 ชื่อวิทยานิพนธ์ : ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง
 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร
 สมุทรสงคราม
 หลักสูตร : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.จุลดิศ คัญทัพ

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูง ปัจจัยของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง และแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง กลุ่มตัวอย่างคือครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 285 คน วิธีการวิจัยมี 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้คือค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ในขั้นตอนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อพัฒนาแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง

ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน รองลงมาคือ ความสำเร็จในการทำงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือ การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมอบหมายภาระงาน และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .854 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยได้สมการพยากรณ์คะแนนมาตรฐาน ดังนี้ $Z_y = (0.425X_5 + 0.129X_7 - 0.097X_8 + 0.372X_9 + 0.180X_{10})$ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบในงาน แนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามมีทั้งหมด 5 ด้าน 12 แนวทาง

(วิทยานิพนธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 175 หน้า)

คำสำคัญ: ขวัญและกำลังใจ, โรงเรียนสมรรถนะสูง, แนวทางการพัฒนา

ลายมือชื่อนักศึกษา ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

6305289 : Juthamaus Thorat
 Thesis Title : Teachers' Morale Affecting High-performance Schools under the
 Secondary Educational Service Area Office of Samut Sakhon and Samut
 Songkram
 Program : Master of Education in Educational Administration
 Thesis Advisor : Juladis Khanthap, Ph.D.

Abstract

The primary aims of this study were to comprehensively investigate teacher morale in the workplace, identify key factors contributing to the success of high-performance schools, explore the relationship between morale and school performance, and provide practical guidelines for enhancing teacher morale. The samples in this study were 285 teachers working in a school under the Secondary Educational Service Area Office of Samut Sakhon and Samut Songkram. The study was conducted in two steps. The first one was to distribute questionnaires to collect data. The statistics used in the analysis included mean, percentage, standard deviation, Pearson correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis. The second step was to perform semi-structured interviews with five key informants in order to propose guidelines for the development of morale among teachers which would affect high-performance schools.

The study findings revealed a significantly high level of morale among the teachers. Specifically, two key aspects of morale stood out with notable means: the sense of progression in their work and the satisfaction derived from their working achievements. On the other hand, the aspect of salary and benefits recorded the lowest mean among the different morale factors evaluated. In terms of the factors of high-performance schools, it was found that the overall factors were at a high level. The factor received highest mean was the development of personnel, followed by the clear aim, and visions and standards. The factor received the lowest mean was the assigning of responsibilities. Regarding the factors contributing to high-performance schools, the study revealed that overall, these factors were rated at a high level. Notably, the development of personnel emerged as the highest-rated factor, followed closely by the factors of clear aims, visions, and standards. However, the assigning of responsibilities received the lowest mean score among the identified factors. Furthermore, the regression coefficients have been utilized to formulate a forecasting equation for standard scores as follows: $Z_y = (0.425X_5 + 0.129X_7 - 0.097X_8 + 0.372X_9 + 0.180X_{10})$. The predictor variables, arranged in descending order of importance, include working policies, working progression, attractiveness of the work, being acknowledged, being accepted and respected, and responsibility in work. The guidelines for the development of the teachers' morale include five key aspects with specific 12 guidelines.

(Total 175 pages)

Keywords: Morale, High-performance Schools, Development Guidelines

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูป	ญ
บทที่ 1	บทนำ
	1
1.1	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา
	1
1.2	คำถามการวิจัย
	5
1.3	วัตถุประสงค์การวิจัย
	5
1.4	ขอบเขตของการวิจัย
	6
1.5	นิยามศัพท์เฉพาะ
	7
1.6	กรอบแนวคิดของการวิจัย
	11
บทที่ 2	ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
	13
2.1	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
	14
2.2	โรงเรียนสมรรถนะสูง
	51
2.3	โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
	77
2.4	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
	78
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย
	83
3.1	ขั้นตอนในการวิจัย
	83
3.2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
	84
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
	85
3.4	การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
	87

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	89
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	89
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	91
บทที่ 4 ผลการวิจัย	93
4.1 การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อ โรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม	95
4.2 ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูเพื่อพัฒนาโรงเรียนสมรรถนะสูง ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม	117
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	127
5.1 สรุปผลการวิจัย	127
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	133
5.3 ข้อเสนอแนะ	138
บรรณานุกรม	140
ภาคผนวก	147
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	148
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม	158
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	170
ประวัติผู้วิจัย	175

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	การเปรียบเทียบลักษณะคนตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y	27
2.2	การสังเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานจากนักวิชาการเพื่อประกอบกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม	32
2.3	การสังเคราะห์องค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูงจากนักวิชาการเพื่อประกอบกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม	68
3.1	โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงครามแยกตามขนาดของโรงเรียนและคำร้อยละที่ใช้เก็บข้อมูล	84
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	96
4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ในภาพรวม	97
4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม	98
	ด้านที่ 1 เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	
4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 2 การปกครองและการบังคับบัญชา	99

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 3 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน	100
4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	101
4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 5 นโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน	102
4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 6 ความสำเร็จในการทำงาน	103
4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 7 การได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ	104
4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 8 ความรับผิดชอบในงาน	105

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 9 ความก้าวหน้าในการทำงาน
4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 10 ความน่าสนใจในลักษณะงาน
4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ในภาพรวม
4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 1 ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน
4.15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร
4.16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 3 ด้านความเป็นผู้นำ
4.17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 4 ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.18	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม ด้านที่ 5 ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน	113
4.19	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม ด้านที่ 6 ด้านการมอบหมายภาระงาน	114
4.20	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม	115
4.21	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ของด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม	116
4.22	ข้อมูลและข้อสรุปที่ได้จากสัมภาษณ์ จำแนกรายด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน	118
4.23	ข้อมูลและข้อสรุปที่ได้จากสัมภาษณ์ จำแนกรายด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ	119
4.24	ข้อมูลและข้อสรุปที่ได้จากสัมภาษณ์ จำแนกรายด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในด้านความรับผิดชอบในงาน	121
4.25	ข้อมูลและข้อสรุปที่ได้จากสัมภาษณ์ จำแนกรายด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	123
4.26	ข้อมูลและข้อสรุปที่ได้จากสัมภาษณ์ จำแนกรายด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน	125

สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	12



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาของปัญหา

ศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและรุนแรง จนต้องมีการตั้งตัว ปรับตัว ทางด้าน การศึกษาและเตรียมนักเรียนให้เผชิญกับสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต้องทำการเข้าไปเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมนักเรียนไปเผชิญกับสภาพนั้น การจัดการศึกษาจึงไม่เหมือนการศึกษาในศตวรรษก่อนนี้ ที่สร้างคนไปทำงานตามรูปแบบที่กำหนดไว้ตายตัว และมีแบบแผนกำหนดไว้ชัดเจน (วิจารณ์ พานิช, 2554) ดังนั้น จึงเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ส่งผลให้โรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้ นักเรียนมีความสามารถและผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น และสถานศึกษาต้องมีการปรับปรุงคุณภาพไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือโรงเรียนสมรรถนะสูง ซึ่งในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมาประเทศต่าง ๆ ให้ความสนใจเกี่ยวกับการสร้างองค์กรสมรรถนะสูงอย่างแพร่หลาย (Wall & Sultan, 2012) เพราะการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มุ่งความสำคัญไปที่การปฏิบัติงานและการประยุกต์เพื่อเข้าสู่การแข่งขันระดับโลก (Glinew & Mary, 2003) สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-พ.ศ. 2555) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และแผนยุทธศาสตร์ปี พ.ศ. 2556 - 2561 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558) ดังนั้นการเสริมสร้างสมรรถนะ จึงต้องมีการพัฒนางานตามแผนการและแนวทางที่กำหนดไว้ และสามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้ และถือเป็นนโยบายสำคัญของกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องการให้ผู้บริหาร โรงเรียนทุกระดับต้องพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563)

องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน จะต้องมีนวัตกรรมและบริการ ที่มีประสิทธิภาพ สามารถดึงส่วนดีของบุคลากรมาใช้และรักษาให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด มีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ 1) เน้นการบริหารจัดการตนเองอย่างเป็นอิสระ มีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน

และมีการเรียนรู้ร่วมกัน 2) เน้นการสร้างรากฐาน ค่านิยมหลักรวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร ให้ซึมซับเข้าไปเป็นจิตวิญญาณขององค์กร การสร้างค่านิยมความผูกพัน กับคุณภาพ 3) เน้นการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันต่อการปรับเปลี่ยนที่มาจากภายนอก โดยความต้องการขององค์กรและ บุคลากรต้องสอดคล้องกัน ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร กลุ่มลูกค้า ชุมชน และสังคมที่เกี่ยวข้อง และ 4) การปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและกำหนดมาตรฐานภายใต้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการทำงาน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551)

โรงเรียนที่มุ่งสู่การเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภายใต้การมีบทบาท การจัดทำยุทธศาสตร์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การนำไปใช้อย่างมีคุณภาพ ภายใต้บรรยากาศการทำงานที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (พสุ เศษรินทร์, 2553) ดังนั้นนอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถแล้ว ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นผู้จัดการศึกษาโดยตรง โดยในแต่ละองค์กร จะมีกลุ่มบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถ แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในองค์กร นั่นคือ ครู ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีหน้าที่หลักในการบริหารการเรียนรู้ ส่งเสริม สนับสนุน ถ่ายทอดประสบการณ์ และความรู้ต่างๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์ความรู้ และพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติ ซึ่งครู ไม่ว่าจะอยู่ในหน่วยงานใด หรือสังกัดหน่วยงานใด หากขึ้นชื่อว่า ครู แล้วต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจของความเป็นครู เป็นผู้พร้อมจะอบรมสั่งสอน ให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีทักษะความรู้เป็นคนดี มีคุณธรรม และมีความสุข แต่การที่จะให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มกำลังและเกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง อาทิ นโยบายขององค์กร เงินเดือนสวัสดิการ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

องค์กรที่ประสบผลสำเร็จ เป็นผลมาจากประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรเป็นสำคัญ เพราะหากคนในองค์กรขาดประสิทธิภาพ ไม่มีความรู้ความสามารถ ไม่มีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีความซื่อสัตย์และความผูกพันต่อองค์กรแล้ว ก็จะเกิดปัญหาต่อการทำงานตามมา เช่น การทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ ทำให้ไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เกิดการโยกย้ายเปลี่ยนงานบ่อย อัตราการเข้างานและออกจากงานค่อนข้างสูงซึ่งในที่สุดองค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรที่ไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้ (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2558) ขวัญและกำลังใจจึงเป็นองค์ประกอบที่ไม่สามารถละเลยได้เทียบกับทรัพยากรการบริหารทั้งหมด ทั้งนี้เชื่อว่าถ้าบุคคลมีขวัญดีจะเป็นการ

เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะขวัญเป็นกุญแจหรือหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทุกคนมีความสุขในการปฏิบัติงาน ปรับตัวเข้ากับงาน มีความสามัคคีในกลุ่ม พยายามเข้าใจจุดประสงค์ขององค์กรดีขึ้น แต่ถ้าหากบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแล้ว แม้มีปัจจัยต่าง ๆ มาสนับสนุนการทำงานเพียงใดก็ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งการที่จะให้คนเต็มใจทำงานนั้นเป็นเรื่องยาก และหากคนเหล่านี้ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแล้ว ก็ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าองค์กรนั้นจะหวังให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มประสิทธิภาพนั้นก็ยากตามไปด้วย

ขวัญและกำลังใจจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากขวัญและกำลังใจก็เหมือนสุขภาพของมนุษย์ ต้องการให้การเอาใจใส่ การตรวจ การวินิจฉัย และการดูแลรักษาให้ขวัญและกำลังใจดีและระดับสูงอยู่เสมอ เพราะขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคนเป็นอย่างมาก เพราะถึงแม้ในองค์กรนั้น จะเต็มไปด้วยบุคลากรที่มีความสามารถสูง หรือมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ก็ไม่อาจเป็นเครื่องยืนยันได้ว่า ผลงานหรือคุณภาพของงานนั้นจะมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลง การจูงใจและสร้างขวัญและกำลังใจ และการกำกับดูแลตามหลักธรรมาภิบาล โดยลักษณะสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ การมอบหมายงานบุคลากรที่ชัดเจน การปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง การติดตามการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จ การรักษาคำมั่น และการสร้างขวัญและกำลังใจและยกย่องชมเชย ดังนั้น ขวัญและกำลังใจจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดูแล เอาใจใส่ และเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพราะขวัญและกำลังใจมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อการเจริญก้าวหน้าขององค์กร ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นในงานของบุคคลในทีมหรือองค์กร ทำให้นักกลนั้นมีความมุ่งมั่นในการทำงานและความเชื่อมั่นในความสำเร็จ ทำให้มีพลังขับเคลื่อนในการทำงานอย่างเต็มที่ และพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงานของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้ทั้งบุคคลและองค์กรเติบโตและพัฒนาอย่างยั่งยืน (วรารัตน์ จันลาโสม, 2563)

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เป็นเขตพื้นที่ที่ถูกแยกออกจากเขตพื้นที่เดิม นั่นคือ เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เผยแพร่ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 28 มกราคม 2564 ทำให้ปัจจุบันมีเขตพื้นที่การศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 245 เขต แยกเป็น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) 62 เขต และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) 183 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 20 แห่ง ประกอบด้วยโรงเรียนในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 11 แห่ง และโรงเรียนในจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 9 แห่ง โดยมีเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ชัดเจน ว่า ผู้เรียน ครู ปลอดภัยและอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาค เท่าเทียมทั่วถึงและมีคุณภาพ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้เรียนมีคุณภาพและสมรรถนะตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นคนดี มีวินัย ครูเป็นครูยุคใหม่ที่มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และมีจิตวิญญาณความเป็นครู ซึ่งจากเป้าประสงค์ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ ครอบคลุมทั้งในด้านของผู้บริหาร ครู และนักเรียน ซึ่งถือเป็นจุดศูนย์กลางของความเจริญก้าวหน้าของประเทศ และการทำงานที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์นั้น ต้องอาศัยกลไกการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบของโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามทั้ง 20 แห่ง ที่ต้องมีทิศทางการพัฒนาและการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ร่วมกัน ทั้งในด้านของระบบการบริหาร การกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ที่มีหลายองค์ประกอบ ซึ่งจะต้องพัฒนาให้ครอบคลุมทั้งด้านผู้บริหาร ครู และนักเรียนเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ และก้าวสู่การเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูงต่อไป (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร, 2565)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัยและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ซึ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาที่จัดตั้งขึ้นตามราชกิจจานุเบกษา ฯ และเป็นพื้นที่ปฏิบัติงานของผู้วิจัยตั้งแต่ครั้งที่ยังอยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 จนถึงปัจจุบันที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ซึ่งมีจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 20 โรงเรียน มีจำนวนข้าราชการครู จำนวน 1,122 คน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไข ปรับปรุง

วางแผน ตลอดจนการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเพื่อเป็นแนวทางให้โรงเรียนนำไปใช้ในการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง และมีความพร้อมที่จะรับและเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทุกๆสถานการณ์ และมีศักยภาพความพร้อมในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม อยู่ในระดับใด

1.2.2 ปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม อยู่ในระดับใด

1.2.3 ปัจจัยด้านใดของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง

1.2.4 แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

1.3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

1.3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อ โรงเรียนสมรรถนะสูง ของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม

1.3.4 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อ โรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจาก ชวลิต อินทร์รักษ์ (2561), ชนัญชิดา พัวพวง (2563), ฐานะรัตน์ จินรัตน์ (2561), น้ำทิพย์ จันทรมูล (2563), นินทร์ลดา ปานเย็น (2560), ประกิจ ขอบรู้ (2562), เพียว หมอเล็ก (2560), วรรัตน์ จันทาโสม (2563), ศิริวรรณ อินทสโร (2560), สายสุนีย์ ตรีเหลา (2561) และ Herzberg (1959) จำนวน 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2) ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา 3) ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน 4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 5) ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน 6) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 7) ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ 8) ด้านความรับผิดชอบในงาน 9) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน 10) ความน่าสนใจในลักษณะงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้านโรงเรียนสมรรถนะสูง จาก จตุพร งามสงวน (2561), จรัสศรี สะหวด (2561), ชลธิชา บุญนัท (2564), ปัสรินญา ผ่องแผ้ว (2563), ปุณฺณรศมี เหมบุรุษ (2563), วินุลาศ เจริญชัย (2562), สมคิด สกฤตสถาปต์ (2562), Craig et al. (2005), Kannapel and Clements (2005) และ Shannon and Bylsma (2007) จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร 3) ด้านความเป็นผู้นำ 4) ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน 5) ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน 6) ด้านการมอบหมายภาระงาน

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.2.1 ขั้นตอนที่ 1

ประชากรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 1,122 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม, 2565) กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร ครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 285 คน โดยใช้วิธีการ เปิดตารางขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) จากนั้นดำเนินการโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นแยกตามขนาดของโรงเรียน (Stratified Random Sampling)

1.4.2.2 ขั้นตอนที่ 2

การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) จะประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ซึ่งมีตำแหน่งผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นสภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ ทศนคติ มุมมอง ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมหรือการกระทำ ความมุ่งมั่น ตั้งใจ ร่วมมือร่วมใจ ทำงานโดยมองข้ามอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น ทำงานอย่างเต็มกำลัง ส่งผลให้งานบรรลุตามเป้าหมาย โดยขวัญและกำลังใจ มี 10 ด้าน

- 1) ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงาน ตำแหน่ง หรือความรับผิดชอบ มีการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนเงินเดือนอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอที่จะสามารถเลี้ยงดูตนเอง และครอบครัวได้อย่างมีความสุข มีสวัสดิการบ้านพัก ค่ารักษาพยาบาล และค่าเล่าเรียนบุตรที่เพียงพอและเหมาะสม
- 2) ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา หมายถึง การมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของคนในองค์กร การมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเป็นแบบอย่างที่ดี มีความละเอียด

รอบคอบ มีการประชุมเพื่อหาแนวทางร่วมกันกับคนในองค์กร มีความเป็นกันเอง ไม่ถือคนเป็นใหญ่ และยอมรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กร

3) ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน หมายถึง ดึก ห้อง อาคาร และสถานที่ต่างๆ มีความปลอดภัย และปราศจากมลพิษที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ มีสื่อ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ และปลอดภัยต่อสุขภาพบรรยากาศในการปฏิบัติงาน มีความเป็นกันเอง มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน มีระบบเครือข่ายสัญญาณไร้สายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและ ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน มีความสามัคคี มีน้ำใจ ช่วยเหลือกัน สามารถเป็นที่พึ่ง ที่ปรึกษา มีความเชื่อมั่นและพึงพอใจซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดี ส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเองและราบรื่น

5) ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารมีการมอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม ทั้งงานสอนและงานพิเศษ มีการมอบหมายภาระงานได้อย่างเป็นธรรม และทั่วถึง มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีความรู้รอบด้าน ทันทต่อเหตุการณ์ สามารถนำสิ่งที่เปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ได้อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น

6) ด้านความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ครูมีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง ผู้บริหาร ครูต่างให้การชื่นชม และยินดีในความสำเร็จของกันและกัน มีการเสริมแรงหลายรูปแบบเมื่อครูในโรงเรียนมีผลงาน หรือสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

7) ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ หมายถึง การเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ปกครองและนักเรียน และชุมชน มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร ได้รับความสนใจ ยอมรับ และได้รับความเชื่อมั่นในความสามารถ และได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาในองค์กร

8) ด้านความรับผิดชอบในงาน หมายถึง ครูสามารถรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สามารถเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่องานส่วนรวมได้ มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ได้รับความอิสระในการทำงาน สามารถคิด ตัดสินใจและสร้างสรรค์ผลงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ขัดต่อกฎระเบียบของทางราชการ มีความเต็มใจ และยินดีเมื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน

9) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การได้รับโอกาสในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ การเข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ การปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่ตรงตามความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ การได้รับโอกาสในการเสนอผลงานหรือความคิดเห็นต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

10) ความน่าสนใจในลักษณะงาน หมายถึง ภาระงานที่ได้รับมีความน่าสนใจ มีความท้าทาย ตรงกับความถนัด ความรู้ และความสามารถ มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถคิดและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ งานที่รับผิดชอบก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดความสนุก และความสุขในการทำงาน

โรงเรียนสมรรถนะสูง หมายถึง โรงเรียนที่มีระบบในการพัฒนาศักยภาพ ของผู้เรียน ครู และผู้บริหาร มีการเตรียมการพัฒนา หรือการเตรียมการประเมิน ที่ถูกต้องเหมาะสมกับพื้นฐาน และบริบทของชุมชนทั้งในระดับนโยบาย และผู้ปฏิบัติ เป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานที่สูง มีหลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินผลสอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนในการเรียนรู้ และ สิ่งสำคัญคือการมีส่วนร่วมในครอบครัว และชุมชนเพื่อทำให้มั่นใจว่าผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ โดยองค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูง มี 6 ด้าน ได้แก่

1) ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน หมายถึง โรงเรียนได้รับความสนใจจากผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนอย่างแข็งแกร่ง มีการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับการสนับสนุน ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาจากผู้ปกครองและชุมชน มีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ มีการสร้างความสัมพันธ์ และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการสำรวจความต้องการ และความพึงพอใจพร้อมรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ครูใหม่มีครูพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และคำปรึกษาในการปฏิบัติงาน มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ครูมีกลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายและตรงตามความต้องการของนักเรียน มีการปลูกฝังให้นักเรียนมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง มีการคัดเลือก สรรหา บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมาช่วยพัฒนาองค์กร และมีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารมีการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ มีการวางแผนการจัดการ ขั้นตอน เพื่อสนับสนุนการสอนอย่างชัดเจน ผู้บริหารเป็นจุดศูนย์กลางของโรงเรียน เป็นตัวอย่างที่ดี มีความมั่นใจในตนเอง มีรูปแบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง และเป็นผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง มีการแบ่งปันข้อมูลและให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน และมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน

4) ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน หมายถึง โรงเรียนมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีการจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ มีการนำคำแนะนำต่างๆ มาพัฒนา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีภารกิจที่ขับเคลื่อนโรงเรียนและนักเรียนได้สอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้บริหารมุ่งเน้นให้ครูเข้าใจบทบาทของตนเอง และมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ

5) ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน หมายถึง มีการจัดการ ออกแบบ กระบวนการ การตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ มีระบบการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญต่อข้อมูลความคิดของนักเรียน และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

6) ด้านการมอบหมายภาระงาน หมายถึง มีการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นของครูเป็นรายบุคคล ใช้กลยุทธ์ในการจูงใจครูให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการและมีวิธิดำเนินการกับผู้ที่ไม่มีผลปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ภายในขอบเขตที่กำหนดให้กับผู้ได้บังคับบัญชา และมีการจัดสวัสดิการและมีปัจจัยที่สนับสนุน และให้กำลังใจในการทำงานสูง

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ที่รับผิดชอบงานบริหารงานบุคคล และให้หมายความร่วมมือถึงผู้ที่รักษาการในตำแหน่งดังกล่าวด้วย

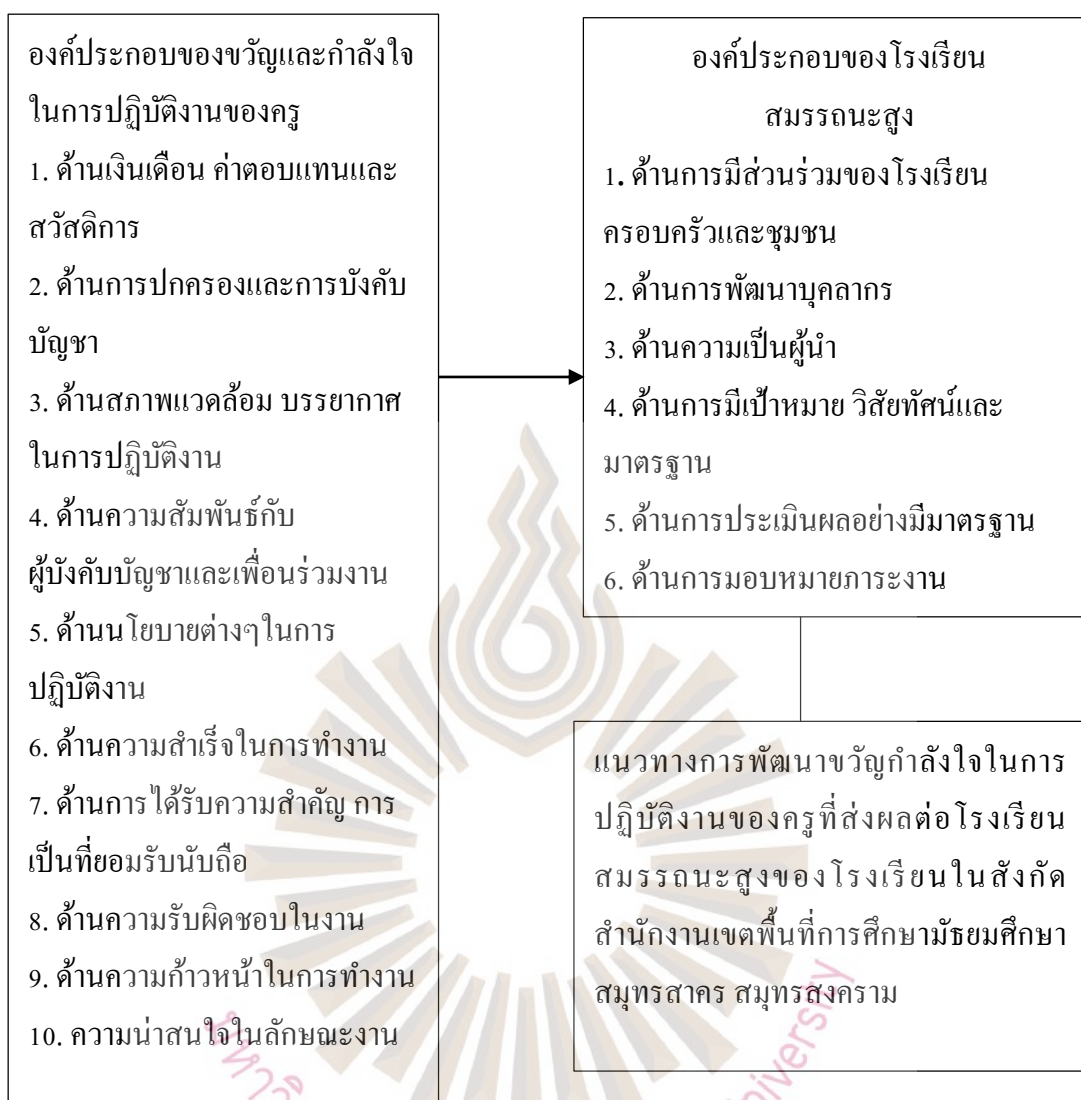
ครู หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ ครูอัตราจ้าง ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ปีการศึกษา 2565

1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม โดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ดังต่อไปนี้

หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจาก ชฎิล อินทร์รักษ์ (2561), ชนัญชิตา พัวพวง (2563), ฐานะรัตน์ จินรัตน์ (2561), น้ำทิพย์ จันทรมูล (2563), นินทรลดา ปานเย็น (2560), ประกิจ ชอบรู้ (2562), เพียว หอมเล็ก (2560), วรารัตน์ จันทาโสม (2563), ศิริวรรณ อินทโสโร (2560), สายสุนีย์ ศรีเหลา (2561) และ Herzberg (1959) จำนวน 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2) ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา 3) ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน 4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 5) ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน 6) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 7) ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ 8) ด้านความรับผิดชอบในงาน 9) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน 10) ความน่าสนใจในลักษณะงาน

หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับโรงเรียนสมรรถนะสูง จาก จตุพร งามสงวน (2561), จรัสศรี สะหวด (2561), ชลธิชา นูนนท์ (2564), ปัสรินญา ผ่องแผ้ว (2563), ปุณยศรีสมิ์ เหมบุรุษ (2563), วินุลาศ เจริญชัย (2562), สมคิด สกุลสถาปัตย์ (2562), Craig et al. (2005), Kannapel and Clements (2005) และ Shannon and Bylsma (2007) จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร 3) ด้านความเป็นผู้นำ 4) ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน 5) ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน 6) ด้านการมอบหมายภาระงาน



รูปที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวมเอกสาร บทความทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.1.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ

2.1.2 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.1.4 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.1.5 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

2.1.5.1 ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก

(Herzbergs Two – Factor Theory)

2.1.5.2 ทฤษฎีความต้องการของ Abraham H. Maslow

2.1.5.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ของ McGregor

2.2 โรงเรียนสมรรถนะสูง

2.2.1 ความหมายของโรงเรียนสมรรถนะสูง

2.2.2 ความสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนให้มีขีดสมรรถนะสูง

2.2.3 องค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูง

2.3 โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร
สมุทรสงคราม

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.1.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจ คือ จิตวิญญาณของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติ รวมถึงการให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ที่สูงสุดขององค์กร ซึ่งส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน แต่หากบุคคลนั้นเกิดความไม่พอใจและความเบื่อหน่าย ก็จะมีผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ดี ผู้บริหารควรเข้าใจวิธีการส่งเสริม พัฒนาและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรภายในองค์กร เพื่อสร้างการร่วมมือที่มีประสิทธิผลและเสริมสร้างสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

คำว่า “ขวัญและกำลังใจ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Morale ซึ่งมีบุคคลได้ให้ความหมายไว้หลายอย่าง ทั้งที่มีความคล้ายคลึงและที่มีความหมายแตกต่างกันออกไป ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2555) ได้ให้ความหมายของ “ขวัญ” ว่าหมายถึง สิ่งที่ดีตัวมาตั้งแต่เกิด ถ้าบุคคลใดมีขวัญคืออยู่กับตัว จะเป็นคนที่โชคดี และถ้าไม่มีขวัญอยู่กับตัวหรือที่เรียกว่า “เสียขวัญ” อาจเกิดความไม่สบายใจและความไม่มั่นคงในจิตใจ นอกจากนี้คำว่า “กำลังใจ” หมายถึงสภาพจิตใจที่เตรียมพร้อมและความเชื่อมั่นในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ และเมื่อนำคำสองคำนี้มาประกอบกัน จะได้คำว่า “ขวัญและกำลังใจ” ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาในลักษณะของความสนใจ ความกระตือรือร้น หรือความใส่ใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น “ขวัญและกำลังใจ” เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะเมื่อบุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมั่น ก็จะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ

จุลดิศ คัญทัพ (2565) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจที่แสดงออกผ่านพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกที่มีต่อองค์กร เป็นตัวบ่งชี้ที่เชื่อมโยงกับสภาพจิตใจและอารมณ์ในการทำงาน และความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงทัศนคติและสภาพจิตใจที่มีต่องานและองค์กรที่ตนทำงานอยู่

อุไรลักษณ์ ปุ่มเป้า (2565) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ คือ แรงจูงใจที่นำพาบุคคลในการปฏิบัติงาน เป็นแรงผลักดันที่ส่งผลให้บุคคลมีความกระตือรือร้นหรือเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน ผลลัพธ์คือทำให้เกิดความพอใจและความมุ่งมั่นในการทำงานให้ดีที่สุด และทำให้บุคคลนั้นมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มที่

ริฟอรรถ ยะโกะ (2564) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจที่ปรากฏในรูปแบบของทัศนคติ ความรู้สึก ความคิด และภาวะอารมณ์ของบุคคลในขณะทำงาน พวกเขาจะแสดงออกในรูปแบบของความตั้งใจที่มุ่งหวังที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในองค์กร

น้ำทิพย์ จันทรมูล (2563) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง พฤติกรรมต่างๆ ที่บุคคลแสดงออกมา ได้แก่ ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า และความเชื่อมั่น คนที่มีขวัญอยู่จะแสดงความกระตือรือร้นและความตั้งใจในการทำงาน มีความหวังและกล้าในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ และมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จของงานที่ทำ

รุ่งทิวา วิบูลพันธ์ (2562) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด และสภาวะทางอารมณ์ ที่เป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้เกิดการทุ่มเทในการทำงานและแสดงความสามารถอย่างเต็มที่

ชฎิล อินทร์รักษ์ (2561) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่องานที่ตนเองปฏิบัติ ความรู้สึกเหล่านี้มีความหลากหลายและสามารถแสดงออกผ่านพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคล ส่งผลให้การทำงานมีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

นิพนธ์ลดา ปานเย็น (2560) กล่าวว่า “ขวัญและกำลังใจ” คือ สภาพจิตใจ ทัศนคติ ความรู้สึก และการคิดของบุคคล ที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งสภาพจิตใจเหล่านี้มีผลต่อความสำเร็จของงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

กนกวลี สุขปลั่ง (2560) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ ขวัญและกำลังใจเป็นพฤติกรรมที่แสดงออก และมีผลต่อการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมโยงกับสภาวะทางจิตใจของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถถูกผลักดันขึ้นโดยสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลต้องเผชิญหน้า

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจ คือสภาวะทางจิตใจ ทัศนคติ ความรู้สึก และการคิดของบุคคล ที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสัญญาณที่บ่งชี้ถึงความตั้งใจ ความมุ่งมั่น และความมานะของบุคคล อีกทั้งยังเป็นแรงบันดาลใจที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลให้งานประสบความสำเร็จในที่สุด

2.1.2 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จูดิศ คัญทัพ (2565) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ ผู้บริหารทุกคนควรตระหนักและคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่คอยขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

ฐิติพรรณ ดอนหั่วรอ (2560) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรจะได้รับรู้ เพราะขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวก็ได้ ขวัญและกำลังใจมีผลต่อความมุ่งมั่นและความเต็มใจในการทำงาน เพื่อพัฒนางานและหน่วยงานของตนเอง การยกระดับขวัญและกำลังใจทำได้โดยการควบคุมดูแลให้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจอยู่ในสภาพที่ดี มีปัจจัยภายนอกหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจดังนี้ ผู้บริหารควรตระหนัก และพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องภายใน หน่วยงานของตนเองรวมทั้งหาทางปรับปรุงแก้ไขสิ่งต่างๆ ที่คิดว่าเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น

Davis (1967) ได้กล่าวว่า ผู้คนที่มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงมักจะมีลักษณะที่แสดงถึงความพึงพอใจและการมุ่งมั่นในงานที่ทำอย่างชัดเจน มีความสนใจในการพัฒนาตนเองและองค์กร เชื่อมมั่นในความสำเร็จและศรัทธาในการดำเนินงานขององค์กร พวกเขายังมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เสริมสร้างการร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา และเป็นผู้เสียสละในการทำงานและการปฏิบัติตามหน้าที่ ส่งผลให้ผลงานที่ทำมีคุณภาพและปริมาณสูง และส่งผลให้มีข้อขัดแย้งที่น้อยลง มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร และมีความเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชาของตน

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะหากบุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่สูง ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งาน

บรรลุผลสำเร็จ อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน จงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์กร และในขณะเดียวกัน หากบุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ต่ำ ย่อมส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรนั้น ดังนั้นผู้บริหารทุกคนควรคำนึงถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวการสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ

2.1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ฉัฐติกร สังข์รูป (2560) ได้อธิบายถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- 1) นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารงานของโรงเรียน การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน การได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของโรงเรียน
- 2) การบังคับบัญชา หมายถึง กระบวนการควบคุม สั่งการ และการเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทั้งหมดในการปฏิบัติงาน เช่น อาคาร สถานที่ ห้องทำงาน และห้องบริการต่าง ๆ ที่มีความสะดวกสบาย ปริมาณงานที่เข้ากันได้กับชั่วโมงทำงานและจำนวนครูที่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยมีความสามัคคีและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสมและมีบรรยากาศที่เป็นกันเองและเป็นมิตร
- 5) ความมั่นคงและความปลอดภัย หมายถึง ระบบการตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรมให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่เป็นอันตรายและการรับประกันความปลอดภัยในการทำงาน
- 6) ความสำเร็จ หมายถึง การทำงานที่สำเร็จและบรรลุผลลัพท์ตามเป้าหมาย
- 7) การยกย่องในความสำเร็จ หมายถึง การแสดงความยินดีและการให้กำลังใจ รวมถึงการพูดถึงคุณค่าของผลงานและการรับรองความสำเร็จ
- 8) งานที่ท้าทาย หมายถึง โอกาสในการรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน

9) ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หมายถึง โอกาสในการได้รับผิดชอบงานที่มีความยากลำบากและการพัฒนาความสามารถในการทำงาน

10) ความเจริญเติบโตและการพัฒนา หมายถึง โอกาสในการเติบโตและพัฒนาทักษะและความรู้ โดยการได้รับการฝึกอบรม สัมมนา และการมีโอกาสดูแลเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

Ralph (1964) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจประกอบด้วยลักษณะของผู้บริหาร และบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติ หรือรับผิดชอบ การจัดสภาพการทำงาน มีระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายการดำเนินงานขององค์กร สุขภาพทั้งกาย และจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวไม่มีปัญหา หรือมีข้อขัดแย้งใดๆ เกี่ยวกับศาสนา ความคิดเห็นทางการเมือง สิ่งแวดล้อมทางสังคมและอื่นๆ การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และรางวัลที่ได้รับในโอกาสที่แสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง รวมทั้งการให้บำเหน็จความชอบและการลงโทษที่ถูกต้องและเป็นธรรม ซึ่งองค์ประกอบที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายด้าน คือหน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พึงพอใจที่ทุกคนยอมรับ หรือ คนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติหรือไม่ มีความสัมพันธ์ระหว่างคนปฏิบัติงานหรือไม่ ค่าตอบแทนที่บุคคลได้รับเหมาะสมเพียงใด มีการนิเทศงานกันอย่างใกล้ชิด และรวดเร็วเพียงพอทั่วถึงเพียงใด สุขภาพกาย สุขภาพจิต โดยทั่วไปของคนทำงานเป็นอย่างไร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีผลที่สำคัญในการสร้างสถานะที่ดีและบรรยากาศที่เหมาะสมในองค์กร การมีขวัญและกำลังใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างการร่วมมือในทีมงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร และสร้างพลังงานในการพัฒนาองค์กรไปในทางที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น การสร้างสถานะที่สนับสนุนและส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กรและการประสบความสำเร็จในงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

2.1.4 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ชนัญชิดา พัวพวง (2563) ได้เสนอแนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูไว้ดังนี้

1) ด้านการปกครองบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมกัน และมีความเอาใจใส่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันและรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาควรมีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานและคอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานควรมีการรับฟังปัญหาและปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาการทำงาน ให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกันพร้อมทั้งร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเป็นทีมและยอมรับผลที่ได้จากการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

5) ด้านความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บังคับบัญชาควรมีการบริหารจัดการมอบหมายงานตามความถนัดและมีความเหมาะสมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายและเหมาะสมกับความสามารถ

6) ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน รู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในการปฏิบัติงาน และมีความภาคภูมิใจ ในหน้าที่การงานพอใจกับเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความมั่นคง

ชฎิล อินทร์รักษ์ (2561) ได้เสนอแนวทางพัฒนาขวัญและกำลังใจของบุคลากรไว้ดังนี้

1) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ควรมีการประชุม พูดคุยทำความเข้าใจการทำงานระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ

2) ด้านความพึงพอใจในงาน โดยมีการส่งเสริมการทำงานของบุคลากร และมอบหมายงานตามความถนัดของบุคลากรและ จัดอบรม สัมมนา พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร

3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร โดยสร้างกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ให้กับบุคลากรและเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผนนโยบายของโรงเรียน

4) ด้านเงินเดือน โดยการขึ้นเงินเดือนอย่างยุติธรรมและตามสภาพผลงานการปฏิบัติงานจริง

5) ด้านปริมาณงาน โดยมีการตรวจสอบคาบสอนของบุคลากรสายวิชาการว่า ปฏิบัติงานตามคาบสอนกำหนดขั้นต่ำ มอบหมายอย่างยุติธรรมและตรงตามศักยภาพของบุคลากร และ สร้างระบบอำนวยความสะดวกและปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายเพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

6) ด้านหลักสูตร โดยปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ตรงตามความต้องการของ นักเรียนและบริบทของโรงเรียน มีการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ

7) ด้านสถานภาพบุคลากร โดยสร้างระบบดูแลความช่วยเหลือของบุคลากรใน โรงเรียนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการอยู่ร่วมกันของบุคลากร

8) ด้านการสนับสนุนการศึกษาของชุมชน โดยจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

9) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการของโรงเรียน โดยสร้างแนวทางการ สร้างรายได้ให้กับโรงเรียนและมีการตรวจสอบอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอนที่ขาด และ ตรวจสอบสภาพอย่างสม่ำเสมอ เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับนักเรียนและปรับปรุงภูมิทัศน์สิ่ง อำนวยความสะดวกและสาธารณูปโภคของโรงเรียน

10) ด้านแรงกดดันทางชุมชน โดยสร้างกิจกรรมเพื่อนำเสนอผลงานของนักเรียน และ โรงเรียนควรสร้างความเข้าใจบริบทและแนวทางของโรงเรียนให้กับชุมชนอย่างชัดเจน และ สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและมหาวิทยาลัย

สรุปว่า การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่ บุคลากรในองค์กร เพื่อที่จะรักษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มั่นคงหรือเพิ่มมากยิ่งขึ้น การ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจเป็นหนึ่งในทักษะที่บ่งบอกถึงความสามารถในการบริหารงานของ องค์กรหรือผู้บริหาร โดยวิธีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจนั้นจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทั้งภายใน และภายนอกของแต่ละองค์กร

2.1.5 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

2.1.5.1 ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two – Factor Theory)

ฐานะรัตน์ จินรัตน์ (2560) ได้เสนอว่า ทฤษฎีแรงจูงใจหรือทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่แสดงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของพนักงานในงานของพวกเขา ซึ่งทฤษฎีนี้แยกปัจจัยออกเป็นสองด้านหลัก คือ

ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ได้แก่

- (1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี
- (2) ลักษณะของงาน (The work itself) หมายถึง ลักษณะและคุณลักษณะของงานที่ทำให้มีความท้าทายและต้องการความสามารถหรือความรู้เฉพาะเจาะจงในการดำเนินการ
- (3) การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การตอบรับและให้ค่าของบุคคลหรืองานที่ได้ทำ โดยแสดงให้เห็นถึงความชื่นชมและความสำคัญของงานหรือผลงานที่ได้ทำ
- (4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพร้อมและความเข้มแข็งในการรับหน้าที่และงานมอบหมายที่ได้รับมา
- (5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือพนักงานมีผลงานที่ประสบความสำเร็จ อาจเป็นการเลื่อนขั้นให้สูงขึ้นหรือให้โอกาสในการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะใหม่ หรือให้โอกาสในการเรียนรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับบทบาทหน้าที่ที่ท้าทายมากขึ้นในอนาคต

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ได้แก่

- (1) นโยบายและการบริหาร (policy and Administration) หมายถึง กระบวนการหรือการดำเนินงานในการจัดการและบริหารงานขององค์กรที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน
- (2) การควบคุมและการนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง กระบวนการหรือการดำเนินงานที่ผู้บังคับบัญชาดำเนินการเพื่อติดตามและดูแลผลงานของบุคคล
- (3) ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (Interpersonal Relations) หมายถึง ความเกี่ยวพันและการมีติดต่อกันระหว่างบุคคลภายในองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันระหว่างคนในองค์กร

(4) สภาพะการทำงาน (Working conditions) หมายถึงสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

(5) เงินเดือน (Salary) หมายถึงค่าตอบแทนทางการเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับในการทำงาน ซึ่งเป็นการชำระค่าแรงงานหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ในรูปของเงินให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

เฮิร์ซเบิร์กเน้นในแนวคิดที่ว่า เงินเดือนและสวัสดิการเป็นปัจจัยสุขศาสตร์ที่สำคัญที่ช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงาน แต่การให้เงินเดือนและสวัสดิการเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอในการกระตุ้นแรงจูงใจและความพอใจของพนักงานในการทำงานให้กับองค์กร แนวคิดของเฮิร์ซเบิร์กจึงนำมาสู่แนวทางการบริหารที่เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมและการทำงานที่ให้ความรู้สึกร่างานเป็นที่น่าสนใจ ทำลาย และสร้างสรรค์ โดยการให้ความเห็นค่าและสามารถของพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญ การรับฟังความคิดเห็นและเสนอข้อเสนอแนะของพนักงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการวางแผน และการสร้างความรู้สึกร่างานที่พำมีค่าและส่งเสริมการเติบโตและพัฒนาตนเองในองค์กร

ดังนั้น แม้ว่าเงินเดือนและสวัสดิการจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความพึงพอใจ แต่การบริหารต้องมองไปข้างหน้าและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานที่น่าสนใจและกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้พนักงานมีความสุขและสามารถเติบโตได้อย่างเต็มตัวในองค์กรอย่างยั่งยืน

ด้วยเหตุผลดังกล่าว เฮิร์ซเบิร์กมองว่า ปัจจัยทั้งสองปัจจัยนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์กร ซึ่งเงินเดือนและสวัสดิการถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสุขของบุคคลในการทำงานในองค์กร และสวัสดิการเป็นส่วนที่สำคัญในการสร้างความพึงพอใจและความสุขของพนักงานในองค์กร โดยผลลัพธ์จากปัจจัยทั้งสองปัจจัยนี้คือการกระตุ้นความต้องการให้พนักงานอยากทำงานให้กับองค์กรและสร้างความพึงพอใจที่มีต่อสังคมและองค์กรเช่นกัน

ชฎิล อินทร์รักษ์ (2561) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสิ่งแวดล้อมในการทำงานและความพึงพอใจของบุคคลในงาน ทฤษฎีนี้แบ่งปัจจัยเหล่านี้เป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่

(1) ปัจจัยป้องกัน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมและเงื่อนไขการทำงาน ซึ่งถ้าไม่ได้ตอบสนองตามคาดหวังของบุคคล จะสร้างความไม่พอใจ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ เงินเดือนที่ไม่เพียงพอ สภาพะการทำงานที่ไม่สะดวกสบาย ความรู้สึกไม่มั่นใจในการ

จัดการองค์กร ความเครียดจากการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้เมื่อมีค่าต่ำ จะไม่สร้างความพึงพอใจ แต่เมื่อค่าสูงขึ้นเพียงพอ ก็จะลดความไม่พอใจ แต่ไม่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน

(2) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและความสนใจในงานที่ทำ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่การรับรู้ความรับรู้ในผลงาน เสริมสร้างความรู้สึกว่างานที่มีความสำคัญ โอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะ การมอบหมายงานที่ท้าทายและมีความหมาย การเลื่อนขั้นตำแหน่งและความรับผิดชอบ เมื่อปัจจัยเหล่านี้เป็นไปตามคาดหวัง จะสร้างความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน

การสมดุลระหว่างปัจจัยป้องกันและปัจจัยจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานและบริหารบุคลากร องค์กรควรให้ความสำคัญทั้งสองประเภทเพื่อสร้างสถานะที่เติบโตและพัฒนาไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อพนักงานและองค์กร

ประกิจ ชอบรู้ (2562) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยความพึงพอใจและความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยความไม่พึงพอใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ความไม่พอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่น เงินเดือน, สถานะการทำงาน, การบังคับบัญชา เป็นต้น ส่วนปัจจัยความพึงพอใจเป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน เช่น สัมฤทธิ์ผลในงาน, การยอมรับนับถือ, ความรับผิดชอบ เป็นต้น

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อมและเงื่อนไขการทำงานที่ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่

- (1) เงินเดือนค่าจ้าง
- (2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- (3) สภาพการทำงาน
- (4) การบังคับบัญชา
- (5) นโยบายและการบริหาร
- (6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อมและเงื่อนไขการทำงานที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

- (1) สัมฤทธิ์ผลในงาน
- (2) การยอมรับนับถือ
- (3) ตัวงานเอง
- (4) ความรับผิดชอบ

(5) ความก้าวหน้า

(6) ความเจริญงอกงาม

ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์กเปรียบเทียบกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ทั้งสองทฤษฎีมีแนวคิดที่เน้นการทำให้พนักงานพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแตกต่างจากทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมและบังคับบัญชาพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร การใช้ทฤษฎีเหล่านี้ในการบริหารจัดการองค์กรสามารถช่วยสร้างสภาวะที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและความสุขในการทำงานได้เช่นกัน และการเปรียบเทียบกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์เป็นการสรุปความคล้ายคลึงและแตกต่างของแนวคิดในการบริหารและสร้างแรงจูงใจในการทำงานระหว่างทั้งสองทฤษฎีได้อย่างชัดเจนและสร้างความเข้าใจเพิ่มเติมในหลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรในองค์กรให้มากขึ้น

จากการศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) สรุปว่า ทฤษฎีสองปัจจัยเน้นการเข้าใจว่า ปัจจัยในการสร้างความพึงพอใจและความไม่พอใจในการทำงานมีลักษณะแตกต่างกัน และการบริหารจัดการงานในองค์กรควรให้ความสำคัญกับทั้งปัจจัยป้องกันและปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างสภาวะที่บุคคลรู้สึกพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน และถึงแม้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องนั้นจะไม่ได้กล่าวถึงขวัญกำลังใจโดยตรงแต่ทฤษฎีเหล่านี้เป็นการป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการทำงานทั้งสิ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two – Factor Theory) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงและมีผลต่อความพึงพอใจและความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงาน เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความมุ่งมั่น เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อพนักงานได้รับโอกาสพัฒนาและเรียนรู้ ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับ และความสำเร็จที่พนักงานคาดหวังจะได้รับ ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors): เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่มีผลต่อความพึงพอใจและความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นปัจจัยที่ถ้าขาดหายไปอาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจและไม่พึงพอใจในงานที่ทำ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน เมื่อพนักงานพบว่าสภาพแวดล้อมที่ทำงานไม่สะดวกสบาย หรือพนักงานมีปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือบริบททางองค์กร จะส่งผลให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจและมีความพึงพอใจต่องานนั้น

ดังนั้นการรู้จักและจัดการกับทั้งสองปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรมีบรรยากาศที่ดี และส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ ที่เกี่ยวข้องกับการมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ที่มีผลที่สำคัญต่อการสร้างสถานะที่ดีและบรรยากาศที่เหมาะสมในองค์กร ทั้งการร่วมมือในทีมงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร และพลังงานในการพัฒนาองค์กร การสร้างสถานะที่สนับสนุนและส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นภาคสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เป็นการสร้างพื้นที่ที่พนักงานรู้สึกพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มันยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลในการเสริมสร้างความสามัคคีที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

2.1.5.2 ทฤษฎีความต้องการของ Abraham H. Maslow

ทฤษฎีมาสโลว์ หรือ ลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีจิตวิทยาที่ อับราฮัม เอช. มาสโลว์ คิดขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1943 ในเอกสารชื่อ “A Theory of Human Motivation” Maslow ระบุว่า มนุษย์มีความต้องการทั้งหมด 5 ขั้นด้วยกัน ความต้องการทั้ง 5 ขั้นเรียงลำดับจากขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด ดังนี้

(1) ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต ได้แก่ ความต้องการเพื่อตอบสนองความหิว ความกระหาย ความต้องการเพื่อความอยู่รอดของชีวิต

(2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการขั้นนี้ถึงจะเกิดขึ้น

(3) ความต้องการความรักและสังคม (Belonging and Love Needs) เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการทำงานแล้ว คนเราจะต้องความรัก ความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความต้องการเป็นเจ้าของและมีเจ้าของ

(4) ความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือในตนเอง (Esteem Needs) เมื่อมีความต้องการความรักและการยอมรับได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงขึ้น เติบโตขึ้น มีความภูมิใจและสร้างความนับถือตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตนเองและมีเกียรติ

(5) ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตน (Self-actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์และความต้องการนี้ยากต่อการบอกได้ว่าคืออะไร เราเพียงสามารถกล่าวได้ว่า ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเป็นความต้องการที่มนุษย์ต้องการจะเป็น ต้องการที่จะได้รับผลสำเร็จในเป้าหมายชีวิตของตนเอง และต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต

2.1.5.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ของ McGregor

Douglas McGregor ผู้คิดค้นทฤษฎี X และทฤษฎี Y ได้ศึกษาวิธีการที่ผู้บริหารมองตัวเองสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทักษะนี้ต้องการความคิดในการรับรู้ธรรมชาติของมนุษย์ เป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดการทักษะทางสังคม และศึกษาถึงแนวทางในการบริหารบุคคลภายในองค์กรโดยเสนอเรื่องการจูงใจ แมคเกรเกอร์ ได้เรียกร้องให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงมุมมองมนุษย์จากมุมมองตามทฤษฎี X ไปเป็นมุมมองตามทฤษฎี Y

ทฤษฎี X

มีลักษณะเน้นที่การบังคับและการควบคุมการทำงานเพื่อให้บุคคลทำงานตามที่องค์กรต้องการ แม้ว่าทฤษฎี X จะสอดคล้องกับบางสถานการณ์และบุคคล แต่มีข้อจำกัดในการอธิบายพฤติกรรมทั้งหมดของบุคคลในสถานการณ์การทำงาน ความเลียดาย ความไม่พึงพอใจ และความคิดเองไม่ถูกนำมาพิจารณาอย่างเพียงพอในทฤษฎีนี้

ทฤษฎี Y

เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงพฤติกรรมและทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคลในองค์กร ทฤษฎีนี้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อแก้ไขข้อจำกัดและข้อเสียของทฤษฎี X โดยเน้นการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานและความรับผิดชอบของบุคคล เรียกดูแบบที่ยังไม่ได้ตัดสินใจในการสรุปความเป็นจริงอย่างสิ้นสุดของแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานและการควบคุมการทำงานของบุคคล

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบลักษณะคนตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y

Theory X	Theory Y
1. โดยปกติวิสัยแล้ว คนจะจู้จี้จิกจกไม่ชอบทำงาน และจะเลิ้งงานถ้ามีโอกาส 2. เหตุจากคนไม่ชอบทำงาน ดังนั้นจึงต้องมีการสั่งการ ควบคุมและการจูงใจทางลบ เพื่อให้เขาทำงานในทิศทางที่กำหนดไว้ 3. โดยเฉลี่ยทั่วไป คนชอบรับคำสั่งจะพยายามเลิ้งงาน ขาดความทะเยอทะยาน แต่ต้องการความมั่นคงในงาน	1. สำหรับคนส่วนใหญ่แล้ว รักที่จะทำงานและมีความรับผิดชอบ 2. คนจะมีการควบคุมตนเองในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานมีความสำเร็จ ซึ่งเขาเองก็ยอมรับ 3. ภายใต้สภาพการทำงานที่เหมาะสม คนจะเรียนรู้การยอมรับและเต็มใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น 4. คนจะมีความสนใจในการพัฒนาความคิด ทักษะการทำงาน ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

ที่มา: McGregor, 1960

เครื่องมือนี้ใช้เพื่ออะไร

ทฤษฎี X มีลักษณะเป็นเผด็จการเป็นการมองโลกในแง่ร้าย ไม่ยืดหยุ่นการควบคุมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎี Y เป็นแนวคิดที่เน้นการพัฒนาตนเองของมนุษย์ในการทำงานและองค์กร เป้าหมายหลักของทฤษฎีนี้คือการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและกระตุ้นให้มนุษย์รู้จักความสามารถของตนเอง มีความรับผิดชอบในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

ข้อดี/ข้อเสียของเครื่องมือ

ทฤษฎี X (หรือ Theory X assumptions) มีแนวคิดด้านการจัดการแบบเก่าแก่ดั้งเดิม (Traditional Management) หมายถึงการบริหารอย่างกดขี่ (Authoritarian) มองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่สนใจทำงาน จึงต้องบังคับให้ทำงาน ควบคุมสั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่โดยทั่วไปมนุษย์ไม่ชอบการทำงานและจะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้ และโดยทั่วไปคนเรามักมีความทะเยอทะยานเพียงเล็กน้อย พอใจกับการถูกบังคับ(บ้าง) แต่ก็ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และต้องการอยู่ในที่ๆ ความปลอดภัย ผู้นำที่เป็นพวกหัวเก่าจึงมักใช้และคุ้นเคยกับการใช้อำนาจบังคับขู่เข็ญและให้คนให้โทษลูกน้อง (ตามตัวแบบของทฤษฎี X)

ทฤษฎี Y (Theory Y assumptions) คือ การบริหารแบบเสรีประชาธิปไตยที่เอื้อให้เกิดความร่วมมือกัน มีแนวคิดที่พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และมีความสนใจในการทำงาน เชื่อว่าพนักงานทุ่มเทเต็มใจที่จะใช้สติปัญญาในการทำงานเพื่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารจึงจูงใจพนักงานโดยการให้โอกาสในการพัฒนาสติปัญญาและให้โอกาสให้อิสระในการเลือกวิธีการทำงานของลูกน้องเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

แม้ว่าทั้ง 2 ทฤษฎีมีทั้งข้อดีและข้อเสียต่างกันแต่ก็มีเป้าหมายเดียวกัน อยู่ที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกหยิบใช้เครื่องมือหรือแนวคิดทฤษฎีที่ถูกต้องเหมาะสม เช่น ลูกน้องระดับล่างสุดขององค์กร อาจพบบางอาชีพที่ไม่ต้องใช้ทักษะความคิดสร้างสรรค์มากมายนัก มักต้องใช้ทฤษฎี X จึงจะได้ผลดี

เครื่องมือนี้ใช้อย่างไร/จัดทำอย่างไร

ทั้งสองทฤษฎีนี้มีแนวคิดแตกต่างกันในเรื่องของวิธีการจัดการและบริหารคนในองค์กร ทฤษฎี X เน้นความควบคุมและบังคับในการทำงาน ในขณะที่ ทฤษฎี Y เน้นการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาทักษะของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานและแสวงความสำเร็จในการทำงานอย่างเต็มตัว

เนื่องจาก ทฤษฎี X ทฤษฎี Y มีลักษณะตรงข้ามกัน ดังนั้น แมกเกรเกอร์ (McGregor) จึงได้ตั้งข้อสังเกตที่พึงระวังสำหรับผู้ทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ที่พึงระวังไว้ ๔ ประการ ดังนี้ (สมุทพร ชำนาญ, 2556)

- 1) มีผู้นำจำนวนน้อยที่เป็นแบบทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y เพียงอย่างเดียว แต่ส่วนใหญ่พบว่า อยู่ระหว่างทฤษฎีทั้งสองตรงจุดใดจุดหนึ่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์
- 2) การตัดสินใจที่จะเลือกใช้ทฤษฎีขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถานการณ์ ลักษณะขององค์กรและคุณลักษณะของคนในองค์กร
- 3) ผู้ตามบางคนอาจถือโอกาสแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเองมากกว่าการทำงาน เพื่อส่วนรวมจากการมีผู้นำแบบ Y
- 4) ผู้นำที่ดีจะเลือกใช้ทฤษฎี X ต่อเมื่อจำเป็นเท่านั้นไม่ควรยึดเป็นแนวทางหลักหรือไม่ควรนำมาใช้เป็นประจำ
- 5) การนำทฤษฎี Y ไปใช้ผู้นำจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เพราะผู้นำจะต้องยินยอมที่ตนเองต้องสูญเสียอำนาจที่เคยมีมาแต่เดิมด้วยความเต็มใจเป็นลำดับแรก

6) ผู้นำต้องยอมรับคำตำหนิหรือการแนะนำจากผู้ตามที่มีเจตคติต่องานในเชิงลบ ทั้งนี้เพราะเจตคติดังกล่าวเกิดจากผู้ตามได้รับการทำงานที่ผู้นำเป็นผู้กำหนด

7) เมื่อจำเป็นต้องนำมาตรการการบังคับมาใช้ ผู้นำควรอธิบายเหตุผลให้ผู้ตามเข้าใจอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ผู้ตามอภิปรายแสดงความคิดเห็นถึงเหตุผลจากมุมมองของตน เนื่องจากบางครั้งผู้ตามอาจเสนอทางเลือกที่ดีกว่าก็ได้ ดังนั้น การมีส่วนร่วมจึงมีประโยชน์ต่อองค์กร ผู้นำจึงควรให้อิสระแก่ผู้ตามในการเสนอความคิดเห็นหรือแสดงออกเกี่ยวกับมุมมองของเขาได้

8) ตามสมมติฐานของทฤษฎี Y ผู้นำไม่ใช่ผู้แสดงบทบาทที่ห่างไกลจากผู้ตาม แต่ผู้นำควรวางตัวให้ใกล้ชิด เอาใจใส่ผู้ตาม ค้นหาขีดความสามารถ ความต้องการของผู้ตาม สมมติฐานของทฤษฎี Y มุ่งที่จะให้ผู้นำพิจารณาว่าผู้ตามแต่ละคนมีความสามารถด้านใดบ้าง เป้าหมายในชีวิตของเขาคืออะไร และคนเหล่านี้ชอบให้ปฏิบัติต่อตนอย่างไร

9) การเลือกใช้ทฤษฎี Y จะต้องแจ้งให้ผู้ตามทราบและเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรก่อนเป็นลำดับแรก และชี้ให้ผู้ตามเข้าใจว่าตัวเขาจะสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตัวได้อย่างไร ในขณะที่ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

10) การใช้ทฤษฎี X มักได้ผลดีเพียงระยะสั้น และบางสถานการณ์เกิดผลในเชิงลบตามมา เช่น ผู้ตามแสร้งถ่วงเวลาทำให้ปฏิบัติงานช้าลง มีพฤติกรรมการก่อวินในระหว่างทำงาน มีการลาออกมากขึ้นผิดปกติ และอาจมีการชุมนุมประท้วงเกิดขึ้น เป็นต้น

11) การใช้ทฤษฎี Y มักให้ผลดีในระยะยาว ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงาน ก่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังสร้างบรรยากาศของการไว้วางใจและการเคารพซึ่งกันและกันอีกด้วย

สรุปได้ว่า McGregor เห็นว่า ผู้บริหารที่พิจารณาใช้ทั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร ควรมีความรอบคอบในการตีความและปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมต่อทั้งสองทฤษฎี หากใช้ทั้งสองแนวทางในการบริหาร อาจทำให้พนักงานรู้สึกสับสนหรือขัดแย้งกันได้ เนื่องจากมีการผสมผสานความเข้าใจที่ไม่เพียงพอหรือไม่ตรงกันในการปฏิบัติงานและการจัดการภายในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรใช้ความเข้าใจที่เชื่อมโยงกับความต้องการและบุคลิกภาพของพนักงานเพื่อแนวทางการบริหารที่เหมาะสม การสร้างความร่วมมือและเครื่องมือในการสื่อสารกับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจแนวคิดและเป้าหมายของการบริหาร และเชื่อมโยงกับการปรับปรุงผลงานและสร้างความสำเร็จของทั้งบุคคลและองค์กรในระยะยาว

จากผลการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ กำหนดองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า องค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความหมายเดียวกัน คล้ายคลึงกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนั้นเพื่อการนำองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็นกลาง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน ดังนี้

- 1) ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้แก่ เงินเดือน รายได้ประจำ รายได้พิเศษ การปรับขึ้นเงินเดือน การจัดสวัสดิการ ค่าครองชีพ บ้านพัก ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล
- 2) ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา ได้แก่ วิธีการปกครองบังคับบัญชา ภาวะผู้นำที่ดี การมอบหมายงาน การเป็นแบบอย่างที่ดี ความยุติธรรม การประชุมเพื่อหาแนวทางร่วมกัน การยอมรับฟังความคิดเห็น
- 3) ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน ความปลอดภัยของอาคารสถานที่ บรรยากาศในการปฏิบัติงาน สื่ออุปกรณ์เพียงพอ
- 4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ การมีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ การสังคม การเคารพซึ่งกันและกัน ความสามัคคี การช่วยเหลือกัน สามารถเป็นที่ปรึกษาได้ ความไว้วางใจ การทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 5) ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายการบริหารงานองค์กร การมอบหมายหน้าที่อย่างเหมาะสม การกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน ผู้บริหารทันต่อเหตุการณ์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็น
- 6) ด้านสถานภาพในการทำงาน ได้แก่ เป็นอาชีพที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีชื่อเสียง
- 7) ด้านความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การชื่นชม การยินดีในความสำเร็จ ความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 8) ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ การเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือของคนในองค์กร การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ
- 9) ด้านความรับผิดชอบในงาน ได้แก่ การอุทิศเวลาในการทำงาน ความเสียสละ ความมีอิสระในการทำงาน
- 10) ความน่าสนใจในลักษณะงาน ได้แก่ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ งานที่ได้รับมีความน่าสนใจ งานตรงกับความรู้ความสามารถ ความมีอิสระในการสร้างสรรค์ผลงาน ความท้าทายในงาน

- 11) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน โอกาสความก้าวหน้า การปรับเปลี่ยนตำแหน่งในงาน การพัฒนาศักยภาพของตนเอง การศึกษาต่อ การทำผลงานวิชาการ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน
- 12) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคง ฐานะของอาชีพ
- 13) ด้านแรงกดดันและการสนับสนุนจากชุมชน ได้แก่ ความคาดหวังของชุมชน ความต้องการของชุมชน

จากการกำหนดชื่อองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางสังเคราะห์ โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์ความถี่เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดในการวิจัยตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2.2



ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจากนักวิชาการเพื่อประกอบการรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม (ต่อ)

องค์ประกอบ	Herzberg, 1959	นิพนธ์ลดา ปานเย็น, 2560	พเยาว์ หมอเล็ก, 2560	ศิริวรรณ อินทสโร, 2560	สายสุณีย์ ตริเหลา, 2561	ฐานะรัตน์ จินรัตน์, 2561	ชฎิล อินทรักษ์, 2561	ประกิจ ขอบรู้, 2562	ชญชิตา พัวพวง, 2563	น้ำทิพย์ จันทรมูล, 2563	วรารัตน์ จันทาโสม, 2563	ผลรวม
5. ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-	✓	-	7
6. ด้านสถานภาพในการทำงาน	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	2
7. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-	✓	✓	7
8. ด้านการได้รับความสำคัญการเป็นที่ยอมรับนับถือ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	9
9. ด้านความรับผิดชอบในงาน	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	-	8

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจากนักวิชาการเพื่อประกอบกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม (ต่อ)

องค์ประกอบ	Herzberg, 1959	นิพนธ์ลดาว ปานเย็น, 2560	พเยาว์ หมอเล็ก, 2560	ศิริวรรณ อินทสโร, 2560	สายสุรีย์ ตริเหลา, 2561	ฐานะรัตน์ จินรัตน์, 2561	ชฎิล อินทรักษ์, 2561	ประกิจ ขอบรู้, 2562	ชญชิตา พัวพวง, 2563	น้ำทิพย์ จันทรมูล, 2563	วรารัตน์ จันทาโสม, 2563	ผลรวม
10. ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	-	7
11. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	9
12. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	✓	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	6
13. ด้านแรงกดดันและการสนับสนุนจากชุมชน	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	1
รวม	12	10	10	11	6	7	8	11	5	8	7	

ที่มา: รวบรวมโดยผู้วิจัย

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two – Factor Theory) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานที่พูดถึงสิ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่เป็นแรงขับเคลื่อนที่มาจากภายในจิตใจของบุคคลนั้น ซึ่งส่งผลให้บุคคลนั้นมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และจากการสังเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดนักวิชาการทั้ง 11 แนวคิด มีจำนวน 13 ด้าน ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบโดยใช้เกณฑ์จากระดับความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป พบว่ามีองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีจำนวน 10 ด้าน ได้แก่ ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน

1) ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

Herzberg (1959) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ เงินเดือน ค่าจ้างและผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากร สำหรับการทำงานในองค์กร รวมถึงการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานให้เหมาะสมเป็นธรรมและเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

อุไรลักษณ์ ปุ่มเป้า (2565) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ รายได้ประจำ รายได้พิเศษ และสวัสดิการที่ได้รับ ได้แก่ ผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ซึ่งทางราชการมอบให้แก่บุคลากร ได้แก่ เงินบำเหน็จ บำนาญ การรักษาพยาบาล เบี้ยเลี้ยงวันหยุดงาน ที่พักอาศัย และสวัสดิการอื่น ๆ ได้รับอย่างเหมาะสมและเพียงพอ จึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

วรรัตน์ จันลาโสม (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ เงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับจากการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิต มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลและค่าเล่าเรียนบุตร

น้ำทิพย์ จันทรมูล (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ การได้รับเงินประจำตำแหน่ง หรืออื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือน การมีสวัสดิการที่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการดำรงชีวิตในปัจจุบัน

ประกิจ ขอบรู้ (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับงาน ความรู้ ตำแหน่งหน้าที่ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และเพียงพอที่จะเลี้ยงชีพ และครอบครัวตนเองได้ มีการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนที่สมเหตุสมผลและเหมาะสม อีกทั้งมีการจัดสวัสดิการบ้านพัก และค่ารักษาพยาบาลเพียงพอ

สายสุณีย์ ตรีเหลา (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ ความพึงพอใจในเงินเดือน การปรับขึ้นเงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการต่างๆจากทางภาครัฐที่ได้รับมีความเหมาะสม และสามารถใช้จ่ายในชีวิตประจำวันได้อย่างเพียงพอ

ฐานะรัตน์ จินรัตน์ (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ เงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับอาชีพ มีการจัดสรรสวัสดิการอย่างเพียงพอ ทั้งด้านการปฏิบัติงาน และด้านการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างเหมาะสม มีการพิจารณาความดีความชอบจากการปฏิบัติงาน เป็นไปตามความรู้ ความสามารถ และตามผลงานที่ปฏิบัติ

ชฎิล อินทร์รักษ์ (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ เงินเดือนที่บุคลากรได้รับเหมาะสมกับความสามารถของตน การพิจารณาความดีความชอบมีความยุติธรรม เหมาะสม โดยพิจารณาจากปริมาณงานและระยะเวลาในการทำงาน และเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน

นินทรัธดาว ปานฮื่น (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ การได้รับการพิจารณาความดีความชอบประจำปี การเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน

ศิริวรรณ อินทสโร (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม เพียงพอต่อการเลี้ยงครอบครัว ผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและภาระงานที่ได้รับ ตลอดจนการเลื่อนขึ้นเงินเดือนนั้นเป็นที่น่าพอใจของข้าราชการครู

สรุปว่า ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงาน ตำแหน่ง หรือความรับผิดชอบ มีการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนเงินเดือนอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอที่จะสามารถเลี้ยงดูตนเอง และครอบครัวได้อย่างมีความสุข มีสวัสดิการบ้านพัก ค่ารักษาพยาบาล และค่าเล่าเรียนบุตรที่เพียงพอและเหมาะสม โดยภาพรวมเป็นที่น่าพึงพอใจของบุคคลในองค์กร

2) ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา

Herzberg (1959) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการปกครองและการบังคับบัญชา คือ การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและต้องใช้ความเข้าใจในการปรับตัวตามสถานการณ์และบุคลิกภาพ การใช้วิธีการที่เหมาะสมและการสร้างความเชื่อมั่นในทีมจะช่วยให้การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพและสร้างผลงานที่ดีในองค์กร

จุลดิศ คัญทัพ (2565) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการปกครองและการบังคับบัญชา คือ ผู้บริหารมีความมั่นใจในความรู้ความสามารถในการบริหาร ผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องนับถือ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความชื่นชม ผู้บริหารสามารถเป็นที่ปรึกษาและเป็นที่พึ่งให้แก่ผู้ร่วมงานได้ การปรับขึ้นเงินเดือนในแต่ละปีมีความเหมาะสมและเป็นธรรม ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีความยุติธรรมตัดสินใจด้วยหลักการและเหตุผลอย่างเหมาะสมถูกต้อง

ชนัญชิตา พัวพวง (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการปกครองและการบังคับบัญชา คือ การบริหารของหน่วยงานเป็นไปตามขั้นตอนและหลักการบริหารที่ดี มีแผนการปฏิบัติที่เหมาะสม ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง/เท่าเทียมกัน

น้ำทิพย์ จันทรมูล (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการปกครองและการบังคับบัญชา คือ ผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลเอาใจใส่การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ มีการให้คำปรึกษาและคอยช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาทั้งในหน้าที่การงานและเรื่องส่วนตัว ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ประกิจ ขอบรู้ (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการปกครองและการบังคับบัญชา คือ ผู้บริหารปกครองบังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม ใช้เหตุผลในการตัดสินใจปัญหา มีภาวะผู้นำที่ดี สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้ เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการประพฤติปฏิบัติและด้านการปฏิบัติงาน สามารถเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

ฐานะรัตน์ จินรัตน์ (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการปกครองและการบังคับบัญชา คือ ผู้บังคับบัญชาปกครองด้วยความยุติธรรม ผู้บังคับบัญชาปกครองด้วยหลักธรรมาภิบาล มีความเมตตา เป็นผู้มีทักษะความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีความเป็นผู้นำ สามารถให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาได้ ให้ความช่วยเหลือ รับฟัง และช่วยแก้ไขปัญหายังเป็นกัลยามิตร มีการติดตามการทำงานอย่างสม่ำเสมอรวมทั้งมีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค

สายสุนิย์ ตรีเหลา (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการปกครองและการบังคับบัญชา คือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องนับถือ ผู้บริหารมีความมั่นใจในความรู้ความสามารถในการบริหาร ผู้ได้บังคับบัญชามีความชื่นชมความสามารถของผู้บริหารผู้บริหารสามารถเป็นที่ปรึกษาและเป็นที่พึ่งให้แก่ผู้ร่วมงานได้ ผู้บริหารจัดปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีความยุติธรรมตัดสินใจด้วยหลักการและเหตุผลอย่างเหมาะสมถูกต้อง ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา ผู้บริหารสนใจความเป็นอยู่และเข้าใจปัญหาต่างๆ ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างดี

นิพนธ์ลดา ปานเย็น (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการปกครองและการบังคับบัญชา คือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความมั่นคงทางอารมณ์ สุขุม รอบคอบ มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติตน มีการมอบหมายงาน หรือสั่งงานอย่างรอบคอบ และทั่วถึง และตรงกับความรู้ ความสามารถ และตำแหน่งงาน ปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีการประชุมเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน

เพชร หมอเล็ก (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการปกครองและการบังคับบัญชา คือ การควบคุมสั่งการตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ศิริวรรณ อินทสโร (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการปกครองและการบังคับบัญชา คือ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี มีการมอบหมายงานตรงกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเหมาะสม และให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน

สรุปว่า ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา หมายถึง การมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของคนในองค์กร การมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเป็นแบบอย่างที่ดี มีความละเอียดรอบคอบ มีการประชุมเพื่อหาแนวทางร่วมกันกับคนในองค์กร มีความเป็นกันเอง ไม่ถือตนเป็นใหญ่ และยอมรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย

3) ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน

Herzberg (1959) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการปฏิบัติงาน คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพของที่ทำงาน ได้แก่ แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศห้องทำงาน กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมถึงอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการทำงาน

จุลดิศ คัญทัพ (2565) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านสภาพแวดล้อม บรรยากาศ ในการปฏิบัติงาน คือ สถานที่ทำงานมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สถานที่ทำงานมีความเหมาะสม ในการปฏิบัติงาน มีอาคาร สถานที่เพียงพอในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สถานที่ทำงานมีสื่ออุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ เพียงพอในการปฏิบัติงานเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และส่งเสริมการ ปฏิบัติงาน

วรารัตน์ จันลาโสม (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการปฏิบัติงาน คือ จำนวนชั่วโมงในการสอนมีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนด มี วัสดุ อุปกรณ์เพียงพอ และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ห้องที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีแสงสว่างเพียงพอ และมีอากาศถ่ายเทที่ดี รวมทั้งมีปัจจัยอื่นๆที่ช่วยให้การทำงานคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

น้ำทิพย์ จันทรมูล (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการปฏิบัติงาน คือ สภาพแวดล้อมของที่ทำงานสะอาด มีเครื่องมือที่ทันสมัยและทำให้ การทำงานเกิดเสถียรภาพ โรงเรียนจัดวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้เป็นสื่อในการจัดการเรียนการสอน ให้อย่างเหมาะสม

ประกิจ ขอบฐู (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านสภาพแวดล้อม บรรยากาศ ในการปฏิบัติงาน คือ ความมั่นคงปลอดภัยของตึก อาคาร มีการแบ่งสัดส่วนได้เหมาะสม ความ ปลอดภัยจากมลพิษ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีสื่ออุปกรณ์อำนวย ความสะดวกที่สมัย มีระบบสัญญาณไร้สายที่มีประสิทธิภาพ

ฐานะรัตน์ จินรัตน์ (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการปฏิบัติงาน คือ มีอุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุสำนักงานที่อยู่ในสภาพดี พร้อมใช้งาน สภาพห้องทำงานและสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีสิ่งรบกวนต่อการ ปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ มีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของผู้เรียน

สายสุนีย์ ตรีเหลา (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการปฏิบัติงาน คือ มีอิสระในการทำงาน เพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตร เพื่อนร่วมงาน มีความไว้วางใจ มีสภาพแวดล้อมที่สะอาดปราศจากมลพิษต่าง ๆ มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยในการทำงานมีความรู้สึกรอบอุ้มใจเมื่อได้มาปฏิบัติงานในโรงเรียน บริเวณรอบ โรงเรียนจัดเป็นสัดส่วนเหมาะสมกับการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ และมีความมั่นคงปลอดภัยในการ ทำงาน

ชฎิล อินทร์รักษ์ (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการปฏิบัติงาน คือ อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เพียงพอ ได้รับอุปกรณ์และ บริการมาเพื่อปฏิบัติงาน รวมไปถึงบรรยากาศในการปฏิบัติงาน

นิทรธิดา ปานเย็น (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการปฏิบัติงาน คือ สภาพแวดล้อมทั่วไปในการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ ห้องพัก ห้องเรียนมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีบุคลากรมากพอ และโรงเรียนอยู่ในที่ตั้งในพื้นที่ที่ปลอดภัย

เพชร หอมเล็ก (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการปฏิบัติงาน คือ อาคาร สถานที่ที่มีความสะดวกสบาย ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ในการบริหารจัดการและปริมาณงานที่มีความสอดคล้องกับชั่วโมงการปฏิบัติและจำนวนครูมีเพียงพอ

ศิริวรรณ อินทสโร (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการปฏิบัติงาน คือ แสง เสียง อากาศเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์การทำงาน หรือเครื่องมือต่างๆ เหมาะสม และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งลักษณะงานและปริมาณงานที่ได้รับมีความเหมาะสม

สรุปว่า ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน หมายถึง ตึก ห้อง อาคาร และสถานที่ต่างๆ มีความปลอดภัย และปราศจากมลพิษที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ มีสื่อ อุปกรณ์ และทรัพยากรในการทำงานที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ และปลอดภัยต่อสุขภาพบรรยากาศในการปฏิบัติงานมีความเป็นกันเอง มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน มีระบบเครือข่ายสัญญาณไร้สายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

Herzberg (1959) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน คือ การติดต่อ กิริยาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การทำงานร่วมกัน การมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับการช่วยเหลือจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

จุลดิศ คัญทัพ (2565) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน แนะนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ ร่วมรับรู้และระบุปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีความยุติธรรม บุคลากรในองค์กรมีความรักความสามัคคีกัน ช่วยเหลือพึ่งพากันในการปฏิบัติหน้าที่ มีการแนะนำส่งเสริมกันในการปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถ มีการพบปะสร้างสรรค์กันตามโอกาสอย่างเหมาะสม

วรารัตน์ จันลาโสม (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน คือ การได้รับความช่วยเหลือ ความร่วมมือ และการได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ และมีความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ชญชิตา พัวพวง (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทราบถึงความทุกข์ร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานและคอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน

น้ำทิพย์ จันทรมูล (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน คือ เพื่อนร่วมงานไม่เกี่ยงงาน รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีความสุขกับการที่ได้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน และได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

ประกิจ ขอบรู้ (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน คือ ความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความรักใคร่ สามัคคี ประจวบ มีการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถปรึกษาปัญหาและได้รับคำแนะนำจากบุคลากรในองค์กรได้

ชฎิล อินทร์รักษ์ (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรในโรงเรียน ต่างๆ เช่น ให้ความสำคัญ ร่วมมือ ช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุน และให้กำลังใจ รวมถึงการให้คำปรึกษา และสนใจและแก้ปัญหาของบุคลากร

ฐานะรัตน์ จินรัตน์ (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน คือ บุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคี เอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจกัน เป็นมิตรที่ดี ให้กำลังใจและใส่ใจซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ในการทำงาน

สายสุนีย์ ตรีเหลา (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน คือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรให้มีความสนิทสนมและเป็นกันเอง จะช่วยผลักดันให้เกิดความสามัคคี ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม นำมาซึ่งการผลิตผลงานที่ส่งผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานให้เป็นที่รักใคร่สามารถปฏิบัติได้ด้วยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน เคารพนับถือ

ซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ การยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดีและมีการรับฟัง และเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรียนรู้ร่วมกัน

นินทรลดา ปานเย็น (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน คือ การประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดีและการมีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร มีความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการจัดกิจกรรมต่างๆ การส่งเสริมสนับสนุน ความเคารพนับถือและการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา

พเยาว์ หมอเล็ก (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานในทุกฝ่าย รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ตลอดจนการปฏิบัติงานในองค์กรสามารถร่วมงานและปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกัน

ศิริวรรณ อินทสโร (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน คือ ความสัมพันธ์อันดีในการทำงานของข้าราชการครูร่วมกับผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งการที่ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูปรึกษาหารือหรือเสนอความคิดเห็นตามความเหมาะสม อย่างเป็นกันเอง ข้าราชการครูได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน มีการติดต่อสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีกับเพื่อนร่วมงาน

สรุปว่า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและ ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน มีความสามัคคี มีน้ำใจ ช่วยเหลือกัน สามารถเป็นที่พึ่ง ที่ปรึกษา มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดี ส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเองและราบรื่น

5) ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน

Herzberg (1959) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร นโยบาย การควบคุม ดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงานการจัดการการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจนและมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

จุลดิศ คัญทัพ (2565) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดนโยบายของโรงเรียน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม นโยบายการบริหารโรงเรียนสนองความต้องการของนักเรียนครู และ ชุมชน มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสำคัญ ๆ ของโรงเรียน องค์กรมีนโยบายที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่มอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานตามรวมถึง มีโอกาสทราบถึงความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของนโยบายการดำเนินงานของโรงเรียน

น้ำทิพย์ จันทรมูล (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน คือ บุคลากรในองค์กรมีการประสานงานกันอยู่เสมอ และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กรและได้แจ้งนโยบายให้ทราบโดยทั่วกัน โรงเรียนมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมและสามารถปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนได้ ผู้บริหารมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมและมีการติดตามผลงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด

ประกิจ ขอบรู้ (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน คือ โรงเรียนมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามความสามารถของครู มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดนโยบาย มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชฎิล อินทร์รักษ์ (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน คือ การจัดแนวการจัดการศึกษาภายในโรงเรียนการตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างผู้เรียน

พเยาว์ หมอเล็ก (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน คือ ผู้บริหารมีการรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ โรงเรียนส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมหรือเข้าร่วมการประชุม สัมมนา ออกความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นหรือนโยบายต่างๆ บริหารงานด้วยความเป็นธรรม มีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม ทั้งปริมาณงานด้านการสอน และงานที่นอกเหนือจากด้านการสอน

นิษฐ์ลดา ปานเย็น (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน คือ การจัดการและการบริหารงานของโรงเรียน การได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายระเบียบข้อบังคับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของโรงเรียน การมอบหมายเหมาะสม มีเกณฑ์ประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นธรรมให้ความสนใจต่อความคิดเห็นต่างๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา

ศิริวรรณ อินทสโร (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน คือ การบริหารจัดการที่ดีและจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีนโยบายเพื่อจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน และความเห็นด้วยของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกับเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน

สรุปว่า ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารมีการมอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม ทั้งงานสอนและงานพิเศษ มีการมอบหมายงานได้อย่างเป็นธรรมและทั่วถึง มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีความรู้รอบด้าน ทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำสิ่งที่เปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ได้อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น

6) ด้านความสำเร็จในการทำงาน

Herzberg (1959) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสำเร็จในการทำงาน คือ การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด่างๆรู้จักการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น

อุไรลักษณ์ ปุ่มเป้า (2565) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสำเร็จในการทำงาน คือ การที่บุคคลสามารถทำงานให้บรรลุสำเร็จในการทำงาน ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจ ซึ่งอาจเป็นงานที่ได้รับมอบหมายและไม่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาก็ตาม

จุลดิศ คุญทัฬ (2565) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสำเร็จในการทำงาน คือ การทำงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคลากรในหน่วยงานเห็นความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ ผลงาน เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน ได้รับการยอมรับจากชุมชน ความสำเร็จในการให้การศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมาย ความสำเร็จในการดำเนินงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาขอยกย่องชมเชยในผลงาน

วรรัตน์ จันลาโสม (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสำเร็จในการทำงาน คือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และอยู่ในกรอบระยะเวลาที่กำหนด มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ประกิจ ขอบรู้ (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสำเร็จในการทำงาน คือ มีการเสริมแรงอย่างหลากหลายรูปแบบเมื่อครูในโรงเรียนมีผลงาน หรือสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน และต่างชื่นชมในความสำเร็จ มีความภาคภูมิใจในผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความ

ตั้งใจอย่างเต็มความสามารถ มีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์

พเยาว์ หมอเล็ก (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสำเร็จในการทำงาน คือ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และเกิดความรู้สึกพึงพอใจกับรายได้ที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่

นิพนธ์ลดา ปานเย็น (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสำเร็จในการทำงาน คือ การทำงานที่ประสบผลสำเร็จ การยกย่องในความสำเร็จ และงานที่มั่นคง ความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานและยินดีอยู่รับราชการในอาชีพครูจนกว่าจะเกษียณในโรงเรียน ลักษณะงานที่ทำมีความมั่นคงและมีเกียรติ

ศิริวรรณ อินทสโร (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความสำเร็จในการทำงาน คือ การที่ข้าราชการครูสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังสามารถให้คำชี้แจงที่ถูกต้องและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเอง จนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สรุปว่า ด้านความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ครูมีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง ผู้บริหาร ครูต่างให้การชื่นชม และยินดีในความสำเร็จของกันและกัน มีการเสริมแรงหลายรูปแบบเมื่อครูในโรงเรียนมีผลงาน หรือสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

7) ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ

Herzberg (1959) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ คือ การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือจากผู้ที่มาขอรับการปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ

จุติศ คัญทัพ (2565) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ คือ ผลงาน ได้รับการยอมรับและยกย่องจากเพื่อนครู เพื่อนร่วมงานให้ความสำคัญในผลงานที่ปฏิบัติอยู่เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับและสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ผลงานได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้บังคับบัญชา

วรรัตน์ จันลาโสม (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ คือ การได้รับมอบหมายภาระหน้าที่อย่างเหมาะสม สามารถแสดงความ

คิดเห็นได้และได้รับความสนใจ ยอมรับ และเชื่อถือในความสามารถ รวมทั้งได้รับการยกย่องชมเชย ในความสำเร็จจากโรงเรียน

ประกิจ ขอบรู้ (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้ความสำคัญในกิจกรรมที่ปฏิบัติร่วมกัน ผู้ปกครองและนักเรียนให้ความยอมรับนับถือ ให้ความสำคัญในตัวครู ได้รับความไว้วางใจและความศรัทธาจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาในองค์กร

ชฎิล อินทร์รักษ์ (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ คือ การได้รับตำแหน่ง มีชื่อเสียงเกียรติยศ ความก้าวหน้าทางอาชีพ ความรู้สึกเป็นที่ยอมรับภายในและนอกองค์กร

ฐานะรัตน์ จินรัตน์ (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ คือ ความสามารถในการสร้างการยอมรับนับถือจากการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ได้ ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน และได้รับการชื่นชมเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จหรือสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน

สายสุนีย์ ตรีเหลา (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ คือ การใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และทำให้ผู้อื่นประจักษ์ถึงความสามารถ จนได้รับความเชื่อมั่น การยอมรับ การให้กำลังใจ การยกย่องชมเชยหรือแสดงออกในด้านอื่น ๆ ที่บ่งบอกถึงเชิดชูเกียรติ และนับถือ ทั้งจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในกำหนดนโยบายและวางแผนการปฏิบัติงาน บางครั้งได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงาน

พเยาว์ หมอเล็ก (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ คือ ความรู้สึกภาคภูมิใจในอาชีพ เกียรติยศและศักดิ์ศรี และได้รับคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

นิทรลดา ปานเย็น (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ คือ การได้รับการแสดงความยินดี การให้กำลังใจ การยกย่องชมเชย และการแสดงออกในด้านอื่นๆ รวมทั้งการได้รับการยอมรับในความสามารถ การได้รับเกียรติ ศักดิ์ศรี การยอมรับในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงาน การได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมงานให้ความเชื่อถือ ศรัทธา และได้รับคำชมเชยกย่องในผลงานที่สำเร็จ

ศิริวรรณ อินทสโร (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ คือ การที่ข้าราชการครู ได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถ และ

การทำงาน รวมทั้งการยอมรับความคิดเห็น ตลอดจนการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นด้วย

สรุปว่า ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ หมายถึง การเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ปกครองและนักเรียน และชุมชน มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร ได้รับความสนใจ ยอมรับ และได้รับความเชื่อมั่นในความสามารถ และได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาในองค์กร

8) ด้านความรับผิดชอบในงาน

Herzberg (1959) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความรับผิดชอบในงาน คือ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

จุลดิศ คัญทัพ (2565) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความรับผิดชอบในงาน คือ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์ รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจมีความยินดีเมื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานและหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นอยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ เป็นอย่างดีและมีความสุขเมื่อได้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติราชการ

ริพอรธ ะโกะ (2564) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความรับผิดชอบในงาน คือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสได้ตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระมีระบบการรับผิดชอบที่ชัดเจน ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ในองค์กรส่งเสริมต่อการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงาน รับผิดชอบที่ตรงตามความสามารถและความสนใจ ได้รับ อำนาจจากผู้บังคับบัญชาในงานที่รับผิดชอบ

ชนัญชิตา พัวพวง (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความรับผิดชอบในงาน คือ ได้รับความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานการได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับความสามารถ

ประกิจ ขอบรู้ (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความรับผิดชอบในงาน คือ ภูมิใจความเสียสละเวลาความสุขส่วนตัวเพื่องานส่วนรวม ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมเมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ และการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างอิสระ ไม่ขัดต่อระเบียบและข้อบังคับ

ฐานะรัตน์ จินรัตน์ (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความรับผิดชอบในงาน คือ สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้จนบรรลุเป้าหมาย รับผิดชอบงานอื่นๆนอกจากการจัดการเรียนการสอน มีอิสระในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาของงานที่ปฏิบัติ

ชฎิล อินทร์รักษ์ (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความรับผิดชอบในงาน คือ ความพึงพอใจในหน้าที่การงาน รู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในการทำงาน สนุกสนานในการทำงานทั้งการสอน หรือหน้าที่ต่างๆที่ตนเองได้รับ

นิพนธ์ลดา ปานเย็น (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความรับผิดชอบในงาน คือ การได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่ดีขึ้น การมีความสามารถในการทำงาน การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในผลงานของโรงเรียน มีความรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา การมีส่วนช่วยให้งานของโรงเรียนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เพชร หอมเล็ก (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความรับผิดชอบในงาน คือ การได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่ดีขึ้น

ศิริวรรณ อินทสโร (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความรับผิดชอบในงาน คือ การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ ทำทนายความรู้ความสามารถ ได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนมีอิสระในการปฏิบัติงาน และมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติในงานที่ได้รับมอบหมาย

สรุปว่า ด้านความรับผิดชอบในงาน หมายถึง ครูสามารถรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สามารถเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่องานส่วนรวมได้ มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ได้รับความอิสระในการทำงาน สามารถคิด ตัดสินใจและสร้างสรรค์ผลงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ขัดต่อกฎระเบียบของทางราชการ มีความเต็มใจ และยินดีเมื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน

9) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

Herzberg (1959) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน คือ การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร มีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม ตลอดจนถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

จุลดิศ คัญทัพ (2565) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน คือ การปรับเลื่อนตำแหน่งตรงตามความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีการส่งเสริม

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างจริงจัง จากผู้บังคับบัญชามีการฝึกอบรมพัฒนา สัมมนา เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานหรือวิชาชีพได้ตามความสนใจ

วรรัตน์ จันลาโสม (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน คือ การพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า การพัฒนาศักยภาพของตนเองที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด การเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน มีโอกาสได้เสนอผลงาน หรือความคิดเห็นต่างๆที่เป็นประโยชน์ และได้เข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง

ชนัญชิตา พัวพวง (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน คือ หน่วยงานมีการส่งเสริมให้ศึกษาต่อเพื่อปรับวุฒิการศึกษา และมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

น้ำทิพย์ จันทรมูล (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน คือ การเลื่อนตำแหน่งมีความเหมาะสมและมีการบำเหน็จความดีความชอบ การได้รับโอกาสในการเพิ่มคุณวุฒิการศึกษาต่อ การได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างเพียงพอ

ประกิจ ขอบรู้ (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน คือ องค์กรให้การสนับสนุนในการทำผลงานวิชาการเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมต่อในระดับที่สูงขึ้น ได้รับโอกาสความก้าวหน้าทั้งด้านการเลื่อนขึ้น การเลื่อนวิทยฐานะ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยความยุติธรรม และได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการศึกษาดูงาน และการฝึกอบรมต่างๆ

สายสุนีย์ ศรีเหลา (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน คือ ความเจริญเติบโตในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เกิดจากความตั้งใจ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน จนได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ การเลื่อนตำแหน่งจากการปฏิบัติงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้น รวมถึงการได้เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ผ่านการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานตามสถานที่ต่าง ๆ เป็นผลทำให้ได้ส่งผลงานเข้าร่วมการประกวดในระดับอำเภอ ระดับจังหวัด หรือระดับประเทศ และเกิดความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

เพชรวิทย์ หอมเล็ก (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน คือ การได้รับโอกาสในการเข้าประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน ในงานเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การได้รับโอกาสก้าวหน้าในอาชีพมากกว่าตำแหน่งอื่นๆ และการได้รับการดูแลต่างๆ ทั้งด้านสวัสดิการ และเงินสนับสนุน

นิทรลดา ปานอิน (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน คือ การได้รับโอกาสในการฝึกอบรมสัมมนา ความสำเร็จในงานในหน้าที่รวมถึงการได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ โดยอาจได้วุฒิเพิ่มขึ้นหรือไม่ก็ได้ การส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรม หรือเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ เพื่อให้มีความรู้และทักษะมากขึ้น

ศิริวรรณ อินทสโร (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน คือ การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือยกระดับสถานะให้สูงขึ้นอย่างน่าพอใจ การได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะการทำงานจากการอบรม สัมมนา ความสำเร็จในงาน หรือศึกษาต่อ และงานที่ทำอยู่ส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

สรุปว่า ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การได้รับโอกาสในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ การเข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ การปรับเลื่อนตำแหน่งที่ตรงตามความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ การได้รับโอกาสในการเสนอผลงานหรือความคิดเห็นต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

10) ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน

Herzberg (1959) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน คือ เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานที่ท้าทายและต้องพัฒนาทักษะเพื่อให้เกิดความสำเร็จ หรืองานที่สามารถทำได้โดยลำพังโดยไม่ต้องขึ้นอยู่กับคนอื่น

จุติศ คัญทัพ (2565) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน คือ งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ มีความเร้าใจในการปฏิบัติงานโดยเป็นอิสระและมีความเสมอภาค สามารถใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน การสร้างผลงานที่เฉพาะเจาะจงจากความคิดที่เริ่มแรกและนำมาสู่การสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานตามความถนัดมีความตั้งใจในการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และมีความภาคภูมิใจในการทำงาน

ริฟอรธ ยะโกะ (2564) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน คือ โอกาสในการสร้างสรรค์ผลงานตาม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานตามความถนัด ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โอกาสรับผิดชอบงานที่สำคัญและท้าทายมีความตั้งใจทำงานในหน้าที่และความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นผู้รับผิดชอบงานอย่างต่อเนื่องจนจบโครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ

ประกิจ ขอบรู้ (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน คือ ความพอใจเมื่องานพิเศษที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ การปฏิบัติงานมี

อิสระในการคิด การวางแผน สามารถใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ กิจกรรม โครงการที่ได้รับผิดชอบมีความน่าสนใจ ทำทลายความสามารถ และงานที่รับผิดชอบก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม

น้ำทิพย์ จันทรมูล (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน คือ ความพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและได้รับอิสระในการทำงาน

ชฎิล อินทร์รักษ์ (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน คือ ความพึงพอใจในงาน รู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในการทำงาน รู้สึกสนุกสนานในการทำงาน ทั้งงานการสอนและงานพิเศษในหน้าที่ต่างๆที่ตนเองได้รับ

ฐานะรัตน์ จินรัตน์ (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน คือ งานที่ครูปฏิบัติตรงกับสาขาวิชาตรงกับความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมา และมีความเสรีในการนำเสนอบทเรียนและการประเมินผลของผู้เรียนซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

พะเยาว์ หมอเล็ก (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน คือ ความท้าทายในงานที่ไม่เคยทำมาก่อน การได้ใช้ความสามารถของตนเองในการทำงานอย่างเต็มที่ และมีอิสระในการทำงาน

ศิริวรรณ อินทสโร (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน คือ งานที่ทำเป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถน่าสนใจ และแตกต่าง ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่และเป็นงานที่เปิดโอกาสให้สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ

สรุปว่า ความน่าสนใจในลักษณะงาน หมายถึง ปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความพึงพอใจและความสุขในการทำงานของบุคคล ที่ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีผลต่อประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในองค์กร

2.2 โรงเรียนสมรรถนะสูง

2.2.1 ความหมายของโรงเรียนสมรรถนะสูง

High Performance Organization Center (HPO, 2018) ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงว่า หมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งผลลัพธ์ทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน และประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรในลักษณะเดียวกัน ในช่วงห้าปีหรือมากกว่านั้น โดยมุ่งเน้นไปที่ความมีระเบียบวินัย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร

Blanchard (2010) ได้ให้ความหมายของ องค์กรสมรรถนะสูงว่า คือองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง พร้อมกับการที่พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความมุ่งมั่นที่สูงต่อความสำเร็จเช่นเดียวกัน

Tucker (2019) ได้ให้ความหมายของ โรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูงว่าเป็นโรงเรียนที่มีระบบในการพัฒนาศักยภาพ ของผู้เรียน ครู และผู้บริหาร มีการเตรียมการพัฒนา หรือการเตรียมการประเมิน ที่ถูกต้องเหมาะสมกับพื้นฐาน และบริบทของชุมชนทั้งในระดับนโยบาย และผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

Shannon and Bylsma (2007) ให้ความหมายของ โรงเรียนสมรรถนะสูงว่าหมายถึง โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ รวมถึงโรงเรียนที่มีการกิจที่ชัดเจน มีความคาดหวังสูง สำหรับความสำเร็จ มีความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย ให้ความสำคัญกับคุณค่าทางวัฒนธรรมสร้าง การติดต่อส่วนตัวกับครอบครัวพัฒนาห้องเรียนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมีการประกันความสำเร็จของนักเรียน

Waal (2007) ได้ให้ความหมายของ องค์กรสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม องค์กรที่มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว องค์กรที่มีการจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เกิดความ สอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ และคน อย่างทั่วทั้งองค์กร องค์กรที่มุ่งเน้นการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กร องค์กรที่ใช้เวลาปรับปรุงเงื่อนไข การทำงานและพัฒนาโอกาสให้กับบุคลากรในองค์กร

บัณฑิตา สิทธิพวงสากุล (2564) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงว่า หมายถึง องค์กรที่ใช้กระบวนการความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับแรงกดดันภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจมุ่งมั่นในความสำเร็จ เพื่อบริการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตรงตาม

วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร 2) การมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ 3) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ 5) ระบบ โครงสร้างและกระบวนการการทำงาน สนับสนุนวิสัยทัศน์ และ 6) การแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม

ธนา วาทีตต์พันธ์ (2564) ได้ให้ความหมายของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูงว่า หมายถึง โรงเรียนที่สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ให้การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จได้รับรางวัลในระดับภูมิภาคหรือระดับสากล ในการจัดการเรียนการสอนและเตรียมความพร้อมสู่การศึกษาระดับต่อไปและความพร้อมด้านอาชีพที่มีความคาดหวังสูง สำหรับความสำเร็จ มีเอกลักษณ์ มีสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและคงความสามารถในระดับที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการศึกษาที่ชัดเจน มีพื้นฐานที่แข็งแกร่ง สำหรับการปรับปรุงระบบของตนเอง มีการกำหนดกลยุทธ์ และแผนการ ปฏิบัติการงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจมีการพัฒนาแบบองค์รวม และการแข่งขันในระดับต่างๆ สามารถจัดการองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนเพื่อการมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ และการมีส่วนร่วมของครอบครัว โรงเรียน และชุมชน รวมถึงมีการสืบสานผลลัพธ์ความสำเร็จของโรงเรียน

ธนัตถ์พร โคจรานนท์ (2562) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงว่า หมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี มีลักษณะเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับ การเปลี่ยนแปลง และมีสายบังคับบัญชาในแนวราบ ผู้บริหาร ครู ผู้มีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจในระบบบริหารจัดการ โรงเรียน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าปีที่ผ่านมา และโรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและชุมชนยอมรับ ครูมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีคุณภาพ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย และปฐมบุตร แก้วสมนึก (2562) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสมรรถนะสูงว่า เป็นโรงเรียนที่มีความชัดเจนและเป้าหมายที่ต้องการแบ่งปัน มีมาตรฐานที่สูง และความคาดหวังสำหรับนักเรียนทุกคน มีความร่วมมือและการสื่อสารในระดับสูง หลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินผลสอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ มีการติดตามผลการเรียนและการสอน

อย่างต่อเนื่อง มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนในการเรียนรู้ และ สิ่งสำคัญคือการมีส่วนร่วมใน
 ครอบครัว และชุมชน

วิเชียร คงเทพ (2561) ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง
 เป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถ
 กระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้
 อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม และเป็นที่ยอมรับ

สรุปได้ว่าโรงเรียนสมรรถนะสูง หมายถึง โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในด้านการ
 จัดการเรียนการสอน ประสบความสำเร็จในการเจริญเติบโตของนักเรียนและเตรียมความพร้อมสู่
 การศึกษาขั้นต่อไปและความพร้อมด้านอาชีพ มีความคาดหวังสูงสำหรับความสำเร็จ มีเอกลักษณ์ มี
 สภาพแวดล้อมการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและคง
 ความสามารถในระดับที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการกิจที่ชัดเจน มีพื้นฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการปรับปรุง
 ระบบของตนเอง มีการกำหนดกลยุทธ์ และแผนการ ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธ
 กิจ มีการพัฒนาแบบองค์รวมและการแข่งขันในระดับต่างๆ สามารถจัดการองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น
 ภายในโรงเรียนเพื่อการมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ และการมีส่วนร่วมของครอบครัว โรงเรียน และ
 ชุมชน รวมถึงมีการสืบสานผลลัพธ์ความสำเร็จของโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน

2.2.2 ความสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนให้มีขีดสมรรถนะสูง

วินุศาสตร์ เจริญชัย (2562) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงว่า
 เป็นความจำเป็นขององค์กร ทุกองค์กรที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกปัจจุบัน เพื่อสนองตอบความ
 ต้องการของผู้รับบริการที่ต้องการ ความรวดเร็ว มีคุณภาพ ราคาถูก และเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับ
 กับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบ
 ด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งใน
 ปัจจุบันนี้สภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มี
 สมรรถนะสูง มี 4 ประการ ดังนี้

1) ระบบเศรษฐกิจที่ไร้ขอบเขต และโลกาภิวัตน์ ได้นำมาซึ่งคู่แข่งกันทั่วโลก
 แรงงานราคาถูกที่ล้นไหลเข้ามา ซึ่งแต่ก่อนมีการแข่งขันกันในประเทศเท่านั้น มีการบริหารงาน
 แบบแคบ ๆ แต่ในปัจจุบันต้องมีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหาร และพัฒนาคนให้สามารถแข่งขัน

ได้ทั่วโลก คู่แข่งที่มีรูปแบบการบริหารจัดการใหม่ วิธีการแตกต่างกัน และมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ข้อได้เปรียบการจัดการ และองค์กรเป็นทางไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการใช้วิธีนี้สามารถสร้างความได้เปรียบอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ตลาดแรงงานทั่วโลก เนื่องจากคนงานในแต่ละประเทศมีทักษะและค่าแรงแตกต่างกันองค์กรจึงสามารถดึงดูดแรงงาน และสภาพการทำงานได้หลากหลายขึ้น องค์กรสามารถย้ายฐานการผลิตไปตามแหล่งที่มีแรงงานราคาถูก และมีทักษะดีเพื่อทำให้เกิดการประหยัด ทำให้ได้สินค้าราคาถูก ดังนั้นจึงเห็นว่าการย้ายการผลิตไปที่ประเทศกำลังพัฒนามากขึ้น

3) การเชื่อมโยงของข้อมูลและการสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้องค์กรต่างๆ ในการออกแบบ และจัดการด้วยวิธีที่แตกต่างกันอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยจัดการข้อมูลขององค์กรที่ซับซ้อนข้อมูลจำนวนมาก ให้กับบุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ ให้บริการ และลดเวลาในการตอบสนองต่อคำขอของลูกค้าดำเนินการสร้างรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นนวัตกรรมทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น

4) การปรับตัวขององค์กรใหม่ พบว่าองค์กรที่ตั้งใหม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางองค์กรเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูงได้ง่ายกว่าองค์กรเก่า วิธีการดำเนินการเพื่อสร้างใหม่ ไม่จำเป็นต้องรื้อระบบที่มีอยู่ บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สามารถเริ่มต้นจากหลักการ การดำเนินที่สร้างขึ้นโดยทีมที่มีประสิทธิภาพสูง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2559) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงไว้ ดังนี้

1) ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงกว่าองค์กรอื่น ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันในระยะยาว การที่องค์กรจะมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่าองค์กรอื่นได้จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุง สมรรถนะหรือขีดความสามารถขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องโดยมีความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการได้อย่างมีคุณภาพ องค์กรที่ไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นเช่นนี้ได้ย่อมจะสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขัน

2) ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมในปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกประเทศมีการเปลี่ยนแปลง แตกต่างจากเดิมทั้งในด้านความเร็วในการเปลี่ยนแปลง (Speed) ความซับซ้อน (Complexity) และความรุนแรง (Intense) การคาดการณ์เรื่องการเปลี่ยนแปลงมีความยากขึ้น ปัญหาสังคมมีมากขึ้น

3) ข้อจำกัดขององค์กรแบบดั้งเดิม องค์กรแบบดั้งเดิมมักมีโครงสร้างที่ยึดหยุ่นน้อย มีการรวมศูนย์อำนาจ ยึดกฎระเบียบ จึงมีข้อจำกัดในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีปัญหา

การนำศักยภาพที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ เพราะการเป็นองค์กรแบบดั้งเดิมเน้นการควบคุมและ नियมการทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและมีความเหมาะสมกับระบบปิด โดยไม่จำเป็นต้องพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเหล่านี้ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปของสังคม

4) กระแสโลกาภิวัตน์ ในปัจจุบันประเทศต่างๆ ได้กำหนดนโยบายเพื่อมุ่งพัฒนาไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ ผู้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ เพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กรหรือสังคมมากที่สุด โดยจะต้องทราบและเข้าใจความรู้ในระดับสากลเพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์กรและสังคมได้

5) กระแสความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย รัฐบาลไทยได้พยายามกระตุ้นให้องค์กรต่างๆ มีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อชิงรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) และรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award – PMQA) กำหนดให้ทุกส่วนราชการ ต้องมีการจัดการความรู้และส่งเสริมเรื่องหลักธรรมาภิบาล โดยมีการกำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยได้นำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้มากขึ้น ดังนั้นองค์กรสมรรถนะสูงคงจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะนำเรื่องนี้มาเป็นหลักปฏิบัติในองค์กรของตนเองด้วย

สรุปได้ว่าจากเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมและสังคมที่มีอย่างมากมายและเป็นไปอย่างรวดเร็วจึงมีความจำเป็นที่ทุกๆ องค์กร รวมไปถึงโรงเรียนจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตน ให้มีขีดสมรรถนะที่สูง ตามบริบทขององค์กรนั้นๆ มีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานรอบด้าน ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศเพื่อการแข่งขัน

2.2.3 องค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูง

HPO (2018) ได้กำหนดปัจจัยขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ 5 ประการ ดังนี้

1) คุณภาพการบริหารจัดการ (Management Quality) ได้แก่ ความเชื่อและความไว้วางใจในผู้อื่นและการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ผู้บริหารเป็นผู้มีความน่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์ มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น และเคารพซึ่งกันและกัน และมีการตัดสินใจอย่างแน่วแน่

2) การเปิดกว้างและการวางแผนปฏิบัติ (Openness and Action-Oriented) ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้ให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของพนักงานและมีส่วนร่วมในกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ทุกคนทำผิดได้และถือเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้จากความผิดนั้น มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ และเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ก่อให้เกิดแนวคิดที่มุ่งเพิ่มความสามารถในการทำงานและทำให้องค์กรขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

3) การกำหนดเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) ได้แก่ ความมุ่งมั่นในระยะยาวที่ขยายออกไปให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด หากองค์กรมีตำแหน่งงานว่าง จะถูกบรรจุโดยผู้สมัครภายในองค์กรที่มีศักยภาพสูงก่อน ก็ได้รับสนับสนุนให้เป็นผู้นำ ทั้งนี้ยังรวมถึงสถานที่ทำงานที่ปลอดภัย (ทั้งทางร่างกายและจิตใจ) และการเลิกจ้างพนักงานจะเป็นทางเลือกสุดท้ายเท่านั้น

4) การปรับปรุงแก้ไขและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement and Renewal) ได้แก่ การใช้กลยุทธ์เฉพาะองค์กร นำมาปรับปรุง ลดความซับซ้อน และจัดตำแหน่งอย่างต่อเนื่องเหมาะสม มีการประมวลผลและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการของตน จากแหล่งที่มาใหม่ๆ และความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ตอบสนองต่อการพัฒนาของตลาด

5) คุณภาพของพนักงาน (Employee Quality) ได้แก่ การรวบรวมและคัดเลือกทีมผู้บริหารและพนักงานที่หลากหลายและส่งเสริมกัน การสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกฝนให้มีความเชี่ยวชาญ และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และมีผลการปฏิบัติงานที่มาจากความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

จตุพร งามสงวน (2561) กล่าวว่า องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ จำนวน 9 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การมองภาพอนาคต (Future Vision) องค์ประกอบการมองภาพอนาคตมีประเด็นสำคัญในการพัฒนาการบริหารงานตามองค์ประกอบ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ ความสมบูรณ์ของวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร และทีมการบริหาร

2) การกำหนดกลยุทธ์ปฏิบัติงาน (Strategy Determine) องค์ประกอบกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงาน มีประเด็นหลักในการพัฒนาการบริหารงานอยู่ใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์

3) การจัดกระบวนการและทรัพยากร (Procedure Design) องค์ประกอบจัดกระบวนการและทรัพยากร มีประเด็นของการพัฒนาการบริหารงาน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ การออกแบบกระบวนการและจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติงานตามกระบวนการและตรวจสอบ และประเมินผลตามกระบวนการ

4) การสนับสนุนบุคลากรและทีมงาน (Team Support) องค์ประกอบสนับสนุนบุคลากรและทีมงาน มีประเด็นสำหรับการพัฒนาการบริหารงานอยู่ใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ การวางแผนการจัดการบุคลากรล่วงหน้า การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดสวัสดิการ และการสื่อสารถ่ายทอดงาน

5) การใส่ใจสวัสดิการนักเรียน (Student Attend) องค์ประกอบใส่ใจสวัสดิการนักเรียน มีประเด็นสำหรับการพัฒนาการบริหารงานที่สำคัญ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ การเตรียมสิ่งจำเป็นแก่นักเรียน การส่งเสริมความรู้ ความสามารถของนักเรียนและการให้ความสำคัญต่อข้อมูลความคิดของนักเรียน

6) การดูแลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Care) องค์ประกอบของการดูแลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีประเด็นในการพัฒนา 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการกับข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มของผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7) การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Polish) องค์ประกอบจัดการองค์ความรู้ มีประเด็นในพัฒนางานมี 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ การทำการวัดองค์ความรู้ การวิเคราะห์และจัดการองค์ความรู้ และการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์

8) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ (Academic Excellent) องค์ประกอบมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ มีประเด็นการบริหารงาน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ ความเป็นเลิศของนักเรียน ความเป็นเลิศของบุคลากรครู และความเป็นเลิศของผู้บริหาร

9) การสืบสานผลลัพธ์ความสำเร็จ (Resultant Sustain) องค์ประกอบสืบสานผลลัพธ์ความสำเร็จมีประเด็นการบริหารงาน อยู่ใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ ผลลัพธ์ตามมิติการบริหารนโยบาย ผลลัพธ์ตามมิติการบริหารความสัมพันธ์ และผลลัพธ์ตามมิติการบริหารความสำเร็จ

ธนัตถ์พร โคจรานนท์ (2562) กล่าวว่า องค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 14 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ผู้บริหาร
- 2) ครู
- 3) นักเรียน
- 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การปรับโครงสร้างองค์กร
- 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม
- 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ
- 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 5) การมุ่งเน้นผู้เรียน
- 6) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

ด้านผลผลิต (Output) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) โครงสร้างขององค์กรที่ยืดหยุ่นคล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง
- 2) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา
- 3) ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน
- 4) โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน

วิเชียร คงเทพ (2561) ได้สรุปลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: (PMQA)) ประกอบด้วย 7 มิติ มีสาระสำคัญ ดังนี้

มิติที่ 1 การนำองค์กร คือ ลักษณะของผู้บริหาร อันมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังที่ชัดเจน มีวิธีการสื่อสารที่ดีในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และขั้นตอนปฏิบัติงานกับบุคลากรทุกระดับ
- 2) สร้างบรรยากาศ และผลักดันบุคลากรให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่างๆ สามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสม

- 3) มีการกำกับดูแลการทำงานเป็นระบบ มีการป้องกันการทุจริต
- 4) มีการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่น มีการวิเคราะห์ ทบทวนข้อมูลผลการดำเนินการจากทุกด้านรวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม
- 5) มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

มิติ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางขององค์กร ซึ่งในเบื้องต้นต้องมีการกำหนดความท้าทายต่างๆ ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือความท้าทายภายในองค์กร ความท้าทายภายนอกองค์กร ความท้าทายภายนอกองค์กร และ ความท้าทายด้านอื่นๆ สิ่งที่ต้องทำหลังจากรู้ถึงปัญหาความท้าทายและอุปสรรคแล้วก็คือการวางแผนยุทธศาสตร์และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ อันมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) มีการวางแผนอย่างเหมาะสมกับขนาดและภารกิจขององค์กร
- 2) มีการกำหนดเป้าหมายและมองเห็นถึงอุปสรรคต่างๆ อย่างเป็นระบบ
- 3) มีแผนที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์
- 4) มีการเชื่อมโยงเป้าหมาย ค่าชี้วัด เข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- 5) มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

มิติที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจเป็นได้ตั้งแต่ประชาชน ผู้ประกอบการ และส่วนราชการอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อเนื่องนโยบายขององค์กร การจัดการที่ดีในมิตินี้จะนำไปสู่การกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรในทางที่ดี อันมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ
- 2) การให้บริการมีการคำนึงถึงผลประโยชน์รวมทั้งความสะดวกสบายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) การติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์พร้อมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ในการให้บริการมีกระบวนการในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจ เช่น เปิดโอกาสให้ร้องเรียนกับส่วนราชการ

4) การสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

มิติที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ คือ การจัดเก็บข้อมูล จัดองค์ความรู้ วัด และวิเคราะห์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อันมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหา การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม
- 2) ระบบข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้งานและเข้าถึงได้ง่าย
- 3) ระบบการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

มิติที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล คือ การตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่างๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ อันมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์ และการนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร
- 2) การสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์กร
- 3) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ
- 4) การสร้างเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ให้กับบุคลากร พร้อมมีระบบในการพัฒนา เช่น การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร
- 5) การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร
- 6) การส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
- 7) การมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร

มิติที่ 6 การจัดการกระบวนการ คือ กระบวนการภายในองค์กร และกระบวนการที่มีผลต่อประชาชน เช่นการกำหนดนโยบายต่างๆ อันมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) กระบวนการที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

- 2) ความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
- 3) การใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการ
- 4) การปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
- 5) วิธีการจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน
- 6) การตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงเช่น งานด้านการเงิน พร้อมหาทางป้องกัน

มิติที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ คือ ผลที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรในมิติที่ 1 ถึงมิติที่ 6 โดยผลลัพธ์การดำเนินการแบ่งออกเป็น 4 มิติตามหลักการของ Balanced Scorecard คือ

- 1) มิติด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- 3) มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ผลลัพธ์ตามมิตินี้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากระบบการทำงานที่ดีของระบบต่าง ๆ ในมิติที่ 1 - 6 หากระบบดีก็เชื่อว่าผลลัพธ์จะออกมาดีและมีความยั่งยืน แต่หากระบบต่าง ๆ ไม่ดี ผลลัพธ์ในระยะสั้นอาจออกมาดี แต่ในระยะยาวจะมีปัญหาอย่างแน่นอน

Craig et al. (2005) ได้บทสรุปลักษณะของโรงเรียนสมรรถนะสูงของรัฐเทนเนสซี มีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย ความคาดหวังสูงสำหรับนักเรียนและครู ครูที่ทุ่มเททำงานอย่างหนักและได้รับการปฏิบัติในฐานะมืออาชีพ การทำงานร่วมกันของครู และสภาพแวดล้อมที่อบอุ่นและให้การสนับสนุนการเรียนรู้
- 2) การเชื่อมต่อของโรงเรียน ครอบครัว และชุมชน ประกอบด้วย ความสนใจของผู้ปกครองที่แข็งแกร่งและการสนับสนุนชุมชน

3) การสอนที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ครูใหม่ได้รับคำปรึกษา ได้รับการพัฒนาอาชีพครูใช้กลยุทธ์การสอนที่หลากหลายและปรับการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน นักเรียนมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง

4) การแบ่งปันความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ผู้บริหารวางกระบวนการและขั้นตอนเพื่อสนับสนุนการสอน และเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ในโรงเรียน ผู้นำโรงเรียนขอข้อมูลและแบ่งปันการตัดสินใจ

5) การแบ่งปันเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย ภารกิจของโรงเรียนคือการขับเคลื่อนนักเรียน เป้าหมายของการเรียนรู้สอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ และได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติ

6) การประเมินนักเรียนอย่างมีวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การใช้ข้อมูลเพื่อการวางแผนการสอน การประเมินความชำนาญเป็นระยะโดยใช้มาตรการหลายอย่าง

7) หลักสูตรสอดคล้องกับเนื้อหาและมาตรฐานของรัฐ ประกอบด้วย หลักสูตรนั้นสอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐและกว้างกว่าที่กำหนดไว้ในมาตรฐานของรัฐ

Linder and Brooks (2004) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญ ของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไว้ 6 ประการ ได้แก่

1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-Centered) ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของความคาดหวังของประชาชนและมีการดำเนินการเพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังของประชาชนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-Oriented) ได้แก่ การดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ ซึ่งหน่วยงานราชการ โดยปกติมีการจัดการผลการดำเนินงานในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) มากกว่าผลลัพธ์

3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable) ได้แก่ การตรวจสอบได้ทางการเงิน การระมัดระวังจำนวนเงินที่ถูกจ่ายไปในงบประมาณที่กำหนด องค์กรที่สมรรถนะสูงไม่เพียงแต่วัดผลและรายงานผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่ต้องชี้แจงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของเงินที่ถูกจ่ายไป

4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible) ได้แก่ องค์กรมีการค้นหาโอกาสใหม่ ๆ และสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่ตอบสนองสู่ความท้าทายใหม่ๆ พนักงานถูกกระตุ้น ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีที่จะสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีกระบวนการ และโครงสร้างองค์กรตอบสนองอย่างฉับพลันต่อโอกาสขององค์กร

5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative) ได้แก่ มีความเข้าใจในระบบใหญ่ขององค์กร สร้างการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการปฏิบัติงานที่เปิดกว้าง และมีหน่วยงานเครือข่ายเพื่อสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงาน

6) มีความมุ่งมั่น (Passionate) ได้แก่ องค์กรมีความชัดเจนต่อเป้าหมาย และการปฏิบัติงานใน การที่จะทำให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล

นอกจากนี้ Linder and Brooks ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกว่าจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 6 ประการข้างต้น หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถที่สำคัญอีก 9 ประการได้แก่

1) การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and Policy Making) ได้แก่ การกำหนดความชัดเจนของแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมาย ตระหนักถึงยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กร ซึ่งยุทธศาสตร์และนโยบายที่ดีนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2) การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and Process Design) ได้แก่ การใช้หลัก 6 ประการเป็นกรอบของรูปแบบกระบวนการขององค์กร องค์กรที่มีสมรรถนะสูงไม่เพียงแต่ออกแบบองค์กรและกระบวนการเพื่อความก้าวหน้า แต่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับผลลัพธ์และคุณค่าขององค์กร

3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ได้แก่ การวางแผนและกระบวนการเพื่อให้มั่นใจว่าจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการแบ่งปันผลการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยกับสมาชิกในองค์กร

4) การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering) ได้แก่ การมีพันธมิตรและเครือข่าย ทั้งจากภาคเอกชนหรือผู้ให้บริการอื่นๆ จนถึงการมีส่วนร่วมของอาสาสมัครจากองค์กรหรือชุมชน การร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร

5) การดำเนินงานที่ดี (Operations) ได้แก่ การดำเนินการก่อให้เกิดคุณภาพสูงในองค์กร เพื่อส่งมอบสิ่งที่ดีและงานที่มีคุณภาพ

6) การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and Client Relationship Management) ได้แก่ มีการจัดทีมงานวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ การสำรวจความพึงพอใจและผลการศึกษา เพื่อนำไปสู่การทราบความต้องการของลูกค้า สิ่งเหล่านี้ทำให้เข้าใจถึงความแตกต่างของลูกค้า และนำไปสู่การออกแบบการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย

7) การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and Logistics) ได้แก่ มีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น การลงทุน กระบวนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและระบบสนับสนุนที่ดี และบริหารจัดการได้ทันกับเวลาที่ลูกค้าต้องการ

8) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ได้แก่ มีระบบบริหารบุคลากรที่ยืดหยุ่นเปิดโอกาสนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และตอบสนองความต้องการของบุคลากร

9) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information Management) ได้แก่ การนำข้อมูลสารสนเทศไปสู่การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

ศูนย์ความสำเร็จทางการศึกษาแห่งชาติ (The National Center for Educational Achievement [NCEA], 2011) ได้กล่าวถึง 20 ลักษณะของระบบโรงเรียนสมรรถนะสูง

ส่วนที่ 1 การเรียนรู้ของนักเรียน

ลักษณะที่ 1 หลักสูตรของโรงเรียนที่ชัดเจนสอดคล้องกับวิทยาลัยและความพร้อมด้านอาชีพ

ลักษณะที่ 2 การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานถูกกำหนดโดยความต้องการของผู้สำเร็จการศึกษา

ลักษณะที่ 3 มีการวางแผนจัดเตรียมทรัพยากรอย่างละเอียด

ลักษณะที่ 4 หลักสูตรของโรงเรียนไม่สามารถปฏิเสธได้ กล่าวคือ ต้องให้หลักสูตรของโรงเรียนเป็นหลักสูตรที่สอนในทุกห้องเรียน หลักสูตรที่ถูกจัดวางอย่างเหมาะสมจะกำหนดสิ่งที่ครูจะสอน และเนื้อหาและทักษะที่นักเรียนต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารและครูเข้าใจเป้าหมายการเรียนรู้เหล่านี้ และนำไปใช้กับนักเรียนทุกคน

ส่วนที่ 2 การคัดเลือกบุคลากร ความเป็นผู้นำ และการเสริมสร้างศักยภาพ

ลักษณะที่ 5 ผู้บริหารได้รับการคัดเลือกตามผลงานที่พิสูจน์แล้ว

ลักษณะที่ 6 ภาวะผู้นำภายในได้รับการพัฒนา

ลักษณะที่ 7 การสรรหากลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษและได้รับการจัดลำดับความสำคัญ

ลักษณะที่ 8 ครูใหม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ในด้านการเรียนการสอน

ลักษณะที่ 9 มีโครงสร้างในการทำงานร่วมกันในทุกระดับ

ลักษณะที่ 10 บุคลากรได้รับการสนับสนุนอย่างทั่วถึง

ลักษณะที่ 11 การพัฒนาวิชาชีพมุ่งเน้นไปที่หลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินผล

ส่วนที่ 3 เครื่องมือการเรียนการสอน (โปรแกรมและกลยุทธ์)

ลักษณะที่ 12 การจัดการเรียนการสอนเป็นพื้นฐานของการวิจัยและจะต้องทำอย่างระมัดระวัง

ลักษณะที่ 13 เรียนการสอนถูกนำไปใช้จริงและประเมินตามจริง

ส่วนที่ 4 การตรวจสอบ (การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และการใช้ข้อมูล)

ลักษณะที่ 14 มีระบบการจัดการข้อมูล

ลักษณะที่ 15 มีระบบการประเมินข้อมูลที่สอดคล้องกัน และสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน

ลักษณะที่ 16 การวิเคราะห์อย่างเที่ยงตรงและสม่ำเสมอเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนที่ 5 การรับรู้ การแทรกแซง และการปรับปรุงแก้ไข

ลักษณะที่ 17 แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดคือการศึกษาและแบ่งปันข้อมูล

ลักษณะที่ 18 ส่วนของโรงเรียนที่เกิดปัญหาได้รับการสนับสนุน และปรับปรุงแก้ไข

ลักษณะที่ 19 การเรียนภาคเสริมของโรงเรียนและความพยายามของนักเรียน

ลักษณะที่ 20 การใช้ข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอน

จากผลการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ กำหนดองค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูงดังกล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า องค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความหมายเดียวกัน คล้ายคลึงกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนั้นเพื่อการนำองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็นกลาง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน และครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน ดังนี้

1) ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่ ความคาดหวังสูง สภาพแวดล้อม การสนับสนุนการเรียนรู้

- 2) ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน ได้แก่ การมุ่งเน้นผู้เรียน และชุมชน ความสนใจของผู้ปกครองและชุมชน การได้รับการสนับสนุน การให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างวัฒนธรรมพลังขับเคลื่อน
- 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การมุ่งเน้นบุคลากร กลยุทธ์ในการจัดการเรียน การสอน การอบรม การพัฒนาวิชาชีพ ศักยภาพของครู บุคลากรได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่
- 4) ด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การตัดสินใจร่วมกัน การแบ่งปันความเป็นผู้นำ
- 5) ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน ได้แก่ การมองภาพอนาคต การกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การวางแผนกลยุทธ์
- 6) ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน ได้แก่ หลักสูตรสอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ การประเมินความก้าวหน้า การประเมินผลตามกระบวนการ การประเมินนักเรียนอย่างมี วัตถุประสงค์ มีระบบการจัดการข้อมูลมีระบบการประเมิน
- 7) ด้านความสัมพันธ์ ได้แก่ การสื่อสาร การรับฟังความคิดเห็น การทำงานข้ามสายงาน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม
- 8) ด้านจรรยาบรรณในการทำงาน ได้แก่ การมีกำลังใจในการทำงาน การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ
- 9) ด้านการมอบหมายภาระงาน ได้แก่ การวางแผนบุคลากรล่วงหน้า ความตั้งใจใน การทำงาน การยอมรับถูกติกาในการทำงาน การจัดสวัสดิการ การถ่ายทอดงาน

จากการกำหนดข้อองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางสังเคราะห์ โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้ เกณฑ์ความถี่เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดในการวิจัยตามลำดับ ดังแสดงในตาราง ที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูงจากนักวิชาการเพื่อประกอบ
กรอบแนวคิด การวิจัย เรื่อง การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูทาง
การศึกษาที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

องค์ประกอบ	Craig et al., 2005	Kannapel & Clements, 2005	Shannon & Bylsma, 2007	จิตพร งามสงวน, 2561	จิรศักดิ์ สะอาด, 2561	วินาศ เจริญชัย, 2562	สมคิด สกตสถาปัตย์, 2562	ปัสริญา ผ่องแผ้ว, 2563	ปณัฏฐ์ เตมียา, 2563	ชลธิชา บุญนัท, 2564	ผลรวม
1. ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูง	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	-	4
2. ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียนครอบครัวและชุมชน	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	7
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	✓	-	✓	-	✓	✓	-	-	✓	✓	6
4. ด้านความเป็นผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
5. ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	8
6. ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	6
7. ด้านความสัมพันธ์	-	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	4
8. ด้านจรรยาบรรณในการทำงาน	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	-	2
9. ด้านการมอบหมายภาระงาน	-	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	7
รวม	6	6	7	5	3	7	5	3	7	5	

ที่มา: รวบรวมโดยผู้วิจัย

จากตารางที่ 2.3 จะเห็นได้ว่าการสังเคราะห์องค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูงตามแนวคิดนักวิชาการทั้ง 10 แนวคิด มีจำนวน 9 ด้าน ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบโดยใช้เกณฑ์วัดจากระดับความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป พบว่ามีองค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูง จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน และด้านการมอบหมายภาระงาน

1) ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน

ชลธิชา บุญนัท (2564) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน คือ กระบวนการบริหารจัดการที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจและให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ เปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

บุญศรีศรี เหมบุรุษ (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน คือ มีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

สมคิด สกุลสถาปต์ (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน คือ การปฏิสัมพันธ์สมดุลด้วยการวิเคราะห์ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างพื้นฐานการปฏิบัติงานเน้นพลังความร่วมมือด้วยการเรียนรู้จากการถอดบทเรียนร่วมกับครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบการพินิจกำลังประสานความคิดต่าง การรักษาความสัมพันธ์กับครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงความร่วมมือ มีการกำหนดแผนที่เส้นทางการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนที่มีทุกภาคส่วนเป็นกลไกขับเคลื่อน การใช้พลังความร่วมมือสร้างสมดุลของการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด

วินุลาศ เจริญชัย (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน คือ ความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรนักเรียน และผู้ปกครอง การให้บริการที่ประทับใจ การสร้างความสัมพันธ์ รักษาความสัมพันธ์ที่ดี มีการสำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จตุพร งามสงวน (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน คือ การคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการจัดสวัสดิการ การดูแลผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างเหมาะสมและมีการให้ความสำคัญต่อการจัดทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

Shannon and Bylsma (2007) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน คือ ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่ง ในหมู่ครูในทุกระดับ และกับพนักงานคนอื่นๆ ทุกคนมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน คนในชุมชนรู้สึกว่าคุณคนมีส่วนรับผิดชอบในการให้ความรู้แก่นักเรียนไม่ใช่แค่ครูและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน ครอบครัว ธุรกิจ หน่วยงานบริการสังคมและวิทยาลัย / มหาวิทยาลัยของชุมชน ล้วนมีบทบาทสำคัญในการอบรมนักเรียน

Craig et al. (2005) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน คือ การได้รับความสนใจของผู้ปกครองที่แข็งแกร่ง และการได้รับการสนับสนุนจากชุมชน

สรุปว่า ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน หมายถึง โรงเรียนได้รับความสนใจจากผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนอย่างแข็งแกร่ง มีการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับการสนับสนุน ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาจากผู้ปกครองและชุมชน มีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ มีการสร้างความสัมพันธ์ และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการสำรวจความต้องการ และความพึงพอใจพร้อมรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ด้านการพัฒนานุเคราะห์

ชลธิชา บุญนที (2564) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้าน การพัฒนานุเคราะห์ คือ กระบวนการจัดการผู้บริหารและครูในโรงเรียนให้มีความเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่ง โดยการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การรักษาคณเฑาะ การอบรมและพัฒนาคนเก่ง การให้ค่าตอบแทนและรางวัลคนเก่ง เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนโรงเรียนให้เป็น โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

บุญศรี งามบุรุษ (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้าน การพัฒนานุเคราะห์ คือ มีการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การรักษาคณเฑาะ การอบรมการพัฒนาคนเก่ง การให้ค่าตอบแทนและรางวัลคนเก่ง เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

วิมลดา เจริญชัย (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้าน การพัฒนานุเคราะห์ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีอุดมการณ์ ความสนใจเดียวกัน เข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้การศึกษา และฝึกอบรมพัฒนานุเคราะห์ตามวิสัยทัศน์ มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน สร้างทีมงานให้กับบุคลากร ปลุกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

จรัสศรี สะหวด (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้าน การพัฒนาบุคลากร คือ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง และเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และดำเนินกิจการต่างๆในองค์กรอย่างเสมอภาค

Shannon and Bylsma (2007) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้าน การพัฒนาบุคลากร คือการพัฒนาวิชาชีพ โดยเน้นหนักไปที่การฝึกอบรมบุคลากรในด้านที่ต้องการมากที่สุด ข้อเสนอแนะจากการเรียนรู้และการสอนมุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง และการสนับสนุนยังสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนหรือภาครัฐ

Craig et al. (2005) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้าน การพัฒนาบุคลากร คือ ครูใหม่ได้รับคำปรึกษา ได้รับการพัฒนาอาชีพ ครูทุ่มเทในการทำงานอย่างหนัก และได้รับการปฏิบัติในฐานะมืออาชีพ

สรุปว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ครูใหม่มีครูพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และคำปรึกษาในการปฏิบัติงาน มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ครูมีกลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายและตรงตามความต้องการของนักเรียน มีการปลูกฝังให้นักเรียนมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง มีการคัดเลือก สรรหา บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมาช่วยพัฒนาองค์กร และมีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) ด้านความเป็นผู้นำ

ชลธิชา บุญนัท (2564) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความเป็นผู้นำ คือ ผู้บริหารมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆขององค์กร

ปัสรินญา ผ่องแผ้ว (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความเป็นผู้นำ คือ การทำให้คนในองค์กรทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวในการทำงาน มีแผนรองรับสถานการณ์ต่างๆ มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการบริหารจัดการ

บุญศรีศรี เหมบุรุษ (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความเป็นผู้นำ คือ มีกระบวนการบริหารจัดการที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการจัดเก็บองค์ความรู้และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถนำไปปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วินุลาศ เจริญชัย (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความเป็นผู้นำ คือ มีการปฏิบัติอย่างเปิดเผย มีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรหลักและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สมคิด สกุลสถาปัติ (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความเป็นผู้นำ คือ มีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวสูง และเหมาะสมกับสถานการณ์ บริหารจัดการโดยยึดหลัก ความคุ้มค่า ความมีเหตุผล และการบริหารความเสี่ยงเป็นแกน และใช้ความรู้ รอบคอบและ คุณธรรมกำกับ

ปณคนนท์ เกียรประภากุล (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความเป็นผู้นำ คือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารให้เกิดระบบการศึกษาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยต้องมีการ ปรับใช้ภาวะผู้นำให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และความรู้ความสามารถของครูในโรงเรียน ซึ่งภาวะผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานในยุคการศึกษา 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จตุพร งามสงวน (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความเป็นผู้นำ คือ การที่ ผู้นำมีการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน โดยมีการมองภาพในอนาคตและมีการจัดกระบวนการ และทรัพยากรได้อย่างดี

จรัสศรี สะหวด (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความเป็นผู้นำ คือ มีการ ออกแบบบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและทันสมัยอยู่เสมอ และมีการเปิดโอกาสให้ บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพัฒนาองค์กร

Kannapel and Clements (2005) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความเป็นผู้นำ คือ รูปแบบความเป็นผู้นำนั้นมีความแตกต่างกันมากในแต่ละโรงเรียน แต่ทุกคนก็มีกระบวนการ ตัดสินใจร่วมกัน ไม่มีโรงเรียนใดที่มีผู้นำเผด็จการ หรือบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจถือว่าเป็น สิ่งที่สำคัญที่สุด

Craig et al. (2005) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความเป็นผู้นำ คือ ผู้บริหารมี การวางแผนกระบวนการและขั้นตอน เพื่อสนับสนุนการสอนและเป็นจุดศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียน ผู้บริหารมีการขอข้อมูลและมีการแบ่งปันการตัดสินใจ

Shannon and Bylsma (2007) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความเป็นผู้นำ คือ การเป็นโรงเรียนที่มีการกิจที่ชัดเจน มีความคาดหวังสูง มีความเป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนการ สอนและมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำมีสไตล์และบทบาทที่แตกต่างกัน ครูและเจ้าหน้าที่มี บทบาทความเป็นผู้นำ

ศรีสุดา วงษ์วิเศษกุล (2554) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญในด้านความเป็นผู้นำ คือ การเป็นตัวอย่างที่ดี การตัดสินใจที่แน่นอน เป็นผู้ชี้แนะและอำนวยความสะดวก มีความมั่นใจใน ตนเอง มีความซื่อสัตย์และจริงใจ นำองค์กรเพื่อบริหารจัดการที่มีคุณภาพ สร้างความเชื่อมั่นใน องค์กร มุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร สร้างผลงานที่ดี มีรูปแบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง เป็นผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรในงานที่สำคัญ

สรุปว่า ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารมีการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ มีการวางแผนกระบวนการจัดการ, ขั้นตอน เพื่อสนับสนุนการสอนอย่างชัดเจน ผู้บริหารเป็นจุดศูนย์กลางของโรงเรียน เป็นตัวอย่างที่ดี มีความมั่นใจในตนเอง มีรูปแบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการแบ่งปันข้อมูลและให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน และมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน

4) ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน

ชลธิชา บุญนัท (2564) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้าน การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และมาตรฐาน คือ กระบวนการตัดสินใจทางการบริหารที่สามารถส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน โดยมีการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

บุญชรศรี เหมบุรุษ (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้าน การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน คือ มีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ มาตรฐานและพันธกิจของโรงเรียน ร่วมกันกับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการดำเนินงานตามแผนงานและพันธกิจขององค์กร

วินุลาศ เจริญชัย (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้าน การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน คือ การปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเป้าหมาย ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายความเป็นไปได้ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ การเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีแผนปฏิบัติการที่ยึดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ และมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

สมคิด สกุลสถาปัตย์ (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้าน การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน คือ การเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน มีการวิเคราะห์โรงเรียน เพื่อกำหนดแผนที่เส้นทางในการพัฒนา มีการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งระบบตามแผนที่เส้นทางแบบสมดุล มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานตามภารกิจ มีช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนหลากหลาย มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จตุพร งามสงวน (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้าน การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน คือ การมีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์นั้น

จรัสศรี สะหวด (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้าน การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และมาตรฐาน คือ มีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ มีการจัดการกลยุทธ์อย่างชัดเจน มีระบบ ระเบียบ แบบแผนชัดเจน และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

Shannon and Bylsma (2007) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้าน การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน คือ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนรู้ว่าพวกเขาจะไปที่ไหนและทำไม มุ่งเน้นไปที่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ไว้ร่วมกัน และทุกคนเข้าใจถึงบทบาทของพวกเขาในการบรรลุวิสัยทัศน์ การมุ่งมั่นและการมองเห็นเป้าหมาย ได้รับการพัฒนามาจากความเชื่อและค่านิยมทั่วไป ช่วยสร้างทิศทางที่สอดคล้องสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

Craig et al. (2005) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้าน การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และมาตรฐาน คือ การกำหนดภารกิจของโรงเรียน การขับเคลื่อนนักเรียน มีการกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้สอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐและกว้างกว่าที่รัฐกำหนด และได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติ

สรุปว่า ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน หมายถึง โรงเรียนมีเป้าหมาย และวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีการจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ มีการนำคำแนะนำต่างๆมาพัฒนา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย . มีการกิจที่ขับเคลื่อน โรงเรียนและนักเรียนได้สอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำไป ปรับปรุง พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้บริหารมุ่งมั่นให้ครูเข้าใจบทบาทของตนเอง และมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ

5) ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน

วินุลาศ เจริญชัย (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านการประเมินผลอย่างมี มาตรฐาน คือการวิเคราะห์สถานการณ์การทำงานจากรอบด้าน ทุกมุมมอง โดยมีรูปแบบวิธีการที่ แตกต่างกัน

สมคิด สกุลสถาปัตต์ (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านการประเมินผล อย่างมีมาตรฐาน คือมีการออกแบบบริหารการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐาน มีการ ระดมความคิด วิเคราะห์ช่องว่างของแผนที่เส้นทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีการส่งเสริมให้ผู้เรียน

คิดกิจกรรมเองและปฏิบัติจริง ส่งเสริมให้ครูใช้ผลป้อนกลับของผู้เรียนในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และมีการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน เชิงเทียบสมรรถนะ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการสื่อสารสองทางผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

จตุพร งามสงวน (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน คือมีการจัดกระบวนการและทรัพยากร และออกแบบกระบวนการ มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการ มีการตรวจสอบ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามขั้นตอน

จิตติมา อัครธิพิงศ์ (2556) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน คือกระบวนการที่ผู้บริหารใช้พิจารณาผลการปฏิบัติงานว่า ปฏิบัติงานได้ในระดับใด เพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อทำให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Kannapel and Clements (2005) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน คือการที่โรงเรียนมีระบบในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นประจำ และมีการวางแผนหรือเปลี่ยนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน

Craig et al. (2005) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน คือมีการประเมินผลนักเรียนอย่างมีวัตถุประสงค์ มีการใช้ข้อมูลเพื่อวางแผนการสอน และมีการประเมินความชำนาญเป็นระยะ โดยมีมาตรการที่หลากหลาย

Shannon and Bylsma (2007) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน คือมีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ การใช้รูปแบบการประเมินที่แตกต่างกัน การสอนถูกปรับตามการติดตามความก้าวหน้าและความต้องการของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

สรุปว่า ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน หมายถึง มีการจัดการ ออกแบบ กระบวนการ การตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ มีระบบการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญต่อข้อมูลความคิดของนักเรียน และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

6) ด้านการมอบหมายภาระงาน

ชลธิชา บุนนที (2564) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านการมอบหมายภาระงาน คือ การที่ผู้นำนองค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรให้ร่วมกันปฏิบัติงาน โดยเน้นการให้ความสำคัญกับผู้เรียน เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและชุมชน

ปัสริณญา ผ่องแผ้ว (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านการมอบหมายภาระงาน คือ การให้ความไว้วางใจ การปฏิบัติต่อกันอย่างจริงใจ การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงานว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมได้ รวมถึงการยอมรับในความสามารถของคนในองค์กร

บุญศรีศรี เหมบุรุษ (2563) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านการมอบหมายภาระงาน คือ การมีกระบวนการจัดการผู้บริหารและครูในโรงเรียนให้มีความเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่ง ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลในองค์กร

สมคิด สกุลสถาปัตย์ (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านการมอบหมายภาระงาน คือ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติกรให้คุณค่าในความเชี่ยวชาญของครูเป็นสำคัญการสำรวจความสามารถหรือทักษะที่จำเป็นของครูเป็นรายบุคคล การสร้างความตระหนักในคุณค่าของการแสวงหาเทคนิค/วิธีการที่หลากหลายมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ การส่งเสริมให้ครูวางแผนการทำงานตามเส้นทางอาชีพ การใช้กลยุทธ์จูงใจครูให้สร้างคุณค่าตามความแตกต่างระหว่างบุคคลการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงนวัตกรรมการสอน

วินุลาศ เจริญชัย (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านการมอบหมายภาระงาน คือ การกำหนดขอบข่ายกระบวนการ การจัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ เข้าใจขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของโรงเรียน บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการ มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน

สถาพร นาวานุเคราะห์ (2562) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านการมอบหมายภาระงาน คือการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ โดยตัวผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา มีการกระจายงานในหน้าที่, ความรับผิดชอบ และอำนาจในการตัดสินใจ ภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ

จตุพร งามสงวน (2561) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านการมอบหมายภาระงาน คือการจัดทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสมกับงาน มีการวางแผนการสืบสานผลลัพธ์ความสำเร็จจากการทำงาน

นิสิต มโนตั้งวรพันธ์ (2554) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านการมอบหมายภาระงาน คือการกระตุ้นให้ผู้บริหารเร่งพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เหนือกว่าทุกคนในองค์กร เป็นตัวกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของผู้รับมอบหมายงาน และเป็นตัวกระตุ้นให้กระบวนการทำงานภายในองค์กรคล่องตัว และรวดเร็วขึ้น อีกทั้งยังเป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้คุ้มค่าสูงสุดด้วย

Kannapel and Clements (2005) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญใน ด้านการมอบหมายภาระงาน คือการที่บุคลากร เจ้าหน้าที่ ทำงานอย่างหนักเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน การมีส่วนร่วมในการวางแผนงานร่วมกัน ไม่มีเผด็จการ มีการแทรกแซงงานอย่างเหมาะสม บุคลากรมีความกระตือรือร้นและอุทิศตน ไม่มีการใช้งานหนักเกินไปหรือทำให้เกิดความเหนื่อยหน่ายของครู

สรุปว่า ด้านการมอบหมายภาระงาน หมายถึง มีการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นของครูเป็นรายบุคคล ใช้กลยุทธ์ในการจูงใจครูให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการและมีวิธีดำเนินการกับผู้ที่ไม่มีผลปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ภายในขอบเขตที่กำหนดให้กับผู้ได้บังคับบัญชา และมีการจัดสวัสดิการและมีปัจจัยที่สนับสนุน และให้กำลังใจในการทำงานสูง

2.3 โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ตั้งขึ้นตาม ราชกิจจานุเบกษา หน้า 4 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เล่ม 138 ตอนพิเศษ 38 ง ลงวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนดและเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 ประกาศ ณ วันที่ 29 กรกฎาคม 2554 โดยกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และที่ตั้งของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นลำดับที่ 51 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ประกอบด้วยท้องที่จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดสมุทรสงคราม ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองสมุทรสาคร ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จึงตั้งอยู่ที่ 1200 ถนนเอกชัย ตำบลมหาชัย อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร 74000 โดยใช้พื้นที่ของโรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย มีพิธีเปิดป้ายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2564 โดยมีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม คือ นางอรุณรักษ์ สุขสวัสดิ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ดำรง

ตำแหน่งตั้งแต่วันที่ 27 สิงหาคม 2564 – ปัจจุบัน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม, 2565)

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 20 แห่ง ประกอบด้วยโรงเรียนในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 11 แห่ง และโรงเรียนในจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 9 แห่ง สามารถจำแนกตามขนาดของโรงเรียนได้ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม, 2565)

- 1) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 2 แห่ง ประกอบด้วย โรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัยและโรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ
- 2) โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 4 แห่ง ประกอบด้วย โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” โรงเรียนอ้อมน้อยโสภณชนูปถัมภ์โรงเรียนถาวรานุกูล และโรงเรียนศรัทธาสมุทร
- 3) โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 5 แห่ง ประกอบด้วย โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์สมุทรสาคร โรงเรียนสมุทรสาครวุฒิชัย โรงเรียนวัดธรรมจริยาภิรมย์โรงเรียนอัมพวันวิทยาลัย และโรงเรียนท้ายหาด
- 4) โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 9 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนพันท้ายนรสิงห์วิทยา โรงเรียนวัดหลักสี่พัฒนาราษฎร์อุปถัมภ์ โรงเรียนหลักสองส่งเสริมวิทยา โรงเรียนกุศลวิทยา โรงเรียนเทพสุวรรณชาฎวิทยา โรงเรียนสกลวิสุทธิ โรงเรียนเมธีคุณะวันวิทยาลัย โรงเรียนวัดบางกะพ้อม (คงลาภยังประชานุสรณ์) และ โรงเรียนวัดแก้วเจริญอานวยวิทย

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

อุไรลักษณ์ ปุ่มเป้า (2565) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และหน่วยงานที่สังกัด

ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน ไม่มีความแตกต่างกัน

มยุลี ปันทะโชต (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ นโยบายขององค์กร และ ด้านการนำองค์กร

กมลวรรณ ปานประดิษฐ์ (2563) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง ผลการศึกษาพบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับ แรงจูงใจจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความเสมอภาคในหน่วยงาน ด้านผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พรเพชร บุตรดี (2563) ได้ทำการวิจัย เรื่อง อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอท่าอุเทน จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ยกเว้นด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านนโยบายและการบริหารและด้านสวัสดิการและความมั่นคง

ปิยวรรณ เกษติ และบำเพ็ญ ไมตรีโสภณ (2563) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน

วินุลาศ เจริญชัย (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในโรงเรียน สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ผลการวิจัย พบว่า องค์กรประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 7 องค์กรประกอบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3) การจัดการความรู้ 4) การจัดการกระบวนการ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 7) การมุ่งเน้นผลการ ปฏิบัติงาน

สินีริชา เบอรธา (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผล ต่อขวัญและกำลังใจของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัย พบว่า ด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ และการเป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการในหน่วยงานงานของตน ได้ ด้านขวัญและกำลังใจของครู อยู่ระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความเพียงพอของรายได้ และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และ ด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียน

สรพรเพชร โทวิชา (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีองค์ประกอบของกลยุทธ์ คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) กลยุทธ์ย่อย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูงกลยุทธ์การบริหารงานด้านวิชาการ 2) กลยุทธ์การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ 3) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่มืออาชีพ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมสร้างวินัยสู่ความเป็นเลิศ 4) กลยุทธ์การบริหารงานธุรการอย่างมีระบบ พัฒนากิจการนักเรียน อาคารสถานที่ และสร้างความสัมพันธ์แก่ชุมชน ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Murtedjo and Suharningsih (2016) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กร การสร้าง แรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีผลกระทบอย่างไรต่อประสิทธิภาพของการ

ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมในองค์กรและความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยองค์ประกอบในการสร้างแรงจูงใจของวิจัยในครั้งนี้ คือครูมีเป้าหมายในการทำงานที่ได้รับอย่างชัดเจน การได้รับการยอมรับจากคนในองค์กรและวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

Daniels (2017) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งทางด้านการศึกษาและจิตวิทยา ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจของครูได้รับอิทธิพลมาจากหลักสูตรการศึกษาที่มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม โดยในเนื้อหาหลักสูตรนั้นต้องมีการเพิ่มแรงจูงใจในการสอนให้กับครู ผู้บังคับบัญชาควรให้อิสระในด้านการวางแผน หลักสูตรการศึกษาจะสามารถเพิ่มพูนทักษะและขีดความสามารถในการพัฒนาตนเองของครูผู้สอน พร้อมทั้งควรมีการจัดการอบรมบุคลากรในโรงเรียน

Richman (2015) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า องค์กรสมรรถนะสูงไม่สามารถคงอยู่ได้ ถ้าองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันต้องมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานในด้านความสามารถ และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

Jennifer (2015) ได้ทำการศึกษารวบรวมโดยใช้เครื่องมือที่ชื่อว่า Program Evaluation Plan (PEP) เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ของขวัญและกำลังใจของครูในแต่ละโรงเรียน และสำรวจความสัมพันธ์ที่จะเป็นไปได้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของครู โดยจัดทำแบบสอบถามและแบบข้อคำถามให้กับครูและผู้บริหารโรงเรียน จากการสำรวจผู้วิจัยได้สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และผลลัพธ์ของการสำรวจพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนขวัญและกำลังใจของครูส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน

Waal and Figns (2011) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นการศึกษาติดตามประเมินผลความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธนาคารเนบิลแห่งประเทศเนปาล โดยมีการประเมินความก้าวหน้าของผลประกอบการโดยเปรียบเทียบกับผลการศึกษาในครั้งแรก ผลการวิจัยพบว่า ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ด้านการเงินการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น แต่ยังไม่สะท้อนการ

เป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยพบว่าการรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรในส่วนผู้บริหารและพนักงานมีความแตกต่างกัน

Thomas (2007) ได้ศึกษาเรื่อง เปรียบเทียบขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษา: เปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนรัฐบาลกับโรงเรียนเอกชน ในเมืองเซนต์หลุยส์ รัฐมิสซูรี สหรัฐอเมริกา โดยกลุ่มตัวอย่างจากครูโรงเรียนรัฐบาลกับครูโรงเรียนเอกชนเท่าๆ กันแล้ว หากความแตกต่างของขวัญ ผลการศึกษา พบว่า ขวัญของครูมีความแตกต่างกันใน 6 ปัจจัย ได้แก่ ความพึงพอใจ ความสามัคคีระหว่างครู สถานภาพของครู ความช่วยเหลือทางการศึกษาจากชุมชน การอำนวยความสะดวก การให้บริหารแก่นักเรียน และความกดดันจากชุมชน และมี 4 ปัจจัยที่ไม่มีความแตกต่าง ได้แก่ ความสามัคคีของผู้บริหาร เงินเดือนครู ชั่วโมงการสอนของครูและเนื้อหาหลักสูตร

Shannon and Bylsma (2007) ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะของโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูง ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะ 9 ประการที่ส่งผลให้โรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ได้แก่ 1) มีจุดเน้นที่ชัดเจน 2) มีมาตรฐานและความคาดหวังที่สูงสำหรับนักเรียนทุกคน 3) ความเป็นผู้นำ 4) การทำงานร่วมกันและการสื่อสารในระดับสูง 5) หลักสูตร คำแนะนำ และ การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ 6) การติดตามการเรียนรู้และการสอนเป็นประจำ 7) การพัฒนาวิชาชีพ 8) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ และ 9) การมีส่วนร่วมของครอบครัวและชุมชนในระดับสูง

Wilcox (1993) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบการให้มีส่วนร่วมหรือเป็นทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา หรือศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและขวัญในการทำงาน ผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีผู้นำมากๆ จะทำให้มีความสามารถในการลดความคับข้องใจ ความขุ่นใจ และกลับเพิ่มบรรยากาศของขวัญและความพึงพอใจมากขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 2) ศึกษาปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 3) ศึกษาปัจจัยของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 4) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางและรายละเอียดต่างๆของการวิจัย ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 ขั้นตอนในการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ขั้นตอนในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ซึ่งการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษา 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 2) ปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม และ 3) ปัจจัยของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ขั้นที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ขั้นตอนที่ 1

ประชากรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 1,122 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร, 2565) กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร ครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 285 คน โดยใช้วิธีการเปิดตารางขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) จากนั้นดำเนินการโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นแยกตามขนาดของโรงเรียน (Stratified Random Sampling) ดังจะแสดงได้ตามตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 3.1 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม แยกตามขนาดของโรงเรียนและค่าร้อยละที่ใช้เก็บข้อมูล

ขนาดของโรงเรียน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	คิดเป็นจำนวนร้อยละ
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	279	71	25
โรงเรียนขนาดใหญ่	411	106	37
โรงเรียนขนาดกลาง	284	71	25

ตารางที่ 3.1 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
แยกตามขนาด ของโรงเรียนและค่าร้อยละที่ใช้เก็บข้อมูล (ต่อ)

ขนาดของโรงเรียน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	คิดเป็นจำนวนร้อยละ
โรงเรียนขนาดเล็ก	148	37	13
รวม	1,122	285	100

เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามขนาดของโรงเรียนตามตารางแล้ว นำรายชื่อแต่ละโรงเรียนแยกตามขนาดของโรงเรียนที่กลุ่มประชากรปฏิบัติหน้าที่อยู่ นำมาทำการจับฉลากแบบคัดออก เพื่อให้ได้โรงเรียนที่จะใช้เก็บข้อมูลตามกลุ่มเป้าหมาย

3.2.2 ขั้นตอนที่ 2

การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) จะประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ซึ่งมีตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล โดยใช้การสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

- 1) มีประสบการณ์ อายุราชการอย่างน้อย 10 ปี หรือ
- 2) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทในสาขาการบริหารการศึกษา

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษา 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม และ 2) ปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้แก่แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน รายละเอียดของแบบสอบถามในแต่ละรายการเป็นดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โดยสังเคราะห์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ข้อสรุป 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2) ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา 3) ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน 4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 5) ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน 6) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 7) ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ 8) ด้านความรับผิดชอบในงาน 9) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน 10) ความน่าสนใจในลักษณะงาน แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิดของ Likert (1967) จำนวน 49 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูง เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดซึ่งจำแนกเนื้อหาเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร 3) ด้านความเป็นผู้นำ 4) ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน 5) ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน 6) ด้านการมอบหมายภาระงาน แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิดของ Likert (1967) จำนวน 36 ข้อ

3.3.2 ขั้นตอนที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยมีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน 2) ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ 3) ด้านความรับผิดชอบในงาน 4) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และ 5) ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน เป็นการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามปลายเปิด

3.4 การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ขั้นตอนที่ 1

ในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือโดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาเอกสาร หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม

2) ศึกษาเอกสาร หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ โรงเรียนสมรรถนะสูง

3) กำหนดขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าวิจัย ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 10 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (2) ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา (3) ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน (4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (5) ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน (6) ด้านความสำเร็จในการทำงาน (7) ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ (8) ด้านความรับผิดชอบในงาน (9) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (10) ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน จำนวน 49 ข้อ ส่วนในด้านของโรงเรียนสมรรถนะสูง จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน (2) ด้านการพัฒนาบุคลากร (3) ด้านความเป็นผู้นำ (4) ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน (5) ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน (6) ด้านการมอบหมายภาระงาน จำนวน 36 ข้อ

4) สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู และ โรงเรียนสมรรถนะสูง แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (1967) โดยนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงของเนื้อหางานวิจัย

5) นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบและแก้ไขแล้ว เสนอต่อต่อผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อทำการวิเคราะห์หาความตรงตามเนื้อหา ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

โดยกำหนดให้คะแนนดังนี้

+1 เมื่อเห็นว่าตรงตามขอบข่ายเนื้อหาที่ระบุไว้

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าตรงตามขอบข่ายเนื้อหาที่ระบุไว้

-1 เมื่อแน่ใจว่าไม่ตรงตามขอบข่ายเนื้อหาที่ระบุไว้

เลือกใช้ข้อคำถามที่ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .50 ขึ้นไป

6) เมื่อได้ผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยคัดเลือกข้อคำถามที่ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .50 ขึ้นไปมาใช้ โดยผลการพิจารณาความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญได้ค่าความสอดคล้องระหว่าง .60 – 1.00 ทุกข้อ และนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรนอกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน

7) นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) เป็นรายด้านและทั้งฉบับโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ตามวิธีของ Cronbach (1970, pp. 202-204) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) รายฉบับที่ 0.985

8) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

3.4.2 ขั้นตอนที่ 2

นำข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนที่ 1 มาทำการสังเคราะห์เพื่อหาปัจจัยของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและสร้างเครื่องมือเพื่อพัฒนาแนวทางด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด นำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 5 คน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล จากนั้นนำมาสรุปโดยแยกเป็นรายด้าน เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงครามต่อไป

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 ขั้นตอนที่ 1

3.5.1.1 ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยครูสุริยเทพมหาวิทยาลัยรังสิต ไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.5.1.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

3.5.1.3 ขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ธุรการประจำโรงเรียน และผู้ประสานงานให้แจกจ่าย ไปยังกลุ่มตัวอย่างภายในโรงเรียน

3.5.1.4 นัดหมาย กำหนดวันในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามคืนมาภายในเวลา 1-2 สัปดาห์ โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

3.5.1.5 ตรวจสอบเช็คความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ส่งกลับคืนมา

3.5.1.6 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล

3.5.2 ขั้นตอนที่ 2

นำข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสรุปวิเคราะห์ แล้วนำมาสร้างข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจของครู ที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด โดยนำไปสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 5 ท่าน

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 ขั้นตอนที่ 1

3.6.1.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์และใช้ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มีความสมบูรณ์วิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป

3.6.1.2 หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และระดับสมรรถนะของโรงเรียนสมรรถนะสูง ทั้งภาพรวมและแยกเป็นรายด้าน โดยกำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

และกำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยของระดับสมรรถนะของโรงเรียนสมรรถนะสูง เป็นดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีสมรรถนะ อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีสมรรถนะ อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีสมรรถนะ อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีสมรรถนะ อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีสมรรถนะ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.6.1.3 หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) ระหว่างระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และระดับสมรรถนะของโรงเรียนสมรรถนะสูง ทั้งภาพรวมและแยกเป็นรายด้าน โดยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, น. 144)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับของความสัมพันธ์
.81 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
.61 - .80	มีความสัมพันธ์กันระดับสูง
.41 - .60	มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง
.21 - .40	มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ
.20 ลงไป	มีความสัมพันธ์กับระดับต่ำมาก

คัดเลือกตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ขึ้นไป และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยตัวเองไม่เกิน 0.800 ไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนต่อไป

3.6.1.4 ทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อสร้างสมการถดถอยและพิจารณาระดับการส่งผลของตัวแปรด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง จากค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณของสมการถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน

3.6.2 ขั้นตอนที่ 2

3.6.2.1 นำผลการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์เนื้อหาด้วยการวิเคราะห์แบบอุปนัย และสร้างแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง ด้วยการสรุปความจากบทสัมภาษณ์ แยกเป็นรายด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.7.1 สถิติที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.7.1.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Congruence: IOC)

3.7.1.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient - α)

3.7.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.7.2.1 ค่าความถี่ (f)

3.7.2.2 ค่าร้อยละ (%) หรือ p)

3.7.2.3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)

3.7.2.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.7.2.5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient)

3.7.2.6 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิจัย

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ได้แก่

- 1) เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
- 4) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

เพื่อเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นที่เข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์แทนค่าสถิติในการวิจัย ดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X_1	แทน	เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
X_2	แทน	การปกครองและการบังคับบัญชา
X_3	แทน	สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน
X_4	แทน	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
X_5	แทน	นโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน
X_6	แทน	ความสำเร็จในการทำงาน

X_7	แทน	การได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ
X_8	แทน	ความรับผิดชอบในงาน
X_9	แทน	ความก้าวหน้าในการทำงาน
X_{10}	แทน	ความน่าสนใจในลักษณะงาน
Y'	แทน	สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Z_y	แทน	สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
IOC	แทน	ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
β	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ พยากรณ์ในรูปคะแนน

มาตรฐาน

SE.	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
Std.	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ
T	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบที

โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษา 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 2) ปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม และ 3) ปัจจัยของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ขั้นตอนที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ผลการวิจัยเป็นดังนี้

4.1 การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีหัวข้อในการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2) ผลการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
- 3) ผลการศึกษาปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
- 4) ผลการศึกษาปัจจัยของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 285 คน จำแนกตามอายุ ตำแหน่งงาน อายุงาน และวุฒิการศึกษา ได้แสดงตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูล		จำนวน(คน)	ร้อยละ
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	41	14.4
	30 – 49 ปี	195	68.4
	50 ปีขึ้นไป	49	17.2
	รวม	285	100.0
ตำแหน่งงาน	ครูอัตราจ้าง	26	9.1
	พนักงานราชการ	10	3.5
	ครูผู้ช่วย	7	2.5
	ครู คศ.1 - คศ.2	164	57.5
	ครู คศ.3 - คศ.4	78	27.4
	รวม	285	100.0
อายุงาน	น้อยกว่า 5 ปี	58	20.4
	5 - 10 ปี	114	40.0
	11 ปีขึ้นไป	113	39.6
	รวม	285	100.0
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	165	57.9
	ปริญญาโท	119	41.8
	ปริญญาเอก	1	0.4
	รวม	285	100.0

จากการตารางที่ 4.1 พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 285 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 30 - 49 ปี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 68.4 ตำแหน่งงานส่วนใหญ่ เป็นครู คศ.1 - คศ.2 จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน 5-10 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 และมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 57.9

4.1.2 ผลการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ในการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากกลุ่มตัวอย่างครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามทั้ง จำนวน 285 คน นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาเป็นดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ในภาพรวม

(N = 285)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	4.014	0.869	มาก	10
2. การปกครองและการบังคับบัญชา	4.176	0.716	มาก	4
3. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน	4.042	0.758	มาก	9
4. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.151	0.783	มาก	6
5. นโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน	4.061	0.833	มาก	8
6. ความสำเร็จในการทำงาน	4.231	0.741	มาก	2
7. การได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ	4.173	0.733	มาก	5
8. ความรับผิดชอบในงาน	4.206	0.701	มาก	3
9. ความก้าวหน้าในการทำงาน	4.315	0.750	มาก	1
10. ความน่าสนใจในลักษณะงาน	4.123	0.854	มาก	7
รวมเฉลี่ย	4.152	0.659	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.152$, S.D. = 0.659) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุก

ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน ($\bar{X} = 4.315$, S.D. = 0.750) รองลงมาคือ ความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 4.231$, S.D. = 0.741) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($\bar{X} = 4.014$, S.D. = 0.869)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม ด้านที่ 1 เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

(N = 285)

เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระดับขวัญและกำลังใจ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานตำแหน่ง และความรับผิดชอบ	4.021	1.065	มาก	3
2. มีการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	4.056	0.925	มาก	2
3. เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอที่จะสามารถเลี้ยงดูตนเองและครอบครัวได้อย่างมีความสุข	3.898	1.000	มาก	4
4. มีสวัสดิการบ้านพัก ค่ารักษาพยาบาล และค่าเล่าเรียนบุตรที่เพียงพอ และเหมาะสม	4.081	0.970	มาก	1
รวม	4.014	0.869	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.014$, S.D. = 0.869) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีสวัสดิการบ้านพัก ค่ารักษาพยาบาล และค่าเล่าเรียนบุตรที่เพียงพอ และเหมาะสม ($\bar{X} = 4.081$, S.D. = 0.970) รองลงมาคือ มีการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.056$, S.D. = 0.925) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอที่จะสามารถเลี้ยงดูตนเองและครอบครัวได้อย่างมีความสุข ($\bar{X} = 3.898$, S.D. = 1.000)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 2 การปกครองและการบังคับบัญชา

(N = 285)

การปกครองและการบังคับบัญชา	ระดับขวัญและกำลังใจ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของคนในองค์กร	4.053	0.900	มาก	7
2. ผู้บริหารมีน้ำใจ และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	4.256	0.788	มาก	2
3. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี	4.196	0.807	มาก	4
4. ผู้บริหารมีความละเอียด รอบคอบ	4.116	0.837	มาก	6
5. ผู้บริหารมีการประชุมเพื่อหาแนวทางร่วมกันกับคนในองค์กร	4.196	0.824	มาก	3
6. ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง และไม่ถือตนเป็นใหญ่	4.288	0.844	มาก	1
7. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กร	4.133	0.894	มาก	5
รวม	4.176	0.716	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.176$, S.D. = 0.716) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและไม่ถือตนเป็นใหญ่ ($\bar{X} = 4.288$, S.D. = 0.844) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีน้ำใจ และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ($\bar{X} = 4.256$, S.D. = 0.788) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของคนในองค์กร ($\bar{X} = 4.053$, S.D. = 0.900)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 3 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน

(N = 285)

สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. ตึก ห้อง อาคาร และสถานที่ต่างๆ มีความปลอดภัย และปราศจากมลพิษที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ	3.975	0.936	มาก	4
2. มีสื่อ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ และปลอดภัยต่อสุขภาพ	4.014	0.880	มาก	3
3. บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเอง	4.196	0.807	มาก	1
4. มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน	4.172	0.784	มาก	2
5. มีระบบเครือข่ายสัญญาณไร้สายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	3.853	1.061	มาก	5
รวม	4.042	0.758	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.042$, S.D. = 0.758) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเอง ($\bar{X} = 4.196$, S.D. = 0.807) รองลงมาคือ มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.172$, S.D. = 0.784) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีระบบเครือข่ายสัญญาณไร้สายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.853$, S.D. = 1.061)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

(N = 285)

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ			ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	
1. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคี มีน้ำใจ ช่วยเหลือกัน	4.137	0.867	มาก	3
2. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสามารถเป็นที่พึ่ง และเป็นທີ່ปรึกษาได้	4.221	0.825	มาก	1
3. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.095	0.897	มาก	4
4. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี	4.154	0.842	มาก	2
รวม	4.151	0.783	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.151$, S.D. = 0.783) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสามารถเป็นที่พึ่ง และเป็นที่ปรึกษาได้ ($\bar{X} = 4.221$, S.D. = 0.825) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.154$, S.D. = 0.842) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.095$, S.D. = 0.897)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 5 นโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน

(N = 285)

นโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมีการมอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม ทั้งงานสอนและงานพิเศษ	4.074	0.851	มาก	3
2. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานได้อย่างเป็นธรรมและทั่วถึง	3.979	0.896	มาก	4
3. มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน	4.144	0.925	มาก	1
4. ผู้บริหารมีความรู้รอบด้าน ทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำสิ่งที่เปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ได้อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม	4.140	0.931	มาก	2
5. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น	3.968	1.046	มาก	5
รวม	4.061	0.833	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.061$, S.D. = 0.833) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.144$, S.D. = 0.925) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความรู้รอบด้าน ทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำสิ่งที่เปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ได้อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม ($\bar{X} = 4.140$, S.D. = 0.931) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ($\bar{X} = 3.968$, S.D. = 1.046)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
ด้านที่ 6 ความสำเร็จในการทำงาน

(N = 285)

ความสำเร็จในการทำงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. ครูมีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง	4.281	0.791	มาก	1
2. ผู้บริหาร ครูต่างให้การชื่นชม และยินดีในความสำเร็จของกันและกัน	4.221	0.837	มาก	3
3. มีการเสริมแรงหลายรูปแบบ เมื่อครูในโรงเรียนมีผลงาน หรือสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน	4.175	0.842	มาก	4
4. ครูมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	4.249	0.854	มาก	2
รวม	4.231	0.741	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านความสำเร็จในการทำงานมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.231$, S.D. = 0.741) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครูมีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง ($\bar{X} = 4.281$, S.D. = 0.791) รองลงมาคือ ครูมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 4.249$, S.D. = 0.854) ส่วนด้านที่มีค่าน้อยที่สุด คือ มีการเสริมแรงหลายรูปแบบ เมื่อครูในโรงเรียนมีผลงาน หรือสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน ($\bar{X} = 4.175$, S.D. = 0.842)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 7 การได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ

(N = 285)

การได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ	ระดับขวัญและกำลังใจ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ปกครองและนักเรียน และชุมชน	4.263	0.763	มาก	1
2. มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร	4.186	0.820	มาก	2
3. ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร	4.158	0.839	มาก	4
4. ได้รับความสนใจ ยอมรับ และได้รับความเชื่อมั่นในความสามารถ	4.179	0.791	มาก	3
5. ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาในองค์กร	4.081	0.973	มาก	5
รวม	4.173	0.733	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.173$, S.D. = 0.733) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ปกครองและนักเรียน และชุมชน ($\bar{X} = 4.263$, S.D. = 0.763) รองลงมาคือ มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร ($\bar{X} = 4.186$, S.D. = 0.820) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาในองค์กร ($\bar{X} = 4.081$, S.D. = 0.973)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 8 ความรับผิดชอบในงาน

(N = 285)

ความรับผิดชอบในงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. ครูสามารถรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	4.263	0.730	มาก	1
2. ครูทำงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ สามารถเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่องานส่วนรวมได้	4.168	0.822	มาก	5
3. ครูมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม	4.228	0.765	มาก	2
4. ครูได้รับความอิสระในการทำงาน สามารถคิด ตัดสินใจและสร้างสรรค์ผลงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ขัดต่อกฎระเบียบของทางราชการ	4.193	0.865	มาก	3
5. ครูมีความเต็มใจ และยินดีเมื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน	4.179	0.830	มาก	4
รวม	4.206	0.701	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านความรับผิดชอบในงาน มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.206$, S.D. = 0.701) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครูสามารถรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.263$, S.D. = 0.730) รองลงมาคือ ครูมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.228$, S.D. = 0.765) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูทำงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ สามารถเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่องานส่วนรวมได้ ($\bar{X} = 4.168$, S.D. = 0.822)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 9 ความก้าวหน้าในการทำงาน

(N = 285)

ความก้าวหน้าในการทำงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.295	0.910	มาก	3
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น	4.347	0.806	มาก	2
3. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้เข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ	4.418	0.749	มาก	1
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่ตรงตามความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง	4.249	0.883	มาก	5
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้เสนอผลงานหรือความคิดเห็นต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร	4.270	0.881	มาก	4
รวม	4.315	0.750	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.315$, S.D. = 0.750) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้เข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.418$, S.D. = 0.749) รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.347$, S.D. = 0.806) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่ตรงตามความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง ($\bar{X} = 4.249$, S.D. = 0.883)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 10 ความน่าสนใจในลักษณะงาน

(N = 285)

ความน่าสนใจในลักษณะงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. ภาระงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจและมีความท้าทาย	4.154	0.940	มาก	1
2. ภาระงานพิเศษที่ได้รับตรงกับความถนัด ความรู้และความสามารถ	4.067	1.010	มาก	5
3. ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานสามารถคิดและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่	4.126	0.879	มาก	3
4. งานที่รับผิดชอบก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	4.119	0.934	มาก	4
5. งานที่รับผิดชอบก่อให้เกิดความสนุก และความสุขในการทำงาน	4.151	0.920	มาก	2
รวม	4.123	0.854	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.123$, S.D. = 0.854) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ภาระงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจและมีความท้าทาย ($\bar{X} = 4.154$, S.D. = 0.940) รองลงมาคือ งานที่รับผิดชอบก่อให้เกิดความสนุก และความสุขในการทำงาน ($\bar{X} = 4.151$, S.D. = 0.920) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ภาระงานพิเศษที่ได้รับตรงกับความถนัด ความรู้และความสามารถ ($\bar{X} = 4.067$, S.D. = 1.010)

4.1.3 ผลการศึกษาปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ในการศึกษาปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามแบบมาตรฐาน ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากกลุ่มตัวอย่างครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 285 คน นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาเป็นดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ในภาพรวม

(N = 285)

ปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูง	ระดับสมรรถนะ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. การมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน	4.255	0.711	มาก	5
2. การพัฒนาบุคลากร	4.344	0.697	มาก	1
3. ความเป็นผู้นำ	4.259	0.796	มาก	4
4. การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน	4.341	0.807	มาก	2
5. การประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน	4.276	0.866	มาก	3
6. การมอบหมายภาระงาน	4.194	0.901	มาก	6
รวมเฉลี่ย	4.283	0.732	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.283$, S.D. = 0.732) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.344$, S.D. = 0.697) รองลงมาคือ การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน ($\bar{X} = 4.341$, S.D. = 0.807) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมอบหมายภาระงาน ($\bar{X} = 4.194$, S.D. = 0.901)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 1
ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน

(N = 285)

การมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน	ระดับสมรรถนะ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. โรงเรียนได้รับความสนใจจากผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนอย่างแข็งแกร่ง	4.253	0.791	มาก	3
2. โรงเรียนให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.225	0.838	มาก	6
3. โรงเรียนได้รับการสนับสนุนและได้รับความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆจากผู้ปกครองและชุมชน	4.232	0.762	มาก	5
4. โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ	4.270	0.805	มาก	2
5. โรงเรียนมีการสร้างความสัมพันธ์ และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.319	0.835	มาก	1
6. โรงเรียนมีการสำรวจความต้องการ และความพึงพอใจพร้อมรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.232	0.947	มาก	4
รวม	4.255	0.711	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.255$, S.D. = 0.711) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนมีการสร้างความสัมพันธ์ และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.319$, S.D. = 0.835) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ($\bar{X} = 4.270$, S.D. = 0.805) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.225$, S.D. = 0.838)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 2
ด้านการพัฒนาบุคลากร

(N = 285)

การพัฒนาบุคลากร	ระดับสมรรถนะ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. ครูใหม่ มีครูพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และ คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน	4.284	0.872	มาก	6
2. มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.393	0.787	มาก	1
3. ครูมีกลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอนที่ หลากหลายและตรงตามความต้องการของนักเรียน	4.379	0.715	มาก	3
4. มีการปลูกฝังนักเรียนมีความรับผิดชอบในการ เรียนรู้ของตนเอง	4.389	0.787	มาก	2
5. โรงเรียนมีการคัดเลือก สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมาช่วยพัฒนาองค์กร	4.319	0.856	มาก	4
6. ผู้บริหารมีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.302	0.860	มาก	5
รวม	4.344	0.697	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.344$, S.D. = 0.697) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ
ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.393$, S.D. = 0.787)
รองลงมาคือ มีการปลูกฝังนักเรียนมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง ($\bar{X} = 4.389$, S.D. =
0.787) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูใหม่ มีครูพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และคำปรึกษาในการ
ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.284$, S.D. = 0.872)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 3
ด้านความเป็นผู้นำ

(N = 285)

ความเป็นผู้นำ	ระดับสมรรถนะ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และมีการวางกระบวนการ ขั้นตอนอย่างชัดเจน	4.309	0.890	มาก	1
2. ผู้บริหารเป็นจุดศูนย์กลางของโรงเรียน	4.274	0.885	มาก	2
3. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดี มีความมั่นใจในตนเอง	4.256	0.889	มาก	4
4. ผู้บริหารมีรูปแบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.189	0.919	มาก	5
5. ผู้บริหารมีการแบ่งปันข้อมูลและให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน	4.270	0.852	มาก	3
รวม	4.259	0.796	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.259$, S.D. = 0.796) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และมีการวางกระบวนการ ขั้นตอนอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.309$, S.D. = 0.890) รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นจุดศูนย์กลางของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.274$, S.D. = 0.885) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีรูปแบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.189$, S.D. = 0.919)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 4
ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน

(N = 285)

การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน	ระดับสมรรถนะ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. โรงเรียนมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน	4.456	0.793	มาก	1
2. มีการจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ	4.340	0.884	มาก	4
3. มีการนำคำแนะนำต่างๆมาพัฒนา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.393	0.848	มาก	2
4. มีภารกิจที่ขับเคลื่อน โรงเรียนและนักเรียนได้สอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ	4.389	0.804	มาก	3
5. มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	4.305	0.920	มาก	5
6. ผู้บริหารมุ่งเน้นให้ครูเข้าใจบทบาทของตนเอง และมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน	4.270	0.953	มาก	8
7. ผู้บริหารมีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	4.288	0.935	มาก	7
8. ผู้บริหารมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ	4.291	0.890	มาก	6
รวม	4.341	0.807	มาก	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.341$, S.D. = 0.807) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.456$, S.D. = 0.793) รองลงมาคือ การนำคำแนะนำต่างๆมาพัฒนา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.393$, S.D. = 0.848) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย

ที่สุด คือ ผู้บริหารมุ่งเน้นให้ครูเข้าใจบทบาทของตนเอง และมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{X} = 4.270$, S.D. = 0.953)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 5 ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน

(N = 285)

การประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน	ระดับสมรรถนะ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. มีการจัดการ ออกแบบกระบวนการ การตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	4.277	0.951	มาก	2
2. ผู้บริหารมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้	4.270	0.946	มาก	4
3. โรงเรียนมีระบบการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.319	0.904	มาก	1
4. ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญต่อข้อมูลความคิดของนักเรียน	4.274	0.936	มาก	3
5. ผู้บริหารมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น	4.242	0.954	มาก	5
รวม	4.276	0.866	มาก	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.276$, S.D. = 0.866) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนมีระบบการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.319$, S.D. = 0.904) รองลงมาคือ การจัดการ ออกแบบกระบวนการ การตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.277$, S.D. = 0.951) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.242$, S.D. = 0.954)

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านที่ 6
ด้านการมอบหมายภาระงาน

(N = 285)

การมอบหมายภาระงาน	ระดับสมรรถนะ			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นของครูเป็นรายบุคคล	4.147	0.982	มาก	6
2. ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในการจูงใจครูให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.214	0.927	มาก	2
3. ผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน	4.182	0.958	มาก	5
4. บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการและมีวิธิดำเนินการกับผู้ที่ไม่มีผลปฏิบัติงาน	4.196	0.955	มาก	4
5. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบการตัดสินใจ ภายในของเขตที่กำหนดให้กับผู้ได้บังคับบัญชา	4.228	0.964	มาก	1
6. มีการจัดสวัสดิการและมีปัจจัยที่สนับสนุน และให้กำลังใจในการทำงานสูง	4.196	1.016	มาก	3
รวม	4.194	0.901	มาก	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการมอบหมายภาระงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.194$, S.D. = 0.901) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ภายในของเขตที่กำหนดให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.228$, S.D. = 0.964) รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในการจูงใจครูให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.214$, S.D. = 0.927) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นของครูเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.147$, S.D. = 0.982)

4.1.4 ผลการศึกษาปัจจัยของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน สมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ในการศึกษาปัจจัยของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม ทำได้โดยนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไปทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งก่อนการสร้างสมการถดถอยเพื่อทำนายโรงเรียนสมรรถนะสูงจากปัจจัยของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ได้ทำการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กับโรงเรียนสมรรถนะสูงด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เพื่อคัดเลือกตัวแปรด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่มีความเหมาะสมในการสร้างสมการ โดยคัดเลือกตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เกิน 0.800 ผลการวิเคราะห์เป็นดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	Y
X ₁	1.000										
X ₂	0.617**	1.000									
X ₃	0.732**	0.658**	1.000								
X ₄	0.647**	0.831**	0.697**	1.000							
X ₅	0.639**	0.853**	0.657**	0.872**	1.000						
X ₆	0.626**	0.680**	0.594**	0.737**	0.769**	1.000					
X ₇	0.606**	0.706**	0.609**	0.785**	0.776**	0.795**	1.000				
X ₈	0.648**	0.626**	0.611**	0.696**	0.719**	0.689**	0.737**	1.000			
X ₉	0.543**	0.699**	0.535**	0.714**	0.727**	0.670**	0.706**	0.765**	1.000		
X ₁₀	0.645**	0.784**	0.638**	0.761**	0.785**	0.685**	0.732**	0.712**	0.738**	1.000	
Y	0.609**	0.799**	0.614**	0.787**	0.866**	0.731**	0.781**	0.716**	0.830**	0.813**	1.000

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางพบว่า ตัวแปรขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กับตัวแปรโรงเรียนสมรรถนะสูงทุกตัวแปร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยนำตัวแปรด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ทุกตัวแปร ไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อสร้างสมการทำนายโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยและความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่าตัวแปร เป็นดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ของด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	B	SE.	β	t
ค่าคงที่	0.453	0.109		4.138**
นโยบายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน(X_5)	0.373	0.038	0.425	9.793**
ความก้าวหน้าในการทำงาน(X_9)	0.363	0.040	0.372	9.184**
ความน่าสนใจในลักษณะงาน(X_{10})	0.154	0.036	0.180	4.329**
การได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ(X_7)	0.129	0.041	0.129	3.151**
ความรับผิดชอบในงาน(X_8)	-0.101	0.042	-0.097	-2.396*

$R^2 = 0.854$ SEE. = 0.283

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางพบว่าตัวแปรของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการถดถอยและสามารถทำนายผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม(Y) ได้แก่ ด้านนโยบายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน(X_5) การได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ(X_7) ด้านความรับผิดชอบในงาน(X_8) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน(X_9) และ ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน(X_{10}) โดยมีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.854 และส่วนในด้านความรับผิดชอบในงาน (X_8) มี

ความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงในเชิงลบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ด้านความรับผิดชอบในงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในทางตรงกันข้ามกับโรงเรียนสมรรถนะสูง สรุปได้ว่า ด้านนโยบายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน(X_5) การได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ(X_7) ด้านความรับผิดชอบในงาน(X_8) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน(X_9) และ ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน(X_{10}) ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามได้ ร้อยละ 85.40 โดยสามารถสร้างสมการถดถอยได้ดังนี้

สมการถดถอยในรูปของคะแนนดิบ คือ

$$Y' = 0.453 + 0.373X_5 + 0.129X_7 - 0.101X_8 + 0.363X_9 + 0.154X_{10}$$

สมการถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน คือ

$$Z_y = 0.425X_5 + 0.129X_7 - 0.097X_8 + 0.372X_9 + 0.180X_{10}$$

4.2 ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อพัฒนาโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

จากการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อพัฒนาโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จากผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 5 คน นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์เนื้อหาด้วยการวิเคราะห์แบบอุปนัย ผลการจำแนกประเภทข้อมูล เปรียบเทียบข้อมูล และการตีความข้อมูล แยกรายด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นดังนี้

ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจำแนกข้อมูลออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1) การกำหนดนโยบาย และ 2) การมอบหมายงานตามนโยบาย โดยผู้วิจัยได้ทำการจำแนกข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ตามหมวดหมู่ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งได้แสดงในตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ข้อมูลและข้อสรุปที่ได้จากสัมภาษณ์ จำแนกรายด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน

แนวทางด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5
การกำหนดนโยบาย	ผู้บริหารควรมีการประชุมชี้แจงนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการจัดการนโยบายขององค์กร	ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่หันต่อเหตุการณ์ มีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ต้องมีแนวความคิดที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ผู้บริหารควรมีการวางเป้าหมายในอนาคตให้ชัดเจน เพื่อให้จะได้มีแนวทางในการจัดการนโยบายอย่างต่อเนื่องต่อไป	ผู้บริหารควรมีเป้าหมายที่ชัดเจน และทำให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายหลักขององค์กรร่วมกัน เพื่อที่จะได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน
การมอบหมายงานตามนโยบาย	ผู้บริหารควรมีการจัดการบริหารการมอบหมายหน้าที่พิเศษ ที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม	ผู้บริหารควรมีการกระจายงานอย่างเป็นระบบ ทัวถึงหรือจัดทำตารางแบ่งแยกงานให้ชัดเจน	ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความคิดเห็น	ผู้บริหารควรทำให้คนในองค์กรเกิดการยอมรับในตัวของผู้ นำ และสร้างความมั่นใจให้กับคนในองค์กร	ผู้บริหารควรมียึดพื้นฐานในเหตุและผลของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำมาแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

จากตารางที่ 4.22 ผู้วิจัยสามารถสร้างข้อสรุปแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงานได้จำนวน 2 แนวทาง ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายต่างๆขององค์กรร่วมกัน

2) ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ ผู้วิจัยจำแนกข้อมูลออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1) การชมเชย การให้รางวัล และ 2) การให้ความสำคัญ โดยผู้วิจัยได้ทำการจำแนกข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ตามหมวดหมู่ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งได้แสดงในตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ข้อมูลและข้อสรุปที่ได้จากสัมภาษณ์ จำแนกรายด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ

แนวทางด้าน การได้รับ ความสำคัญ การเป็นที่ ยอมรับนับถือ	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 5
การชมเชย การให้รางวัล	ผู้บริหารควรมีการชมเชยการให้รางวัลไม่ว่าผลงานที่ได้จะอยู่ในระดับใด	ผู้บริหารควรทำประกาศเกียรติคุณยกย่อง ผู้ที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์	ผู้บริหารควรมีการตอบแทนให้กับบุคลากรที่ทำคุณประโยชน์ให้กับองค์กร	ผู้บริหารควรมีการมอบรางวัล ให้กับบุคลากรที่สร้างชื่อเสียง	ผู้บริหารควรมีการมอบของขวัญ ของรางวัล หรือประกาศเกียรติคุณอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมชัดเจน ต่อพื้นที่สาธารณะภายในองค์กร

ตารางที่ 4.23 ข้อมูลและข้อสรุปที่ได้จากสัมภาษณ์ จำแนกรายด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ (ต่อ)

แนวทางด้าน การได้รับความสำคัญ การเป็นที่ ยอมรับนับถือ	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 5
การให้ ความสำคัญ	ผู้บริหารควร ให้ความสำคัญ กับบุคลากร ในองค์กร อย่างเท่า เทียม	ผู้บริหารควร ให้บทบาท หน้าที่ ความ รับผิดชอบ ในงานที่ สำคัญของ องค์กรอย่าง เสมอภาค	ผู้บริหาร ควร มี กระบวนการ ในการติดตาม ความก้าวหน้า ของบุคลากร ในองค์กร อย่างเสมอ	ผู้บริหารต้อง แสดงความ เชื่อมั่นใน งานที่ ดำเนินการ ควรมีการ ประเมิน ประกาศ ความสำเร็จ ในงานที่ มอบหมาย เพื่อที่จะทำ ให้บุคลากร ตระหนักใน การ ดำเนินการ ตามเป้าหมาย และ รับผิดชอบ งานที่ได้รับ มอบหมายได้ อย่างมี คุณภาพ	ผู้บริหารควร มีการจัด กิจกรรมที่ เหมาะสมกับ เพศและวุฒิ ภาวะ เน้น กิจกรรมที่ สร้างความ สามัคคีและ ละลาย พฤติกรรม เน้น ผลประโยชน์ ขององค์กร ส่วนรวม

จากตารางที่ 4.23 ผู้วิจัยสามารถสร้างข้อสรุปแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ ได้จำนวน 2 แนวทาง ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารควรมีการชมเชย หรือให้รางวัล แก่บุคลากรที่สร้างผลงานเป็นที่ประจักษ์ อย่างเปิดเผยต่อสาธารณชน
- 2) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียม

ด้านความรับผิดชอบในงาน ผู้วิจัยจำแนกข้อมูลออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1) การจัดการด้านเวลา และ 2) การจัดการด้านการงาน โดยผู้วิจัยได้ทำการจำแนกข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ตามหมวดหมู่ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งได้แสดงในตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ข้อมูลและข้อสรุปที่ได้จากสัมภาษณ์ จำแนกรายด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในด้านความรับผิดชอบในงาน

แนวทางด้าน ความ รับผิดชอบ ในงาน	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 5
การจัดการ ด้านเวลา	ผู้บริหารควร บริหารจัดการ เวลาอย่างเป็น ระบบ	ผู้บริหารควร มีการกำหนด ระยะเวลาใน การ ปฏิบัติงาน นั้นให้ชัดเจน	ผู้บริหารไม่ ควรสั่งงาน ซ้ำซ้อนจน กระทบ คุณภาพชีวิต ของบุคลากร ในองค์กร	ผู้บริหารควร ให้เกียรติเวลา งานและเวลา ส่วนตัวของ บุคลากร	ผู้บริหารควร กระตุ้นให้ บุคลากรได้ ใช้เวลางาน ในการทำงาน ให้อีกครั้ง อย่างเต็มที่ เพื่อให้งานที่ ได้รับ มอบหมาย เสร็จตามเวลา ที่กำหนด

ตารางที่ 4.24 ข้อมูลและข้อสรุปที่ได้จากสัมภาษณ์ จำแนกรายด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในด้านความรับผิดชอบในงาน (ต่อ)

แนวทางด้าน ความ รับผิดชอบ ในงาน	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 5
การจัดการ ด้านภาระ งาน	ผู้บริหารควรมีการเตรียมคน แบ่งงาน และแผนรองรับมากกว่า 1 คน ต่องาน อันจะเกิดผลดีต่อผู้รับผิดชอบได้มีที่ปรึกษาในการทำงานร่วมกัน	ผู้บริหารควรแบ่งแยกจัดสรรงานอย่างเป็นระบบและชัดเจน	ผู้บริหารต้องแจ้งให้คนในองค์กรรู้ถึงมาตรฐานของงาน เพื่อที่จะได้ทำงานได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ	ผู้บริหารควรให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงพัฒนางานด้วยตนเองหรือภายในทีม เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการทำงานได้อย่างเต็มที่	ผู้บริหารควรมีการระบุชื่อผู้รับผิดชอบในงาน กำหนดวันเวลาส่งงานให้ชัดเจน

จากตารางที่ 4.24 ผู้วิจัยสามารถสร้างข้อสรุปแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านความรับผิดชอบในงาน ได้จำนวน 3 แนวทาง ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารควรบริหารจัดการเวลา หรือการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ
- 2) ผู้บริหารควรมีการเตรียมคน แบ่งงาน และแผนรองรับการทำงาน

3) ผู้บริหารควรมีการแจ้งให้คนในองค์กรรู้ถึงมาตรฐานของงาน เพื่อที่จะได้ทำงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ผู้วิจัยจำแนกข้อมูลออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1) การจัดอบรมพัฒนา และ 2) การเพิ่มโอกาสความก้าวหน้า โดยผู้วิจัยได้ทำการจำแนกข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ตามหมวดหมู่ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งได้แสดงในตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ข้อมูลและข้อสรุปที่ได้จากสัมภาษณ์ จำแนกรายด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

แนวทางด้าน ความ รับผิดชอบใน งาน	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 5
การจัดอบรม พัฒนา	ผู้บริหารควรมี การจัดอบรม ศึกษาดูงาน ให้กับคนใน องค์กรอย่าง เพียงพอ ต่อเนื่อง และ เหมาะสม	ผู้บริหารควร มีการ ส่งเสริมให้ บุคลากรมี การเลื่อนขั้น เลื่อน ตำแหน่ง	ผู้บริหารมี การจัดอบรม สัมมนา นอก สถานที่ เพื่อให้เกิด ความรู้สึก ผ่อนคลาย และเพิ่ม โอกาสใน การพูดคุย เปิดใจเข้าหา กันมากขึ้น	ผู้บริหารควร มีการจัด อบรมความรู้ เพิ่มเติม นอกเหนือจาก ที่ใช้ในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้มี ทักษะอื่นๆ และเพื่อ ตอบสนอง ความต้องการ หรือความ สนใจ	ผู้บริหารควร สนับสนุนให้ บุคลากรได้ ศึกษาต่อ เพื่อให้ความรู้ เพิ่มขึ้น และ เพื่อ ความก้าวหน้า ในอาชีพของ ตน

ตารางที่ 4.25 ข้อมูลและข้อสรุปที่ได้จากสัมภาษณ์ จำแนกรายด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (ต่อ)

แนวทางด้าน ความ รับผิดชอบใน งาน	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 5
การเพิ่ม โอกาส ความก้าวหน้า	ผู้บริหารให้ โอกาส บุคลากรที่ ปฏิบัติงานดี และมี ศักยภาพสูง ได้รับการ พิจารณาเลื่อน ขั้น เลื่อน ตำแหน่ง โดย ร่วมกัน วางแผน พัฒนา ความก้าวหน้า และให้การ พัฒนาความรู้ ความสามารถ อย่าง เหมาะสม	ผู้บริหารมี การ สร้าง บรรยากาศ การทำงาน ให้ทุกคน มีความหวัง มีโอกา สก้าวหน้า ทั้งด้าน การงาน การศึกษา ต่อ และ วางแผน อนาคต ตนเอง ไม่ ควรปิดกั้น เด็ดขาด	ผู้บริหารให้ โอกาส บุคลากรทุก คนในการ พัฒนาตนเอง อย่างเท่าเทียม ตามความรู้ ความสามารถ	ผู้บริหารมีเวที ประชุม พบปะ พูดคุย ระหว่าง ผู้บริหารและ คนในองค์กร ถึงสภาพ ความพึง พอใจในการ ทำงาน ปัญหา และการ ตั้งเป้าหมาย ของแต่ละคน	ผู้บริหารมีการ สร้างความ มั่นใจให้กับ บุคลากรว่าทุก คนจะสามารถ พัฒนาตนเอง ให้มี ความก้าวหน้า ในอาชีพของ ตนเองได้

จากตารางที่ 4.25 ผู้วิจัยสามารถสร้างข้อสรุปแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ได้จำนวน 2 แนวทาง ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรได้อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และศึกษาต่อ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของตน

2) ผู้บริหารควรให้โอกาสบุคลากรได้มีเวทีในการพบปะ พูดคุยระหว่างผู้บริหาร และคนในองค์กร ถึงเป้าหมายของแต่ละคน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรว่าตนจะสามารถพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองได้

ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน ผู้วิจัยจำแนกข้อมูลออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1) การมอบหมายภาระงาน และ 2) การสร้างความผูกพันในงาน โดยผู้วิจัยได้ทำการจำแนกข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ตามหมวดหมู่ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งได้แสดงในตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ข้อมูลและข้อสรุปที่ได้จากสัมภาษณ์ จำแนกรายด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน

แนวทางด้าน ความ น่าสนใจใน ลักษณะงาน	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 5
การ มอบหมาย ภาระงาน	ผู้บริหารควร มอบหมาย งานให้ตรงกับ ความรู้ ความสามารถ และความ ถนัดของคน ในองค์กร	ผู้บริหารไม่ ควร มอบหมาย ภาระงานที่ ซับซ้อน และ ควรวาง ขอบเขตของ งานให้ ชัดเจน	ผู้บริหารควร คำนึงถึง ความถนัด ความสนใจ ความเข้าใจ และมีใจใน งานนั้น เพื่อ คุณภาพงาน ที่ออกมาจะ เป็นผลดี และเป็นที่ น่าพอใจของ ทุกฝ่าย	ผู้บริหารควร เปิดโอกาสให้ บุคลากรได้ สร้างสรรค์ หรือจัดการ งานที่ได้รับ มอบหมาย ด้วยตนเอง	ผู้บริหารควร มีการกำหนด จุดประสงค์ และผลลัพธ์ ของงานให้ ชัดเจน เพื่อที่จะได้ ทำงานอย่างมี เป้าหมาย

ตารางที่ 4.26 ข้อมูลและข้อสรุปที่ได้จากสัมภาษณ์ จำแนกรายด้านของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน (ต่อ)

แนวทางด้าน ความ น่าสนใจใน ลักษณะงาน	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 5
การสร้าง ความผูกพัน ในงาน	ผู้บริหาร สนับสนุนให้ บุคลากรได้ใช้ จุดแข็งของตน ในการพัฒนา งาน	ผู้บริหารควร มีการสำรวจ ความต้องการ ของบุคลากร ว่าต้องการทำ อะไร มีความ ถนัดในด้าน ใดมากเป็น พิเศษ เพื่อที่จะได้ จัดคนให้ตรง กับงาน	ผู้บริหารควร มีการมอบ ภารกิจให้ บุคคลใน องค์กรได้ เป็นเจ้าของ งาน อย่าง น้อยคนละ 1 งาน เพื่อให้ เขาเกิดความ รัก ความ ผูกพันกับ งาน อยากที่ จะพัฒนางาน ให้ดีขึ้น	ผู้บริหารควร เป็นผู้ที่มีหูตา กว้างไกล และ มองเห็น ความสามารถ ที่หลากหลาย ของบุคลากร ทุกคน	ผู้บริหารควร เปิดโอกาสให้ หัวหน้างาน ได้คัดเลือก ทีมงานของ ตนเองได้ เพื่อที่สามารถ ทำงานได้ อย่าง สนุกสนาน และทำงาน ราบรื่น

จากตารางที่ 4.26 ผู้วิจัยสามารถสร้างข้อสรุปแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน ได้จำนวน 3 แนวทาง ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความสนใจของบุคลากร เพื่อให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข และสนุกกับการทำงาน
- 2) ผู้บริหารควรมีการให้บุคลากรในองค์กรได้เป็นผู้รับผิดชอบงานอย่างน้อยคนละ 1 งาน เพื่อให้เขาเกิดความรัก ความผูกพันกับงาน
- 3) ผู้บริหารควรมีการกำหนดจุดประสงค์และผลลัพธ์ของงานให้ชัดเจน เพื่อที่จะได้ทำงานอย่างมีเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ที่ดี

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
- 4) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สรุปผลขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน รองลงมาคือ ความสำเร็จในการทำงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ดังรายละเอียดดังนี้

ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีสวัสดิการบ้านพัก ค่ารักษาพยาบาล และค่าเล่าเรียนบุตรที่เพียงพอ และเหมาะสม รองลงมาคือ มีการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอที่จะสามารถเลี้ยงดูตนเองและครอบครัวได้อย่างมีความสุข

ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง และไม่ถือตนเป็นใหญ่ รองลงมาคือ ผู้บริหารมีน้ำใจ และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของคนในองค์กร

ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเอง รองลงมาคือ มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีระบบเครือข่ายสัญญาณไร้สายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสามารถเป็นที่พึ่ง และเป็นທີ່ปรึกษาได้ รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความรู้รอบด้าน ทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำสิ่งที่เปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ได้อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น

ด้านความสำเร็จในการทำงานมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครูมีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง รองลงมาคือ ครูมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการเสริมแรงหลายรูปแบบ เมื่อครูในโรงเรียนมีผลงาน หรือสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน

ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ปกครองและนักเรียน และชุมชน รองลงมาคือ มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาในองค์กร

ด้านความรับผิดชอบในงาน มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครูสามารถรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ รองลงมาคือ ครูมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูทำงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ สามารถเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่องานส่วนรวมได้

ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้เข้าร่วมการประชุมอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้มีการปรับเลื่อนตำแหน่งที่ตรงตามความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างจริงใจ

ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ภาระงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจและมีความท้าทาย รองลงมาคือ งานที่รับผิดชอบก่อให้เกิดความสนุก และความสุขในการทำงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ภาระงานพิเศษที่ได้รับตรงกับ ความถนัด ความรู้และความสามารถ

5.1.2 สรุปผลปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การพัฒนานุเคราะห์ รองลงมาคือ การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมอบหมายภาระงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนมีการสร้างความสัมพันธ์ และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองลงมาคือ โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านการพัฒนานุเคราะห์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนานุเคราะห์อย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือ มีการปลูกฝังนักเรียนมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูใหม่ มีครูพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และคำปรึกษาในการปฏิบัติงาน

ด้านความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และมีการวางแผนการ ขั้นตอนอย่างชัดเจน รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นจุดศูนย์กลางของโรงเรียน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีรูปแบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน รองลงมาคือ การนำคำแนะนำต่างๆมาพัฒนา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมุ่งมั่นให้ครูเข้าใจบทบาทของตนเอง และมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน

ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนมีระบบการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือ การจัดการ ออกแบบกระบวนการ การตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ด้านการมอบหมายภาระงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ หน้าที่ รับผิดชอบ การตัดสินใจ ภายในของเขตที่กำหนดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในการจูงใจครูให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นของครูเป็นรายบุคคล

5.1.3 สรุปผลขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่มีผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง ที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการถดถอยและสามารถทำนายโรงเรียนสมรรถนะสูง (Y_{tot}) ได้แก่ ด้านนโยบายต่างๆ ในการปฏิบัติงาน (X_5) การได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ (X_7) ด้านความรับผิดชอบในงาน (X_8) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (X_9) และ ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน (X_{10}) โดยมีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.854 และสามารถสร้างสมการถดถอยในรูปแบบของคะแนนมาตรฐาน คือ $Z_y = 0.425X_5 + 0.129X_7 - 0.097X_8 + 0.372X_9 + 0.180X_{10}$

5.1.4 สรุปผลแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจของครู ที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

จากผลการวิจัยพบว่าแนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจของครู ที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม สามารถแบ่งได้เป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน 2) ด้านการ

ได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ 3) ด้านความรับผิดชอบในงาน 4) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และ 5) ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน ดังนี้

ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน

- 1) ผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายต่างๆขององค์กรร่วมกัน
- 2) ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ

- 1) ผู้บริหารควรมีการชมเชย หรือให้รางวัล แก่บุคลากรที่สร้างผลงานเป็นที่ประจักษ์ อย่างเปิดเผยต่อสาธารณชน
- 2) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียม

ด้านความรับผิดชอบในงาน

- 1) ผู้บริหารควรบริหารจัดการเวลา หรือการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ
- 2) ผู้บริหารควรมีการเตรียมคน แบ่งงาน และแผนรองรับการทำงาน
- 3) ผู้บริหารควรมีการแจ้งให้คนในองค์กรรู้ถึงมาตรฐานของงาน เพื่อที่จะได้ทำงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

- 1) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรได้อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และศึกษาต่อ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของตน
- 2) ผู้บริหารควรให้โอกาสบุคลากรได้มีเวทีในการพบปะ พูดคุยระหว่างผู้บริหาร และคนในองค์กร ถึงเป้าหมายของแต่ละคน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรว่าตนจะสามารถพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองได้

ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน

- 1) ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความสนใจของบุคลากร เพื่อให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข และสนุกกับการทำงาน

2) ผู้บริหารควรมีการให้บุคลากรในองค์กรได้เป็นผู้รับผิดชอบงานอย่างน้อยคนละ 1 งาน เพื่อให้เขาเกิดความรัก ความผูกพันกับงาน

3) ผู้บริหารควรมีการกำหนดจุดประสงค์และผลลัพธ์ของงานให้ชัดเจน เพื่อที่จะได้ทำงานอย่างมีเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ที่ดี

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 สภาพปัจจุบันของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของนโยบายขององค์กร มีการให้ครู มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร มีการเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้ร่วมแสดงความคิดเห็น มีการจัด SWOT องค์กร เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนเป็นประจำทุกปี อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคนในองค์กรมากขึ้น ทั้งนี้อาจมาจากการที่ผู้บริหารเป็นคนรุ่นใหม่ ไฟแรง และทันสมัย ทันเหตุการณ์บ้านเมือง ทำให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ง่าย และกล้าที่จะเปิดใจพูดคุยถึงปัญหา และเรื่องอื่นๆ ได้ รวมทั้งผู้บริหารให้ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจแก่คนในองค์กร ให้อิสระในการทำงาน ให้ความสำคัญกับคนในองค์กรอย่างเท่าเทียม ไม่เข้าข้างใคร และไม่ใช้พวกใครพวกท่าน ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างเป็นกลาง ไม่เผด็จการ สนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ มีการมอบหมายงานได้ตรงตามสายงานที่ถนัดและสนใจ ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และมีเป้าหมายในการทำงาน ส่งผลให้มีบุคลากรได้รับการประเมินให้มี และเลื่อนวิทยฐานะมากขึ้น สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อการทำงาน ดังนั้นหากบุคลากรได้รับความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมและทั่วถึงภายในสถานศึกษา ก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของกมลวรรณ ปานประดิษฐ์ (2563) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง ผลการศึกษาพบว่า พนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับ แรงจูงใจจากมากไปหาน้อย คือ ด้าน

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความเสมอภาคในหน่วยงาน ด้านผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5.2.2 สภาพปัจจุบันของโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีจำนวน 20 แห่ง ซึ่งเป็น จำนวนที่ไม่มากจนเกินกำลังของการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ทำให้สามารถดูแล ช่วยเหลือ กำกับ ติดตามการประเมินคุณภาพของ โรงเรียนรวมทั้งการประเมินผลงานของโรงเรียนตามนโยบายที่ทางกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้ ได้อย่างทั่วถึง และมีผลการประเมินตัวชี้วัดตามมาตรการการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติราชการปี 2566 ได้ระดับคุณภาพร้อยละ 90.75 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม, 2566) อีกทั้ง โรงเรียนอยู่ใกล้กับแหล่งชุมชน ทำให้ได้รับความร่วมมือจากชุมชน และหน่วยงานภายนอกอยู่เสมอ ทั้งจากภาครัฐและเอกชน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการกำหนด โครงสร้าง นโยบายการทำงานที่ชัดเจน โดยแบ่งปันอำนาจการมีส่วนร่วม โรงเรียนมีการพัฒนา บุคลากรอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในสาขาวิชาเอกของตน และ ความรู้ในงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ โดยทางสำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีการจัดอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ตามนโยบายของทางกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งทางด้านสื่อ เทคโนโลยี การจัดการเรียนการสอน ทักษะทางภาษา และนโยบายเร่งด่วน เพื่อให้สามารถนำมาพัฒนาผู้เรียนและองค์กรต่อไป สอดคล้อง กับผลการวิจัยของวินุลาศ เจริญชัย (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การจัดการกระบวนการ การพัฒนา บุคลากร การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของมยุลี ปันทะ โชต (2564) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผล ต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานของครู มีผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง

5.2.3 จากการศึกษาปัจจัยของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง โดยการสร้างสมการทำนายโรงเรียนสมรรถนะสูงจากขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง มีอยู่ด้วยกัน 5 ด้าน เรียงลำดับจากตัวแปรที่มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงมากที่สุด เนื่องจาก นโยบายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหารโรงเรียน เปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางให้โรงเรียนเดินไปอย่างมีจุดหมาย หากโรงเรียนนั้นมีการกำหนดนโยบายได้ครอบคลุม มีการใช้จุดแข็งขององค์กรมาพัฒนาได้ ก็จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้ แต่ทั้งนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากคนในองค์กร ผู้บริหารควรทำให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน เพื่อที่จะได้มีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของมยุลี ปันทะโชติ (2564) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ นโยบายขององค์กร และ ด้านการนำองค์กร

ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน มีอิทธิพลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงเป็นลำดับที่ 2 ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้ได้พัฒนาวิชาชีพของตน ทั้งด้านการศึกษาต่อการก้าวไปสู่การเลื่อนตำแหน่งในสายงานอย่างจริงจัง โดยอาจจะมีการเอื้ออำนวยเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ โดยไม่ให้เสียผลประโยชน์ของทางราชการ และควรจัดสรรเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ให้ไม่กระทบกับเวลาที่บุคลากรจะใช้ในการพัฒนาตนเองหรือเวลาส่วนตัว สอดคล้องกับผลการวิจัยของปิยวรรณ เกษดี และบำเพ็ญไมตรีโสภณ (2563) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน

ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน เป็นด้านที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงเป็นลำดับที่ 3 ผู้บริหารควรมีการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ควรมีการวางแผนให้ตรงกับงาน เพราะหากบุคคลนั้นมีความถนัด มีความเชี่ยวชาญ ก็จะทำให้ปฏิบัติงานได้ดี เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่จะพัฒนางานของตน อันจะส่งผลดีให้กับองค์กรนั้น แต่หากผู้บริหาร

มอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความถนัด ก็อาจทำให้เกิดการทำงานที่ล่าช้า ทำงานส่งไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด อันจะส่งผลเสีย และทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้ช้า หรือไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้ และการมอบหมายงานให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์กรทำงานที่มากเกินไป ซึ่งงานนั้นอาจจะตรงหรือไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ก็อาจทำให้บุคคลนั้นไม่มีจิตใจที่จะทำงาน เนื่องจากเกิดความารู้สึกว่าตนเองต้องแบกรับงานที่มากจนเกินไป ทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ไม่มีเวลาส่วนตัว ซึ่งล้วนแล้วแต่จะส่งผลเสียต่อองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Richman (2015) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า องค์กรสมรรถนะสูงไม่สามารถคงอยู่ได้ ถ้าองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในปัจจุบันต้องมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานในด้านความสามารถในการทำงาน และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ เป็นด้านที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงเป็นลำดับที่ 4 เนื่องจากคนทุกคนย่อมต้องการการเป็นที่รัก การได้รับเกียรติ การได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานต่างๆที่สำคัญขององค์กร และความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนสำคัญขององค์กร ซึ่งล้วนแล้วแต่จะส่งเสริมให้องค์นั้นประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Murtedjo and Suharningsih (2016) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กร การสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีผลกระทบอย่างไรต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบในการสร้างแรงจูงใจของวิจัยในครั้งนี้ คือครูมีเป้าหมายในการทำงานที่ได้รับอย่างชัดเจน การได้รับการยอมรับจากคนในองค์กรและวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ด้านความรับผิดชอบในงาน มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงในเชิงลบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ด้านความรับผิดชอบในงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในทางตรงกันข้ามกับโรงเรียนสมรรถนะสูง เมื่อพิจารณาข้อพบว่า ประเด็นในด้านความรับผิดชอบในงาน อันได้แก่ 1) ครู สามารถรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ 2) ครูทำงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ สามารถเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่องานส่วนรวมได้ 3) ครูมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม 4) ครูได้รับความอิสระในการทำงาน สามารถคิด ตัดสินใจและสร้างสรรค์ผลงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ขัดต่อกฎระเบียบของทางราชการ และ 5) ครูมีความเต็มใจและยินดีเมื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Waal and Figns (2011) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นการศึกษาติดตามประเมินผลความสำเร็จอย่าง

ยั่งยืนของธนาคารเนบิลแห่งประเทศไทยเนปาล โดยมีการประเมินความก้าวหน้าของผลประกอบการ โดยเปรียบเทียบกับผลการศึกษาในครั้งแรก ผลการวิจัยพบว่า ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ด้านการเงินการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น แต่ยังไม่สะท้อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยพบว่าการรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรในส่วนผู้บริหารและพนักงานมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้จากการศึกษาองค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูงจากนักวิชาการทั้ง 10 ท่าน (จุฑพร งามสงวน, 2561; จรัสศรี สะหวด, 2561; ชลธิชา บุญนัท, 2564; ปัสริณญา ผ่องแผ้ว, 2563; ปญฺชรศมฺมีย์ เหมบุรุษ, 2563; วนุลาศ เจริญชัย, 2562; สมคิด สกุลสถาปัติ, 2562; Craig et al., 2005; Kannapel & Clements, 2005; Shannon & Bylsma, 2007) ไม่ปรากฏองค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูง ด้านความรับผิดชอบในงานในประเด็นที่ผู้วิจัยศึกษา แต่ปรากฏในองค์ประกอบในด้านการมอบหมายภาระงาน ซึ่งจะเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ การเห็นคุณค่าของความแตกต่างระหว่างบุคคล การจัดลำดับขั้นตอนในการทำงาน การกระจายหน้าที่ที่รับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานร่วมกัน ซึ่งตรงกับองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในด้านความน่าสนใจในลักษณะงานและด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ผลรายประเด็น พบว่า สหสัมพันธ์แสดงให้เห็นว่าตัวแปรด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่เป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุด คือ นโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน ตามมาด้วยความก้าวหน้าในการทำงาน ความน่าสนใจในลักษณะงาน การได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือและความรับผิดชอบในงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยที่พบว่า นโยบายต่างๆในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยสามารถพบได้ในทุกนิยามของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (ชฎิล อินทร์รักษ์, 2561; ชาญชิตา พัวพวง, 2563; ฐานะรัตน์ จินรัตน์, 2561; น้ำทิพย์ จันทรมูล, 2563; นินทรัดดาว ปานยีน, 2560; ประกิจ ขอบรู้, 2562; เพยาว์ หมอเล็ก, 2560; วรรัตน์ จันทาโสม, 2563; ศิริวรรณ อินทสโร, 2560; สายสุนีย์ ตรีเหลา, 2561; Herzberg, 1959) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยวรรณ เกษดี และบำเพ็ญ ไมตรีโสภณ (2563) ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ (ปัสริณญา ผ่องแผ้ว, 2563; Murtedjo & Suharningsih, 2016) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (สมคิด สกุลสถาปัติ, 2562) และความรับผิดชอบในงาน (สถาพร นาวานุเคราะห์, 2562) ล้วนส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงทั้งสิ้น

จากการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อพัฒนาโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม จากผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 5 คน ได้ข้อมูลว่าผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์บ้านเมือง และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เนื่องจากโลกในปัจจุบันมีความต้องการที่มากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาพัฒนาไปพร้อมกับความต้องการของโลกที่เพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารควรมีการหาข้อมูล พัฒนารูปแบบ กระบวนการต่างๆ ให้ครอบคลุม รวมทั้งในการกำหนดนโยบายต่างๆ ขององค์กร ผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายต่างๆ ขององค์กรร่วมกัน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและทุกคนในองค์กรภาคภูมิใจในความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียม ทั้งเพศ วุฒิการศึกษาและความสามารถที่หลากหลายของคนในองค์กร ควรมีการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความสนใจของบุคลากร เพื่อให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข และสนุกกับการทำงาน มีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ ไม่ซ้ำซ้อน มีการกำหนดขอบเขตของงานและมาตรฐานของงานอย่างชัดเจน เพื่อที่จะได้ทำงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน และศึกษาต่อ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของตน และควรมีการชมเชย หรือให้รางวัล แก่บุคลากรที่สร้างผลงานเป็นที่ประจักษ์ อย่างเปิดเผยต่อสาธารณะชน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

- 1) ผู้บริหารควรมีการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร และกระจายงานให้ทั่วถึง และให้อิสระแก่บุคลากรในการคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุง พัฒนา งานด้วยตนเอง และควรแบ่งขอบเขตของงานให้ชัดเจน
- 2) ผู้บริหารควรให้เกียรติบุคลากรในองค์กรทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และให้เกียรติในเรื่องของเวลา กับเรื่องส่วนตัว
- 3) ผู้บริหารควรมีการยกย่องชมเชย และส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพสูงได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับการประกาศเกียรติคุณอย่างเหมาะสม

4) ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลหรือข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัยไปศึกษาหาสภาพของการปฏิบัติและสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อจัดทำกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนสมรรถนะสูงต่อไป

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงในโรงเรียนประถมศึกษา กับ โรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์สามารถใช้ในการบริหารงานบุคคลต่อไป

2) ควรทำการศึกษาคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่มีผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง เพื่อที่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

3) ควรมีการใช้ปัจจัยด้านอื่นๆของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูมาทำการศึกษาเปรียบเทียบ เช่น ด้านสภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านแรงกดดันและการสนับสนุนจากชุมชน



บรรณานุกรม

- กนกวลี สุขปลั่ง. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับขวัญ
กำลังใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก
(Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- กมลวรรณ ปานประดิษฐ์. (2563). แรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วน
ตำบลในเขตอำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการ
เครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- จตุพร งามสงวน. (2561). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาด
ใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Doctoral dissertation).
สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- จรัสศรี สะหวด. (2561). ตัวบ่งชี้สถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย
(ThaiLIS).
- จิตติมา อัครดิพิพงศ์. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พระนครศรีอยุธยา : คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จุลดิศ คัญทัพ. (2565). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัด
กรุงเทพมหานคร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา. Unpublished manuscript,
สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยครูสุริยเทพ, มหาวิทยาลัยรังสิต, ปทุมธานี, ประเทศ
ไทย.
- ชฎิล อินทร์รักษ์. (2561). ขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร
(Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- ชนัญชิตา พัวพวง. (2563). การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูใน
โรงเรียน กลุ่มเครือข่ายวังหลวงหนองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่าย
ห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชลธิชา บุญนที. (2564). การศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- ฐานะรัตน์ จินรัตน์. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา ในสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- จิตติพรรณ ดอนหัวเรือ. (2560). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- ณัฐติกร สังข์รูป. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใหญ่บ้านในจังหวัดชัยนาท (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, (2), 11-35.
- ธนัตถ์พร โจรานนท์. (2562). ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- ธันวาทิตต์พันธ์. (2564). องค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง (Doctoral dissertation). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- น้ำทิพย์ จันทรมูล. (2563). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพินุลประชาสรรค์สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กระทรวงศึกษาธิการ (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- นินท์ธลดา ปานเย็น. (2560). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานครูในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลยะลา (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บัณฑิตา ลิทธิพงศากุล. (2564). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา*
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม (Master's thesis).
 สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- ปณตนนท์ เกียรประภากุล. (2561). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0*
 (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- ประกิจ ขอบรู้. (2562). *การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการ*
ศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร (Master's thesis).
 สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- ปัสรินญา ผ่องแผ้ว. (2563). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน*
สังกัดเทศบาล (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย
 (ThaiLIS).
- ปิยวรรณ เกษติ, และบำเพ็ญ ไมตรีโสภณ. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ*
บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
 (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- บุญศรีศรี เหมบุรุษ. (2563). *รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยม*
ขนาดใหญ่พิเศษที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Master's thesis). สืบค้นจาก
 โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- เพียว หมอเล็ก. (2560). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดใน
 ประเทศไทย (ThaiLIS).
- พรเพชร บุตรดี. (2563). *อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี*
ขององค์กร ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอท่าอุเทน จังหวัด
นครพนม (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย
 (ThaiLIS).
- พสุ เดชะรินทร์. (2553). *การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- มยุลี ปันทะโชติ. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- ริฟอรรถ ยะโกะ. (2564). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอจะนะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- รุ่งทิพา วิบูลพันธ์. (2562). ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- วรรัตน์ จันทาโสม. (2563). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการและครูอัตราจ้าง ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- วิเชียร คงเทพ. (2561, 24 พฤษภาคม). องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) [Web log message]. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/332542>
- วิจารณ์ พานิช. (2554). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ตลาดพลับลิเคชั่น จำกัด.
- วินุลาศ เจริญชัย. (2562). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล. (2554). ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดคณะกรรมการอุดมศึกษา (Doctoral dissertation). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- ศิริรัตน์ ชุมหคาลัย, และปฐมบุตร แก้วสมนึก. (2562). การพัฒนาองค์ประกอบเพื่อการเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูงในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดกาญจนบุรี (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศิริวรรณ อินทสโร. (2560). *แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล* (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- สมคิด สกุลสถาปัติย์. (2562). *การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่องค์กรสมรรถนะสูงโดยใช้พลังร่วมเป็นฐาน* (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- สรเพชร โทวิชา. (2560). *กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา* (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- สายสุนีย์ ตรีเหลา. (2561). *การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1* (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม. (2565). *รายงานข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน*. สืบค้นจาก http://www.sesaskss.go.th/data_14410
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.). (2558). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2563). *การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน Work Manual*. สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- สินีริชา เบอรฮา. (2561). *การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9* (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- อุไรลักษณ์ ปุ่มเป้า. (2565). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม* (Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).
- Blanchard, K. (2010). *Leading at A High – Level*. New Jersey: Prentice-Hall.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Craig, J., Butler, A., Cairo III, L., Wood, C., Gilchrist, C., Holloway, J., . . . Moats, S. (2005). *A Case Study of Six High-Performing Schools in Tennessee*. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED489122.pdf>
- Daniels, E. (2017). *Curricular Factors in Middle School Teachers' Motivation to Become And Remain Effective*. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/19404476.2017.1300854>
- Davis, K. (1967). *Human Relations at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, R. C. (1964). *Managerial Psychology*. USA: The University of Chicago Press.
- De Waal, A. A. (2007). The characteristics of a high performance organization. *Business strategy series*, 8(3), 179-185.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- High Performance Organization Center. (2018). *The Science of High Performance*. Retrieved from <https://www.hpocenter.com>
- Kannapel, P. J., Clements, S. K., Taylor, D., & Hibpsman, T. (2005). *Inside the black box of high-performing high-poverty schools*. Retrieved from <http://people.uncw.edu/kozloffm/highperforminghighpoverty.pdf>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Educational and Psychological Measurement*. New York: n.p.
- Linder, J. C., & Brooks, J. D. (2004). Transforming the public sector. *Outlook journal*, 6(10), 68-76.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. Retrieved from <https://www.eyco.org/nuovo/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf>
- McGregor, D. (1969). *The Human Side of Enterprise*. Now York: McGraw – Hill.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2003). *Organizational Behavior: Emerging Realities for The Workplace Revolution*. New York: McGraw Hill.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Murtedjo, M., & Suharningsih, A. (2016). *Contribution to Cultural Organization*. Indonesia: State University of Surabaya Indonesia.
- Richman, N. (2015). Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. *Creighton journal of interdisciplinary leadership*, 1(2), 120-129.
- Shannon, G. S., & Bylsma, P. (2007). *Nine characteristics of high-performing schools: A research-based resource for schools and districts to assist with improving student learning*. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED499819.pdf>
- Tucker, M. (2019). *Leading high-performance school systems: Lessons from the world's best*. Alexandria, VA: ASCD.
- Wilcox, H. D. (1993). *The relationship between the teachers' perception of the high school principal's leadership style and the correlates job satisfaction and morale* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 9236175)







แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อ
โรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร
สมุทรสงคราม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อหาความสัมพันธ์ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษา
ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ขอความ
กรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และตอบทุกข้อ โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะ
เก็บเป็นความลับและใช้ในงานวิจัยครั้งนี้เท่านั้น งานวิจัยจะนำเสนอในภาพรวมซึ่งจะไม่มีผลกระทบ
ใดๆต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึง
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวจุฑามาศ โถรัตน์

นักศึกษาปริญญาโท

คณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ ให้ตรงกับความเป็นจริงหรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. อายุ

☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 30 – 49 ปี ☐ 50 ปีขึ้นไป

2. ตำแหน่งงาน

☐ ครูอัตราจ้าง ☐ พนักงานราชการ
☐ ครูผู้ช่วย ☐ ครู คศ.1 - ครู คศ.2
☐ ครู คศ.3 - ครู คศ.4

3. อายุงาน

☐ น้อยกว่า 5 ปี ☐ 5-10 ปี ☐ 11 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษา

☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ท่านเห็นว่าตรงกับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของท่านเพียงระดับเดียว

เกณฑ์การประเมิน

- 5 หมายถึง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ				
	5	4	3	2	1
ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ					
1. เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานตำแหน่ง และ ความรับผิดชอบ					
2. มีการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม					
3. เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอที่จะสามารถเลี้ยงดูตนเองและ ครอบครัวได้อย่างมีความสุข					
4. มีสวัสดิการบ้านพัก ค่ารักษาพยาบาล และค่าเล่าเรียน บุตรที่เพียงพอ และเหมาะสม					
ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา					
5. ผู้บริหารมีการมอบหมายงาน ได้ตรงกับความสามารถ ของคนในองค์กร					
6. ผู้บริหารมีน้ำใจ และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่					
7. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี					
8. ผู้บริหารมีความละเอียด รอบคอบ					
9. ผู้บริหารมีการประชุมเพื่อหาแนวทางร่วมกันกับคนใน องค์กร					
10. ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง และไม่ถือตนเป็นใหญ่					
11. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กร					
ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน					
12. ดึก ห้อง อาคาร และสถานที่ต่างๆ มีความ ปลอดภัย และปราศจากมลพิษที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ					
13. มีสื่อ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สะอาด ถูก สุขลักษณะ และปลอดภัยต่อสุขภาพ					
14. บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเอง					
15. มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิด ความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน					

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ				
	5	4	3	2	1
16. มีระบบเครือข่ายสัญญาณไร้สายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ					
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
17. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีมีน้ำใจ ช่วยเหลือกัน					
18. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสามารถเป็นที่พึ่งและเป็นที่ปรึกษาได้					
19. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
20. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี					
ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน					
21. ผู้บริหารมีการมอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม ทั้งงานสอนและงานพิเศษ					
22. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานได้อย่างเป็นธรรมและทั่วถึง					
23. มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน					
24. ผู้บริหารมีความรู้รอบด้าน ทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำสิ่งที่เปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ได้อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม					
25. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น					
ด้านความสำเร็จในการทำงาน					
26. ครูมีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง					
27. ผู้บริหาร ครูต่างให้การชื่นชม และยินดีในความสำเร็จของกันและกัน					
28. มีการเสริมแรงหลายรูปแบบ เมื่อครูในโรงเรียนมีผลงาน หรือสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน					

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ				
	5	4	3	2	1
29. ภูมิใจความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด					
ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ					
30. เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ปกครองและนักเรียน และชุมชน					
31. มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร					
32. ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร					
33. ได้รับความสนใจ ยอมรับ และได้รับความเชื่อมั่นในความสามารถ					
34. ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาในองค์กร					
ด้านความรับผิดชอบในงาน					
35. คุรสามารถรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ					
36. คุรทำงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ สามารถเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่องานส่วนรวมได้					
37. คุรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม					
38. คุรได้รับความอิสระในการทำงาน สามารถคิดตัดสินใจและสร้างสรรค์ผลงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ขัดต่อกฎระเบียบของทางราชการ					
39. คุรมีความเต็มใจ และยินดีเมื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน					
ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน					
40. ผู้บริหารสนับสนุนให้คุรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
41. ผู้บริหารสนับสนุนให้คุรได้ทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น					

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ				
	5	4	3	2	1
42. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้เข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาผลงานอย่างสม่ำเสมอ					
43. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้มีการปรับเลื่อนตำแหน่งที่ตรงตามความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง					
44. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้เสนอผลงานหรือความคิดเห็นต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร					
ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน					
45. ภาระงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจและมี ความท้าทาย					
46. ภาระงานพิเศษที่ได้รับตรงกับความถนัด ความรู้และความสามารถ					
47. ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถคิดและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่					
48. งานที่รับผิดชอบก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
49. งานที่รับผิดชอบก่อให้เกิดความสนุก และความสุขในการทำงาน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ท่านเห็นว่าตรงกับระดับโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนของท่านเพียงระดับเดียว

เกณฑ์การประเมิน

- 5 หมายถึง มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีสมรรถนะอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีสมรรถนะอยู่ในระดับน้อยที่สุด

โรงเรียนสมรรถนะสูง	ระดับสมรรถนะ				
	5	4	3	2	1
ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน					
1. โรงเรียนได้รับความสนใจจากผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนอย่างแข็งแกร่ง					
2. โรงเรียนให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
3. โรงเรียนได้รับการสนับสนุนและได้รับความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆจากผู้ปกครองและชุมชน					
4. โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ					
5. โรงเรียนมีการสร้างความสัมพันธ์ และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
6. โรงเรียนมีการสำรวจความต้องการ และความพึงพอใจ พร้อมรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
ด้านการพัฒนาบุคลากร					
7. ครูใหม่ มีครูพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และคำปรึกษาในการปฏิบัติงาน					
8. มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
9. ครูมีกลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย และตรงตามความต้องการของนักเรียน					
10. มีการปลูกฝังนักเรียนมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง					
11. โรงเรียนมีการคัดเลือก สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยพัฒนาองค์กร					
12. ผู้บริหารมีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
ด้านความเป็นผู้นำ					
13. ผู้บริหารมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และมีการวางกระบวนการ ขั้นตอนอย่างชัดเจน					
14. ผู้บริหารเป็นจุดศูนย์กลางของโรงเรียน					

โรงเรียนสมรรถนะสูง	ระดับสมรรถนะ				
	5	4	3	2	1
15. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดี มีความมั่นใจในตนเอง					
16. ผู้บริหารมีรูปแบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
17. ผู้บริหารมีการแบ่งปันข้อมูลและให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน					
ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน					
18. โรงเรียนมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน					
19. มีการจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ					
20. มีการนำคำแนะนำต่างๆมาพัฒนา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
21. มีการกิจที่ขับเคลื่อนโรงเรียนและนักเรียนได้สอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ					
22. มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น					
23. ผู้บริหารมุ่งเน้นให้ครูเข้าใจบทบาทของตนเอง และมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน					
24. ผู้บริหารมีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ					
25. ผู้บริหารมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ					
ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน					
26. มีการจัดการ ออกแบบกระบวนการ การตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
27. ผู้บริหารมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้					
28. โรงเรียนมีระบบการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ					

โรงเรียนสมรรถนะสูง	ระดับสมรรถนะ				
	5	4	3	2	1
29. ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญต่อข้อมูลความคิดของนักเรียน					
30. ผู้บริหารมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น					
ด้านการมอบหมายภาระงาน					
31. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นของครูเป็นรายบุคคล					
32. ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในการจูงใจครูให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างระหว่างบุคคล					
33. ผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน					
34. บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการและมีวิธิดำเนินการกับผู้ที่ไม่ได้ผลปฏิบัติงาน					
35. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ภายในขอบเขตที่กำหนดให้กับผู้ได้บังคับบัญชา					
36. มีการจัดสวัสดิการและมีปัจจัยที่สนับสนุน และให้กำลังใจในการทำงานสูง					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ข

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ตาราง ก.1 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5			
ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ								
1. เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานตำแหน่ง และความรับผิดชอบ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2. มีการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อน ขึ้นเงินเดือนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3. เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอที่จะสามารถ เลี้ยงดูตนเองและครอบครัวได้อย่างมีความสุข	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4. มีสวัสดิการบ้านพัก ค่ารักษาพยาบาล และค่าเล่าเรียนบุตรที่เพียงพอ และเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา								
5. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของคนในองค์กร	1	1	1	0	1	4	.80	ใช้ได้
6. ผู้บริหารมีน้ำใจ และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
7. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
8. ผู้บริหารมีความละเอียด รอบคอบ	0	1	1	0	1	3	.60	ใช้ได้
9. ผู้บริหารมีการประชุมเพื่อหาแนวทางร่วมกันกับคนในองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5			
10. ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง และไม่ ถือตนเป็นใหญ่	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
11. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของ คนในองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน								
12. ดึง ห้อง อาคาร และสถานที่ต่างๆ มี ความปลอดภัย และปราศจากมลพิษที่ เป็น อันตรายต่อสุขภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
13. มีสื่อ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ และ ปลอดภัยต่อสุขภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
14. บรรยากาศในการทำงานมีความเป็น กันเอง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
15. มีการใช้เทคโนโลยีในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสะดวกสบาย ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
16. มีระบบเครือข่ายสัญญาณไร้สายใน องค์กรที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน								
17. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคี มีน้ำใจ ช่วยเหลือกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
18. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สามารถเป็นที่พึ่ง และเป็นທີ່ปรึกษาได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
19. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมี ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5			
20. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี ดี	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน								
21. ผู้บริหารมีการมอบหมายหน้าที่ที่ รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม ทั้งงาน สอนและงานพิเศษ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
22. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานได้ อย่าง เป็นธรรมและทั่วถึง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
23. มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
24. ผู้บริหารมีความรู้รอบด้าน ทันต่อ เหตุการณ์ สามารถนำสิ่งที่เปลี่ยนแปลง มาปรับใช้ได้ อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
25. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น	1	0	1	1	1	4	.80	ใช้ได้
ด้านความสำเร็จในการทำงาน								
26. ครูมีความภาคภูมิใจใน ผลงานของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
27. ผู้บริหาร ครูต่างให้การ ชื่นชม และยินดีในความสำเร็จของกัน และกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
28. มีการเสริมแรงหลายรูปแบบ เมื่อครู ในโรงเรียนมีผลงาน หรือสร้าง ชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
29. ครูมีความกระตือรือร้นที่จะ	1	1	1	0	1	4	.80	ใช้ได้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5			
ทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด								
การได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ								
30. เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ปกครอง และนักเรียน และชุมชน	1	1	0	1	1	4	.80	ใช้ได้
31. มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์และ ได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
32. ได้รับความไว้วางใจจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการ ปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
33. ได้รับความสนใจ ยอมรับ และ ได้รับ ความเชื่อมั่นในความสามารถ	0	1	1	1	1	4	.80	ใช้ได้
34. ได้รับโอกาสในการแสดงความคิด เห็นในการแก้ไขปัญหาในองค์กร	1	1	1	0	1	4	.80	ใช้ได้
ด้านความรับผิดชอบในงาน								
35. ครูสามารถรับผิดชอบใน งานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
36. ครูทำงานพิเศษที่ได้รับ มอบหมายอย่างเต็มที่ สามารถเสียสละ เวลาส่วนตัวเพื่องานส่วนรวมได้	1	0	1	0	1	3	.60	ใช้ได้
37. ครูมีความสามารถในการ ทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
38. ครูได้รับความอิสระในการ ทำงาน สามารถคิด ตัดสินใจและ	1	1	0	1	1	4	.80	ใช้ได้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5			
สร้างสรรค์ผลงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ ขัดต่อกฎระเบียบของทางราชการ								
39. ครูมีความเต็มใจ และยินดี เมื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน	1	0	1	1	1	4	.80	ใช้ได้
ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน								
40. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
41. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ ทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ ให้สูงขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
42. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ เข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
43. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่ตรงตาม ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างจริงจัง	1	1	1	1	0	4	.80	ใช้ได้
44. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ เสนอผลงานหรือความคิดเห็นต่างๆที่ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร	1	0	1	0	1	3	.60	ใช้ได้
ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน								
45. ภาระงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายมี ความน่าสนใจและมีความท้าทาย	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
46. ภาระงานพิเศษที่ได้รับตรงกับ ถนัดความรู้และความสามารถ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5			
47. ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถคิดและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
48. งานที่รับผิดชอบก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	1	1	0	1	0	3	.60	ใช้ได้
49. งานที่รับผิดชอบก่อให้เกิดความสนุกและความสุขในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้



ตาราง ก.2 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เรื่อง โรงเรียนสมรรถนะสูง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

โรงเรียนสมรรถนะสูง	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5			
ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน								
1. โรงเรียนได้รับความสนใจจาก ผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนอย่าง แข็งแกร่ง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2. โรงเรียนให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3. โรงเรียนได้รับการสนับสนุนและ ได้รับความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ต่างๆจากผู้ปกครองและชุมชน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4. โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินงานต่างๆ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5. โรงเรียนมีการสร้างความสัมพันธ์ และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วน ได้ ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
6. โรงเรียนมีการสำรวจความต้องการ และความพึงพอใจพร้อมรับฟังความ คิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านการพัฒนาบุคลากร								
7. ครูใหม่ มีครูพี่เลี้ยงคอยให้ คำแนะนำ และคำปรึกษาในการ ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

โรงเรียนสมรรถนะสูง	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5			
8. มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
9. ครูมีกลยุทธ์ในการจัดการเรียนการ สอนที่หลากหลาย และตรงตามความ ต้องการ ของนักเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
10. มีการปลูกฝังนักเรียนมีความ รับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
11. โรงเรียนมีการคัดเลือก สรรหา บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมาช่วย พัฒนาองค์กร	1	1	0	1	1	4	.80	ใช้ได้
12. ผู้บริหารมีการปลูกฝังจิตสำนึกใน การบริการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	0	1	1	0	3	.60	ใช้ได้
ด้านความเป็นผู้นำ								
13. ผู้บริหารมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และมีการวางกระบวนการ ขั้นตอน อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
14. ผู้บริหารเป็นจุดศูนย์กลางของ โรงเรียน	1	0	1	1	1	4	.80	ใช้ได้
15. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดี มีความ มั่นใจในตนเอง	1	1	0	1	1	4	.80	ใช้ได้
16. ผู้บริหารมีรูปแบบการนำองค์กรที่ เข้มแข็ง และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
17. ผู้บริหารมีการแบ่งปันข้อมูลและให้ ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

โรงเรียนสมรรถนะสูง	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5			
ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน								
18. โรงเรียนมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
19. มีการจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
20. มีการนำคำแนะนำต่างๆมาพัฒนา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
21. มีการกิจที่ขับเคลื่อน โรงเรียนและ นักเรียนได้สอดคล้องกับมาตรฐาน ของรัฐ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
22. มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อ นำไปปรับปรุง พัฒนาโรงเรียนให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
23. ผู้บริหารมุ่งเน้นให้ครูเข้าใจ บทบาทของตนเอง และมองเห็น เป้าหมายร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
24. ผู้บริหารมีการถ่ายทอดแผน ยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
25. ผู้บริหารมีการตรวจสอบการ ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็น ระบบ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน								
26. มีการจัดการ ออกแบบกระบวนการ การตรวจสอบ และประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

โรงเรียนสมรรถนะสูง	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5			
27. ผู้บริหารมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
28. โรงเรียนมีระบบการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
29. ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญต่อข้อมูล ความคิดของนักเรียน	1	1	1	0	1	4	.80	ใช้ได้
30. ผู้บริหารมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการ ปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น	1	0	1	1	1	4	.80	ใช้ได้
ด้านการมอบหมายภาระงาน								
31. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นของครูเป็นรายบุคคล	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
32. ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในการจูงใจครูให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	0	1	1	0	3	.60	ใช้ได้
33. ผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
34. บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการและมีวิธีดำเนินการกับผู้ที่ไม่มีผลปฏิบัติงาน	1	1	1	0	1	4	.80	ใช้ได้
35. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบการตัดสินใจ ภายในขอบเขตที่กำหนดให้กับผู้ได้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

โรงเรียนสมรรถนะสูง	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5			
36. มีการจัดสวัสดิการและมีปัจจัยที่ สนับสนุน และให้กำลังใจในการทำงาน สูง	0	1	1	1	1	4	.80	ใช้ได้



ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



ตาราง ก.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของ
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ		ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน	
1.	.980	22.	.980
2.	.979	23.	.979
3.	.979	24.	.979
4.	.980	25.	.979
ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา		ด้านความสำเร็จในการทำงาน	
5.	.980	26.	.979
6.	.980	27.	.979
7.	.979	28.	.980
8.	.979	29.	.980
9.	.980	ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ	
10.	.980	30.	.980
11.	.979	31.	.980
ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน		32.	.980
12.	.979	33.	.980
13.	.979	34.	.980
14.	.979	ด้านความรับผิดชอบในงาน	
15.	.979	35.	.980
16.	.979	36.	.980
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน		37.	.980
17.	.980	38.	.980
18.	.979	39.	.980
19.	.979	ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
20.	.979	40.	.980
21.	.980	41.	.981
ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (ต่อ)			
42.	.981		
43.	.981		
44.	.981		
ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน			
45.	.980		
46.	.980		
47.	.979		
48.	.979		
49.	.979		

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เท่ากับ 0.980

ตาราง ก.4 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เรื่อง โรงเรียนสมรรถนะสูง ของโรงเรียนในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
ด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน		24.	.964
1.	.965	25.	.964
2.	.963	ด้านการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน	
3.	.965	26.	.964
4.	.964	27.	.964
5.	.965	28.	.963
6.	.963	29.	.963
ด้านการพัฒนาบุคลากร		30.	.964
7.	.963	ด้านการมอบหมายภาระงาน	
8.	.963	31.	.963
9.	.964	32.	.966
10.	.964	33.	.963
11.	.964	34.	.964
12.	.964	35.	.963
ด้านความเป็นผู้นำ		36.	.963
13.	.964		
14.	.963		
15.	.963		
16.	.963		
17.	.964		
ด้านการมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และมาตรฐาน			
18.	.964		
19.	.965		
20.	.965		
21.	.965		
22.	.965		

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
23.	.965		

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเรื่อง โรงเรียนสมรรถนะสูง ของโรงเรียนในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เท่ากับ 0.965



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	จุฑามาศ โกรรัตน์
วัน เดือน ปีเกิด	8 มีนาคม 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดสมุทรสงคราม ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการสอน ภาษาอังกฤษ, 2557 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา, 2566
ที่อยู่ปัจจุบัน	144/7 ถนนทางเข้าเมือง ตำบลแม่กลอง อำเภอเมือง สมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม 75000
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนศรัทธาสมุทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการ

