



รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธ  
บริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
**INCENTIVE AND MORAL ENHANCEMENT MODEL BASED ON  
BUDDHIST PROMOTING MORALE IN THE WORK OF  
TEACHERS BUDDHIST ADMINISTRATIVE EDUCATION IN  
PHRAPARITYATTIDHAMMA SCHOOL,  
GENERAL EDUCATION DIVISION**

พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมภาโณ (เลื่อนตอน)

ดุขฎฐินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุขฎฐินิพนธ์  
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๖๑



รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธ  
บริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมภาโณ (เสียนตอน)

ดุขฎิณิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริยญาพุทธศาสตร์ดุขฎิณิบทิต  
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



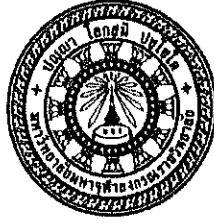
**Incentive and Moral Enhancement Model Based on Buddhist  
Promoting Morale in the Work of Teachers Buddhist  
Administrative Education in Phraparityattidhamma  
School, General Education Division**

Phrakrusangkarak Supot Brahmañāṇo (Siengdon)

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of  
the Requirements for the Degree of  
Doctor of Philosophy  
(Buddhist Educational Administration)

Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
C.E. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุชฎินิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุชฎินิพนธ์ สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุชฎินิพนธ์

(ดร.เสนท์ เดชะวงศ์)

ประธานกรรมการ

(พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฒโน, ดร.)

กรรมการ

(ดร.กฤษฎา นันทเพชร)

กรรมการ

(ดร.พีรวัฒน์ ชัยสุข)

กรรมการ

(รศ. ดร.สิน จามประโคน)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมดุชฎินิพนธ์

รศ. ดร.สิน จามประโคน

ประธานกรรมการ

พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฒโน, ดร.

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมธนาโณ)

**ชื่อคุณิพนธ์** : รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู  
ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา

**ผู้วิจัย** : พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมภาโณ (เสียนตอน)

**ปริญญา** : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)

**คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์**

: รศ. ดร.สิน งามประโคน, พธ.บ. (การบริหารการศึกษา),  
M.A. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)

: พระมหาญาณวัฒน์ จิตวฑฒโน, ดร., ป.ธ. ๘, ศศ.ม. (นโยบาย และ  
การจัดการทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม), พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา)

**วันสำเร็จการศึกษา** : ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ๒) เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ๓) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้ประชากรทั้งหมดจำนวน ๒๖๓ รูป/คน สถิติที่ใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน สันทนากลุ่ม จำนวน ๑๐ รูป/คน

ผลการวิจัย พบว่า :

สภาพการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีความเมตตาต่อบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาในการทำงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน การจัดการองค์การและระบบงานมีประสิทธิภาพ โดยมีการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งโดยเพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้นและชมเชยให้รางวัลในบางโอกาส กับครูผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ผู้บริหารส่งเสริมสุขภาวะที่ดีในการปฏิบัติงานของครูด้วยหลักสังคหวัตถุและพรหมวิหาร

พัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ๓ ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ ๑ ได้แก่ สภาพแวดล้อม หลักการ วัตถุประสงค์ ส่วนที่ ๒ ได้แก่ ระบบงาน กระบวนการจัดการ ส่วนที่ ๓ ได้แก่ โครงสร้าง การตัดสินใจ แนวทางการประเมิน โดยมีกระบวนการพัฒนาองค์ประกอบของรูปแบบในการสร้างขวัญและกำลังใจ ๖ ด้าน คือ ๑) ลักษณะของผู้นำและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ๒) ทัศนคติในหน้าที่การงาน ๓) เข้าใจหลักการปฏิบัติงานขององค์กร ๔) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ๕) สภาพแวดล้อมของการทำงาน และ ๖) สุขภาวะของผู้ปฏิบัติงาน บูรณาการด้วยหลักพุทธบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารและครูจะต้องประกอบด้วยหลักสังคหวัตถุ ๔ ได้แก่ ทาน ให้อภัยสิ่งของ ให้ความช่วยเหลือ ปิยวาจา

พุดจาอ่อนหวานต่อกันภายในโรงเรียน อุตถจริยา บำเพ็ญประโยชน์เพื่อองค์กร และสมานัตตดาปฏิบัติเสมอตันเสมอปลายอย่างต่อเนื่องเพื่อการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างยั่งยืนต่อไป

ตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่าความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้อง โดยอาศัยการเข้าใจ เข้าถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักเมตตาธรรม

**Dissertation Title** : Incentive and Moral Enhancement Model Based on Buddhist Promoting Morale in the Work of Teachers Buddhist Administrative Education in Phraparityattidhamma School, General Education Division

**Researcher** : Phrakrusangkarak Supot Brahmañāṇo (Siengdon)

**Degree** : Doctor of Philosophy (Buddhist Educational Administration)

**Dissertation Supervisory Committee**

: Assoc. Prof. Dr. Sin Ngamprakhon, B.A. (Educational Administration), M.A. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)

: Phramaha Yannawat Thitavaḍḍhano, Dr., Pali IX, M.A. (Resources & Management of Resources and Environment), Ph.D. (Buddhist Educational Administration)

**Date of Graduation** : February 5, 2019

### **Abstract**

The purpose of this research was to study the condition of promoting morale in teachers' work in accordance with the principles of Buddhist administration. Buddhist Scripture School 2) to develop the model of promoting morale in the work of teachers according to the principles of Buddhist administration education. Buddhist Scripture School 3) to examine the model of promoting morale in the work of teachers according to the principles of Buddhist administration. Buddhist Scripture School Department of General Education, Research Methodology. The questionnaire was used to examine the morale promotion model. The population was 263 persons / person. The statistics were percentage, mean, standard deviation And qualitative research. The interviews consisted of 10 interviews, 10 interviews, and 10 interviews.

The research results found that :

The promotion of morale in the work of teachers according to the principles of Buddhist administration. Buddhist Scripture School The study found that the annual personnel development plan and the promotion of morale among teachers and personnel were included in the plan. Applying Buddhist principles that promote morale creates a good relationship by living together. There is a policy of encouraging

the environment and the atmosphere to promote morale and consistency by teaching the school teachers to follow the Buddhist principles. 7 Promote the morale of the teachers and school personnel and principles used by the administrators on a regular basis. 4. Without prejudice to consider the work of the teacher.

Develop the model of promoting morale in the work of teachers according to the principles of Buddhist administration. Buddhist Scripture School Department of General Education 1) the manner and the role of the leader or the supervisor and the relationship with colleagues; 2) the satisfaction with the job; 3) the satisfaction with the main purpose; and Operation Policy 4) Reward Promotion 5) Work environment and 6) Worker health as well as physical and mental condition. 1) Environment 2) Principle 3) Object 2 The model consists of 1) System 2) Management Process Part 3: Implementation Steps include: 1) structure 2) decision making 3) Assessment Guidelines

Examine the model of promoting morale in the work of teachers in accordance with the principles of Buddhist administration. Buddhist Scripture School Department of General Education The overall level is very high. Considering the individual to the least, it found that the feasibility, suitability, usefulness. And accuracy

The Buddhist Administration can be integrated into the promotion of morale in the work of teachers. Buddhist Scripture School Department of General Education Objective 4 is to help each other to make school happy and prosperous. Provide support, talk, talk, talk in the school, self-serving, organization and continuous practice to continuously promote the morale of the teacher.



## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ก็เนื่องด้วยได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน เอื้อเฟื้อเกื้อกูล เมตตาอนุเคราะห์ จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยขอขอบคุณและอนุโมทนาขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพรขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปุ, รองศาสตราจารย์ ดร.สินงามประโคน ที่ได้เมตตา กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าช่วยตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านภาษา เนื้อหา ระเบียบวิธี และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยทั้งให้ข้อเสนอแนะ และให้การแนะนำตั้งแต่เริ่มต้น จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขออนุโมทนาขอบคุณคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับเครื่องมือและผู้ทรงคุณวุฒิในการให้คำแนะนำสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประชาพิจารณ์ (Public Hearing) และสอบป้องกันดุษฎีนิพนธ์

อนึ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้อนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหารและครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ที่ได้ให้การอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามและสัมภาษณ์ข้อมูลในการวิจัย

กราบขอบพระคุณ เจ้าอาวาส วัดพรหมรังษี แขวงดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ที่ได้เมตตาอนุเคราะห์ให้ที่พำนักอาศัย พระภิกษุ สามเณร ทุกรูป ที่ให้การสนับสนุน เป็นกำลังใจที่ดีต่อการทำ ดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ รวมถึงญาติโยมทุกท่านที่ให้ความอุปถัมภ์ในด้านปัจจัยสี่ตลอดมา และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ขอกราบขอบพระคุณพระอาจารย์ทุกรูป และเจริญพรคณาจารย์คณะครุศาสตร์ทุกท่าน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ประสิทธิภาพ และประสบการณ์ รวมถึงให้ความเมตตาเอื้อเฟื้อ ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยตลอดมา คุณความดี การทำประโยชน์ใดๆ อันเกิดจากดุษฎีนิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็นกตเวทิตาคุณแด่มารดา บิดา ญาติกาสาโยลहित มิตรสหายผู้เป็นที่รัก เพื่อนสหธรรมิกร่วมชั้นเรียนทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ ที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ เรื่องรวมทั้งผู้มีอุปการคุณทุกท่าน

พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมญาโณ (เสียนดอน)

๑๕ กันยายน ๒๕๖๑

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๓
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๓
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ	๗
<b>บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๘</b>
๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ	๘
๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน	๒๒
๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญ และกำลังใจในด้านต่างๆ	๕๘
๒.๔ หลักพุทธบริหารการศึกษา	๘๒
๒.๕ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๙๓
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๐๒
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๐๙
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>๑๑๔</b>
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๑๖
๓.๒ ประชากร และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๑๖
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๑๗
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๑๘
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๑๙
๓.๖ ขั้นตอนการวิจัย	๑๑๙

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ ๔ ผลการวิจัย</b>	<b>๑๒๒</b>
๔.๑ ผลการศึกษาสภาพการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๒๒
๔.๒ ผลการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๓๗
๔.๓ ผลการตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๙๖
๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๒๓๔
<b>บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>๒๓๗</b>
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๓๗
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๒๔๙
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๒๖๔
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๒๖๖</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๒๗๔</b>
ภาคผนวก ก รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจฯ	๒๗๕
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๓๐๐
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>๓๑๖</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๑.๑ ประชากรบริหาร และครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑	๔
๒.๑ สรุปความหมายของรูปแบบ	๑๐
๒.๒ สรุปประเภทของรูปแบบ	๑๒
๒.๓ สรุปองค์ประกอบของรูปแบบ	๑๕
๒.๔ ลักษณะของรูปแบบที่ดี	๑๗
๒.๕ วิเคราะห์ความหมายของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน	๒๕
๒.๖ วิเคราะห์ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ	๒๘
๒.๗ วิเคราะห์วิธีการสร้างขวัญ และกำลังใจ	๓๓
๒.๘ วิเคราะห์องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ	๓๖
๒.๙ วิเคราะห์ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	๓๙
๒.๑๐ วิเคราะห์ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่	๔๑
๒.๑๑ วิเคราะห์ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน	๔๓
๒.๑๒ วิเคราะห์การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	๔๖
๒.๑๓ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการทำงาน	๔๙
๒.๑๔ วิเคราะห์สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ	๕๑
๒.๑๕ วิเคราะห์ข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญกำลังใจดี	๕๓
๒.๑๖ วิเคราะห์ประโยชน์ของการศึกษาขวัญ และกำลังใจ	๕๗
๒.๑๗ ทฤษฎีปัจจัยฮอว์ทซ์ และปัจจัยจูงใจ ของ Herzberg	๗๙
๓.๑ ประชากร ผู้บริหาร และครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑	๑๑๖
๓.๒ สรุปขั้นตอนในการวิจัย	๑๒๐
๔.๑ วิเคราะห์ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	๑๒๒
๔.๒ วิเคราะห์สภาพลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๒๔
๔.๓ วิเคราะห์ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่	๑๒๕
๔.๔ วิเคราะห์ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๒๗
๔.๕ วิเคราะห์ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน	๑๒๘

ตารางที่	หน้า
๔.๖ วิเคราะห์สภาพความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๓๐
๔.๗ วิเคราะห์การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	๑๓๑
๔.๘ วิเคราะห์สภาพการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๓๒
๔.๙ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการทำงาน	๑๓๓
๔.๑๐ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๓๔
๔.๑๑ วิเคราะห์สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ	๑๓๕
๔.๑๒ วิเคราะห์สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ	๑๓๖
๔.๑๓ วิเคราะห์ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๓๘
๔.๑๔ วิเคราะห์ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๓๙
๔.๑๕ วิเคราะห์ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๔๑
๔.๑๖ วิเคราะห์การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๔๒
๔.๑๗ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๔๓
๔.๑๘ วิเคราะห์สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๔๕
๔.๑๙ การส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๔๖
๔.๒๐ สรุปผลการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๘๕
๔.๒๑ แสดงจำนวน และคำร้อยละของผู้บริหาร และครูของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๒๖๓ รูป/คน จำแนกตามสถานภาพทั่วไป	๑๙๗

**ตารางที่**

**หน้า**

<p>๔.๒๒ ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาพรวม</p>	<p>๑๙๘</p>
<p>๔.๒๓ ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ</p>	<p>๑๙๙</p>
<p>๔.๒๔ ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ</p>	<p>๒๐๒</p>
<p>๔.๒๕ ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้</p>	<p>๒๐๙</p>

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
๒.๑ รูปแบบการออกแบบและพัฒนาารูปแบบของStrickland	๒๐
๒.๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๑๓
๔.๑ รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหาร การศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ฉบับร่างที่ ๑)	๑๕๔
๔.๒ รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหาร การศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ร่างที่ ๒)	๑๗๙
๔.๓ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๒๓๔
๕.๑ รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหาร การศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๒๔๗

## คำอธิบายสัญลักษณ์ และคำย่อ

ดัชนีนิพนธ์ฉบับนี้อ้างอิงจากคัมภีร์พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ โดยระบุ เล่ม/ชื่อ/หน้า เช่น อง.ติก. (ไทย) ๒๐/๕๒๑/๒๙๔ หมายถึง สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต ฉบับภาษาไทย พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๐ ข้อที่ ๕๒๑ หน้า ๒๙๔

### ก. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

#### พระสุตตันตปิฎก

อง.ติก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต	(ภาษาไทย)
ที.ปา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค	(ภาษาไทย)
อง.จตุกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.สุ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย สุตตนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.สตตก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย สัตตกนิบาต	(ภาษาไทย)
ที.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)

#### พระอภิธรรมปิฎก

อภิ.วิ.	(ไทย)	=	อภิธัมมปิฎก วิภังค์	(ภาษาไทย)
---------	-------	---	---------------------	-----------



## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาของไทยเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ กล่าวว่<sup>๑</sup> การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต และมีการกระจายอำนาจในการบริหาร และการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยเหตุนี้การที่บุคคลจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต่อเมื่อมีขวัญกำลังใจที่ดี ในการรับการตอบสนองด้านความต้องการอย่างเหมาะสมเพราะขวัญกำลังใจย่อมให้เกิดเกื้อกูลต่อการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจของบุคคลหรือคนในหน่วยงานที่เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพการเสริมสร้างขวัญกำลังใจก็ช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานหลายประการ คือ มีความสนใจศรัทธา และเชื่อมั่นต่อหน่วยงานที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมีความร่วมมือร่วมใจต่อผู้บังคับบัญชาไม่มีความเสียสละความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ และปรียาพร วงศอนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึงขวัญ และกำลังใจในแนวทางเดียวกันว่า<sup>๒</sup> คำว่า “ขวัญ และกำลังใจ” ทางการศึกษาได้เข้ามา และได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากผู้บริหารเนื่องจากผู้บริหารตระหนักดีว่าทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด คือ คน เพราะคนเป็นผู้ทำให้งานสำเร็จหรือล้มเหลว มีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำบุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ ๑) มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายของสถานศึกษา ๒) อยู่ในระเบียบวินัย และเต็มใจที่จะทำตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ๓) มีแรงจูงใจ และความสนใจในงานอย่างมาก ๔) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๕) ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในขณะที่ นุชลี โพธิวรกร กล่าวว่<sup>๓</sup> “ขวัญ” หมายถึง กำลังใจในการต่อสู้ส่วน “กำลังใจ” หมายถึง ขวัญ ความฮึกเหิมดังนั้นเมื่อรวมคำว่า “ขวัญ และกำลังใจ” เข้าด้วยกันในแง่ของการปฏิบัติงานแล้ว “ขวัญ และกำลังใจในการทำงาน คือสภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกหรือความนึกคิดที่ได้รับอิทธิพลแรงกดดันหรือสิ่งเร้าจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกิริยาโต้กลับคือ พฤติกรรมในการทำงานซึ่งมี

---

<sup>๑</sup> คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค, ๒๕๔๕), หน้า ๒๔.

<sup>๒</sup> ปรียาพร วงศอนุตรโรจน์, จิตวิทยาการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สหมิตรอพเพซ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๓๔.

<sup>๓</sup> นุชลี โพธิวรกร, “เรื่องพฤติกรรมผู้นำความพึงพอใจในการทำงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัทหลักทรัพย์ย่านถนนราชดำริ กรุงเทพมหานคร”, ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓.

ผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น” จะเห็นได้ว่าการสร้างขวัญ และกำลังใจเป็นเรื่องที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ **เกียรติพันธ์ หนูทอง** ได้กล่าวเน้นให้เห็นบทบาทสำคัญของครูที่มีต่อการจัดการศึกษา<sup>๕</sup> คุณภาพของครูจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อคุณภาพการศึกษาแม้ว่าเราจะพยายามลงทุนในด้านการปลูกสร้างอาคารเรียน การจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การสอนตลอดจนการสร้างหลักสูตรให้ดีเพียงใดการจัดการศึกษาจะไม่ได้ผลเท่าที่ควรถ้าหากไม่มีการเตรียมบุคคลที่จะมาทำหน้าที่ครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การที่ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และภารกิจให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น ครูจะต้องมีขวัญกำลังใจที่ดีที่ได้รับการตอบสนองด้านต่างๆ อย่างเหมาะสมเพราะขวัญกำลังใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน นอกจากนี้ครูยังมีหน้าที่ และบทบาทในการส่งเสริมคุณสมบัติที่ดั่งามต่างๆ ให้เด็กเพื่อที่จะได้เติบโตเป็นพลเมืองดีของชาติส่งเสริมให้เด็กเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาในทุกๆ ด้านอันจะทำให้เด็กประสบความสำเร็จในการเรียน และการใช้ชีวิตในสังคม ครูจึงมีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาการศึกษาของนักเรียนในปัจจุบันทุกวงการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของประเทศกำลังให้ความสนใจ

การปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสุขกาย ความสบายใจ ในการทำงานซึ่งความรู้สึกรู้สึก ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพราะขวัญ และกำลังใจที่ดีจะเป็นตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กรแต่ตรงกันข้ามหากการปฏิบัติงานไม่มีการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาก็จะถดถอย ไม่มีกำลังใจในการทำงาน ทำงานให้พอผ่านไประวันต่อวัน ไม่มีความกระตือรือร้น ขาดแรงกระตุ้น ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

แต่อย่างไรก็ตาม สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ของการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนาที่สำคัญอยู่หลายๆ ประเด็นไม่ว่าจะเป็นในด้านคุณภาพ และมาตรฐานในการจัดการศึกษาในปัจจุบันของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาที่ยังไม่เป็นที่ยอมรับจากสังคมในวงกว้าง ความไม่ชัดเจนในอัตลักษณ์ของการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทที่ควรจะเป็นอย่างแท้จริง ประสิทธิภาพของระบบการดำเนินการด้านการบริหารจัดการ และการจัดการศึกษาที่ยังไม่มีทิศทางการพัฒนา และขาดความชัดเจนในการสร้างเอกภาพทางการบริหารให้กับกลุ่มโรงเรียน และสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด นอกจากนี้ยังพบว่าการสร้างพันธสัญญาการดำเนินงาน และการจัดการศึกษาเพื่อการสร้างศาสนทายาทที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันยังไม่ได้มีการกำหนดให้มีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมมากนัก

---

<sup>๕</sup>เกียรติพันธ์ หนูทอง, “ขวัญการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์), ๒๕๔๙, หน้า ๓.

การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษายังพบปัญหา และอุปสรรคอยู่หลายประการ กล่าวคือ ด้านบุคลากรพบว่ายังขาดแคลนครูที่มีคุณวุฒิ และคุณสมบัติที่เหมาะสม ด้านอาคารสถานที่ยังมีโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาประมาณครึ่งหนึ่งไม่มีอาคารเรียนเป็นของตนเอง รวมทั้งปัญหาด้านการบริหารงานของโรงเรียนยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และยังพบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาไม่มีบุคลากรประจำ ครูผู้สอนเป็นเพียงแต่จ้างสอนเป็นชั่วคราวซึ่งทำให้เกิดปัญหาการเปลี่ยนบุคลากรผู้สอนบ่อยครั้ง ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านอุปกรณ์การเรียนการสอนขาดแคลนไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร

จากความสำเร็จในเบื้องต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อเสนอแนวทางในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑.๒.๒ เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑.๒.๓ เพื่อตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

## ๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ การส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเป็นอย่างไร

๑.๓.๒ พัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาควรเป็นอย่างไร

๑.๓.๓ ตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาควรมีลักษณะเช่นไร

## ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ผู้วิจัย ได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ๔ ด้าน คือ ๑) ขอบเขตด้านเนื้อหา ๒) ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ๓) ขอบเขตด้านสถานที่ และ ๔) ขอบเขตด้านระยะเวลา ดังนี้ คือ

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ เดย์ วิด (Davis) ฟิปโป (Flippo) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ผดุง วุฒิไธย และ

ผู้วิจัย สามารถสรุปองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ ดังนี้ คือ ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสภาพแวดล้อมของการทำงาน และสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ

#### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ในเขต ๗ จังหวัด ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร จังหวัดนครปฐม จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรสาคร และ จังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน ๑๔ โรงเรียน มีประชากรทั้งหมด ๒๖๓ รูป/คน<sup>๕</sup> โดยผู้วิจัยเลือกเจาะจงประชากรทั้งหมด ตามตารางที่ ๑.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๑.๑ ประชากรบริหาร และครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

ที่	โรงเรียน	ประชากร
๑	โรงเรียนวชิรมกุฏ แขวงบางขุนพรหม เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร	๑๒
๒	โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร	๒๒
๓	โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดศรีบุญเรือง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร	๒๐
๔	โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร	๒๔
๕	โรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร	๒๒
๖	โรงเรียนวัดกาญจนสิงหาสน์วิทยา แขวงคลองชักพระ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร	๒๐
๗	โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร	๓๓
๘	โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดผ่องพลอยวิริยาราม แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพมหานคร	๒๐
๙	โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร	๑๕
๑๐	โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดเสนาหา ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม	๑๐

<sup>๕</sup>ข้อมูลการจัดการศึกษา ปี ๒๕๖๐ (ครั้งที่ ๑), กองพุทธศาสตร์ศึกษา, [ออนไลน์] แหล่งที่มา <http://deb.onab.go.th> [๑๗ กันยายน ๒๕๖๑]

ที่	โรงเรียน	ประชากร
๑๑	โรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาสวัสดิ์วิทยา ตำบลหอมเกร็ด อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม	๗
๑๒	โรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม ตำบลเชียงรากน้อย อำเภอสสามโคก จังหวัดปทุมธานี	๑๐
๑๓	โรงเรียนเตรียมพุทธศาสตร์	๓๑
๑๔	โรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหุล ตำบลคลองหก อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี	๑๗
<b>รวม</b>		<b>๖๖</b>

**๒. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** ได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๑๐ รูป โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะจงด้วยคุณสมบัติ ได้แก่ เป็นผู้อำนวยการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีประสบการณ์การบริหาร ไม่น้อยกว่า ๔ ปี หรือเป็นครูผู้สอน มีประสบการณ์ ๕ ปีขึ้นไป

#### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านสถานที่

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ในเขต ๗ จังหวัด ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร จังหวัดนครปฐม จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรสาคร และ จังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน ๑๕ โรงเรียน

#### ๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ทำการศึกษาตั้งแต่เดือน มกราคม - ธันวาคม ๒๕๖๑ ความเป็นระยะเวลา ๑ ปี

### ๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง สภาพจิตใจที่นำมาสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย และความกระตือรือร้น ทักษะคติที่จะกำหนดระดับความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ และมีมานะบากบั่น ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคน สิ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ และความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน การปรับตัวที่ดี การเป็นตัวของตัวเองในการทำงานให้สำเร็จตามอุดมคติ ความสามัคคีภายในกลุ่ม สภาพที่ไม่มี ความขัดแย้ง การปรับตัวได้ดีในสภาพการทำงานต่างๆ ความรู้สึกเป็นสุข การได้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง การที่บุคคลยอมรับเป้าหมายของกลุ่มบุคคล สภาพที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจ และสภาพการทำงาน องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกของครู ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

**องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ** หมายถึง ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น

เลื่อนตำแหน่ง สภาพแวดล้อมของการทำงาน และ สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และ สภาพจิตใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**๑) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน** หมายถึง ความไม่รู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา

**๒) ความพึงพอใจในหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่** หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ทั้งร่างกาย และจิตใจ ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ค่าตอบแทน มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร เต็มใจ สนุกสนานกับงานที่ทำ และตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น

**๓) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน** หมายถึง การจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องสำคัญมาก ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ คำนี้ถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์กร นโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน

**๔) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง** หมายถึง การรับรู้ในความคิดของเขาโดยให้บำเหน็จความดี เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี และพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

**๕) สภาพแวดล้อมของการทำงาน** หมายถึง สถานที่ที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ความสะดวกสบายในการทำงาน ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอสภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว และจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน

**๖) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ** หมายถึง สภาวะของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง เจริญเติบโตอย่างปกติ ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความ

ทพพสภาพสภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี ปราศจากความขัดแย้ง หรือความสับสนภายในจิตใจ พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไป ของแต่ละบุคคลสภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน

**โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่วัดจัดตั้งขึ้นในวัดหรือที่ธรณีสงฆ์ เพื่อจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาให้แก่พระภิกษุสามเณร

**ผู้บริหาร** หมายถึง พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ ซึ่งดำรงตำแหน่ง และปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

**ครูผู้สอน** หมายถึง ผู้ที่ทำการสอนอยู่ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

## ๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๖.๑ ได้ข้อมูลสภาพการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑.๖.๒ ได้พัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑.๖.๓ ได้ตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑.๖.๔ ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์เพื่อพัฒนาการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “รูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และนำเสนอขั้นตอนในการดำเนินการศึกษา ในประเด็นดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
- ๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- ๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญ และกำลังใจในด้านต่างๆ
- ๒.๔ หลักพุทธบริหารการศึกษา
- ๒.๕ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

##### ๒.๑.๑ ความหมายของรูปแบบ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ ให้ความหมายของ “รูปแบบ (Model)” ไว้ว่า<sup>๑</sup> รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ เช่น รูปแบบร้อยกรอง; (ศิลปะ) สิ่ง que แสดงให้เห็นว่าเป็นเช่นนั้นๆ อย่างรูปคน รูปบ้าน รูปปลา รูปใบไม้ เช่น รูปแบบผู้หญิง รูปแบบเปิด รูปแบบวัด

สุเทพ บุญเติม รูปแบบ (Model) มีความหมายในภาษาไทยอีกความหมายหนึ่ง<sup>๒</sup> คือ แบบจำลอง หมายถึง สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญเรื่องใด เรื่องหนึ่ง เป็นวิธีการถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ และจินตนาการของบุคคลที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผัง ต่อเนื่อง หรือสมการคณิตศาสตร์ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และสามารถเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับ

<sup>๑</sup>พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔, (กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์, ๒๕๕๖), หน้า ๑๐๑๑.

<sup>๒</sup>สุเทพ บุญเติม, การพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, (ขอนแก่น: มหาวิทยาลัย ขอนแก่น, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.



**บุญชม ศรีสะอาด** รูปแบบ (Model) หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ<sup>๓</sup> ที่ผู้วิจัยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่างๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

**ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์** รูปแบบ (Model) หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบ<sup>๔</sup> ความแม่นยำ (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) แล้วสามารถระบุ และพยากรณ์ความสัมพันธ์ทางสถิติได้

**อุทัย บุญประเสริฐ** รูปแบบ (Model) หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ<sup>๕</sup> หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกัน และกันเพื่อช่วยให้เข้าใจถึงข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

**Tosi and Carroll** กล่าวว่า รูปแบบ (Model) เป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง<sup>๖</sup> ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่ายไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากๆ

**Bardo and Hartman** กล่าวว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ<sup>๗</sup> เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และ/หรือ บรรยายคุณสมบัติต่างๆ รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับพัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

**Good** ได้ให้ความหมายของรูปแบบ (Model) ไว้ ๔ ความหมาย<sup>๘</sup> คือ ๑) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ ๒) เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น ๓) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด ๔) เป็นชุดของปัจจัย ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ ซึ่งกัน และกันซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบ และเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม

---

<sup>๓</sup>บุญชม ศรีสะอาด, การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: [www.watpon.com/boonchom/08.doc](http://www.watpon.com/boonchom/08.doc) online [๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙].

<sup>๔</sup>ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์, การกำหนด และวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๐), หน้า ๒๑ - ๒๒.

<sup>๕</sup>อุทัย บุญประเสริฐ, หลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

<sup>๖</sup>Tosi, and Carroll, *Management (2nd ed.)*, (New York: John Wiley & Sons, 1982), p.74.

<sup>๗</sup>Bardo, and Hartman, *Principles of Urban Sociology: A Systematic Introduction*, (New York: F.E. Peacock, 1982), p. 245.

<sup>๘</sup>Good, *Dictionary of Education (5th ed.)*, (New York: McGraw - Hill, 2005), p. 177.

### ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายของรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙
๑. รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลัก	✓		✓						
๒. แบบจำลอง/สิ่งที่แสดง	✓	✓	✓			✓		✓	✓
๓. ชุดของข้อความ							✓		✓
๔. สิ่งที่ได้รับพัฒนาขึ้นมา						✓	✓		✓
๕. ตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ								✓	✓
๖. สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ		✓	✓		✓			✓	✓
๗. วิธีการถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ และจินตนาการของบุคคลที่มีต่อปรากฏการณ์		✓	✓		✓	✓	✓	/	✓
๘. ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำและความน่าเชื่อถือ	✓			✓					✓
๙. ง่ายต่อการทำความเข้าใจ		✓			✓		✓		✓

๑. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔

๒. สุเทพ บุญเต็ม

๓. บุญชม ศรีสะอาด

๔. วิทยาลัยรัฐ วรเทพพุดพิงษ์

๕. อุทัย บุญประเสริฐ

๖. Tosi and Carroll

๗. Bardo and Hartman

๘. Good

๙. ผู้วิจัย

จากการให้ความหมายของนักวิชาการตามที่กล่าวมาแล้วสรุปความได้ว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง ภาพจำลองที่เกิดขึ้นจากการค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์จากผู้ที่ได้ปฏิบัติจนกระทั่งประสบความสำเร็จ สามารถนำมาพัฒนา แสดง อธิบายเป็นแบบอย่างในการนำไปใช้ ดำเนินการซ้ำแล้วซ้ำอีกได้อย่างถูกต้องแม่นยำ มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ และให้ผลตรงกับความต้องการของผู้ที่นำไปใช้ต่อไป

#### ๒.๑.๒ ประเภทของรูปแบบ

Steiner ได้แบ่งรูปแบบออกได้เป็น ๒ ประเภท<sup>๑</sup> คือ

๑. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model-of ) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง

๒. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-of ) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลอง เป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆที่สัมพันธ์กัน

<sup>๑</sup>Steiner, "Organizational Dilemmas as Barriers to Learning," The Learning Organization.5, 4 (1998): p. 148.

Keeves ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น ๔ ประเภท<sup>๑๐</sup> ตามลักษณะของการนำเสนอ อธิบาย หรือแสดงรูปแบบนั้น คือ

๑. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้า และปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

๒. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

๓. Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา และศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

๔. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุ และผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

Joyce and Weil นักวิชาการทางการศึกษา ได้จัดประเภทของรูปแบบการสอนตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยาย และอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ ไว้เป็น ๔ กลุ่ม<sup>๑๑</sup> ได้แก่

๑. กลุ่มที่เน้นการประมวลผลข้อมูล (The Information Processing Family) เป็นรูปแบบที่เน้นการค้นหา และประมวลผลข้อมูลให้รู้ปัญหา และหาคำตอบของปัญหา และให้ผู้เรียนได้พัฒนาความคิด และสร้างมโนทัศน์ เช่น รูปแบบการสอนมโนทัศน์ รูปแบบการสอนแบบสืบสวนทางวิทยาศาสตร์ และรูปแบบการสอนกลยุทธ์การจำ

๒. กลุ่มที่เน้นตัวบุคคล (The Personal Family) เป็นรูปแบบที่เน้นการพัฒนาตัวบุคคล พัฒนาทัศนคติ และค่านิยมที่ดีงาม เพื่อให้บุคคลมีความเข้าใจในตนเองดีขึ้น เช่น รูปแบบการสอนแบบไม่สั่งการ และรูปแบบการฝึกความตระหนักรู้

๓. กลุ่มที่เน้นปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (The Social Family) เป็นรูปแบบที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นการมีส่วนร่วม

<sup>๑๐</sup>Keeves, **Educational research methodology**, and measurement: An international handbook. Oxford, (England: Pergamon Press, 1988), pp. 561 - 565.

<sup>๑๑</sup>Joyce and Weil, Marsha, **“Model of Teaching”**, (Englewood Cliffs: Prentice - Hall International Editions, 1986), p.6.

ร่วมโดยใช้หลักการประชาธิปไตย เช่น รูปแบบการสอนแบบสืบสอบทางสังคม และรูปแบบการสอนแบบให้ค้นคว้าเป็นกลุ่ม

๔. กลุ่มที่เน้นการปรับพฤติกรรม (The Behavioral System Family) เป็นรูปแบบการฝึกความกล้าแสดงออก และรูปแบบการเรียนรู้โดยไม่มีเงื่อนไข

Smith and Others ได้จำแนกประเภทรูปแบบออกเป็น ๒ ประเภท<sup>๑๒</sup> คือ

๑. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ได้แก่

- รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

- รูปแบบเสมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองจริงเครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

๒. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) ได้แก่

- รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือแบบจำลองเชิงคุณภาพ (Qualitative model) รูปแบบชนิดนี้พบมากที่สุด เป็นการข้อความปกติธรรมดา ในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

- รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

ตารางที่ ๒.๒ สรุปรูปประเภทของรูปแบบ

ประเภทของรูปแบบ	๑	๒	๓	๔	๕
๑. รูปแบบเชิงปฏิบัติ	✓				
๒. รูปแบบเชิงทฤษฎี	✓				✓
๓. รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัย		✓			
๔. รูปแบบเชิงภาษา		✓			✓
๕. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ในการแสดง		✓		✓	
๖. รูปแบบเชิงเหตุ และผล		✓			
๗. รูปแบบที่เน้นการประมวลผลข้อมูล			✓		
๘. รูปแบบที่เน้นการพัฒนาตัวบุคคล			✓		
๙. รูปแบบที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน			✓		
๑๐. รูปแบบที่เน้นการปรับพฤติกรรม			✓		
๑๑. รูปแบบคล้ายจริง				✓	
๑๒. รูปแบบเสมือนจริง				✓	
๑๓. รูปแบบข้อความ				✓	✓

<sup>๑๒</sup>Smith and Others, "Management: Making Organizations Perform", (New York: Macmillan, 1980), pp. 6 - 8.

๑. Steiner

๒. Keeves R. H.

๓. Joyce and Weil

๔. Smith and Others

๕. ผู้วิจัย .

จากตารางดังกล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า ประเภทของรูปแบบ (Model) ได้มีการแบ่งประเภทออกไปตามลักษณะของการศึกษาทางด้านวิชาการ และการนำไปใช้ แบ่งตามลักษณะของงานหรือกิจกรรม นั้นๆ ดังนั้น การแบ่งประเภทรูปแบบ ไม่มีการแบ่งได้อย่างตายตัว การแบ่งประเภทจึงเป็นไปได้ทั้งในแบบกว้าง และในแบบแคบเฉพาะเจาะจงตามลักษณะงานหรือกิจกรรมตามสาขานั้นๆ โดยสรุปประเภทของรูปแบบ สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

๑. รูปแบบเชิงปฏิบัติ รูปแบบเชิงทฤษฎี

๒. รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์/รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย/รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดง/รูปแบบนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุ และผล

๓. รูปแบบที่เน้นการประมวลผลข้อมูล /รูปแบบที่เน้นการพัฒนาตัวบุคคล/รูปแบบที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น/รูปแบบที่เน้นการปรับพฤติกรรม

๔. รูปแบบเชิงกายภาพ (รูปแบบคล้ายจริง/รูปแบบเสมือนจริง/รูปแบบเชิงสัญลักษณ์) (รูปแบบข้อความ/รูปแบบทางคณิตศาสตร์ )

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้รูปแบบเชิงทฤษฎี รูปแบบเชิงภาษา รูปแบบข้อความ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์เป็นฐานในการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบการจัดการเผยแพร่พระพุทธศาสนาของคณะสงฆ์ไทย

### ๒.๑.๓ องค์ประกอบของรูปแบบ

**Bardo and Hardman** กล่าวว่า การที่จะระบุรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดอย่างน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม<sup>๑๓</sup> และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้นๆ

**Brown and Moberg** ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) ซึ่งองค์ประกอบตามรูปแบบของ Brown และ Moberg<sup>๑๔</sup> ประกอบด้วย

๑. สภาพแวดล้อม (Environment)

๒. เทคโนโลยี (Technology)

๓. โครงสร้าง(Structure)

๔. กระบวนการจัดการ(Management Process)

<sup>๑๓</sup>Bardo and Hardman, *Urban Sociology: A Systematic Introduction*. USA.: F.E.Peacock Publisher.1982, p.14.

<sup>๑๔</sup>Brown and Moberg, *Organization Theory and Management: A Macro Approach*. New York: Wiley & Sons, 1980, p. 98.

### ๕. การตัดสินใจสั่งการ(Decision Making)

**ทีศนา แชมมณี** ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของรูปแบบได้ ๔ องค์ประกอบ<sup>๑๕</sup> ดังนี้

๑. รูปแบบสามารถนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา สามารถทดสอบ/สังเกตได้  
๒. มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้น/ปรากฏกลไกเชิงสาเหตุที่กำลังศึกษา และอธิบายเรื่องที่กำลังศึกษา

๓. รูปแบบช่วยจินตนาการสร้างความคิดรวบยอด ความสัมพันธ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา/ช่วยสืบเสาะความรู้

๔. รูปแบบมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง

**สมาน อัครภูมิ** องค์ประกอบของรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ<sup>๑๖</sup> ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ต้องรู้ว่าจะออกแบบรูปแบบการดำเนินงานนี้ขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด ซึ่งโดยทั่วไปก็มักจะพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง

๒. ทฤษฎีพื้นฐาน และหลักการของรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินงานของรูปแบบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ออกแบบรูปแบบต้องกำหนดว่าจะออกแบบรูปแบบนั้นๆบนฐานคิดของทฤษฎี และหลักการใดบ้าง

๓. ระบบงาน และกลไกของรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักการ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ พร้อมกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความสัมพันธ์ และการทำงานร่วมกันของระบบเหล่านั้นเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้

๔. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ โดยการกำหนดภารกิจ กระบวนการ วิธีการ กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

๕. แนวการประเมินรูปแบบ หมายถึง การกำหนดแนวทาง และเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และการประเมินการดำเนินงานตามรูปแบบว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด ตลอดจนการกำหนดแนวทางในการพัฒนารูปแบบต่อเนื่องต่อไปได้

๖. คำอธิบายประกอบรูปแบบ หมายถึง การอธิบายคำศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ในการออกแบบรูปแบบเพื่อสื่อความให้ตรงกันในการนำรูปแบบไปใช้

๗. ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ เนื่องจากรูปแบบมีข้อจำกัดของตนเอง ดังนั้นผู้ออกแบบรูปแบบควรได้ระบุเงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

<sup>๑๕</sup>ทีศนา แชมมณี, ศาสตราจารย์สอนองค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (พิมพ์ครั้งที่ ๖), (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๒๒๐.

<sup>๑๖</sup>สมาน อัครภูมิ, การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก, (อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ม.ป.ป.), หน้า ๕๕.

ตารางที่ ๒.๓ สรุปรองค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบ	๑	๒	๓	๔	๕
๑) สภาพแวดล้อม		✓		✓	✓
๒) เทคโนโลยี		✓			
๓) โครงสร้าง		✓			✓
๔) กระบวนการจัดการ/วิธีการดำเนินงาน		✓	✓	✓	/
๕) การตัดสินใจ		✓			
๖) วัตถุประสงค์			✓	✓	✓
๗) ระบบงาน			✓	✓	✓
๘) หลักการ			✓		
๙) คำอธิบาย			✓		✓
๑๐) เงื่อนไขการนำไปใช้			✓		✓
๑๑) แนวทางการประเมิน			✓		✓

๑.Bardo and Hardman

๓) ทัศนศึกษา แคมป์

๕) ผู้วิจัย.

๒.Brown and Moberg

๔) สมาน อัครวภูมิ.

จากการศึกษาตามตารางดังกล่าวมานั้น องค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา อาจขึ้นอยู่กับผลการศึกษานโยบาย ทฤษฎี และการสืบค้นข้อมูล ภาคสนามในการกำหนดรูปแบบ ดังนั้นผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์โดยการจัดกลุ่มในแต่ละองค์ประกอบ ในเบื้องต้น ดังนี้

#### ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ

๑. สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพทั่วไปที่มีผลต่อการนำเอารูปแบบไปใช้

๒. หลักการ (Principle) ได้แก่ แนวคิดพื้นฐาน และเงื่อนไขการนำไปใช้ เงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

๓. วัตถุประสงค์ (Object) ได้แก่ เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง

#### ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ

๑. ระบบงาน (System) การทำงานร่วมกันของระบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้

๒. กระบวนการจัดการ (Management Process) ได้แก่ วิธีการดำเนินงาน กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

### ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้

๑. โครงสร้าง(Structure) ได้แก่ ความเชื่อมโยงซึ่งกัน และกันขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยให้รูปแบบสามารถใช้ได้ผล

๒. การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใด ทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบ

๓. แนวทางการประเมิน การกำหนดแนวทาง และเครื่องมือในการประเมินผล รูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด

#### ๒.๑.๔ ลักษณะของรูปแบบที่ดี

อุทัย บุญประเสริฐ ได้แสดงให้เห็นทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของระบบควรมี ลักษณะ ๙ ประการ<sup>๑๗</sup> ดังนี้ คือ

๑. มีปัจจัยป้อนเข้าจากภายนอก (Input From Outside) ระบบเปิดไม่มีความ เพียงพอในตนเอง แต่จะต้องได้รับสิ่งกระตุ้นข้อมูลข่าวสาร และพลังงานจากภายนอก

๒. กระบวนการ (Process) ของการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลผลิต

๓. มีปัจจัยป้อนออก (Output) เป็นผลผลิตหรือการบริการหรืออื่นๆ สู่ภายนอก

๔. มีวงจร (Cycles) อย่างต่อเนื่องของปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลผลิต

๕. มีการต่อต้านแนวโน้มสู่ความเสื่อม(Resistance to Tendency to Run Down) ระบบทุกระบบมีแนวโน้มที่จะเสื่อมลง แต่ระบบเปิดจะพยายามหาวิธีการเพื่อต่อต้านจากความเสื่อม

๖. มีข้อมูลย้อนกลับ(Information Feedback) เพื่อปรับตัวมิให้เบี่ยงเบนจาก เป้าหมาย

๗. มีแนวโน้มสู่ความสมดุล (Tendency Toward Equilibrium) เมื่อเกิดสภาวะไม่ สมดุล

๘. มีแนวโน้มสู่ความสลับซับซ้อนมากขึ้น (Differentiation) มีความเฉพาะทางมากขึ้น และมีองค์ประกอบหลากหลายมากขึ้น และ

๙. มีหลายเส้นทาง(Numerous Paths) ที่จะทำให้บรรลุจุดหมายได้ ไม่มีเพียง เส้นทางเดียว และระบบเปิดจะหาทางเลือก (Alternative Paths) ที่เหมาะสม

**Keeves** กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรมีข้อกำหนด ๔ ประการ<sup>๑๘</sup> คือ

๑. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structure Relationship) มากกว่า ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม (Associative Relationship)

๒. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

<sup>๑๗</sup> อุทัย บุญประเสริฐ, **หลัก และทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ้า , ๒๕๔๔), หน้า ๑๔.

<sup>๑๘</sup> Keeves, **Educational Research Methodology, and Measurement: An international handbook**. Oxford, England: Pergamon Press , 1988), p. 560.



๓. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

๔. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร ในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายเรื่องที่ศึกษา

**พูลสุข หิงศานนท์** คุณลักษณะของรูปแบบควรมีประเด็นต่างๆ<sup>๑๙</sup> ต่อไปนี้

๑. แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง และตัวแปร

๒. นำไปสู่การทำงานได้ผลตรงตามที่ตั้งไว้แล้ว

๓. อธิบายถึงโครงสร้างหรือกลไกความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาอย่าง ชัดเจน

๔. นำไปส่งเสริมการสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ หรือขยายองค์ความรู้

๕. สอดคล้องกับทฤษฎีเรื่องที่ใช้รูปแบบ

**ตารางที่ ๒.๔** ลักษณะของรูปแบบที่ดี

ลักษณะของรูปแบบที่ดี	๑	๒	๓	๔
๑. แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง และตัวแปร		✓	✓	✓
๒. ที่ระบุขอบเขตการที่ชัดเจน	✓			✓
๓. ชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผล	✓	✓	✓	✓
๔. เป็นเครื่องสร้างมโนทัศน์ใหม่		✓	✓	✓
๕. สามารถสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่			✓	✓
๖. มีหลายเส้นทางที่จะทำให้บรรลุจุดหมายได้	✓			✓
๗. เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้น	✓	✓		✓
๘. นำไปส่งเสริมการสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่	✓			✓
๙. ขยายองค์ความรู้ใหม่	✓	✓	✓	✓
๑๐. นำไปสู่การทำงานได้ผลตรงตามที่ตั้งไว้	✓		✓	✓

๑ อุทัย .บุญประเสริฐ

๒ .Kneeves

๓. พูลสุข หิงศานนท์

๔. ผู้วิจัย

จากตารางดังกล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบที่ดีมีคุณลักษณะประกอบขบวนการที่ ชัดเจน ชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผล มีหลายเส้นทางที่จะทำให้บรรลุจุดหมายได้ เป็นแนวทางในการ พยากรณ์ผลที่เกิดขึ้น นำไปส่งเสริมการสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ หรือขยายองค์ความรู้ ใหม่ หรือนำไปสู่การทำงานได้ผลตรงตามที่ตั้งไว้

<sup>๑๙</sup> พูลสุข หิงศานนท์, การพัฒนารูปแบบ, (กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๕๓.

### ๒.๑.๕ การพัฒนารูปแบบ

**รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ** ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนารูปแบบอีกริธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษา ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>๒๐</sup> มุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม การศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ ๕ ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษา และสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิด และหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่องการวิจัย และการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ ๒ เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ ๑ นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ ๓ เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ ๒ นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย ๓รอบ

ขั้นตอนที่ ๔ การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ ๕ การสรุป และนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ และจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

**ธวัชชัย รัตตัญญู** ได้กล่าวว่า การพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง<sup>๒๑</sup> ซึ่งประกอบด้วย ๑) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ๒) การกำหนดหลักการ และองค์ประกอบของแบบจำลอง ๓) การร่างแบบจำลอง ๔) การตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้หรือการทดลองใช้แบบจำลอง

<sup>๒๐</sup> รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, *วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๙๒-๙๓.

<sup>๒๑</sup> ธวัชชัย รัตตัญญู, “การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาคณะศึกษาศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๑), หน้า ๘๐.

**มาลี สิบกระสาศ** ได้กล่าวถึงการสร้างรูปแบบไว้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง<sup>๒๒</sup> แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจนจากนั้นจึงค้นหาสมมติฐาน และหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไปโดยสรุปแล้วการพัฒนาแบบมีการดำเนินการเป็นสองขั้นตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบ และการหาคุณภาพของรูปแบบซึ่งมีความจำเป็นต้องดำเนินการให้ครบทั้ง๒ขั้นตอน

**บุญชม ศรีสะอาด** ได้กล่าวถึงการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาแบบว่า<sup>๒๓</sup> มีขั้นตอนการพัฒนาแบบอยู่ ๒ ขั้นตอน คือ

๑. การสร้างหรือพัฒนาแบบ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนาแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐานโดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิด รูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่นๆ และผลการศึกษาหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้อาจกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ต่างๆ ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรนั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ในการพัฒนาแบบนั้นจะต้องใช้หลักเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ และการศึกษาค้นคว้าซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแบบเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยอาจจะคิดโครงสร้างของแบบขึ้นก่อนแล้วปรับปรุง โดยอาศัยข้อสังเกตจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำการศึกษาองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัวแล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของแบบก็ได้ หัวใจของขั้นนี้อยู่ที่การเลือกเฟ้นองค์ประกอบในรูปแบบ (ตัวแปร หรือกิจกรรม) เพื่อให้ได้แบบที่เหมาะสม

๒. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากได้พัฒนาแบบในขั้นต้นแล้วจำเป็นต้องทดสอบความเที่ยงตรงของแบบดังกล่าว เพราะว่ามีรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้น ถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบของผู้อื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมาแล้ว แม้กระทั่งได้รับการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญแล้วก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐานซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่

**Keeves** กล่าวว่า การพัฒนาแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ<sup>๒๔</sup> เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้ขึ้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร ตลอดจนนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ๆ ได้บ้าง

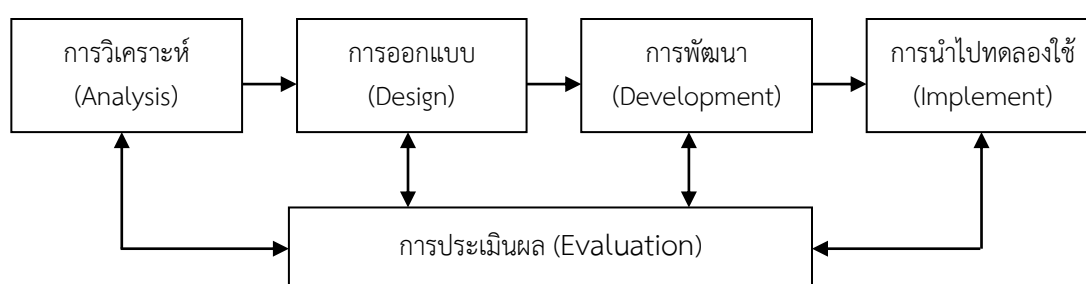
<sup>๒๒</sup> มาลี สิบกระสาศ, “การพัฒนาแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, หน้า ๑๑๖.

<sup>๒๓</sup> บุญชม ศรีสะอาด, *การวิจัยทางการวัดผล และประเมินผล*, (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๐๔-๑๐๖.

<sup>๒๔</sup> Keeves, อังโน พิสิฐ เทพไกรวัล “การพัฒนาแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔), หน้า ๑๙.

Seels & Richey ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการจัดประสบการณ์เรียนรู้ ประสบการณ์เรียนรู้ ประกอบด้วยขั้นตอน ๕ ขั้นตอน<sup>๒๕</sup> คือ การออกแบบ (Design) การพัฒนา (Development) การนำไปใช้ (Utilization) การดำเนินการ (Management) และการประเมินผล (Evaluation)

Strickland ได้เสนอขั้นตอนการออกแบบพัฒนารูปแบบ<sup>๒๖</sup> ประกอบด้วย การดำเนินการอย่างเป็นระบบ ๕ ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ (Analysis) การออกแบบ (Design) การพัฒนา (Development) การนำไปทดลองใช้ (Implement) และการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งเรียกว่า “ADDIE Model” ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ ๒.๑ รูปแบบการออกแบบ และพัฒนารูปแบบของStrickland<sup>๒๗</sup>

การพัฒนารูปแบบนั้นมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ ๓ อย่าง ได้แก่ ๑) การศึกษา สภาพปัจจุบัน หรือปัญหาของเรื่องที่จะทำการศึกษาให้ชัดเจนเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบ ๒) การสร้างรูปแบบ คือ การเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมุติฐาน และหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น๓) การตรวจสอบรูปแบบ คือ การนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบ ต่อไปด้วยการทดลองใช้ หรือการตรวจสอบทางสถิติ

### ๒.๑.๖ การประเมินรูปแบบ

นักวิชาการได้กล่าวถึงการประเมินรูปแบบไว้มีดังต่อไปนี้

อัมพร เรืองศรี ได้กล่าวว่า การทดสอบหรือประเมินรูปแบบมีความสำคัญยิ่งต่อการที่จะให้ได้มาซึ่งรูปแบบในการศึกษาวิจัยที่มีคุณภาพ<sup>๒๘</sup> รูปแบบต้องมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เทียบตรง เชื่อถือได้ โดยปกติแล้ว การวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะทำการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีทางสถิติหรือวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงความถูกต้อง และ

<sup>๒๕</sup>Seels & Richey, อ้างใน อัมพร เรืองศรี, “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, หน้า ๕๖.

<sup>๒๖</sup>Strickland, อ้างแล้ว.

<sup>๒๗</sup>Strickland, อ้างแล้ว.

<sup>๒๘</sup>อัมพร เรืองศรี, “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, หน้า ๕๗.

ความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลขเหล่านั้น มิฉะนั้น อาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดีเสียอีก การทดสอบหรือการประเมินรูปแบบ อาจกระทำได้หลายลักษณะ ดังนี้

๑. การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
๒. การประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
๓. การประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมาย และศีลธรรมจรรยา
๔. การประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

**อุทุมพร จามรมาน** ได้กล่าวถึงการตรวจสอบรูปแบบว่าควรตรวจสอบคุณลักษณะ ๒ อย่าง<sup>๒๙</sup> คือ การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง และหาเหตุผลระหว่างตัวแปร การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่างหรือสถานที่ได้ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบสามารถนำไปสู่คำตอบ ๒ ข้อ คือ การสร้างรูปแบบใหม่ และการปรับปรุงหรือพัฒนาแบบเดิม

**Keeves** ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายสำคัญของการทดสอบแบบจำลองนั้น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแบบจำลองในการปฏิบัติจริง<sup>๓๐</sup> แบบจำลองทางวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ จะทำการทดสอบโดยการพิสูจน์ตามสูตรหรือสมการหรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลอง สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบแบบจำลองด้วยวิธีทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธแบบจำลองนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบแบบจำลองบางเรื่องนั้นไม่สามารถกระทำด้วยวิธีการดังกล่าวได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ

**Eisner** ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบรูปแบบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

๑. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบของเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองปัญหา และความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะ

<sup>๒๙</sup>อุทุมพร จามรมาน, *วิธีทำประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน*, (กรุงเทพมหานคร: ฟีนี, ๒๕๔๔), หน้า ๒๒.

<sup>๓๐</sup>Keeves, อังใน ธวัชชัย รัตตัญญู, “การพัฒนาแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๑), หน้า ๘๐-๘๑.

ผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจักษณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

๒. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการศึกษาขั้นพื้นฐานมากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบ และเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

๓. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือว่าคุณวุฒิผู้นั้นเที่ยงธรรม และมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐาน และเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิผู้นั้นเอง

๔. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ<sup>๓๑</sup>

การประเมินรูปแบบเป็นการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแบบจำลองในการปฏิบัติจริง ซึ่งผลการตรวจสอบมี ๒ อย่าง คือ การสร้างรูปแบบใหม่ และการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

## ๒.๒ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### ๒.๒.๑ ความหมายของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ชุมพล พงษากกลาง กล่าวว่า คำว่า “ขวัญ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Morale ปทานุกรม (Webster, 1971) ให้ความหมายไว้ว่า<sup>๓๒</sup> เป็นสภาพจิตใจที่นำมาสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย มีความเชื่อมั่น และความตั้งใจที่จะทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้

สร้อยตระกูล ( ติวยานนท์ ) อรรถมานะ ได้ให้ความหมายของขวัญ คือ “ ทศนคติของบุคคล และโดยเฉพาะอย่างยิ่งของกลุ่ม ”<sup>๓๓</sup> ทศนคติที่จะกำหนดระดับความร่วมมือในการทำงาน

<sup>๓๑</sup>Eisner, อังใน สุเทพ บุญเติม, “ การพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต*, หน้า ๓๐-๓๑.

<sup>๓๒</sup>ชุมพล พงษากกลาง, “ขวัญของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจังหวัดหนองคาย”, *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘), หน้า ๔๖.

<sup>๓๓</sup>สร้อยตระกูล ( ติวยานนท์ ) อรรถมานะ, *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎี และการประยุกต์*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๘.

ด้วยความเต็มใจ และมีมานะบากบั่น” จากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกิริยาโต้กลับ คือ พฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น”

**นุซลี โพธิ์วารากร** กล่าวว่า กำลังใจ<sup>๓๔</sup> หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่น และกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง

**เดลเอส บีช (Dale S. Beach)** กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคนที่ได้รับจากงานของเขา<sup>๓๕</sup> จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชา จากหน่วยงาน และจากสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคนด้วย ขวัญเป็นสิ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ และความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน

**คิน สันต์ (Coughlin)** ได้ให้ความหมายของคำว่า<sup>๓๖</sup> ขวัญกำลังใจ ว่าหมายถึง “การปรับตัวที่ดีการเป็นตัวของตัวเองในการทำงานให้สำเร็จตามอุดมคติ”

**อภิสิทธิ์ หนูนภักดี** ได้สรุปความหมายของ “ขวัญ และกำลังใจในการทำงาน<sup>๓๗</sup>” ไว้ดังนี้

๑. ความสามัคคีภายในกลุ่ม คือ คนที่มีกำลังขวัญสูง และทำงานเป็นกลุ่ม  
๒. ทักษะเกี่ยวกับการทำงาน คือ ทักษะเกี่ยวกับการกับหัวหน้า การให้รางวัล ผลบวก และความพึงพอใจในการทำงาน

๓. สภาพที่ไม่มีความขัดแย้ง คือ ทำงานราบรื่น

๔. การปรับตัวได้ดีในสภาพการทำงานต่างๆ

๕. ความรู้สึกเป็นสุข คือ เมื่อบุคคลทำงานจะรู้สึกสบายใจ มีความสุข

๖. การได้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง บุคคลที่ได้ทุ่มเทชีวิตจิตใจในการทำงานแสดงว่ามีขวัญกำลังใจในการทำงาน

๗. การที่บุคคลยอมรับเป้าหมายของกลุ่มบุคคล โดยแต่ละคนจะมีขวัญสูงหรือต่ำดูได้จากกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิก

**ธีรฉัตร กินบุญ** ได้กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจของมนุษย์ที่มีพลังสามารถผลักดันให้บุคคลมีความรู้สึก<sup>๓๘</sup> และพฤติกรรมอันพึงประสงค์ เป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนแต่มีอยู่

<sup>๓๔</sup> นุซลี โพธิ์วารากร, “พฤติกรรมผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัทหลักทรัพย์ ยานถนนราชดำริ กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๙), หน้า ๖๒.

<sup>๓๕</sup> Beach, Dale S, *Personnel: The Management of People Work*, (New York: The Macmillan Company, 1970), p 3.

<sup>๓๖</sup> Coughlin, Patricia Kathleen, *The Impact of Teacher Turnover on The Learning Organization of Parish Elementary School*, (Ed.D. Thesis: Immaculata College, 2003), p 4.

<sup>๓๗</sup> อภิสิทธิ์ หนูนภักดี, *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรการโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่กำลังจะแปรรูป*, (กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๙.

<sup>๓๘</sup> ธีรฉัตร กินบุญ, “เรื่องขวัญกำลังใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาอำเภออุบลรัตน์”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๕), หน้า ๓๔.

ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมาแสดงออกให้เห็นได้ในรูปแบบของพฤติกรรม เช่น ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความมั่นใจ ความกล้าหาญ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคล ผู้มีขวัญกำลังใจดี หรือมีขวัญกำลังใจมาก หรือมีขวัญกำลังใจสูง แต่ถ้ามีความรู้สึก และพฤติกรรมในทางตรงกันข้ามคือ ท้อแท้ หดหู่ใจ เฉื่อยชา ตกใจ หวาดกลัว ไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็เป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญกำลังใจไม่ดี หรือมีขวัญกำลังใจน้อย หรือมีขวัญกำลังใจต่ำ ซึ่งเป็นอาการของผู้เสียขวัญ หรือขวัญหนี ขวัญหาย กล่าวคือ ขวัญกำลังใจที่มีอยู่ด้วยออกจากร่างไปนั่นเอง

**ฟลิปโป (Flippo)** ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล<sup>๙๙</sup> หรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน

**เดย์ ริ (Davis) อังใน สิริพร ทองจินดา** ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจ และสภาพการทำงาน<sup>๙๐</sup> เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่น และทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และต่อความร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน

**มินตัน (Milton) อังใน มนูญจันทร์สุข** ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญกำลังใจ คือ ทัศนคติ ความพอใจ โดยปรารถนาที่จะทำต่อไป และมีความตั้งใจจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ<sup>๙๑</sup> จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่า ขวัญกำลังใจ คือสภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด และภาวะอารมณ์ของครูที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกเป็นความตั้งใจ กำลังใจความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มคนที่มุ่งทำงานด้วยความพยายาม และความรับผิดชอบ เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

**โยเดอร์แอนด์ โอเธอร์ (Yoder and others)** ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ<sup>๙๒</sup> เช่น ความสัมพันธ์ของการทำงานของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น

จากผลการศึกษาแนวคิด และทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดความหมายของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานจากทัศนะ และจากผลการศึกษารวบรวมของนักวิชาการ ๑๑ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าความหมายของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดความหมายของขวัญ และกำลังใจในการ

<sup>๙๙</sup> Flippo, Edwin B.1961. Principle of Personnel Administration. New York: McGraw-Hill Herzberg F. Bernarol and Synderman,Barbara Bloch.1959. The Motivation to work.York: John Wiley and son s, Inc.

<sup>๙๐</sup> Davis, Ralph C, **Managerial Psychology**,The University of Chicago Press, 1964.

<sup>๙๑</sup> Milton, Charles R, **Human Behavior in Organization: Three Level of Behavior**, (New Jersey: Prentice – Hall.Inc, 1981), p 35.

<sup>๙๒</sup> Yoder, **Personnel Principle and Policies**, (Tokyo: Meruzen Company Ltd, 1959 ), p 445.



ปฏิบัติงานที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน และครอบคลุมความหมายอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นความหมายเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์ความหมายได้ดังตาราง ๒.๕ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๕ วิเคราะห์ความหมายของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของขวัญ และ กำลังใจในการปฏิบัติงาน	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑๑	รวม	๑๒
๑) สภาพจิตใจที่นำมาสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย และความกระตือรือร้น	✓	✓		✓		✓						๕	✓
๒) ทศนคติที่จะกำหนดระดับความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ และมีมานะบากบั่น	✓	✓	✓		✓				✓	✓	✓	๘	✓
๓) ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคน		✓	✓	✓								๔	✓
๔) สิ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ และความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน			✓	✓	✓							๔	✓
๕) การปรับตัวที่ดีการเป็นตัวของตัวเองในการทำงานให้สำเร็จตามอุดมคติ		✓			✓							๓	✓
๖) ความสามัคคีภายในกลุ่ม		✓				✓						๓	✓
๗) สภาพที่ไม่มีความขัดแย้ง		✓				✓						๓	✓
๘) การปรับตัวได้ดีในสภาพการทำงานต่างๆ		✓				✓						๓	✓
๙) ความรู้สึกเป็นสุข		✓				✓						๓	✓
๑๐) การได้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง		✓				✓						๓	✓
๑๑) การที่บุคคลยอมรับเป้าหมายของกลุ่มบุคคล		✓				✓						๓	✓
๑๒) สภาพที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจและสภาพการทำงาน		✓						✓	✓	✓	✓	๖	✓
๑๓) องค์กรประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก		✓						✓	✓	✓	✓	๖	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| ๑. ชุมพล พงษากกลาง                          | ๒ .สร้อยตระกูล อรรถมานะ ( ติวยานนท์ ) |
| ๓ .นุชลี โพธิวราร                           | ๔ .เดลเอส บีช )Dale S. Beach)         |
| ๕ .คิน สันต์ )Coughlin)                     | ๖ .อภิสิทธิ์ หนูนภักดี                |
| ๗ .ธีรฉัตร กินบุญ                           | ๘ .ฟลิปโป )Flippo)                    |
| ๙ .เดย์รี )Davis)                           | ๑๐ .มินตัน )Milton)                   |
| ๑๑ .โยเดอร์แอนด์ โอเธอร์ )Yoder and others) | ๑๒ .ผู้วิจัย                          |

จากตารางที่ ๒.๕ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานได้แก่

๑. สภาพจิตใจที่นำมาสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย และความกระตือรือร้น
๒. ทักษะคติที่จะกำหนดระดับความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ และมีมานะบากบั่น
๓. ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคน
๔. สิ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ และความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน
๕. การปรับตัวที่ดีการเป็นตัวของตัวเองในการทำงานให้สำเร็จตามอุดมคติ
๖. ความสามัคคีภายในกลุ่ม
๗. สภาพที่ไม่มีความขัดแย้ง
๘. การปรับตัวได้ดีในสภาพการทำงานต่างๆ
๙. ความรู้สึกเป็นสุข
๑๐. การได้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
๑๑. การที่บุคคลยอมรับเป้าหมายของกลุ่มบุคคล
๑๒. สภาพที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจ และสภาพการทำงาน
๑๓. องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก

### ๒.๒.๒ ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ

ขวัญกำลังใจที่มีความสำคัญ และมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรในปัจจุบันซึ่งความสำคัญของขวัญ และกำลังใจได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ในแนวทางคล้ายๆกันดังนี้

**พรนพ พุกกะพันธ์** ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการบริหาร<sup>๔๓</sup> ดังนี้

๑. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์การ
๒. สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความเชื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ
๓. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติโดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดี

<sup>๔๓</sup>พรนพ พุกกะพันธ์, *ภาวะผู้นำ และการจูงใจ*, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓๕.

๔. สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้

๕. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ

๖. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

๗. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาอยู่กับองค์การนานแสนนาน

**วัฒนา มหิพันธ์** ได้กล่าวว่า ขวัญ และกำลังใจนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก<sup>๔๔</sup> โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นข้าราชการ ถ้ามีขวัญ และกำลังใจไม่ดีแล้วย่อมจะนำมาซึ่งความเสื่อม และหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่อันจะส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมาก

**ศจี อนันต์นพคุณ** ได้กล่าวว่า ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานของแต่ละคนเป็นอย่างมาก<sup>๔๕</sup> คนมีความรู้ความสามารถสูง รวมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องใช้อย่างดี และเพียงพอก็ยังไม่เป็นหลักประกันได้ว่า ผลงานที่ได้รับจะมีคุณภาพ และปริมาณสูงสุด ดังที่คาดหวังไว้แต่ก็ยังขึ้นอยู่กับว่า คนๆ นั้นมีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะร่วมกับหมู่คณะได้มากน้อยเพียงใดอีกด้วยนั้นแสดงว่า ขวัญของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความสำคัญต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากผลการศึกษาแนวคิด และทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดความสำคัญของขวัญ และกำลังใจจากทัศนะ และจากผลการศึกษารายงานของนักวิชาการ ๓ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าความสำคัญของขวัญ และกำลังใจที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีความสำคัญเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดความสำคัญของขวัญ และกำลังใจที่มีความสำคัญเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญเดียวกัน และครอบคลุมความสำคัญอื่นที่ใช้อย่างแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นความสำคัญเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์ความสำคัญได้ดังตาราง ๒.๖ ดังนี้

<sup>๔๔</sup> วัฒนา มหิพันธ์, “ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการสารวัตรทหารบกชั้นประทวน สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ ๑๔”, *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๕), หน้า ๖๗.

<sup>๔๕</sup> ศจี อนันต์นพคุณ, *กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ*, (สงขลา: ชลบุตรกราฟฟิค, ๒๕๔๒), หน้า ๖๔-๖๕.

### ตารางที่ ๒.๖ วิเคราะห์ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ

ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ	๑	๒	๓	รวม	๔
๑) ทำให้เกิดความร่วมมือน่าสนใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์	✓			๒	✓
๒) สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความเชื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ	✓			๒	✓
๓) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ	✓			๒	✓
๔) สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม	✓			๒	✓
๕) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ	✓			๒	✓
๖) จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ	✓			๒	✓
๗) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์การ	✓	✓		๓	✓
๘) สร้างความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ			✓	๒	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑. พรนพ พุกกะพันธ์

๒ .ศจี อนันต์นพคุณ

๓ .วัฒนา มหิพันธ์

๔ .ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๖ ผู้วิจัยสามารถสรุปความสำคัญของขวัญ และกำลังใจได้แก่ ๑) ทำให้เกิดความร่วมมือน่าสนใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ ๒) สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความเชื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ ๓) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ ๔) สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม ๕) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ ๖) จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ ๗) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์การ ๘) สร้างความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ

#### ๒.๒.๓ วิธีการสร้างขวัญ และกำลังใจ

สุเมธ แสงนิมนวล ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน<sup>๔๖</sup>ไว้ดังนี้

๑. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานนับเป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้คนอยากทำงานเพราะงานดี เงินดี มีความก้าวหน้า เมื่อมีทัศนคติที่ดีขวัญ และกำลังใจย่อมดีด้วย

๒. วางมาตรฐาน และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เนื่องจากผู้ที่ปฏิบัติงานต้องการมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ชัดเจน ดังนั้น การสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลการทำงานรวมทั้งการวางมาตรฐานจะทำให้เขาเกิดขวัญ และกำลังใจที่ดี

๓. เงินเดือน และค่าจ้าง คนเราทำงานสิ่งแรกที่เขาต้องการเป็นค่าตอบแทน คือ “เงินเดือน” หรือ “ค่าจ้าง” ถ้าได้น้อย ไม่คุ้มค่า ขวัญกำลังใจของเขาก็จะตกต่ำ ถ้าได้มากเขาประเมินว่าคุ้มค่า และมันเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ อย่างเหมาะสมตามที่เขาคาดหวัง ขวัญ และกำลังใจก็จะดี

<sup>๔๖</sup>สุเมธ แสงนิมนวล, ทำอย่างไรจึงเป็นนักบริหารชั้นยอด, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: บুদ্ধแบงค์, ๒๕๔๕), หน้า ๔๕.

๔. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ถ้างานที่ทำเป็นงานที่เขาชอบ เขารัก เขาถนัด เขาจะพึงพอใจ และทำได้ดี เมื่อเป็นเช่นนี้ขวัญ และกำลังใจก็ย่อมดี แต่หากเขาไม่รัก ไม่ชอบไม่ถนัดก็จะเกิดภาวะที่ตรงกันข้าม ผู้บริหารถ้าต้องการสั่งใช้งานคนหรือมอบหมายงานหน้าที่ให้ทำ จึงต้องดูให้รอบคอบถือหลัก “ ใช้คนให้ถูกกับงาน ” หรือ “ Put the Right Man to the Right Job ”

๕. ความเป็นส่วนหนึ่งของงาน เนื่องจากความต้องการของคนทำงาน อยากรับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของงาน ดังนั้น ต้องพยายามสร้างความเป็นหนึ่งให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ

๖. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เรื่องนี้พบว่าสำคัญมากถ้าสัมพันธภาพระหว่างลูกพี่ลูกน้องอยู่ในเกณฑ์ดีมีความสุข ทำงานราบรื่น ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมดีด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรคำนึงเรื่องสัมพันธภาพระหว่างกัน และกันให้ดีที่สุด

**ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์** ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพที่ดีนั้น มีเหตุผล ๑๐ ประการ<sup>๔๗</sup> คือ

๑. ได้รับค่าจ้าง และสวัสดิการที่ดี มีที่เล่นกีฬา และที่พักผ่อน มีสวัสดิการในการให้ยืมเงินไปเช่าหรือผ่อนบ้านให้ลูกจ้าง

๒. ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา มีความไว้วางใจในนายจ้าง แม้บริษัทจะขาดทุนก็ยังจ่ายโบนัสให้ เมื่อเวลานายจ้างมีโครงการใหม่ ๆ ก็ได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน

๓. พนักงาน และฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีต และเชื่อว่า การเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเป็นอยู่ดีขึ้น

๔. มีความรู้สึกมั่นคง และคุ้มค่าในการทำงาน นายจ้างไม่ไล่คนออกง่าย ๆ แม้ยุบแผนกที่ทำอยู่ก็หางานแผนกอื่นให้ทำ อีกทั้งให้รางวัลแก่คนที่มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษอีกด้วย

๕. มีสหภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง คอยช่วยเหลือแนะนำเป็นสหภาพแรงงานเดียวที่ทุกคนเป็นสมาชิก มีเจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา

๖. ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน โดยถือระบบอาวุโสเป็นหลักในระยะ ๑๐ ปีแรกของการทำงาน มีการสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอหลังจากนั้นจึงเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง

๗. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว ในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์

๘. ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรม ไม่พยายามจับผิด และถือว่าลูกจ้างหัวหมอ

๙. นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อ และจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ การฝึกอบรมทำเป็นโปรแกรมไว้ตลอดทั้งปี แม้แต่ประธานบริษัทก็ยังคงเข้าฝึกอบรมด้วย

๑๐. ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้ มีตัวอย่างให้เห็นในเรื่องนี้ ลูกจ้างทุกคนจึงพยายามไปให้ถึงตำแหน่งนี้ โดยอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงาน

<sup>๔๗</sup>ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีจำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๔๕.

**รังสรรค์ ประเสริฐศรี** กล่าวว่า ทุกคนเกิดมามีความต้องการซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันออกไป<sup>๔๘</sup> และเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความพึงพอใจและนำมาซึ่งขวัญ และกำลังใจ การสร้างขวัญ และกำลังใจถือเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทุกระดับ ซึ่งจะต้องดำเนินการทุกวิถีทาง การสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่บุคคลในองค์กรนั้นไม่ใช่เรื่องที่จะกระทำได้ง่ายนักไม่อาจก่อให้เกิดผลสมบูรณ์ได้ทุกอย่าง กล่าวได้ว่า การสร้างขวัญ และกำลังใจเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ต้องศึกษาซึ่งหากผู้บริหารเข้าใจ และหมั่นดูแลจะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้น มีขวัญ และกำลังใจที่ดีได้

๑. การควบคุมอารมณ์ เนื่องจากการทำงานร่วมกันนั้นจะต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์ และความรู้สึกในการตอบรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มคน กลุ่มชน เหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการรู้จักพิจารณา และมองคนในแง่ดี ผู้ร่วมงานต่างยิ้มแย้มแจ่มใส

๒. ความพึงพอใจงานที่ทำ ถ้าเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจผู้ที่จะพึงพอใจงานที่ทำเป็นอย่างมาก และผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรักจะดี และมีคุณค่ากว่าผลงานที่ทำโดยไม่ชอบ และไม่พึงพอใจ

๓. สร้างมาตรฐานวัดความสำเร็จเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจจากการประเมินผลงานเพื่อจะได้พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน คนงานหรือเพื่อประโยชน์ในการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การสร้างมาตรฐานวัดผลงานจะป้องกันการล่าเอียง และคำครหาทั้งปวง

๔. ความเป็นเอกภาพ เนื่องจากองค์การทุกแห่งจะต้องมีกลุ่ม ถ้ามีกลุ่มหลายๆ แต่ละกลุ่มไม่ประสาน และร่วมมือต่อกันการทำงานก็จะเกิดการชิงดีชิงเด่นหรือบางทีก็อาจฉฉาวิชาภัยกับผลการทำงานก็จะเกิดความเสียหาย

๕. ค่าจ้าง และค่าแรง ปกติลูกจ้างหรือคนงานทุกคนทำงานก็หวังจะได้ค่าจ้างค่าแรงที่ใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีพ และบ่อยครั้งที่โรงงานอุตสาหกรรมก่อการประท้วง เพื่อเรียกร้องค่าแรงสาเหตุเนื่องจากค่าครองชีพสูงขึ้น ดังนั้น ค่าจ้างที่เหมาะสม และเป็นธรรมจะช่วยสร้างความรู้สึกที่ดีกับลูกจ้างทุกคน

๖. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับหัวหน้า จะต้องเป็นความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความร่วมมือ ความรัก เคารพนับถือ ยกย่องให้เกียรติซึ่งกัน และกันโดยหัวหน้างานไม่ควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเสมือนเครื่องจักรคอยจับผิด และหาสาเหตุตำหนิติเตียนสร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างคนงาน

๗. การจัดสวัสดิการที่ดี เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจ หมายถึง ผลประโยชน์ และบริการต่างๆที่หน่วยงานจัดให้บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุขใจมีความพอใจกับงานสวัสดิการอาจเป็นการให้เงินหรือให้เป็นบริการความสะดวกต่างๆแต่จะต้องเป็นการให้พิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่างๆ การศึกษา และข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือการสันทนาการ

<sup>๔๘</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, การจูงใจ และการเสริมแรงพฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมสารจำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔.

**พรนพ พุกกะพันธุ์** ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากรให้เพิ่มขึ้นนั้น<sup>๔๙</sup> สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๑. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดีย่อมเกิดจากเจตคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มคนหรือสถานการณ์หรือค่านิยมใดๆ เจตคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะควรได้รับการส่งเสริมให้ดีขึ้น

๒. วางมาตรการ และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น การจัดให้มีการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนเงินเดือน เพราะการจัดตั้งมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมสามารถป้องกันความลำเอียง และข้อครหาต่างๆอันเป็นทางนำไปสู่ความเสื่อมขวัญในการปฏิบัติขององค์กรได้

๓. เงินเดือน และค่าจ้าง เป็นค่าตอบแทนเพื่อการครองชีพ และยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่าเงินมีความสัมพันธ์กับงานของคนโดยตรง เงินเดือน และค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจที่ดี แต่การบริหารงานบุคคลที่ดีมิใช่เพียงแต่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น หากเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งควรได้รับความเห็นใจ

๔. ความพึงพอใจในงานเราทำ ขวัญที่เกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำถ้างานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความสามารถ และความคิดริเริ่มของตนเองก็จะพอใจในงานที่ตนเองทำ จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่คนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงานเมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพงานที่จะมอบหมายให้คนหนึ่งทำนั้นจึงเป็นงานที่คนนั้นพอใจ เพื่อที่จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

๕. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้เกิดขวัญที่ดีนั้นควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกัน และกัน หน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง เช่น ใครมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และช่วยชี้ปัญหาแก้ปัญหาให้ และหากเป็นเรื่องที่จะกระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็ต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย

**ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์** ได้กล่าว ถึงการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพที่ดีนั้นมีเหตุผล ๑๐ ประการ<sup>๕๐</sup> ดังนี้

๑. ได้รับความจ้าง และสวัสดิการที่ดี มีที่เล่นกีฬา และที่พักผ่อน มีสวัสดิการในการให้ยืมเงินไปเช่าหรือผ่อนบ้านให้ลูกจ้าง

๒. ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา มีความไว้วางใจในนายจ้าง แม้บริษัทจะขาดทุนก็ยังจ้างโบนัสให้เมื่อเวลานายจ้างมีโครงการใหม่ๆก็ได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน

<sup>๔๙</sup>พรนพ พุกกะพันธุ์, **ภาวะผู้นำ และการจูงใจ**, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓๕.

<sup>๕๐</sup>ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีจำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๖๕.

๓. พนักงาน และฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีต และเชื่อว่าการเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเป็นอยู่ที่ดี

๔. ความรู้สึกมั่นคง และคุณค่าในการทำงาน นายจ้างไม่ไล่่ออกง่ายๆ แม้ยุบแผนกที่ทำอยู่ที่งานแผนกอื่นให้ทำ อีกทั้งให้รางวัลแก่คนที่มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษอีกด้วย

๕. มีสหภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง คอยช่วยเหลือแนะนำเป็นสหภาพแรงงานเดียวที่ทุกคนเป็นสมาชิก มีเจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา

๖. ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงานโดยถือระบบอาวุโสเป็นหลักในระยะ ๑๐ ปีแรกของการทำงานมีการสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอหลังจากนั้นจึงเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง

๗. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัวในโอกาสที่มีพบปะสังสรรค์

๘. ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาขอเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรม ไม่พยายามจับผิด และถือว่าลูกจ้างหัวหมอ

๙. นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษา และจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ การฝึกอบรมทำเป็นโปรแกรมไว้ตลอดทั้งปี แม้แต่ประธานบริษัทก็ยังคงเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง

๑๐. ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้ มีตัวอย่างให้เห็นในเรื่องนี้ ลูกจ้างทุกคนจึงพยายามไปให้ถึงตำแหน่งนี้โดยอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงาน

เส่ง สิงโตทอง ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญให้คนทำงานได้นาน<sup>๕๑</sup> ดังนี้

๑. สำนวญทัศนคติ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงาน

๒. วางมาตรฐานการทำงานเพื่อให้การสนับสนุนลูกน้องมีความก้าวหน้าอย่างยุติธรรม

๓. ดูแลเอาใจใส่ สร้างความสนิทสนม และสนใจความเป็นไปของลูกน้องตามสมควร

๔. สร้างเกียรติภูมิ ความภาคภูมิใจ และความรู้สึกความเป็นเจ้าของหน่วยงาน

๕. ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ลูกน้องที่ทำความดี และปลอบขวัญเมื่อทำงานผิดพลาดให้โอกาสแก้ตัวใหม่

๖. ให้โอกาสลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

๗. มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษ และร้องทุกข์

๘. จัดค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นธรรมเพียงพอในการดำรงชีวิตของลูกน้อง

๙. มีการสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้งด้วยเครื่องมือวัดผลงาที่ยุติธรรม

๑๐. ให้โอกาสความดีความชอบในการทำงานเป็นคณะหรือเป็นทีม

๑๑. ยอมรับคุณค่าทางปัญญาของลูกน้อง

๑๒. ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ

๑๓. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน

จากผลการศึกษาแนวคิด และทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์วิธีการสร้างขวัญ และกำลังใจจากทัศนะ และจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๖ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณา

<sup>๕๑</sup>เส่ง สิงโตทอง, “ขวัญของคนทำงาน”, วารสารพัฒนาชุมชน, ปีที่ ๔๒ ฉบับที่ ๖ (มิถุนายน ๒๕๔๖): ๒๒-๒๔.



เห็นว่าวิธีการสร้างขวัญ และกำลังใจที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีวิธีการเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีวิธีการที่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดวิธีการสร้างขวัญ และกำลังใจที่มีวิธีการเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงวิธีการเดียวกัน และครอบคลุมวิธีการอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นวิธีการเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์ความสำคัญได้ดังตาราง ๒.๗ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๗ วิเคราะห์วิธีการสร้างขวัญ และกำลังใจ

วิธีการสร้างขวัญ และกำลังใจ	๑	๒	๓	๔	๕	๖	รวม	๗
๑) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน	✓			✓		✓	๔	✓
๒) วางมาตรฐาน และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓		✓	๕	✓
๓) เงินเดือนค่าจ้าง และสวัสดิการที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๗	✓
๔) ความพึงพอใจในงานที่ทำ	✓		✓	✓			๔	✓
๕) ความเป็นส่วนหนึ่งของงาน	✓						๒	✓
๖) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	✓		✓	✓			๔	✓
๗) ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา		✓			✓	✓	๔	✓
๘) พนักงาน และฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงาน		✓			✓		๓	✓
๙) มีความรู้สึกมั่นคง และคุ้มค่าในการทำงาน		✓			✓		๓	✓
๑๐) มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง		✓			✓		๓	✓
๑๑) ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน		✓			✓		๓	✓
๑๒) มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว		✓			✓	✓	๔	✓
๑๓) ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่าย		✓			✓		๓	✓
๑๔) นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อ และจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ		✓			✓		๓	✓
๑๕) ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้		✓			✓	✓	๔	✓
๑๖) การควบคุมอารมณ์			✓				๒	✓
๑๗) ความเป็นเอกภาพ			✓				๒	✓
๑๘) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ลูกน้องที่ทำความดี						✓	๒	✓
๑๙) มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษ และร้องทุกข์						✓	๒	✓
๒๐) ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ						✓	๒	✓
๒๑) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน						✓	๒	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

- |                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| ๑. สุเมธ แสงนิมนวล        | ๒. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ |
| ๓. รังสรรค์ ประเสริฐศรี   | ๔. พรนพ พุกกะพันธ์        |
| ๕. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ | ๖. เส่ง สิงโตทอง          |
| ๗. ผู้วิจัย               |                           |

จากตารางที่ ๒.๗ ผู้วิจัยสามารถสรุปวิธีการสร้างขวัญ และกำลังใจ ได้แก่ ๑) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ๒) วางมาตรฐาน และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ๓) เงินเดือนค่าจ้าง และสวัสดิการที่ดี ๔) ความพึงพอใจในงานที่ทำ ๕) ความเป็นส่วนหนึ่งของงาน ๖) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ๗) ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา ๘) พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงาน ๙) มีความรู้สึกรับผิดชอบ และคุ้มค่าในการทำงาน ๑๐) มีสหภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง ๑๑) ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน ๑๒) มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว ๑๓) ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่าย ๑๔) นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อ และจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ ๑๕) ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสไต่เต้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้ ๑๖) การควบคุมอารมณ์ ๑๗) ความเป็นเอกภาพ ๑๘) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ลูกน้องที่ทำความดี ๑๙) มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษ และร้องทุกข์ ๒๐) ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ ๒๑) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน

#### ๒.๒.๔ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ

ขวัญ และกำลังใจมีความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ การมีขวัญกำลังใจส่งผลให้เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน แต่ขวัญ และกำลังใจของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงได้ จึงเป็นสิ่งที่น่าศึกษาถึงสิ่งที่ทำให้เกิดขวัญกำลังใจที่มีองค์ประกอบอะไรบ้าง ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวในแนวทางคล้ายคลึงกันดังนี้

**เดย์ วิด** ได้กล่าวว่า ขวัญ และกำลังใจดีนั้นเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญ<sup>๕๒</sup> คือ

๑. ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชา

๒. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะการปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลดีกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

๓. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งของเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารตลอดจนการจัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

๔. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานมันใจ และขวัญกำลังใจดี

<sup>๕๒</sup>Davis, Ralph C., *Managerial Psychology*, (The University of Chicago Press, 1964), p 13.

๕. สภาพแวดล้อมของการทำงานควรจะให้ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอต่อการทำงาน

๖. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงานเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

**ฟิปโป (Flippo) อังโน มนุญ จันท์สุข** ได้กล่าวว่า องค์ประกอบต่างๆที่มีอิทธิพลต่อขวัญ และกำลังใจในกาปฏิบัติงานไว้ว่า<sup>๕๓</sup> “ การที่จะทราบถึงขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจดูได้จากเงินเดือน คงมั่นคง สภาพในการทำงาน ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วงลักษณะ และรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา ความเข้าใจได้กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆสถานะทางสังคม และมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีคุณค่า”

**ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์** ได้สรุปองค์ประกอบของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในลักษณะหนึ่ง<sup>๕๔</sup> ประกอบด้วย

๑. สภาพการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และภายในสถานศึกษา
๒. ความเหมาะสมของการจัดชั่วโมงเวลาในการทำงาน
๓. การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตัวเอง
๔. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
๕. ฐานะ และการอบรมจากเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน
๖. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
๗. ความสัมพันธ์กับหน้าหรือผู้บริหาร
๘. วิธีการบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้บริหาร
๙. ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่

**ผดุง วุฒิไธย** กล่าวว่า องค์ประกอบที่จะทำให้คนในหน่วยงานมีขวัญ และกำลังใจขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พึงพอใจ<sup>๕๕</sup> เป็นที่ยอมรับของพนักงานหรือไม่คนทำงานมีความพึงพอใจ และภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติหรือไม่ มีความสัมพันธ์กันดีระหว่างคนปฏิบัติงานอยู่หรือไม่ สิ่งตอบแทนให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานเหมาะสมเพียงใด การให้บำเหน็จบำนาญ การเลื่อนขั้นตำแหน่งสภาพการทำงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่พอใจของพนักงานหรือไม่

จากผลการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจจากทัศนะ และจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๓ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่

<sup>๕๓</sup>Flippo, Edwin B., *Principle of Personnel Administration*, (New York: Mc Graw-Hill, 1961), p 23.

<sup>๕๔</sup>ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*, ( กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีจำกัด, ๒๕๔๗ ), หน้า ๓๕.

<sup>๕๕</sup>ผดุง วุฒิไธย, “ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญ และกำลังใจของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่”. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๕๒).

แตกต่างกัน แต่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจที่มีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ เหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมาย เดียวกัน และครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นกลุ่มองค์ประกอบ เดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจได้ดังตาราง ๒.๘ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๘ วิเคราะห์องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ

องค์ประกอบ และปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ	๑	๒	๓	๔	รวม	๕
๑) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	✓		✓	✓	๔	✓
๒) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่	✓	✓	✓	✓	๕	✓
๓) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการ ดำเนินงาน	✓	✓	✓		๔	✓
๔) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	✓	✓		✓	๔	✓
๕) สภาพแวดล้อมของการทำงาน	✓	✓	✓		๔	✓
๖) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพ จิตใจ	✓	✓	✓	✓	๕	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

- |                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| ๑. เดย์ วิด (Davis)       | ๒. ฟิปโป (Flippo) |
| ๓. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ | ๔. ผดุง วุฒิเอี้ย |
| ๕. ผู้วิจัย               |                   |

จากตารางที่ ๒.๘ ผู้วิจัย สามารถสรุปองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ ได้แก่

๑. ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อน  
ร่วมงาน

๒. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

๓. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน

๔. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

๕. สภาพแวดล้อมของการทำงาน

๖. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## ๑. ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธกับเพื่อนร่วมงาน

วิสา โรจน์รุ่งสัจย์ ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>๕๖</sup> ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนขึ้นใจ ต้องจำใจจำใจคอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจ ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง วิธีที่จะกล่าวต่อไปนี้จะช่วยได้มากคือ

๑) อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก เมื่อมอบหมายให้ทำแล้วไม่ควรควบคุมจนกระดิกตัวไม่ได้ เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่ได้ใช้ความคิดทำงานนั้นด้วยตนเอง และตนเองจะกลายเป็นเพียงเครื่องมือชนิดหนึ่งเท่านั้น และมีความรู้สึกว่างานนั้นไม่ใช่ความสำเร็จของตนเอง และไม่ได้รับความภาคภูมิใจในผลงานนั้นเลย

๒) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็นช่วยแก้ปัญหาด้วย และหากเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อส่วนรวม ควรต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ดีพึงละเว้นการกระทำในลักษณะ เผด็จการโดยเด็ดขาด แม้ในบางโอกาสการใช้วิธีการเป็นผู้นำแบบเผด็จการจะช่วยให้งานสำเร็จรวดเร็วก็ตาม แต่ผลแห่งความสำเร็จนั้นมักไม่จีรังยั่งยืน ความสำเร็จของงานในลักษณะเช่นนี้ นอกจากเป็นงานที่ได้ผลงานไม่ทรงคุณค่าในทางบริหารแล้ว ยังเป็นงานที่ไม่ก่อประโยชน์อนุเคราะห์ และน้ำใจของผู้ร่วมงานด้วย

๓) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่วางตัวเป็นนาย กล่าวคือให้ความสนใจแก่สภาวะการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ มิใช่มุ่งแต่จะให้ผลิตผลงานออกมาโดยไม่คำนึงถึงสภาพการทำงานที่เป็นปฏิปักษ์ต่อการทำงานแต่อย่างใด ต้องคำนึงเสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชา คือ คนไม่ใช่เครื่องจักรที่จะต้องทนต่อความกดดันจนเกินขอบเขต

๔) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาก็คือให้คำปรึกษาหารือแก้ปัญหาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ และไม่ควรแย่งงานนั้นมา

๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อสร้างความเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา การทำงานอย่างโลเล ขาดความมั่นใจ ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพลอยรวนเร ขาดความมั่นใจตามไปด้วย และเกิดความไม่มั่นคงในการทำงานขององค์กรนั้น

๖) ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ตัวว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ ระหว่างองค์การกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายความว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตนกำลังทำหน้าที่ควบคุมนโยบายขององค์การ และขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปตามนโยบาย เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด และจะต้องประสานประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์การได้เสมอ

<sup>๕๖</sup>วิสา โรจน์รุ่งสัจย์, “เรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในสังกัดงานสภาสถาบันราชภัฏ”, วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา, ๒๕๔๕), หน้า ๗๙

**ซูรีนา คลานูร์กซ์** ได้กล่าวว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกัน และกัน การยอมรับความสามารถของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

**เฮิน เบก (Herzberg)** ได้กล่าวว่าความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน<sup>๕๗</sup> (Interpersonal Relation with Superior, Subordinates, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกัน และกัน อย่างดี

**พรนพ พุกกะพันธ์** ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>๕๘</sup> จะทำให้เกิดขวัญที่ตีนั้นควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกัน และกัน หน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง เช่น ใครมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และช่วยชี้ปัญหาแก้ปัญหาให้ และหากเป็นเรื่องที่จะกระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็ต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย

**ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์** ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งต่อพนักงาน ได้แก่ มีความมั่นคงในความเป็นผู้นำ เห็นคุณค่าของพนักงานเสมอ สนใจในความสำเร็จ และทุกข์ของพนักงานในบังคับบัญชาอย่างจริงใจ ปฏิบัติตนให้เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

จากผลการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานจากทัศนะ และจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๕ แหล่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าลักษณะท่าทาง และบทบาทตลอดถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีลักษณะเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่มีลักษณะฯ ที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเดียวกัน และครอบคลุมลักษณะอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นกลุ่มลักษณะเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้ดังตาราง ๒.๙ ดังนี้

<sup>๕๗</sup> Herzberg F, Bernarol and Synderman, Barbara Bloch, The Motivation to work, (York: John Wiley and son s. Inc., 1959), p 44.

<sup>๕๘</sup> พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำ และการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓๕.

ตารางที่ ๒.๙ วิเคราะห์ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	๑	๒	๓	๔	๕	รวม	๖
๑) อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก	✓					๒	✓
๒) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น	✓	✓	✓	✓	✓	๖	✓
๓) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา	✓	✓		✓	✓	๕	✓
๔) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน	✓			✓	✓	๔	✓
๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง	✓	✓			✓	๔	✓
๖) ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่	✓				✓	๓	✓
๗) ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา		✓	✓		✓	๔	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑) วิสา โจรนรุ่งสัจย์ .

๒) ซูรีนา คลานุรักษ์ .

๓) เอ็น เบก .Herzberg)

๔) พรนพ พุกกะพันธ์ .

๕) ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ .

๖) ผู้วิจัย .

จากตารางที่ ๒.๙ ผู้วิจัยสามารถสรุปลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่

- ๑) อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก
- ๒) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น
- ๓) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา
- ๔) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน
- ๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง
- ๖) ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่
- ๗) ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา

## ๒. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

บุญช่วย ไชยเมืองชื่น ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อการการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดได้จากการได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**มนชัย อรพิมพ์** ได้ให้ความหมายไว้ว่าความพึงพอใจในการทำงานหมายถึงทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกต่องานที่ทำอยู่ และปัจจัยแวดล้อมต่างๆโดยเกิดจากองค์ประกอบหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมการทำงาน กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน และค่าตอบแทน ซึ่งมีผลต่อบุคคลทำให้เกิดแรงกระตุ้นต่อการทำงาน มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

**อัจฉิมา หอมระรื่น** ได้ให้ความหมายไว้ว่าความพึงพอใจในงาน หมายถึงทัศนคติหรือ ความรู้สึกชอบ หรือ ไม่ชอบของผู้ปฏิบัติงาน และผลของความไม่พึงพอใจ จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึก โดยแสดงออกมาเป็นความสนใจกระตือรือร้น เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ และมีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นทำงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

**นงนุช เอี่ยมสวัสดิ์** ได้สรุป ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญของการตลาด ทำให้งานสำเร็จ ทำให้ตั้งใจทำงาน ชยัน มีความรับผิดชอบ เสียสละ มีความร่วมมือ และสมานสามัคคีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา และสภาพแวดล้อมความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เกิดจากความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงาน การยอมรับของผู้อื่น การปฏิบัติของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงาน เงินเดือน ผลตอบแทน การสร้างบรรยากาศในการทำงานความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน

**หนูนิล ศรีสมบัติ** กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ท่าทีของการแสดงออกต่อการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นการปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติเมื่อเห็นผลปฏิบัติอาจเป็นในด้านบวกหรือลบก็ได้ การปฏิบัติงานใดๆ ก็ตามหากผู้ปฏิบัติงานนั้น มีความพึงพอใจในงาน ก็จะตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น ผลของงานที่ปฏิบัติออกมาก็บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยมีประสิทธิภาพ

**รัชดา สุทธิวุฒิกุล** กล่าวถึงความพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึก ความเต็มใจ และทัศนคติที่ดีของบุคคล ที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคล ทั้งทางด้านร่างกาย และทางด้านจิตใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน ให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงาน

**สุจินา ตรีโกศล** กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อการทำงาน อันเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติทางบวกต่อการทำงาน และองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้นๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วยความเต็มใจ มีความกระตือรือร้น มีความเสียสละ อุทิศร่างกายแรงใจ และสติปัญญาในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ

**ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว** ได้กล่าวถึง ความพอใจในหน้าที่การเงินที่ปฏิบัติ หมายถึง สภาวะการณ์ที่มีอารมณ์ที่ดี เกิดจากการประเมิณเหตุการณ์ แล้วมีความรู้สึกชอบด้วยความยินดี ทั้งร่างกาย และจิตใจ ทำให้มีความปลาบปลื้ม และมีความสุขกายสุขใจ มีความพึงพอใจเกี่ยวข้องกับขวัญ และกำลังใจเป็นอย่างมาก ถ้ามีความไม่พอใจเกิดขึ้น ก็จะทำให้ไม่มีขวัญ และกำลังใจในการเกิดขึ้นด้วยเช่นกันตามเป้าหมายขององค์การ

จากผลการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ความพึงพอใจในหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่จากทัศนะ และจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๘ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัย



พิจารณาเห็นว่าความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีความพึงพอใจในหน้าที่เป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่เหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจเดียวกัน และครอบคลุมลักษณะอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นกลุ่มลักษณะเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ได้ดังตาราง ๒.๑๐ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๐ วิเคราะห์ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

ความพึงพอใจในหน้าที่ การงานที่ปฏิบัติอยู่	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	รวม	๙
๑) ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของ บุคคลที่มีต่อการการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๙	✓
๒) ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ	✓			✓	✓	✓		✓	๖	✓
๓) ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และ เต็มความสามารถ	✓		✓	✓	✓		✓	✓	๗	✓
๔) ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร	✓		✓	✓	✓	✓			๖	✓
๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน		✓		✓					๓	✓
๖) กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับ บุคคลในหน่วยงาน		✓		✓					๓	✓
๗) ค่าตอบแทน		✓		✓					๓	✓
๘) มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ให้กับองค์กร		✓		✓				✓	๔	✓
๙) เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ			✓	✓			✓		๔	✓
๑๐) ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่าง กระตือรือร้น			✓	✓	✓		✓		๕	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑ บัญช่วย ไชยเมืองชื่น .

๓ อัจจิมา หอมระรื่น .

๕ หนูนิล ศรีสมบัติ .

๗ สุจินา ตรีโกศล .

๙ .ผู้วิจัย

๒ มนชัย อรพิมพ์ .

๔ นงนุช เอี่ยมสวัสดิ์ .

๖ รัชดา สุทธิวุฒิกุล .

๘ ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว .

จากตารางที่ ๒.๑๐ ผู้วิจัยสามารถสรุปความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ได้แก่

๑) ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อการการปฏิบัติงาน

๒) ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ

- ๓) ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ
- ๔) ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน
- ๖) กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน
- ๗) ค่าตอบแทน
- ๘) มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร
- ๙) เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ
- ๑๐) ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น

### ๓. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน

**พรนพ พุกกะพันธ์** ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักนโยบายดำเนินงานขององค์การจนการจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้<sup>๕๙</sup> นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมากเพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การแล้วบุคคลเหล่านั้นย่อมอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจ และกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

**เดย์ วิต (Davis)** ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งของเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร<sup>๖๐</sup> ตลอดจนการจัดการระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

**วิสา โรจน์รุ่งสัจย์** ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน<sup>๖๑</sup> ที่สามารถอธิบาย ชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งก่อให้เกิดการควบคุมการปฏิบัติงานได้ง่าย

**สมหมาย จันทรินวล** กล่าวว่า จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบาย<sup>๖๒</sup> เป็นการดำเนินงานความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงานซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงาน และความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

**ประชุม รอดประเสริฐ** ได้กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน หมายถึงข้อความที่วาดด้วยคำนิยม และทัศนคติของผู้ประกอบการที่มีต่อองค์การที่ตนจัดตั้งขึ้น โดยปกติจุดมุ่งหมายหลักจะเป็นข้อความกว้างๆ ที่ไม่ระบุเฉพาะเจาะจงวันเวลา และเป้าหมายที่แน่นอนลงไป

<sup>๕๙</sup>พรนพ พุกกะพันธ์, *ภาวะผู้นำ และการจูงใจ*, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒๑.

<sup>๖๐</sup>Davis, Ralph C., *Managerial Psychology*, (The University of Chicago Press, 1964), p 13.

<sup>๖๑</sup>วิสา โรจน์รุ่งสัจย์, “เรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในสังกัดงานสภาสถาบันราชภัฏ”, *วิทยานพนธ์ระดับมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา, ๒๕๔๕), หน้า ๗๙.

<sup>๖๒</sup>สมหมาย จันทรินวล, “ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างขวัญ และแรงจูงใจของนักบินกองบังคับการกองบินตำรวจ”, *รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗), หน้า ๔๕.

จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จระยะยาวแก่หน่วยงานหรือองค์กร

**พุลสุข สังข์รุ่ง** ได้ให้ความหมายของจุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดนโยบาย และวางแผนขององค์กร ซึ่งควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์กรที่สำคัญอย่างยิ่งคือ นโยบายจะต้องชัดเจน แจ่มแจ้ง บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าใจได้ เพื่อจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

**สุภาพร ตันติสันติสน (๒๕๔๕ : ๑)** ได้ให้ความหมายไว้ว่านโยบายการดำเนินงานทางธุรกิจ หมายถึง แนวทางกว้างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานหรือปฏิบัติให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นโยบายการดำเนินงานทางธุรกิจมุ่งเน้นให้มีการรวบรวมเอาความรู้ด้านการบริหารธุรกิจสาขาต่างๆ เช่น การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัย และการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาทางธุรกิจ วิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร เพื่อเสนอแนะนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น นโยบายในการดำเนินงานทางธุรกิจถือเป็นนโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน เช่น มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ ยึดมั่นในความเป็นธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม

จากผลการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจากทัศนคติ และจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๗ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานที่นักวิชาการได้เสนอนี้ นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีลักษณะเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานที่มีความพึงพอใจฯ เหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจเดียวกัน และครอบคลุมความพึงพอใจฯ อื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นกลุ่มความพึงพอใจเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานได้ดังตาราง ๒.๑๑ ดังนี้

**ตารางที่ ๒.๑๑** วิเคราะห์ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน

ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	รวม	๘
๑) การจัดการองค์กร และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรสิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก	✓	✓		✓	✓		✓	๖	✓
๒) ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์กร	✓							๒	✓
๓) จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ	✓	✓			✓			๔	✓
๔) จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการ			✓		✓	✓		๔	✓

ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	รวม	๘
ดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่ สามารถอธิบาย									
๕) การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจน			✓					๒	✓
๖) การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย				✓				๒	✓
๗) จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่ง ของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิด ผลสำเร็จ					✓			๒	✓
๘) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์กร						✓		๒	✓
๙) นโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็น ถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน							✓	๒	✓

**หมายเหตุ อักษรย่อ :**

- |                        |                     |
|------------------------|---------------------|
| ๑. พรนพ พุกกะพันธ์     | ๒. เดย์ วิด         |
| ๓. วิสา โรจน์รุ่งสตัย  | ๔. สมหมาย จันทรินวล |
| ๕. ประชุม รอดประเสริฐ  | ๖. พูลสุข สังข์รุ่ง |
| ๗. สุภาพร ตันติสันติสน | ๘. ผู้วิจัย         |

จากตารางที่ ๒.๑๑ ผู้วิจัยสามารถสรุปความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบาย  
การดำเนินงานได้แก่

๑) การจัดการองค์กร และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรสิ่งเหล่านี้นับว่า  
เป็นเรื่องสำคัญมาก

๒) ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการ  
ดำเนินงานขององค์กร

๓) จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ

๔) จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่  
สามารถอธิบาย

๕) การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

๖) การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

๗) จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถ  
ก่อให้เกิดผลสำเร็จ

๘) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์กร

๙) นโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน

#### ๔. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

**พรนพ พุกกะพันธ์** ได้กล่าวว่าการให้บำเหน็จรางวัล และการลงโทษ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี<sup>๖๓</sup> ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้นตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษจะเป็นการทำให้เขามีกำลังใจให้กระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็งดี ส่วนหน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณีโดยเคร่งครัดเสมอกัน และเป็นธรรมเพื่อรักษาวินัยของกลุ่ม และความเป็นอันหนึ่งเดียว และเป็นวิธีทางหนึ่งที่จะสร้างเกิดขึ้น และดำรงอยู่อย่างมั่นคง

**วิสา โรจน์รุ่งสัจย์** กล่าวว่า การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง<sup>๖๔</sup> โดยคนทำงาน ก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพ และยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่า เงินมีความสัมพันธ์กับการทำงานของคนโดยตรง เรามักได้ยินเสมอว่า คนงานในโรงงานอุตสาหกรรมนัดหยุดงาน เพื่อเรียกร้องค่าแรงให้สูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะคนงานต้องการรายได้ที่เหมาะสมกับค่าครองชีพ ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมโทรมลงได้

การได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งกว่ามูลค่าที่ได้รับจริง บางคนไม่พอใจค่าจ้างของตนเพราะคิดว่าคนอื่นมีคุณสมบัติธรรมดาได้รับค่าจ้างมากกว่าที่ควร พวกเขาคิดว่าตนเองได้รับค่าจ้างน้อยกว่าที่ควรจะได้ ดังนั้น คนที่คิดว่าตนได้รับค่าจ้างสูงกว่าคนอื่นย่อมจะรู้สึกพอใจ

คนที่ผลการทำงานดีจะได้รับค่าจ้างที่สูงกว่าคนที่ผลการทำงานไม่ดี ระบบค่าจ้างแบบนี้ดูดีในแง่ทฤษฎี แต่สำหรับการปฏิบัติจริงนั้นยังไม่ดีเท่าที่ควร นักจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การศึกษาอิทธิพลต่างๆ ที่มีต่อค่าจ้างในระบบการจ่ายค่าจ้างตามผลงาน พวกเขาพบเกิดความไม่พอใจในกลุ่มผู้จัดการเกี่ยวกับพฤติกรรมที่คิดว่ามีความสำคัญต่อการตัดสินใจขึ้นค่าจ้าง พนักงานในแผนกหนึ่งอาจจะได้รับค่าจ้างเพิ่มตามพฤติกรรมการทำงานโดยไม่เกี่ยวกับแผนกอื่น หัวหน้าที่ได้รับค่าจ้างเพิ่มมากขึ้นก็จะพยายามให้ลูกน้องได้ค่าจ้างมากด้วย ซึ่งตรงกันข้ามกับหัวหน้างานที่ได้รับค่าจ้างเพิ่มน้อยกว่า ค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นมีส่วนสัมพันธ์กับระดับความเชื่อมั่นของหัวหน้าที่มีต่อความสามารถของลูกน้อง และการให้สนับสนุน ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการที่ไม่ค่อยเก่งจะอยากได้รับการยกย่อง และการตอบรับในทางดี จึงพยายามให้ค่าจ้างเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากกลัวว่าถ้าลูกน้องไม่ได้รับเงินเดือนที่น่าพอใจ พวกเขาอาจจะไม่ให้การสนับสนุน หรือลดผลิตผลเพื่อให้ผู้จัดการดูไม่ดี

**สมหมาย จันทรนวล** กล่าวว่า เงินเดือน (Salary) ค่าตอบแทน (Compensation)<sup>๖๕</sup> หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจจะเป็นในรูปแบบของค่าจ้าง (Wages) เงินเดือนหรือสิ่งอื่นๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

<sup>๖๓</sup> พรนพ พุกกะพันธ์, *ภาวะผู้นำ และการจูงใจ*, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒๑.

<sup>๖๔</sup> อ่างแล้ว, *เรื่องเดียวกัน*, หน้า ๘๗.

<sup>๖๕</sup> สมหมาย จันทรนวล, “ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างขวัญ และแรงจูงใจของนักบินกองบังคับการกองบินตำรวจ”, *รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗), หน้า ๔๕.

**พงศ์ ทรताल** ได้ให้ความว่า การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึงสิ่งต่างๆ ที่นอกเหนือจากค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทน เช่น ถ้ามีการให้รางวัลมีเงินเดือนขึ้นสม่ำเสมอ มีการแบ่งเป็นรายได้นอกเหนือจากค่าตอบแทนหรือเมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม พนักงานก็จะมีขวัญ และกำลังใจสูง

**ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์** กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี รวมถึงโบนัส สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานอย่างมั่นใจให้ พนักงานมีขวัญ และกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน

**ระวิง เนตรโพธิ์แก้ว** ได้กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง การสร้างความรู้สึที่ดี โดยปกติจะพิจารณาจากผลงาน และในบางครั้งก็พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งระบบการให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงาน สร้างขวัญ และกำลังใจ และกำลังใจแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง จากทัศนะ และจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๖ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีลักษณะเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงการให้บำเหน็จรางวัลฯ เดียวกัน และครอบคลุมการให้บำเหน็จรางวัลฯ อื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นกลุ่มการให้บำเหน็จรางวัลเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งได้ดังตาราง ๒.๑๒ ดังนี้

**ตารางที่ ๒.๑๒** วิเคราะห์การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	๑	๒	๓	๔	๕	๖	รวม	๗
๑) ต้องรับรู้ในความคิดของเขาโดยให้บำเหน็จความดี	✓						๒	✓
๒) เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น	✓				✓		๓	✓
๓) เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓		๖	✓
๔) ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ	✓			✓	✓		๔	✓
๕) หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี	✓						๒	✓
๖) ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง		✓					๒	✓
๗) เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม				✓	✓		๓	✓
๘) เป็นการสร้างความรู้สึที่ดี						✓	๒	✓
๙) พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						✓	๒	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑. พรนพ พุกกะพันธ์

๒. วิสา โรจน์รุ่งสัจย์

๓. สมหมาย จันทรนวล

๔. พงศ์ ทรดาล

๕. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์

๖. ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว

๗. ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๑.๑ ผู้วิจัยสามารถสรุปการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง  
ได้แก่

- ๑) ต้องรับรู้ในความคิดของเขาโดยให้บำเหน็จความดี
- ๒) เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น
- ๓) เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น
- ๔) ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ
- ๕) หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี
- ๖) ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง
- ๗) เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม
- ๘) เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี
- ๙) พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

#### ๕. สภาพแวดล้อมของการทำงาน

**สมหมาย จันทรนวล** กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working condition) หมายถึง สถานที่เหมาะสมในการทำงาน<sup>๖๖</sup> ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงาน รวมทั้งผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

**เดย์ วิด (Davis)** ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการทำงานควรจะให้ถูกต้อง<sup>๖๗</sup> ตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอต่อการทำงาน

**วิสา โรจน์รุ่งสัจย์** ได้กล่าวว่า สภาพเหมาะสมในการทำงานสภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ<sup>๖๘</sup> ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ ความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เต็มกำลังความสามารถในการปฏิบัติงาน ถ้าสภาพการปฏิบัติงานไม่ดีหรือไม่เหมาะสม ไม่เอื้ออำนวย และไม่ช่วยเสริมสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมไม่เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ บอกรจากอาจจะเกิดอุบัติเหตุต่างๆได้ง่ายแล้ว ยังอาจสร้างความเบื่อหน่าย และท้อถอยในการทำงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การลาออกหรือโยกย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่นได้ ซึ่งปัญหานี้ต้องตดเป็นภาระ และก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน ในการที่จะต้องหาผู้มาปฏิบัติทดแทนคนเก่า สภาพการปฏิบัติงานประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น การสื่อสารภายในองค์กร สัมพันธภาพระหว่าง

<sup>๖๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๕.

<sup>๖๗</sup> Davis, Ralph C., *Managerial Psychology*, (The University of Chicago Press, 1964),

<sup>๖๘</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๙.

ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การยอมรับในความสามารถซึ่งกัน และกัน การเอื้อเฟื้อเกื้อกูล ช่วยเหลือซึ่งกัน และกันในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

**สิริอร วิชชาวุธ** กล่าวถึงสภาพของการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น การปฏิบัติงาน อ่านหนังสือ เป็นต้น สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัวจะมีอิทธิพลทำให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้พอๆ กับความรู้ความสามารถ เช่น ถ้าต้องการที่จะปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยแต่ไม่มีความรู้พอที่จะปฏิบัติงานได้ จะทำให้ปฏิบัติงานไม่สำเร็จ ในทางกลับกันหากมีความรู้ที่จะปฏิบัติงานได้แต่สภาพแวดล้อมไม่ดีพอ แสงสว่างน้อย มีเสียงดังรบกวนอยู่ตลอด สภาพแวดล้อมเช่นนี้ อาจทำให้ขาดสมาธิ เกิดความรู้สึกรำคาญ เป็นผลให้การปฏิบัติงานไม่สำเร็จหรืออาจมีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ สภาพแวดล้อมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

**พงศ์ หรดาล** ได้กล่าวถึง การจัดสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่ไม่คำนึงถึงปัจจัย ความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่สะดวกสบาย ไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้วยังส่งผลถึงระดับความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุ และปัญหาด้านสุขอนามัยของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย ในการจัดสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ถูกหลักจะทำให้พนักงานเกิดความเมื่อยล้าความเมื่อยล้านี้นอกจากจะเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดการผิดพลาดในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุได้ทันที ยังส่งผลต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในระยะยาว ซึ่งส่งผลให้ปริมาณงาน และคุณภาพของการผลิตลดลง

จากผลการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยสภาพแวดล้อมของการทำงานจากทัศนะ และจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๕ แหล่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าสภาพแวดล้อมของการทำงานที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีลักษณะเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงสภาพแวดล้อมของการทำงานเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมของการทำงานเดียวกัน และครอบคลุมสภาพแวดล้อมของการทำงานอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นกลุ่มสภาพแวดล้อมของการทำงานเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการทำงานได้ดังตาราง ๒.๑๓ ดังนี้



ตารางที่ ๒.๑๓ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการทำงาน

สภาพแวดล้อมของการทำงาน	๑	๒	๓	๔	๕	รวม	๖
๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน	✓		✓			๓	✓
๒) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย	✓		✓			๓	✓
๓) ความสะดวกสบายในการทำงาน	✓		✓			๓	✓
๔) ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	✓		✓			๓	✓
๕) ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท		✓	✓			๓	✓
๖) มีแสงสว่างเพียงพอ		✓	✓			๓	✓
๗) มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ		✓	✓			๓	✓
๘) สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว				✓		๒	✓
๙) จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน					✓	๒	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

- |                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| ๑. สมหมาย จันทรินวล    | ๒. เดย์ วิต        |
| ๓. วิสา โรจน์รุ่งสัจย์ | ๔. สิริอร วิชชาวุธ |
| ๕. พงศ์ หรดาล          | ๖. ผู้วิจัย        |

จากตารางที่ ๒.๑๓ ผู้วิจัยสามารถสรุปสภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้แก่

- ๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน
- ๒) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย
- ๓) ความสะดวกสบายในการทำงาน
- ๔) ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
- ๕) ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท
- ๖) มีแสงสว่างเพียงพอ
- ๗) มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
- ๘) สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว
- ๙) จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และ

ขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน

**๖. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ**

**วิสา โรจน์รุ่งสัจย์** สุขภาพ หมายถึง สภาวะของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง เจริญเติบโตอย่างปกติ<sup>๖๙</sup> ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ และมีประสิทธิภาพ ร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุกข์ทรมาน

สุขภาพจิต หมายถึง สภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆได้

<sup>๖๙</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙๑.

ดีสามารถเผชิญกับปัญหาต่างๆได้เป็นอย่างดี และปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ สุขภาพกาย และสุขภาพจิตเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับทุกชีวิต การที่จะดำรงชีวิตอยู่อย่างปกติ คือ การทำให้ร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์จิตใจมีความสุข ความพอใจ ความสมหวัง ที่ตนเอง และผู้อื่น ผู้ที่มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี จะปฏิบัติหน้าที่ประจำวันไม่ว่าเป็นการเรียนหรือการทำงานเป็นไป ด้วยดีมีประสิทธิภาพ การที่เราารู้สึกว่า ทั้งสุขภาพกาย และสุขภาพจิตของเรามีความปกติ และสมบูรณ์ ดี เราก็จะมีความสุขในทางตรงข้าม ถ้าสุขภาพกาย และสุขภาพจิตของเราผิดปกติหรือไม่สมบูรณ์ เราก็จะมีความทุกข์ การรู้จักบำรุงรักษา และส่งเสริมสุขภาพกาย และสุขภาพจิตเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ ชีวิตของทุกคน ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่า การรู้จักดูแลสุขภาพกาย และสุขภาพจิตนั้นเป็นสิ่งสำคัญ มากที่จะช่วยให้ชีวิตอยู่ได้ด้วยความสุข สมบูรณ์ และมีสุขภาพที่ดี

**เดย์ วิด (Davis)** ได้กล่าวว่า สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และ สภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงาน<sup>๗๐</sup> เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถ ทำงานให้เกิดผลดีได้

**พรนพ พุกกะพันธ์** ได้กล่าวว่าสุขภาพทั้งทางกาย และทางจิตของผู้ปฏิบัติงาน<sup>๗๑</sup> การที่จะมีขวัญดีนั้น นอกจากจะคำนึงถึงปัจจัยในการทำงานแล้วต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ ทำงานด้วย เช่น ปัญหาทางครอบครัว สุขภาพอนามัยที่ไม่ดี เป็นต้น และยังต้องคำนึงถึงอารมณ์โดย ทั่วๆ ไปของแต่ละบุคคลซึ่งเปลี่ยนแปลงไปมาอยู่เสมอไม่เหมือนกัน เมื่อมาเปรียบเทียบกันแล้วก็แสดงให้เห็นว่าใครจะมีความสุขพอใจในการทำงานที่ทำอยู่นานน้อยแตกต่างกันอย่างไร

**พงศ์ ทรताल** กล่าวว่า สุขภาพของพนักงาน หมายถึง พนักงานที่มีสุขภาพทั้งทาง กาย และสุขภาพจิตที่ดี ย่อมจะมีมุนานะที่จะอุทิศร่างกาย และกำลังความคิดให้แก่องค์กร หาก พนักงานเจ็บป่วยอยู่เสมอหรือมีความคิดหมกมุ่นกังวลใจตลอดเวลาที่ยากที่จะปฏิบัติงานอย่างยอม ตายถวายชีวิตให้แก่องค์กร

**สมศักดิ์ ขาวลาภ** ได้ให้คำจำกัดความ สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ไว้ว่า สุขภาพของ ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง สุขภาพของพนักงานโดยทั่วไป รวมไปถึงสุขภาพร่างกาย และจิตใจ โดยเฉพาะ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลซึ่งมักเปลี่ยนแปลงตามสภาพของปัญหา และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความสามารถในการใช้สติปัญญาควบคุมอารมณ์ และสภาพจิตใจของตนเอง

**สิริอร วิชชวธ** ได้ให้ความหมายของสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานไว้ว่า สุขภาพของ ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานในแต่ละแห่งจะมีสภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของอุณหภูมิ แสงสว่าง ระดับของเสียง หรือมลภาวะในอากาศ สภาพแวดล้อมที่ ไม่ถูกต้องเหมาะสม เช่น อุณหภูมิที่ร้อนเกินไป หรือเย็นเกินไป แสงสว่างน้อยเกินไป หรือมีแสงเข้าตา มากเกินไป เสียงดังเกินไปหรืออากาศที่เป็นพิษ เป็นต้น ซึ่งสามารถทำให้สุขภาพทรุดโทรมได้ การ

<sup>๗๐</sup>Davis, Ralph C., **Managerial Psychology**, (The University of Chicago Press, 1964), p 13.

<sup>๗๑</sup>พรนพ พุกกะพันธ์, **ภาวะผู้นำ และการจูงใจ**, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒๑.

สนใจในเรื่องสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานจะช่วยป้องกันความเจ็บป่วยของพนักงานที่เกิดจากที่ปฏิบัติ

จากผลการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจจากทัศนะ และจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๖ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีลักษณะเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานเดียวกัน และครอบคลุมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นกลุ่มสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจได้ดังตาราง ๒.๑๔ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๔ วิเคราะห์สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ

สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ	๑	๒	๓	๔	๕	๖	รวม	๗
๑) สภาวะของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง	✓	✓		✓			๔	✓
๒) เจริญเติบโตอย่างปกติ	✓	✓		✓			๔	✓
๓) ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ	✓						๒	✓
๔) ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี	✓						๒	✓
๕) ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุพพลภาพ	✓			✓			๓	✓
๖) สภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส	✓	✓		✓			๔	✓
๗) สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ	✓						๒	✓
๘) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี	✓						๒	✓
๙) ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ	✓						๒	✓
๑๐) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย			✓				๒	✓
๑๑) คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วไปของแต่ละบุคคล			✓				๒	✓
๑๒) สภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน						✓	๒	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑. วิสา โรจน์รุ่งสตัย

๒. เดย์ วิด

๓. พรนพ พุกกะพันธ์

๔. พงศ์ หรดาล

๕. สมศักดิ์ ขาวลาภ

๖. สิริอร วิชชุจ

๗. ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๑๔ ผู้วิจัยสามารถสรุปสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ได้แก่

- ๑) สภาพของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง
- ๒) เจริญเติบโตอย่างปกติ
- ๓) ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ
- ๔) ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี
- ๕) ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุพพลภาพ
- ๖) สภาพของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส
- ๗) สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ
- ๘) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี
- ๙) ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ
- ๑๐) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย
- ๑๑) คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไปของแต่ละบุคคล
- ๑๒) สภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน

#### ๒.๒.๕ ข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญกำลังใจดี

ลักษณะอาการที่แสดงว่าขวัญ และกำลังใจดีนั้นได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ในแนวทางคล้ายๆ กันดังนี้

**มิล ทัน (Milton) อังโน มนุญ จันทรสุข** ได้กล่าวถึงลักษณะการมีขวัญกำลังใจนั้นสามารถแสดงออกได้ดังนี้<sup>๗๒</sup>

๑. ผู้ร่วมงานจะมีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกันดี ซึ่งมีใช้เกิดจากแรงกดดันภายนอก
๒. สมาชิกมีความขัดแย้งกันน้อย และกลุ่มสามารถแก้ปัญหากันได้
๓. กลุ่มจะมีการพัฒนา และเจริญเติบโตประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ
๔. สมาชิกได้รับความดึงดูดใจ และความเชื่อถือเพิ่มขึ้นในระหว่างหมู่สมาชิกของกลุ่มเดียวกัน
๕. สมาชิกมีความเห็นสอดคล้องกันในเป้าหมาย และคุณค่าเดียวกัน
๖. สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ รูปแบบของผู้นำยินยอมให้ผู้ดำเนินการไปตามความเหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
๗. กลุ่มที่ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเพื่อดำรงรักษาความเป็นอยู่อย่างเดิมไว้

<sup>๗๒</sup> Milton, Charles R., *Human Behavior in Organization: Three Level of Behavior*, (New Jersey: Prentice – Hall, Inc, 1981), p 14.

คาฟวิน กรินเดอร์ทรูแมน เฟอบิส เจอเดิน (Calvin Grieder, Truman M.K. Forbis Jordan) อ้างใน พรนพ พุกกะพันธุ์ ได้กล่าวว่าผู้ที่มีขวัญดีจะมีลักษณะดังนี้<sup>๗๓</sup>

๑. มีความรู้สึกปลอดภัย และมีความมั่นคงทางจิตใจที่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่ม
  ๒. มีความพอใจว่าได้ทำงานที่ดีมีประโยชน์
  ๓. มีความมั่นใจว่าผลงานจะเป็นที่พอใจ
  ๔. มีความมั่นใจว่างานที่ทำจะได้ผลคุ้มค่า และตนเองได้ร่วมกระทำภารกิจที่คุ้มค่าเวลา
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวว่าบุคคลที่มีขวัญดีพฤติกรรม<sup>๗๔</sup>ดังต่อไปนี้
๑. มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
  ๒. อยู่ในระเบียบวินัย และเต็มใจที่จะทำตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ
  ๓. มีแรงจูงใจ และความสนใจในงานอย่างมาก
  ๔. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  ๕. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

จากผลการศึกษาแนวคิด และทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญกำลังใจดีจากทัศนะ และจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๓ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญกำลังใจดีที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีวิธีการเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์ข้อสังเกตที่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญกำลังใจดีที่มีข้อสังเกตเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงข้อสังเกตเดียวกัน และครอบคลุมข้อสังเกตอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญกำลังใจดีเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์ความสำคัญได้ดังตาราง ๒.๑๕ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๕ วิเคราะห์ข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญกำลังใจดี

ข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญกำลังใจดี	๑	๒	๓	รวม	๔
๑) ผู้ร่วมงานจะมีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกันดี	✓		✓	๓	✓
๒) สมาชิกมีความขัดแย้งกันน้อย และกลุ่มสามารถแก้ปัญหากันได้	✓			๒	✓
๓) กลุ่มจะมีการพัฒนา และเจริญเติบโตประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ	✓			๒	✓
๔) สมาชิกได้รับความพึงพอใจ และความเชื่อถือนำเพิ่มขึ้น	✓			๒	✓
๕) สมาชิกมีความเห็นสอดคล้องกันในเป้าหมาย และคุณค่าเดียวกัน	✓			๒	✓
๖) สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์	✓			๒	✓
๗) กลุ่มที่ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเพื่อดำรงรักษาความเป็นอยู่อย่างเดิมไว้				๒	✓

<sup>๗๓</sup>พรนพ พุกกะพันธุ์, ภาวะผู้นำ และการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓๕.

<sup>๗๔</sup>ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีจำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๗๕.

ข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญกำลังใจดี	๑	๒	๓	รวม	๔
๘) มีความรู้สึกปลอดภัย และมีความมั่นคงทางจิตใจ		✓		๒	✓
๙) มีความพอใจว่าได้ทำงานที่ดีมีประโยชน์		✓		๒	✓
๑๐) มีความมั่นใจว่าผลงานจะเป็นที่พอใจ		✓		๒	✓
๑๑) มีความมั่นใจว่างานที่ทำได้ผลคุ้มค่า		✓		๒	✓
๑๒) มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมงาน			✓	๒	✓
๑๓) อยู่ในระเบียบวินัย และเต็มใจที่จะทำตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ			✓	๒	✓
๑๔) มีแรงจูงใจ และความสนใจในงานอย่างมาก			✓	๒	✓
๑๕) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์			✓	๒	✓

#### หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑. มิลตัน (Milton)

๒. คาฟวิน กรินเดอร์ทรูแมน เฟอบิส เจอเด็น

๓. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์

๔. ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๑๕ ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญกำลังใจดี ได้แก่ ๑) ผู้ร่วมงานจะมีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกันดี ๒) สมาชิกมีความขัดแย้งกันน้อย และกลุ่มสามารถแก้ปัญหากันได้ ๓) กลุ่มจะมีการพัฒนา และเจริญเติบโตประสบความสำเร็จอยู่เสมอ ๔) สมาชิกได้รับความดึงดูดใจ และความเชื่อถือนำเพิ่มขึ้น ๕) สมาชิกมีความเห็นสอดคล้องกันในเป้าหมาย และคุณค่าเดียวกัน ๖) สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ ๗) กลุ่มที่ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเพื่อดำรงรักษาความเป็นอยู่อย่างเดิมไว้ ๘) มีความรู้สึกปลอดภัย และมีความมั่นคงทางจิตใจ ๙) มีความพอใจว่าได้ทำงานที่ดีมีประโยชน์ ๑๐) มีความมั่นใจว่าผลงานจะเป็นที่พอใจ ๑๑) มีความมั่นใจว่างานที่ทำได้ผลคุ้มค่า ๑๒) มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมงาน ๑๓) อยู่ในระเบียบวินัย และเต็มใจที่จะทำตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ ๑๔) มีแรงจูงใจ และความสนใจในงานอย่างมาก ๑๕) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

#### ๒.๒.๖ ประโยชน์ของการศึกษาขวัญ และกำลังใจ

เกียรติพันธ์ หนูทอง ได้กล่าวว่า การศึกษาขวัญในการทำงานนั้นจะช่วยให้เกิดประโยชน์หลายประการ<sup>๗๕</sup> ดังนี้

๑. ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์การ โดยศึกษาเฉพาะลงไปเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่ง กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมโรงงาน ฝ่ายขาย ฝ่ายบุคคล เพื่อดูว่าเขา รู้สึกอย่างไรต่องานของเขา ต่อบุคคลที่เขาเกี่ยวข้องทำให้ทราบถึงปัญหาต่างๆ

๒. เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน ต้องมีการติดต่อกันระหว่างผู้สำรวจกับคนงานที่ถูกสำรวจ และเมื่อเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามหรือจากการสัมภาษณ์

<sup>๗๕</sup> เกียรติพันธ์ หนูทอง, “เรื่องขวัญการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๑.

คนงาน ทำให้คนงานได้แสดงสิ่งที่เขารู้สึกอัดอั้นใจหรือไม่สบายใจออกมา และทำให้คนงานมีความรู้สึกว่ามีฝ่ายบริหารสนใจพวกเขา ทำให้พวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารมากขึ้น

๓. ทำให้มีการปรับปรุง และเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการ และผู้บริหาร ถ้าการสำรวจศึกษาขวัญนี้กระทำโดยบุคคลนอกองค์กร จะยิ่งทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องระมัดระวังมากขึ้น มีหลายองค์การยอมรับว่าการศึกษาขวัญเป็นเครื่องมืออย่างดีที่สุดที่เตือนให้ผู้จัดการหรือผู้บริหารคำนึงถึงขวัญของคนงานหรือบุคคลในองค์การมากขึ้นดังนั้นการศึกษาขวัญก็คือวิธีการที่มนุษย์สัมพันธ์และเจตคติของผู้จัดการหรือผู้บริหารนั่นเอง

๔. การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าคุณคนในองค์การหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง เพราะผลการศึกษาจากคนงานหรือจากลูกน้องจะสะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานหรือผู้ควบคุมงานปฏิบัติงานต่อหน้าเขาอย่างไรบ้าง ให้คำแนะนำแก่คนงานดีหรือไม่เพียงไรมอบหมายงานเป็นอย่างไร และต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติมอะไรบ้าง

๕. การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายสหพันธ์กรรมกร เพราะทั้งสองฝ่ายมักจะโต้เถียงกันเรื่องความต้องการของคนงาน แต่ถ้าไม่มีการศึกษาก็จะไม่มีใครรู้ที่แท้จริง ดังนั้นการศึกษาขวัญก็จะให้ข้อมูลแก่ทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างดี

**พรนพ พุกกะพันธ์** ได้กล่าว การศึกษาขวัญในการทำงานนั้นจะมีประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน<sup>๗๖</sup> ดังนี้

๑. จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่วๆ ไปการสำรวจขวัญจะบอกให้ทราบว่าคนทำงานมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานของเขา งานส่วนไหนของเขาก่อให้เกิดความรู้สึกอย่างนั้น ความรู้สึกเช่นนั้น เกิดขึ้นที่แผนกหรือฝ่ายไหน และเป็นความรู้สึกของใครบ้าง (เช่น หัวหน้าคนงาน คนงาน ผู้เชี่ยวชาญ ) นั้น หมายถึง ว่าการสำรวจเป็นเครื่องมือวินิจฉัยที่สำคัญในการมองปัญหาของคนงาน

๒. การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีต่อคุณค่า จะเกิดกระแสของการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทางเมื่อคนเราวางแผนสำรวจ ทำการสำรวจ และปรึกษากันถึงผลที่จะเกิดขึ้น การติดต่อขึ้นเบื้องบนจะให้ผลเป็นพิเศษถ้าหากคนงานได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น

๓. ทำให้เจตคติดีขึ้น การสำรวจจะเป็นสิ่งที่ประกันความปลอดภัยเป็นเครื่องปลดปล่อยทางอารมณ์เป็นโอกาสหนึ่งที่จะปลดปล่อยสิ่งที่กดทับจนอัดแน่นในอกออกไปการสำรวจแสดงถึงความสนใจอย่างซัดแจ้งของผู้บริหารในสวัสดิการของคนงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกดีต่อผู้บริหารที่สำคัญเหนือสิ่งใดก็คือ เจตคติของฝ่ายบริหารมีแนวโน้มไปทางที่ดีขึ้น

๔. เป็นวิธีการในการกำหนดการฝึกอบรมบางประการ โดยปกติการสำรวจนั้นคนงานจะได้รับโอกาสที่จะรายงานว่าพวกเขารู้สึกว่าหัวหน้าของพวกเขาทำงานเป็นอย่างไร

๕. การสำรวจอาจให้ประโยชน์แก่สหภาพแรงงาน การโต้เถียงระหว่างฝ่ายบริหารกับสหภาพแรงงานนั้น มักเป็นเรื่องของความต้องการของคนงาน ซึ่งโดยแท้จริงแล้วต่างฝ่ายต่างไม่รู้ การสำรวจเป็นแนวทางหนึ่งที่จะได้รับความจริงนี้

<sup>๗๖</sup> พรนพ พุกกะพันธ์, **ภาวะผู้นำ และการจูงใจ**, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓๕.

โชติมา ฐวังควัฒน์ กล่าวว่า ประโยชน์จากการที่พนักงานมีขวัญที่ดี<sup>๗๗</sup> มีดังนี้

๑. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
๒. สร้างความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และองค์การ
๓. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม
๔. สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) ในหมู่คณะทำให้เกิดสามัคคีดังที่ว่า พล สงขลส สามัคคี คือพลังที่สามารถที่จะฝ่าฝืนอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
๕. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ
๖. เกื้อหนุน และจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์การ
๗. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

จากผลการศึกษาแนวคิด และทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ประโยชน์ของการศึกษาขวัญ และกำลังใจจากทัศนะ และจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๓ แหล่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าประโยชน์ของการศึกษาขวัญ และกำลังใจที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีวิธีการเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์ข้อสังเกตที่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดประโยชน์ของการศึกษาขวัญ และกำลังใจที่แสดงว่ามีประโยชน์ของการศึกษาขวัญ และกำลังใจเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงข้อสังเกตเดียวกัน และครอบคลุมประโยชน์ของการศึกษาขวัญ และกำลังใจอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นประโยชน์ของการศึกษาขวัญ และกำลังใจที่แสดงว่าประโยชน์ของการศึกษาขวัญ และกำลังใจเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์ประโยชน์ของการศึกษาขวัญ และกำลังใจได้ดังตาราง ๒.๑๖ ดังนี้

<sup>๗๗</sup>โชติมา ฐวังควัฒน์, “การสร้างขวัญ และกำลังใจของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่สังกัดส่วนบริการลูกค้านครหลวงที่ ๓.๒.๑”, สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธนบุรี, ๒๕๕๒), หน้า ๒๘.



**ตารางที่ ๒.๑๖** วิเคราะห์ประโยชน์ของการศึกษาขวัญ และกำลังใจ

ประโยชน์ของการศึกษาขวัญ และกำลังใจ	๑	๒	๓	รวม	๔
๑) ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์การ	✓			๒	✓
๒) เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน	✓			๒	✓
๓) ทำให้มีการปรับปรุง และเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการ และผู้บริหาร	✓			๒	✓
๔) การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์การหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง	✓	✓		๓	✓
๕) การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายสหพันธ์	✓	✓		๓	✓
๖) จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่วไป		✓		๒	✓
๗) การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีต่อคุณค่า		✓		๒	✓
๘) ทำให้เจตคติดีขึ้น		✓		๒	✓
๙) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ			✓	๒	✓
๑๐) สร้างความจงรักภักดีที่ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ			✓	๒	✓
๑๑) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน			✓	๒	✓
๑๒) สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ			✓	๒	✓
๑๓) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์			✓	๒	✓
๑๔) เกื้อหนุน และจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การ			✓	๒	✓
๑๕) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่			✓	๒	✓

**หมายเหตุ อักษรย่อ :**

๑. เกียรติพันธ์ หนูทอง

๒. พรนพ พุกกะพันธ์

๓. โชติมา ฐวิงควัฒน์

๔. ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๑๖ ผู้วิจัยสามารถสรุปประโยชน์ของการศึกษาขวัญ และกำลังใจได้แก่ ๑) ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์การ ๒) เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน ๓) ทำให้มีการปรับปรุง และเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการ และผู้บริหาร ๔) การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์การหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง ๕) การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายสหพันธ์ ๖) จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่วไป ๗) การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีต่อคุณค่า ๘) ทำให้เจตคติดีขึ้น ๙) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ๑๐) สร้างความจงรักภักดีที่ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ ๑๑) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน ๑๒) สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ ๑๓) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ ๑๔) เกื้อหนุน และจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การ ๑๕) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

## ๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญ และกำลังใจในด้านต่างๆ

### ๒.๓.๑ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่เกิดการเริ่มต้นชักนำ และคำจูงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทางด้านร่างกายหรือจิตใจ และเป็นพลังกระตุ้นให้มนุษย์ได้แสดงพฤติกรรมการทำงานให้มุ่งสู่เป้าหมายหรือหลีกเลี่ยงจากสภาวะการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ดังนี้

**ถวิล ธาราโกชน** ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ (Motive) ตามความหมายที่เข้าใจกันโดยทั่วไปจะหมายถึงพลังที่มีอยู่ในตัวบุคคล<sup>๗๘</sup> ซึ่งพร้อมที่จะกระตุ้นหรือชี้ทาง (Urge or Direct) ให้อินทรีย์กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จากคำนิยามนี้เราอาจกล่าวได้ว่าเมื่อบุคคลต้องการที่จะกระทำสิ่งใดๆ ก็ตาม จะต้องใช้ความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นมีอยู่ จริ่งจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จสิ้นลงไปได้ แต่ก็ไม่เพียงพอเท่านั้นจะต้องมีสิ่งอื่นๆ ประกอบอีกโดยเฉพาะแรงจูงใจ นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอันหนึ่ง ที่จะทำให้บุคคลสามารถทำงานได้บรรลุถึงเป้าหมาย

**ราตรี พัฒนรังสรรค์** ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ ภาวะหรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมาย<sup>๗๙</sup> เพื่อไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการหรือผู้ทำการชักจูงกำหนด

**สมยศ นาวิการ** กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ พลังที่ริเริ่มกำกับ และคำจูงพฤติกรรม<sup>๘๐</sup> และการกระทำส่วนบุคคล และเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมาย หรือทิศทางแก่พฤติกรรม นอกจากนี้ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพื้นฐานของแรงจูงใจ ๓ ประการ คือ ความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และทิศทาง

**จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย** ได้ให้ความหมายแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ (motive) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า “MOVERE” แปลว่าเงื่อนไขหรือสภาวะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ๓ ทิศทาง<sup>๘๑</sup> คือ การทำให้เกิดพฤติกรรม การยับยั้งพฤติกรรม และการกำหนดพฤติกรรมในทางจิตวิทยา แรงจูงใจหมายถึง พลังที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งพร้อมที่จะกระตุ้น หรือชี้ทาง (urge or direct) ให้อินทรีย์กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

<sup>๗๘</sup> ถวิล ธาราโกชน, จิตวิทยาสังคม, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮ้าส์, ๒๕๓๒), หน้า ๖๘.

<sup>๗๙</sup> ราตรี พัฒนรังสรรค์, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน, (คณะครุศาสตร์: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๔๔), หน้า ๒๕๔.

<sup>๘๐</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหาร และพฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๘-๒๙๑.

<sup>๘๑</sup> จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, จิตวิทยาสังคม, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: แอดทีฟ พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๑๒๘.

**สุรางค์ ไคว์ตระกูล** กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย<sup>๘๒</sup>

**สุวีร์ ศิวะแพทย์** ได้กล่าวไว้ว่าการศึกษเกี่ยวกับแรงจูงใจก็คือ การศึกษาเกี่ยวกับทิศทางของการกระทำ และความมุ่งหน้าไม่ลดละของการกระทำ<sup>๘๓</sup>

**มัลลิกา คณานุกรักษ์** ได้ให้ความหมายแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ (motive) หมายถึง สภาวะภายในที่เป็นผลจากความต้องการแล้วคอยกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม<sup>๘๔</sup> ที่จะตอบสนองความต้องการ แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางกายเรียกว่าแรงขับ (drive) ได้แก่แรงขับความหิว แรงขับทางเพศ ฯลฯ ความต้องการ (need) หมายถึงสภาวะเมื่อรู้สึกขาดแคลนทางกาย และทางใจทั้งหมดเป็นกระบวนการภายในที่อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์

**สุชา จันทน์เอม** ได้ให้ความหมายการจูงใจ (motivation) ไว้ว่า หมายถึง สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง<sup>๘๕</sup> เพื่อบรรลุสู่จุดหมายปลายทาง (goal) ที่ตั้งไว้ พฤติกรรมที่สนองความต้องการของมนุษย์ และเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดหมายปลายทาง พฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นโดยแรงขับ (drive) ของแต่ละบุคคล มีแนวโน้มไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งร่างกายอาจจะสมประสงค์ในความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้นๆ ได้

**สุจิตรา พรมนุชาธิป** การจูงใจ (motivation) จึงเป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้เกิดการกระทำ<sup>๘๖</sup> สนับสนุนกิจการที่กระทำให้เกิดความก้าวหน้า และกำหนดแบบแผนของกิจการที่กระทำ และการกระทำหรือพฤติกรรมได้รับอิทธิพลจากจุดมุ่งหมายที่การกระทำหรือพฤติกรรมนั้นๆ มุ่งไปสู่ เป็นเรื่องที่ซับซ้อน ปัจจัยต่างๆ ที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมจะไม่มีความสัมพันธ์กันชนิดตรงไปตรงมา ลักษณะของการจูงใจ คือ เปลี่ยนแปลงได้ทุกโอกาสแม้ว่าเขาจะประพฤติปฏิบัติอยู่เหมือนเดิมทำให้ทราบถึงลักษณะที่แสดงออกของมนุษย์ บุคคลสองคนอาจจะกระทำในสิ่งเดียวกันโดยมีเหตุผลในการกระทำต่างกันหรืออาจจะกระทำในสิ่งที่ต่างกันแต่มีเหตุผลการกระทำที่เหมือนกัน

**ดวงเดือน พันธุมนาวิน** กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพล เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม<sup>๘๗</sup>

**อารี พันธุ์** ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง ภาวะใดๆก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา<sup>๘๘</sup>

<sup>๘๒</sup> สุรางค์ ไคว์ตระกูล, *จิตวิทยาการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕๓.

<sup>๘๓</sup> สุวีร์ ศิวะแพทย์, *จิตวิทยาทั่วไป*, (กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พรินติ้งเฮ้าส์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๒๗.

<sup>๘๔</sup> มัลลิกา คณานุกรักษ์, *จิตวิทยากับการสื่อสารของมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๗), หน้า ๗๑-๗๒.

<sup>๘๕</sup> สุชา จันทน์เอม, *จิตวิทยาทั่วไป*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐๑.

<sup>๘๖</sup> สุจิตรา พรมนุชาธิป, *มนุษย์สัมพันธ์*, (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๙), หน้า ๑๔๑.

<sup>๘๗</sup> ดวงเดือน พันธุมนาวิน, *พฤติกรรมศาสตร์ เล่ม ๒ จิตวิทยาจริยธรรม และจิตวิทยาภาษา*, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๔), หน้า ๑๘

<sup>๘๘</sup> อารี พันธุ์, *จิตวิทยามนุษย์เชิงธุรกิจ*, (กรุงเทพมหานคร: เอ็มพันธ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๗๙.

**สัว์ฉนั วัฉฉนวนงค้** ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง สิ่งโน้มน้าวหรือสิ่งชักนำให้บุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ<sup>๘๘</sup>

**กิตติมา ปริติติฉล** กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกรักชอบหรือความพอใจที่มีต่อองค์ประกอบหรือสิ่งจูงใจต่างๆ ที่องค์การเสนอให้ แสดงว่า ความต้องการของบุคลากรได้รับการตอบสนอง<sup>๘๙</sup>

**Beach** กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลเต็มใจใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (goal) หรือรางวัล (reward) แรงจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งช่วยให้คนไปถึงจุดประสงค์ที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ<sup>๙๐</sup>

**McClelland** ให้คำนิยามของแรงจูงใจว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งสำหรับจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานตามแรงกระตุ้นตามธรรมชาติซึ่งจะเกี่ยวกับพลังงานการเปลี่ยนแปลง และการเลือกแสดงพฤติกรรม<sup>๙๑</sup>

**Sprinthall** กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นแรงขับหรือความต้องการที่จะแสดงออกที่ถูกชี้นำไปตามเส้นทางหรือหลีกเลี่ยงจากเป้าหมายประสงค์บางประการจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสภาวะภายในมีความบกพร่องหรือเกิดความต้องการจะดึงให้บุคคลกระทำไปยังทิศทางหรือหลีกเลี่ยงจุดมุ่งหมายบางอย่าง<sup>๙๒</sup>

**Weiten** ให้คำจำกัดความของ แรงจูงใจ ว่าเป็นความต้องการ (needs) ความอยาก (wants), ความสนใจ (interests) และความปรารถนา (desire) ที่ชักจูงบุคคลในทิศทางที่แน่นอนหรือการกล่าวสั้นๆ ว่า การจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย<sup>๙๓</sup>

**Hilgard E.R.**ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยองค์ประกอบที่ไปกระตุ้นบุคคลให้เกิดพลัง และนำไปสู่การกระทำ<sup>๙๔</sup>

---

<sup>๘๘</sup>สัว์ฉนั วัฉฉนวนงค้, จิตวิทยาการเรียนรู้อัยผู้ใหญ่, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ , ๒๕๕๔), หน้า ๑๕๖.

<sup>๘๙</sup>กิตติมา ปริติติฉล, การบริหาร และการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: อักษรบัณฑิต, ๒๕๕๐), หน้า ๒๗๐.

<sup>๙๐</sup>Dale S. Beach, *Personnel: The Management of People at Work*. (New York: Harcourt Brace & World Inc., 1967), p. 379.

<sup>๙๑</sup>McClelland, *Human motivation*,(The United States of America. Scott, Foresman, 1985), p. 590.

<sup>๙๒</sup>Sprinthall, Norman A., *Education Psychology*, (A Developmental Approach: Singapor, 1991), p. 521.

<sup>๙๓</sup>Weiten, Wayne,*Psychology of Education*,(The United States of America. Vonoffman, 1997), p. 379.

<sup>๙๔</sup>Hilgard E.R, *Introduction to Psychology*, 8<sup>th</sup> Ed. (San Diego: Harcourt Brace Tovanorich, 1983), p. 314.

Wendell L. French<sup>๙๖</sup> ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง ความปรารถนา (desire) และความเต็มใจ (willingness) ของบุคคลที่ได้ใช้ความพยายามในการกระทำกิจกรรมเพื่อการบรรลุเป้าหมายใด เป้าหมายหนึ่ง

Brown H. Douglas<sup>๙๗</sup> ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ เป็นความคิดซึ่งเป็นแรงขับอยู่ภายใน ซึ่งประกอบไปด้วย อารมณ์ ความปรารถนา ที่เป็นเหตุให้แสดงออกมาที่มีปริมาณมากหรือน้อยไม่เท่ากัน<sup>๙๗</sup>

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่ควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการพลังกดดัน ความปรารถนาอยากจะได้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือภาวะที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่าง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการ หรือความต้องการที่จะแสดงออกที่ถูกชี้นำไปตามเส้นทางเป็นต้น

### ๒.๓.๒ ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยทั่วไป โดยมีนักวิชาการทั้งในประเทศ และต่างประเทศได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้๓ประการ<sup>๙๘</sup> ได้แก่๑)ความสำคัญต่อองค์การโดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลากรคือช่วยให้องค์การได้คนที่มีความสามารถร่วมงาน และสามารถรักษาคูคลองการที่ทำงานดีให้อยู่กับองค์การต่อไป๒)ความสำคัญต่อผู้บริหารช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงานช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสั่งงาน๓)ความสำคัญต่อบุคลากรคือสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร และเป็นธรรมกับทุกฝ่ายทำให้พนักงานมีขวัญ และกำลังใจไม่เบื่อหน่ายงาน และทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์การทำให้้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต) กล่าวถึงแนวคิดแรงจูงใจในพระพุทธศาสนา โดยได้ยกเอาแนวความคิดแรงจูงใจในทัศนะของไอน์สไตน์มาเปรียบเทียบกับทางพระพุทธศาสนา<sup>๙๙</sup> โดยชี้ประเด็นที่เห็นตรงกันระหว่างพระพุทธศาสนากับไอน์สไตน์ โดยเฉพาะได้เสนอว่า มนุษย์ในสมัยโบราณนั้น มีแรงจูงใจในการดำเนินชีวิตหรือกิจการต่างๆ ด้วยอำนาจแห่งความกลัวที่จะถูกลงโทษอย่างหนึ่ง และมีแรงจูงใจมาจากการอยากได้รับรางวัลอย่างหนึ่ง โดยจะเห็นได้จากวิถีชีวิตที่กลัวการลงโทษจากเทพเจ้าที่ตนเคารพนับถือ หรือแม้กระทั่งกลัวธรรมชาติ จะยอมจำนนต่อเทพเจ้า และ

<sup>๙๖</sup>Wendell L French, *Human Resources Management*, (New York: Houghton Mifflin Company, 1998), p 106.

<sup>๙๗</sup>Brown, H. Douglas, *Principles of Language Learning and Teaching*, (New Jersey: Printice -Hall, 1980), pp. 112-113.

<sup>๙๘</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๔), หน้า ๓๘๓-๓๘๕.

<sup>๙๙</sup>พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), *การศึกษาเครื่องมือพัฒนาที่ยังต้องพัฒนา*, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๑), หน้า ๔๔.

ธรรมชาติ ด้วยการเช่นสรวง บูชา สักวดยด้วยสิ่งของต่างๆ พร้อมอ้อนวอน ร้องขอเอากับเทพเจ้า และธรรมชาติเหล่านั้น โดยประสงค์จะให้เทพเจ้าพอใจ และโปรดปรานพร้อมประทานรางวัลให้ และไม่ลงโทษพวกเขา

**ธงชัย สันติวงษ์** ได้แสดงความคิดเห็นว่าพฤติกรรมหรือการแสดงออกใดๆ ของมนุษย์นั้นจะมีสาเหตุเสมอ<sup>๑๐๐</sup> สิ่งที่เป็นสาเหตุก็คือแรงจูงใจหรือความอยากเป็นตัวชี้นำ (Guide) พฤติกรรมของคนตลอดเวลา ดังนั้น สามารถทราบกลไกการเกิดพฤติกรรม และวิธีการจูงใจ ย่อมทำให้ผู้บริหารสามารถกระทำการสั่งการได้เหมาะสม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้คนงานทุ่มเทความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ จนกระทั่งองค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

**สมยศ นาวิการ** เสนอในแนวทางว่าส่วนประกอบของการทำงาน (Components of performance) นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย ๓ ประการ<sup>๑๐๑</sup> คือความสามารถ (Ability) สิ่งแวดล้อม (Environment) และการจูงใจ (Motivation) ถ้าพนักงานมีความสามารถ และได้รับการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมองค์การ และมีการจูงใจที่เพียงพอ เขาจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่ดีที่สุดได้ ถ้าหนึ่งของปัจจัยขาดไป การทำงานก็จะมีปัญหา อย่างไรก็ตามถ้าบุคคลขาดความรู้ความสามารถแล้วผู้บริหารสามารถพัฒนาความสามารถของพวกเขาด้วยการฝึกอบรม และการสอนงาน และถ้าขาดสภาพแวดล้อมที่ดี ผู้บริหารก็สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้าบุคคลมีปัญหาด้านแรงจูงใจจะเป็นความยุ่งยากในการแก้ปัญหาของผู้บริหารมากขึ้น เพราะพฤติกรรมบุคคลจะเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน และผู้บริหารอาจไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุใดบุคคลไม่ถูกจูงใจ และจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างไร เหล่านี้จึงเป็นสิ่งท้าทายที่ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของแรงจูงใจที่จะกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน

**อารี พันธุ์ณี** ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจเป็นการนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง<sup>๑๐๒</sup> เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการปัจจัยต่างๆ ที่นำมาอาจจะเป็นเครื่องล่อ รางวัล การลงโทษ การทำให้เกิดการตื่นตัว รวมทั้งทำให้เกิดความคาดหวัง เป็นต้น

**นรา สมประสงค์** ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารไว้หลายประการ<sup>๑๐๓</sup> ดังนี้

๑. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ละบุคคลในองค์การ
๒. ช่วยเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน
๓. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

<sup>๑๐๐</sup>ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การ และการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๓๗๘-๓๗๙.

<sup>๑๐๑</sup>สมยศ นาวิการ, **การบริหาร และพฤติกรรมองค์การ**, หน้า ๒๘๘ - ๒๘๙.

<sup>๑๐๒</sup>อารี พันธุ์ณี, **จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน**, (กรุงเทพมหานคร: ไยไหมเอ็ดดูเค, ๒๕๔๖), หน้า ๒๖๙.

<sup>๑๐๓</sup>นรา สมประสงค์, “หน่วยที่๖แรงจูงใจ”,ใน**ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๒๐.

๔. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคล และกลุ่มใน  
องค์การ
๕. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
๖. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคง  
ปลอดภัย
๗. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์  
ในการทำงาน
๘. ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น

**ราตรี พัฒนรังสรรค์** มีความเห็นว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จของ  
องค์การ<sup>๑๐๔</sup> ดังนั้นเรื่องของแรงจูงใจจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำหน้าที่ชักจูง  
ใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์การ การเข้าใจแรงจูงใจของตนเอง  
และ คนอื่นทำให้รู้วิธีที่จะสนองความต้องการของคน และกลายเป็นบุคคลที่รู้จักคนอื่นได้ดี อันจะ  
นำไปสู่การสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานที่ดีสิ่งสำคัญที่สุด และเป็นงานที่ทำทนายที่สุด ก็คือ  
ความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้แรงจูงใจที่เหมาะสมเพื่อเป็นสิ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่น  
และพร้อมจะทุ่มเทการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์การ

**อุบลรัตน์ เฟิงสถิตย์** ได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจมีลักษณะสำคัญ ๒  
ประการ<sup>๑๐๕</sup> คือ ๑) ธรรมชาติของบุคคลมีผลต่อการเรียนรู้ นั้น ย่อมจะมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละ  
บุคคล สามารถพิจารณาในรายละเอียดแต่ละชนิดได้ดังนี้ อายุ แรงขับ อารมณ์ ความตั้งใจ และ  
ความสนใจ ๒) สถานการณ์ต่างๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อม จะมีผลทำให้แรงจูงใจในการเรียนรู้แตกต่างกัน  
ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมาย การตั้งระดับความทะเยอทะยานในการเรียน การแข่งขัน และการ  
เสริมแรง

**กิติ ตยัคคานนท์** ได้กล่าวไว้ว่า ในการที่จะทำให้มนุษย์อยากทำงานจะต้องมีการ  
สร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นสิ่งเร้า หรือตัวกระตุ้นมนุษย์ให้เกิดความอยากที่จะทำงานเนื่องจากแรงจูงใจมี  
ความสำคัญ ๓ ประการ<sup>๑๐๖</sup> คือ ๑) ทำให้เกิดความสนใจ การเลือก และกำหนดให้ตนเองแสดง  
พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา ๒) ทำให้เกิดพฤติกรรมเกิดพลังงาน เร้าให้มีกิจกรรม ๓) นำไปสู่  
ความสำเร็จในเป้าหมาย

**จันทร์ ชุ่มเมืองปัก** ได้อธิบายความสำคัญของแรงจูงใจมีอยู่อย่างน้อย ๓ ข้อ<sup>๑๐๗</sup> ดังนี้

๑. เป็นปัจจัยให้เกิดความรู้สึกที่อยากจะทำกรอย่างใดอย่างหนึ่ง

<sup>๑๐๔</sup>ราตรี พัฒนรังสรรค์, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน, หน้า ๒๕๓.

<sup>๑๐๕</sup>อุบลรัตน์ เฟิงสถิตย์, จิตวิทยาการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง, ๒๕๔๔), หน้า ๕๓.

<sup>๑๐๖</sup>กิติ ตยัคคานนท์, นักบริหารทันสมัย, (กรุงเทพมหานคร: บัดเตอร์ฟาย, ๒๕๓๒), หน้า ๑๒๑.

<sup>๑๐๗</sup>จันทร์ ชุ่มเมืองปัก, แรงจูงใจ และการจูงใจสร้างปาฏิหาริย์, (กรุงเทพมหานคร: เดอะบุ๊กเลฟเวอร์,  
๒๕๔๖), หน้า ๑๗.

๒. นอกจากจะก่อให้เกิดความรู้สึกธรรมดายังเป็นตัวกระตุ้นที่อยากจะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นกรณีพิเศษอีกด้วยจะเรียกว่าเป็นแรงบันดาลใจ หรือปาฏิหาริย์ก็ได้

๓. ก่อให้เกิดความเสี่ง และความกลัวในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นๆ เช่น นักธุรกิจที่เห็นคนอื่นประสบความสำเร็จในการกู้เงินธนาคารมาทำธุรกรรมการค้า โดยนำทรัพย์สินไปค้ำประกันก็เอาอย่างเขาบ้างก่อให้เกิดความสำเร็จมาแล้วมากมาย ถ้าไม่กลัวเสี่ยงความสำเร็จก็จะมีเกิดขึ้น ที่กล้าเสี่ยงเพราะเขามีตัวอย่างจริงมาเป็นแรงจูงใจให้เกิดปาฏิหาริย์คนธรรมดากลายเป็นเศรษฐีเงินล้านได้

**Chester I. Barnard**กล่าวถึงแรงจูงใจว่าเป็นสิ่งที่หน่วยงานหรือผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ๘ ประการ<sup>๑๐๘</sup> คือ

๑. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของ สิ่งตอบแทนที่ให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความจำเป็นทางกายเป็นสำคัญ เพื่อเป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานเป็นอย่างดี

๒. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (personal non-material opportunity) หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษ และโอกาส ได้รับตำแหน่งดีๆ เป็นต้น สิ่งจูงใจนี้จัดเป็นสิ่งที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ

๓. สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

๔. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ พื่อใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ มีโอกาส ช่วยเหลือครอบครัวของตนเอง และผู้อื่นรวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

๕. ความดึงดูดใจทางสังคม (association attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่เพื่อนร่วมงานการยกย่องนับถือซึ่งกัน และกันซึ่งทำให้เกิดความผูกพันความพอใจในการ ร่วมงานกับหน่วยงาน

๖. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน(adaptation of habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละคน

๗. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่

---

<sup>๑๐๘</sup>Chester I. Barnard, *The Functions of The Executive* (Massachusetts: Harvard University Press, 1972), pp. 142-149.



หน่วยงานจัดให้มีขึ้นช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

๘. สภาพการทำงานอยู่ร่วมกัน (the condition of community) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคล ที่มีอยู่ร่วมกันฉันท์มิตรรู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียวร่วมมือกันดีในการทำงาน ซึ่งทำให้คนรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงในงาน

ความสำคัญของแรงจูงใจนั้นเกิดจากสภาวะความต้องการ หรือความคาดหวังของบุคคลที่แสดงออกมาทางพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่ตั้งความหวังว่าจะได้รับสิ่งที่พึงพอใจ และคุ้มค่าจนสามารถทำให้บรรลุความต้องการที่ตั้งไว้

### ๒.๓.๓ องค์ประกอบของแรงจูงใจ

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของแรงจูงใจ ๓ ประการ ประกอบด้วย ๑) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) ๒) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) และ ๓) แรงจูงใจต่อความนับถือตัวเอง (Self-Esteem Motive) โดยได้สรุปการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยมาดังต่อไปนี้

#### ก. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive)

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงจูงใจภายในให้บุคคลการทำงานที่มีมาตรฐาน และเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า เป็นแรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ จะไม่ทำงานเพราะ หวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure) มีความทะเยอทะยานสูง ตั้งเป้าหมายสูง มีความรับผิดชอบในการงานดี มีความอดทนในการทำงาน รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน และเป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง<sup>๑๐๙</sup> เป็นความปรารถนาที่ทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน<sup>๑๑๐</sup> เป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจเป็นคนมีเหตุผล มีภาวะในการเสี่ยงในระดับที่เป็นได้ รู้จักใช้วิจรรณญาณอย่างรอบคอบ และทำงานเพื่อผลงานที่แท้จริง<sup>๑๑๑</sup> แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานที่เป็นเลิศ (Standard of Excellence)<sup>๑๑๒</sup> เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำกิจกรรมต่างๆ ให้ดี และประสบความสำเร็จ ซึ่งได้รับการส่งเสริมมาตั้งแต่วัยเด็ก จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า เด็กที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูอย่างอิสระ เป็นตัวของตัวเอง ฝึกหัดการช่วยเหลือตนเองตามวัยจะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีความต้องการ

<sup>๑๐๙</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๔๘), หน้า ๒๒๙.

<sup>๑๑๐</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหาร และพฤติกรรมองค์กร, หน้า ๓๑๙.

<sup>๑๑๑</sup> กันตยา เพิ่มผล, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน = Efficiency development, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์, ๒๕๕๐).

<sup>๑๑๒</sup> สุรางค์ ไคว์ตระกูล, จิตวิทยาการศึกษา, หน้า ๑๗๒.

ความสำเร็จในชีวิตสูง การฝึกให้บุคคลมีความต้องการความสำเร็จ หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจึงมักเริ่มจากครอบครัวเป็นอันมาก<sup>๑๑๓</sup> เป็นความพยายามเอาชนะหรือทำในสิ่งที่ยากให้สำเร็จเปรียบเสมือนการแข่งขันกับมาตรฐานอันยอดเยี่ยม(standard of excellence) หรือการคิดค้นหาวิธีทำงานของตนให้มีผลหรือประสิทธิภาพดีขึ้นเรื่อยๆหาวิธีพัฒนาตนเองตลอดเวลาบุคคลที่มีความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผลสูงจะให้ความสำคัญกับเรื่องเงินหรือผลตอบแทนมากซึ่งเป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงความสำเร็จของพวกเขาคนกลุ่มนี้จะแสวงหาความรับผิดชอบงานที่ทำทำงานที่มีความเสี่ยง และต้องการผลตอบกลับ (feedback) ของการปฏิบัติงานของเขา<sup>๑๑๔</sup> เป็นความต้องการที่มุ่งเน้นไปสู่ระดับความสามารถที่ยากเสมอๆ และหลีกเลี่ยงลักษณะความสามารถที่ต่ำ<sup>๑๑๕</sup> เป็นแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จจากบางสิ่งที่ยาก การชนะอุปสรรค และการประสบผลสำเร็จที่ได้มาตรฐานสูง ความเก่งในตัวเอง การแข่งขัน และอยู่ในขั้นแนวหน้าผู้อื่น การนับถือตนเองเพิ่มมากขึ้น โดยใช้ความสามารถในการได้รับผลสำเร็จ<sup>๑๑๖</sup> เป็นความต้องการที่จะสามารถทำงานที่ยากๆได้สำเร็จต้องการเอาชนะปัญหา และอุปสรรครักษามาตรฐานการทำงานในระดับสูงตอบรับต่อสภาพการแข่งขัน และพยายามเพื่อความ เป็นเลิศ<sup>๑๑๗</sup>

สรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง แรงจูงใจที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ได้รับความสำเร็จ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความมานะพยายาม อดทน ทำงานมีแผน ตั้งระดับความหวังไว้สูง และพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้

นอกจากนี้ จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่ามีลักษณะของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้น ได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ว่า

**คีรีวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ** ได้ให้ความเห็นว่าคนที่มีความต้องการความสำเร็จจะกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการการแข่งขัน<sup>๑๑๘</sup> มีทัศนคติชอบเสี่ยงแต่ไม่ใช้การพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหาที่มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง และมีการป้อน กลับในการทำงานตลอดจนมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น แสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการ ค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ดีที่สุด

**สมยศ นาวิการ** ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกันของผู้บริหารที่มีความต้องการความสำเร็จสูง<sup>๑๑๙</sup> คือ ๑) การกำหนดเป้าหมาย และการควบคุมกระบวนการกำหนดเป้าหมายชอบ

<sup>๑๑๓</sup> อารี พันธุ์มณี, **จิตวิทยาสร้างสรรคการเรียนการสอน**, (กรุงเทพมหานคร: ไยโหมเอ็ดดูเค, ๒๕๔๖), หน้า ๒๗๐-๒๗๑.

<sup>๑๑๔</sup> McClelland, "Business Drive and National Achievement," **Harvard Business Review**, 14, 7 (July-August 1962): 99.

<sup>๑๑๕</sup> Sprinthall, Norman A., **Education Psychology**, p.527.

<sup>๑๑๖</sup> Wood, **The World of Psychology**, p.373.

<sup>๑๑๗</sup> Calvin, **Theories of Personality**. (New York: John Wiley & Sons Inc., 1966), pp. 173-174.

<sup>๑๑๘</sup> คีรีวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **องค์การ และการจัดการ**, หน้า ๓๗๖.

<sup>๑๑๙</sup> สมยศ นาวิการ, **การบริหาร และพฤติกรรมองค์การ**, หน้า ๓๑๙.

ทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมายที่พวกเขาได้กำหนดขึ้นมาด้วยตนเอง มุ่งความสำเร็จเป็นของรางวัลจะพิจารณาเป้าหมายอย่างระมัดระวัง และกำหนดเป้าหมาย ณ ระดับที่ท้าทายแต่บรรลุได้ ๒) ต้องการข้อมูลย้อนกลับ ความคืบหน้าของเป้าหมายทันที ๓) จะเลือกงานที่พวกเขารับผิดชอบส่วนบุคคล แทนที่จะมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่น มีความพอใจจากผลการดำเนินงานของเขาเอง ได้จากความสำเร็จของงาน เงินไม่ใช่สิ่งจูงใจ

**นรา สมประสงค์** ได้กล่าวถึงลักษณะเด่นของผู้ที่มีความต้องการสูงด้าน ดังนี้

๑. เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรับผิดชอบต่องานหรือ หาทางแก้ปัญหา และมีแนวโน้มที่จะทำงานคนเดียวมากกว่ากับผู้อื่น แต่หากต้องเลือกผู้ร่วมงานจะพิจารณาความสามารถมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว

๒. เป็นผู้มีแนวโน้มตั้งเป้าหมายในระดับค่อนข้างยาก และกล้าเสี่ยงพอสมควร ไม่อาศัยโชค

๓. ปรารถนาอย่างแรงกล้าในการย้อนกลับดูการกระทำของตนเอง

๔. เป็นผู้มีความสั่นไหวในการจัดระบบงาน มีการคาดการณ์ล่วงหน้า

๕. เป็นผู้ที่แข่งขันหรือกระทำการแปลกใหม่ ชอบงานท้าทายความสามารถ

**McClelland** ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ ๓ ประการ<sup>๑๑</sup> คือ

๑. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Personal Responsibility for Performance) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติอย่างมีเหตุผล เขาจะทำงานได้ดีภายใต้สภาพที่เขา รู้สึกพอใจ

๒. ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับ (Need for Performance Feedback) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะชอบทำงานในสถานการณ์ที่พวกเขาทราบผลข้อมูลย้อนกลับของงานที่ได้ทำลงไป

๓. เป็นผู้เปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่เสมอ (Innovativeness) การทำในสิ่งที่แตกต่างและดีขึ้นกว่าเดิม เช่น ใช้เวลาน้อยกว่า หรือมีประสิทธิภาพในการสู่จุดหมายมากกว่าจะเป็นคนไม่ชอบอยู่เฉย และหลีกเลี่ยงงานประจำ พวกเขาจะชอบการเปลี่ยนแปลง นั่นคือพวกเขาจะมองหาสิ่งที่ท้าทาย ถ้าเขาได้กระทำงานที่มีความยากพวกเขาจะมุ่งหน้าไม่ลดละที่จะทำงานชิ้นนั้น และถ้าเขาประสบความสำเร็จในงานที่ยากนั้น มันก็จะกลายเป็นงานง่ายสำหรับเขาทำให้งานนั้นได้รับความสนใจน้อยลงไป ดังนั้นเขาจึงพยายามจะเปลี่ยนงานใหม่

**Nelson, Organ and Bateman** กล่าวว่าบุคลิก ๓ ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง<sup>๑๒</sup> คือ ๑) ตั้งจุดมุ่งหมายที่มีความยากปานกลาง ๒) ต้องการรับทราบข้อมูลย้อนกลับ ๓) พวกเขาไม่ชอบให้บุคคลภายนอกมาแทรกแซงหรือรบกวน เขาชอบ ทำงานคนเดียว และการทำงานที่

<sup>๑๐</sup> นรา สมประสงค์, “หน่วยที่ ๖ แรงจูงใจ”, ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*, หน้า ๑๔๑.

<sup>๑๑</sup> McClelland, Human motivation, pp. 246 – 247.

<sup>๑๒</sup> Nelson Organ, and Bateman, *Thomus S. Organization Behavior*, pp. 141 – 142.

เขาเป็นผู้ควบคุมเอง

**Wood** กล่าวว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะตั้งจุดมุ่งหมายที่มีความสำเร็จจากความสามารถพิเศษ ความสามารถความมุ่งมั่น และการทำงานหนัก ไม่เชื่อโชคชะตา หรืออำนาจชักจูงจากบุคคลอื่น ไม่กล่าวโทษโชคชะตา หรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น<sup>๑๒๓</sup>

**Weiten** จากการศึกษาทดลองเกี่ยวกับลักษณะงานที่เลือกกว่าความยากของงาน ลักษณะใดที่พวกเขาเลือก<sup>๑๒๔</sup> ผลปรากฏว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเลือกงานที่มีความยากง่ายปานกลาง

**Zimbardo and Weber** เสนอว่าคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเป็นคนที่พัฒนาการทำงานอยู่เสมอ<sup>๑๒๕</sup> การนำผลข้อมูลย้อนกลับเพื่อทราบผล การทำงานของตน มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่พวกเขาได้รับ มีความพึงพอใจจาก การทำงานที่ดีขึ้น

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่าในการทำงานโดยทั่วไปมนุษย์ไม่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถเสมอไป แต่ถ้ามีการเสริมการทำงานด้วยการจูงใจแล้วก็จะสามารถทำให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถเป็นปัจจัยหลัก เพราะทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจเป็นนามธรรมที่เป็นเรื่องของจิตใจ ไม่มีตัวตนให้จับต้องได้ นอกจากนี้แนวคิดเกี่ยวกับความจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ยังหมายถึง ความมั่นคงปลอดภัยทั้งชีวิต และทรัพย์สินในอาชีพ และหน้าที่การงานความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่นหรือกลุ่มคนที่เราเข้าไปเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์ด้วย รวมความกว้างออกไปอีกจนถึงการได้รับนับถือยกย่องให้เกียรติยศชื่อเสียงมากขึ้น ๆ จากสาธารณชน จนกระทั่งได้ประสบความสำเร็จ และความสมหวังในชีวิต ความต้องการทางจิตใจเป็นนามธรรมซึ่งจับต้องไม่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่มนุษย์ก็ยังคงมีความต้องการทางจิตใจต่อไปไม่สิ้นสุด

สรุปลักษณะของบุคคลผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ดังนี้

- มีความพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานที่เป็นเลิศ
- มีการวางแผนการกำหนดเป้าหมาย และการควบคุมกระบวนการทำงานด้วยตนเอง
- มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติอย่างมีเหตุผล
- มีความพยายามพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น และปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ
- มีความอดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน และมีความพยายามมุ่งมั่นไม่ลดละ
- มีความต้องการข้อมูลย้อนกลับอย่างแรงกล้าในการย้อนกลับดูการกระทำของตนเอง
- มีความเปลี่ยนแปลงพัฒนางานที่ทำอยู่เสมอในการทำในสิ่งที่แตกต่าง และดีขึ้น
- มีการกำหนดเป้าหมาย และการควบคุมกระบวนการกำหนดเป้าหมายชอบทำงาน

ด้วยตนเอง

- มีเหตุผลมีการใช้วิจารณ์อย่างรอบคอบเพื่อตรวจสอบผลงานที่แท้จริง
- มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรับผิดชอบต่องานหรือหาทางแก้ปัญหา

<sup>๑๒๓</sup> Wood, The World of Psychology, p. 173.

<sup>๑๒๔</sup> Weiten, Wayne, Psychology of Education, p. 404.

<sup>๑๒๕</sup> Zimbardo, Philip G. and Weber, Ann L., Psychology, 2nd, p. 325.

- มีความสันทัดในการจัดระบบงาน และมีการคาดการณ์ล่วงหน้า
- มีการตั้งเป้าหมายปานกลางสามารถบรรลุได้ด้วยการเลือกงานที่มีระดับความยากง่ายปานกลาง
- มีการเลือกงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคล แต่หากต้องเลือกทีมงานจะพิจารณาที่ความสามารถเป็นสำคัญ
- มีการคิดคำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคตมากกว่าอดีต และปัจจุบัน
- มีความต้องการในการแข่งขันหรือกระทำการแปลกใหม่ด้วยความสามารถของตนเอง ไม่อาศัยโชคชะตา

### ก. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation Motive)

แรงจูงใจใฝ่สัมพันธเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสุขภาพจิตใจ ร่างกาย และ ความรู้สึกที่ดี บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธสูงจะเป็นคนที่มีความสุขได้มีผู้นำวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธไว้ว่า เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ต้องการความเอาใจใส่ ความรักจากผู้อื่น เป็นต้น<sup>๑๒๖</sup> เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร การยอมรับจากกลุ่ม และการถูกชอบโดยบุคคลอื่น<sup>๑๒๗</sup> คือ ความต้องการของบุคคลที่จะมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นๆ เพื่อนร่วมงาน คำนึงถึงการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และรักษาหน้าที่ซึ่งกัน และกัน มากกว่าการคำนึงถึงการทำงานโดยตรง บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธนี้จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ ต้องได้รับการสนับสนุนจากพวกพ้อง<sup>๑๒๘</sup> ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ มักจะเป็นผู้ที่โอ้อ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อนมีลักษณะเห็นใจผู้อื่นซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธมักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขันพ่อแม่ ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดีผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่มไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออกตั้งเป้าหมายต่ำ และหลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น<sup>๑๒๙</sup> เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริม และรักษาสัมพันธภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่นหลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจกันสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร และได้สรุปลักษณะของบุคคลที่มีความต้องการความรักความพึงพอใจสูงว่ามีลักษณะ ๓ ประการ ได้แก่ ๑) เป็นคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อการยอมรับ และการให้ความเชื่อมั่นหรือให้กำลังใจ ๒)เป็นคนที่มีความโน้มที่จะปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นตามปรารถนา และบรรทัดฐานของผู้อื่นได้โดยเฉพาอย่างยิ่งจากเพื่อนที่มีคุณค่าสำหรับเขาแม้จะได้รับความกดดันก็ยอม และ ๓)เป็นคนที่มีความใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่นอย่างจริงใจกล่าวคือเป็นคนที่เห็นความสำคัญต่อความรู้สึกของ

<sup>๑๒๖</sup> อารี พันธุ์มณี, จิตวิทยาสร้างสรรคการเรียนการสอน, (กรุงเทพมหานคร: ไยใหม่เอ็ดดูเค, ๒๕๔๖), หน้า ๒๗๐-๒๗๑.

<sup>๑๒๗</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหาร และพฤติกรรมองค์การ, หน้า ๒๑๐.

<sup>๑๒๘</sup> กันตยา เพิ่มผล, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน = Efficiency development, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์, ๒๕๕๐).

<sup>๑๒๙</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๔๘), หน้า ๒๒๙-๒๓๐.

ผู้อื่นนั่นเอง<sup>๑๓๐</sup> เป็นความต้องการนี้เกี่ยวข้องกับ การสร้าง และรักษาความอบอุ่น ความใกล้ชิด ความสัมพันธ์ที่สนิทสนมกับผู้อื่น<sup>๑๓๑</sup> เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงจำเป็นต้องอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น นอกเหนือจาก พ่อ แม่ พี่ น้อง ความผูกพันกันนั้นทำให้เกิดความพึงพอใจ และสบายใจในการที่จะอยู่ร่วมกัน หรือทำงานเกี่ยวข้องกัน เพื่อตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆ<sup>๑๓๒</sup>

สรุปว่า แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) หมายถึง แรงจูงใจที่บุคคลต้องการความรัก และการยอมรับจากผู้อื่น เนื่องจากมนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นสังคม สังคมจะสงบสุข และน่าอยู่ ก็ต่อเมื่อบุคคลในสังคมมีความเข้าใจกัน เห็นอกเห็นใจช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

นอกจากนี้ จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ พบว่า นักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ไว้ว่า

**คีริววรรณ เสรีรัตน์ และคณะ** ให้ความคิดเห็นว่า พวกเขาจะมีความพอใจจากการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่ม<sup>๑๓๓</sup> เขาจะมีสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง พยายามสร้างสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

**สมยศ นาวิการ** ได้เสนอแนวคิดว่า ผู้บริหารที่มากความต้องการความผูกพันสูงจะใช้เวลาติดต่อสื่อสารมากกว่าผู้บริหารคนอื่น<sup>๑๓๔</sup> มีความปรารถนาจะรักษาความสามัคคีเอาไว้ มีความสนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการคุยเล่นแสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกับกลุ่มหรือองค์กร นอกจากนี้ได้กำหนดข้อคำถามที่ระบุความต้องการใฝ่สัมพันธ์ตามทฤษฎีของแมคคิลแลนด ๔ ข้อ คือ ๑) คุณมองหางานหรือแสวงหาสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อความสัมพันธ์ทางสังคมหรือไม่ ๒) คุณมักจะคิดถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่คุณมีอยู่หรือไม่ ๓) คุณพิจารณาความรู้สึกของบุคคลอื่นว่าสำคัญมากหรือไม่ และ ๔) คุณได้พยายามฟื้นฟูความสัมพันธ์ที่ถูกทำลายลงไปเมื่อพวกมัน เกิดขึ้นมาได้หรือไม่

**นรา สมประสงค์** ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้มีลักษณะต้องการความสัมพันธ์สูงไว้ ๓ ลักษณะ<sup>๑๓๕</sup> คือ ๑) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความอบอุ่นใจ และการรับรองจากผู้อื่น ๒) มีแนวโน้มจะคล้อยตามความประสงค์หรือปทัสถานของผู้อื่นเมื่อได้รับความกดดัน และ ๓) มีความสนใจเอาใจใส่กับความรู้สึกของคนอื่นอย่างจริงจัง

<sup>๑๓๐</sup> McClelland, "Business Drive and National Achievement," *Harvard Business Review*, 14, 7 (July-August 1962): 99-122. อ้างใน มัทนา วังถนอมศักดิ์, "รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู", *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐), หน้า ๖๑-๖๔.

<sup>๑๓๑</sup> Nelson, Organ, and Bateman, *Thomus S. Organization Behavior*, pp. 141 - 142.

<sup>๑๓๒</sup> Morgan, *Introduction to Psychology*, 3<sup>rd</sup> Ed, (New York: Mc Graw-Hill, 1966), pp. 232-233.

<sup>๑๓๓</sup> คีริววรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, *องค์การ และการจัดการ*, หน้า ๓๗๕.

<sup>๑๓๔</sup> สมยศ นาวิการ, *การบริหาร และพฤติกรรมองค์กร*, หน้า ๓๒๐, ๓๒๒.

<sup>๑๓๕</sup> นรา สมประสงค์, "หน่วยที่ ๖ แรงจูงใจ", ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*, หน้า ๑๔๓.

McClelland กล่าวถึง บุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ๔ ประการ ได้แก่<sup>๑๓๖</sup>

๑) การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเมื่อได้รับสัมพันธภาพที่ดี ๒) การรักษาสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับองค์กรหรือกลุ่ม ชอบทำงานเป็นทีม เป็นคนเรียนรู้ความสัมพันธ์ทางสังคมได้รวดเร็ว จะหลีกเลี่ยงการใช้เวลาอยู่คนเดียว ต้องการความอบอุ่นจากผู้อื่น หาโอกาสพบเพื่อนใหม่ และต้องการให้เพื่อนใหม่เป็นเพื่อนสนิท ๓) การร่วมมือ การทำตาม และหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามรักษาความสัมพันธ์ด้วยการยอมทำตาม หลีกเลี่ยงปัญหาสังคม ๔) มีความเกรงกลัวต่อการถูกปฏิเสธ มีความกังวลใจต่อการตีค่าทางสังคม คำวิจารณ์ของผู้อื่น

Nelson, Organ and Bateman กล่าวว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะถูกจูงใจให้แสดงออกทางอารมณ์ และ ความรู้สึกต่อผู้อื่น และมีความคาดหวังจะให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่เหมือนกัน<sup>๑๓๗</sup>  
ตอบแทนมา

สรุปลักษณะของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จากการศึกษาได้ดังนี้

- มีความต้องการความเข้าใจ และความคาดหวังให้ผู้อื่นทำตอบแทนในสิ่งที่ทำให้คืน
- มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความอบอุ่นใจ และการรับรองจากผู้อื่น
- มีความสนใจเอาใจใส่ และให้ความสำคัญกับความรู้สึกของคนอื่นอย่างจริงจัง
- มีการแสดงออกทางอารมณ์ และความรู้สึกต่อผู้อื่น
- มีการแสดงออกถึงความรักต่อผู้อื่น และต้องการความรักตอบแทน
- มีความต้องการเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น และกลัวการถูกปฏิเสธ และคำวิจารณ์ของผู้อื่น
- มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเมื่อได้รับสัมพันธภาพที่ดี
- มีการเรียนรู้ความสัมพันธ์ทางสังคมได้รวดเร็ว
- มีการร่วมมือการทำตาม และหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
- มีการรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างตนเองกับสังคมหรือองค์กร และพอใจในการรักษาความสามัคคี และการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง

#### ค. แรงจูงใจต่อความนับถือตัวเอง (Self-Esteem Motive)

แรงจูงใจต่อการนับถือตนเอง เป็นแรงจูงใจอีกประหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงาน และเป็นแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับแรงขับที่อยู่ภายในจิตใจของแต่ละคน และเป็นแรงจูงใจที่บุคคลปรารถนาเป็นที่ยอมรับในสังคม มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ รู้จักของคนทั่วไป ต้องการได้รับการยกย่องจากสังคม ซึ่งนำมาสู่ความรู้สึกนับถือตนเอง<sup>๑๓๘</sup>

สรุปได้ว่า แรงจูงใจต่อความนับถือตัวเอง (Self-Esteem Motive) หมายถึง แรงจูงใจที่บุคคลปรารถนาเป็นที่ยอมรับในสังคม มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ รู้จักของคนทั่วไป ต้องการได้รับการยกย่องจากสังคม ซึ่งนำมาสู่ความรู้สึกนับถือตนเอง

<sup>๑๓๖</sup> McClelland, Human motivation, p. 348 – 357.

<sup>๑๓๗</sup> Nelson L. Organ, and Bateman, Thoms S.Organizatiom Behavior, pp. 141 – 142.

<sup>๑๓๘</sup> อารี พันธุ์มณี, จิตวิทยาสร้างสรรคการเรียนการสอน, (กรุงเทพมหานคร: ไบโอมเอดดูเค, ๒๕๔๖),

นอกจากนี้ จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจต่อความนับถือตัวเอง พบว่ามีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะของแรงจูงใจต่อความนับถือตัวเองไว้ว่า

**Maslow** ได้กล่าวถึงความต้องการ ๕ ชั้น ซึ่งมีแนวคิดที่เกี่ยวข้อง คือ ความต้องการนับถือตน (esteem needs) ปกติคนจะประเมินตนเองไว้สูงเพื่อสร้างการยอมรับนับถือตนเอง (self-respect) หรือความเชื่อมั่นในตนเอง (self-esteem) และการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (for the esteem of others) ความต้องการการนับถือตนนี้แยกได้เป็น ๒ ประการคือ (๑) เป็นความปรารถนาเพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง (desire for strength) ความสำเร็จ (for achievement) ความพอเพียง (for adequacy) ความเป็นเลิศ (for mastery) และความสามารถในการเผชิญกับโลก (for competence in the face of the world) ความต้องการความอิสระ และความสามารถในการพึ่งพาตนเอง (for independence and freedom) และ (๒) เป็นความปรารถนาเพื่อชื่อเสียง (reputation) เกียรติยศ และศักดิ์ศรี (prestige) ยังเป็นการยอมรับ และความเชื่อถือจากผู้อื่น ความปรารถนาด้านฐานะ (status) ความเจริญรุ่งเรือง (glory) ความเป็นผู้นำ (dominance) การเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น (recognition) การได้รับการเอาใจใส่ (attention) ได้รับความสำคัญ (importance) การให้เกียรติ (dignity) เมื่อบุคคลได้รับสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะก่อให้เกิดความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) เกิดคุณค่า (worth) เกิดความเข้มแข็ง (strength) เกิดการสร้างประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม (being useful in the world) แต่ในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความรู้สึกด้อยค่า (inferiority) ความอ่อนแอ (weakness) ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ทำให้เกิดการขาดกำลังใจ และท้อแท้ใจได้สิ่งที่จำเป็นต่อบุคคลที่มีความมั่นคงกว่าคือการตระหนักถึงความต้องการการนับถือตนเอง (self-respect) และการได้รับความเคารพนับถือจากผู้อื่น (respect from others) มีความสำคัญมากกว่าชื่อเสียงภายนอก (fame or celebrity) ซึ่งเป็นสิ่งฉาบฉวย<sup>๑๓๙</sup>

นอกจากนี้ **Maslow** ได้กล่าวถึงแนวคิดที่สอดคล้องกับแรงจูงใจต่อความนับถือตนเองไว้ คือ ความต้องการการค้นพบสัจจะแห่งตน (needs for self – actualization) เป็นการแสวงหาความเป็นมนุษย์ที่แท้จริงต้องการไฝหา และพัฒนาการกระทำที่เหมาะสมกับตนให้ยิ่งขึ้นไปถ้าบุคคลสามารถพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดของตนเองตามศักยภาพที่มีอยู่อย่างแท้จริงนั่นคือความสงบสุขแห่งตนสิ่งที่เขาสามารถเป็นได้เขาต้องเป็น และเป็นจริงๆ ตามธรรมชาติของเขาต้องการเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง (actualizing person) บุคคลประเภทนี้มาส์โลว์ถือว่าเป็นคนที่สมบูรณ์ที่สุด<sup>๑๔๐</sup> ซึ่ง Maslow ยังได้สังเกต และรวบรวมลักษณะของบุคคลตามหลักการค้นพบสัจจะแห่งตน (self – actualization) โดยผู้วิจัยจะเสนอเฉพาะลักษณะที่สอดคล้องกับแรงจูงใจต่อความนับถือตนเอง ๑๓ ประการ ดังนี้<sup>๑๔๑</sup>

๑. มีความสามารถในการรับรู้ความจริง และมีความสุขที่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับความจริงนั้น (efficient perception of reality and comfortable with it) บุคคลจะสามารถสังเกตเห็นความผิดปกติของมนุษย์ และพิจารณามนุษย์ได้อย่างถูกต้องเขาจึงสามารถอยู่กับความเป็นจริงตามธรรมชาติได้มากกว่าบุคคลทั่วไป และทนต่อความไม่แน่นอน และคลุมเครือได้

<sup>๑๓๙</sup> Maslow, *Motivation and Personality*, 2nd ed. pp. 35-46.

<sup>๑๔๐</sup> Maslow, *Motivation and Personality*, 2nd ed. pp. 35-46.

<sup>๑๔๑</sup> Maslow, *Motivation and Personality*, 2nd ed. pp. 35-46.



๒. มีการยอมรับตนเอง และบุคคลอื่น (acceptance of self and others) บุคคลจะยอมรับในตนเองถึงความรู้สึกผิดละอายหรือวิตกกังวลบ้างเล็กน้อย

๓. มีความเป็นธรรมชาติ (spontaneity) บุคคลจะไม่ยึดติดอยู่กับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งของสังคมแต่ก็ไม่คัดค้านขนบธรรมเนียมประเพณี และไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน

๔. มุ่งที่ปัญหาเป็นศูนย์กลาง (problem centering) บุคคลจะไม่ยึดตนเองเป็นหลักหรือศูนย์กลางในการทำงานแต่จะพิจารณาปัญหาจากสิ่งแวดล้อมรอบๆตัวเขา และปัญหาที่สำคัญของเขาคือการอุทิศตนให้กับเป้าหมายของชีวิต

๕. มีความคิดสร้างสรรค์ (creativity) มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวหรือเกิดขึ้นภายหลัง

๖. มีความสันโดษหรือความต้องการเป็นส่วนตัว (detachment, the need for privacy) บุคคลจะไม่รังเกียจความสันโดษแต่กลับแสวงหามัน และเขาสามารถแสดงให้รู้ได้อย่างชัดเจน และแสดงออกในความชอบสันโดษของเขา

๗. การควบคุมตนเองหรือการมีอิสระจากขนบธรรมเนียมประเพณี และสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัว (autonomy : independence of culture and environment) บุคคลจะมีสัมพันธภาพอย่างเป็นอิสระต่อสิ่งแวดล้อมรอบๆตัว

๘. มีประสบการณ์หรือความรู้สึกอันลึกซึ้ง (mystic experience or feeling of peak experiences) บุคคลจะมีความสามารถเปิดรับประสบการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัด ความรู้สึกที่เต็มไปด้วยพลังอำนาจไม่เรียกร้องความช่วยเหลือจากผู้ใดมีความรู้สึกที่เต็มไปด้วยความปิติยินดี

๙. มีความสัมพันธ์อันดีในระหว่างหมู่พวก (interpersonal relations) บุคคลจะแสดงออกถึงความรู้สึกที่ลึกซึ้งในแง่ของสัมพันธภาพเพียงเล็กน้อยหรือแม้แต่ความเกลียดชังความไม่พอใจในสถานการณ์ต่างๆ เขาก็จะสามารถเก็บความรู้สึกไว้ได้

๑๐. มีความสามารถในการแยกแยะว่าอะไรเป็นเป้าหมายอะไรเป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่นำไปสู่เป้าหมาย (discrimination between means and ends) เขาจะมีความพึงพอใจและมีความสุขในการที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จในชีวิตซึ่งเป็นเรื่องยากถ้าไม่ใช้ความอดทนก็จะไม่สามารถทำได้อย่างพึงพอใจ

๑๑. เป็นผู้ไม่ต่อต้าน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับประเพณีวัฒนธรรมได้ (resistance to enculturation-identity with humanity) เขาสามารถที่จะดำเนินตามประเพณีวัฒนธรรมแต่ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์เหล่านั้นสามารถเป็นตัวของตัวเองจัดการกับตนเองได้

๑๒. เป็นผู้ที่มีจริยธรรม (ethical awareness) เขาจะตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างถูกกับผิดในการใช้ชีวิตอย่างแท้จริงเขาจะกำหนดมาตรฐานของความผิดชอบในการที่เขาจะทำได้หรือผิดกระทำความดีหรือกระทำความชั่วโดยไม่ยึดถือประเพณีวัฒนธรรมของใครคนใดคนหนึ่ง

๑๓. ความเป็นผู้มีคุณค่า (values) ความมีคุณค่านั้นเกิดขึ้นโดยการยอมรับธรรมชาติของตัวเขาธรรมชาติของมนุษย์ธรรมชาติที่เป็นจริง และสังคมส่วนรวมการยอมรับนี้มีผลอย่างมากในการให้คุณค่าเขาสามารถที่จะรู้ถึงเหตุผลหรือที่มาของการยอมรับการเห็นคุณค่าว่าอะไรเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยอะไรที่พอใจหรือไม่พอใจอะไรควรเสนอหรือคัดค้านซึ่งสามารถเข้าใจที่มาของการ

ยอมรับในสิ่งที่มีอยู่ได้อย่างง่ายดายด้วยกระแสของความเคลื่อนไหวภายในที่ประกอบด้วยสัมพันธภาพอันแท้จริงความรู้สึกเป็นมิตรบนพื้นฐานของความรักความพอใจ และด้วยความเป็นผู้มีนินัยที่จะกระทำให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปลักษณะของแรงจูงใจต่อความนับถือตัวเองจากการศึกษาได้ดังนี้

- มีความสามารถในการรับรู้ความจริง และมีความสุขที่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับความจริงนั้น
- มีการยอมรับตนเอง และบุคคลอื่น
- มีความอุทิศตนให้กับเป้าหมายของชีวิต ไม่ยึดตนเองเป็นหลักหรือศูนย์กลางในการทำงาน
- มีความคิดสร้างสรรค์ และมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวหรือเกิดขึ้นภายหลัง
- มีความสนใจหรือความต้องการเป็นส่วนตัว
- มีการควบคุมตนเองหรือการมีอิสระจากขนบธรรมเนียมประเพณี และสิ่งแวดล้อมรอบตัว
- ความเป็นธรรมชาติไม่ยึดติดอยู่กับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งของสังคมแต่ก็ไม่คัดค้านขนบธรรมเนียมประเพณี และไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน

- มีความสามารถเปิดรับประสบการณ์โดยไม่มีขอบเขตจำกัดความรู้สึกที่เต็มไปด้วยพลังอำนาจไม่เรียกร้องความช่วยเหลือจากผู้ใดมีความรู้สึกที่เต็มไปด้วยความปิติยินดี

- มีความสามารถในการแยกแยะว่าอะไรเป็นเป้าหมายอะไรเป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่นำไปสู่เป้าหมาย

- ผู้มีคุณธรรมจริยธรรม และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของแรงจูงใจ ๓ ประการ ได้แก่

๑. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ได้รับความสำเร็จ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความมานะพยายาม อุตุน ทำงานมีแผน ตั้งระดับความหวังไว้สูง และพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้

๒. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลต้องการความรักและการยอมรับจากผู้อื่น เนื่องจากมนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นสังคม สังคมจะสงบสุข และน่าอยู่ ก็ต่อเมื่อบุคคลในสังคมมีความเข้าใจกัน เห็นอกเห็นใจช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

๓. แรงจูงใจต่อความนับถือตัวเอง (Self-Esteem Motive) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลปรารถนาเป็นที่ยอมรับในสังคม มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ รู้จักของคนทั่วไป ต้องการได้รับการยกย่องจากสังคม ซึ่งนำมาสู่ความรู้สึกนับถือตนเอง

#### ๒.๓.๔ การสร้างแรงจูงใจ

ในการวิจัยครั้งนี้ จากการศึกษาค้นคว้าได้กำหนดการสร้างแรงจูงใจ ๔ ประการ ได้แก่ ๑) การตั้งเป้าหมาย (Targeting) ๒) การรับรู้ (Recognition) ๓) การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) และ ๔) รางวัล (Award)

## ก. กำหนดการสร้างแรงจูงใจ

### ๑. การตั้งเป้าหมาย (Targeting)

เป้าหมายคือผลสรุปที่เกิดจากความพยายามที่ชัดเจน และวัดผลได้ที่ต้องการจะได้รับภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยมีกรอบหรือขอบเขตทางด้านต้นทุนซึ่งผลสรุปหมายถึงผลลัพธ์ที่ชัดเจนและจับต้องได้ในสิ่งที่ต้องการจะได้รับโดยแลกกับความพยายามทั้งนี้ประเภท และขนาดของความพยายามก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่ต้องการเสมอดังนั้นต้องระบุความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจนซึ่งสามารถคำนวณได้ด้วยการวางแผน และการวิเคราะห์ขั้นตอนต่างๆที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายซึ่งส่วนประกอบของเป้าหมายที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วยโดยส่วนประกอบของเป้าหมายประกอบด้วย ๑) ความสำเร็จที่ต้องการได้รับ ๒) ผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้ ๓) ระยะเวลาที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าหมาย และ ๔) ต้นทุนสูงสุด (เงินเวลา และทรัพยากรอื่นๆ)<sup>๑๔๒</sup>

### ๒. การรับรู้ (Recognition)

การรับรู้หมายถึงการตีความสิ่งที่ได้เห็นได้ยินได้กลิ่นได้รส และ/หรือได้สัมผัสว่าสิ่งนั้นคืออะไรการรับรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในร่างกายเราถือว่าเป็นพฤติกรรมภายในการรับรู้สิ่งต่างๆเกิดจากการตีความของผู้รับรู้เป็นกระบวนการปรุงแต่งของผู้รับรู้แต่ละคนโดยกระบวนการรับรู้มี ๓ ขั้นตอนคือ

๑) การเลือกรับรู้คนเราไม่สามารถที่จะรับรู้ทุกอย่างได้ทั้งหมดดังนั้นจะต้องมีการเลือกที่จะรับรู้เฉพาะที่ตรงกับความต้องการค่านิยมเจตคติ และที่เป็นประโยชน์ของตนซึ่งการเลือกการรับรู้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกของผู้รับรู้ และปัจจัยภายในของผู้รับรู้

๒) การจัดระเบียบ และประเภทของสิ่งเร้าคนเรามักจะเลือก และจัดประเภทของสิ่งเร้า และแยกลักษณะออกเป็นรูปร่างสีขนาดรูปแบบการจัดประเภทของสิ่งเร้ามีหลายรูปแบบได้แก่ (๑) การรับรู้ภาพกับพื้นคือถ้าคนเรารับรู้หรือถูกกำหนดให้รับรู้ในส่วนใดมากส่วนอื่นๆก็จะกลายเป็นพื้นหรือไม่มีความสำคัญไปดังนั้นในหน่วยงานเหมือนกันจะต้องเน้นในภาระหน้าที่ที่เป็นสิ่งที่สำคัญจริงๆเป็นจุดเด่น และกำหนดให้รับรู้ที่ทุกคนจะต้องทำ และจะได้รับความตีความชอบจากผลงานดีเด่นจริง (๒) การจัดกลุ่มคือการรับรู้ในภาพรวมซึ่งมีภาพย่อยๆอยู่รวมกันเราเรียกว่าเกสตัลท์ (Gestalt) ซึ่งมีหลักการรวมภาพสิ่งเร้าย่อยๆเป็นภาพเกสตัลท์ที่มีหลายแบบเช่นกลุ่มใกล้เคียงกลุ่มความคล้ายกันกลุ่มความต่อเนื่องกันการปิดช่องว่าง และการรับรู้ตามความคาดหวังซึ่งใช้ประสบการณ์เดิมเป็นตัวกำหนดการรับรู้ และการรับรู้สิ่งเร้าตามเนื้อหา และสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน แบบ (๓) การตีความเป็นขั้นที่ต้องตีความสิ่งเร้าที่เราเรารู้ว่านั่นคืออะไรเช่นการรับรู้ตามสภาพจริงเรียกว่าเป็นการรับรู้ตามภาวะวิสัย (Objective Phenomenal) ยกตัวอย่างการเห็นล้อรถยนต์ และตีความว่าล้อรถยนต์เป็นรูปร่างกลมไม่ว่าจะมองมุมใดก็ตามหรือการเห็นเสื้อสีแดงเดียวกันไม่ว่าเสื้อสีแดงนั้นจะอยู่กลางแจ้งหรือในตัวอาคาร และการรับรู้ตามอัตวิสัย (Subjective Phenomenal) เป็นการตีความสิ่งเร้าตามประสาทสัมผัสโดยไม่มีการปรับเป็นการรับรู้ตามภาวะวิสัยยกตัวอย่างการมองเห็นบานหน้าต่าง

<sup>๑๔๒</sup> Rouillard, Larrie. *Goal and Goal Setting Achieving Measured Objectives*. 3rd ed. (Boston: Thomson Course Technology, 1993). pp. 14-15.

สี่เหลี่ยมผืนผ้าที่เปิดเป็นมุม ๔๕ องศาเป็นรูปสี่เหลี่ยมคางหมูหรือการมองเห็นยอดตึกสูงสองตึกเอนลู่เข้าหากันเป็นต้น<sup>๑๔๓</sup>

### ๓. การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)

การพัฒนาบุคลากรหมายถึงการพัฒนาด้านทักษะด้านความรู้ด้านเจตคติ และบุคลิกภาพความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในองค์กร<sup>๑๔๔</sup>

โดยองค์การต่างๆสามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้โดยใช้การฝึกอบรมซึ่งการฝึกอบรม (Training) มีหลายวิธีจะเลือกวิธีใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมประเภทของการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการอบรมเป็นเกณฑ์พิจารณา โดยมีประเภท และวิธีที่นิยมในปัจจุบันคือการบรรยาย (Lecture) การประชุม (Conference) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การใช้กรณีศึกษา (Case Study) การสาธิต (Demonstration) การสัมมนา (Seminar) และการฝึกงานในสถานการณ์จริง (On-the-Job Training)<sup>๑๔๕</sup>

### ๔. รางวัล (Award)

รางวัลคือผลที่ได้รับจากการทำงานที่มีคุณค่าในเชิงบวกของแต่ละบุคคลที่สามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายในการทำงานซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

๑) รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) คือสิ่งที่มีคุณค่า และมีลักษณะพิเศษที่บุคคลที่ได้รับจากภายนอกจากระบบรางวัลขององค์การจากบริหารจัดการจากผู้บริหารหัวหน้าหรือจากบุคคลอื่นเช่นโบนัสการเลื่อนตำแหน่งเวลาพักการมอบหมายงานพิเศษเครื่องใช้สำนักงานรางวัลการยกย่องเป็นต้นซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเรียกว่าแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

๒) รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) คือสิ่งที่ตนเองสามารถรู้สึกรับรู้ และสามารถบริหารจัดการตนเอง และเป็นธรรมชาติที่เกิดกับบุคคลที่ปฏิบัติงานได้รับจากงานเช่นความรู้สึกว่าตนเองมีสมรรถนะมีการพัฒนาตน และมีประสบการณ์ในการควบคุมตนเองในการทำงานซึ่งตรงกันข้ามกับรางวัลภายนอกซึ่งแรงจูงใจที่เกิดจากภายในนี้เรียกว่าแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

ซึ่งแนวทางในการดำเนินการในองค์กรนั้นก็มีหลายแนวทางที่สำคัญนั้นจะต้องให้มีความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัล และมีความชัดเจนคือประการแรกจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย และความแตกต่างระหว่างบุคคลประการที่สองจะต้องสร้าง

<sup>๑๔๓</sup> สิริ อรุณชาวุธ, จิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๒. (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๗๕-๘๙.

<sup>๑๔๔</sup> สมคิด บางโม, องค์การ และการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๔. (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๗๐-๑๗๑.

<sup>๑๔๕</sup> ญัฐพันธ์ เขจรนนท์, การบริหารธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔๓-๑๔๔.

ความเข้าใจให้ชัดเจนว่าอะไรคือสิ่งที่บุคคลนั้นจะได้รับจากการทำงาน และประการที่สามารถวัดนั้นจะต้องเป็นที่ต้องการหรือนำสนใจที่สุดของบุคคล และองค์การ<sup>๑๔๖</sup>

สรุปว่า การวิจัยครั้งนี้ มีการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย ๑) การตั้งเป้าหมาย (Targeting) ๒) การรับรู้ (Recognition) ๓) การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) และ ๔) รางวัล (Award)

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ พบว่าแรงจูงใจทั้ง ๓ ด้าน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่ช่วยพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์การ ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจต่อการนับถือตนเอง ซึ่งพระสังฆาธิการระดับตำบลนั้น เป็นผู้สามารถเริ่มต้นเรียนรู้ และควรมีการสร้างแรงจูงใจทั้ง ๓ ด้านนี้ในการจัดศาสนศึกษาให้เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป เพราะโดยทั่วไปแล้วบุคคลแต่ละคนจะมีแรงจูงใจทั้ง ๓ ประการนี้เป็นประจำอยู่แล้วเพียงแต่จะมีขนาดมาก หรือน้อยแตกต่างกันออกไป ซึ่งหากสามารถที่สร้างแรงจูงใจทั้ง ๓ ประการนี้ให้เกิดขึ้นแก่พระสังฆาธิการระดับตำบลในการจัดการศึกษาศาสนศึกษาได้ก็จะทำให้พระสังฆาธิการเป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ด้านศาสนศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้การศึกษาพระพุทธศาสนาได้เกิดการพัฒนาไปได้อย่างมั่นคง

## ข. ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg (Herzberg's Two – Theory)

เฮน เบก (Herzberg) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์ พบว่ามีปัจจัยอยู่ ๒ ประการ<sup>๑๔๗</sup> ที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง และมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานคนละแบบ

ประการแรก เมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตนมักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า “ ปัจจัยค้ำจุน ” หรือ “ ปัจจัยสุขอนามัย ” ( Hygiene Factor)

ประการที่สอง ส่วนคนงานที่พูดถึงความพอใจในงานมักพูดถึงเนื้อหาของงานที่เขาให้ชื่อว่า “ ปัจจัยกระตุ้น ” หรือ “ ปัจจัยจูงใจ ” ( Motivation Factor )

๑. ปัจจัยค้ำจุน ( Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีห้อมมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยค้ำจุน มีดังนี้

๑) เงินเดือน (Salary ) หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

๒) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superior, Subordinates, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกัน และกันอย่างดี

<sup>๑๔๖</sup>Schermerhorn, John R. Management. (United States of America: John & Sons, Inc., 2002). p.363.

<sup>๑๔๗</sup>Herzberg F, Bernarol and Synderman, Barbara Bloch, The Motivation to work, (York: John Wiley and son s. Inc., 1959), p 44.

๓) สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

๔) นโยบาย และการบริหารงานขององค์การ (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

๕) สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชิ่งโมงในการทำงานรวมถึงแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

๖) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในแหล่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

๗) ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

๘) ความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และความก้าวหน้าในวิชาชีพ

๙) วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Supervision Techniques) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

๒. ปัจจัยการกระตุ้น (Motivation Factor) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบ และรักงานทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีดังนี้

๑) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดีมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นครั้งผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจ และปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

๒) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานจากผู้มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลภายในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้มีการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

๓) ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ (Work Itself) หมายถึง งานที่สนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังผู้เดียว

๔) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ไม่มีใครตรวจหรือคุมงานอย่างใกล้ชิด

๕) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การมีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ทฤษฎีปัจจัยอนามัย และปัจจัยจูงใจ (Motivation – Hygiene Theory):Frederick Herzberg แสดงได้ดังตาราง ๒.๑๗

ตารางที่ ๒.๑๗ ทฤษฎีปัจจัยอนามัย และปัจจัยจูงใจ ของ Herzberg

ปัจจัยอนามัย (สภาพแวดล้อมงาน)	ปัจจัยจูงใจ(ลักษณะ)
นโยบาย และการบริหาร การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคง และความปลอดภัย	ความสำเร็จ การยกย่องในความสำเร็จ งานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ความเจริญเติบโต และการพัฒนา

จากตารางที่ ๒.๑๗ อธิบายพอสรุปได้ ดังนี้

๑. นโยบาย และการบริหาร หมายถึง การจัดการ และการบริหารงานของสถานศึกษาการติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา การได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายระเบียบข้อบังคับกฎเกณฑ์ต่างๆ ของสถานศึกษา

๒. การบังคับบัญชา หมายถึง การควบคุม สั่งการ ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทั่วไปในการปฏิบัติงาน อาคารสถานที่ ห้องทำงาน ห้องบริการต่างๆ มีความสะดวกสบาย ปริมาณงานมีความสอดคล้องกับจำนวนชั่วโมงการทำงาน และจำนวนครูมีเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน

๔. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี และมีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

๕. ความมั่นคง และความปลอดภัย หมายถึง ระบบการจ่ายแทนให้แก่การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และเป็นธรรม ค่าตอบแทนที่ได้อาจกำหนดทั้งในรูปแบบตัวเงิน เช่น เงินเดือนหรือค่าจ้างรวมถึงประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ และการที่ครูมีความมั่นคงต่อหน้าที่การงานเกี่ยวกับความก้าวหน้าการได้รับความเป็นธรรม และปกป้องคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา การมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ก้าวท้าวของบุคคลอื่น การได้รับหลักประกันในการทำงานอย่างเพียงพอ การจัดการที่สามารถป้องกันอันตรายจากอุบัติเหตุ โรคร้ายไข้เจ็บ ตลอดจนความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย คุกคาม

๖. ความสำเร็จ หมายถึง การทำงานที่ประสบผลสำเร็จ การยกย่องในความสำเร็จ และงานที่มั่นคง

๗. การยกย่องในความสำเร็จ หมายถึง การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ การยกย่องชมเชยหรือการแสดงออกในด้านอื่นๆ รวมทั้งการยอมรับในความสามารถ การได้รับเกียรติ และศักดิ์ศรี

๘. งานที่ท้าทาย หมายถึง การได้มีโอกาสรับผิดชอบงานสำคัญๆ การได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่ไม่เคยทำ

๙. ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หมายถึง การได้มีโอกาสรับผิดชอบที่ดีขึ้น การมีความสามารถในการทำงาน

๑๐. ความเจริญเติบโต และการพัฒนา หมายถึง การได้รับการพิจารณาความดี ความชอบประจำปี การเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน การมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม สัมมนา คุงานในหน้าที่รวมถึงการได้เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์โดยอาจได้วุฒิเพิ่มขึ้นหรือไม่ก็ได้

ทฤษฎีของ Herzberg เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อที่จะให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่ และทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานเพื่อช่วยให้บุคคลไม่คิดที่จะลาออกจากงานอันเป็นการบำรุงรักษาขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจซึ่งหากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ได้รับการยอมรับก็ส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ

สรุปได้ว่าการให้ความสำคัญต่อปัจจัยกระตุ้นมิได้หมายความว่า ปัจจัยค่าจุนไม่เป็นสิ่งสำคัญแท้ที่จริงแล้วปัจจัยเหล่านี้ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ให้มากเพราะเป็นสาเหตุของการเกิดความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานได้ง่าย เช่น นโยบายการบริหารที่มุ่งงานโดยไม่สนใจความเป็นอยู่ของผู้มาปฏิบัติงาน การควบคุมอย่างเข้มงวด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แข่งขัน ชิงดีชิงเด่น มีสวัสดิการที่ไม่เพียงพอทำให้ผู้ปฏิบัติงานขวัญเสีย ขาดสิ่งกระตุ้นในการทำงาน และนำไปสู่การลดผลงานลงทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ จะเห็นได้ว่าการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถทำงานได้ผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพสูงบรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคคลหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานก็ต้องบรรลุเป้าหมายของตนเองด้วย จึงจะทำให้เกิดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ค. ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor อ้างใน มนุญ จันทรสุข ทฤษฎี X ของ McGregor ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะดังนี้คือ<sup>๑๔๔</sup>

๑. คนโดยทั่วไปไม่ต้องการทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยง บิดพลิ้วได้จะกระทำทันทีเพื่อตนเองจะได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยในการทำงานนั้นๆ

๒. คนไม่ชอบทำงาน ถ้าจะให้คนทำงานต้องมีการบังคับ ควบคุม ดูแลอย่างใกล้ชิด มีรางวัลถ้าทำได้ดี และทำโทษคนไม่ทำงาน

๓. โดยทั่วไปคนหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงานแต่อยากมีความมั่นคงรวมความแล้วทฤษฎีนี้มองคนในแง่ร้ายว่าคนมีความต้องการด้านร่างกายเพียงอย่างเดียว ไม่มีความต้องการที่สูงขึ้นไปตามทฤษฎีนี้จึงเต็มไปด้วยการบังคับ ควบคุม ลงโทษมากกว่าจูงใจให้คนมองเป้าหมายอันสูงค่าทางสังคม ความสำเร็จสูงสุดของชีวิต

<sup>๑๔๔</sup> McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, (New York: McGraw – Hill Book Company, 1969), p 22.



ทฤษฎี Y ของ McGregor ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับคนในแง่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X

๑. โดยทั่วไปเชื่อว่าคนจะคอยหลีกเลี่ยงงานเท่านั้น ถ้าได้งานที่ตนชอบทำร่วมกับคนที่ถูกใจอยู่แล้วในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมคนเราก็ปรารถนาที่จะทำแต่ถ้างานใดต้องทำเพราะถูกบังคับควบคุมคนอาจจะไม่ยอมทำงานนั้นๆก็ได้

๒. การควบคุมบังคับบัญชา บทลงโทษ การข่มขู่ใดๆไม่ใช่มรรควิธีที่ดีในการทำงานของมนุษย์ทางที่ดีควรเปิดโอกาสให้ทำงานที่เขาชอบให้เขารับผิดชอบของเขาเองจะเกิดความพอใจและทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

๓. การที่กล่าวว่าคนชอบปิดความรับผิดชอบไม่กระตือรือร้นในการทำงานแต่ชอบมันคงส่วนตัวนั้นเป็นความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์ต่างๆมากกว่าลักษณะของคนไม่ได้มีคุณสมบัติดังกล่าวเพียงอย่างเดียวถ้าได้มีการจัดการบริหารที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการแล้วคนก็อยากทำงานอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น

สรุปได้ว่า McGregor ชี้ให้เห็นว่าการจูงใจคนให้ทำงานนั้นต้องใช้ทฤษฎี Y และมองคนในแง่ดีเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ที่จะจูงใจได้มากกว่าทฤษฎี X แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าละเลยต่อการควบคุมงานโดยสิ้นเชิง

### ข. ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor H. Vroom (Expectancy theory)

วูม (Vroom) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน เรียกว่า VIE Vroom ซึ่งได้รับความนิยมอย่างสูงในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน<sup>๑๔๙</sup> ดังนี้

V = Value หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลกล่าวอีกในทางหนึ่งก็คือ คุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัล ระดับที่ ๑ ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ ๒ หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง

E = Expectancy หมายถึง ความคาดหวังถึงสิ่งที่เป็นไปได้ของการได้ผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อเกิดพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การดูหนังสือให้มากขึ้นจะทำให้ได้คะแนนดีจริงหรือ

Vroom ได้กล่าวถึง ปัจจัย ๓ ประการที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

๑. ความเชื่อ ความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและประสิทธิภาพของงานโดยถ้าบุคคลเชื่ออย่างแรงกล้าว่าเขาสามารถทำงานได้สำเร็จเขาก็จะพยายามเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

๒. ผลตอบแทน เป็นความคาดหวังของบุคคลที่ว่าเมื่อเขาทำดีแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทน

๓. การรับรู้คุณค่า บุคคลแต่ละคนจะให้คุณค่าให้ความสำคัญแตกต่างกัน การจูงใจคนต้องรู้ว่าเขาให้คุณค่า และความสำคัญต่อสิ่งใดแล้วจูงใจด้วยสิ่งนั้นเขาจะใช้ความพยายามในการทำงานมากหรือน้อยอยู่ที่การเห็นคุณค่าของสิ่งจูงใจ

<sup>๑๔๙</sup>Vroom, H victor., *Work and Motivation*, (New York: Wiley and Sons Inc,1964), p45.

สรุปได้ว่าจากแนวคิดทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ผู้วิจัยเห็นว่า มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูซึ่งจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากสิ่งที่เขาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกับเขาอาจจะเป็นรางวัลหรือการลงโทษก็ได้ดังนั้นการที่จะทำความเข้าใจเรื่องการจูงใจจำเป็นต้องคำนึงถึงการรับรู้ของปัจเจกบุคคล ( Individual ) ว่าเขาทำสิ่งนี้แล้วจะคุ้มค่าหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะมีความคาดหวังไม่เท่ากัน ผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ไปวิเคราะห์การทำงานของครูได้ หากครูมีความต้องการหรือความคาดหวังสูง และได้รับการตอบสนอง ระดับขวัญ และกำลังใจก็สูงตามไปด้วย และจากที่นักวิชาการได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับขวัญ และกำลังใจข้างต้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นต้นขั้วให้กระทำพฤติกรรมโดยพฤติกรรมที่แสดงออกมาของกลุ่มหรือส่วนบุคคลนั้นจะสะท้อนว่าพวกเขามีขวัญ และกำลังใจดีหรือไม่ดี

## ๒.๔ หลักพุทธบริหารการศึกษา

ก. ลึกษา ๓ หรือไตรลึกษา<sup>๑๕๐</sup> คือข้อที่จะต้องศึกษา หมายถึงข้อปฏิบัติที่ต้องศึกษา ๓ อย่างข้อปฏิบัติที่เป็นหลักสำหรับศึกษาคือฝึกหัดอบรมกายวาจาจิตใจ และปัญญาให้ยิ่งขึ้นไปจนบรรลุจุดหมายสูงสุดคือพระนิพพาน<sup>๑๕๑</sup>

๑. อธิศีลสิกขา, ลึกษาคือศีลอันยิ่ง, คือข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมในทางความประพฤติอย่างสูง

๒. อธิจิตตสิกขา, ลึกษาคือจิตอันยิ่ง, คือข้อปฏิบัติสำหรับฝึกหัดอบรมจิตเพื่อให้เกิดคุณธรรมเช่นสมาธิอย่างสูง

๓. อธิปัญญาสิกขา, ลึกษาคือปัญญาอันยิ่ง, คือข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมปัญญาเพื่อให้เกิดความรู้แจ้งอย่างสูงเรียกกงายๆว่าศีลสมาธิปัญญา

สรุปได้ว่าหลักไตรลึกษาเป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาที่มีการกล่าวถึงการฝึกอบรมตนเองให้มีความรอบรู้มีการยึดถือความถูกต้องดีงามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาลเป็นพุทธวิธีการบริหารซึ่งเป็นแนวทางที่ดีที่ควรนำมาปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดผลที่ดีแก่หน่วยงาน

ข. พรหมวิหาร ๔ แปลว่าธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่<sup>๑๕๒</sup> ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์เป็นหลักธรรมสำหรับทุกคนที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจ และกำกับความประพฤติที่จะแสดงออกหรือปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้องโดยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เขาประสบจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบหลักธรรมนี้ได้แก่<sup>๑๕๓</sup>

<sup>๑๕๐</sup> อ.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๕๒๑/๒๙๔.

<sup>๑๕๑</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๐๗.

<sup>๑๕๒</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๘/๒๘๐.

<sup>๑๕๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัท อาร์เอสพริ้นติ้งแมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๔.

๑. เมตตาความรักใคร่ปรารถนาคืออยากให้เขามีความสุขมีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้าโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆไปทีไหนๆก็มีแต่คนเอ็นดูรักใคร่อยากใกล้ชิดแม้ว่าจะเพิ่งรู้จักกันก็ตามเพราะกระแสพลังของความเมตตาที่มีพลังมากที่สุดคือเมตตาธรรมคำจุนสังคัม

๒. กรุณาความสงสารปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ซึ่งความทุกข์ก็คือสิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกายไม่สบายใจ และเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกันพระพุทธองค์ทรงสรุปไว้ว่าความทุกข์มี ๒ กลุ่มใหญ่ๆดังนี้ ๑) ทุกข์โดยสภาวะหรือเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของร่างกายเช่นการเกิดการเจ็บไข้ความแก่ และความตายสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่เกิดมาในโลกจะต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ๒) ทุกข์จรหรือทุกข์ทางใจอันเป็นความทุกข์ที่เกิดจากสาเหตุที่อยู่นอกตัวเราเช่นเมื่อปรารถนาแล้วไม่สมหวังก็เป็นทุกข์การประสบกับสิ่งอันไม่เป็นที่รักก็เป็นทุกข์การพลัดพรากจากสิ่งอันเป็นที่รักก็เป็นทุกข์

๓. มุทิตาความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุขมีจิตผ่องใสบันเทิงกอบปรือด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุขพลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไปไม่มีจิตใริชยาโกรธเคืองฟุ้งซ่านหรือน้อยเนื้อต่ำใจเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีกว่าตนเราต้องหมั่นฝึกหัดตนให้เป็นคนที่มีมุทิตาอยู่เสมอเพราะจะเป็นการสร้างไมตรี และผูกมิตรกับผู้อื่นได้ง่าย และลึกซึ้ง

๔. อุเบกขาความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญาคือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขังไม่เอนเอียงด้วยรัก และชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย และปฏิบัติไปตามธรรมรวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำเพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้วเขาควรได้รับผลอันเหมาะสมกับความรับผิดชอบของตน

สรุปได้ว่าหลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาที่มีการกล่าวถึงการความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ และกำกับความประพฤติที่จะแสดงออกหรือปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้องซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาลเป็นพุทธวิธีการบริหารซึ่งเป็นแนวทางที่ดีที่ควรนำมาปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดผลที่ดีแก่หน่วยงาน

**ค. อิทธิบาท ๔** หมายถึงฐานหรือหนทางสู่ความสำเร็จ<sup>๑๕๔</sup> คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จทางแห่งความสำเร็จหรือคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมายเป็นแนวทางการทำงานที่พระพุทธองค์ได้ทรงสดับไว้อย่างแยกขาดอันประกอบด้วยแนวปฏิบัติ ๔ ข้อคือฉันทะวิริยะจิตตะวิมังสาซึ่งแต่ละข้อต่างมีหน้าที่เฉพาะของตนต่อเนื่องหนุนเสริมกันจะขาดข้อใดข้อหนึ่งไปไม่ได้เพราะเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกันทั้ง ๔ ข้อจึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จในชีวิต และการงานได้ตามความมุ่งหวังดังนี้<sup>๑๕๕</sup>

<sup>๑๕๔</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๓๑/๒๓๓.

<sup>๑๕๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๖๐.

๑. ฉันทะความพอใจคือความต้องการที่จะทำใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆขึ้นไปดังนั้นเราจึงควรที่จะได้ฉันทะเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่สำคัญอันดับแรก เพื่อเป็นกำลังใจที่จะนำกิจการงานทั้งหลายไปสู่ความสำเร็จรุ่งเรืองทั้งยังมีส่วนทำให้เกิดคุณธรรมในข้อต่อๆไปทุกข้อ และการใฝ่รู้ก็คือจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทางปัญญาหรือการศึกษาทดลองต่างๆ ด้วย

๒. วิริยะความเพียรคือมุ่งมั่นทุ่มเทขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทนเอาธุระไม่ทอดทิ้งเป็นความเพียรพยายามอย่างสูงที่จะทำตามฉันทะหรือศรัทธาของตัวเองหากเราไม่มีความเพียรแล้วก็นอนมาได้ว่าเรามีฉันทะหลอกๆหรือศรัทธาหลอกๆทั้งโกหกตัวเองและหลอกผู้อื่นซึ่งผลงานที่ได้ทำออกมานั้นก็จะเป็นตัวชี้วัดว่าทำเพื่ออะไร

๓. จิตตะความคิดคือตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิดเอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยเอาใจจดจ่ออย่างมีสมาธิทำให้เกิดความรอบคอบการตัดสินใจทำอะไรก็จะเกิดความผิดพลาดน้อยตามไปด้วยถ้าเรามีจิตใจที่จดจ่อต่อสิ่งที่เราคิดที่เราทำ และรับผิดชอบแล้วไม่ว่าจะเป็นเรื่องหน้าที่หรือการงานอะไรก็ตามทุกอย่างจะสำเร็จได้ด้วยดีดังประสงค์เสมอ

๔. วิมังสาความไตร่ตรองหรือทดลองคือหมั่นใจปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อบกพร่องในสิ่งที่ทำนั้นมีการวางแผนวัดผลคิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุงเป็นต้น ดังนั้นวิมังสาจึงเป็นการทบทวนในสิ่งที่ได้คิดได้ทำมาอันเกิดจากความพอใจ (ฉันทะ) แล้วทำด้วยความมุ่งมั่น (วิริยะ) อย่างใจจดใจจ่อ และรับผิดชอบ (จิตตะ) โดยใช้วิจารณ์ญาณอย่างรอบรู้ และรอบคอบจึงนำไปสู่การทบทวนตัวเอง และทบทวนองค์กรหรือทบทวนขบวนการทบทวนในสิ่งที่ได้คิดสิ่งที่ได้ทำผ่านมามาว่าเกิดผลดีผลเสียอย่างไรเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นดังนั้นหลักธรรมวิมังสาข้อนี้จึงรวมความหมายของคำว่าปัญญาไว้อย่างเต็มที่

สรุปได้ว่าหลักอิทธิบาท๔เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาที่มีการกล่าวถึงคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมายซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาลเป็นพุทธวิธีการบริหารซึ่งเป็นแนวทางที่ดีที่ควรนำมาปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดผลที่ดีแก่หน่วยงาน

**ข. ราชสังคหวัตถุ ๔ หรือสังคหวัตถุของผู้ครองแผ่นดิน** คือ สังคหวัตถุของพระราชา<sup>๑๕๖</sup>, ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจประชาชน, หลักการสงเคราะห์ประชาชนของนักปกครองประกอบด้วย<sup>๑๕๗</sup>

๑. สัสสมณะ (ความฉลาดในการบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหารส่งเสริมการเกษตร)  
๒. ปุริสมณะ (ความฉลาดในการบำรุงข้าราชการรู้จักส่งเสริมคนดีมี)  
๓. สัมมาปาสะ (ความรู้จักผูกผสวนรวมใจประชาชนด้วยการส่งเสริมอาชีพเช่นให้คนจนกู้ยืมทุนไปสร้างตัวในพาณิชย์กรรมเป็นเหมือนการให้ชีวิต)

๔. วาขเปยะหรือวาจาเปยยะ (ความมีวาจาอันถูกต้องมีน้ำใจน้ำคำควรดีมีคือรู้จักพูดรู้จักปราศรัยไพเราะสุภาพนุ่มนวลประกอบด้วยเหตุผลมีประโยชน์เป็นทางแห่งสามัคคีทำให้เกิดความเข้าใจอันดี และความนิยม)

<sup>๑๕๖</sup> อด.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๙/๕๔.

<sup>๑๕๗</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๔๓.

สรุปได้ว่าหลักราชสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาที่มีการกล่าวถึงคุณธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจประชาชน, หลักการสงเคราะห์ประชาชนของนักปกครองเป็นพุทธวิธีการบริหาร ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีที่ควรนำมาปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดผลที่ดีแก่หน่วยงาน

**ง. พระผู้มีพระภาคเจ้า** ตรัสถึงสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า<sup>๑๕๘</sup> ภิภุขุทั้งหลาย สังคหวัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการนี้ สังคหวัตถุ ๔ ประการ อะไรบ้าง คือ

๑. ทาน (การให้)
๒. เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก)
๓. อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์)
๔. สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ)

ภิภุขุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล ทาน เปยยวัชชะ อตถจริยาในโลกนี้ และสมานัตตตาในธรรมนั้น ๆ ตามสมควร สังคหวัตถุธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลิมสลักที่ยึด คุมรถ ซึ่งแล่นไปไว้ได้ฉะนั้น ถ้าไม่พึงมีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดา ก็ไม่พึงได้การนับถือหรือการบูชา เพราะบุตรเป็นเหตุ แต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหวัตถุเหล่านี้ ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความยิ่งใหญ่ และเป็นผู้นำสรรเสริญ

**พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย** ได้แสดงหลักธรรมหมวดสังคหวัตถุ ๔ ไว้ในพระสุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค มี ๔ ประการ<sup>๑๕๙</sup> คือ ทาน-การให้, ปิยวาจา หรือเปยยวัชชะ-วาจาเป็นที่รัก, อตถจริยา-การประพฤติประโยชน์ และสมานัตตตา-การวางตนสม่ำเสมอ

**สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (พิมพ์ ธรรมธโร)** ได้ให้ความหมายตามหลักจริยศาสตร์สังคมของพระพุทธศาสนา เรื่อง สังคหวัตถุ ๔<sup>๑๖๐</sup> หรือหลักปฏิบัติตนตามหลักจิตวิทยาสังคม เพื่อให้เกิดความนิยมชมชอบ และเคารพนับถือแก่ผู้อื่น หรือสังคมของชุมชน คือ

๑. ทาน หรือ การให้ปันสิ่งของแก่ผู้อื่นที่ควรปัน เพราะทาน หมายถึง
  - ธรรมทาน หรือการบริจาคทางจิตใจ
  - อามิสทาน หรือการบริจาคทางวัตถุ

๒. ปิยวาจา หรือการเจรจาใช้คำพูดของตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยนให้เหมาะสมแก่กาลเทศะ และเหมาะสมแก่สังคมชุมชนทุกชั้น เพื่อให้ชุมชนหรือบุคลากรเหล่านั้นเคารพนับถือ ปิยวาจานี้ใช้กับมิตรสหายของตน ย่อมจะทำให้มิตรสหายเหล่านั้นรักใคร่ รู้จักเจรจาสุภาพอ่อนโยน กับครูอาจารย์ การใช้หลักจริยศาสตร์สังคมในเรื่อง ปิยวาจานั้น ผู้ใช้จำต้องมีสติควบคุมตนเอง และสามารถบังคับจิตใจตนเองได้ทุกขณะ (Mind's control or control)

๓. อตถจริยา หมายถึง การสอนให้บุคลากรนั้น มีหน้าที่ทางมนุษยสัมพันธ์ทุกระดับชั้นมีหน้าที่ช่วยเหลืออุปการะหรือสงเคราะห์ซึ่งกัน และกัน

<sup>๑๕๘</sup> คุุรายละเอียดใน อง.จตุก. (ไทย) ๒๑/๓๙๕๑.

<sup>๑๕๙</sup> คุุรายละเอียดใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๓/๒๙๕.

<sup>๑๖๐</sup> สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (พิมพ์ ธรรมธโร), ธรรมะสร้างเยาวชน, (โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๓.

๔. สมานัตตตา หมายถึง การปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอโดยไม่ถือตัว และให้เข้ากับสังคมของชุมชนได้ทุกชั้น

**พุทธทาสภิกขุ** ท่านได้กล่าวถึง หลักการบริหารคนไว้ว่า การบริหารคนนี้ ยังมีสิ่งลึกลับอีกอย่างหนึ่ง<sup>๑๖๑</sup> คือ เครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ เราไวใจเขา เรารักเขา เราหวังดีต่อเขา อย่างนี้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ คงได้ยินได้ฟังมาแล้วจากหนังสือธรรมะต่างๆ ไป เรื่อง สังคหวัตถุ ๔ คือ

๑. การเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่

๒. การพูดจาไพเราะ

๓. การบำเพ็ญประโยชน์

๔. การทำตัวให้เป็นเกลอ หรือเป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนาย หรือเรียกว่า ความงดงาม ในความสัมพันธ์ ซึ่งกัน และกัน อันเป็นเครื่องหวงเหนี่ยวให้เกิดความร่วมมือกันได้

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต)** ท่านได้ให้ความหมายของสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า<sup>๑๖๒</sup> เป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจบุคลากร และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักสงเคราะห์ มี ๔ อย่าง คือ

๑. ทาน การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้ และแนะนำสั่งสอน

๒. ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดเต็มใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคี ให้เกิดไมตรี และความรักใคร่นับถือตลอดถึงคำแสลงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

๓. อุตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงคำช่วยแก้ไขปรับปรุง ส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔. สมานัตตตา ความเสมอต้นเสมอปลาย คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุข ทุกข์ โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไขตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะบุคลากร เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อมถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

**พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช)** ท่านได้กล่าวถึงหลักสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า<sup>๑๖๓</sup> สังคหวัตถุ ๔ แปลว่า ธรรมที่เป็นที่ตั้งแห่งการสงเคราะห์กัน, ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง หลักการครองใจคน, หลักการยึดเหนี่ยวใจกันไว้, วิธีทำให้คนรัก, หลักสังคมสงเคราะห์ ซึ่งเป็นเครื่องประสานใจ และเหนี่ยวรั้งใจคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ และทำให้อยู่กันด้วยความรักความปรารถนาดีต่อกัน เหมือนลิมสลักรถที่ตรึงตัวรถไว้ มิให้ชิ้นส่วนกระจายไป ทำให้รถแล่นไปได้ตามที่ต้องการสังคหวัตถุ ๔ คือ

๑. แบ่งปันกัน (แบ่งปันไปมา)

<sup>๑๖๑</sup> พุทธทาสภิกขุ, **บริหารธุรกิจแบบพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร: อตัมมโย, มปป.), หน้า ๑๕.

<sup>๑๖๒</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ, ๒๕๕๒), หน้า ๑๘๗.

<sup>๑๖๓</sup> พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พจนานุกรม เพื่อศึกษาพุทธศาสตร์**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา และสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐๓๙.

๒. พุดดีต่อกัน (พุดจาจับใจ)
๓. ช่วยเหลือกัน (ช่วยกิจกันไป)
๔. วางตนดีต่อกัน (นิสัยเป็นกันเอง)

**พรหมทิพย์ ศิริวรรณบุศย์** ได้ให้ความหมายไว้ว่า สังคหัตถ์ ๔ เป็นปัจจัยคุณธรรมพื้นฐานที่ทำให้คนทุกๆ คน มีความรักใคร่ผูกพันกันฉันท์พี่น้อง<sup>๑๖๔</sup> ดังพุทธภาษิตที่ว่า “วิสาสา ปรมานญาตี” ความเป็นกันเองก่อให้เกิดความรู้สึกเหมือนญาติในเรือนตน ฉะนั้น สังคหัตถ์ ๔ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน นักบริหารที่ดีนั้นจะต้องคำนึงถึงหลักสังคหัตถ์ ๔ ในการทำงานก่อนสิ่งอื่นเพราะงานใด ๆ ก็ดี จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจของคนในหน่วยงานนั้นเป็นสำคัญ

**ไพโรจน์ แก่นสาร** กล่าวไว้ว่า สังคหัตถ์ ๔ นั้น เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้เกิดความรู้สึกสามัคคีขึ้นในกลุ่มคน<sup>๑๖๕</sup> ไม่ว่าจะในระดับครอบครัว ชุมชน หรือระดับประเทศ แม้แต่ระหว่างประเทศก็ตาม หากนำเอาพุทธธรรมหมวดนี้ ไปประยุกต์ใช้อยู่เนื่อง ๆ แล้ว การเบียดเบียนกันก็จะลดลงได้มาก โลกย่อมมีสันติภาพ สันติสุขยิ่งขึ้น ความมั่นคงของมนุษย์ โดยรวมก็จะเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วยเนื่องจาก

ทาน คือ การให้ การเสียสละแก่กัน และกันก่อนไม่ว่าจะเป็นวัตถุทาน อภัยทาน หรือธรรมทานล้วนเป็นปัจจัยเสริมสร้างความกลมเกลียวกันในหมู่มนุษย์ได้ทั้งนั้น ความขัดแย้งแย่งชิงจ้องแต่จะเอาไรต์เอาเปรียบกัน คงเกิดขึ้นยากในสังคมที่ผู้คนรักการให้การเสียสละ

ปิยวาจา มีองค์ประกอบ สาม ได้แก่ ความสุภาพ ความสัตย์จริง และความมีประโยชน์ หรือเป็นถ้อยคำที่สร้างสรรค์ ซึ่งนับวันผู้คนจะละเลยคุณธรรมข้อนี้กันมากขึ้น มีแต่ข่มขู่เชือดเฉือน ข่มขู่เชือดเฉือนกระทบกระทั่งเบียดเสียดสีหาสาระอะไรไม่ค่อยได้ แถมยังโกหกคำโตกันหน้าตาเฉยปลิ้นปล้อนหลอกลวงกันเองอีกต่างหาก ความสามัคคีคงเกิดยากในหมู่คนที่ขาดปิยวาจาต่อกัน

อัตถจริยา การทำแต่ในสิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ทั้งต่อตนเอง และส่วนรวม ไม่ชักนำพวกพ้องไปทางเสื่อมหรือร่วมมือกันอย่างผิด ๆ เช่น คิดเอาเปรียบคนกลุ่มอื่น ประเทศอื่น ใช้กำลังที่เหนือกว่ากดขี่ข่มเหงอย่างไม่เป็นธรรม หากหลีกเลี่ยงการประพฤติเช่นนี้ได้ ย่อมมีส่วนช่วยเสริมสร้างสันติสุข และความมั่นคงให้มวลมนุษยทั้งโลกได้อีกทางหนึ่ง

สมานัตตตา หมายถึง การวางตนเสมอกัน ไม่ยกตนข่มท่านหรือดูถูกดูแคลนผู้อื่นบางอาจารย์บอกว่า คือ ความเป็นกันเอง ไม่ถือเขา ถือเรา ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานที่ยอมรับกันอยู่แล้วโดยทั่วไป

<sup>๑๖๔</sup>พรหมทิพย์ ศิริวรรณบุศย์, **มนุษย์สัมพันธ์**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

<sup>๑๖๕</sup>ไพโรจน์ แก่นสาร, **หลักการคิดอย่างมีเหตุผล และกระบวนการตกลงใจ**, (นครปฐม: สถาบันวิชาการการทหารชั้นสูง, ๒๕๕๑), หน้า ๘๒.

**อริศรี เกตุศรีพงษ์** ได้ให้ความหมายว่า สังคหวัตถุ 4 คือ สิ่งที่เป็นเครื่องสงเคราะห์ และยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกัน และกัน ๔ ประการ<sup>๑๖๖</sup> คือ

ทาน คือ การแบ่งปันวัตถุสิ่งของ รวมถึงอุปกรณ์ในการทำงานหรือเอกสารที่ใช้ในการทำงาน เช่น หากเพื่อนร่วมงานขาดเหลืออุปกรณ์สิ่งของ ก็นำมาแบ่งปันกันใช้การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอก จะช่วยสร้างนิสัยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีการให้ และรับ (Give and Take) เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่องของความรู้ ประสบการณ์ อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) แล้ว การแบ่งปันเอกสาร ที่ใช้ในการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้วงจรของความรู้มีการขับเคลื่อนโดยเป็นการแบ่งปันความรู้ที่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ด้วย

ปิยวาจา คือ การแบ่งปันคำพูดดี ๆ คำพูดที่ไพเราะ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะกับกาลเทศะ พูดให้กำลังใจกัน ซึ่งในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า “ปิยวาจา” มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ในองค์กรเพราะการจะนำเครื่องมือ มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อที่จะดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาแลกเปลี่ยนกันนั้นต้องใช้ลักษณะของการ “พูดแลกเปลี่ยนกัน” เป็นหลัก

อัตถจริยา คือ การแบ่งปันความรู้ การให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมี “อัตถจริยา” แล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไปที่จะทำให้คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน รวมทั้งทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน เพราะเมื่อเพื่อนร่วมงานขาดความรู้ในเรื่องใด หรือต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องใด ผู้ที่มีความรู้ก็จะแบ่งปันให้โดยไม่หวงความรู้ หรือถ้าไม่ได้ขาดความรู้แต่ขาดกำลังใจคนเพื่อนคนอื่น ๆ ก็ยินดีที่จะเข้าไปช่วยให้งานสำเร็จ หรืออาจเรียกได้ว่า ทำให้พนักงานในองค์กรเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกัน และกัน

สมานัตตา คือ การมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอจริงใจต่อกันความเสมอต้นเสมอปลายจะช่วยให้เกิดความรู้สึกลอดดภัย ไม่ระแวงกัน และเป็นการสร้างควมไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน (Trust)

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา สรุปได้ว่าการประยุกต์หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีหลักธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ และประสานหมู่มหาชนให้อยู่ในความสามัคคี

สรุปได้ว่าหลักสังคหวัตถุ๔เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาที่มีการกล่าวถึงการยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคีซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาลเป็นพุทธวิธีการบริหารซึ่งเป็นแนวทางที่ดีที่ควรนำมาปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดผลที่ดีแก่หน่วยงาน

<sup>๑๖๖</sup> อริศรี เกตุศรีพงษ์, “สังคหวัตถุ ๔: วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อการจัดการการเรียนรู้”, วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๖๘, (พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๕๐): ๔๓-๔๖.



**จ. ขรราวาสธรรม ๔** คือ หลักธรรมสำหรับขรราวาส, ธรรมสำหรับการครองเรือน<sup>๑๖๗</sup> หลักการครองชีวิตของคุณท์ศีลธรรมสำหรับความเป็นขรราวาสที่ดีเป็นประชาชนที่ดีหรือเป็นผู้ร่วมงานที่ดีซึ่งมีอยู่ ๔ ข้อด้วยกันคือ<sup>๑๖๘</sup>

๑. สัจจะความจริง, ซื่อตรงซื่อสัตย์จริงใจพูดจริงทำจริงเป็นเหตุให้นำมาซึ่งความเชื่อถือหรือไว้วางใจกันด้วยการฝึกให้เป็นคนจริงมีหลักเกณฑ์ซึ่งเป็นผลที่ได้มาจากการพูดจริงทำจริงทั้งจริงต่อตัวเอง และจริงต่อผู้อื่นจริงต่อเวลาจริงต่อหน้าที่การงาน

๒. ทมะการฝึกฝน, การข่มใจฝึกนิสัยปรับตัว, รู้จักควบคุมจิตใจฝึกหัดตัดนิสัยแก้ไขข้อบกพร่องปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญาสัจจะจะไม่ไปได้ถ้าหากเราไม่รู้จักควบคุมจิตใจตัวเองซึ่งจิตมันจะคิดุ่นวายสับสนด้วยอำนาจแห่งกิเลสคือรักโลภโกรธหลงเข้าครอบงำจะทำให้ตัวเราทั้งสัจจะ

๓. ขันติความอดทน, ตั้งหน้าทำหน้าที่การงานด้วยความขยันหมั่นเพียรเข้มแข็งอดทนไม่หวั่นไหวมั่นในจุดหมายไม่ท้อถอยเป็นคุณธรรมที่มีความสำคัญมากใช้ควบคุมพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ของทั้งคน และสัตว์เป็นบารมีธรรมในพระพุทธศาสนา

๔. จาคะความเสียสละสละกิเลสสละความสุขสบาย และผลประโยชน์ส่วนตนได้การสละสิ่งของอันเป็นของๆตนแก่บุคคลที่ควรจะให้เป็นการสละอารมณฺ์บุญ และเนาออกจากใจจะทำให้ใจสะอาดสงบสดชื่นเบิกบานพร้อมที่จะรับฟังความทุกข์ความคิดเห็น และความต้องการของผู้อื่นพร้อมที่จะร่วมมือช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จิตใจไม่มีความคับแคบเห็นแก่ตนหรือเอาแต่ใจตัวมีน้ำใจให้แก่กัน

สรุปได้ว่าหลักขรราวาสธรรม๔เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาที่มีการกล่าวถึงความเป็นขรราวาสที่ดีเป็นประชาชนที่ดีหรือเป็นผู้ร่วมงานที่ดีซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาลเป็นพุทธวิธีการบริหารซึ่งเป็นแนวทางที่ดีที่ควรนำมาปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดผลที่ดีแก่หน่วยงาน

**ฉ. สารณียธรรม ๖** แปลว่าธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความให้ระลึกถึง<sup>๑๖๙</sup> ธรรมเป็นเหตุที่ระลึกถึงกัน, หลักการอยู่ร่วมกันได้แก่<sup>๑๗๐</sup>

๑. เมตตาทายกรรม : ตั้งเมตตาทายกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งต่อหน้า และลับหลังคือช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมคณะด้วยความเต็มใจแสดงกิริยาอาการสุภาพเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๒. เมตตาวจีกรรม : ตั้งเมตตาวจีกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งต่อหน้า และลับหลังคือช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์สั่งสอนแนะนำตักเตือนด้วยความหวังดีกล่าววาจาสุภาพแสดงความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้า และลับหลัง

๓. เมตตามโนกรรม : ตั้งเมตตามโนกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งต่อหน้า และลับหลังคือตั้งจิตปรารถนาดีคิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กันมองเห็นในแง่ดีมีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

<sup>๑๖๗</sup> พุ.สุ. (ไทย) ๒๕/๓๑๑/๓๖๑.

<sup>๑๖๘</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๑๓.

<sup>๑๖๙</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๗/๒๕๗.

<sup>๑๗๐</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๐๐.

๔. สาธารณโภคี : ได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปันกันคือเมื่อได้สิ่งใดมาโดยชอบธรรมแม้เป็นของเล็กน้อยก็ไม่หวงไว้ผู้เดียวนำมาแบ่งปันเฉลี่ยแจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกันข้อนี้ใช้อุปปฏิวัตต์โภคีก็ได้

๕. สีสสามัญญตา : มีศีลบริสุทธ์เสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้า และลับหลังคือมีความประพฤติสุจริตตั้งตามถูกต้องตามระเบียบวินัยไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ

๖. ทิฏฐิสามัญญตา : มีทิฏฐิตั้งงามเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้า และลับหลังคือมีความเห็นชอบร่วมกันในข้อที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้นสิ้นทุกข์หรือขจัดปัญหา

สรุปได้ว่าหลักสาราณียธรรม๖เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาที่มีการกล่าวถึงการช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมคณะด้วยความเต็มใจแสดงกิริยาอาการสุภาพเคารพนับถือกันช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์สั่งสอนแนะนำตักเตือนด้วยความหวังดีกล่าววาจาสุภาพแสดงความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้า และลับหลังซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาลเป็นพุทธวิธีการบริหารซึ่งเป็นแนวทางที่ดีที่ควรนำมาปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดผลที่ดีแก่หน่วยงาน

**ข. กัลยาณมิตรธรรม ๗** คือมีผู้แนะนำสั่งสอนที่ปรึกษาเพื่อนที่คบหา และบุคคลผู้แวดล้อมที่<sup>๑๗๑</sup> การรู้จักเลือกเสวนาบุคคลหรือเข้าร่วมหมู่กับท่านผู้ทรงปัญญาที่มีความรู้ความสามารถซึ่งจะช่วยแนะนำสั่งสอนชักจูงช่วยเหลือชี้ช่องทางเป็นแบบอย่างตลอดจนเป็นเครื่องอุดหนุนเกื้อกูลแก่กันให้ดำเนินก้าวหน้าไปด้วยดีในการศึกษาอบรมการครองชีวิตการประกอบกิจการและธรรมปฏิบัติในคัมภีร์วิสุทธิมคค์ได้ยกตัวอย่างไว้เช่นพระพุทธเจ้าพระอรหันตสาวกครูอาจารย์ และท่านผู้เป็นพหูสูตทรงปัญญาสามารถสั่งสอนแนะนำเป็นที่ปรึกษาได้แม้จะอ่อนวัยกว่า<sup>๑๗๒</sup> คุณสมบัติของกัลยาณมิตรได้แก่

๑. ปิโยนารักคือเข้าถึงจิตใจสร้างความรู้สึกลสนิทสนมเป็นกันเองให้ผู้ผู้อยากเข้าใกล้อยากเข้าไปขอคำแนะนำปรึกษาหารือผู้ให้บริการจึงต้องมีหลักธรรมคือพรหมวิหาร ๔, สังคหัตถ์ ๔ และอิทธิบาท ๔ เป็นต้น

๒. ครุณาเคารพคือมีความประพฤติสมควรแก่ฐานะทำให้เกิดความรู้สึกรับรองใจเป็นที่พึงได้ และปลอดภัยดำเนินชีวิตตามหลักวิชาการความรู้หรือตามหลักธรรมของพระศาสนา

๓. ภาวนีโยนำเจริญใจหรือนายกย่องในฐานะทรงคุณคือมีความรู้จริงทรงภูมิปัญญาแท้จริง และเป็นผู้ที่ฝึกฝนปรับปรุงตนเองอยู่เสมอเป็นที่นายกย่องควรเอาอย่างทำให้ผู้เอย้อย่าง และรำลึกถึงความซาบซึ้งมั่นใจ และภูมิปัญญาดีอย่างอบอวลอย่างมั่นใจเป็นผู้แสวงหาความรู้อยู่เสมอ

๔. วัตตารูจักพูดให้ได้ผลรู้จักชี้แจงให้เข้าใจรู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไรอย่างไร และกับใครคอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือนเป็นที่ปรึกษาที่ดีซึ่งก็ต้องเป็นนักสื่อสารที่ดีเอาใจใส่สื่อสารกับผู้ร่วมไปด้วยอยู่เสมอเพื่อให้รู้เข้าใจตรงกัน เป็นต้น

<sup>๑๗๑</sup> ๑๗๑ อ.ส.ต.ต. (ไทย) ๒๓/๓๔/๓๓.

<sup>๑๗๒</sup> ๑๗๒ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๐๔.

๕. วจนักขโมตทนต่อถ้อยคำคือพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถามแม้จะจุกจิกตลอดจนทนต่อคำที่ล่วงเกิน และคำตักเตือนวิพากษ์ต่างๆอดทนฟังได้ไม่เบื้อหนายไม่เสียอารมณ์การที่เอาแต่พูดอย่างเดียวโดยไม่ยอมรับฟังผู้อื่นนั้นไม่ใช่การกระทำที่ถูกต้องเราต้องรู้จักยอมรับฟังด้วย เพราะการรับฟังเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารให้ได้ผลแม้ว่าเขาพูดมาจะไม่ถูกใจก็ทนได้

๖. คัมภีร์จะกะถักตดาถลงเรื่องล้าลึกได้คือกล่าวชี้แจงเรื่องต่างๆ ที่ยุ่งยากลึกซึ้งให้เข้าใจได้ปัญหาอะไรที่หนัก และยากก็เอามาชี้แจงอธิบายช่วยทำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีความกระจ่างแจ้งเรื่องที่ล้าลึกที่ยากก็ทำให้ตื่นใ้ง่ายได้

๗. โนัจฐาเนนโยชะเยไม่ชักนำในอาฐานคือไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสียหรือเรื่องเหลวไหลไม่สมควรที่ไม่เป็นประโยชน์ไม่ใช่สาระที่ไม่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย

สรุปได้ว่าหลักกัลยามิตรธรรม๗เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาที่มีการกล่าวถึงความสามารถซึ่งจะช่วยแนะนำสั่งสอนชักจูงช่วยเหลือชี้ช่องทางเป็นเครื่องอุดหนุนเกื้อกูลแก่กันให้ดำเนินก้าวหน้าไปด้วยดีในการศึกษาอบรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาลเป็นพุทธวิธีการบริหารซึ่งเป็นแนวทางที่ดีที่ควรนำมาปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดผลที่ดีแก่หน่วยงาน

**ข. อปทานิยธรรม๗ของกษัตริย์วชิหรือวชิออปทานิยธรรม ๗** คือ ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม<sup>๑๗๓</sup> เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียวสำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมืองประกอบด้วย

๑. หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์
๒. พร้อมเพรียงกันประชุมพร้อมเพรียงกันเลิกประชุมพร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ
๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้
๔. ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววชิเคารพณ์บถือท่านเหล่านั้นเห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง
๕. บรรดากุลสตรีกุลกุมารีทั้งหลายให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหงหรืออุคร่าขื่นใจ
๖. เคารพณ์การบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถาน และปูชนียวัตถุตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่างๆ) ของวชิ (ประจำชาติ) ทั้งภายในและภายนอกไม่ปล่อยให้ธรรมิกพัสที่เคให้เคทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป
๗. จัดให้ความอารักขาคุ้มครองป้องกันอันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้างหมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่าขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมิได้มาพึงมาสู่แวนแคว้นที่มาแล้วพึงอยู่ในแวนแคว้นโดยผาสุก

สรุปได้ว่าหลักออปทานิยธรรม๗เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาที่มีการกล่าวถึงการเป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียวสำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมืองซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาลเป็นพุทธวิธีการบริหารซึ่งเป็นแนวทางที่ดีที่ควรนำมาปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดผลที่ดีแก่หน่วยงาน

<sup>๑๗๓</sup>ที่.ม. (ไทย) ๑๐/๖๘/๘๖.

**ณ. สัปปริสธรรม ๗** หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ<sup>๑๗๔</sup> ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ, คุณสมบัติของคนดี, ธรรมของผู้ดี<sup>๑๗๕</sup> ได้แก่

๑. ฉัมมัณฺญุตาคือความรู้จักกรรมรู้หลักหรือรู้จักเหตุคือรู้หลักความจริงรู้หลักการรู้หลักเกณฑ์รู้กฎแห่งธรรมดารู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล

๒. อັถถิณฺญุตาคือความรู้จักอรรถรู้ความมุ่งหมายหรือรู้จักผลคือรู้ความหมายรู้ความมุ่งหมายรู้ประโยชน์ที่ประสงค์จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำหรือความเป็นไปตามหลัก

๓. อັถตฺถิณฺญุตาคือความรู้จักตนคือรู้ว่าเรานั้นว่าโดยฐานะภาวะเพศกำลังความสามารถความถนัด และคุณธรรมเป็นต้นบัดนี้เท่าไรอย่างไรแล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

๔. มัตตฺถิณฺญุตาคือความรู้จักประมาณคือความพอดีเช่นภิกษุรู้จักประมาณในการรับและบริโภคปัจจัยสี่ศฤงฆ์รู้จักประมาณในการใช้จ่ายโภคทรัพย์พระมหากษัตริย์รู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาชญา และในการเก็บภาษีเป็นต้น

๕. กาลิณฺญุตาคือความรู้จักกาลคือรู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจการทำหน้าที่การทำงานเช่นให้ตรงเวลาให้เป็นเวลาให้ทันเวลาให้พอเวลาให้เหมาะสมเวลา เป็นต้น

๖. ปริสฺสิณฺญุตาคือความรู้จักบริษัทคือรู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุมรู้จักิริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้นๆ ว่าชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาจะต้องทำกิจอย่างนี้จะต้องพูดอย่างนี้ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้เป็นต้น

๗. ปุคคฺลิณฺญุตาคือหรือปุคคฺลปโรปริณฺญุตาคือ ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอรรถยาศัยความสามารถ และคุณธรรมเป็นต้นใครๆยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆด้วยดีว่าควรจะคบหรือไม่จะใช้จะตำหนิกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร

สรุปได้ว่าหลักสัปปริสธรรม๗เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาที่มีการกล่าวถึงคุณสมบัตินี้ของคนดี, ธรรมของผู้ดีซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมมาภิบาลเป็นพุทธวิธีการบริหารซึ่งเป็นแนวทางที่ดีที่ควรนำมาปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดผลที่ดีแก่หน่วยงาน

**ณ. มรรคมืองค์๘หรืออัญจกิมรรค** เรียกเต็มว่าอริยอัญจกิมรรค<sup>๑๗๖</sup> แปลว่า “ทางมีองค์๘ประการอันประเสริฐ” องค์ ๘ ของมรรค (มัคคังคะ) มีดังนี้

๑. สัมมาทิฏฐิ (เห็นชอบ) ได้แก่ความรู้หรือวิจัยัจจ๔หรือเห็นไตรลักษณ์หรือรู้อกุศลและอกุศลมูลกับกุศล และกุศลมูลหรือเห็นปฏิจสมุปบาท

๒. สัมมาสังกัปปะ (ดำริชอบ) ได้แก่ เนกขัมมสังกัปปอพยาบาทสังกัปปอวิหิงสาสังกัปป

๓. สัมมาวาจา (เจรจาชอบ) ได้แก่ วจีสุจจริต

๔. สัมมากัมมันตะ (กระทำชอบ) ได้แก่ กายสุจจริต

<sup>๑๗๔</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔; ๔๓๙/๓๑๒.

<sup>๑๗๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๑๐.

<sup>๑๗๖</sup> อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๕๖๙/๓๐๗.

๕. สัมมาอาชีวะ (เลี้ยงชีพชอบ) ได้แก่ เว้นมิจฉาชีพประกอบสัมมาชีพ
๖. สัมมาวายามะ (พยายามชอบ) ได้แก่ ปธานหรือสัมมัปปธาน
๗. สัมมาสติ (ระลึกชอบ) ได้แก่ สติปัฏฐาน ๔
๘. สัมมาสมาธิ (ตั้งจิตมั่นชอบ) ได้แก่ ฌาน ๔

สรุปได้ว่าหลักมรรคมืดองค์ ๘ เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาที่มีการกล่าวถึงการมัชฌิมาปฏิปทาแปลว่าทางสายกลางเพราะเป็นข้อปฏิบัติอันพอดีที่จะนำไปสู่จุดหมายแห่งความหลุดพ้นเป็นอิสระดับทุกข์ตลอดปัญหาไม่ติดข้องซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมมาภิบาลเป็นพุทธวิธีการบริหารซึ่งเป็นแนวทางที่ดีที่ควรนำมาปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดผลที่ดีแก่หน่วยงาน

## ๒.๕ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

### ๒.๕.๑ ความเป็นมา

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจัดตั้งขึ้นเนื่องมาจากการจัดตั้งโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษา และบาลีวิสามัญศึกษาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้ง ๒ แห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเปิดดำเนินการมาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๔๓๒ และ พ.ศ. ๒๔๘๙ ตามลำดับ ต่อมามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้จัดแผนกมัธยมศึกษาขึ้น เรียกว่า “โรงเรียนบาลีมัธยมศึกษา” เมื่อโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษาได้แพร่หลายออกไป ทางคณะสงฆ์โดยองค์การศึกษา จึงได้กำหนดให้เรียกโรงเรียนประเภทนี้ว่า “โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำหรับนักเรียน” โดยสังฆมนตรี จากนั้นกระทรวงศึกษาธิการได้ออกเป็นระเบียบกระทรวงศึกษาธิการตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๐ ต่อมาปี พ.ศ. ๒๕๐๗ ได้มีการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลีขึ้นใหม่ เรียกว่า “บาลีศึกษาสามัญ และปริยัติศึกษา” พร้อมทั้งยกเลิกระเบียบสังฆมนตรีว่าด้วยการศึกษาของโรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำหรับนักเรียน ต่อมาพิจารณาเห็นว่า การศึกษาทางโลกเจริญก้าวหน้ามากขึ้นตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลก จึงเห็นควรให้มีโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาขึ้น เพื่อให้ผู้ศึกษาได้บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ทั้งทางโลก และทางธรรมควบคู่กันไป จึงได้มีระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม พุทธศักราช ๒๕๑๔ รongรับ และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พุทธศักราช ๒๕๓๕ ซึ่งใช้อยู่ในปัจจุบัน

ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๓๕ กำหนดว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นในวัดหรือที่ธรณีสงฆ์หรือที่ดินของมูลนิธิทางพระพุทธศาสนา เพื่อให้การศึกษาแก่พระภิกษุสามเณร ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจะจัดตั้งขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการ และด้วยความเห็นชอบของประธานสภาการศึกษาสงฆ์ โรงเรียนต้องจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวง ศึกษาธิการโดยสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ( เดิมกรมการศาสนา) จะให้การสนับสนุนเป็นเงินอุดหนุนตามกำลังงบประมาณ และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากำหนด

ดังนั้น โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้เกิดการศึกษาอบรมแก่เยาวชนชายที่เข้าไปบวชในพระพุทธศาสนา โดยใช้หลักธรรมคำสอนแห่งพระพุทธศาสนาเป็นหลักสูตรการอบรมเพื่อให้ผู้ได้รับการอบรมมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม สมกับที่ประเทศไทยเป็นเมืองแห่งพระพุทธศาสนา

ปัจจุบันมีการศึกษาสงฆ์มีอยู่ ๓ แผนก ได้แก่ แผนกธรรม แผนกบาลี และแผนกสามัญศึกษา แผนกธรรม และแผนกบาลีนั้นเป็นการจัดการศึกษาเฉพาะด้านหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนาล้วน ๆ ไม่มีวิชาสามัญศึกษาเข้าไปปะปน ส่วนแผนกสามัญศึกษานั้นเป็นการจัดการศึกษาที่ผสมผสานกันทั้งหลักสูตรแผนกธรรม แผนกบาลี และหลักสูตรสามัญศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเข้าด้วยกัน แต่หลักสูตรแผนกธรรม - บาลีไม่เข้มข้นมากนัก แต่ก็ยังมีเนื้อหามากกว่าวิชาพระพุทธศาสนาในโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจึงเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมกับเยาวชนยุคปัจจุบัน เพราะสามารถบูรณาการนำเอาการศึกษาสงฆ์ทั้ง ๓ แผนกมาหลอมเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งเป็นการศึกษาแผนกเดียวที่ทุกคนยอมรับว่า เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของคณะสงฆ์ตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒<sup>๑๗๗</sup>

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาของคณะสงฆ์ไทยนั้นเกิดขึ้นหลังจากโรงเรียนวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดถูกยุบเลิกตามมติเถรสมาคมแล้วนักเรียนที่เรียนอยู่ที่ดินรนาที่เรียนใหม่ขณะนั้นมีโรงเรียนราษฎร์ของวัดซึ่งตั้งขึ้นโดยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการนักเรียนส่วนมากก็เข้าเรียนที่โรงเรียนราษฎร์ของวัดบ้างสมัครสอบเทียบบ้างเข้าเป็นนักเรียนผู้ใหญ่บ้างในขณะเดียวกันนั้นได้มีผู้แทนราษฎร์คือนายอุยธ ฝ้ายคุณวงศ์ ส.ส.มหาสารคามกับคณะยื่นเรื่องราวขอให้พระภิกษุสามเณร และกระทรวงศึกษาธิการได้ส่งเรื่องมายังกรมการศาสนาซึ่งกองศาสนศึกษาเป็นเจ้าหน้าที่ในเรื่องนี้โดยตรงได้มีการประชุมพิจารณากันในระดับเจ้าหน้าที่ และผู้เกี่ยวข้องของกรมการศาสนา และต่างกรมลงความเห็นว่าจะตั้งโรงเรียนสนองความต้องการของพระภิกษุสามเณรให้ได้เรียนทั้งวิชาธรรม และวิชาสามัญควบคู่กันไปโดยไม่มีการสมทบสอบ ให้กระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้สอบเองจากการประชุมระดับเจ้าหน้าที่ได้เสนอกระทรวงเห็นชอบได้ตั้งคณะกรรมการขึ้นโดยมีนายจรูญวงศ์ สายันท์อธิบดีกรมวิชาการในขณะนั้นเป็นประธาน และคณะกรรมการต่าง ๆ ผู้แทนมหาวิทยาลัยผู้แทนมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และผู้แทนกรมการศานายกร่างระเบียบหลักสูตรวิธีการวัดผลในระดับชั้น ป.๗, ม.ศ.๓, ม.ศ.๕ และให้ชื่อโรงเรียนนี้ว่า “โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา”<sup>๑๗๘</sup>

โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษานี้ย่อมเป็นฐานรองรับการศึกษาในระดับอุดมศึกษาต่อไปเป็นรายการศึกษาที่จะขึ้นสู่ระดับมหาวิทยาลัย และประกาศนียบัตรมีศักดิ์ และสิทธิ์เช่นเดียวกับโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทุกประการจึงมีผู้นิยมตั้ง และเรียนมากขึ้น

<sup>๑๗๗</sup>โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา. จาก [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <https://th.wikipedia.org>. [๑๐ ธันวาคม ๒๕๕๙]

<sup>๑๗๘</sup>กองศาสนศึกษา, ประวัติการศึกษาของสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๗), หน้า ๑๔๑-๑๕๒.

ตามลำดับ<sup>๑๗๙</sup> ฉะนั้นกระทรวงศึกษาธิการอาศัยอำนาจตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๖ ลงวันที่ ๒๙ กันยายนพ.ศ. ๒๕๑๕ ได้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๑๔ ขึ้นเพื่อให้เป็นการศึกษาแบบประยุกต์เมื่อวันที่ ๑๔ กรกฎาคมพ.ศ. ๒๕๑๔<sup>๑๘๐</sup> ในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ ฝ่ายการศึกษาพระปริยัติธรรมกองศาสนศึกษากรมการศาสนาได้สำรวจจำนวนโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาทั่วประเทศทั้งหมด ๔๐๔ โรงเรียน ซึ่งสามารถแบ่งตามขนาดของโรงเรียนได้ดังนี้<sup>๑๘๑</sup>

๑. โรงเรียนขนาดเล็ก (ต่ำกว่า ๒๐๐ รูป) จำนวน ๒๘๒ โรงเรียน
๒. โรงเรียนขนาดกลาง (๒๐๐-๔๙๙ รูป) จำนวน ๑๐๕ โรงเรียน
๓. โรงเรียนขนาดใหญ่ (๕๐๐ รูปขึ้นไป) จำนวน ๑๗ โรงเรียน

สรุปได้ว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เกิดขึ้นเพื่อให้การศึกษอบรมแก่เยาวชนชายที่เข้าไปบวชในพระพุทธศาสนา โดยใช้หลักธรรมคำสอนแห่งพระพุทธศาสนาเป็นหลักสูตรการอบรมเพื่อให้ผู้ได้รับการอบรมมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม สมกับที่ประเทศไทยเป็นเมืองแห่งพระพุทธศาสนา เพื่ออนุเคราะห์ สงเคราะห์ แก่กุลบุตรที่สนใจในการศึกษา แต่ฐานะยากจนปัจจุบันมีการศึกษาสงฆ์มีอยู่ ๓ แผนก ได้แก่ แผนกธรรม แผนกบาลี และแผนกสามัญศึกษา เป็นเป็นการเพิ่มเติมความรู้แก่กุลบุตร ที่สนใจศึกษาหาความรู้เพื่อนำไปใช้ในชีวิต และพัฒนาประเทศชาติสืบไป

### ๒.๕.๒ ความหมาย

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นศาสนศึกษาแผนกสามัญศึกษา อยู่ในความผิดชอบของ กองพุทธศาสนศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ดำเนินการจัดการศึกษาทางวิชาการพระพุทธศาสนา แผนกนักธรรม-ภาษาบาลี และหลักสูตรการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.๑-ม.๓) และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.๔-ม.๖) ให้แก่พระภิกษุสามเณรการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาเป็นการจัดการศึกษาเพื่อให้พระภิกษุสามเณรได้เรียนรู้ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ<sup>๑๘๒</sup> ซึ่งปัจจุบันสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการศึกษาของสงฆ์ประเภทนี้ภายใต้การควบคุมของสภาการศึกษาคณะสงฆ์ซึ่งมีสมเด็จพระสังฆราชเป็นประธาน และยังมีคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

<sup>๑๗๙</sup>มานพ ผลไทรินทร์, **หลักการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๕), หน้า ๒๖.

<sup>๑๘๐</sup>กองศาสนศึกษา, **ประวัติการศึกษาของสงฆ์**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๗), หน้า ๑๕๒.

<sup>๑๘๑</sup>ฝ่ายการศึกษาพระปริยัติธรรม, **ทะเบียนโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ๒๕๕๙ ครั้งที่ ๑**, สืบค้นเมื่อ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐. [http://www.psg4.net/news-detail\\_1024\\_6827](http://www.psg4.net/news-detail_1024_6827)

<sup>๑๘๒</sup>เจริญผล สุวรรณโชติ, “การบริหารการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย”, เอกสารการสอนชุดวิชา **ทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๑๓๘.

### ก. สภาการศึกษาสงฆ์

สภาการศึกษาของคณะสงฆ์เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งของมหาเถรสมาคม เมื่อพ.ศ. ๒๕๑๒ ประกอบด้วยสมเด็จพระสังฆราชทรงเป็นประธานแม่กองบาลี และแม่กองธรรมสนามหลวง เป็นรองประธาน ๒ รูป นายกสภามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอธิการบดีสภาการศึกษามหามกุฏราชวิทยาลัยเลขาธิการมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเลขาธิการสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ และผู้ทรงคุณวุฒิไม่เกิน ๙ ท่าน ที่สมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้งตามคำกราบทูลของสภาการศึกษาของคณะสงฆ์หน้าที่สำคัญของสภาการศึกษาของคณะสงฆ์คือควบคุม และส่งเสริมการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ โดยมีอำนาจพิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายงานโครงการต่างๆ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตร และแบบเรียนตามโครงการศึกษาทุกระดับพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับการศึกษาตลอดจนพิจารณาเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่มหาเถรสมาคมมอบหมาย ทั้งนี้อำนาจแต่งตั้งกรรมการทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับการศึกษาอีกด้วย<sup>๑๘๓</sup>

### ข. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงกรมปีพุทธศักราช ๒๕๔๕ ซึ่งมีฐานะเป็นกรมขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีโดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้<sup>๑๘๔</sup>

๑. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยคณะสงฆ์กฎหมายว่าด้วยการกำหนดวิทยฐานะผู้สำเร็จการศึกษาวិชาการพระพุทธศาสนา รวมทั้งกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒. รับสนองงานประสานงาน และถวายเป็นบุญกุศลสนับสนุนกิจการของคณะสงฆ์การบริหารการปกครอง

๓. เสนอแนวทางกำหนดนโยบาย และมาตรการในการคุ้มครองพระพุทธ ศาสนา

๔. ส่งเสริมดูแลรักษา และทำนุบำรุงศาสนสถาน และศาสนวัตถุทางพระพุทธศาสนา

๕. ดูแลรักษา และจัดการศาสนสมบัติกลางทางพระพุทธศาสนา

๖. พัฒนาพุทธมณฑลให้เป็นศูนย์กลางทางพระพุทธศาสนา

๗. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๘. ทำนุบำรุงส่งเสริมการพุทธศาสนศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้คู่คุณธรรม

๙. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมายสำหรับหน่วยงานราชการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาตินั้นประกอบด้วยกองกลางกองพุทธศาสนศึกษากองพุทธศาสนสถานสำนักงานพุทธมณฑลสำนักงานศาสนสมบัติสำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม

<sup>๑๘๓</sup> กิตติ ธีรคันต์, เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ ม.ต้น-ม.ปลาย, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๙), หน้า ๑๕.

<sup>๑๘๔</sup> สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ปฏิทินการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ, (ม.ป.ท., ๒๕๔๖), หน้า ๑๕.



### ค. กองพุทธศาสนศึกษา

เป็นหน่วยงานที่สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติที่ทำหน้าดูแลการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาโดยตรงซึ่งมีหน้าที่ดังนี้<sup>๑๘๕</sup>

๑. ประสาน และดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมดูแลจัดการศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนาการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา และรับผิดชอบงานการศึกษาของคณะสงฆ์การศึกษาสังเคราะห์ และการศึกษาอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการศาสนา

๒. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำสื่อการเรียนการสอนด้านศาสนาวิเคราะห์ทางวิชาการต่างๆเกี่ยวกับพระพุทธศาสนาเป็นแหล่งความรู้ที่เป็นระบบ และอ้างอิงได้

๓. สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาทุกระดับรวมทั้งการนิเทศติดตามและประเมินผลการศึกษาทุกประเภท

๔. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### ข. คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วยอธิบดีกรมการศาสนาเป็นประธานผู้แทนกรมสามัญศึกษาผู้แทนกรมวิชาการผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนผู้แทนกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาจำนวนไม่เกิน ๔ ท่านเป็นกรรมการ และผู้อำนวยการกองศาสนศึกษากรมการศาสนาเป็นกรรมการ และเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษามีอำนาจหน้าที่<sup>๑๘๖</sup> ดังนี้

๑. กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุน

๒. กำหนดนโยบาย และแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียน

๓. พิจารณาวินิจฉัยคำร้องทุกข์ของผู้รับใบอนุญาตผู้จัดการครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ผู้อำนวยการครู และเจ้าหน้าที่

๔. ควบคุมดูแลการจัดการศึกษาให้มีการศึกษาพระปริยัติธรรมเป็นหลัก และป้องกันมิให้มีการเปลี่ยนแปลงพระธรรมวินัยให้ผิดไปจากพระบาลีในพระไตรปิฎก

๕. ให้คำแนะนำส่งเสริมการจัดการศึกษา

๖. ตรวจสอบการดำเนินการของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาตลอดจนหลักฐานเอกสารต่างๆ ทุกประเภทถ้าปรากฏมีความบกพร่องให้พิจารณาเสนอกรมการศาสนาเพื่อขอความเห็นจากประธานสภาการศึกษาของคณะสงฆ์เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้วกรมการศาสนามีอำนาจสั่งปิดโรงเรียนได้

๗. วินิจฉัยชี้ขาดปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติตามระเบียบนี้

<sup>๑๘๕</sup> อ่างแล้ว, สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๖, หน้า ๑๑-๑๒.

<sup>๑๘๖</sup> วิชัย ธรรมเจริญ, คู่มือการปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๑), หน้า ๒๘-๒๙.

๘. แต่งตั้งคณะกรรมการให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษามอบหมาย

ง. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนโรงเรียนต่างๆ โรงเรียนละ ๑ ท่านยกเว้นกลุ่มโรงเรียนที่มีโรงเรียนไม่เกิน ๑๐ โรงเรียนให้มีคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

๑. ผู้จัดการโรงเรียน
๒. ผู้อำนวยการ/อาจารย์ใหญ่/ครูใหญ่
๓. ครูคฤหัสถ์จากโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนละ ๑ ท่าน

ให้คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนเลือกประธานกรรมการ และรองประธานกรรมการสำหรับรองประธานกรรมการกลุ่มโรงเรียนใดมีโรงเรียน ๔๐ โรงเรียนให้เลือกรองประธานได้ ๒ รูป และให้เลือกรองประธานเพิ่มขึ้นอีก ๑ รูปต่อ ๒๐ โรงเรียนที่เพิ่มขึ้นจาก ๔๐ โรงเรียนส่วนตำแหน่งกรรมการและเลขานุการให้ประธานกรรมการเป็นผู้เลือกการเลือกผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวให้เลือกจากบุคคลในคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนเว้นแต่ประธานกรรมการในการแต่งตั้งกรรมการศาสนาจะแต่งตั้งเฉพาะตำแหน่งประธานกรรมการส่วนตำแหน่งอื่นให้ประธานเป็นผู้แต่งตั้งแล้วรายงานกรรมการศาสนาทราบผู้ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งต่างๆให้อยู่ในตำแหน่งคราวละ ๒ ปีงบประมาณถ้าผู้ได้รับเลือกพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระให้เลือกผู้ดำรงตำแหน่งแทนจนครบวาระสำหรับตำแหน่งประธานกรรมการถ้าวาระดำรงตำแหน่งเหลือไม่ถึง ๖๐ วันไม่ต้องเลือกผู้ดำรงตำแหน่งแทน<sup>๑๘๗</sup>

คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่<sup>๑๘๘</sup> ดังนี้

๑. กำหนดนโยบายการบริหารกลุ่มโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ
๒. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพในการบริหารงานโรงเรียน และงานวิชาการให้มีมาตรฐานสูงขึ้น และอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน
๓. ติดตาม และประเมินผลการบริหารโรงเรียน และรายงานผลการดำเนินงานให้กรรมการศาสนาทราบ

๔. ดำเนินการอื่นๆเพื่อพัฒนาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาให้เจริญก้าวหน้าโดยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษามีหลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนดังต่อไปนี้

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ให้ความหมายของหลักสูตรการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาว่าเป็นการศึกษาพิเศษเหมือนกับหลักสูตรของ

<sup>๑๘๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๓-๓๔.

<sup>๑๘๘</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๕.

สถานศึกษา<sup>๑๘๙</sup> ด้านการกีฬา นาฏศิลป์ เกษตรกรรม เทคนิค อาชีวศึกษา และการอาชีพอื่นๆ แต่เน้น การศึกษาด้านพระปริยัติธรรม แผนกธรรม บาลี เพื่อจรรโลงความรู้ในพุทธศาสนาเข้าไปด้วยซึ่งก็ จัดเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงต้องยึดถือโครงสร้าง การเทียบโอน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เกณฑ์จบ หลักสูตรหรือเลื่อนช่วงชั้น และมาตรฐานการเรียนรู้ ๘ กลุ่มสาระจากหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. ๒๕๔๔ เช่นกัน แต่ส่วนสาระเพิ่มเติม และหรือรายวิชาเพิ่มเติมให้สถานศึกษากำหนดผลการ เรียนรู้ที่คาดหวังได้เองตามโปรแกรมวิชาที่จัดขึ้น และตามปรัชญาจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา สำหรับ โครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โรงเรียนสามารถจัดโครงสร้าง ของหลักสูตรได้ดังนี้

๑. สามารถปรับเวลาเรียนในแต่ละกลุ่มสาระได้ตามความเหมาะสม และบริบทของ แต่ละโรงเรียน

๒. โรงเรียนต้องจัดสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมรายวิชาธรรมวินัย ศาสนปฏิบัติ และ ภาษาบาลี ให้กับนักเรียนทุกรูปไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้

๓. โรงเรียนสามารถจัดการเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมอื่นๆ โดยเลือกเรียน ใน ๘ กลุ่มสาระที่เหมาะสมกับสมณสาธิต และสอดคล้องตามสภาพชุมชนท้องถิ่นนั้นๆ

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติว่าด้วยประกาศมหาเถรสมาคมเกี่ยวกับโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ ว่าด้วยโครงสร้างหลักสูตรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๒๕๕๔ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ (ฉบับ เห็นชอบของ มหาเถรสมาคม) สาระสำคัญของหลักสูตรนี้ คือวิชาภาษาบาลีที่ ม.ต้น ต้องเรียน ๓๖๐ ชั่วโมง (๙๓๓) และม.ปลายเรียน ๔๘๐ (๑๒๓๓) โดยประเด็นนี้ทางกลุ่ม ฯ ได้แจ้งให้ผู้บริหารโรงเรียน ทราบในการประชุมผู้บริหารวันที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๔ ที่ผ่านมา ว่าทุกโรงเรียนจะต้องสอนภาษา บาลี หรือธรรมศึกษาในภาคเช้า(เพิ่มเติม)อย่างน้อย ๓ ชั่วโมง ถึงจะเพียงพอกับชั่วโมงการเรียนการสอนตามหลักสูตร จึงแจ้งให้ถือปฏิบัติโดยทั่วกัน<sup>๑๙๐</sup>

ส่วนการบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาหมายถึง การ ปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาได้อนุโลมตามภาระงานการบริหาร วิทยาลัยมัธยมศึกษาโดยจำแนกงานออกเป็น ๖ งานดังนี้

๑. การบริหารงานวิชาการหมายถึงการดำเนินกิจการทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนา และการปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพ

<sup>๑๘๙</sup> สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, แนวทางการจัดการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐), หน้า ๖-๗.

<sup>๑๙๐</sup> สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, คู่มือการปฏิบัติงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ศึกษา, ประกาศมหาเถรสมาคม ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ว่าด้วยโครงสร้างหลักสูตร.พ.ศ. ๒๕๕๓.

๒. การบริหารงานบุคคลหมายถึงการคัดเลือกครูเข้ามาทำการสอนการปฐมนิเทศ  
ทะเบียนงานสารสนเทศงานการเงิน และบัญชี

๓. การบริหารงานธุรการ และการเงินหมายถึงงานที่ประกอบด้วยงานสารบรรณ  
ทะเบียนงานสารสนเทศงานการเงิน และบัญชี

๔. การบริหารงานอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อมหมายถึงการดัดแปลงอาคาร  
สถานที่ที่มีอยู่ให้ทันสมัย และใช้ประโยชน์ได้เต็มที่เหมาะสมสะดวกสบายต่อการเรียนของนักเรียน  
ตลอดจนครูคนงาน และผู้มาติดต่อให้ได้รับความสะดวกสบายตามสมควร

๕. การบริหารงานกิจการนักเรียนหมายถึงการจัดการและแนวร่วมทั้งการปฐมนิเทศ  
การให้ความสะดวก และสวัสดิการแก่นักเรียนเช่นการจัดที่รับประทานอาหารการจัดกิจกรรมนักเรียน  
รวมทั้งการรักษาระเบียบวินัย

๖. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหมายถึงการเผยแพร่  
พระพุทธศาสนา และข่าวสารต่างๆด้านหลักธรรมในพระพุทธศาสนาตลอดจนนโยบาย และ  
จุดประสงค์ของโรงเรียนให้แก่ชุมชนทราบ และในขณะเดียวกันนั้นทางโรงเรียนก็จะได้ทราบความคิด  
ความต้องการของชุมชนอีกด้วยเพื่อจะนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับ  
ความต้องการของทั้งสองฝ่าย<sup>๑๙๑</sup>

สรุปได้ว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในด้านของความหมายนั้น ถือว่า  
เป็นศาสนศึกษาแผนกสามัญศึกษา อยู่ในความผิดชอบของ กองพุทธศาสนศึกษาสำนักงาน  
พระพุทธศาสนาแห่งชาติ ดำเนินการจัดการศึกษาทางวิชาการพระพุทธศาสนา แผนกนักธรรม-ภาษา  
บาลี ที่คอยควบคุม และส่งเสริมการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์โดยมีอำนาจพิจารณาให้ความเห็นชอบ  
นโยบายงานโครงการต่างๆ โดยการกำหนดวิสัยฐานะผู้สำเร็จ รวมไปถึงถวายเป็นการสนับสนุนกิจการของ  
คณะสงฆ์การบริหารการปกครองทำให้โรงเรียนพระปริยัติธรรมนั้นได้มีความหมายที่มั่นคงถาวร และ  
โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษานั้น ยังมีการบริหารงานด้านต่างๆ ครบทุกด้าน จึงทำให้  
โรงเรียนพระปริยัติธรรมนั้นเป็นสถานที่ ที่สร้างสิ่งที่ดีๆให้กับสังคม และชุมชน รวมไปถึงการพัฒนา  
บุคลากรให้ประเทศ ได้รับการเจริญก้าวหน้าทางด้านการศึกษาอีกด้านหนึ่งด้วย

### ๒.๕.๓ โครงสร้างโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

แผนโครงสร้างพัฒนาการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาจากการ  
ประชุมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาทั่วประเทศที่วังน้อยจังหวัด  
พระนครศรีอยุธยาระหว่างวันที่ ๙ - ๑๐ กันยายน ๒๕๔๕ มีมติร่วมกันในการจัดทำแผนพัฒนา  
การศึกษาโรงเรียนดังต่อไปนี้

#### ๑. แผนพัฒนาระบบบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม

๑) ให้ส่วนราชการที่มีหน้าที่โดยตรงจัดระบบบริหารโรงเรียนให้การอุดหนุน  
งบประมาณไม่ต่ำกว่า ๖๐% ของค่าใช้จ่ายการบริหารทุกๆด้านมีอาคารสถานที่เป็นต้น

<sup>๑๙๑</sup> อ่างแล้ว.

๒) ระบบการบริหารใหม่ให้โรงเรียนต่างๆมีอัตราตำแหน่งผู้จัดการครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการผู้ช่วยฝ่ายวิชาการผู้ช่วยฝ่ายทะเบียนผู้ช่วยฝ่ายปกครอง และพัฒนาจริยธรรมผู้ช่วยฝ่ายธุรการหรือให้เป็นไปตามระบบของโรงเรียนรัฐบาลทุกประการ

## ๒. แผนพัฒนาหลักสูตร

๑) จัดให้มีโครงการติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่องในการขอเข้ากลุ่มวิชาการสายสามัญของโรงเรียนแต่ละเขตการศึกษา ร่วมกับโรงเรียนสังกัดกรมส่วนรายวิชาปริยัติธรรมยังคงอยู่ ๑๖ กลุ่ม เหมือนเดิม

๒) จัดให้มีหน่วยศึกษานิเทศก์ดูแลงานวิชาการของโรงเรียนโดยทำโครงการข้อสอบกลุ่มทำโครงการปรับปรุงการเรียนการสอนของครูทำโครงการผลิตสื่อการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนของนักเรียนทำโครงการที่ติดตามประเมินผลนักเรียนที่จบหลักสูตร

๓) ให้ความร่วมมือกับกรมวิชาการในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามหลักสูตรที่กำหนด และประเมินผลกระบวนการจัดการศึกษา และปรับปรุงคุณภาพภายในกลุ่มโรงเรียนด้วยกัน

๔) ให้มีการติดตามการดำเนินการของกลุ่มโรงเรียนมีการประสานงานระหว่างกรมวิชาการกรมต้นสังกัดเขตการศึกษา และจังหวัดนั้นๆ

๕) ปรับปรุงหลักสูตรเฉพาะวิชาปริยัติธรรม (ธรรมวินยบาลี) ให้สอดคล้องกับหลักสูตรของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

## ๓. แผนพัฒนาสถานศึกษา

๑) จัดให้มีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาของแต่ละโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วม

๒) ให้มีเงินงบประมาณพัฒนาสภาพอาคารเรียน และห้องปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนตามความเหมาะสมแก่โรงเรียนนั้นๆ

๓) โรงเรียนควรมีสภาพแวดล้อมที่ร่มรื่นสะอาดงามตาปลูกต้นไม้ และดอกไม้ประดับให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยห้องเรียนอาคารเรียนวัสดุการเรียนการสอนอยู่ในสภาพที่ได้รับการบำรุงรักษาเป็นอย่างดีพร้อมที่จะใช้ได้ทันที

## ๔. แผนพัฒนาบุคลากร

๑) จะต้องมียุทธศาสตร์ประจำโรงเรียนของกรมต้นสังกัดทุกๆโรงเรียนทั่วประเทศ และอัตราเงินเดือนจากทางราชการอย่างเหมาะสม

๒) มีการประชุมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนปีละ๒ครั้งทั่วประเทศ และตามที่กลุ่มโรงเรียนกำหนดขึ้น

๓) มีการประชุมสัมมนาบุคลากรด้านการจัดทำจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างร่วมกันการปรับปรุง และจัดทำแผนการสอนรายวิชาต่างๆ การสร้างเครื่องมือวัดผล (ปรับปรุงกระบวนการวิธีการมากกว่าเน้นเนื้อหาวิชา) การแนะนำวิชาการทำข้อสอบ และการผลิตสื่อการเรียนการสอนการประเมินผลด้านจิตพิสัยการอบรมเทคนิคการสอนรายวิชาการพัฒนาการเรียนสอนโดยใช้นวัตกรรมจัดทำแผนนิเทศภายในโรงเรียนการอบรมผู้บริหารหัวหน้าหมวดวิชา ฯลฯ การวิเคราะห์ข้อสอบตามจุดประสงค์การเรียนรู้อย่าง

### ๕. แผนพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

๑) จะต้องมียงบประมาณส่งเสริมวิชาการเช่นมีห้องสมุดที่สะอาดน่าเข้าไปใช้บริการมีความสะดวกสบายเป็นกันเองมีเอกสารหลักสูตรสื่อการเรียนการสอนพอเพียงสำหรับครู และนักเรียน

๒) จะต้องมียงบประมาณจัดนิเทศดูงานการเรียนการสอนมีเครื่องมือวัดผลจัดโครงการเพิ่มประสบการณ์ให้แก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และเสนอแนะแนวคิดใหม่ๆ ที่จะนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อการเรียนการสอน

### ๖. แผนพัฒนาส่งเสริมกิจกรรมนักเรียน

๑) มีการอบรมนักเรียน และหัวหน้านักเรียน

๒) จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมการศึกษา และวันสามเณรขึ้น

๓) จัดให้มีกิจกรรมแนะแนวการศึกษา และการออกค่ายอาสาพัฒนา

๔) ส่งเสริมให้มีกิจกรรมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมเอกลักษณ์ไทย

๖) ส่งเสริมให้มีการแข่งขันความเป็นเลิศทางวิชาการ

๗) จัดประกวดผลงานของนักเรียนด้านต่างๆเช่นการบำเพ็ญประโยชน์ต่อชุมชน การแต่งหนังสือการเทศนาการอบรม

๘) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพของนักเรียน

๙) ส่งเสริมการพัฒนาด้านสาธารณสุข และอนามัยของนักเรียน<sup>๑๙๒</sup>

สรุปได้ว่า โครงสร้างโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ต้องประกอบไปด้วย แผนการพัฒนาต่างๆ ทั้งระบบบริหาร แผนพัฒนาหลักสูตร แผนพัฒนาสถานศึกษา แผนพัฒนาบุคลากร และแผนพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อจะเป็นแนวทางทำให้องค์กรหรือสถาบัน บรรลุตามเป้าหมาย คือ ได้มีการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ทั้งบุคลากร ผู้บริหาร รวมไปถึงผู้เรียน เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในองค์กรนั้นๆ

## ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาดังนี้

### ๒.๖.๑ งานวิจัยในประเทศ

ถาวร ศรีแก้ว ได้วิจัยเรื่อง “ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๓” ผลการวิจัย

<sup>๑๙๒</sup> กิตติ อิศรานต์, เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาม.ต้น-ม.ปลาย, ๒๕๔๖, หน้า๕๑-๕๔

พบว่า<sup>๑๙๓</sup> ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราชเขต ๓ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความเหมาะสม ด้านความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ และด้านความพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความพอเพียงของรายได้ และด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง

**วิสา โจนรุ่งสัจย์** ได้วิจัยเรื่อง “ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในสังกัดสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๙๔</sup> ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในสังกัดสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ทางสถิติในระหว่าง เพศชาย และหญิง และกลุ่มที่สถานภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

**วรรณภา กลับคง** ได้วิจัยเรื่อง “ระดับขวัญ และกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และเพื่อหาแนวทางในการบำรุงขวัญ และกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยออกแบบสอบถามในการวิจัย ภาคใต้ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๙๕</sup> ขวัญ และกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูมีระดับขวัญ และกำลังใจระดับมาก ๗ ด้าน คือ ด้านความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านการยกย่องในความสำเร็จ และด้านงานที่ทำหายยกเว้น ด้านเงินฐานะ และความมั่นคง ด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และด้านความเจริญเติบโต และการพัฒนาที่มีระดับขวัญ และกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า แนวทางในการบำรุงขวัญ และกำลังใจของครูในการปฏิบัติงาน ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สำคัญ ๓ อันดับแรก ได้แก่ ด้านเงินฐานะ และความมั่นคง ด้านความเจริญเติบโต และการพัฒนา และด้านนโยบายการบริหาร

**โชติ บดีรัฐ** ได้วิจัยเรื่องการบริหารงานของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนาผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๙๖</sup> ๑) สภาพการบริหารงานของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ มีผลดังนี้ในการบริหารคนมีการสร้าง และพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรทางพระพุทธศาสนาให้มีประสิทธิภาพในการบริหารภาระงานมีการออกกฎระเบียบในการปกครองคณะสงฆ์ และกำหนดโทษผู้ที่ละเมิดกฎระเบียบที่วางไว้ และในการบริหารองค์กรมีการ

<sup>๑๙๓</sup>ถาวร ศรีแก้ว, “เรื่องขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๓”, **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๔๕), หน้า ๔๖.

<sup>๑๙๔</sup>วิสา โจนรุ่งสัจย์, “เรื่องขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในสังกัดงานสภาสถาบันราชภัฏ”, **วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา, ๒๕๔๕), หน้า ๓๒.

<sup>๑๙๕</sup>วรรณภา กลับคง, “ขวัญกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒), หน้า ๓๔.

<sup>๑๙๖</sup>โชติ บดีรัฐ, “การบริหารงานของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๔ เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

ทำงานเป็นทีม ๒) ประสิทธิภาพการบริหารงานของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ ในการบริหารคนมีการดำเนินไปอย่างรวดเร็วสนองต่องานที่มอบหมายให้ทำโดยใช้คนตรงกับความรู้ความสามารถในการบริหารภาระงานมุ่งบริหารอย่างประหยัดคุ้มค่า และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มาติดต่อ และในการบริหารองค์กรได้เน้นในเรื่องสร้างศรัทธาเข้าวัด และปฏิบัติธรรมมากขึ้น ๓) ศักยภาพการบริหารงานของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ ในการบริหารคนมีการนำจุดเด่นของบุคลากรมาใช้ในการบริหารงาน และแก้ปัญหาจุดด้อยของบุคลากรในการบริหารงานในการบริหารภาระงานมีการประยุกต์เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารงาน และในการบริหารองค์กรมีการจัดทำแผนงานหรือโครงการเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ๔) สำหรับแนวทางการพัฒนาการบริหารคนการบริหารภาระงาน และการบริหารองค์กรของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ มีข้อเสนอแนะดังนี้ควรมีวิธีการพัฒนาคนให้เก่งมีความรู้ความสามารถให้มีความรู้ความเข้าใจหลักพระศาสนาที่ถูกต้องโดยวิธีการส่งเสริมให้พระสังฆาธิการมีการศึกษา และพัฒนาภาวะผู้นำมีการพัฒนาสมรรถนะภาระงานด้านการบริหารโดยอบรมให้พระสังฆาธิการให้เป็นผู้นำในการพัฒนาจิตใจจริยธรรมคุณธรรม และให้มีความรู้ และทักษะในเรื่องการป้องกันไม่ให้พุทธศาสนิกชนเสื่อมศรัทธาในพระพุทธศาสนา และตั้งมั่นความเชื่อความเลื่อมใสในพระพุทธศาสนาอย่างยั่งยืนต่อไป

**พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมญาโณ (เสียนดอน)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ศึกษาการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัย พบว่า<sup>๑๙๗</sup> ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นสถานภาพบรรพชิต มีอายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี ไม่มีวุฒิการศึกษาปริญญาธรรม มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง ๕-๑๐ปี

ความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม ต่อการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม พบว่าอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า มีความคิดเห็นด้วยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในงาน ด้านการยอมรับนับถือจากสังคมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเงิน และสวัสดิการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ครูมีสถานภาพ และประสบการณ์การทำงานไม่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่มีอายุ วุฒิการศึกษาทางปริญญาธรรม และวุฒิการศึกษาทางสามัญไม่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

แนวทางการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร ควรทำดังต่อไปนี้ ๑) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรเห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา และเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ๒) ด้าน

<sup>๑๙๗</sup> พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมญาโณ (เสียนดอน), “ศึกษาการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๘, หน้า บทคัดย่อ.



ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ร่วมงานกันควรหมั่นประชุมกันเนื่องด้วยเพื่อแก้ไขข้อขาดตกบกพร่อง และปรับความเข้าใจซึ่งกัน และกัน ควรปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดความเท่าเทียมกัน ๓) ด้านความมั่นคง และก้าวหน้าในงาน ควรมืองค์กรของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมในการต่อสู้เพื่อสิทธิประโยชน์ที่จะพึงมีตามกฎหมายที่จะพึงได้ตามสมควร อีกทั้งหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานภาครัฐควรดูแลและกำหนดแนวทางในการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม ๔) ด้านเงินเดือน และสวัสดิการ หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานภาครัฐควรดูแลกำหนดแนวทางในการจ่ายเดือนครูโดยตรงตามวุฒิการศึกษาโดยแยกจากค่าหัวนักเรียน และค่าบริหารอย่างมีสัดส่วน ๕) ด้านการยอมรับนับถือจากสังคม หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานภาครัฐควรยกฐานะครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมให้เท่าเทียมกับหน่วยงานราชการทั่วไปโดยการออกระเบียบหรือพระราชบัญญัติของโรงเรียนพระปริยัติธรรมมารองรับเพื่อความภาคภูมิใจของชาวครูปริยัติธรรมทุกคน

**พระวรรณกร กิตติญาโณ (แก้วพิลา)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาด้านทักษะการบริหาร ๒) เพื่อพัฒนาทักษะการบริหาร ๓) เพื่อเสนอกระบวนการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการแจกแบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๕๕๖ รูป/คน สถิติที่ใช้ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และแบบตรวจสอบ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๒๐๑ รูป/คน สถิติที่ใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน สนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน เครื่องมือ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า<sup>๑๙๘</sup>

สภาพปัจจุบันปัญหาด้านทักษะการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า มีการขาดการบริหารอย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนาไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงแต่การมอบอำนาจในการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีลำดับชั้นสูงกว่า การจัดการบริหารในภาพรวมไม่เด่นชัดรวมทั้งการบริหารจัดการคณะสงฆ์ในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับเริ่มต้นจนถึงระดับดี การส่งการจากบนลงล่างการศึกษาของวัด และของคณะสงฆ์ขาดการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการที่ดี

การพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษา สำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า ความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และความถูกต้อง ความเป็นประโยชน์ และความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

กระบวนการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย ๕ ส่วน ดังนี้ ๑) องค์ประกอบของทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ๕ ด้าน ๒) กระบวนการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษา ๕ ด้าน ๓) ประเภทการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษา ๕ ด้าน ๔) องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษา ๖ ด้าน และ ๕) กิจกรรมการ

<sup>๑๙๘</sup> พระวรรณกร กิตติญาโณ (แก้วพิลา), “การพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, *ดัชนีนิพนธ์พุทธศาสตร์คุณูปกต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๖๐, หน้า บทคัดย่อ.

พัฒนาทักษะ ๕ กิจกรรม อีกทั้งยังพบหลักปาปณิกธรรม ๓ ที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารที่ตรงตามหลักพระพุทธศาสนา คือ ผู้มองการณ์ไกลในการทำงาน (จักขุมา) เป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน (วิรูโร) และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (นิสสยสัมปันโน)

**เยาวมาลย์ สิทธิเดช** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาปัญหาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ๒) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา และ ๓) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาโดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธีทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพเริ่มจากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๘ รูป/คน การประชุมสนทนากลุ่มจำนวน ๙ รูป/คน การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) จำนวน ๙ รูป/คน และการตรวจสอบรูปแบบด้วยการแจกแบบสอบถามจำนวน ๑๙๖ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่า S.D. และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๙๙</sup>

๑. สภาพปัญหาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พบว่า ๑) ด้านร่างกายพบว่า บุคลากรส่วนมากมีสุขภาพแข็งแรง และบางคนมีสุขภาพอ่อนแอต้องได้รับการพัฒนา ๒) ด้านจิตใจอารมณ์จิตวิทยา พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีจิตใจอารมณ์เป็นกัลยาณมิตร ๓) ด้านสังคม พบว่า บุคลากรส่วนมากมีความเหมาะสม และมีการพัฒนาบุคลิกภาพโดยการเอื้อเฟื้อจากคนในชุมชน และสังคม ๔) ด้านสติปัญญา พบว่า บุคลากรส่วนมากมีการศึกษาระดับปริญญาตรีที่มีประสบการณ์น้อยในการสอน

๒. ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พบว่า การพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จากการศึกษาผู้วิจัยได้แบ่งเป็น ๓ ส่วนคือ ๑ ส่วนนำ ประกอบด้วย ด้านหลักการ ด้านวัตถุประสงค์ และด้านสภาพแวดล้อม ๒ ตัวแบบ ประกอบด้วย ด้านองค์ประกอบ ด้านขั้นตอนการพัฒนาบุคลิกภาพ ด้านวิธีการพัฒนาบุคลิกภาพด้านกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลิกภาพ ๓ เงื่อนไขการนำไปใช้ โดยให้เป็นไปตามหลักการ และวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโรงเรียน

๓. การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ พบว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรควรใช้รูปแบบ Smart Personality Model ผลการตรวจสอบความคิดเห็นความเหมาะสมเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

<sup>๑๙๙</sup>เยาวมาลย์ สิทธิเดช, “รูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา”, *ดุชนิพนธ์พุทธศาสตร์ดุชนิพนธ์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๙, หน้า บทคัดย่อ.

**พระครูปริยัติปัญญาธร (ปรีดี ปณฺธโร)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๒) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และ ๓) เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นงานวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผลการวิจัยพบว่า<sup>๒๐๐</sup>

๑. ผลการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมเป็นที่น่าพอใจอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปัญหาด้านการบริหารจัดการ (Management) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านบุคลากร (Man) ด้านการเงิน (Money) และด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) ตามลำดับ

๒. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO Model มี ๔ องค์ประกอบ คือ ๑)ด้านนโยบายฯ ๒) ด้านวัตถุประสงค์ฯ ๓) ด้าน คณะกรรมการฯ และ ๔) ด้านกระบวนการฯ และมี ๖ ขั้นตอน คือ

๑) การระบุความเสี่ยงฯ ๒)การประเมินความเสี่ยงฯ ๓) การตอบสนองต่อความเสี่ยงฯ ๔) กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงฯ ๕) สารสนเทศ และการสื่อสารฯ และ ๖)การติดตาม และ ประเมินผลฯ

๓) รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สามารถลดความเสี่ยงของสภาพปัญหาการบริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาที่ค้นพบได้ โดยใช้แนวคิดตามรูปแบบทฤษฎีระบบ(System Theory) และมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจน คือ ๑) ด้านบุคลากร กำหนดให้บุคลากรต้องมีความมั่นคงในวิชาชีพที่สูงขึ้น และการลาออกของบุคลากรต้องลดลงร้อยละ ๘๐% ๒) ด้านการเงิน กำหนดให้จัดทำแผนงบประมาณให้ชัดเจน และขอตั้งงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลเพิ่ม ๓) ด้านการบริหารจัดการ กำหนดให้บุคลากรทุกรูป/คนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรในทุกด้าน และมีกฎหมายให้การส่งเสริมการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาเป็นการเพราะให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลา และ ๔) ด้านวัสดุอุปกรณ์ กำหนดให้จัดหาวัสดุอุปกรณ์ ด้วยการขอความร่วมมือของบุคลากร โรงเรียน ชุมชน และผู้ปกครอง

<sup>๒๐๐</sup> พระครูปริยัติปัญญาธร (ปรีดี ปณฺธโร), “รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, **ดุสิตนิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๙, หน้า บทคัดย่อ.

พระครูสุทธิธรรมรัตน์ (จ่านงค์ ทนตจิตโต) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับผู้เรียน” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๒๐๑</sup>

๑. การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา โดยภาพรวมทุกด้านมีความคิดเห็นเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

๒. คุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับผู้เรียนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ๑) ด้านการส่งเสริมโภชนาการ และสุขภาพอนามัยของสามเณร ๒) ด้านเสริมสร้างศักยภาพของสามเณรในการเรียนรู้ทางวิชาสามัญศึกษา และการเป็นศาสนทายาทที่ดี ๓) ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของสามเณรในการอนุรักษ์ และสืบทอดวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ตามลำดับ

๓. กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับผู้เรียนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ซึ่งมีการบริหาร ๔ ด้าน ๑) วิชาการเพิ่มเติม การส่งเสริมโภชนาการ และสุขภาพอนามัยพระ และสามเณรโดยมีเครือข่ายต่าง ๆ ที่มีการส่วนร่วมในการดำเนินงาน ๒) งบประมาณ ได้รับความช่วยเหลือทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน ๓) การบริหารบุคคล ได้รับความร่วมมือทั้งพระภิกษุ และนักปราชญ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมสนับสนุนอนุรักษ์ และสืบสานวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ๔) ส่งเสริมพระภิกษุสามเณรให้มีความรู้ และทักษะพื้นฐานทั้งความรู้ด้านปริยัติสามัญ และทักษะวิชาชีพ ที่สามารถนำไปใช้ในการดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสมกับสมณสาธูป

### ๒.๖.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

ฟินเกอร์ (Finger) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความพึงพอใจในการทำงานของครู” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๒๐๒</sup> ครูที่ทำงานกับผู้ช่วยบริหารที่เน้นทั้งงาน และความสัมพันธ์ในระดับสูง มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าครูที่ทำงานกับผู้ช่วยบริหารที่เน้นทั้งงาน และความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

บอดี (Boyd) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การรับรู้ของครูด้านระดับชั้นทางสังคม สถานภาพทางสังคม ศักดิ์ศรีแห่งอาชีพมีผลต่อระดับขวัญหรือไม่ และสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษากล่าวถึงปัญหาของครูที่มีขวัญ และกำลังใจต่ำคืออะไร โดยศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพ และปริมาณ” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๒๐๓</sup> สถานะทางสังคมศักดิ์ศรีแห่งอาชีพมีผลโดยตรงอย่างมากต่อขวัญ และกำลังใจของครูนอกจากนี้ยังพบอีกว่ามีมิติที่มีผลต่อขวัญ และกำลังใจของครูในระยะสั้น และระยะยาว คือ ระดับทักษะความคิดรวบยอดของผู้บริหาร และครู ความคาดหวังของผู้บริหารการศึกษาต่อสิ่งที่สื่อแสดงถึงการติดต่อระหว่างครูกับ

<sup>๒๐๑</sup>พระครูสุทธิธรรมรัตน์ (จ่านงค์ ทนตจิตโต), “รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, *ดุชนิพนธ์พุทธศาสตร์ดุชนิพนธ์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), บทคัดย่อ.

<sup>๒๐๒</sup>Finger, S.C., *Leadership Style of the Quasi administrators And Teacher Job Satisfaction*, Dissertation Abstracts International, June 1985, 3494-A.

<sup>๒๐๓</sup>Boyd, William Allen 1994, “Teacher Morale and sense of Efficacy as Psycho-Social Variables: Prestige”, *Dissertation Abstracts International*, September 1994, 3274-A.

ผู้เรียน การปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อให้ครู และนักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนการสอน การทำให้ครูมีการยอมรับความก้าวหน้าในอาชีพหรือระบบคุณธรรม และการมีความมั่นคงในอาชีพ

สรุปได้ว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเบื้องต้นมีความสอดคล้องกับการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโดยบูรณาการหลักพุทธบริหารการศึกษาาร่วมด้วยทำให้งานวิจัยในเบื้องต้นมีความน่าสนใจ และผู้วิจัยจะนำไปเป็นแนวทางในการศึกษารายละเอียดต่อไป

## ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาซึ่งประกอบด้วยส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของรูปแบบ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิดของนักการศึกษานักวิชาการแล้วสรุปเป็นความหมายของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ วิธีการสร้างขวัญ และกำลังใจ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ ข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญ กำลังใจดีประโยชน์ของการศึกษาขวัญ และกำลังใจ ดังนี้

**ความหมายของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ ชุมพล พงษากลาง สร้อยตระกูล ( ติวานนท์) อรรถมานะ นุชลี โพธิวรกร เดลเอส บีช (Dale S. Beach) คิน สันต์ (Coughlin) อภิสิตี หนูนภักดี ธีรฉัตร กินบุญ ฟิปโป (Flippo) เดย์ ริ (Davis) มินตัน (Milton) โยเดอร์แอนด์ โอเธอร์ (Yoder and others) และผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ คือ สภาพจิตใจที่นำมาสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย และความกระตือรือร้น ทศนคติที่จะกำหนดระดับความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ และมีมานะบากบั่น ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคน สิ่งเกี่ยวพันกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ และความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน การปรับตัวที่ดีการเป็นตัวของตัวเองในการทำงานให้สำเร็จตามอุดมคติ ความสามัคคีภายในกลุ่ม สภาพที่ไม่มีความขัดแย้ง การปรับตัวได้ดีในสภาพการทำงานต่างๆ ความรู้สึกเป็นสุข การได้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง การที่บุคคลยอมรับเป้าหมายของกลุ่มบุคคล สภาพที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจ และสภาพการทำงาน และองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก

**ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ พรนพ พุกกะพันธ์ ศจี อนันต์นพคุณ วัฒนมา นหิพันธ์ และผู้วิจัยสามารถสรุปความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ ดังนี้ คือ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความเชื่อ สัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์การ สร้างความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ

**วิธีการสร้างขวัญ และกำลังใจ** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ สุเมธ แสงนิม นวล ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ รังสรรค์ ประเสริฐศรี พรนพ พุกกะพันธ์ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ เส่งสิงโตทอง และผู้วิจัยสามารถสรุปวิธีการสร้างขวัญ และกำลังใจ ดังนี้ คือ สร้างทัศนคติที่ดีในการ

ทำงาน วางมาตรฐาน และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เงินเดือนค่าจ้าง และสวัสดิการที่ดี ความพึงพอใจในงานที่ทำ ความเป็นส่วนหนึ่งของงาน สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา พนักงาน และฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงาน มีความรู้สึกมั่นคง และคุ้มค่าในการทำงาน มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่าย นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อ และจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสไต่เต้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้ การควบคุมอารมณ์ ความเป็นเอกภาพ ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ลูกน้องที่ทำความ มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษ และร้องทุกข์ ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน

**องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ เดย์วิด (Davis) ฟิปโป (Flippo) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ผดุง วุฒิเอ้ย และผู้วิจัย สามารถสรุปองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ ดังนี้ คือ ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง สภาพแวดล้อมของการทำงาน และสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**๑. ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ วิสา โรจน์รุ่งสัจย์ ซูรีนา คลานุรักษ์ เอ็น เบก (Herzberg) พรนพ พุกกะพันธ์ ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ และผู้วิจัยสามารถสรุปลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ดังนี้ คือ ความไม่รู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา

**๒. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ บุญช่วย ไชยเมืองชื่น มนชัย อรพิมพ์ อัจจิมา หอมระรื่น นงนุช เอี่ยมสวัสดิ์ หนูนิล ศรีสมบัติ รัชดา สุทธิภูมิกุล สุจินา ตรีโกศล ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว และผู้วิจัยสามารถสรุปความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ดังนี้ คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อการการปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ค่าตอบแทน มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ และตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น

**๓. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ พรนพ พุกกะพันธ์ เดย์วิด วิสา โรจน์รุ่งสัจย์ สมหมาย จันทร์นวล

ประชุม รอดประเสริฐ พูลสุข สังข์รุ่ง สุภาพร ต้นตีสันตีสัน และผู้วิจัยสามารถสรุปความพึงพอใจต่อ จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน ดังนี้ คือ การจัดการองค์การ และระบบงานที่มี ประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การ มีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ เกิดขวัญ และกำลังใจ จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การบริหารงานให้สอดคล้องกับ นโยบาย จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิด ผลสำเร็จ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์การ นโยบายหลักขององค์การที่จะสะท้อน ให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน

**๔. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง** ได้สรุปจากนักวิชาการ หลายท่าน ได้แก่ พรนพ พุกกะพันธ์ วิสา โรจน์รุ่งสัจย์ สมหมาย จันทน์นวล พงศ์ หรดาล ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว และผู้วิจัย สามารถสรุปการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อน ตำแหน่ง ดังนี้ คือ การรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับ ค่าจ้าง เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี และพิจารณา จากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

**๕. สภาพแวดล้อมของการทำงาน** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ สมหมาย จันทน์นวล เดย์ วิด วิสา โรจน์รุ่งสัจย์ สิริอร วิชชาวุธ พงศ์ หรดาล และผู้วิจัย สามารถสรุป สภาพแวดล้อมของการทำงาน ดังนี้ คือ สถานที่ที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ความสะดวกสบายในการทำงาน ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานถูกต้องตามลักษณะมี อากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอสภาพแวดล้อม รอบๆ ตัว และจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัด ของผู้ปฏิบัติงาน

**๖. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ** ได้สรุปจาก นักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ วิสา โรจน์รุ่งสัจย์ เดย์ วิด พรนพ พุกกะพันธ์ พงศ์ หรดาล สมศักดิ์ ชาว ลาก สิริอร วิชชาวุธ และผู้วิจัย สามารถสรุปสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพ จิตใจ ดังนี้ คือ สภาวะของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง เจริญเติบโตอย่างปกติ ระบบต่างๆ ของ ร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี ปราศจากโรคภัยไข้ เจ็บ และความทุกข์ทรมานสภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง เป็นปกติ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆได้ดี ปราศจาก ความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย คำนึงถึงอารมณ์ โดยทุกๆ ไปของแต่ละบุคคลสภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน

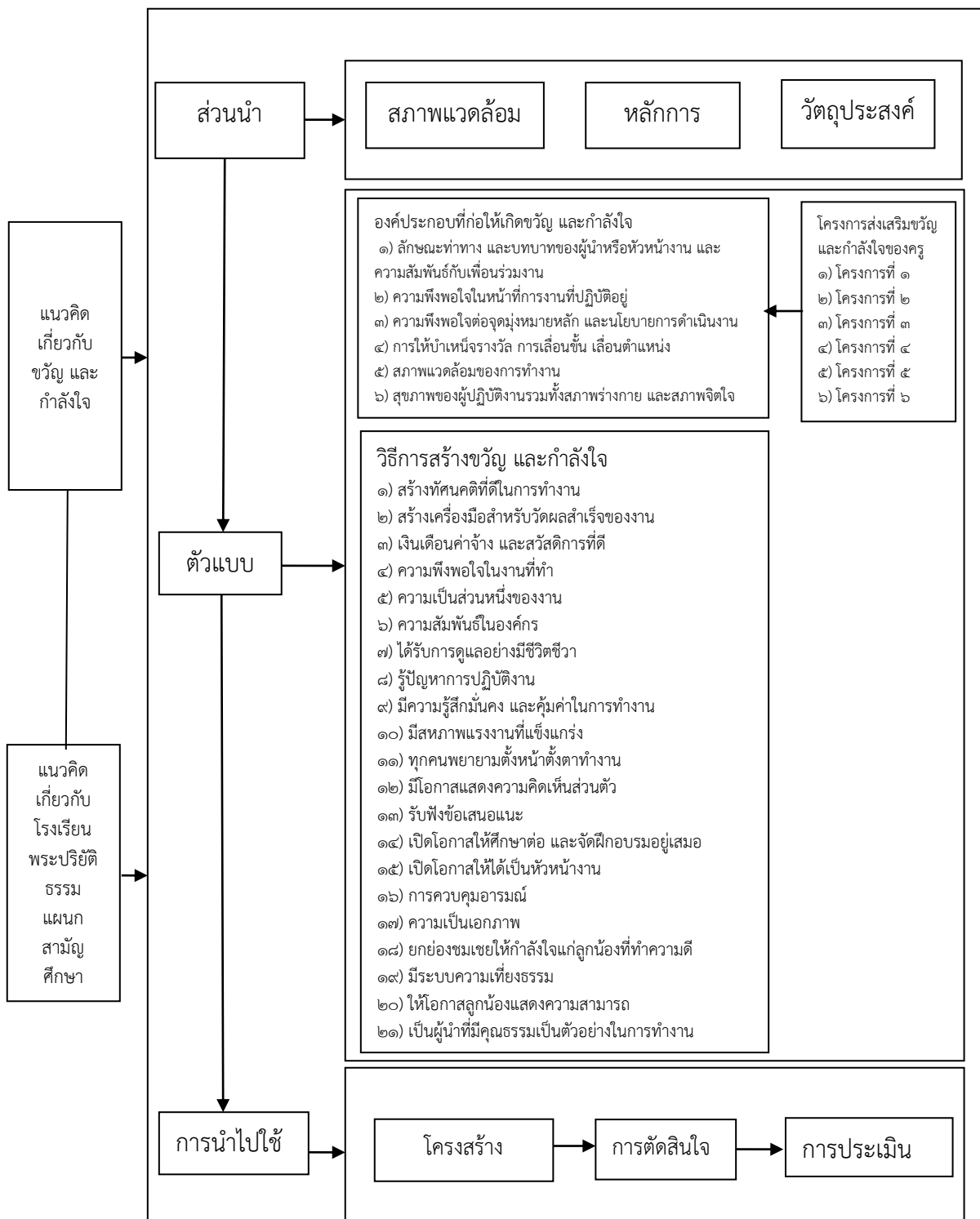
**ข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญกำลังใจดี** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ มิล ทัน (Milton) คาฟวิน กรินเดอร์ทูแมน เพอบิส เจอเด็น ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ และผู้วิจัยสามารถ สรุปข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญกำลังใจดี ดังนี้ คือ ผู้ร่วมงานจะมีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียว

กันดี สมาชิกมีความขัดแย้งกันน้อย และกลุ่มสามารถแก้ปัญหากันได้ กลุ่มจะมีการพัฒนา และเจริญเติบโตประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ สมาชิกได้รับความดึงดูดใจ และความเชื่อถือเพิ่มขึ้น สมาชิกมีความเห็นสอดคล้องกันในเป้าหมาย และคุณค่าเดียวกัน สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ กลุ่มที่ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเพื่อดำรงรักษาความเป็นอยู่อย่างเดิมไว้ มีความรู้สึกปลอดภัย และมีความมั่นคงทางจิตใจ มีความพอใจว่าได้ทำงานที่ดีมีประโยชน์ มีความมั่นใจว่าผลงานจะเป็นที่พอใจ มีความมั่นใจว่างานที่ทำได้ผลคุ้มค่า มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมงาน อยู่ในระเบียบวินัย และเต็มใจที่จะทำตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ มีแรงจูงใจ และความสนใจในงานอย่างมาก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

**ประโยชน์ของการศึกษาขวัญ และกำลังใจ** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ เกียรติพันธ์ หนูทอง พรนพ พุกกะพันธ์ โชติมา ธูว์วงศ์วัฒน์ และผู้วิจัยสามารถสรุปประโยชน์ของการศึกษาขวัญ และกำลังใจ ดังนี้ คือ ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์การ เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน ทำให้มีการปรับปรุง และเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการ และผู้บริหาร การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์การหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายสหพันธ์ จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่วไป การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีต่อคุณค่า ทำให้เจตคติดีขึ้น ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ เกื้อหนุน และจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การ ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

จากนั้นจึงนำมาสร้างเป็นรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังภาพที่ ๒.๒





ภาพที่ ๒.๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ รายงานการวิจัย รายงานของหน่วยงานต่างๆ บทความทางวิชาการ ดุษฎีนิพนธ์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) อย่างเป็นทางการ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อศึกษาความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกรณีตัวอย่าง (Case Study) ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย รูปแบบของการวิจัย ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ผู้วิจัย ได้กำหนดแนวทางระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย รูปแบบของการวิจัย ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ ๑** เพื่อศึกษาสภาพการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มี ๒ ขั้นตอนคือ ศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์

๑. ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับสภาพการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา

แหล่งข้อมูล : หนังสือ บทความ ตำรา งานวิจัย website

เครื่องมือ : แบบศึกษาเอกสาร

การวิเคราะห์ : การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis

ผลลัพธ์ที่ได้ : สภาพการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา

๒. สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้บริหาร จำนวน ๑๐ รูป โดยเลือกแบบเจาะจงซึ่งกำหนดกฎเกณฑ์ในการคัดเลือก

เครื่องมือ : แบบสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล : การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis

ผลลัพธ์ที่ได้ : ได้สภาพการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

**ขั้นตอนที่ ๒** เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มี ๒ ขั้นตอน คือ ยกร่าง และ สนทนากลุ่ม (Focus Group)

๑. ยกร่างรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

แหล่งข้อมูล : ผลลัพธ์จาก วัตถุประสงค์ ข้อที่ ๑

เครื่องมือ : แบบศึกษาเอกสาร

การวิเคราะห์ข้อมูล : การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis

ผลลัพธ์ที่ได้ : ได้รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ฉบับร่างที่ ๑)

๒. พัฒนาโดยสนทนากลุ่ม

แหล่งข้อมูล : ผู้ทรงคุณวุฒิ / นักวิชาการ / ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจงกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก

เครื่องมือ : แบบสัมภาษณ์ที่ได้จากรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ฉบับร่างที่ ๑)

การวิเคราะห์ข้อมูล : การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis

ผลลัพธ์ที่ได้ : ได้รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ฉบับร่างที่ ๒)

**ขั้นตอนที่ ๓** เพื่อตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มี ๒ ขั้นตอน ตรวจสอบระบบ และ ปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอ

๑. ตรวจสอบโดยการแจกแบบสอบถาม มาตรฐานการประเมิน ๔ ด้าน ๑.ความเป็นประโยชน์ ๒.ความเป็นไปได้ ๓.ความเหมาะสม ๔.ความถูกต้อง

แหล่งข้อมูล : ผู้บริหารและครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ทั้งหมด ๒๖๓ รูป/คน ด้วยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จรูป ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)

เครื่องมือ : แบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล : ร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยลักษณะเครื่องมือเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (rating scale)

ผลลัพธ์ที่ได้ : ได้รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ฉบับร่างที่ ๓)

๒. แก้ไขปรับปรุงและนำเสนอ

แหล่งข้อมูล : อาจารย์ที่ปรึกษา/อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้วิจัย

เครื่องมือ : แบบศึกษาเอกสาร

การวิเคราะห์ข้อมูล : การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลลัพธ์ที่ได้ : ได้รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ฉบับสมบูรณ์

### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้การวิจัยแบบผสม ผสมวิธี (Mixed Research Method) ศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณเป็นงานวิจัยหลัก และศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นงานวิจัยสนับสนุน

### ๓.๒ ประชากร และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ในเขต ๗ จังหวัด ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร จังหวัดนครปฐม จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรสาคร และ จังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน ๑๔ โรงเรียนมีประชากรทั้งหมด ๒๖๓ รูป/คน<sup>๑</sup> โดยผู้วิจัยเลือกเจาะจงประชากรทั้งหมด ตามตารางที่ ๓.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๓.๑ ประชากร ผู้บริหารและครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

ที่	โรงเรียน	ประชากร
๑	โรงเรียนวชิรมกุฏ แขวงบางขุนพรหม เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร	๑๒
๒	โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร	๒๒
๓	โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดศรีบุญเรือง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร	๒๐
๔	โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร	๒๔
๕	โรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร	๒๒
๖	โรงเรียนวัดกาญจนสิงหาสน์วิทยา แขวงคลองชักพระ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร	๒๐
๗	โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร	๓๓
๘	โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดผ่องพลอยวิริยาราม แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพมหานคร	๒๐

<sup>๑</sup>ข้อมูลการจัดการศึกษา ปี ๒๕๖๐ (ครั้งที่ ๑), กองพุทธศาสตร์ศึกษา, [ออนไลน์] แหล่งที่มา <http://deb.onab.go.th> [๑๗ กันยายน ๒๕๖๑].

ที่	โรงเรียน	ประชากร
๙	โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร	๑๕
๑๐	โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดเสนาหา ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม	๑๐
๑๑	โรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาสวัสดิ์วิทยา ตำบลหอมเกร็ด อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม	๗
๑๒	โรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม ตำบลเชียงรากน้อย อำเภอสสามโคก จังหวัดปทุมธานี	๑๐
๑๓	โรงเรียนเตรียมพุทธศาสตร์	๓๑
๑๔	โรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหุล ตำบลคลองหก อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี	๑๗
<b>รวม</b>		<b>๒๖๓</b>

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๑๐ รูป โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะจงด้วยคุณสมบัติ ได้แก่ เป็นผู้อำนวยการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีประสบการณ์การบริหาร ไม่นต่ำกว่า ๔ ปี หรือเป็นครูผู้สอน มีประสบการณ์ ๕ ปีขึ้นไป

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัย ได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัย ได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำแนวคิดทฤษฎีมาสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูลภาคสนาม ดังนี้

๑. แบบสัมภาษณ์ (Interviewing) การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ (Formal Interview) จากกลุ่มผู้บริหารและครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๑๕ รูป โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะจงด้วยคุณสมบัติ ได้แก่ เป็นผู้อำนวยการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีประสบการณ์การบริหาร ไม่นต่ำกว่า ๔ ปี หรือเป็นครูผู้สอนมีประสบการณ์ ๕ ปีขึ้นไป

๒. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการสนทนาพูดคุยกัน ประมาณ ๑๐ รูป/คน ของผู้ทรงคุณวุฒิรวม ๒ กลุ่ม รวม ๑๐ รูป/คน ได้แก่

กลุ่มที่ ๑ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ จำนวน ๕ รูป/คน

กลุ่มที่ ๒ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านโรงเรียนพระปริยัติธรรม จำนวน ๕ รูป/คน

๓. แบบสำรวจ (Survey Guide) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การสร้าง และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดการสร้าง และการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

๑. ศึกษาหลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม

๒. กำหนดนิยามปฏิบัติการเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยอาศัยฐานทฤษฎีและงานวิจัย

๓. ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งในการสร้างแบบสอบถามผู้วิจัยจะคำนึงถึงการสร้างแบบสอบถามให้เป็นไปตามหลักวิชาการที่ถูกต้องและการได้แบบสอบถามที่ดีมีคุณภาพมีความตรงทั้งในเชิงโครงสร้าง (construct validity) และความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) รวมทั้งความเชื่อมั่น (reliability)

๔. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยดำเนินการ ดังนี้

๑) นำร่างแบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ ๓.๓ จำนวน ๑๑๙ ข้อเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์ เพื่อตรวจแก้ไขและปรับปรุงให้มีความเหมาะสม

๒) นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญรวมจำนวน ๕ ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) การใช้ภาษาและพิจารณาว่า แบบสอบถามครอบคลุมของเนื้อหาหรือไม่ โดยการหาดัชนี (index of congruence : IOC) โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ให้คะแนน +๑ เมื่อแน่ใจว่าวัดได้ตรงกับนิยามปฏิบัติการ

ให้คะแนน -๑ เมื่อแน่ใจว่าวัดได้ไม่ตรงกับนิยามปฏิบัติการและ

ให้คะแนน ๐ เมื่อไม่แน่ใจว่าวัดได้ตรงกับนิยามปฏิบัติการหรือไม่

๓) พิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ ๐.๕ ขึ้นไปเพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัยซึ่งผลจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญปรากฏว่ามีองค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง ๐.๕ ถึง ๑.๐๐ มีจำนวน ๑๑๙ รายการ และปรับปรุงแก้ไขภาษาตามที่คุณเชี่ยวชาญเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การทดลองใช้ต่อไป

๔) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (tryout) กับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๐ ชุด โดยกำหนดให้บุคลากรจำนวน ๓๐ รูป ได้แก่ครูผู้สอน จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ผลจากการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นปรากฏว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๗๖๕

### ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ดังนี้

๑. ศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๓. การศึกษาจากภาคสนาม (Field Studies) ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และแจกแบบสอบถาม และการเก็บบันทึกด้วยภาพถ่าย เพื่อเก็บข้อมูลตามความเป็นจริงถูกต้องมากที่สุด

๔. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ และด้านโรงเรียนพระปริยัติธรรม

### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการแจกแบบสอบถาม แล้วจัดบันทึกลักษณะการบรรยาย (Descriptive) เพื่อที่จะนำข้อมูลวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ วิเคราะห์ผลการศึกษานี้จะใช้แบบการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยจะใช้กรอบแนวคิดของ สุกางค์ จันทวานิช<sup>๒</sup>

๑. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Analytic Induction) ซึ่งเป็นวิธีการสรุปข้อมูลตามปรากฏการณ์ที่สัมผัสได้ หรือมองเห็น เป็นต้น

๒. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจำแนกข้อมูล (Typological Analysis) ได้แก่การจำแนกข้อมูลออกเป็นอย่างไร (Typological) ในการวิเคราะห์เชิงทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา<sup>๓</sup> ได้แก่ ๑) สภาพการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และภายในสถานศึกษา ๒) ความเหมาะสมของการจัดชั่วโมงเวลาในการทำงาน ๓) การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตัวเอง ๔) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน ๕) ฐานะและการอบรมจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ๖) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ๗) ความสัมพันธ์กับหัวหน้าหรือผู้บริหาร ๘) วิธีการบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้บริหาร ๙) ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่

### ๓.๖ ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” นี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

<sup>๒</sup> สุกางค์ จันทวานิช, *วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๑๓๑ - ๑๔๔.

<sup>๓</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๗. (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๑๓๘-๑๓๙.

ตารางที่ ๓.๒ สรุปขั้นตอนในการวิจัย

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์ที่ได้
๑. เพื่อศึกษาสภาพการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	มี ๒ ขั้นตอน ดังนี้ ๑. ศึกษาเอกสาร ๒. สัมภาษณ์	๑. ศึกษาการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ๒. แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	พระไตรปิฎก, หนังสือ, ตำรา, บทความงานวิจัย, Website	แบบศึกษาเอกสาร	การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis	๑. กรอบแนวคิด ๒. สภาพการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑
		๒. ศึกษาจากแบบสัมภาษณ์	ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๑๐ รูป/คนด้วยการเลือกเจาะจง	แบบสัมภาษณ์	การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis	
๒. เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	มี ๔ ขั้นตอน ดังนี้ ๑. ยกร่าง ๒. แบบสอบถามการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑	๑. ยกร่างรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในเขตการปกครองคณะสงฆ์	๑. ผลลัพธ์จากวัตถุประสงค์ ข้อที่ ๑	แบบศึกษาเอกสาร	การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis	พัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ฉบับร่างที่ ๑)



วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์ที่ได้
	๓. สันทนากลุ่ม (Focus Group) ๔. ตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ	ภาค ๑				
		๒. พัฒนาโดยสนทนากลุ่ม	๒. สันทนากลุ่ม (Focus Group) สันทนาพูดคุยกันประมาณ ๑๐ รูป/คนของผู้ทรงคุณวุฒิรวม ๒ กลุ่ม รวม ๑๐ คน ได้แก่ กลุ่มที่ ๑ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ จำนวน ๕ รูป/คน กลุ่มที่ ๒ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านโรงเรียนพระปริยัติธรรม จำนวน ๕ รูป/คน	แบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ (ฉบับร่างที่ ๑)	การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis	รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ (ฉบับร่างที่ ๒)
๓. เพื่อตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขนำเสนอ	๓. ตรวจสอบตามมาตรฐานการประเมิน ๔ ด้าน ๑) ความเป็นประโยชน์ ๒) ความเป็นไปได้ ๓) ความเหมาะสม ๔) ความถูกต้อง	ผู้บริหารและครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ทั้งหมด ๒๖๓ รูป/คน	แบบสอบถาม	การวิเคราะห์ ๑) หาค่าร้อยละ ๒) หาค่าความถี่ (F) ๓) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ๔) ค่า(S.D.) ๕) สถิติขั้นสูง	รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ฉบับร่างที่ ๓)

## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และเพื่อตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา การนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย ตามลำดับ ดังนี้

๔.๑ ผลการศึกษาสภาพการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๔.๒ ผลการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๔.๓ ผลการตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

#### ๔.๑ ผลการศึกษาสภาพการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๔.๑.๑ สภาพการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยเอกสาร และการสัมภาษณ์ ดังนี้

ก. สภาพลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ผลการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สามารถนำมาวิเคราะห์การส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้ดังตาราง ๔.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ วิเคราะห์ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธกับเพื่อนร่วมงาน

ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธกับเพื่อนร่วมงาน	๑	๒	๓	๔	๕	รวม	๖
๑) อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก	✓					๒	✓
๒) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น	✓	✓	✓	✓	✓	๖	✓
๓) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา	✓	✓		✓	✓	๕	✓
๔) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน	✓			✓	✓	๔	✓
๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง	✓	✓			✓	๔	✓
๖) ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ตัวว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่	✓				✓	๓	✓
๗) ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา		✓	✓		✓	๔	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

- |                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| ๑. วิสา โรจน์รุ่งสัจย์ | ๒. ซูรีนา คลานุรักษ์ |
| ๓. เอ็น เบก (Herzberg) | ๔. พรนพ พุกกะพันธ์   |
| ๕. ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ | ๖. ผู้วิจัย          |

จากตารางที่ ๔.๑ ผู้วิจัย สามารถสรุปลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธกับเพื่อนร่วมงานได้แก่

๑. อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก
๒. เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น
๓. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา
๔. เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน
๕. ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง
๖. ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ตัวว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่
๗. ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา

และผลการสัมภาษณ์สภาพลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธกับเพื่อนร่วมงาน

๑. ผู้บริหารมีบทบาทของผู้นำที่แสดงให้เห็นโดยไม่จู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมา<sup>๑</sup>

๒. เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารปล่อยให้ครูมีอิสระในการทำงานแต่ก็คอยให้ความช่วยเหลืออยู่ห่างๆ และประเมินผลการปฏิบัติงานทุกเดือน ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตนเองสูงว่าสามารถนำพาองค์กรเจริญได้ และพัฒนาศักยภาพของครูให้เต็มความสามารถของตนเอง<sup>๒</sup>

๓. ผู้บังคับบัญชารู้ตัวว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ รู้ตัวเสมอ และสร้างความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชากับครูผู้สอนตลอดถึง ผู้เรียนทุกรูป<sup>๓</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากผลการสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าสภาพลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์สภาพลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๒ ดังนี้

---

<sup>๑</sup>สัมภาษณ์ นายธวัช ดารารัตน์, ครูโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๒</sup>สัมภาษณ์ นายวิวรรธน์ ฉายแสง, ครูโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๓</sup>สัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวิหารญาณ, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.



### ข. สภาพความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

ผลการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ สามารถนำมาวิเคราะห์การส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ได้ดังตาราง ๔.๓ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๓ วิเคราะห์ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

ความพึงพอใจในหน้าที่การงาน ที่ปฏิบัติอยู่	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	รวม	๙
๑) ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดี ของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๙	✓
๒) ตอบสนองความต้องการในปัจจุบัน ต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และ จิตใจ	✓			✓	✓	✓		✓	๖	✓
๓) ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ	✓		✓	✓	✓		✓	✓	๗	✓
๔) ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร	✓		✓	✓	✓	✓			๖	✓
๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน		✓		✓					๓	✓
๖) กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับ บุคคลในหน่วยงาน		✓		✓					๓	✓
๗) ค่าตอบแทน		✓		✓					๓	✓
๘) มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ให้กับองค์กร		✓		✓				✓	๔	✓
๙) เต็มใจ สนุกกว่าเรื่องกับงานที่ทำ			✓	✓			✓		๔	✓
๑๐) ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่าง กระตือรือร้น			✓	✓	✓		✓		๕	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

- |                         |                        |
|-------------------------|------------------------|
| ๑. บุญช่วย ไชยเมืองชื่น | ๒. มนชัย อรพิมพ์       |
| ๓. อัจจิมา ทอมระรื่น    | ๔. นงนุช เอี่ยมสวัสดิ์ |
| ๕. หนูนิล ศรีสมบัติ     | ๖. รัชดา สุทธิวิฑูกร   |
| ๗. สุจินา ตริโกศล       | ๘. ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว |
| ๙. ผู้วิจัย             |                        |

จากตารางที่ ๔.๓ ผู้วิจัยสามารถสรุปความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ได้แก่

๑. ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน
๒. ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ
๓. ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ

๔. ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร
๕. สภาพแวดล้อมการทำงาน
๖. กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน
๗. ค่าตอบแทน
๘. มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร
๙. เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ
๑๐. ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น

และผลการสัมภาษณ์สภาพความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

๑. ครูมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีที่มีต่อการการปฏิบัติงานเพราะการสอนหนังสือ พระภิกษุสงฆ์ สามเณรถือว่าการสร้างศาสนทายาท และสืบทอดพุทธศาสนา ส่วนใหญ่ตอบสนอง ความต้องการในปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถของตนเอง<sup>๔</sup>

๒. ครูทุกคนที่ได้ทำหน้าที่การสอนถือว่าได้บุญมหาศาลที่ได้สอนหนังสือพระเณร ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร พอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน มีกระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ถึงได้ค่าตอบแทนน้อยแต่ก็เต็มใจ และพอใจ มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้นเพราะถือว่าได้บุญทุกครั้ง<sup>๕</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการ ส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจากผลการ สัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการ ส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาที่มีความหมาย เป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการ ส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๔ ดังนี้

<sup>๔</sup> สัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๕</sup> สัมภาษณ์ พระมหาวชิตร กลยานจิตโต, ผู้จัดการ และผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนพระปริยัติธรรม มหาสวัสดีวิทยา, ๒ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

ตารางที่ ๔.๔ วิเคราะห์ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ  
ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่	๑	๒	รวม	๓
๑) ครูมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีที่มีต่อการการปฏิบัติงานเพราะการสอนหนังสือพระภิกษุสงฆ์ สามเณรถือว่าเป็นการสร้างศาสนทายาท และสืบทอดพุทธศาสนา ส่วนใหญ่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถของตนเอง	✓	✓	๓	✓
๒) ครูทุกคนที่ได้ทำหน้าที่การสอนถือว่าได้บุญมหาศาลที่ได้สอนหนังสือพระเณรปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร พอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน มีกระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ถึงได้ค่าตอบแทนน้อยแต่ก็เต็มใจและพอใจ มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร เต็มใจสนุกสำราญกับงานที่ทำ	✓	✓	๓	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา      ๒. พระมหาวิจิตร กลยาณจิตโต  
๓. ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๔ ผู้วิจัยสามารถสรุปความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังนี้ คือ

๑. ครูมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีที่มีต่อการการปฏิบัติงานเพราะการสอนหนังสือพระภิกษุสงฆ์ สามเณรถือว่าเป็นการสร้างศาสนทายาท และสืบทอดพุทธศาสนา ส่วนใหญ่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถของตนเอง

๒. ครูทุกคนที่ได้ทำหน้าที่การสอนถือว่าได้บุญมหาศาลที่ได้สอนหนังสือพระเณรปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร พอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน มีกระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ถึงได้ค่าตอบแทนน้อยแต่ก็เต็มใจและพอใจ มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร เต็มใจ สนุกสำราญกับงานที่ทำ



### ค. สภาพความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน

ผลการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน สามารถนำมาวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน ได้ดังตาราง ๔.๕ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๕ วิเคราะห์ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน

ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	รวม	๘
๑) การจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก	✓	✓		✓	✓		✓	๖	✓
๒) ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ	✓							๒	✓
๓) จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ	✓	✓			✓			๔	✓
๔) จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย			✓		✓	✓		๔	✓
๕) การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน			✓					๒	✓
๖) การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย				✓				๒	✓
๗) จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ					✓			๒	✓
๘) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์การ						✓		๒	✓
๙) นโยบายหลักขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน							✓	๒	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑. พรนพ พุกกะพันธ์

๓. วิสา โรจน์รุ่งสัจย์

๕. ประชุม รอดประเสริฐ

๗. สุภาพร ตันตีสันติสน

๒. เดย์ วิด

๔. สมหมาย จันทร์นวล

๖. พูลสุข สังข์รุ่ง

๘. ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๕ ผู้วิจัยสามารถสรุปความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานได้แก่

๑. การจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก

๒. ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ

๓. จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยทำให้เกิดขวัญ และกำลังใจ

๔. จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย

๕. การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

๖. การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

๗. จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ

๘. คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์การ

๙. นโยบายหลักขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน

และผลการสัมภาษณ์สภาพความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน

๑. การจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมากผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อนโยบาย และจุดมุ่งหมายขององค์การ สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ ระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยทำให้เกิดขวัญ และกำลังใจ จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย<sup>๖</sup>

๒. โรงเรียนได้มีการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การบริหารงานของผู้บริหารสอดคล้องกับนโยบาย มีกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหาร และครูทุกคนได้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของครู และองค์การนโยบายหลักขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร และครูทุกคนสามารถทำได้<sup>๗</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจากผลการสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าสภาพความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์สภาพความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๖ ดังนี้

<sup>๖</sup> สัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ โรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหุล, ๒ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๗</sup> สัมภาษณ์ พระราชรัตนสุนทร, ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

**ตารางที่ ๔.๖** วิเคราะห์สภาพความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

สภาพความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน	๑	๒	รวม	๓
๑) การจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมากผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อนโยบาย และจุดมุ่งหมายขององค์การ สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ ระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานมีความชัดเจน	✓		๒	✓
๒) โรงเรียนได้มีการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การบริหารงานของผู้บริหารสอดคล้องกับนโยบาย มีกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหาร และครูทุกคนได้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของครู และองค์การนโยบายหลักขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร และครูทุกคนสามารถทำได้		✓	๒	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑. รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ โรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหุล
๒. พระราชรัตนสุนทร ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา
๓. ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๖ ผู้วิจัยสามารถสรุปสภาพความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังนี้ คือ

๑. การจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมากผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อนโยบาย และจุดมุ่งหมายขององค์การ สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ ระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานมีความชัดเจน

๒. โรงเรียนได้มีการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การบริหารงานของผู้บริหารสอดคล้องกับนโยบาย มีกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหาร และครูทุกคนได้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของครู และองค์การนโยบายหลักขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร และครูทุกคนสามารถทำได้

#### ๗. สภาพการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

ผลการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง สามารถนำมาวิเคราะห์การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้ดังตาราง ๔.๗ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๗ วิเคราะห์การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง

การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง	๑	๒	๓	๔	๕	๖	รวม	๗
๑) ต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี	✓						๒	✓
๒) เลื่อนชั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น	✓				✓		๓	✓
๓) เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓		๖	✓
๔) ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ	✓			✓	✓		๔	✓
๕) หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี	✓						๒	✓
๖) ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง		✓					๒	✓
๗) เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม				✓	✓		๓	✓
๘) เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี						✓	๒	✓
๙) พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						✓	๒	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

- |                           |                        |
|---------------------------|------------------------|
| ๑. พรนพ พุกกะพันธ์        | ๒. วิสา โรจน์รุ่งสัจย์ |
| ๓. สมหมาย จันทร์นวล       | ๔. พงศ์ ทรดาล          |
| ๕. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ | ๖. ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว |
| ๗. ผู้วิจัย               |                        |

จากตารางที่ ๔.๗ ผู้วิจัยสามารถสรุปการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งได้แก่

๑. ต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี
๒. เลื่อนชั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น
๓. เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น
๔. ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ
๕. หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี
๖. ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง
๗. เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม
๘. เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี
๙. พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

และผลการสัมภาษณ์สภาพการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง

๑. ผู้บริหารรับรู้ในความคิดของครูผู้สอนโดยให้บ่งชี้ความดี เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น และชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษตามโอกาส และวาระต่างๆ<sup>๕</sup>

๒. ผู้บริหารได้ลงโทษครูที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องตามควรแก่กรณีสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม และเยี่ยมเยียนตามความเหมาะสมสร้างความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้บริหาร และครูผู้สอน<sup>๕</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการให้บ่งชี้รางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจากผลการสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าสภาพการให้บ่งชี้รางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์สภาพการให้บ่งชี้รางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๘ ดังนี้

**ตารางที่ ๔.๘** วิเคราะห์สภาพการให้บ่งชี้รางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

สภาพการให้บ่งชี้รางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	๑	๒	รวม	๓
๑) ผู้บริหารรับรู้ในความคิดของครูผู้สอนโดยให้บ่งชี้ความดี เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น และชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษตามโอกาส และวาระต่างๆ	✓	✓	๓	✓
๒) ผู้บริหารได้ลงโทษครูที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องตามควรแก่กรณีสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม และเยี่ยมเยียนตามความเหมาะสมสร้างความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้บริหาร และครูผู้สอน	✓	✓	๓	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา

๒. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ ๓. ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๘ ผู้วิจัยสามารถสรุปสภาพการให้บ่งชี้รางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังนี้ คือ

๑. ผู้บริหารรับรู้ในความคิดของครูผู้สอนโดยให้บ่งชี้ความดี เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น และชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษตามโอกาส และวาระต่างๆ

<sup>๕</sup>สัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๕</sup>สัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

๒. ผู้บริหารได้ลงโทษครูที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องตามควรแก่กรณีสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม และเยี่ยมเยียนตามความเหมาะสมสร้างความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้บริหาร และครูผู้สอน

### ง. สภาพแวดล้อมของการทำงาน

ผลการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ สภาพแวดล้อมของการทำงานสามารถนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้ดังตาราง ๔.๙ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๙ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการทำงาน

สภาพแวดล้อมของการทำงาน	๑	๒	๓	๔	๕	รวม	๖
๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน	✓		✓			๓	✓
๒) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย	✓		✓			๓	✓
๓) ความสะดวกสบายในการทำงาน	✓		✓			๓	✓
๔) ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	✓		✓			๓	✓
๕) ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท		✓	✓			๓	✓
๖) มีแสงสว่างเพียงพอ		✓	✓			๓	✓
๗) มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ		✓	✓			๓	✓
๘) สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว				✓		๒	✓
๙) จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน					✓	๒	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

- |                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| ๑. สมหมาย จันทน์นวล    | ๒. เดย์ วิด        |
| ๓. วิสา โรจน์รุ่งสัจย์ | ๔. สิริอร วิชชาวุธ |
| ๕. พงศ์ หรดาล          | ๖. ผู้วิจัย        |

จากตารางที่ ๔.๙ ผู้วิจัยสามารถสรุปสภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้แก่

๑. สถานที่เหมาะสมในการทำงาน
๒. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย
๓. ความสะดวกสบายในการทำงาน
๔. ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
๕. ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท
๖. มีแสงสว่างเพียงพอ
๗. มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
๘. สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว
๙. จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน

และผลการสัมภาษณ์สภาพแวดล้อมของการทำงาน

๑. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูมีความเหมาะสม สถานที่ที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสม มีความสะดวกสบายในการทำงานพอสมควร และผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานก็เป็นกัลยาณมิตรอยู่ด้วยกันเหมือนพี่น้อง<sup>๑๐</sup>

๒. สภาพแวดล้อมในการทำงานถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัวมีความเหมาะสม เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และการเรียนการสอน โรงเรียนได้จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน<sup>๑๑</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าสภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การส่งเสริมขวัญสภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๑๐ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๐ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

สภาพแวดล้อมของการทำงาน	๑	๒	รวม	๓
๑) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูมีความเหมาะสม สถานที่ที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสม มีความสะดวกสบายในการทำงานพอสมควร และ ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานก็เป็นกัลยาณมิตรอยู่ด้วยกันเหมือนพี่น้อง	✓	✓	๓	✓
๒) สภาพแวดล้อมในการทำงานถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัวมีความเหมาะสม เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และการเรียนการสอน โรงเรียนได้จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน	✓	✓	๓	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา ๒. พระมหาวิจิตร กลยาณจิตโต  
๓. ผู้วิจัย

<sup>๑๐</sup> สัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๑๑</sup> สัมภาษณ์ พระมหาวิจิตร กลยาณจิตโต, ๒ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

จากตารางที่ ๔.๑๐ ผู้วิจัยสามารถสรุปสภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังนี้ คือ

๑. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูมีความเหมาะสม สถานที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสม มีความสะดวกสบายในการทำงานพอสมควร และผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานก็เป็นกัลยาณมิตรอยู่ด้วยกันเหมือนพี่น้อง

๒. สภาพแวดล้อมในการทำงานถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัวมีความเหมาะสม เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และการเรียนการสอน โรงเรียนได้จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน

#### จ. สภาพสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ

ผลการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ได้ดังตาราง ๔.๑๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๑ วิเคราะห์สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ

สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ	๑	๒	๓	๔	๕	๖	รวม	๗
๑) สภาพของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง	✓	✓		✓			๔	✓
๒) เจริญเติบโตอย่างปกติ	✓	✓		✓			๔	✓
๓) ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ	✓						๒	✓
๔) ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี	✓						๒	✓
๕) ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุพพลภาพ	✓			✓			๓	✓
๖) สภาพของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส	✓	✓		✓			๔	✓
๗) สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ	✓						๒	✓
๘) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี	✓						๒	✓
๙) ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ	✓						๒	✓
๑๐) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย			✓				๒	✓
๑๑) คำนึงถึงอารมณ์โดยทุกๆ ไปของแต่ละบุคคล			✓				๒	✓
๑๒) สภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน						✓	๒	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑. วิสา โรจน์รุ่งสัจย์
๓. พรนพ พุกกะพันธ์
๕. สมศักดิ์ ขาวลาภ
๗. ผู้วิจัย

๒. เดย์ วิด
๔. พงศ์ หรดาล
๖. สิริอร วิชชุฑ



จากตารางที่ ๔.๑๑ ผู้วิจัยสามารถสรุปสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ได้แก่

๑. สภาวะของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง
๒. เจริญเติบโตอย่างปกติ
๓. ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ
๔. ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี
๕. ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุพพลภาพ
๖. สภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส
๗. สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ
๘. สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี
๙. ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ
๑๐. พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย
๑๑. คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไปของแต่ละบุคคล
๑๒. สภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน

และผลการสัมภาษณ์สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ

ตารางที่ ๔.๑๒ วิเคราะห์สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ

สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้ง สภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ	๑	๒	๓	๔	๕	๖	รวม	๗
๑) สภาวะของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง	✓	✓		✓			๔	✓
๒) เจริญเติบโตอย่างปกติ	✓	✓		✓			๔	✓
๓) ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ	✓						๒	✓
๔) ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี	✓						๒	✓
๕) ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุพพลภาพ	✓			✓			๓	✓
๖) สภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส	✓	✓		✓			๔	✓
๗) สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ	✓						๒	✓
๘) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ฯลฯ	✓						๒	✓
๙) ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ	✓						๒	✓
๑๐) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย			✓				๒	✓
๑๑) คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไปของแต่ละบุคคล			✓				๒	✓
๑๒) สภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน						✓	๒	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

- |                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| ๑. วิสา โจรจน์รุ่งสัจย์ | ๒. เดย์ วิด       |
| ๓. พรนพ พุกกะพันธ์      | ๔. พงศ์ หรดาล     |
| ๕. สมศักดิ์ ขาวลาภ      | ๖. สิริอร วิชชวุธ |
| ๗. ผู้วิจัย             |                   |

จากตารางที่ ๔.๑๒ ผู้วิจัยสามารถสรุปสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ได้แก่

๑. สภาพของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง
๒. เจริญเติบโตอย่างปกติ
๓. ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ
๔. ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี
๕. ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุพพลภาพ
๖. สภาพของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส
๗. สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ
๘. สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี
๙. ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ
๑๐. พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย
๑๑. คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไปของแต่ละบุคคล
๑๒. สภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน

#### ๔.๒ ผลการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๔.๒.๑ การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๑๐ รูป/คน โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะจงด้วยคุณสมบัติ ได้แก่ เป็นผู้อำนวยการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีประสบการณ์การบริหาร ไม่นต่ำกว่า ๔ ปี หรือเป็นครูผู้สอนมีประสบการณ์ ๕ ปีขึ้นไป

ก. ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างไร

๑. ผู้บริหารไม่จู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นได้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชามีความเมตตาต่อครูผู้สอน และ เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้วได้ปล่อยให้ครูมีอิสระในการทำงาน<sup>๑๒</sup>

๒. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองมีความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชากับครูผู้สอนโดยไม่ถือตัวว่าเป็นผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูทุกท่าน<sup>๑๓</sup>

<sup>๑๒</sup>สัมภาษณ์ พระมหาวิจิตร กลยาณจิตโต, ๒ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๑๓</sup>สัมภาษณ์ พระราชรัตนสุนทร, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากผลการสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาที่มีความหมาย เป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๑๓ ดังนี้

**ตารางที่ ๔.๑๓** วิเคราะห์ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธกับเพื่อนร่วมงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑	๒	รวม	๓
๑) ผู้บริหารไม่รู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ได้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชามีความเมตตาต่อครูผู้สอน และ เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้วได้ปล่อยให้ครูมีอิสระในการทำงาน	✓		๒	✓
๒) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองมีความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชากับครูผู้สอนโดยไม่ถือตัวว่าเป็นผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูทุกท่าน		✓	๒	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑. พระมหาวชิตร กลยานจิตโต

๒. พระราชรัตนสุนทร

๓. ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๑๓ ผู้วิจัยสามารถสรุปวิเคราะห์การลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธกับเพื่อนร่วมงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังนี้ คือ

๑. ผู้บริหารไม่รู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ได้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชามีความเมตตาต่อครูผู้สอน และ เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้วได้ปล่อยให้ครูมีอิสระในการทำงาน

๒. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองมีความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชากับครูผู้สอนโดยไม่ถือตัวว่าเป็นผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูทุกท่าน

**ข. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ  
ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างไร**

๑. ครูผู้สอนมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีที่มีต่อการการปฏิบัติงาน ตอบสนองความต้องการในปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>๑๔</sup>

๒. สภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนมีความร่มรื่นมี กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ค่าตอบแทนของครูผู้สอนทางผู้บริหารได้จัดสรรตามความเหมาะสม มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น<sup>๑๕</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากผลการสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๑๔ ดังนี้

**ตารางที่ ๔.๑๔ วิเคราะห์ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ  
ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**

ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการส่งเสริมขวัญ และ กำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑	๒	รวม	๓
๑) ครูผู้สอนมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีที่มีต่อการการปฏิบัติงาน ตอบสนองความต้องการในปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และ จิตใจ ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ ปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร	✓		๒	✓
๒) สภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนมีความร่มรื่นมี กระบวนการ ทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ค่าตอบแทนของครูผู้สอนทาง ผู้บริหารได้จัดสรรตามความเหมาะสม มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ให้กับองค์กร เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ ตั้งใจทำงานอย่าง เต็มที่อย่างกระตือรือร้น		✓	๒	✓

**หมายเหตุ อักษรย่อ :**

๑. นายธวัช ดารารัตน์                      ๒. รองผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ  
๓. ผู้วิจัย

<sup>๑๔</sup>สัมภาษณ์ นายธวัช ดารารัตน์, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๑๕</sup>สัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

จากตารางที่ ๔.๑๔ ผู้วิจัยสามารถสรุปวิเคราะห์ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ อยู่ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังนี้

๑. ครูผู้สอนมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีที่มีต่อการการปฏิบัติงาน ตอบสนองความต้องการในปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

๒. สภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนมีความร่มรื่นมี กระบวนการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ค่าตอบแทนของครูผู้สอนทางผู้บริหารได้จัดสรรตามความเหมาะสม มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร เต็มใจ สนุกสนานกับงานที่ทำ ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น

### ค. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างไร

ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์กร จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย มีการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การบริหารงานของผู้บริหารมีความสอดคล้องกับนโยบาย จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของครู และโรงเรียนนโยบายหลักขององค์กรสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน<sup>๑๖</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจากผลการสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๑๕ ดังนี้

<sup>๑๖</sup>สัมภาษณ์ พระมหาวชิตร กลยณจิตโต, ๒ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

ตารางที่ ๔.๑๕ วิเคราะห์ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑	รวม	๒
๑) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยทำให้เกิดขวัญ และกำลังใจ จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย มีการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การบริหารงานของผู้บริหารมีความสอดคล้องกับนโยบาย จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของครู และโรงเรียนนโยบายหลักขององค์กรสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน		๒	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑. พระมหาวิจิตร กลยามจิตโต ผู้จัดการ และผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาสวัสดิ์วิทยา ๒. ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๑๕ ผู้วิจัยสามารถสรุปวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังนี้ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยทำให้เกิดขวัญ และกำลังใจ จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย มีการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การบริหารงานของผู้บริหารมีความสอดคล้องกับนโยบาย จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของครู และโรงเรียนนโยบายหลักขององค์กรสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน

ข. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างไร

๑. ผู้บริหารรับรู้ในความคิดของครูผู้สอนโดยให้รางวัลบำเหน็จความดี เลื่อนชั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ มีการลงโทษแก่ครูผู้กระทำผิด และสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง <sup>๑๗</sup>

<sup>๑๗</sup> สัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

๒. ผู้บริหารสร้างขวัญ และกำลังใจโดยเมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่าง ยุติธรรมสร้างความรู้สึที่ดีแก่ครูผู้สอน และพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล<sup>๑๘</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจากผล การสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อน ตำแหน่งในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ศึกษาที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๑๖ ดังนี้

**ตารางที่ ๔.๑๖** วิเคราะห์การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในการส่งเสริมขวัญ และ กำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา	๑	๒	รวม	๓
๑) ผู้บริหารรับรู้ในความคิดของครูผู้สอนโดยให้รางวัลบำเหน็จความดี เลื่อน ขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ มีการลงโทษแก่ครูผู้กระทำผิด และสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วน กันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง	✓		๒	✓
๒) ผู้บริหารสร้างขวัญ และกำลังใจโดยเมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้ อย่างยุติธรรมสร้างความรู้สึที่ดีแก่ครูผู้สอน และพิจารณาจากความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล		✓	๒	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ
๒. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา
๓. ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๑๖ ผู้วิจัยสามารถสรุปวิเคราะห์การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อน ตำแหน่งในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ศึกษา ดังนี้ คือ

๑. ผู้บริหารรับรู้ในความคิดของครูผู้สอนโดยให้รางวัลบำเหน็จความดี เลื่อนขั้นหรือ ตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ มีการลงโทษแก่ครูผู้กระทำผิด และสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง

๒. ผู้บริหารสร้างขวัญ และกำลังใจโดยเมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่าง ยุติธรรมสร้างความรู้สึที่ดีแก่ครูผู้สอน และพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

<sup>๑๘</sup> สัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

### ง. สภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างไร

๑. สถานที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ครูได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม มีความสะดวกสบายในการทำงาน ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นกัลยาณมิตร ในโรงเรียน สภาพแวดล้อมถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท<sup>๑๙</sup>

๒. ภายในโรงเรียน ในห้องเรียน ห้องปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมมีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอสภาพแวดล้อมรอบๆ ตัวมีความเหมาะสม และผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานได้คำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน<sup>๒๐</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าสภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์สภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๑๗ ดังนี้

#### ตารางที่ ๔.๑๗ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

สภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑	๒	รวม	๓
๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ครูได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม มีความสะดวกสบายในการทำงาน ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นกัลยาณมิตรในโรงเรียน สภาพแวดล้อมถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท	✓		๒	✓
๒) ภายในโรงเรียน ในห้องเรียน ห้องปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมมีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอสภาพแวดล้อมรอบๆ ตัวมีความเหมาะสม และผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานได้คำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน		✓	๒	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑. นายธวัช ดารารัตน์

๒. รองผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ

๓. ผู้วิจัย

<sup>๑๙</sup> สัมภาษณ์ นายธวัช ดารารัตน์, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๒๐</sup> สัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.



จากตารางที่ ๔.๑๗ ผู้วิจัยสามารถสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังนี้ คือ

๑. สถานที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ครูได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม มีความสะดวกสบายในการทำงาน ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นกัลยาณมิตร ในโรงเรียน สภาพแวดล้อมถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท

๒. ภายในโรงเรียน ในห้องเรียน ห้องปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมมีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอสภาพแวดล้อมรอบๆ ตัวมีความเหมาะสม และผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานได้คำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน

**จ. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างไร**

๑. สภาวะของร่างกายโดยรวมของครูผู้สอนมีความสมบูรณ์ แข็งแรง เจริญเติบโตอย่างปกติ ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดีปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุกข์พลภาพโดยผู้บริหารได้จัดโครงการ และมีนโยบายตรวจสอบสุขภาพแก่ผู้บริหาร ครู และนักเรียนประจำปี<sup>๒๑</sup>

๒. ครูผู้สอนมีสภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงาน และผู้บริหารได้คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วไปของครูแต่ละบุคคล<sup>๒๒</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากผลการสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๑๘ ดังนี้

<sup>๒๑</sup> สัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๒๒</sup> สัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

ตารางที่ ๔.๑๘ วิเคราะห์สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑	๒	รวม	๓
๑) สภาพของร่างกายโดยรวมของครูผู้สอนมีความสมบูรณ์ แข็งแรง เจริญเติบโตอย่างปกติ ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดีปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุกข์สภาพโดยผู้บริหารได้จัดโครงการ และมีนโยบายตรวจสอบสุขภาพแก่ผู้บริหาร ครู และนักเรียนประจำทุกปี	✓		๒	✓
๒) ครูผู้สอนมีสภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงาน และผู้บริหารได้คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไปของครูแต่ละบุคคล		✓	๒	✓

หมายเหตุ อักษรย่อ :

๑. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ

๒. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา ๓. ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๑๘ ผู้วิจัยสามารถสรุปวิเคราะห์สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังนี้ คือ

๑. สภาพของร่างกายโดยรวมของครูผู้สอนมีความสมบูรณ์ แข็งแรง เจริญเติบโตอย่างปกติ ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดีปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุกข์สภาพโดยผู้บริหารได้จัดโครงการ และมีนโยบายตรวจสอบสุขภาพแก่ผู้บริหาร ครู และนักเรียนประจำทุกปี

๒. ครูผู้สอนมีสภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงาน และผู้บริหารได้คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไปของครูแต่ละบุคคล

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั้ง ๖ ด้าน ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ ทั้ง ๔ ประเด็น ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๙ การส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การส่งเสริมขวัญ และ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูตามหลักพุทธ บริหารการศึกษา	ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาแบบสัมภาษณ์	ผู้วิจัยสรุป
ลักษณะท่าทาง และ บทบาทของผู้นำหรือ หัวหน้างาน และ ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของ ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	<p>๑) อย่างจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก</p> <p>๒) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น</p> <p>๓) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา</p> <p>๔) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน</p> <p>๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง</p> <p>๖) ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่</p> <p>๗) ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา</p>	<p>๑) ผู้บริหารไม่จู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ได้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชามีความเมตตาต่อครู ผู้สอน และ เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้วได้ปล่อยให้ครูมีอิสระในการทำงาน</p> <p>๒) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองมีความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชากับครูผู้สอนโดยไม่ถือตัวว่าเป็นผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูทุกท่าน</p>	<p>๑) ผู้บริหารอย่างจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก</p> <p>๒) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น</p> <p>๓) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา</p> <p>๔) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน</p> <p>๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง</p> <p>๖) ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่</p> <p>๗) ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา</p>

ตารางที่ ๔.๑๙ (ต่อ)

การส่งเสริมขวัญ และ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูตามหลักพุทธ บริหารการศึกษา	ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาแบบสัมภาษณ์	ผู้วิจัยสรุป
<p>ความพึงพอใจในหน้าที่การ งานที่ปฏิบัติอยู่ในการ ส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนก สามัญศึกษา</p>	<p>๑) ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มี ต่อการการปฏิบัติงาน ๒) ตอบสนองความต้องการในปัจจัยต่างๆ ในการ ปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ ๓) ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็ม ความสามารถ ๔) ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน ๖) ภาระบวกรการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลใน หน่วยงาน ๗) ค่าตอบแทน ๘) มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับ องค์กร ๙) เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ ๑๐) ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น</p>	<p>๑) ครูผู้สอนมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีที่มีต่อการ การปฏิบัติงาน ตอบสนองความต้องการในปัจจุบัน ต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็ม ความสามารถ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพบรรลุ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ๒) สภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนมีความร่ มนมี ภาระบวกรการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลใน หน่วยงาน ค่าตอบแทนของครูผู้สอนทางผู้บริหารได้ จัดสรรตามความเหมาะสม มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับ งานที่ทำ ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น</p>	<p>๑) ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดี ของบุคคลที่มีต่อการการปฏิบัติงาน ๒) ตอบสนองความต้องการในปัจจุบัน ต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ ๓) ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ ๔) ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของ องค์กร ๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน ๖) ภาระบวกรการทำงานความสัมพันธ์ กับบุคคลในหน่วยงาน ๗) ค่าตอบแทน ๘) มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ให้กับองค์กร ๙) เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ ๑๐) ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่าง กระตือรือร้น</p>

ตารางที่ ๔.๑๙ (ต่อ)

การส่งเสริมขวัญ และ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูตามหลักพุทธ บริหารการศึกษา	ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาแบบสัมภาษณ์	ผู้วิจัยสรุป
<p>ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา</p>	<p>๑) การจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก</p> <p>๒) ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ</p> <p>๓) จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยทำให้เกิดขวัญ และกำลังใจ</p> <p>๔) จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย</p> <p>๕) การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน</p> <p>๖) การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย</p> <p>๗) จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ</p> <p>๘) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์การ</p> <p>๙) นโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน</p>	<p>๑) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยทำให้เกิดขวัญ และกำลังใจ</p> <p>จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย มีการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การบริหารงานของผู้บริหารมีความสอดคล้องกับนโยบาย จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของครู และโรงเรียนนโยบายหลักขององค์กรสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน</p>	<p>๑) การจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก</p> <p>๒) ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ</p> <p>๓) จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยทำให้เกิดขวัญ และกำลังใจ</p> <p>๔) จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย</p> <p>๕) การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน</p> <p>๖) การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย</p> <p>๗) จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ</p> <p>๘) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์การ</p> <p>๙) นโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน</p>

ตารางที่ ๔.๑๙ (ต่อ)

การส่งเสริมขวัญ และ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูตามหลักพุทธ บริหารการศึกษา	ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาแบบสัมภาษณ์	ผู้วิจัยสรุป
การให้บำเหน็จรางวัล การ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งใน การส่งเสริมขวัญ และ กำลังใจปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑) ต้องรับรู้ในความคิดของเขาโดยให้บำเหน็จความดี ๒) เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น ๓) เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ๔) ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ ๕) หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี ๖) ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่าง แรงงานกับค่าจ้าง ๗) เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่าง ยุติธรรม ๘) เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี ๙) พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	๑) ผู้บริหารรับรู้ในความคิดของครูผู้สอนโดยให้ รางวัลบำเหน็จความดี เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้ สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ชมเชยให้รางวัล เป็นพิเศษ มีการลงโทษแก่ครูผู้กระทำผิด และ สร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกัน ระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง ๒) ผู้บริหารสร้างขวัญ และกำลังใจโดยเมื่อเกิด อุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรมสร้าง ความรู้สึกที่ดีแก่ครูผู้สอน และพิจารณาจาก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	๑) ต้องรับรู้ในความคิดของเขาโดยให้ บำเหน็จความดี ๒) เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น ๓) เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ๔) ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ ๕) หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่อง ประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควร แก่กรณี ๖) ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกัน ระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง ๗) เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้ อย่างยุติธรรม ๘) เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี ๙) พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล

ตารางที่ ๔.๑๙ (ต่อ)

การส่งเสริมขวัญ และ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูตามหลักพุทธ บริหารการศึกษา	ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาแบบสัมภาษณ์	ผู้วิจัยสรุป
สภาพแวดล้อมของการ ทำงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของ ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	<p>๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน</p> <p>๒) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>๓) ความสะดวกสบายในการทำงาน</p> <p>๔) ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน</p> <p>๕) ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท</p> <p>๖) มีแสงสว่างเพียงพอ</p> <p>๗) มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ</p> <p>๘) สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว</p> <p>๙) จัดสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน</p>	<p>๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ครูได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม มีความสะดวกสบายในการทำงาน ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นกัลยาณมิตรในโรงเรียน สภาพแวดล้อมถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท</p> <p>๒) ภายในโรงเรียน ในห้องเรียน ห้องปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมมีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอสภาพแวดล้อมรอบๆ ตัวมีความเหมาะสม และผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานได้คำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน</p>	<p>๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน</p> <p>๒) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>๓) ความสะดวกสบายในการทำงาน</p> <p>๔) ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน</p> <p>๕) ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท</p> <p>๖) มีแสงสว่างเพียงพอ</p> <p>๗) มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ</p> <p>๘) สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว</p> <p>๙) จัดสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน</p>

ตารางที่ ๔.๑๙ (ต่อ)

การส่งเสริมขวัญ และ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูตามหลักพุทธ บริหารการศึกษา	ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาแบบสัมภาษณ์	ผู้วิจัยสรุป
<p>สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพร่างกาย และ สภาพจิตใจ ในการส่งเสริม ขวัญ และ ก ำ ลั ง ใจ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนก สามัญศึกษา</p>	<p>๑) สภาวะของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง ๒) เจริญเติบโตอย่างปกติ ๓) ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็น ปกติ ๔) ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี ๕) ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุกข์ทรมาน ๖) สภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส ๗) สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ ๘) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของ สังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆได้ดี ๙) ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายใน จิตใจ ๑๐) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย ๑๑) คำนึงถึงอารมณ์โดยทุกๆ ไปของแต่ละบุคคล ๑๒) สภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน</p>	<p>๑) สภาวะของร่างกายโดยรวมของครูผู้สอนมี ความสมบูรณ์ แข็งแรง เจริญเติบโตอย่างปกติ ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็น ปกติ ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรค ได้ดีปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุกข์ทรมาน โดยผู้บริหารได้จัดโครงการ และมีนโยบาย ตรวจสอบสุขภาพแก่ผู้บริหาร ครู และนักเรียน ประจำทุกปี</p> <p>๒) ครูผู้สอนมีสภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็น ปกติ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการ เปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสน ภายในจิตใจ พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ ทำงาน และผู้บริหารได้คำนึงถึงอารมณ์โดย ทุกๆ ไปของครูแต่ละบุคคล</p>	<p>๑) สภาวะของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง ๒) เจริญเติบโตอย่างปกติ ๓) ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้ เป็นปกติ ๔) ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ ดี ๕) ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุกข์ทรมาน ภาพ</p> <p>๖) สภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส ๗) สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ ๘) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆได้ดี ๙) ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสน ภายในจิตใจ ๑๐) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย ๑๑) คำนึงถึงอารมณ์โดยทุกๆ ไปของแต่ละ บุคคล ๑๒) สภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน</p>



จากผลการสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้วยการศึกษาศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั้ง ๖ ด้าน สามารถสรุปได้ ดังนี้

**๑. ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**

- ๑) ผู้บริหารอย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก
- ๒) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น
- ๓) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา
- ๔) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน
- ๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง
- ๖) ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่
- ๗) ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา

**๒. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**

- ๑) ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อการการปฏิบัติงาน
- ๒) ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ
- ๓) ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ
- ๔) ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน
- ๖) กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน
- ๗) ค่าตอบแทน
- ๘) มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร
- ๙) เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ
- ๑๐) ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น

**๓. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**

- ๑) การจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก
- ๒) ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ
- ๓) จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ
- ๔) จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย

- ๕) การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
- ๖) การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย
- ๗) จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ

- ๘) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์การ
- ๙) นโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน

**๔. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**

- ๑) ต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี
- ๒) เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น
- ๓) เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น
- ๔) ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ
- ๕) หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี
- ๖) ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง
- ๗) เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม
- ๘) เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี
- ๙) พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

**๕. สภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**

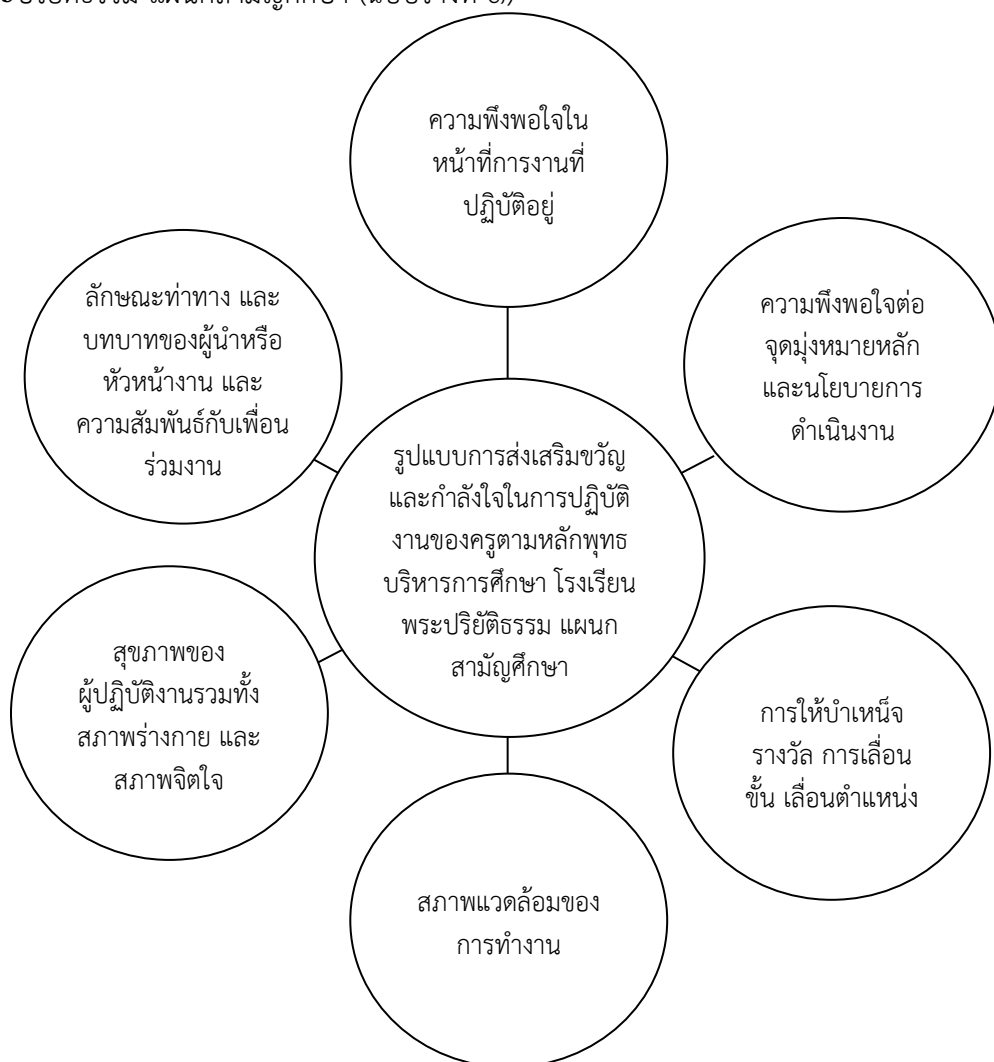
- ๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน
- ๒) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย
- ๓) ความสะดวกสบายในการทำงาน
- ๔) ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
- ๕) ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท
- ๖) มีแสงสว่างเพียงพอ
- ๗) มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
- ๘) สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว
- ๙) จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน

**๖. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**

- ๑) สภาวะของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง
- ๒) เจริญเติบโตอย่างปกติ
- ๓) ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ
- ๔) ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี
- ๕) ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุพพลภาพ

- ๖) สภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส
- ๗) สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ
- ๘) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี
- ๙) ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ
- ๑๐) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย
- ๑๑) คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไปของแต่ละบุคคล
- ๑๒) สภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน

จากผลสรุปการสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้วิจัยเสนอรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ฉบับร่างที่ ๑)



ภาพที่ ๔.๑ รูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ฉบับร่างที่ ๑)

### คำอธิบายสัญลักษณ์ :

#### องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ ได้แก่

๑. ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
๒. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
๓. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน
๔. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
๕. สภาพแวดล้อมของการทำงาน
๖. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ

๔.๒.๒ ผลการวิจัยเกี่ยวกับการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ฉบับร่างที่ ๒) โดยการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์เกี่ยวกับการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ฉบับร่างที่ ๒) โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๑๐ รูป/คน โดยเลือกแบบเจาะจง และกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

การเลือกแบบเจาะจง และแบ่งผู้ทรงคุณวุฒิออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๑. นักวิชาการ จำนวน ๖ รูป/คน โดยมีเกณฑ์คัดเลือก ดังนี้
  - ๑) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิต
  - ๒) เป็นผู้มีส่วนงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ
  - ๓) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารพระปริยัติธรรม แผนกธรรมในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จนได้รับรางวัล
๒. ผู้บริหาร จำนวน ๔ รูป/คน โดยมีเกณฑ์คัดเลือก ดังนี้
  - ๑) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์อย่างน้อย ๕ ปี
  - ๒) เป็นผู้บริหารระดับดีเด่น
  - ๓) เป็นผู้มีส่วนงานทางวิชาการ

เมื่อวันที่ ๒๒ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐-๑๔.๐๐ น. ณ อาคารเรียนรวมโซนซี ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผลการสนทนากลุ่มจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเรื่องการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านบริหารการศึกษา และโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๑๐ รูป/คน สรุปผลการสนทนากลุ่ม ดังนี้ ให้ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และนำมาสรุปเป็นของผู้วิจัยเองเพื่อนำมาปรับเป็นแบบสอบถามต่อไป

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจทั้ง ๖ ด้านจะต้องมี โครงการรองรับทุกด้าน เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ใช้ได้จริง องค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์ให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น มีกระบวนการดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นขั้นตอน และชัดเจน

ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มทั้งหมด ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่มีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ ผู้วิจัยขอคำปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณีนิพนธ์ แล้วได้ปรับปรุงพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา(ฉบับร่างที่ ๒) ประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ได้แก่ ๑) สภาพแวดล้อม (Environment) ๒) หลักการ (Principle) ๓) วัตถุประสงค์ (Object) ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ประกอบด้วย ๑) ระบบงาน (System) ๒) กระบวนการจัดการ (Management Process) ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วย ๑) โครงสร้าง (Structure) ๒) การตัดสินใจ (Decision Making) ๓) แนวทางการประเมิน

### ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ

๑. สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพทั่วไปที่มีผลต่อการนำเอารูปแบบไปใช้ ๑) สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกต้องเอื้ออำนวย เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นต้น และ ๒) ความแตกต่างระหว่างปัจจัยของผู้บริหาร และครู

๒. หลักการ (Principle) ได้แก่ แนวคิดพื้นฐาน และเงื่อนไขการนำไปใช้ เงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดย ได้แก่

- ๑) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
- ๒) วางมาตรฐาน และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
- ๓) เงินเดือนค่าจ้าง และสวัสดิการที่ดี
- ๔) ความพึงพอใจในงานที่ทำ
- ๕) ความเป็นส่วนหนึ่งของงาน
- ๖) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๗) ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา
- ๘) พนักงาน และฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงาน
- ๙) มีความรู้สึกมั่นคง และคุ้มค่าในการทำงาน
- ๑๐) มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง
- ๑๑) ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน
- ๑๒) มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว

- ๑๓) ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่าย
- ๑๔) นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อ และจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ
- ๑๕) ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้
- ๑๖) การควบคุมอารมณ์
- ๑๗) ความเป็นเอกภาพ
- ๑๘) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ลูกน้องที่ทำความดี
- ๑๙) มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษ และร้องทุกข์
- ๒๐) ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ
- ๒๑) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน

**๓. วัตถุประสงค์ (Object)** ได้แก่เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเป็นประโยชน์ของการสร้างขวัญ และกำลังใจ ได้แก่

- ๑) ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์การ
- ๒) เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน
- ๓) ทำให้มีการปรับปรุง และเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการ และผู้บริหาร
- ๔) การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์การหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง
- ๕) การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายสหพันธ์
- ๖) จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่วไป
- ๗) การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีต่อคุณค่า
- ๘) ทำให้เจตคติดีขึ้น
- ๙) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- ๑๐) สร้างความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ
- ๑๑) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน
- ๑๒) สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
- ๑๓) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบาย และวัตถุประสงค์
- ๑๔) เกื้อหนุน และจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การ
- ๑๕) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

## ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ

**๑. ระบบงาน (System)** การทำงานร่วมกันของระบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้ คือ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ ได้แก่ ๑) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ๒) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ๓) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน ๔) การให้บำเหน็จ

รางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ๕) สภาพแวดล้อมของการทำงาน และ ๖) สุขภาพของ  
ผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ก) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อน  
ร่วมงาน ได้แก่

ข) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ได้แก่

๑) อย่างจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก

๒) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น

๓) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา

๔) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระ

ในการทำงาน

๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง

๖) ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่

๗) ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา

๑) ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อการการปฏิบัติงาน

๒) ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ

๓) ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ

๔) ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน

๖) กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

๗) ค่าตอบแทน

๘) มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร

๙) เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ

๑๐) ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น

๑) การจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้  
นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก

๒) ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และ  
การดำเนินงานขององค์การ

๓) จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ

๔) จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่  
สามารถอธิบาย

๕) การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

๖) การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

๗) จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ

- ๘) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์กร
- ๙) นโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน

- ๑) ต้องรับรู้ในความคิดของเขาโดยให้บ่งชี้ถึงความดี
- ๒) เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น
- ๓) เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น
- ๔) ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ
- ๕) หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี
- ๖) ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง
- ๗) เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม
- ๘) เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี
- ๙) พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- ๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน
- ๒) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย
- ๓) ความสะดวกสบายในการทำงาน
- ๔) ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
- ๕) ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท
- ๖) มีแสงสว่างเพียงพอ
- ๗) มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
- ๘) สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว
- ๙) จัดสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และ

ขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน

- ๑) สภาวะของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง
- ๒) เจริญเติบโตอย่างปกติ
- ๓) ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ
- ๔) ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี
- ๕) ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุพพลภาพ
- ๖) สภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส
- ๗) สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ
- ๘) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี
- ๙) ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ
- ๑๐) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย
- ๑๑) คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไปของแต่ละบุคคล



๑๒) สภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน

ค) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน

ข) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

ง) สภาพแวดล้อมของการทำงาน

จ) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ

**๒. กระบวนการจัดการ (Management Process) ได้แก่** วิธีการดำเนินงาน กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ได้แก่ ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ และโครงการการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ดังนี้

ก) ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจได้แก่

๑) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์

๒) สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ

๓) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ

๔) สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม

๕) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ

๖) จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ

๗) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์การ

๘) สร้างความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ

**ข) โครงการการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**

### โครงการ

**ส่งเสริมลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน  
และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน “กัลยาณมิตรในที่ทำงาน”**

๑. ชื่อโครงการ: โครงการส่งเสริมลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน “กัลยาณมิตรในที่ทำงาน”

๒. ชื่อหน่วยงาน: โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. ผู้รับผิดชอบ: พระมหาสุเมธ สุจิตโต รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๘ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

๔.๒ แผนพัฒนา มจร. ระยะที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเชิงพุทธบูรณาการ เพื่อให้เป็นต้นแบบขององค์กรที่นำหลักพระพุทธธรรมมาบูรณาการกับการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

๕. หลักการ และเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น

การส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตลอดถึงลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน

และเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และการเจริญก้าวหน้าขององค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องพัฒนาความสัมพันธ์ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงความสัมพันธ์ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อให้การจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### ๖. วัตถุประสงค์

- ๖.๑ เพื่อให้ผู้บริหาร และครูมีความสัมพันธ์ในองค์กรที่ดีร่วมกัน
- ๖.๒ เพื่อส่งเสริมบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
- ๖.๓ เพื่อให้ผู้บริหาร และครูรู้บทบาท หน้าที่ของตน
- ๖.๔ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

#### ๗. ลักษณะกิจกรรม

- ๗.๑ พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน
- ๗.๒ กิจกรรมผู้บริหาร และครูสัมพันธ์
- ๗.๓ บรรยายพิเศษ เรื่อง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และการสร้างกัลยาณมิตรในการทำงาน โดยผู้อำนวยการโรงเรียน/วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ

#### ๘. สถานที่ดำเนินการ

ห้องประชุม โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

#### ๙. เป้าหมายผลผลิต

- ๙.๑ ด้านปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู จำนวน ๒๑ รูป/คน
- ๙.๒ ด้านคุณภาพ : ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร รู้จักบทบาทของตน และมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ร้อยละ ๘๐
- ๙.๓ เชิงเวลา: วันที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑.	ค่าตอบแทน (วิทยากร,ประธานเปิด-ปิด,วิทยากร)	๕,๐๐๐
๒.	ค่าพาหนะรับ-ส่ง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิต (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๓.	ค่าของที่ระลึก	๕,๐๐๐
๔.	ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๕.	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ ธูปเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๘,๐๐๐
๖.	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๕,๐๐๐
๗.	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๕,๐๐๐
๘.	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๕,๐๐๐
๙.	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐.	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๕,๐๐๐
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>๕๐,๐๐๐</b>

## ๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
๑. ขออนุมัติโครงการ				→								
๒. ตั้งกรรมการประชุม และวางแผนดำเนินงาน						→						
๓. ดำเนินการโครงการ								→				
๔. สรุป และรายงานโครงการ									→			

## ๑๒. ตัวชี้วัด

## ๑๒.๑ ผลผลิต

๑) เชิงปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีความสัมพันธ์ และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) เชิงคุณภาพ : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมานธิ และบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู

## ๑๒.๒ ผลลัพธ์

- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีความสัมพันธ์ และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และมาตรฐานของสมศ. และมหาวิทยาลัย

## ๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑๓.๑ ผู้บริหาร และครูมีความสัมพันธ์ในองค์กรที่ดีร่วมกัน

๑๓.๒ ผู้อำนวยการโรงเรียนรู้บทบาท และมีภาวะผู้นำที่ดีมากยิ่งขึ้น

๑๓.๓ ผู้บริหาร และครูรู้บทบาท หน้าที่ของตน

๑๓.๔ การปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และการสร้างกัลยาณมิตรในการทำงาน	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันทภัตราหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยาย/สรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู/วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

### ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

ค) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ “ทำงานอย่างไรให้มีความสุข”

<p><b>โครงการ</b> <b>ส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่</b> <b>“ทำงานอย่างไรให้มีความสุข”</b></p> <p>๑. ชื่อโครงการ: โครงการส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ “ทำงานอย่างไรให้มีความสุข”</p> <p>๒. ชื่อหน่วยงาน : โรงเรียนบาลีไตรยมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร</p> <p>๓. ผู้รับผิดชอบ : พระราชธีรคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีไตรยมอุดมศึกษา</p> <p>๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย</p> <p style="padding-left: 20px;">๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๗ ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล</p> <p style="padding-left: 20px;">๔.๒ แผนพัฒนา มจร. ระยะที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเชิงพุทธบูรณาการ เพื่อให้เป็นต้นแบบขององค์กรที่นำหลักพระพุทธธรรมมาบูรณาการกับการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>๕. หลักการ และเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น</p> <p style="padding-left: 20px;">การส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติงานของครูโดยเสริมสร้างความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติให้แก่ครูผู้สอนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างความพึงพอใจของครูผู้สอนโดยผู้บริหารโรงเรียน</p>
---

พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจะต้องคำนึงจัดการะงานให้แก่ครูผู้สอนให้เหมาะสม และตรงตามความรู้ ความสามารถของครูผู้สอนเพื่อประสิทธิภาพในการสอน และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิผลต่อไป

๖. วัตถุประสงค์

- ๖.๑ เพื่อให้ครูมีความพึงพอใจในหน้าที่การปฏิบัติงาน
- ๖.๒ เพื่อส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน
- ๖.๓ เพื่อให้ผู้บริหารจัดสรรภาระงานอย่างถูกต้อง และตรงตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- ๖.๔ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๗. ลักษณะกิจกรรม

- ๗.๑ พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน
- ๗.๒ กิจกรรมเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน
- ๗.๓ บรรยายพิเศษ เรื่อง ทำงานอย่างไรให้มีความสุข โดยผู้อำนวยการโรงเรียน/วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ

๘. สถานที่ดำเนินการ

ห้องประชุม โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๙. เป้าหมายผลผลิต

- ๙.๑ ด้านปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู จำนวน ๒๐ รูป/คน
- ๙.๒ ด้านคุณภาพ : ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ร้อยละ ๘๐
- ๙.๓ เชิงเวลา : วันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๑

๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑	ค่าตอบแทน (วิทยากร, ประธานเปิด-ปิด, วิทยากร)	๕,๐๐๐
๒	ค่าพาหนะรับ-ส่ง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิต (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๓	ค่าของที่ระลึก	๕,๐๐๐
๔	ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๕	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ ธูปเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๘,๐๐๐
๖	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๕,๐๐๐
๗	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๕,๐๐๐
๘	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๕,๐๐๐
๙	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๕,๐๐๐
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>๕๐,๐๐๐</b>

## ๑๑.กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
๑. ขออนุมัติโครงการ		→										
๒. ตั้งกรรมการประชุม และวางแผนดำเนินงาน				→								
๓. ดำเนินการโครงการ						→						
๔. สรุป และรายงานโครงการ						→						

## ๑๒.ตัวชี้วัด

## ๑๒.๑ ผลผลิต

๑) เชิงปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีการปฏิบัติหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่ อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) เชิงคุณภาพ : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมานธิ และบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู

## ๑๒.๒ ผลลัพธ์

- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีความพึงพอใจในหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่ สอดคล้องกับนโยบาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และมาตรฐานของสมศ. และมหาวิทยาลัย

## ๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑๓.๑ ครูมีความพึงพอใจในหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีมากขึ้น

๑๓.๒ ส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างมีประสิทธิภาพ

๑๓.๓ ผู้บริหารจัดสรรภาระงานอย่างถูกต้อง และตรงตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร

๑๓.๔ การปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

## ๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจตุรปูเทียณบุชาพระรัตนตรัย	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
	- ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ครู
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายทำงานอย่างไรให้มีความสุข	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตราหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยาย/สรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู/วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

#### ค) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการ

##### ดำเนินงาน

โครงการ
<p align="center"><b>ส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน</b></p> <p>๑. ชื่อโครงการ : โครงการส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน</p> <p>๒. ชื่อหน่วยงาน : โรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาสวัสด์วิทยา</p> <p>๓. ผู้รับผิดชอบ : พระมหาวิจิตร กลยาณจิตโตผู้จัดการ และผู้อำนวยการ</p> <p>๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย</p> <p>๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๗ ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล</p> <p>๕. หลักการ และเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น</p> <p>การส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ครูผู้สอนมีความศรัทธาต่อองค์กร และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารจำเป็นจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และนโยบายของโรงเรียนให้มีความชัดเจน และสามารถนำพาผู้บริหาร ครู และนักเรียนปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้</p> <p>๖. วัตถุประสงค์</p> <p>๖.๑ เพื่อให้ครูมีความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน</p> <p>๖.๒ เพื่อส่งเสริมศักยภาพของครูให้มีประสิทธิภาพตามหลัก และนโยบายที่ตั้งไว้</p> <p>๖.๓ เพื่อให้ผู้บริหารจัดหลัก และนโยบายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

๗. ลักษณะกิจกรรม
๗.๑ พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน
๗.๒ กิจกรรมเสริมสร้างความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน
๗.๓ บรรยายพิเศษ เรื่อง หลัก และนโยบายที่ดีในการบริหารงาน
๘. สถานที่ดำเนินการ
ห้องประชุม โรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาสวัสดิ์วิทยา
๙. เป้าหมายผลผลิต
๙.๑ ด้านปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู จำนวน ๒๕ รูป/คน
๙.๒ ด้านคุณภาพ : ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ร้อยละ ๘๐
๙.๓ เชิงเวลา : วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๑

๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑.	ค่าตอบแทน (วิทยากร, ประธานเปิด-ปิด, วิทยากร)	๕,๐๐๐
๒.	ค่าพาหนะรับ-ส่ง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิต (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๓.	ค่าของที่ระลึก	๕,๐๐๐
๔.	ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๕.	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ ธูปเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๘,๐๐๐
๖.	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๕,๐๐๐
๗.	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๕,๐๐๐
๘.	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๕,๐๐๐
๙.	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๕,๐๐๐
	รวมทั้งสิ้น	๕๐,๐๐๐

๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
๑. ขออนุมัติโครงการ				→								
๒. ตั้งกรรมการประชุม และวางแผนดำเนินงาน					→							
๓. ดำเนินการโครงการ							→					
๔. สรุป และรายงานโครงการ								→				



๑๒. ตัวชี้วัด
๑๒.๑ ผลผลิต
๑) เชิงปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน
๒) เชิงคุณภาพ : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมาธิ และบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู
๑๒.๒ ผลลัพธ์
- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และมาตรฐานของสมศ.
๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
๑๓.๑ ครูมีความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานมากขึ้น
๑๓.๒ ส่งเสริมศักยภาพของครูให้มีประสิทธิภาพตามหลัก และนโยบายที่ตั้งไว้
๑๓.๓ ผู้บริหารจัดการหลัก และนโยบายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๑๓.๔ ผู้บริหาร และครูมีการนำหลักพุทธธรรมที่ได้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้

### ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

#### ๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายการกำหนดหลัก และนโยบายการดำเนินงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยาย/สรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	ผู้อำนวยการ

	รองผู้อำนวยการ ครู/วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ
--	---

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

ข) โครงการส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง “การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม”

<p><b>โครงการ</b> <b>ส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง</b> <b>“การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม”</b></p>
<p>๑. ชื่อโครงการ : โครงการส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง “การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม”</p> <p>๒. ชื่อหน่วยงาน : โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ</p> <p>๓. ผู้รับผิดชอบ : พระใบฎีกากาญจนา วุฑฒิสยาโณ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ</p> <p>๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย</p> <p>๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๘ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล</p> <p>๕. หลักการ และเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น</p> <p>การส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูเพื่อเป็นการสร้างเสริมขวัญ และกำลังใจแก่ครูผู้สอนให้มีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การให้บำเหน็จ รางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งจึงจำเป็นอย่างมากที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญอย่างมากเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาโรงเรียนให้บุคลากรมีประสิทธิภาพต่อไป</p> <p>๖. วัตถุประสงค์</p> <p>๖.๑ เพื่อให้ครูมีขวัญ และกำลังใจที่ดีขึ้น</p> <p>๖.๒ เพื่อส่งเสริมศักยภาพของครูให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <p>๖.๓ เพื่อส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างถูกต้อง และเป็นธรรม</p> <p>๖.๔ เพื่อกระตุ้นผู้บริหารให้มีการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจแก่ครูผู้สอนตามโอกาส และการปฏิบัติงาน</p> <p>๗. ลักษณะกิจกรรม</p> <p>๗.๑ พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน</p> <p>๗.๒ กิจกรรมขวัญ และกำลังใจแก่ครูผู้สอนด้วยการมอบโบนัส และของขวัญ</p> <p>๗.๓ บรรยายพิเศษ เรื่อง การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม</p> <p>๘. สถานที่ดำเนินการ</p> <p>ห้องประชุม โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ</p>

๙. เป้าหมายผลผลิต
๙.๑ ด้านปริมาณ: ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู จำนวน ๓๐ รูป/คน
๙.๒ ด้านคุณภาพ: ผู้เข้าร่วมโครงการมีขวัญ และกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ร้อยละ ๘๐
๙.๓ เชิงเวลา : วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๒

๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดินจำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑	ค่าตอบแทน (วิทยากร,ประธานเปิด-ปิด,วิทยากร)	๔,๐๐๐
๒	ค่าพาหนะรับ-ส่ง ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการ ครู (เหมาจ่าย)	๔,๐๐๐
๓	ค่าของที่ระลึก/ของขวัญแก่ผู้บริหาร/รองผู้อำนวยการ/ครูผู้สอน	๒๕,๐๐๐
๔	ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๔,๐๐๐
๕	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ รูปเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๓,๐๐๐
๖	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๒,๐๐๐
๗	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๒,๐๐๐
๘	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๒,๐๐๐
๙	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๒,๐๐๐
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>๕๐,๐๐๐</b>

๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
๑. ขออนุมัติโครงการ				→								
๒. ตั้งกรรมการประชุม และวางแผนดำเนินงาน					→							
๓. ดำเนินการโครงการ							→					
๔. สรุป และรายงานโครงการ								→				

๑๒. ตัวชี้วัด
๑๒.๑ ผลผลิต
๑) เชิงปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู ขวัญ และกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
๒) เชิงคุณภาพ : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมาธิ และบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รอง

<p>ผู้อำนวยการ และครู</p> <p>๑๒.๒ ผลลัพธ์</p> <p>- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีขวัญ และกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับนโยบาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และมาตรฐานของสมศ.</p> <p>๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ</p> <p>๑๓.๑ ครูมีขวัญ และกำลังใจที่ดีขึ้น</p> <p>๑๓.๒ ศักยภาพของครูให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <p>๑๓.๓ การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างถูกต้อง และเป็นธรรม</p> <p>๑๓.๔ ผู้บริหารให้มีการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจแก่ครูผู้สอนตามโอกาส และการปฏิบัติงาน</p>
---

#### ๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยาย/สรุปกิจกรรม/มอบของขวัญ	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ/ครู
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู/วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

ง) โครงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงาน “สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี”

โครงการ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงาน “สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี”	
๑. ชื่อโครงการ :	โครงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงาน “สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี”
๒. ชื่อหน่วยงาน :	โรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม
๓. ผู้รับผิดชอบ :	พระธรรมเมธาจารย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม
๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	
๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๘ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล	
๕. หลักการ และเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น	การส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงานให้แก่ครูผู้สอน และนักเรียนมีความจำเป็น และสำคัญอย่างมากเพราะผู้ปฏิบัติงานที่ดี และนักเรียนจะมีแรงจูงใจในการเรียนนั้นจะต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานจึงจำเป็นต้องการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจต่อครูผู้สอน และนักเรียนอย่างมาก
๖. วัตถุประสงค์	
๖.๑	เพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานของครู
๖.๒	เพื่อส่งเสริมศักยภาพของครูผู้สอนให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
๖.๓	เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน
๗. ลักษณะกิจกรรม	
๗.๑	พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน
๗.๒	กิจกรรมส่งเสริมสภาพแวดล้อมด้วยการทำความสะอาดห้องเรียน ห้องอำนวยการ ห้องพักครู และบริเวณโดยรอบของโรงเรียน
๗.๓	บรรยายพิเศษ เรื่อง สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี
๘. สถานที่ดำเนินการ	ห้องประชุม โรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม
๙. เป้าหมายผลผลิต	
๙.๑ ด้านปริมาณ :	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู จำนวน ๒๐ รูป/คน
๙.๒ ด้านคุณภาพ :	ผู้เข้าร่วมโครงการมีทัศนคติที่ดีต่อการส่งเสริมสภาพแวดล้อม ร้อยละ ๘๐
๙.๓	เชิงเวลา : วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๒

## ๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑	ค่าตอบแทน (วิทยากร, ประธานเปิด-ปิด, วิทยากร)	๕,๐๐๐
๒	ค่าพาหนะรับ-ส่ง ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการ และครู (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๓	ค่าของที่ระลึก	๕,๐๐๐
๔	ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๕	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ ธูปเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๘,๐๐๐
๖	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๕,๐๐๐
๗	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๕,๐๐๐
๘	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๕,๐๐๐
๙	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๕,๐๐๐
	รวมทั้งสิ้น	๕๐,๐๐๐

## ๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
๑. ขออนุมัติโครงการ				→								
๒. ตั้งกรรมการประชุม และวางแผนดำเนินงาน					→							
๓. ดำเนินการโครงการ							→					
๔. สรุป และรายงานโครงการ								→				

## ๑๒. ตัวชี้วัด

## ๑๒.๑ ผลผลิต

๑) เชิงปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานดีขึ้น และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒) เชิงคุณภาพ : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมานธิ และบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู

## ๑๒.๒ ผลลัพธ์

- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานดีขึ้น และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับนโยบาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และมาตรฐานของสมศ.

## ๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ๑๓.๑ สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ครู และนักเรียนดีขึ้น  
 ๑๓.๒ ศักยภาพของครูผู้สอนมีศักยภาพการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น  
 ๑๓.๓ ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน

#### ๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจตุรบุษยาภิเษกพระรัตนตรัย - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายสภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตราหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องแบ่งภาระงานการทำงานความสะอาด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	กิจกรรมทำความสะอาด Big Cleaning ห้องผู้บริหาร ห้องพักครู ห้องเรียน และบริเวณโรงเรียน	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู นักเรียน
๑๖.๐๐ น.	พิธีปิด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู นักเรียน

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

จ) โครงการส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ “สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง”

<b>โครงการ</b> <b>ส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ</b> <b>“สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง”</b>	
๑. ชื่อโครงการ :	โครงการส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ “สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง”
๒. ชื่อหน่วยงาน :	โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. ผู้รับผิดชอบ :	พระมหาสุเมธ สุจิตโต รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๘ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ๔.๒ แผนพัฒนา มจร. ระยะที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเชิงพุทธบูรณาการ เพื่อให้เป็นต้นแบบขององค์กรที่นำหลักพระพุทธธรรมมาบูรณาการกับการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ
๕. หลักการ และเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น	การส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ หากสุขภาพจิตดีร่างกายดี การปฏิบัติงานของครูก็จะมีศักยภาพมีความสุขทั้งทางร่างกาย และจิตใจ สุขภาพของบุคลากรจึงสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงานให้องค์กรมีประสิทธิภาพต่อไป
๖. วัตถุประสงค์	๖.๑ เพื่อเสริมสร้างสุขภาพร่างกาย และจิตใจของผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักเรียน ๖.๒ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และการเรียนของนักเรียนมีผลที่ดีมากยิ่งขึ้น ๖.๓ เพื่อส่งเสริมการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน ๖.๔ เพื่อเสริมสร้างหลักพุทธธรรมในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร
๗. ลักษณะกิจกรรม	๗.๑ พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน ๗.๒ กิจกรรมตรวจสุขภาพประจำปีของบุคลากร ๗.๓ บรรยายพิเศษ เรื่อง สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง โดยพระราชวิจิตรปฏิภาณ
๘. สถานที่ดำเนินการ	ห้องประชุม โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๙. เป้าหมายผลผลิต	๙.๑ ด้านปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู และนักเรียน ๑๕๘ รูป/คน ๙.๒ ด้านคุณภาพ : ผู้เข้าร่วมโครงการมีสุขภาพร่างกาย และจิตใจดียิ่งขึ้น และมี



ประสิทธิภาพ ร้อยละ ๘๐ ๙.๓ เชิงเวลา : วันที่ ๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๑
---

๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑	ค่าตอบแทน (วิทยากร, ประธานเปิด-ปิด, วิทยากร)	๕,๐๐๐
๒	ค่าพาหนะรับ-ส่ง ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการ และครู (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๓	ค่าของที่ระลึก	๕,๐๐๐
๔	ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๕	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ รูปเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๘,๐๐๐
๖	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๕,๐๐๐
๗	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๕,๐๐๐
๘	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๕,๐๐๐
๙	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๕,๐๐๐
	รวมทั้งสิ้น	๕๐,๐๐๐

๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
๑. ขออนุมัติโครงการ						→						
๒. ตั้งกรรมการ ประชุม และวางแผน ดำเนินงาน								→				
๓. ดำเนินการ โครงการ										→		
๔. สรุป และรายงาน โครงการ												→

<p>๑๒. ตัวชี้วัด</p> <p>๑๒.๑ ผลผลิต</p> <p>๑) เชิงปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู และนักเรียนสุขภาพจิต และสุขภาพร่างกายดีขึ้น และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <p>๒) เชิงคุณภาพ : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมานธิ และบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู</p> <p>๑๒.๒ ผลลัพธ์</p> <p>- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู และนักเรียนมีสุขภาพร่างกาย และสุขภาพจิตที่ดีขึ้น</p>
---

และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับนโยบาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และมาตรฐานของสมศ.

๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑๓.๑ สุขภาพร่างกาย และจิตใจของผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักเรียนดีขึ้น

๑๓.๒ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูผู้สอนมากยิ่งขึ้น

๑๓.๓ ผู้บริหารงานมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน

๑๓.๔ ผู้บริหาร และครูนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการกับการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อม เพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู/นักเรียน/หมอ/ พยาบาล
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายสุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ พระราชวิจิตรปฏิภาณ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	ตรวจสุขภาพร่างกาย โดยคณะหมอ และ พยาบาลจากโรงพยาบาลศิริราช	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ / ครู หมอ และพยาบาล
๑๖.๐๐ น.	พิธีปิด	ผู้บริหาร/ครู/ นักเรียน

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/  
วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

#### ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

#### ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้

๑. โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ความเชื่อมโยงซึ่งกัน และกันขององค์ประกอบ  
ต่างๆ ที่จะช่วยทำให้รูปแบบสามารถใช้ได้ผล

๒. การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใด  
ทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุ  
วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการตัดสินใจซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาประสบความสำเร็จในการนำรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไปปฏิบัติ ดังนี้

๑) ผู้บริหาร และครูมีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติเรียบร้อย มีวิชา มีจรรยา

๒) มีหลักธรรม มีหลักปฏิบัติ มีระบบการอบรม ต้องมีการอบรม อย่างเป็นรูปธรรม และการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจอย่างเห็นชัดเป็นรูปธรรม

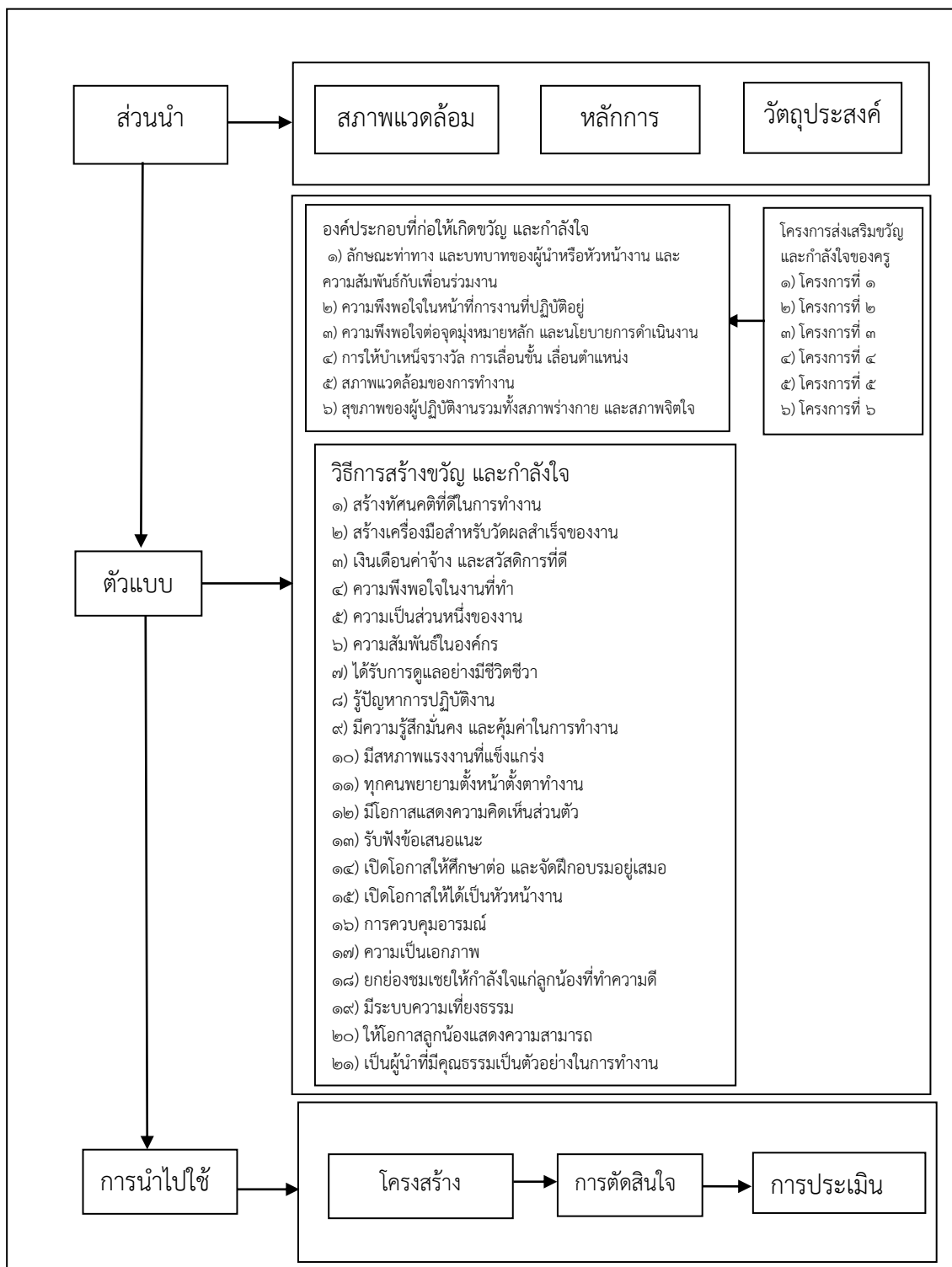
๓) ต้องมีสถานที่ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่อการผลิตสื่อ ที่เหมาะสมกับการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ

๔) มีงบประมาณสนับสนุนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง รางวัล โครงการ กิจกรรม และสวัสดิการต่างๆ

**๓. แนวทางการประเมิน** การกำหนดแนวทาง และเครื่องมือในการประเมินผล รูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด ผู้บริหาร และครูผู้สอนจะต้องอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร อาศัยหลักพุทธธรรมคือ สังคหวัตถุ ๔ สร้างความสามัคคีกัน สงเคราะห์ร่วมกันเหมือนพี่น้อง ผู้บริหาร และครูปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

#### เงื่อนไขความสำเร็จ

จากการพัฒนาการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธ บริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้วิจัยได้นำมาเขียนเป็นฉบับร่างที่ ๒ ผู้วิจัยได้นำมาเขียนเป็นภาพ ดังนี้



ภาพที่ ๔.๒ รูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ร่างที่ ๒)

## คำอธิบายสัญลักษณ์

### ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ

๑. **สภาพแวดล้อม (Environment)** ได้แก่ สภาพทั่วไปที่มีผลต่อการนำเอารูปแบบไปใช้ ๑) สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกต้องเอื้ออำนวย เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นต้น และ ๒) ความแตกต่างระหว่างปัจจัยของผู้บริหาร และครู

๒. **หลักการ (Principle)** ได้แก่ แนวคิดพื้นฐาน และเงื่อนไขการนำไปใช้ เงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดยได้แก่

- ๑) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
- ๒) วางมาตรฐาน และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
- ๓) เงินเดือนค่าจ้าง และสวัสดิการที่ดี
- ๔) ความพึงพอใจในงานที่ทำ
- ๕) ความเป็นส่วนหนึ่งของงาน
- ๖) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๗) ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา
- ๘) พนักงาน และฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงาน
- ๙) มีความรู้สึกรับประกัน และคุ้มค่าในการทำงาน
- ๑๐) มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง
- ๑๑) ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน
- ๑๒) มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว
- ๑๓) ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่าย
- ๑๔) นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อ และจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ
- ๑๕) ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้
- ๑๖) การควบคุมอารมณ์
- ๑๗) ความเป็นเอกภาพ
- ๑๘) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ลูกน้องที่ทำความดี
- ๑๙) มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษ และร้องทุกข์
- ๒๐) ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ
- ๒๑) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน

๓. **วัตถุประสงค์ (Object)** ได้แก่ เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเป็นประโยชน์ของการสร้างขวัญ และกำลังใจ ได้แก่

- ๑) ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์กร
- ๒) เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน
- ๓) ทำให้มีการปรับปรุง และเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการ และผู้บริหาร

๔) การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์การหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง

๕) การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายสหพันธ์

๖) จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่วไป

๗) การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีต่อคุณค่า

๘) ทำให้เจตคติดีขึ้น

๙) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

๑๐) สร้างความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และองค์การ

๑๑) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของ

พนักงาน

๑๒) สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ

๑๓) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบาย และ

วัตถุประสงค์

๑๔) เกื้อหนุน และจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การ

๑๕) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

## ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ

๑. ระบบงาน (System) การทำงานร่วมกันของระบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้ คือ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ ได้แก่ ๑) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ๒) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ๓) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน ๔) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ๕) สภาพแวดล้อมของการทำงาน แบบ ๖) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ก) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้แก่

๑) อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก

๒) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น

๓) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา

๔) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระ

ในการทำงาน

๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง

๖) ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่

๗) ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา

**ข) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ได้แก่**

- ๑) ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน
- ๒) ตอบสนองความต้องการในปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ
- ๓) ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ
- ๔) ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน
- ๖) กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน
- ๗) ค่าตอบแทน
- ๘) มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร
- ๙) เต็มใจ สนุกกว่าเรื่องกับงานที่ทำ
- ๑๐) ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น

**ค) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน ได้แก่**

- ๑) การจัดการองค์กร และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรสิ่งเหล่านี้  
นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก
- ๒) ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และ  
การดำเนินงานขององค์กร
- ๓) จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ
- ๔) จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่  
สามารถอธิบาย
- ๕) การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
- ๖) การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย
- ๗) จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถ  
ก่อให้เกิดผลสำเร็จ
- ๘) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์กร
- ๙) นโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน

**ง) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้แก่**

- ๑) ต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี
- ๒) เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น
- ๓) เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น
- ๔) ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ
- ๕) หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี
- ๖) ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง
- ๗) เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม
- ๘) เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี
- ๙) พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

**ง) สภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้แก่**

- ๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน
- ๒) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย
- ๓) ความสะดวกสบายในการทำงาน
- ๔) ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
- ๕) ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท
- ๖) มีแสงสว่างเพียงพอ
- ๗) มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
- ๘) สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว
- ๙) จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และ

ขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน

**จ) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ได้แก่**

- ๑) สภาวะของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง
- ๒) เจริญเติบโตอย่างปกติ
- ๓) ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ
- ๔) ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี
- ๕) ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุพพลภาพ
- ๖) สภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส
- ๗) สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ
- ๘) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี
- ๙) ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ
- ๑๐) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย
- ๑๑) คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วไปของแต่ละบุคคล
- ๑๒) สภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน

**๒. กระบวนการจัดการ (Management Process) ได้แก่** วิธีการดำเนินงาน กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ได้แก่ ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ และโครงการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ดังนี้

**ก) ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจได้แก่**

- ๑) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
- ๒) สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ
- ๓) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ
- ๔) สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม
- ๕) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ
- ๖) จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ
- ๗) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์การ
- ๘) สร้างความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ



### ข) โครงการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ได้แก่

- ๑) โครงการส่งเสริมลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน “กัลยาณมิตรในที่ทำงาน”
- ๒) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ “ทำงานอย่างไรให้มีความสุข”
- ๓) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน
- ๔) โครงการส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง “การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม”
- ๕) โครงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงาน “สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี”
- ๖) โครงการส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ “สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง”

### ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้

๑. **โครงสร้าง (Structure)** ได้แก่ ความเชื่อมโยงซึ่งกัน และกันขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยทำให้รูปแบบสามารถใช้ได้ผล

๒. **การตัดสินใจ (Decision Making)** หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการตัดสินใจซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาประสบความสำเร็จในการนำรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไปปฏิบัติ ดังนี้

- ๑) ผู้บริหาร และครูมีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติเรียบร้อย มีวิชา มีจรรยา
- ๒) มีหลักธรรม มีหลักปฏิบัติ มีระบบการอบรม ต้องมีการอบรม อย่างเป็นรูปธรรม และการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจอย่างเห็นชัดเป็นรูปธรรม
- ๓) ต้องมีสถานที่ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่อการผลิตสื่อ ที่เหมาะสมกับการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ
- ๔) มีงบประมาณสนับสนุนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง รางวัล โครงการกิจกรรม และสวัสดิการต่างๆ

๓. **แนวทางการประเมิน** การกำหนดแนวทาง และเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด ผู้บริหาร และครูผู้สอนจะต้องอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร อาศัยหลักพุทธธรรมคือ สังคหวัตถุ ๔ สร้างความสามัคคีกัน สงเคราะห์ร่วมกันเหมือนพี่น้อง ผู้บริหาร และครูปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

การตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยการสร้างแบบสอบถามประกอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ไปสอบถามผู้บริหาร และครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๒๖๓ รูป/คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ได้แก่ ผู้บริหาร และครูทั้งหมดของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ในเขต ๗ จังหวัด ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร จังหวัดนครปฐม จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรสาคร และ จังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน ๑๕ โรงเรียน เพื่อตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เชิงปริมาณ

๔.๒.๓ บทสรุปผล พัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ร่างที่ ๒) จากผลการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ (ร่างที่ ๑) และผลจากการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ ๔.๒๐ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๐ สรุปผลการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>ผลการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ฉบับร่างที่ ๑) องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ ด้วย ๔ ด้าน</p> <p>๑. การสื่อสาร และการปฏิบัติงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ</p> <p>ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา</p> <p>๒. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และการปฏิบัติงานในการส่งเสริม</p>	<p>ผลการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ฉบับร่างที่ ๒)</p> <p>ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ</p> <p>๑) สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพทั่วไปที่มีผลต่อการนำเอารูปแบบไปใช้</p> <p>- สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกต้องเอื้ออำนวย เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นต้น</p> <p>- ความแตกต่างระหว่างปัจจัยของผู้บริหาร และครู</p> <p>๒) หลักการ (Principle) ได้แก่ แนวคิดพื้นฐาน และเงื่อนไขการ</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องว่ามีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ว่า (รูปแบบร่างสมบูรณ์)</p> <p>ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ</p> <p>๑) สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพทั่วไปที่มีผลต่อการนำเอารูปแบบไปใช้</p> <p>๒) หลักการ (Principle) ได้แก่ แนวคิดพื้นฐาน และเงื่อนไขการนำไปใช้ เงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหา</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>ขวัญ และกำลังใจ            ปฏิบัติงานของครูโรงเรียน            พระปริยัติธรรม แผนก            สามัญศึกษา            ๓. สภาพแวดล้อม และ            บรรยากาศ และการ            ปฏิบัติงานในการส่งเสริม            ขวัญ และกำลังใจ            ปฏิบัติงานของครูโรงเรียน            พระปริยัติธรรม แผนก            สามัญศึกษา            ๔. ความพึงพอใจ และการ            ปฏิบัติงานในการส่งเสริม            ขวัญ และกำลังใจ            ปฏิบัติงานของครูโรงเรียน            พระปริยัติธรรม แผนก            สามัญศึกษา</p>	<p>นำไปใช้ เงื่อนไขที่จะทำให้การนำ            รูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และ            ข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่            อาจเกิดขึ้น โดยได้แก่            ๑) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน            ๒) วางมาตรฐาน และสร้าง            เครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของ            การปฏิบัติงาน            ๓) เงินเดือนค่าจ้าง และสวัสดิการที่            ดี            ๔) ความพึงพอใจในงานที่ทำ            ๕) ความเป็นส่วนหนึ่งของงาน            ๖) สัมพันธภาพระหว่าง            ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา            ๗) ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา            ๘) พนักงาน และฝ่ายจัดการต่างรู้            ถึงปัญหาการบริหารงาน            ๙) มีความรู้สึกมั่นคง และคุ้มค่าใน            การทำงาน            ๑๐) มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง            ๑๑) ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตา            ทำงาน            ๑๒) มีโอกาสแสดงความคิดเห็น            ส่วนตัว            ๑๓) ฝ่ายบริหารรับฟัง และ            พิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่าย            ๑๔) นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้าง            ได้ศึกษาต่อ และจัดฝึกอบรมอยู่            เสมอ            ๑๕) ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสไต่เต้า            เป็นประธานกรรมการของบริษัทได้            ๑๖) การควบคุมอารมณ์            ๑๗) ความเป็นเอกภาพ            ๑๘) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่            ลูกน้องที่ทำความดี</p>	<p>ที่อาจเกิดขึ้น  <b>๓) วัตถุประสงค์ (Object)</b>            ได้แก่เป้าหมายในการพัฒนา            รูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหา            อย่างเป็นอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้            การดำเนินงานเกิดผลดีอย่าง            ใดอย่างหนึ่ง            ทั้ง ๓ ส่วนมีความเหมาะสม            สามารถนำไปใช้ได้</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>๑๙) มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษ และร้องทุกข์</p> <p>๒๐) ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ</p> <p>๒๑) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน</p> <p><b>๓) วัตถุประสงค์ (Object) ได้แก่</b></p> <p>เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเป็นประโยชน์ของการสร้างขวัญและกำลังใจ ได้แก่</p> <p>๑) ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์การ</p> <p>๒) เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน</p> <p>๓) ทำให้มีการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงจิตใจในระดับผู้จัดการ และผู้บริหาร</p> <p>๔) การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์การหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง</p> <p>๕) การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายสหพันธ์</p> <p>๖) จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่วไป</p> <p>๗) การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีต่อคุณค่า</p> <p>๘) ทำให้เจตคติดีขึ้น</p> <p>๙) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ</p> <p>๑๐) สร้างความจงรักภักดีซื่อสัตย์</p>	

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>ต่อหมุ่คณะ และองค์การ</p> <p>๑๑) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน</p> <p>๑๒) สร้างความสามัคคีธรรมในหมุ่คณะ</p> <p>๑๓) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบาย และวัตถุประสงค์</p> <p>๑๔) เกื้อหนุน และจูงใจให้สมาชิกของหมุ่คณะหรือองค์การ</p> <p>๑๕) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่</p>	
<p>๑.การสื่อสาร และการปฏิบัติงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ</p> <p>ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา</p> <p>๑) สภาพการทำงาน หน้าที่การงาน การปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ</p> <p>๒) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี และมีการบรรจุการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจของครู และบุคลากรอยู่ในแผนด้วย</p> <p>สำหรับหลักธรรมของผู้บริหารที่ส่งเสริมขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากรได้แก่</p> <p>หลักพรหมวิหาร ๔</p> <p>๓) ผู้บริหารจะต้องนำหลัก</p>	<p>ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ</p> <p>๑) ระบบงาน (System) การทำงานร่วมกันของระบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้ คือ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ ได้แก่</p> <p>๑) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</p> <p>๒) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่</p> <p>๓) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน</p> <p>๔) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง</p> <p>๕) สภาพแวดล้อมของการทำงาน</p> <p>๖) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้</p> <p>๑. ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และ</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องว่ามีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>พุทธธรรมที่ส่งเสริมขวัญและกำลังใจคือ หลักสังคหวัตถุ ๔ คือหลักธรรมที่ผู้ก้มดจิตใจครูผู้สอนให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เป็นการสงเคราะห์ซึ่งกัน และกัน เพื่อการอยู่รวมกันอย่างมีความสุข๒. <b>ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และการปฏิบัติงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ</b></p> <p><b>ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา</b></p> <p>๑) ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร จะต้องเป็นความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความร่วมมือ ความรัก เคารพนับถือ ยกย่องให้เกียรติซึ่งกัน และกัน</p> <p>๒) สร้างความสัมพันธ์ที่ดี โดยการอาศัยซึ่งกัน และกัน แบบน้ำพึ่งเรือ เสือพึ่งป่า นึกพึ่งฟ้า ปลาพึ่งหนอง พึ่งพาอาศัยกัน อยู่กันแบบกัลยาณมิตร</p> <p>๓) ร่วมกันสร้าง ความสัมพันธ์ในองค์กรโดยผู้บริหาร และครูจะต้องประกอบด้วยหลัก สาราณียธรรม ๖ คือมีเมตตาทั้งด้านกายกรรม และวจีกรรม แบ่งปันสิ่งของ รักใคร่ สามัคคีมีความคิดเห็น</p>	<p><b>ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</b></p> <p>ได้แก่</p> <p>๑) อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก</p> <p>๒) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น</p> <p>๓) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา</p> <p>๔) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน</p> <p>๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง</p> <p>๖) ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ตัวว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่</p> <p>๗) ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา</p> <p><b>๒. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ได้แก่</b></p> <p>๑) ความรู้สึกรู้สีกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อการการปฏิบัติงาน</p> <p>๒) ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ</p> <p>๓) ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ</p> <p>๔) ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร</p> <p>๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน</p> <p>๖) กระบวนการทำงาน</p>	

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>ร่วมกัน เคารพ และรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น</p> <p><b>๓. สภาพแวดล้อม และ บรรยากาศ และการ ปฏิบัติงานในการส่งเสริม ขวัญ และกำลังใจ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนก สามัญศึกษา</b></p> <p>๑) สภาพแวดล้อม และ บรรยากาศถูกต้องตาม ลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มี แสงสว่างเพียงพอ มี เครื่องมือเครื่องใช้ในการ ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอต่อ การทำงาน</p> <p>๒) มีนโยบายส่งเสริม สภาพแวดล้อม และ บรรยากาศในการส่งเสริม ขวัญ และกำลังใจอยู่ สม่ำเสมอโดยให้ครูใน โรงเรียนปฏิบัติตามหลักสัปป ปริสธรรม ๗ เป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จัก ประมาณ รู้จักกาลเวลา รู้จักปฏิบัติ การปรับตน และแก้ไขตนให้เหมาะสม และรู้จักปฏิบัติตนให้ เหมาะสมกับบุคคลซึ่งมี ความแตกต่างกัน</p> <p><b>๔. ความ พึงพอใจ และการ ปฏิบัติงานในการส่งเสริม ขวัญ และกำลังใจ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนก</b></p>	<p>ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน</p> <p>๗) ค่าตอบแทน</p> <p>๘) มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ให้กับองค์กร</p> <p>๙) เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ</p> <p>๑๐) ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่าง กระตือรือร้น</p> <p><b>๓. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมาย หลัก และนโยบายการดำเนินงาน ได้แก่</b></p> <p>๑) การจัดการองค์การ และ ระบบงานที่มีประสิทธิภาพของ องค์การสิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่อง สำคัญมาก</p> <p>๒) ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ของ องค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึง ระบบ และการดำเนินงานของ องค์การ</p> <p>๓) จัดระบบบริหารที่มี ประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และ กำลังใจ</p> <p>๔) จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบาย การดำเนินงานจะต้องมีความ ชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย</p> <p>๕) การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน</p> <p>๖) การบริหารงานให้สอดคล้องกับ นโยบาย</p> <p>๗) จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญ ส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่ สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ</p> <p>๘) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของ พนักงาน และองค์การ</p> <p>๙) นโยบายหลักขององค์กรที่จะ สะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการ</p>	

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p><b>สามัญศึกษา</b></p> <p>๑) ความพึงพอใจในหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่ ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งของเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารตลอดจนการจัดระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>๒) กำหนดเป็นนโยบาย และมีแผนปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ และปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔</p> <p>๓) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปราศจากอคติ คือ ความลำเอียงต่างๆ คือ ลำเอียงเพราะรัก ลำเอียงเพราะหลง ลำเอียงเพราะเกลียด และลำเอียงเพราะกลัว</p> <p><b>๖) โครงการส่งเสริมขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา</b></p>	<p>ปฏิบัติงาน</p> <p><b>๔. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งได้แก่</b></p> <p>๑) ต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี</p> <p>๒) เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น</p> <p>๓) เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น</p> <p>๔) ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ</p> <p>๕) หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี</p> <p>๖) ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง</p> <p>๗) เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม</p> <p>๘) เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี</p> <p>๙) พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p> <p><b>๕. สภาพแวดล้อมของการทำงานได้แก่</b></p> <p>๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน</p> <p>๒) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>๓) ความสะดวกสบายในการทำงาน</p> <p>๔) ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน</p> <p>๕) ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท</p> <p>๖) มีแสงสว่างเพียงพอ</p> <p>๗) มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ</p> <p>๘) สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว</p> <p>๙) จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของ</p>	



ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>ผู้ปฏิบัติงาน</p> <p><b>๖. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ</b></p> <p>ได้แก่</p> <p>๑) สภาพของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง</p> <p>๒) เจริญเติบโตอย่างปกติ</p> <p>๓) ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ</p> <p>๔) ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี</p> <p>๕) ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุพพลภาพ</p> <p>๖) สภาพของจิตใจที่มีความสดชื่นแจ่มใส</p> <p>๗) สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ</p> <p>๘) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆได้ดี</p> <p>๙) ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ</p> <p>๑๐) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย</p> <p>๑๑) คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วไปของแต่ละบุคคล</p> <p>๑๒) สภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน</p> <p><b>๒) กระบวนการจัดการ</b></p> <p>(Management Process) ได้แก่ วิธีการดำเนินงาน กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ได้แก่ ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ และโครงการส่งเสริม</p>	

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>ขวัญ และกำลังใจ ดังนี้</p> <p>๑. ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจได้แก่</p> <p>๑) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์</p> <p>๒) สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ</p> <p>๓) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ</p> <p>๔) สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม</p> <p>๕) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ</p> <p>๖) จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ</p> <p>๗) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์การ</p> <p>๘) สร้างความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ</p> <p><b>๒. โครงการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ได้แก่</b></p> <p>๑) โครงการส่งเสริมลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน “กัลยาณมิตรในที่ทำงาน”</p> <p>๒) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ “ทำงานอย่างไรให้มีความสุข”</p> <p>๓) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน</p> <p>๔) โครงการส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง “การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่าง</p>	

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>เป็นธรรม”</p> <p>๕) โครงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงาน “สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี”</p> <p>๖) โครงการส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจ “สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง”</p>	
<p><b>ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ</b></p> <p>๑) สภาพแวดล้อม</p> <p>๒) หลักการ</p> <p>๓) วัตถุประสงค์</p> <p><b>ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ</b></p> <p>๑) ระบบงาน</p> <p>๒) กระบวนการจัดการ</p> <p><b>ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้</b></p> <p>๑) โครงสร้าง</p> <p>๒) การตัดสินใจ</p> <p>๓) แนวทางการประเมิน</p>	<p><b>ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้</b></p> <p><b>๑) โครงสร้าง (Structure)</b> ได้แก่ ความเชื่อมโยงซึ่งกัน และกันขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยทำให้รูปแบบสามารถใช้ได้ผล</p> <p><b>๒) การตัดสินใจ (Decision Making)</b> หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการตัดสินใจซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาประสบความสำเร็จในการนำรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไปปฏิบัติ ดังนี้</p> <p>๑. ผู้บริหาร และครูมีความรู้ความสามารถ มีความประพฤติเรียบร้อย มีวิชา มีจรรยา</p> <p>๒. มีหลักธรรม มีหลักปฏิบัติ มีระบบการอบรม ต้องมีการอบรมอย่างเป็นรูปธรรม และการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจอย่างเห็นชัดเป็นรูปธรรม</p> <p>๓. ต้องมีสถานที่ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องว่าถูกต้องเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้จริง โดยประกอบด้วย</p> <p><b>๑) โครงสร้าง</b></p> <p><b>๒) การตัดสินใจ</b></p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>ความสะดวกต่อการผลิตสื่อ ที่เหมาะสมกับการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ</p> <p>๔. มีงบประมาณสนับสนุนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง รางวัล โครงการ กิจกรรม และสวัสดิการต่างๆ</p> <p>๓) แนวทางการประเมิน การกำหนดแนวทาง และเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้ มากน้อยเพียงใด ผู้บริหาร และครูผู้สอนจะต้องอยู่ร่วมกันอย่าง กัลยาณมิตร อาศัยหลักพุทธธรรม คือ สังคหัตถ์ ๔ สร้างความสมานฉันท์ สงเคราะห์ร่วมกัน เหมือนพี่น้อง ผู้บริหาร และครูปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป</p>	
<p><b>การตรวจสอบรูปแบบ</b></p>	<p><b>การตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา</b></p> <p>ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยการสร้างแบบสอบถามประกอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม</p>	<p>การตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา</p> <p>ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องว่าถูกต้องเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้จริงแต่ต้องปรับองค์ประกอบของการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจซึ่งอยู่ในตัวแบบในร่างที่ ๒ และฉบับสมบูรณ์</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>ปรียัติธรรม แผนกสามัญศึกษาไป สอบถามผู้บริหาร และครูโรงเรียน พระปรียัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๒๖๓ รูป/คน ด้วยการ เลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ได้แก่ ผู้บริหาร และครู ทั้งหมดของโรงเรียนพระปรียัติ ธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ในเขต ๗ จังหวัด ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร จังหวัดนครปฐม จังหวัดปทุมธานี จังหวัด สมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรสาคร และ จังหวัด สมุทรสงคราม จำนวน ๑๕ โรงเรียน เพื่อตรวจสอบรูปแบบการ ส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของครู ตามหลักพุทธ บริหารการศึกษา โรงเรียนพระ ปรียัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เชีง ปริมาณ</p>	

#### ๔.๓ ตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลัก พุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปรียัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ฉบับสมบูรณ์

๔.๓.๑ ผลการตรวจสอบตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปรียัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดย การแจกแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหาร และครู ๒๖๓ รูป/คน จำแนกตามสถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ โดยการ วิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์สำเร็จรูป หาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) มี รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๑ แสดงจำนวน และค่าร้อยละของผู้บริหาร และครูของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๒๖๓ รูป/คน จำแนกตามสถานภาพทั่วไป

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>สถานภาพ</b>		
บรรพชิต	๑๙๘	๗๕.๓
คฤหัสถ์	๖๕	๒๔.๗
<b>รวม</b>	<b>๒๖๓</b>	<b>๑๐๐.๐</b>
<b>อายุ</b>		
๒๐-๓๐ ปี	๔๑	๑๕.๖
๓๑-๔๐ ปี	๑๑๕	๔๓.๗
๔๑-๕๐ ปี	๘๔	๓๑.๙
๕๑-๖๐ ปี	๒๓	๘.๗
<b>รวม</b>	<b>๒๖๓</b>	<b>๑๐๐.๐</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	๑๗๐	๖๔.๖
ปริญญาโท	๘๙	๓๓.๘
ปริญญาเอก	๔	๑.๕
<b>รวม</b>	<b>๒๖๓</b>	<b>๑๐๐.๐</b>
<b>ประสบการณ์</b>		
๑-๑๐ ปี	๑๑๘	๔๔.๙
๑๑-๒๐ ปี	๙๓	๓๕.๔
๒๑-๓๐ ปี	๓๙	๑๔.๘
๓๑-๔๐ ปี	๑๓	๔.๙
<b>รวม</b>	<b>๒๖๓</b>	<b>๑๐๐.๐</b>

จากตารางที่ ๔.๒๑ ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม รูปแบบการส่งเสริม  
ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา จำแนกได้ ดังนี้

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามผู้บริหาร และครู ส่วนใหญ่เป็นบรรพชิต  
จำนวน ๑๙๘ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๗๕.๓ คฤหัสถ์ จำนวน ๖๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๗

อายุของผู้บริหาร และครูส่วนใหญ่มีอายุ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๑๑๕ รูป/คน คิดเป็น  
ร้อยละ ๔๓.๗ อายุ ๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๘๔ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๙ อายุ ๒๐-๓๐ ปี จำนวน ๔๑  
รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๖ และอายุ ๕๑-๖๐ ปี จำนวน ๒๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๗

ระดับการศึกษาของผู้บริหาร และครูส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน  
๑๗ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๖๔.๖ ปริญญาโท จำนวน ๘๙ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๘ และปริญญา  
เอก จำนวน ๔ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๕

ประสบการณ์ของผู้บริหาร และครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์ ๑-๑๐ ปี จำนวน ๑๑๘ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๙ ประสบการณ์ ๑๑-๒๐ ปี จำนวน ๙๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๔ ประสบการณ์ ๒๑-๓๐ ปี จำนวน ๓๙ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๘ และประสบการณ์ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๑๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๙

### ๔.๓.๒ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ประกอบด้วย ๑) สภาพแวดล้อม ๒) หลักการ ๓) วัตถุประสงค์ ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ประกอบด้วย ๑) ระบบงาน ๒) กระบวนการจัดการ ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วย ๑) โครงสร้าง ๒) การตัดสินใจ ๓) แนวทางการประเมิน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๕ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๒ ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาพรวม

กระบวนการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหาร	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ	๔.๑๑	๐.๗๑	๔.๐๘	๐.๖๙๓	๓.๘๑	๐.๗๗	๓.๘๔	๐.๗๐	มาก
ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ	๓.๘๔	๐.๘๐	๓.๙๔	๐.๕๕๓	๔.๑๐	๐.๖๘	๓.๘๔	๐.๖๙	มาก
ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้	๓.๙๘	๐.๗๗๘	๔.๑๘	๐.๔๘	๔.๒๘	๐.๕๓	๔.๐๒	๐.๖๘	มาก
รวม	๓.๙๘	๐.๗๖	๔.๐๖	๐.๕๗๕	๔.๐๖	๐.๖๖	๓.๙๐	๐.๖๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่า ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๔.๐๖, S.D. =๐.๕๗๕) ความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๔.๐๖, S.D. =๐.๖๖) ความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๓.๙๘, S.D. =๐.๗๖) และความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๓.๙๐, S.D. =๐.๖๙)

ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๔.๑๑, S.D. =

๐.๗๑) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๔.๐๘, S.D. =๐.๖๙๓) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๓.๘๔, S.D. =๐.๗๐) และด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๓.๘๑, S.D. =๐.๗๗)

ส่วนที่ ๒ ตัวแบบของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๔.๑๐, S.D. =๐.๖๘) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๓.๙๔, S.D. =๐.๕๕๓) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๓.๘๔, S.D. =๐.๖๙) และด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๓.๘๔, S.D. =๐.๘๐)

ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๔.๒๘, S.D. =๐.๕๓) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๔.๑๘, S.D. =๐.๔๘) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๔.๐๒, S.D. =๐.๖๘) และด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๓.๙๘, S.D. =๐.๗๗๘)

#### ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของส่วนที่ ๑ ส่วนนำ

รูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๖ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๓ ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ

ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>๑) สภาพแวดล้อม</b>								
๑) สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกต้องเอื้ออำนวย เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นต้น	๓.๙๔	๐.๖๓	๔.๐๘	.๗๓๐	๓.๘๒	๐.๗๖	๓.๗๙	๐.๓๙๐
๒) ความแตกต่างระหว่างปัจจัยของผู้บริหาร และครู	๔.๐๒	๐.๗๐	๓.๘๖	.๖๘๓	๓.๗๔	๐.๘๔	๓.๘๐	๐.๓๕๑
รวม	๓.๙๘	๐.๖๗	๓.๙๗	๐.๗๐๖	๓.๗๘	๐.๘๐	๓.๘๐	๐.๓๗
<b>๒) หลักการ</b>								
๑) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน	๔.๑๙	๐.๖๓	๔.๓๑	.๖๖๘	๓.๘๒	๐.๖๗	๔.๐๑	๐.๘๑๙
๒) วางมาตรฐาน และสร้าง	๔.๑๑	๐.๗๗	๔.๐๘	.๗๔๒	๓.๗๓	๐.๖๙	๓.๘๘	๐.๘๓๗



เครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จ ของการปฏิบัติงาน								
๓) เงินเดือนค่าจ้าง และ สวัสดิการที่ดี	๔.๑๙	๐.๖๓	๔.๑๓	.๗๓๐	๓.๗๒	๐.๗๗	๓.๗๓	๐.๘๑๓
๔) ความพึงพอใจในงานที่ทำ	๓.๙๑	๐.๖๕	๔.๑๐	.๖๒๔	๓.๘๑	๐.๗๙	๓.๗๖	๐.๙๙๓
๕) ความเป็นส่วนหนึ่งของงาน	๓.๙๔	๐.๗๖	๔.๑๐	.๖๒๔	๓.๘๔	๐.๗๘	๓.๗๗	๑.๘๔๐
๖) สัมพันธภาพระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	๓.๙๒	๐.๗๕	๔.๒๒	.๖๙๕	๓.๘๙	๐.๗๕	๓.๗๑	๐.๘๑๙
๗) ได้รับการดูแลอย่างมี ชีวิตชีวา	๓.๙๘	๐.๗๙	๔.๑๑	.๖๙๗	๔.๐๘	๐.๗๕	๓.๗๘	๐.๘๓๗
๘) พนักงาน และฝ่ายจัดการ ต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงาน	๓.๗๙	๐.๙๗	๔.๑๗	.๓๖๐	๓.๗๔	๐.๗๘	๓.๙๑	๐.๘๑๓
๙) มีความรู้สึกมั่นคง และ คุ้มค่าในการทำงาน	๔.๐๑	๐.๗๘	๔.๑๘	.๓๔๓	๓.๗๙	๐.๗๘	๓.๙๐	๐.๙๙๓
๑๐) มีสภาพแรงงานที่ แข็งแกร่ง	๔.๑๑	๐.๘๐	๔.๑๓	.๓๖๒	๓.๔๖	๐.๙๑	๓.๗๗	๑.๘๔๐
๑๑) ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้ง ตาทำงาน	๔.๑๘	๐.๗๒	๔.๑๗	.๔๘๔	๓.๙๐	๐.๘๖	๓.๗๙	๑.๐๖๑
๑๒) มีโอกาสแสดง ความคิดเห็นส่วนตัว	๔.๓๓	๐.๖๑	๔.๔๑	.๖๓๘	๓.๕๘	๐.๙๐	๓.๗๑	๐.๘๑๙
๑๓) ฝ่ายบริหารรับฟัง และ พิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่าย	๔.๒๗	๐.๗๖	๓.๙๘	.๗๐๑	๓.๕๕	๐.๗๘	๓.๙๓	๐.๘๑๙
๑๔) นายจ้างเปิดโอกาสให้ ลูกจ้างได้ศึกษาต่อ และจัด ฝึกอบรมอยู่เสมอ	๔.๐๘	๐.๘๐	๔.๑๒	.๖๔๘	๓.๘๐	๐.๗๘	๓.๘๘	๐.๘๓๗
๑๕) ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้ เข้าเป็นประธานกรรมการของ บริษัทได้	๔.๐๙	๐.๗๗	๔.๒๓	.๖๓๘	๔.๐๐	๐.๗๘	๓.๘๔	๐.๘๑๓
๑๖) การควบคุมอารมณ์	๔.๑๒	๐.๗๒	๔.๑๒	.๖๘๕	๓.๘๕	๐.๘๐	๓.๗๓	๐.๙๙๓
๑๗) ความเป็นเอกภาพ	๔.๑๕	๐.๘๗	๓.๙๓	.๘๐๗	๓.๗๒	๐.๗๖	๓.๗๔	๑.๘๔๐
๑๘) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจ แก่ลูกน้องที่ทำความดี	๔.๑๗	๐.๘๗	๔.๑๐	.๗๖๒	๓.๙๗	๐.๗๓	๓.๗๘	๑.๐๖๑
๑๙) มีระบบความเที่ยงธรรม ในการให้คุณให้โทษ และร้อง ทุกข์	๔.๐๐	๐.๙๗	๔.๑๕	.๗๓๒	๓.๖๙	๐.๗๓	๓.๘๖	๐.๘๔๔
๒๐) ให้โอกาสลูกน้องแสดง ความสามารถ	๔.๑๒	๐.๗๒	๔.๒๘	.๗๘๔	๓.๙๖	๐.๗๓	๓.๘๕	๐.๘๑๘
๒๑) ประพฤติปฏิบัติตนเป็น ผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่าง ในการทำงาน	๔.๑๕	๐.๘๗	๔.๓๓	.๗๕๔	๓.๖๒	๐.๘๑	๓.๘๐	๐.๘๐๘

รวม	๔.๐๙	๐.๗๗	๔.๑๕	๐.๖๔ ๑	๓.๗๙	๐.๗๘	๓.๘๒	๑.๐๒
<b>๓) วัตถุประสงค์</b>								
๑) ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์การ	๔.๒๖	๐.๕๕	๔.๐๒	.๗๓๐	๓.๗๓	๐.๘๔	๓.๘๔	๐.๘๔๔
๒) เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน	๔.๒๕	๐.๔๙	๔.๑๖	.๖๔๕	๓.๕๗	๐.๗๕	๓.๙๓	๐.๘๑๘
๓) ทำให้มีการปรับปรุง และเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการ และผู้บริหาร	๔.๒๒	๐.๕๓	๔.๑๖	.๖๑๙	๓.๖๗	๐.๗๙	๓.๘๑	๐.๘๐๘
๔) การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์การหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง	๔.๓๔	๐.๕๓	๔.๑๑	.๕๙๘	๓.๘๖	๐.๗๔	๔.๐๓	๐.๗๘๘
๕) การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายสหพันธ์	๔.๒๐	๐.๗๖	๔.๒๐	.๗๐๑	๓.๗๙	๐.๗๘	๓.๘๓	๐.๗๗๒
๖) จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่วไป	๔.๑๓	๐.๘๐	๔.๒๑	.๗๓๘	๓.๙๕	๐.๗๗	๓.๗๐	๐.๘๒๕
๗) การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีต่อคุณค่า	๔.๓๔	๐.๗๔	๔.๓๓	.๗๐๙	๔.๐๐	๐.๗๙	๓.๙๐	๐.๕๙๒
๘) ทำให้เจตคติดีขึ้น	๔.๓๗	๐.๗๔	๔.๓๐	.๗๔๖	๓.๙๒	๐.๗๕	๔.๐๒	๐.๕๗๙
๙) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ	๔.๒๘	๐.๗๘	๔.๒๐	.๗๗๕	๓.๗๕	๐.๗๔	๓.๙๗	๐.๕๙๓
๑๐) สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ	๔.๒๗	๐.๗๕	๔.๐๗	.๗๓๗	๓.๗๐	๐.๗๙	๓.๙๔	๐.๕๘๕
๑๑) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน	๔.๑๙	๐.๗๒	๔.๑๑	.๗๙๘	๓.๖๙	๐.๗๖	๓.๘๕	๐.๕๙๓
๑๒) สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ	๔.๓๔	๐.๖๗	๓.๙๑	.๙๕๘	๔.๐๐	๐.๗๙	๔.๐๓	๐.๕๗๘
๑๓) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบาย และวัตถุประสงค์	๔.๑๘	๐.๘๐	๔.๒๔	.๗๘๐	๔.๐๔	.๓๗๒	๓.๘๗	๐.๗๖๘
๑๔) เกื้อหนุน และจงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การ	๔.๑๒	๐.๗๖	๔.๐๗	.๗๓๗	๔.๐๓	.๕๗๑	๓.๘๕	๐.๗๓๑

๑๕) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การที่ตน ปฏิบัติงานอยู่	๔.๑๙	๐.๗๒	๔.๑๑	.๗๑๕	๔.๑๑	.๕๓๑	๓.๙๒	๐.๗๐๖
รวม	๔.๒๕	๐.๖๙	๔.๑๔	๐.๗๓ ๒	๓.๘๕	๐.๗๒	๓.๙๐	๐.๗๑

จากตารางที่ ๔.๒๓ ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ประกอบด้วย

๑. สภาพแวดล้อมของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๓.๙๘, S.D. = ๐.๖๗) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๓.๙๗, S.D. = ๐.๗๐๖) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๓.๘๐, S.D. = ๐.๓๗) และด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๓.๗๘, S.D. = ๐.๘๐)

๒. หลักการของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๔.๑๕, S.D. = ๐.๖๔๑) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๔.๐๙, S.D. = ๐.๗๗) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๓.๘๒, S.D. = ๑.๐๒) และด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๓.๗๙, S.D. = ๐.๗๘)

๓. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๔.๒๕, S.D. = ๐.๖๙) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๔.๑๔, S.D. = ๐.๗๓๒) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๓.๙๐, S.D. = ๐.๗๑) และด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๓.๘๕, S.D. = ๐.๗๒)

ตารางที่ ๔.๒๔ ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ

ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>๑) ระบบงาน</b>								
๑) ลักษณะท่าทาง และ บทบาทของผู้นำหรือหัวหน้า งาน และความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน	๔.๔๙	๐.๗๑	๔.๑๘	.๘๐๐	๔.๐๑	.๖๒๕	๓.๙๒	๐.๗๓๒
๒) ความพึงพอใจในหน้าที่การ งานที่ปฏิบัติอยู่	๔.๑๗	๐.๗๗	๔.๓๓	.๖๙๗	๓.๙๔	.๗๑๘	๓.๙๘	๐.๖๙๒
๓) ความพึงพอใจต่อ	๔.๓๒	๐.๗๙	๔.๒๐	.๗๓๕	๔.๐๙	.๖๔๓	๔.๐๒	๐.๖๕๖

จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบาย การดำเนินงาน								
๔) การให้บำเหน็จรางวัล การ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	๔.๒๔	๐.๗๖	๔.๒๒	.๗๘๔	๔.๒๐	.๖๓๗	๔.๐๕	๐.๖๘๘
๕) สภาพแวดล้อมของการ ทำงาน	๔.๔๙	๐.๖๖	๔.๐๘	.๗๖๔	๔.๐๗	.๖๘๗	๓.๘๙	๐.๗๑๔
๖) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพร่างกาย และ สภาพจิตใจ	๔.๓๔	๐.๕๓	๔.๐๖	.๗๘๒	๓.๙๐	.๘๐๓	๓.๙๗	๐.๖๙๖
รวม	๔.๓๔	๐.๗๐	๔.๑๗	๐.๗๖ ๐	๔.๐๔	๐.๖๙	๓.๙๗	๐.๗๐
<b>๑) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</b>								
๑) อยู่่าจู้กับผู้ใต้บังคับบัญชา จนมากเกินไปนัก	๓.๘๒	๐.๙๔	๔.๒๓	.๖๑๑	๔.๐๒	.๗๕๘	๔.๑๒	๐.๕๘
๒) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความ คุ้มครองเมตตา	๓.๖๐	๑.๐๒	๔.๐๖	.๕๖๐	๔.๐๘	.๗๕๒	๔.๒๑	๐.๖๕
๓) เมื่อมอบหมายงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการ ทำงาน	๓.๕๙	๑.๐๒	๓.๙๘	.๗๒๔	๔.๑๕	.๗๙๕	๔.๑๖	๐.๗๑
๔) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมี ความเชื่อมั่นในตนเอง	๓.๗๐	๑.๐๖	๓.๙๘	.๖๐๔	๔.๒๕	.๗๖๘	๔.๑๐	๐.๖๑
๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่า ตนเองกำลังทำอะไรอยู่	๓.๖๘	๐.๙๘	๓.๙๗	.๖๖๖	๓.๙๘	.๙๘๑	๔.๑๐	๐.๖๐
๖) ความสนิทสนมเป็นกันเอง ในระหว่างผู้บังคับบัญชา	๔.๑๒	๐.๙๘	๓.๙๗	.๖๖๖	๓.๗๑	.๙๕๖	๔.๑๔	๐.๕๗
รวม	๓.๗๕	๑.๐๐	๔.๐๓	๐.๖๔	๔.๐๓	๐.๘๔	๔.๑๔	๐.๖๒
<b>๒. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่</b>								
๑) ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดี หรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อการ การปฏิบัติงาน	๓.๙๔	๐.๘๖	๓.๖๗	๐.๘๓ ๕	๓.๗๙	๑.๐๓๓	๔.๒๙	๐.๖๑
๒) ตอบสนองความต้องการใน ปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ทั้งร่างกาย และจิตใจ	๓.๘๐	๐.๙๔	๓.๙๑	๐.๖๙ ๗	๔.๓๗	.๗๗๘	๔.๑๗	๐.๖๕
๓) ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความ เต็มใจ และเต็มความสามารถ	๓.๖๗	๑.๐๓	๓.๖๙	๐.๘๘ ๖	๓.๙๕	.๙๗๒	๔.๓๙	๐.๖๕
๔) ปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร	๓.๙๕	๐.๘๙	๔.๑๖	๐.๖๗ ๖	๔.๑๑	.๗๔๘	๔.๓๑	๐.๖๗

๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน	๓.๔๒	๐.๙๑	๓.๖๗	๐.๘๓ ๕	๔.๒๗	.๖๙๖	๔.๒๕	๐.๖๐
๖) กระบวนการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลใน หน่วยงาน	๓.๗๖	๐.๙๔	๓.๙๑	๐.๖๙ ๗	๔.๑๘	.๗๐๗	๔.๒๘	๐.๖๒
๗) ค่าตอบแทน	๓.๔๓	๐.๙๒	๓.๖๙	๐.๘๘ ๖	๔.๑๖	.๖๘๙	๔.๒๖	๐.๖๒
๘) มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร	๓.๗๓	๐.๙๔	๔.๑๖	๐.๖๗ ๖	๓.๙๖	.๙๓๐	๔.๓๙	๐.๖๒
๙) เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ ทำ	๓.๖๔	๑.๐๐	๔.๑๑	๐.๗๒ ๐	๓.๘๔	.๘๗๓	๔.๒๔	๐.๕๕
๑๐) ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ อย่างกระตือรือร้น	๓.๕๔	๑.๐๘	๓.๘๐	๐.๘๒ ๔	๔.๐๐	.๗๙๕	๔.๑๘	๐.๕๕
รวม	๓.๖๘	๐.๙๕	๓.๘๘	๐.๗๗	๔.๐๖	๐.๘๒	๔.๒๘	๐.๖๑
<b>๓. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน</b>								
๑) การจัดการองค์การ และ ระบบงานที่มีประสิทธิภาพของ องค์การสิ่งเหล่านี้นับว่าเป็น เรื่องสำคัญมาก	๓.๕๑	๐.๘๖	๓.๘๐	๐.๗๗ ๖	๔.๐๗	.๘๓๒	๓.๘๗	๐.๕๔
๒) ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ ขององค์การมีความเข้าใจ ซาบซึ้งถึงระบบ และการ ดำเนินงานขององค์การ	๓.๕๔	๑.๐๕	๓.๙๙	๐.๗๓ ๙	๔.๑๒	.๗๙๑	๓.๗๘	๐.๖๔
๓) จัดระบบบริหารที่มี ประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ	๓.๔๔	๐.๙๖	๔.๐๓	๐.๖๑ ๔	๔.๒๐	.๘๖๗	๓.๗๐	๐.๖๔
๔) จุดมุ่งหมายหลัก และ นโยบายการดำเนินงานจะต้อง มีความชัดเจนของงาน ที่ สามารถอธิบาย	๓.๖๖	๑.๐๓	๓.๙๓	๐.๕๙ ๒	๔.๑๔	.๙๗๓	๓.๖๗	๐.๖๖
๕) การแบ่งหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	๓.๗๔	๑.๑๙	๔.๐๐	๐.๖๘ ๗	๔.๑๔	.๗๙๓	๓.๗๒	๐.๖๖
๖) การบริหารงานให้สอดคล้อง กับนโยบาย	๓.๖๕	๑.๐๕	๔.๐๓	๐.๗๘ ๓	๓.๙๙	.๗๔๙	๓.๗๘	๐.๖๑
๗) จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วน สำคัญส่วนหนึ่งของ กระบวนการวางแผนที่สามารถ ก่อให้เกิดผลสำเร็จ	๓.๙๘	๑.๐๗	๓.๙๙	๐.๗๒ ๑	๔.๑๓	.๘๖๒	๔.๑๐	๐.๖๑
๘) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วม ของพนักงาน และองค์การ	๓.๔๓	๑.๑๗	๔.๐๘	๐.๗๗ ๒	๔.๐๗	.๙๕๕	๓.๘๖	๐.๖๖
๙) นโยบายหลักขององค์กรที่	๓.๖๓	๐.๙๑	๔.๐๕	๐.๗๙	๔.๑๒	.๘๖๘	๓.๙๔	๐.๖๓

จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน				๗				
รวม	๓.๖๒	๑.๐๓ ๒	๓.๙๙	๐.๗๒	๔.๑๑	๐.๘๕	๓.๘๒	๐.๖๓
<b>๔. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง</b>								
๑) ต้องรับรู้ในความคิดของเขา โดยให้บำเหน็จความดี	๓.๗๑	๐.๙๙	๔.๑๓	๐.๖๙	๔.๑๓	๐.๖๖	๓.๗๙	๐.๖๘
๒) เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น	๓.๔๗	๐.๙๓	๓.๙๙	๐.๗๔	๔.๕๐	๐.๖๘	๓.๗๒	๐.๗๑
๓) เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น	๓.๘๓	๐.๙๕	๔.๐๐	๐.๖๘	๔.๑๗	๐.๗๖	๓.๘๖	๐.๗๑
๔) ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ	๓.๗๔	๑.๐๔	๓.๗๗	๐.๘๑	๔.๑๑	๐.๗๓	๓.๗๕	๐.๗๔
๕) หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตาม ควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี	๓.๖๖	๑.๐๑	๔.๐๒	๐.๘๐	๔.๔๒	๐.๗๙	๓.๘๐	๐.๘๓
๖) ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง	๓.๖๗	๐.๙๖	๔.๓๒	๐.๖๖	๔.๑๒	๐.๖๕	๓.๘๖	๐.๗๑
๗) เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม	๔.๑๖	.๓๖๐	๔.๒๖	๐.๖๐	๓.๙๗	๐.๖๒	๓.๖๕	๐.๗๓
๘) เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี	๔.๑๑	.๕๙๘	๔.๓๙	๐.๖๖	๔.๑๕	๐.๖๓	๓.๖๓	๐.๘๔
๙) พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	๔.๑๐	.๓๖๒	๔.๕๗	๐.๕๗	๔.๔๗	๐.๗๑	๓.๖๖	๐.๖๙
รวม	๓.๘๒	๐.๘๐	๔.๑๖	๐.๔๑	๔.๒๒	๐.๖๙๒	๓.๗๕	๐.๗๔
<b>๕. สภาพแวดล้อมของการทำงาน</b>								
๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน	๔.๒๔	.๗๓๔	๔.๒๖	๐.๕๗	๔.๑๖	๐.๗๕	๓.๘๐	๐.๘๔
๒) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย	๔.๒๖	.๖๙๙	๔.๓๕	๐.๕๘	๔.๑๑	๐.๘๑	๓.๗๔	๐.๗๙
๓) ความสะดวกสบายในการทำงาน	๓.๙๕	.๙๑๗	๔.๒๙	๐.๖๓	๔.๓๗	๐.๘๑	๓.๖๘	๐.๘๔
๔) ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	๓.๘๔	.๘๘๕	๔.๒๘	๐.๕๖	๔.๓๖	๐.๘๑	๓.๖๘	๐.๘๔
๕) ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท	๓.๗๖	๑.๐๔ ๖	๔.๒๒	๐.๖๓	๔.๒๗	๐.๗๘	๓.๔๗	๐.๘๐
๖) มีแสงสว่างเพียงพอ	๔.๑๖	.๘๓๑	๔.๒๖	๐.๖๖	๔.๒๒	๐.๗๕	๓.๘๓	๐.๗๕
๗) มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	๔.๐๐	.๘๗๒	๔.๒๕	๐.๖๐	๓.๙๕	๐.๗๖	๓.๗๙	๐.๗๗

๘) สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว	๓.๘๓	.๘๖๖	๔.๓๒	๐.๖๕	๔.๖๕	๐.๗๖	๓.๗๒	๐.๗๘
๙) จัดสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน	๓.๘๙	.๗๙๗	๔.๕๐	๐.๖๗	๔.๓๑	๐.๘๐	๓.๖๖	๐.๗๗
รวม	๓.๙๙	๐.๘๔๙	๓.๘๐	๐.๕๗	๔.๒๖	๐.๗๘๑	๓.๗๑	๐.๘๐
<b>๖. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ</b>								
๑) สภาวะของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง	๔.๐๘	.๗๒๖	๔.๓๙	๐.๖๓	๓.๙๔	๐.๘๐	๓.๙๗	๐.๖๔
๒) เจริญเติบโตอย่างปกติ	๔.๐๗	.๖๔๑	๔.๔๑	๐.๕๘	๔.๔๕	๐.๘๒	๓.๗๗	๐.๗๔
๓) ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ	๓.๙๘	.๕๙๘	๔.๔๐	๐.๕๔	๔.๐๙	๐.๗๗	๓.๗๕	๐.๗๓
๔) ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี	๔.๐๑	.๗๑๗	๔.๔๐	๐.๖๔	๔.๔๔	๐.๗๒	๓.๗๒	๐.๗๗
๕) ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บและความทุพพลภาพ	๔.๐๕	.๗๒๘	๔.๒๗	๐.๖๐	๔.๐๒	๐.๗๑	๓.๖๗	๐.๘๐
๖) สภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส	๔.๐๘	.๗๖๖	๔.๓๕	๐.๕๗	๔.๑๙	๐.๗๓	๓.๕๙	๐.๘๑
๗) สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ	๔.๑๓	.๘๓๕	๔.๑๕	๐.๕๙	๔.๑๐	๐.๗๘	๓.๕๒	๐.๘๕
๘) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี	๔.๑๒	.๗๓๘	๔.๑๓	๐.๖๑	๔.๔๐	๐.๗๕	๓.๕๔	๐.๘๒
๙) ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ	๔.๐๘	.๗๒๖	๔.๒๘	๐.๕๑	๔.๒๕	๐.๘๒	๓.๕๐	๐.๘๕
๑๐) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย	๔.๐๗	.๗๒๔	๔.๒๓	๐.๖๐	๔.๒๔	๐.๙๒	๓.๘๐	๐.๕๕
๑๑) คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วไปของแต่ละบุคคล	๓.๘๐	.๘๙๓	๔.๑๖	๐.๖๒	๔.๒๘	๐.๘๘	๓.๘๑	๐.๖๒
๑๒) สภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน	๓.๙๙	.๗๔๔	๔.๑๗	๐.๖๑	๔.๑๓	๐.๖๕	๓.๗๕	๐.๖๖
รวม	๔.๐๓	๐.๗๓๖	๓.๕๕	๐.๐๕๒	๔.๒๑	๐.๗๗๙	๓.๗๐	๐.๗๔
<b>๒) กระบวนการจัดการ</b>								
<b>๑. ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ</b>								
๑) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์	๓.๙๘	.๕๓๘	๔.๒๘	๐.๕๑	๔.๒๗	๐.๒๘	๓.๙๐	๐.๕๙
๒) สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และ	๓.๙๓	.๗๐๑	๔.๔๗	๐.๕๒	๔.๓๕	๐.๔๑	๓.๙๐	๐.๖๑

องค์กรการ								
๓) เกื้อหนุนให้ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรเกิดผลใน การควบคุมความประพฤติ	๓.๙๗	.๕๒๑	๔.๓๑	๐.๖๘ ๔	๔.๓๒	๐.๔๕	๓.๗๙	๐.๖๕
๔) สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นใน หมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม	๓.๙๗	.๕๒๑	๔.๒๙	๐.๖๖ ๓	๔.๓๐	๐.๕๐	๓.๗๒	๐.๖๘
๕) เสริมสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างบุคคลในองค์กร	๔.๐๑	.๔๗๘	๔.๓๓	๐.๔๙ ๒	๔.๓๙	๐.๔๒	๓.๗๘	๐.๖๘
๖) จูงใจให้เจ้าหน้าที่ใน องค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร	๓.๙๗	.๔๑๔	๔.๔๗	๐.๖๐ ๖	๔.๒๗	๐.๒๘	๓.๘๘	๐.๕๙
๗) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาใน องค์กร	๓.๙๓	.๖๘๓	๔.๕๐	๐.๕๐ ๒	๔.๓๕	๐.๔๐	๓.๖๓	๐.๗๒
๘) สร้างความกระตือรือร้น มี ความพึงพอใจในงานที่ทำ	๓.๘๕	.๖๘๕	๔.๒๕	๐.๗๖ ๗	๔.๓๓	๐.๔๖	๓.๙๐	๐.๕๙
รวม	๓.๙๕	๐.๕๖ ๗	๔.๓๖	๐.๕๙	๔.๓๒	๐.๔๐	๓.๘๑	๐.๖๔
<b>๒. โครงการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ</b>								
๑) โครงการส่งเสริมลักษณะ ท่าทาง และบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างาน และ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน “กัลยาณมิตรในที่ทำงาน”	๔.๐๑	.๖๙๓	๔.๓๐	๐.๕๐ ๖	๔.๓๖	๐.๒๔	๓.๘๓	๑.๑๐
๒) โครงการส่งเสริมความพึง พอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ อยู่ “ทำงานอย่างไรให้มี ความสุข”								
๓) โครงการส่งเสริมความพึง พอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และ นโยบายการดำเนินงาน	๔.๑๒	.๖๗๖	๔.๓๐	๐.๕๔ ๙	๔.๔๖	๐.๒๙	๔.๑๑	๐.๙๔
๔) โครงการส่งเสริมการให้ บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง “การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม”	๔.๐๓	.๗๑๗	๔.๓๔	๐.๕๐ ๐	๔.๓๖	๐.๔๔	๔.๐๒	๐.๙๓
๕) โครงการส่งเสริม สภาพแวดล้อมของการทำงาน “สภาพแวดล้อมดี คน ปฏิบัติงานดี”	๓.๙๙	.๗๔๑	๔.๒๒	๐.๕๘ ๒	๔.๓๙	๐.๔๑	๔.๒๕	๐.๙๑
๖) โครงการส่งเสริมสุขภาพ ของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพ ร่างกาย และสภาพจิตใจ	๔.๐๗	.๖๙๓	๔.๔๐	๐.๖๗ ๐	๔.๒๗	๐.๒๘	๔.๐๖	๐.๗๔



“สุขภาพจิตดี สุขภาพกาย แข็งแรง”								
รวม	๓.๓๗	๐.๕๘ ๖	๓.๕๙	๐.๔๗	๓.๖๔	๐.๒๘	๓.๓๘	๐.๗๗

จากตารางที่ ๔.๒๔ ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ประกอบด้วย

#### ๑. ระบบงาน

๑) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๔.๑๔, S.D. = ๐.๖๒) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๔.๐๓, S.D. = ๐.๖๔) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๔.๐๓, S.D. = ๐.๘๔) และด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๓.๗๕, S.D. = ๑.๐๐)

๒) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๔.๒๘, S.D. = ๐.๖๑) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๔.๐๖, S.D. = ๐.๘๒) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๓.๘๘, S.D. = ๐.๗๗) และด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๓.๖๘, S.D. = ๐.๙๕)

๓) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานของการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๔.๑๑, S.D. = ๐.๘๕) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๓.๙๙, S.D. = ๐.๗๒) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๓.๘๒, S.D. = ๐.๖๓) และด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๓.๖๒, S.D. = ๑.๐๓๒)

๔) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๔.๒๒, S.D. = ๐.๖๙๒) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๔.๑๖, S.D. = ๐.๔๑) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๓.๘๒, S.D. = ๐.๘๐) และด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๓.๗๕, S.D. = ๐.๗๔)

๕) สภาพแวดล้อมของการทำงานของการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๔.๒๖, S.D. = ๐.๗๘๑) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๓.๙๙, S.D. = ๐.๘๔๙) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๓.๘๐, S.D. = ๐.๕๗) และด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๓.๗๑, S.D. = ๐.๘๐)

๖) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจของการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า

ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๔.๒๑, S.D. = ๐.๗๗๙) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๔.๐๓, S.D. = ๐.๗๓๖)  
ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๓.๗๐, S.D. = ๐.๗๔) และด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๓.๕๕, S.D. = ๐.๐๕๒)

## ๒. กระบวนการจัดการ

๑) ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจของการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๔.๓๖, S.D. = ๐.๕๙) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๔.๓๒, S.D. = ๐.๔๐) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๓.๙๕, S.D. = ๐.๕๖๗) และด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๓.๘๑, S.D. = ๐.๖๔)

๒) โครงการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจของการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๓.๖๔, S.D. = ๐.๒๘) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  = ๓.๕๙, S.D. = ๐.๔๗) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๓.๓๘, S.D. = ๐.๗๗) และด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๓.๓๗, S.D. = ๐.๕๘๖)

ตารางที่ ๔.๒๕ ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้

ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>๑) โครงสร้าง</b>								
๑) ความเชื่อมโยงซึ่งกัน และกันขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยให้รูปแบบสามารถใช้ได้ผล	๓.๙๒	.๗๕๗	๔.๑๔	๐.๖๑๐	๔.๓๕	๐.๔๑	๔.๐๔	๐.๖๗
รวม	๓.๙๒	.๗๕๗	๔.๑๔	๐.๖๑๐	๔.๓๕	๐.๔๑	๔.๐๔	๐.๖๗
<b>๒) การตัดสินใจ</b>								
๑. ผู้บริหาร และครูมีความรู้ความสามารถ มีความประพฤติเรียบร้อย มีวิชา มีจรรยา	๓.๙๙	.๘๑๐	๔.๒๐	๐.๒๖	๔.๒๖	๐.๒๘	๔.๐๔	๐.๖๓
๒. มีหลักธรรม มีหลักปฏิบัติ มีระบบการอบรม ต้องมีการอบรม อย่างเป็นรูปธรรม และการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ อย่างเป็นชัดเป็นรูปธรรม	๓.๗๗	.๗๒๓	๔.๑๓	๐.๒๗	๔.๓๕	๐.๔๑	๔.๐๔	๐.๖๐
๓. ต้องมีสถานที่ มีอุปกรณ์	๓.๘๖	.๘๑๑	๔.๑๗	๐.๒๗	๔.๓๑	๐.๔๕	๓.๙๖	๐.๖๘

อำนาจความสะดวกต่อการผลิต สื่อ ที่เหมาะสมกับการส่งเสริม ขวัญ และกำลังใจ								
๔. มีงบประมาณสนับสนุน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง รางวัล โครงการ กิจกรรม และ สวัสดิการต่างๆ	๓.๙๒	.๗๒๖	๔.๑๗	๐.๒๕	๔.๓๐	๐.๔๙	๓.๙๔	๐.๗๔
รวม	๓.๘๘	๐.๗๖๗	๔.๑๖	๐.๒๖๒	๔.๓๑	๐.๔๑	๔.๐๐	๐.๖๖
<b>๓) แนวทางการประเมิน</b>								
การกำหนดแนวทาง และ เครื่องมือในการประเมินผล รูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการ ตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ ตามที่ออกแบบไว้มากน้อย เพียงใด ผู้บริหาร และครูผู้สอน จะต้องอยู่ร่วมกันอย่าง กัลยาณมิตร อาศัยหลักพุทธ ธรรมคือ สังคหัตถ์ ๔ สร้าง ความสามัคคี สงเคราะห์ ร่วมกันเหมือนพี่น้อง ผู้บริหาร และครูปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถเพื่อความ เจริญก้าวหน้า และมี ประสิทธิภาพขององค์กรอย่าง ยั่งยืนต่อไป	๔.๑๖	.๘๑๑	๔.๒๕	๐.๕๗	๔.๑๗	๐.๗๖	๔.๐๑	๐.๗๒
รวม	๔.๑๖	.๘๑๑	๔.๒๕	๐.๕๗	๔.๑๗	๐.๗๖	๔.๐๑	๐.๗๒

จากตารางที่ ๔.๒๕ ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย

๑) โครงสร้างของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๔.๓๕, S.D. = ๐.๔๑) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๔.๑๔, S.D. = ๐.๖๑๐) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๔.๐๔, S.D. = ๐.๖๗) และด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๓.๙๒, S.D. = ๐.๗๕๗)

๒) การตัดสินใจของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๔.๓๑, S.D. = ๐.๔๑) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๔.๑๖, S.D. = ๐.๖๖๒) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๔.๐๐, S.D. = ๐.๖๖) และด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๓.๘๘, S.D. = ๐.๗๖๗)

๓) แนวทางการประเมินของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  ๔.๒๕, S.D. = ๐.๕๗) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  ๔.๑๗, S.D. = ๐.๗๖) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  ๔.๑๖, S.D. = ๐.๘๑๑) และด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  ๔.๐๑, S.D. = ๐.๗๒)

จากการตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุง และนำเสนอรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้ดังต่อไปนี้

### ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ

**๑. สภาพแวดล้อม (Environment)** ได้แก่ สภาพทั่วไปที่มีผลต่อการนำเอารูปแบบไปใช้ ๑) สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกต้องเอื้ออำนวย เช่น นโยบาย ทัศนคติ พันธกิจ เป็นต้น และ ๒) ความแตกต่างระหว่างปัจจัยของผู้บริหาร และครู

**๒. หลักการ (Principle)** ได้แก่ แนวคิดพื้นฐาน และเงื่อนไขการนำไปใช้ เงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดยได้แก่

- ๑) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
- ๒) วางมาตรฐาน และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
- ๓) เงินเดือนค่าจ้าง และสวัสดิการที่ดี
- ๔) ความพึงพอใจในงานที่ทำ
- ๕) ความเป็นส่วนหนึ่งของงาน
- ๖) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๗) ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา
- ๘) พนักงาน และฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงาน
- ๙) มีความรู้สึกมั่นคง และคุ้มค่าในการทำงาน
- ๑๐) มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง
- ๑๑) ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน
- ๑๒) มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว
- ๑๓) ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่าย
- ๑๔) นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อ และจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ
- ๑๕) ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้
- ๑๖) การควบคุมอารมณ์
- ๑๗) ความเป็นเอกภาพ
- ๑๘) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ลูกน้องที่ทำความดี
- ๑๙) มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษ และร้องทุกข์
- ๒๐) ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ

๒๑) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน

**๓. วัตถุประสงค์ (Object)** ได้แก่ เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเป็นประโยชน์ของการสร้างขวัญ และกำลังใจ ได้แก่

- ๑) ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์กร
- ๒) เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน
- ๓) ทำให้มีการปรับปรุง และเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการ และผู้บริหาร
- ๔) การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์กรหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง

- ๕) การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายสหพันธ์
- ๖) จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่วไป
- ๗) การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีต่อคุณค่า
- ๘) ทำให้เจตคติดีขึ้น
- ๙) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๑๐) สร้างความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์กร
- ๑๑) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของ

พนักงาน

- ๑๒) สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
- ๑๓) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบาย และ

วัตถุประสงค์

- ๑๔) เกื้อหนุน และจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กร
- ๑๕) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

## ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ

**๑. ระบบงาน (System)** การทำงานร่วมกันของระบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้ คือ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ ได้แก่ ๑) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ๒) ความพึงพอใจในหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่ ๓) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน ๔) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ๕) สภาพแวดล้อมของการทำงาน ๖) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ก) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน** ได้แก่

- ๑) อย่างรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไประ
- ๒) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น
- ๓) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา

## ในการทำงาน

๔) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชาเข้าไปทำแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระ

๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง

๖) ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่

๗) ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา

**ข) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ได้แก่**

๑) ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน

๒) ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ

๓) ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ

๔) ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน

๖) กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

๗) ค่าตอบแทน

๘) มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร

๙) เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ

๑๐) ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น

**ค) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน ได้แก่**

๑) การจัดการองค์กร และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรสิ่งเหล่านี้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก

๒) ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์กร

๓) จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ

๔) จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย

๕) การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

๖) การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

๗) จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ

๘) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์กร

๙) นโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน

**ง) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้แก่**

๑) ต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี

๒) เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น

๓) เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น

๔) ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ

๕) หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี

- ๖) ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง
- ๗) เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม
- ๘) เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี
- ๙) พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

**ง) สภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้แก่**

- ๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน
- ๒) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย
- ๓) ความสะดวกสบายในการทำงาน
- ๔) ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
- ๕) ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท
- ๖) มีแสงสว่างเพียงพอ
- ๗) มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
- ๘) สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว
- ๙) จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และ

ขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน

**จ) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ได้แก่**

- ๑) สภาวะของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง
- ๒) เจริญเติบโตอย่างปกติ
- ๓) ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ
- ๔) ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี
- ๕) ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุพพลภาพ
- ๖) สภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส
- ๗) สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ
- ๘) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี
- ๙) ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ
- ๑๐) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย
- ๑๑) คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไปของแต่ละบุคคล
- ๑๒) สภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน

**๒. กระบวนการจัดการ (Management Process) ได้แก่** วิธีการดำเนินงาน กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ได้แก่ ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ และโครงการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ดังนี้

**ก) ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจได้แก่**

- ๑) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
- ๒) สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความเชื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ
- ๓) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ
- ๔) สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม

- ๕) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร
- ๖) จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร
- ๗) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์กร
- ๘) สร้างความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ

ข) โครงการการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑) โครงการส่งเสริมลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน “กัลยาณมิตรในที่ทำงาน”

#### โครงการ

#### ส่งเสริมลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน “กัลยาณมิตรในที่ทำงาน”

๑. ชื่อโครงการ: โครงการส่งเสริมลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน “กัลยาณมิตรในที่ทำงาน”

๒. ชื่อหน่วยงาน: โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. ผู้รับผิดชอบ: พระมหาสุเมธ สุจิตโต รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๘ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

๔.๒ แผนพัฒนา มจร. ระยะที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเชิงพุทธบูรณาการ เพื่อให้เป็นต้นแบบขององค์กรที่นำหลักพระพุทธธรรมมาบูรณาการกับการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

๕. หลักการ และเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น

การส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตลอดถึงลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน และเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และการเจริญก้าวหน้าขององค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องพัฒนาความสัมพันธ์ และสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงความสัมพันธ์ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อให้การจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๖. วัตถุประสงค์

๖.๑ เพื่อให้ผู้บริหาร และครูมีความสัมพันธ์ในองค์กรที่ดีร่วมกัน

๖.๒ เพื่อส่งเสริมบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

๖.๓ เพื่อให้ผู้บริหาร และครูรู้บทบาท หน้าที่ของตน

๖.๔ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๗. ลักษณะกิจกรรม

๗.๑ พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน



๗.๒ กิจกรรมผู้บริหาร และครูสัมพันธ์  
 ๗.๓ บรรยายพิเศษ เรื่อง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และการสร้างกัลยาณมิตรในการทำงาน  
 โดยผู้อำนวยการโรงเรียน/วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ  
 ๘. สถานที่ดำเนินการ  
 ห้องประชุม โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
 ๙. เป้าหมายผลผลิต  
 ๙.๑ ด้านปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู จำนวน ๒๑ รูป/คน  
 ๙.๒ ด้านคุณภาพ : ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร รู้จักบทบาทของตน  
 และมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ร้อยละ ๘๐  
 ๙.๓ เชิงเวลา: วันที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๕๖๑  
 ๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑.	ค่าตอบแทน (วิทยากร,ประธานเปิด-ปิด,วิทยากร)	๕,๐๐๐
๒.	ค่าพาหนะรับ-ส่ง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิต (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๓.	ค่าของที่ระลึก	๕,๐๐๐
๔.	ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๕.	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ ฐานเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๘,๐๐๐
๖.	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๕,๐๐๐
๗.	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๕,๐๐๐
๘.	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๕,๐๐๐
๙.	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐.	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๕,๐๐๐
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>๕๐,๐๐๐</b>

## ๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
๑. ขออนุมัติโครงการ				→								
๒. ตั้งกรรมการ ประชุม และวางแผน ดำเนินงาน						→						
๓. ดำเนินการ โครงการ								→				
๔. สรุป และรายงาน โครงการ									→			

<p>๑๒. ตัวชี้วัด</p> <p>๑๒.๑ ผลผลิต</p> <p>๑) เชิงปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีความสัมพันธ์ และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>๒) เชิงคุณภาพ : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมานธิ และบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู</p> <p>๑๒.๒ ผลลัพธ์</p> <p>- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีความสัมพันธ์ และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และมาตรฐานของสมศ. และมหาวิทยาลัย</p> <p>๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ</p> <p>๑๓.๑ ผู้บริหาร และครูมีความสัมพันธ์ในองค์กรที่ดีร่วมกัน</p> <p>๑๓.๒ ผู้อำนวยการโรงเรียนรับบทบาท และมีภาวะผู้นำที่ดีมากยิ่งขึ้น</p> <p>๑๓.๓ ผู้บริหาร และครูรับบทบาท หน้าที่ของตน</p> <p>๑๓.๔ การปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>
---

## ๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และการสร้างกัลยาณมิตรในการทำงาน	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตราหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยาย/สรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู/วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

### ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

ค) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ “ทำงานอย่างไรให้มีความสุข”

#### โครงการ

#### ส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ “ทำงานอย่างไรให้มีความสุข”

๑. ชื่อโครงการ: โครงการส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ “ทำงานอย่างไรให้มีความสุข”
๒. ชื่อหน่วยงาน : โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร
๓. ผู้รับผิดชอบ : พระราชธีรคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา
๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
  - ๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๗ คุรุปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล
  - ๔.๒ แผนพัฒนา มจร. ระยะที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเชิงพุทธบูรณาการ เพื่อให้เป็นต้นแบบขององค์กรที่นำหลักพระพุทธธรรมมาบูรณาการกับการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ
๕. หลักการ และเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น
 

การส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติงานของครูโดยเสริมสร้างความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติให้แก่ครูผู้สอนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างความพึงพอใจของครูผู้สอนโดยผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจะต้องคำนึงจัดการงานให้แก่ครูผู้สอนให้เหมาะสม และตรงตามความรู้ ความสามารถของครูผู้สอนเพื่อประสิทธิภาพในการสอน และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิผลต่อไป
๖. วัตถุประสงค์
  - ๖.๑ เพื่อให้ครูมีความพึงพอใจในหน้าที่การปฏิบัติงาน
  - ๖.๒ เพื่อส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน
  - ๖.๓ เพื่อให้ผู้บริหารจัดสรรภาระงานอย่างถูกต้อง และตรงตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร
  - ๖.๔ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
๗. ลักษณะกิจกรรม
  - ๗.๑ พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน

๗.๒ กิจกรรมเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน
๗.๓ บรรยายพิเศษ เรื่อง ทำงานอย่างไรให้มีความสุข โดยผู้อำนวยการโรงเรียน/วิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๘. สถานที่ดำเนินการ
ห้องประชุม โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๙. เป้าหมายผลผลิต
๙.๑ ด้านปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู จำนวน ๒๐ รูป/คน
๙.๒ ด้านคุณภาพ : ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ร้อยละ ๘๐
๙.๓ เชิงเวลา : วันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๑

๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑	ค่าตอบแทน (วิทยากร, ประธานเปิด-ปิด, วิทยากร)	๕,๐๐๐
๒	ค่าพาหนะรับ-ส่ง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิต (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๓	ค่าของที่ระลึก	๕,๐๐๐
๔	ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๕	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ ธูปเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๘,๐๐๐
๖	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๕,๐๐๐
๗	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๕,๐๐๐
๘	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๕,๐๐๐
๙	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๕,๐๐๐
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>๕๐,๐๐๐</b>

๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
๑. ขออนุมัติโครงการ			→									
๒. ตั้งกรรมการ ประชุม และวางแผน ดำเนินงาน				→								
๓. ดำเนินการ โครงการ						→						
๔. สรุป และรายงาน โครงการ						→						

## ๑๒. ตัวชี้วัด

## ๑๒.๑ ผลผลิต

๑) เชิงปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีการปฏิบัติหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่ อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) เชิงคุณภาพ : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมาธิ และบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู

## ๑๒.๒ ผลลัพธ์

- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีความพึงพอใจในหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่ สอดคล้อง กับนโยบาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และมาตรฐานของสมศ. และมหาวิทยาลัย

## ๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑๓.๑ ครูมีความพึงพอใจในหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีมากขึ้น

๑๓.๒ ส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างมีประสิทธิภาพ

๑๓.๓ ผู้บริหารจัดการสรรภาระงานอย่างถูกต้อง และตรงตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร

๑๓.๔ การปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ผู้เสนอโครงการ

## ผู้เห็นชอบโครงการ

## ผู้อนุมัติโครงการ

## ๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัว พร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายทำงานอย่างไรให้มีความสุข	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตราหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยาย/สรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
		ครู/วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

### ค) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน

โครงการ
<p><b>ส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน</b></p> <p>๑. ชื่อโครงการ : โครงการส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน</p> <p>๒. ชื่อหน่วยงาน : โรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาสวัสดีวิทยา</p> <p>๓. ผู้รับผิดชอบ : พระมหาวิจิตร กลยานจิตโตผู้จัดการ และผู้อำนวยการ</p> <p>๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย</p> <p>๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๗ ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล</p> <p>๕. หลักการ และเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น</p> <p>การส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ครูผู้สอนมีความศรัทธาต่อองค์กร และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารจำเป็นจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และนโยบายของโรงเรียนให้มีความชัดเจน และสามารถนำพาผู้บริหาร ครู และนักเรียนปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้</p> <p>๖. วัตถุประสงค์</p> <p>๖.๑ เพื่อให้ครูมีความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน</p> <p>๖.๒ เพื่อส่งเสริมศักยภาพของครูให้มีประสิทธิภาพตามหลัก และนโยบายที่ตั้งไว้</p> <p>๖.๓ เพื่อให้ผู้บริหารจัดหลัก และนโยบายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>๗. ลักษณะกิจกรรม</p> <p>๗.๑ พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน</p> <p>๗.๒ กิจกรรมเสริมสร้างความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน</p> <p>๗.๓ บรรยายพิเศษ เรื่อง หลัก และนโยบายที่ดีในการบริหารงาน</p> <p>๘. สถานที่ดำเนินการ</p> <p>ห้องประชุม โรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาสวัสดีวิทยา</p> <p>๙. เป้าหมายผลผลิต</p> <p>๙.๑ ด้านปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู จำนวน ๒๕ รูป/คน</p> <p>๙.๒ ด้านคุณภาพ : ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ร้อยละ ๘๐</p> <p>๙.๓ เชิงเวลา : วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๑</p>

## ๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑.	ค่าตอบแทน (วิทยากร, ประธานเปิด-ปิด, วิทยากร)	๕,๐๐๐
๒.	ค่าพาหนะรับ-ส่ง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิต (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๓.	ค่าของที่ระลึก	๕,๐๐๐
๔.	ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๕.	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ ธูปเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๘,๐๐๐
๖.	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๕,๐๐๐
๗.	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๕,๐๐๐
๘.	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๕,๐๐๐
๙.	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๕,๐๐๐
	รวมทั้งสิ้น	๕๐,๐๐๐

## ๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
๑. ขออนุมัติโครงการ			→									
๒. ตั้งกรรมการประชุม และวางแผนดำเนินงาน					→							
๓. ดำเนินการโครงการ							→					
๔. สรุป และรายงานโครงการ								→				

## ๑๒. ตัวชี้วัด

## ๑๒.๑ ผลผลิต

๑) เชิงปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน

๒) เชิงคุณภาพ : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมานธิ และบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู

## ๑๒.๒ ผลลัพธ์

- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และมาตรฐานของสมศ.

## ๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑๓.๑ ครูมีความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานมากขึ้น

๑๓.๒ ส่งเสริมศักยภาพของครูให้มีประสิทธิภาพตามหลัก และนโยบายที่ตั้งไว้

๑๓.๓ ผู้บริหารจัดการหลัก และนโยบายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๑๓.๔ ผู้บริหาร และครูมีการนำหลักพุทธธรรมที่ได้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้

### ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายการกำหนดหลัก และนโยบายการดำเนินงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยาย/สรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู/วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม



ข) โครงการส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง “การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม”

โครงการ

ส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง  
“การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม”

๑. ชื่อโครงการ : โครงการส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง “การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม”
๒. ชื่อหน่วยงาน : โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ
๓. ผู้รับผิดชอบ : พระใบฎีกากาญจนา วุฑฒิสยาโณ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ
๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
  - ๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๘ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล
๕. หลักการ และเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น
 

การส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูเพื่อเป็นการสร้างเสริมขวัญ และกำลังใจแก่ครูผู้สอนให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การให้บำเหน็จ รางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งจึงจำเป็นอย่างมากที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญอย่างมากเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาโรงเรียนให้บุคลากรมีประสิทธิภาพต่อไป
๖. วัตถุประสงค์
  - ๖.๑ เพื่อให้ครูมีขวัญ และกำลังใจที่ดีขึ้น
  - ๖.๒ เพื่อส่งเสริมศักยภาพของครูให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
  - ๖.๓ เพื่อส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างถูกต้อง และเป็นธรรม
  - ๖.๔ เพื่อกระตุ้นผู้บริหารให้มีการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจแก่ครูผู้สอนตามโอกาส และการปฏิบัติงาน
๗. ลักษณะกิจกรรม
  - ๗.๑ พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน
  - ๗.๒ กิจกรรมขวัญ และกำลังใจแก่ครูผู้สอนด้วยการมอบโบนัส และของขวัญ
  - ๗.๓ บรรยายพิเศษ เรื่อง การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม
๘. สถานที่ดำเนินการ
 

ห้องประชุม โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ
๙. เป้าหมายผลผลิต
  - ๙.๑ ด้านปริมาณ: ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู จำนวน ๓๐ รูป/คน
  - ๙.๒ ด้านคุณภาพ: ผู้เข้าร่วมโครงการมีขวัญ และกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ร้อยละ ๘๐

๙.๓ เชิงเวลา : วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๒

๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดินจำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑	ค่าตอบแทน (วิทยากร, ประธานเปิด-ปิด, วิทยากร)	๔,๐๐๐
๒	ค่าพาหนะรับ-ส่ง ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการ ครู (เหมาจ่าย)	๔,๐๐๐
๓	ค่าของที่ระลึก/ของขวัญแก่ผู้บริหาร/รองผู้อำนวยการ/ครูผู้สอน	๒๕,๐๐๐
๔	ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๔,๐๐๐
๕	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ รูปเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๓,๐๐๐
๖	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๒,๐๐๐
๗	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๒,๐๐๐
๘	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๒,๐๐๐
๙	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๒,๐๐๐
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>๕๐,๐๐๐</b>

๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
๑. ขออนุมัติโครงการ				→								
๒. ตั้งกรรมการประชุม และวางแผนดำเนินงาน					→							
๓. ดำเนินการโครงการ							→					
๔. สรุป และรายงานโครงการ							→					

๑๒. ตัวชี้วัด

๑๒.๑ ผลผลิต

๑) เชิงปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู ข้าราชการ และกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒) เชิงคุณภาพ : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมาธิ และบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู

๑๒.๒ ผลลัพธ์

- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีขวัญ และกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับนโยบาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และมาตรฐานของ

สมศ. ๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ๑๓.๑ ครูมีขวัญ และกำลังใจที่ดีขึ้น ๑๓.๒ ศักยภาพของครูให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ๑๓.๓ การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างถูกต้อง และเป็นธรรม ๑๓.๔ ผู้บริหารให้มีการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจแก่ครูผู้สอนตามโอกาส และการปฏิบัติงาน
---

#### ๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัว พร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง อย่างเป็นธรรม	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยาย/สรุปกิจกรรม/มอบของขวัญ	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ/ครู
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู/วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/  
วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

ง) โครงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงาน “สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี”

โครงการ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงาน “สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี”	
๑. ชื่อโครงการ :	โครงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงาน “สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี”
๒. ชื่อหน่วยงาน :	โรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม
๓. ผู้รับผิดชอบ :	พระธรรมเมธาจารย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม
๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	
๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๘	ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล
๕. หลักการ และเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น	การส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงานให้แก่ครูผู้สอน และนักเรียนมีความจำเป็น และสำคัญอย่างมากเพราะผู้ปฏิบัติงานที่ดี และนักเรียนจะมีแรงจูงใจในการเรียนนั้นจะต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานจึงจำเป็นต่อการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจต่อครูผู้สอน และนักเรียนอย่างมาก
๖. วัตถุประสงค์	
๖.๑	เพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานของครู
๖.๒	เพื่อส่งเสริมศักยภาพของครูผู้สอนให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
๖.๓	เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน
๗. ลักษณะกิจกรรม	
๗.๑	พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน
๗.๒	กิจกรรมส่งเสริมสภาพแวดล้อมด้วยการทำความสะอาดห้องเรียน ห้องอำนวยการ ห้องพักครู และบริเวณโดยรอบของโรงเรียน
๗.๓	บรรยายพิเศษ เรื่อง สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี
๘. สถานที่ดำเนินการ	ห้องประชุม โรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม
๙. เป้าหมายผลผลิต	
๙.๑ ด้านปริมาณ :	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู จำนวน ๒๐ รูป/คน
๙.๒ ด้านคุณภาพ :	ผู้เข้าร่วมโครงการมีทัศนคติที่ดีต่อการส่งเสริมสภาพแวดล้อม ร้อยละ ๘๐
๙.๓	เชิงเวลา : วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๒

## ๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑	ค่าตอบแทน (วิทยากร, ประธานเปิด-ปิด, วิทยากร)	๕,๐๐๐
๒	ค่าพาหนะรับ-ส่ง ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการ และครู (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๓	ค่าของที่ระลึก	๕,๐๐๐
๔	ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๕	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ ธูปเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๘,๐๐๐
๖	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๕,๐๐๐
๗	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๕,๐๐๐
๘	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๕,๐๐๐
๙	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๕,๐๐๐
	รวมทั้งสิ้น	๕๐,๐๐๐

## ๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
๑. ขออนุมัติโครงการ				→	→							
๒. ตั้งกรรมการประชุม และวางแผนดำเนินงาน					→							
๓. ดำเนินการโครงการ							→					
๔. สรุป และรายงานโครงการ							→					

## ๑๒. ตัวชี้วัด

## ๑๒.๑ ผลผลิต

๑) เชิงปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานดีขึ้น และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒) เชิงคุณภาพ : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมานธิ และบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู

## ๑๒.๒ ผลลัพธ์

- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานดีขึ้น และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับนโยบาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และมาตรฐานของสมศ.

## ๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ๑๓.๑ สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ครู และนักเรียนดีขึ้น  
 ๑๓.๒ ศักยภาพของครูผู้สอนมีศักยภาพการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น  
 ๑๓.๓ ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน

#### ๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายสภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตราหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องแบ่งภาระงานการทำงานความสะอาด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	กิจกรรมทำความสะอาด Big Cleaning ห้องผู้บริหาร ห้องพักครู ห้องเรียน และบริเวณโรงเรียน	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู นักเรียน
๑๖.๐๐ น.	พิธีปิด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู นักเรียน

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

จ) โครงการส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ “สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง”

<b>โครงการ ส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ “สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง”</b>	
๑. ชื่อโครงการ :	โครงการส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ “สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง”
๒. ชื่อหน่วยงาน :	โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. ผู้รับผิดชอบ :	พระมหาสุเมธ สุจิตโต รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	
๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๘ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล	
๔.๒ แผนพัฒนา มจร. ระยะที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเชิงพุทธบูรณาการ เพื่อให้เป็นต้นแบบขององค์กรที่นำหลักพระพุทธธรรมมาบูรณาการกับการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ	
๕. หลักการ และเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น	การส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ หากสุขภาพจิตดีร่างกายดี การปฏิบัติงานของครูก็จะมีศักยภาพมีความสุขทั้งทางร่างกาย และจิตใจ สุขภาพของบุคลากรจึงสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงานให้องค์กรมีประสิทธิภาพต่อไป
๖. วัตถุประสงค์	
๖.๑ เพื่อเสริมสร้างสุขภาพร่างกาย และจิตใจของผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักเรียน	
๖.๒ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และการเรียนของนักเรียนมีผลที่ดีมากยิ่งขึ้น	
๖.๓ เพื่อส่งเสริมการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน	
๖.๔ เพื่อเสริมสร้างหลักพุทธธรรมในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร	
๗. ลักษณะกิจกรรม	
๗.๑ พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน	
๗.๒ กิจกรรมตรวจสุขภาพประจำปีของบุคลากร	
๗.๓ บรรยายพิเศษ เรื่อง สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง โดยพระราชวิจิตรปฏิภาณ	
๘. สถานที่ดำเนินการ	ห้องประชุม โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๙. เป้าหมายผลผลิต	
๙.๑ ด้านปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู และนักเรียน ๑๕๘ รูป/คน	
๙.๒ ด้านคุณภาพ : ผู้เข้าร่วมโครงการมีสุขภาพร่างกาย และจิตใจดียิ่งขึ้น และมี	

ประสิทธิภาพ ร้อยละ ๘๐ ๙.๓ เชิงเวลา : วันที่ ๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๑
---

## ๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑	ค่าตอบแทน (วิทยากร,ประธานเปิด-ปิด,วิทยากร)	๕,๐๐๐
๒	ค่าพาหนะรับ-ส่ง ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการ และครู (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๓	ค่าของที่ระลึก	๕,๐๐๐
๔	ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๕	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ รูปเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๘,๐๐๐
๖	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๕,๐๐๐
๗	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๕,๐๐๐
๘	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๕,๐๐๐
๙	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๕,๐๐๐
	รวมทั้งสิ้น	๕๐,๐๐๐

## ๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
๑. ขออนุมัติโครงการ						→						
๒. ตั้งกรรมการ ประชุม และวางแผน ดำเนินงาน								→				
๓. ดำเนินการ โครงการ									→			
๔. สรุป และรายงาน โครงการ											→	

๑๒. ตัวชี้วัด
๑๒.๑ ผลผลิต
๑) เชิงปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู และนักเรียนสุขภาพจิต และสุขภาพร่างกายดีขึ้น และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
๒) เชิงคุณภาพ : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมานธิ และบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู
๑๒.๒ ผลลัพธ์
- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู และนักเรียนมีสุขภาพร่างกาย และสุขภาพจิตที่ดีขึ้น



และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับนโยบาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และมาตรฐานของสมศ.

๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑๓.๑ สุขภาพร่างกาย และจิตใจของผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักเรียนดีขึ้น

๑๓.๒ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูผู้สอนมากยิ่งขึ้น

๑๓.๓ ผู้บริหารงานมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน

๑๓.๔ ผู้บริหาร และครูนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการกับการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อม เพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู/นักเรียน/หมอ/ พยาบาล
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายสุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ พระราชวิจิตรปฏิภาณ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	ตรวจสุขภาพร่างกาย โดยคณะหมอ และ พยาบาลจากโรงพยาบาลศิริราช	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ / ครู หมอ และพยาบาล
๑๖.๐๐ น.	พิธีปิด	ผู้บริหาร/ครู/ นักเรียน

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/  
วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

#### ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้

๑. โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ความเชื่อมโยงซึ่งกัน และกันขององค์ประกอบ  
ต่างๆ ที่จะช่วยทำให้รูปแบบสามารถใช้ได้ผล

๒. การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใด  
ทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุ  
วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการตัดสินใจซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาประสบความสำเร็จในการนำรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไปปฏิบัติ ดังนี้

๑) ผู้บริหาร และครูมีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติเรียบร้อย มีวิชา มีจรรยา

๒) มีหลักธรรม มีหลักปฏิบัติ มีระบบการอบรม ต้องมีการอบรม อย่างเป็นรูปธรรม และการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจอย่างเห็นชัดเป็นรูปธรรม

๓) ต้องมีสถานที่ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่อการผลิตสื่อ ที่เหมาะสมกับการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ

๔) มีงบประมาณสนับสนุนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง รางวัล โครงการ กิจกรรม และสวัสดิการต่างๆ

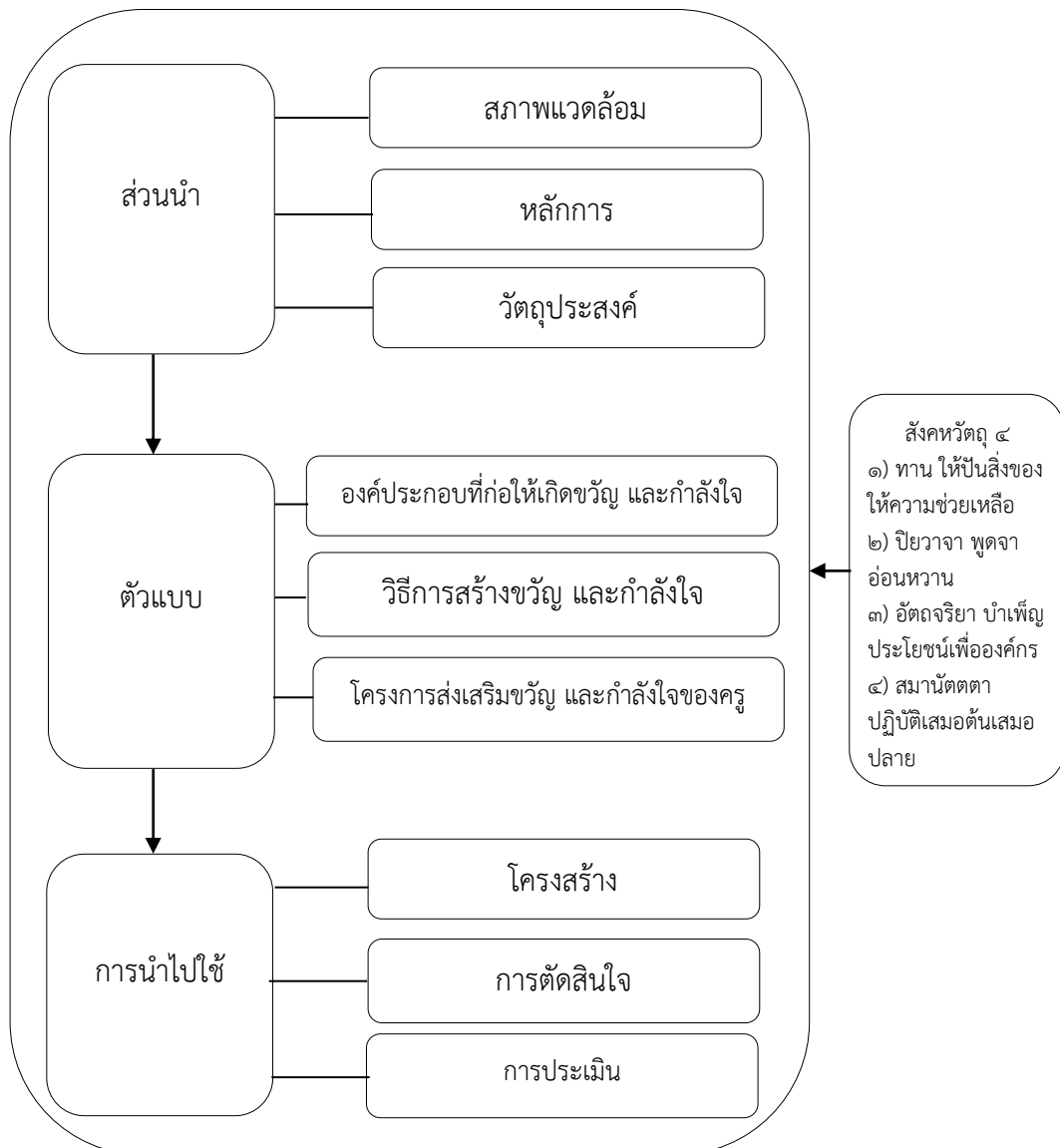
**๓. แนวทางการประเมิน** การกำหนดแนวทาง และเครื่องมือในการประเมินผล รูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด ผู้บริหาร และครูผู้สอนจะต้องอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร อาศัยหลักพุทธธรรมคือ สังคหวัตถุ ๔ สร้างความสามัคคีกัน สงเคราะห์ร่วมกันเหมือนพี่น้อง ผู้บริหาร และครูปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

#### **เงื่อนไขความสำเร็จ**

จากการพัฒนาการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธ บริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้วิจัยได้นำมาเขียนเป็นฉบับร่างที่ ๒ ผู้วิจัยได้นำมาเขียนเป็นภาพ ดังนี้

#### ๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่จากผลการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังภาพที่ ๔.๓



ภาพที่ ๔.๓ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

##### คำอธิบายสัญลักษณ์

แผนภาพที่ ๔.๓ แสดงองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ซึ่งอธิบายในรายละเอียด ดังนี้

**องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ ได้แก่**

**๑. ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน** ได้แก่ อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ และความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา

**๒. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่** ได้แก่ ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ทั้งร่างกาย และจิตใจ ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ค่าตอบแทน มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร เต็มใจ สนุกกับงานที่ทำ ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น

**๓. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน** ได้แก่ การจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องสำคัญมาก ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์การ นโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน

**๔. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง** ได้แก่ ต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

**๕. สภาพแวดล้อมของการทำงาน** ได้แก่ สถานที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ความสะดวกสบายในการทำงาน ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน

**๖. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ** ได้แก่ สภาพของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง เจริญเติบโตอย่างปกติ ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุกข์ทรมาน สภาพของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ สามารถ

ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆได้ดี ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไปของแต่ละบุคคล และสภาพ บรรยากาศแตกต่างกัน

**กระบวนการจัดการ (Management Process)** ได้แก่ วิธีการดำเนินงาน กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประกอบด้วยความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ และโครงการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ได้แก่

**๑. ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ ได้แก่** ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความเชื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์การ สร้างความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ

**๒. โครงการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ได้แก่** ๑) โครงการส่งเสริมลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน “กัลยาณมิตรในที่ทำงาน” ๒) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ “ทำงานอย่างไรให้มีความสุข” ๓) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน ๔) โครงการส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง “การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม” ๕) โครงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงาน “สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี” ๖) โครงการส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ “สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง”

หลักพุทธบริหารการศึกษาที่สามารถนำมาบูรณาการในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้บริหาร และครูจะต้องประกอบด้วยหลักสังคหวัตถุ ๔ คือการสงเคราะห์ซึ่งกัน และกันเพื่อโรงเรียนมีความสุข และเจริญก้าวหน้า ได้แก่ ทาน ให้ปันสิ่งของ ให้ความช่วยเหลือ ปิยวาจา พูดจาอ่อนหวานต่อกันภายในโรงเรียน อตถจริยา บำเพ็ญประโยชน์เพื่อองค์กร และสมานัตตตา ปฏิบัติเสมอต้นเสมอปลายอย่างต่อเนื่องเพื่อการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างยั่งยืนต่อไป

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Research Method) ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อพัฒนา และตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร จังหวัดนครปฐม ปทุมธานี สมุทรปราการ นนทบุรี สมุทรสาคร และจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน ๑๔ โรงเรียน มีประชากรทั้งหมด ๒๖๓ รูป/คน สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ จำนวน ๑๐ รูป ด้วยวิธีการเจาะจงด้วยคุณสมบัติ ได้แก่ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีประสบการณ์การบริหาร ไม่นต่ำกว่า ๔ ปี หรือเป็นครูผู้สอนมีประสบการณ์ ๕ ปีขึ้นไป และผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา และด้านบริหารการศึกษา และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ รูป/คน เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทำการเก็บข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การสัมภาษณ์ (Interview) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปผลตามแบบสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปผลการสนทนากลุ่มแล้วนำเสนอสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัย สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

๕.๑.๑ ผลการศึกษาสภาพการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้ง ๖ ด้าน จากการศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ได้สภาพการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้ง ๖ ด้าน ดังนี้

๑. ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารมีบทบาทของผู้นำที่แสดงให้เห็นโดยไม่จู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้ว ผู้บริหารปล่อยให้ครูมีอิสระในการทำงานแต่ก็คอยให้ความช่วยเหลืออยู่ห่างๆ ผู้บังคับบัญชารู้ตัวว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ รู้ตัวเสมอ และสร้างความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชากับครูผู้สอนตลอดถึง ผู้เรียนทุกรูป

๒. สภาพความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ ครูมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีที่มีต่อการการปฏิบัติงานเพราะการสอนหนังสือพระภิกษุสงฆ์ สามเณรถือว่าเป็นการสร้างศาสนทายาท และสืบทอดพุทธศาสนา ส่วนใหญ่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกายและจิตใจ ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถของตนเอง การทำหน้าที่การสอนถือว่าได้บุญมหาศาลที่ได้สอนหนังสือพระเณรปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร พอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน มีกระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ถึงได้ค่าตอบแทนน้อยแต่ก็เต็มใจ และพอใจ มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร เต็มใจ สนุกกว่าเรื่องกับงานที่ทำ

๓. สภาพความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ การจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อนโยบาย และจุดมุ่งหมายขององค์กร สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ ระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานมีความชัดเจน โรงเรียนได้มีการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การบริหารงานของผู้บริหารสอดคล้องกับนโยบาย มีกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหาร และครูทุกคนได้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของครู และองค์การนโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร และครูทุกคนสามารถทำได้

๔. สภาพการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารรับรู้ในความคิดของครูผู้สอนโดยให้บำเหน็จความดี เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น และชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษตามโอกาส และวาระต่างๆ ผู้บริหารได้ลงโทษครูที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องตามควรแก่กรณีสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม และเยียมเยียนตามความเหมาะสมสร้างความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้บริหาร และครูผู้สอน

๕. สภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูมีความ

เหมาะสม สถานที่ที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสม มีความสะดวกสบายในการทำงานพอสมควร และ ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานก็เป็นกัลยาณมิตรอยู่ด้วยกันเหมือนพี่น้อง สภาพแวดล้อมในการทำงานถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัวมีความเหมาะสม เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และการเรียนการสอน โรงเรียนได้จัดสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน

๖. สภาพสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมสภาวะของร่างกายของครูให้มีความสมบูรณ์ แข็งแรงเจริญเติบโตอย่างปกติ ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุกข์ทรมานโดยมีการส่งเสริมด้วยจัดโครงการตรวจสุขภาพประจำปี ทุกปี ผู้บริหารได้ส่งเสริมสภาวะของจิตใจของครูให้มีความสดชื่น แจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย คำนึงถึงอารมณ์โดยทุกๆ ไปของแต่ละบุคคลด้วยการส่งเสริมสภาพ และบรรยากาศทั้งภายในโรงเรียน และมีการจัดปฏิบัติธรรมประจำทุกปี ปีละ ๗ วันเป็นอย่างน้อยเพื่อพัฒนาทางด้านร่างกาย และจิตใจอย่างต่อเนื่อง

**๕.๑.๒ พัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ได้แก่ ๑) สภาพแวดล้อม (Environment) ๒) หลักการ (Principle) ๓) วัตถุประสงค์ (Object) ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ประกอบด้วย ๑) ระบบงาน (System) ๒) กระบวนการจัดการ (Management Process) ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วย ๑) โครงสร้าง (Structure) ๒) การตัดสินใจ (Decision Making) ๓) แนวทางการประเมิน โดยมีรายละเอียด ดังนี้**

**ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ** ได้แก่ ๑) สภาพแวดล้อม (Environment) ๒) หลักการ (Principle) ๓) วัตถุประสงค์ (Object)

**๑. สภาพแวดล้อม (Environment)** ได้แก่ สภาพทั่วไปที่มีผลต่อการนำเอารูปแบบไปใช้ ๑) สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกต้องเอื้ออำนวย เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นต้น และ ๒) ความแตกต่างระหว่างปัจจัยของผู้บริหาร และครู

**๒. หลักการ (Principle)** ได้แก่ แนวคิดพื้นฐาน และเงื่อนไขการนำไปใช้ เงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดยได้แก่

- ๑) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
- ๒) วางมาตรฐาน และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
- ๓) เงินเดือนค่าจ้าง และสวัสดิการที่ดี
- ๔) ความพึงพอใจในงานที่ทำ



- ๕) ความเป็นส่วนหนึ่งของงาน
- ๖) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๗) ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา
- ๘) พนักงาน และฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงาน
- ๙) มีความรู้สึกมั่นคง และคุ้มค่าในการทำงาน
- ๑๐) มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง
- ๑๑) ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน
- ๑๒) มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว
- ๑๓) ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่าย
- ๑๔) นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อ และจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ
- ๑๕) ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้
- ๑๖) การควบคุมอารมณ์
- ๑๗) ความเป็นเอกภาพ
- ๑๘) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ลูกน้องที่ทำความดี
- ๑๙) มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษ และร้องทุกข์
- ๒๐) ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ
- ๒๑) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน

**๓. วัตถุประสงค์ (Object)** ได้แก่เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเป็นประโยชน์ของการสร้างขวัญ และกำลังใจ ได้แก่

- ๑) ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์กร
- ๒) เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน
- ๓) ทำให้มีการปรับปรุง และเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการ และผู้บริหาร
- ๔) การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์กรหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง
- ๕) การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายสหพันธ์
- ๖) จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่วไป
- ๗) การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีต่อคุณค่า
- ๘) ทำให้เจตคติดีขึ้น
- ๙) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๑๐) สร้างความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์กร
- ๑๑) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน
- ๑๒) สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
- ๑๓) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบาย และ

วัตถุประสงค์

๑๔) เกื้อหนุน และจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การ

๑๕) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

**ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ** ประกอบด้วย ๑) ระบบงาน (System) และ ๒) กระบวนการจัดการ (Management Process)

**๑. ระบบงาน (System)** การทำงานร่วมกันของระบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้ คือ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ ได้แก่ ๑) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ๒) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ๓) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน ๔) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ๕) สภาพแวดล้อมของการทำงาน และ ๖) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ก) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่

๑) อย่างจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก

๒) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น

๓) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา

๔) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน

๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง

๖) ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่

๗) ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา

ข) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ได้แก่

๑) ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อการการปฏิบัติงาน

๒) ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ

๓) ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ

๔) ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ

๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน

๖) กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

๗) ค่าตอบแทน

๘) มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์การ

๙) เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ

๑๐) ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น

ค) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน ได้แก่

๑) การจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก

๒) ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และ การดำเนินงานขององค์การ

๓) จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ

๔) จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย

๕) การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

๖) การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

๗) จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถ ก่อให้เกิดผลสำเร็จ

๘) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์การ

๙) นโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน

ข) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้แก่

๑) ต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี

๒) เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น

๓) เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น

๔) ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ

๕) หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี

๖) ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง

๗) เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม

๘) เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี

๙) พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ง) สภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้แก่

๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน

๒) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย

๓) ความสะดวกสบายในการทำงาน

๔) ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

๕) ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท

๖) มีแสงสว่างเพียงพอ

๗) มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

๘) สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว

๙) จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และ

ขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน

จ) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ได้แก่

๑) สภาวะของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง

๒) เจริญเติบโตอย่างปกติ

๓) ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ

- ๔) ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี
- ๕) ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุพพลภาพ
- ๖) สภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส
- ๗) สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ
- ๘) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี
- ๙) ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ
- ๑๐) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย
- ๑๑) คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไปของแต่ละบุคคล
- ๑๒) สภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน

**๒. กระบวนการจัดการ (Management Process) วิธีการดำเนินงาน กิจกรรม และอื่นๆ** ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ได้แก่ ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ และโครงการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ดังนี้

- ก) ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ ได้แก่
  - ๑) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
  - ๒) สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ
  - ๓) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ
  - ๔) สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม
  - ๕) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ
  - ๖) จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ
  - ๗) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์การ
  - ๘) สร้างความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ

ข) โครงการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ได้แก่

๑) โครงการส่งเสริมลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน “กัลยาณมิตรในที่ทำงาน”

๒) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ “ทำงานอย่างไรให้มีความสุข”

๓) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน

๔) โครงการส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง “การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม”

๕) โครงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงาน “สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี”

๖) โครงการส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ “สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง”

**ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้** ประกอบด้วย ๑) โครงสร้าง (Structure) ๒) การตัดสินใจ (Decision Making) ๓) แนวทางการประเมิน

**๑. โครงสร้าง (Structure)** ได้แก่ ความเชื่อมโยงซึ่งกัน และกันขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยทำให้รูปแบบสามารถใช้ได้ผล

**๒. การตัดสินใจ (Decision Making)** หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการตัดสินใจซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาประสบความสำเร็จในการนำรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไปปฏิบัติ ดังนี้

๑) ผู้บริหาร และครูมีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติเรียบร้อย มีวิชา มีจรรยา

๒) มีหลักธรรม มีหลักปฏิบัติ มีระบบการอบรม ต้องมีการอบรม อย่างเป็นรูปธรรม และการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจอย่างเห็นชัดเป็นรูปธรรม

๓) ต้องมีสถานที่ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่อการผลิตสื่อ ที่เหมาะสมกับการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ

๔) มีงบประมาณสนับสนุนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง รางวัล โครงการกิจกรรม และสวัสดิการต่างๆ

**๓. แนวทางการประเมิน** การกำหนดแนวทาง และเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด ผู้บริหาร และครูผู้สอนจะต้องอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร อาศัยหลักพุทธธรรมคือ สังคหวัตถุ ๔ สร้างความสามัคคีกัน สงเคราะห์ร่วมกันเหมือนพี่น้อง ผู้บริหาร และครูปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

**๕.๑.๓ ผลการตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา** การตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้อง

ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง และด้านความเหมาะสม

ส่วนที่ ๒ ตัวแบบของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง และด้านความเป็นประโยชน์

ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง และด้านความเป็นประโยชน์

#### ส่วนที่ ๑ ส่วนนำของรูปแบบ ประกอบด้วย

๑. สภาพแวดล้อมของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง และด้านความเหมาะสม

๒. หลักการของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความถูกต้อง และด้านความเหมาะสม

๓. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง และด้านความเหมาะสม

#### ส่วนที่ ๒ ตัวแบบของรูปแบบ ประกอบด้วย

##### ๑. ระบบงาน

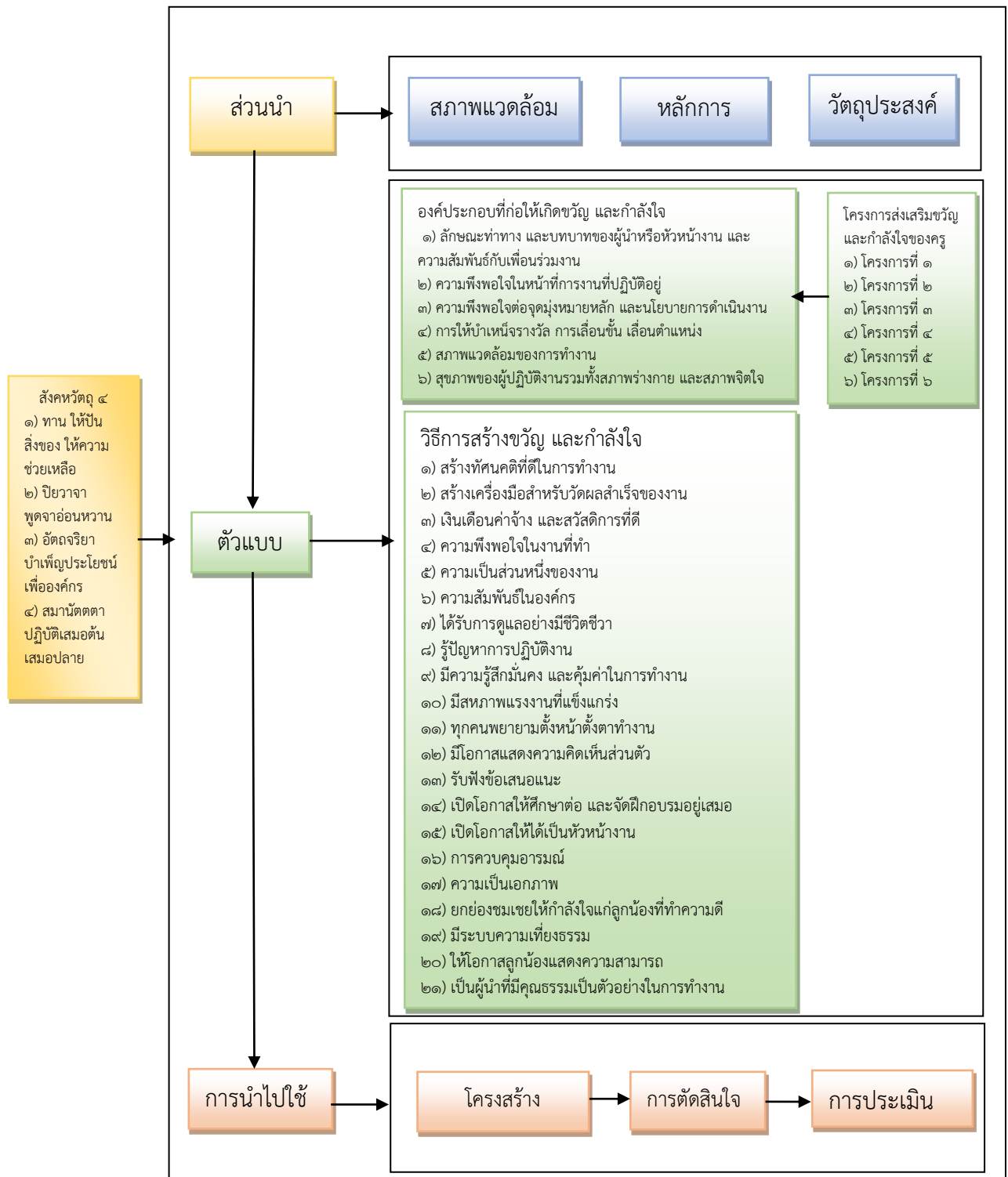
๑) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นประโยชน์

๒) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์

๓) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานของการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง และด้านความเป็นประโยชน์

๔) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ





ภาพที่ ๕.๑ รูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธ  
 บริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา



## คำอธิบายสัญลักษณ์

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ ได้แก่

**๑. ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน** ได้แก่ อย่างจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ และความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา

**๒. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่** ได้แก่ ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ทั้งร่างกาย และจิตใจ ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ค่าตอบแทน มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร เต็มใจ สนุกสนานกับงานที่ทำ ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น

**๓. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน** ได้แก่ การจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องสำคัญมาก ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์กร นโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน

**๔. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง** ได้แก่ ต้องรับรู้ในความคิดของเขาโดยให้บำเหน็จความดี เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

**๕. สภาพแวดล้อมของการทำงาน** ได้แก่ สถานที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ความสะดวกสบายในการทำงาน ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน

**๖. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ** ได้แก่ สภาพของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง เจริญเติบโตอย่างปกติ ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุกข์พล

ภาพ สภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆได้ดี ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วไปของแต่ละบุคคล และสภาพ บรรยากาศแตกต่างกัน

**กระบวนการจัดการ (Management Process)** ได้แก่ วิธีการดำเนินงาน กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประกอบด้วยความสำคัญของขวัญและกำลังใจ และโครงการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ได้แก่

**๑. ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ ได้แก่** ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความเชื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์การ สร้างความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ

**๒. โครงการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ได้แก่** ๑) โครงการส่งเสริมลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน “กัลยาณมิตรในที่ทำงาน” ๒) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ “ทำงานอย่างไรให้มีความสุข” ๓) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน ๔) โครงการส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง “การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม” ๕) โครงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงาน “สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี” ๖) โครงการส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ “สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง”

หลักพุทธบริหารการศึกษาที่สามารถนำมาบูรณาการในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้บริหาร และครูจะต้องประกอบด้วยหลักสังคหวัตถุ ๔ คือการสงเคราะห์ซึ่งกัน และกันเพื่อโรงเรียนมีความสุข และเจริญก้าวหน้า ได้แก่ ทาน ให้ปันสิ่งของ ให้ความช่วยเหลือ ปิยวาจา พูดจาอ่อนหวานต่อกันภายในโรงเรียน อตถจริยา บำเพ็ญประโยชน์เพื่อองค์กร และสมานัตตตา ปฏิบัติเสมอต้นเสมอปลายอย่างต่อเนื่องเพื่อการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างยั่งยืนต่อไป

## ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัย พบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลเกี่ยวกับรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังต่อไปนี้

**๕.๒.๑ ผลวิจัยเกี่ยวกับสภาพการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า**

๑. ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ได้แก่ ผู้บริหารมีบทบาทของผู้นำที่แสดงให้เห็นโดยไม่จู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้ว ผู้บริหารปล่อยให้ครุมีอิสระในการทำงานแต่ก็คอยให้ความช่วยเหลืออยู่ห่างๆ ผู้บังคับบัญชารู้ตัวว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ รู้ตัวเสมอ และสร้างความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชากับครุผู้สอนตลอดถึง ผู้เรียนทุกรูป

๒. สภาพความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ ครุมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีที่มีต่อการการปฏิบัติงานเพราะการสอนหนังสือพระภิกษุสงฆ์ สามเณรถือว่าเป็นการสร้างศาสนทายาท และสืบทอดพุทธศาสนา ส่วนใหญ่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถของตนเอง การทำหน้าที่การสอนถือว่าได้บุญมหาศาลที่ได้สอนหนังสือพระเณรปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร พอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน มีกระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ถึงได้ค่าตอบแทนน้อยแต่ก็เต็มใจ และพอใจ มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ

๓. สภาพความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ การจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อนโยบาย และจุดมุ่งหมายขององค์กร สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ ระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานมีความชัดเจน โรงเรียนได้มีการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การบริหารงานของผู้บริหารสอดคล้องกับนโยบาย มีกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหาร และครุทุกคนได้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของครุ และองค์การนโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร และครุทุกคนสามารถทำได้

๔. สภาพการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารรับรู้ในความดีของครุผู้สอนโดยให้บำเหน็จความดี เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น และชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษตามโอกาส และวาระต่างๆ ผู้บริหารได้ลงโทษครุที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องตามควรแก่กรณีสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม และเยี่ยมเยียนตามความเหมาะสมสร้างความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้บริหาร และครุผู้สอน

๕. สภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครุมีความเหมาะสม สถานที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสม มีความสะดวกสบายในการทำงานพอสมควร และ ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานก็เป็น

กัลยาณมิตรอยู่ด้วยกันเหมือนพี่น้อง สภาพแวดล้อมในการทำงานถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัวมีความเหมาะสม เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และการเรียนการสอน โรงเรียนได้จัดสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน

๖. สภาพสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมสภาวะของร่างกายของครูให้มีความสมบูรณ์ แข็งแรงเจริญเติบโตอย่างปกติ ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุกข์ทรมานโดยมีการส่งเสริมด้วยจัดโครงการตรวจสุขภาพประจำปี ทุกปี ผู้บริหารได้ส่งเสริมสภาวะของจิตใจของครูให้มีความสดชื่น แจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไปของแต่ละบุคคลด้วยการส่งเสริมสภาพ และบรรยากาศทั้งภายในโรงเรียน และมีการจัดปฏิบัติธรรมประจำทุกปี ปีละ ๗ วันเป็นอย่างน้อยเพื่อพัฒนาทางด้านร่างกาย และจิตใจอย่างต่อเนื่อง

โดยผลการวิจัยสภาพการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในการสร้างลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบาย การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจดังกล่าวได้ สอดคล้องกับ **กัลยรัตน์ เมืองสง** ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยการใช้เทคนิคเดลฟายในการวิเคราะห์ข้อมูลผลการศึกษาพบว่า<sup>๑</sup> “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ ๑ การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ องค์ประกอบที่ ๒ มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดยุทธศาสตร์ได้ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงาน และโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางาน และกำหนดแผนปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ ๓ มีความสามารถในการพยากรณ์ และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อน และรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง องค์ประกอบที่ ๔ การมีความคิดเชิงปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา องค์ประกอบที่ ๕ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และกว้างไกล และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้รับเลือกสูงสุด ๓ อันดับแรก คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงวิชาการ และการระดมความคิด ส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษา

<sup>๑</sup>กัลยรัตน์ เมืองสง, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, *วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐), หน้า บทคัดย่อ.

ขั้นพื้นฐาน พบว่า ประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบทั้ง ๕ คือ องค์ประกอบที่ ๑ ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และวิชาชีพเพื่อคุณภาพของการศึกษา องค์ประกอบที่ ๒ ได้แก่ มีการทำงานที่มีเป้าหมาย และมีความสุขในการทำงาน องค์ประกอบที่ ๓ ได้แก่ เป็นนักวางแผนยุทธศาสตร์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุกได้ องค์ประกอบที่ ๔ ได้แก่ มีความคิดในเชิงรุก และสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน และการแก้ปัญหา และองค์ประกอบที่ ๕ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายยุทธศาสตร์ภาครัฐ” และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระวรรณกร กิตติญาโณ (แก้วพิลา)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”<sup>๒</sup> มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาด้านทักษะการบริหาร ๒) เพื่อพัฒนาทักษะการบริหาร ๓) เพื่อเสนอกระบวนการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการแจกแบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๕๕๖ รูป/คน สถิติที่ใช้ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และแบบตรวจสอบกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๒๐๑ รูป/คน สถิติที่ใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน สันทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน เครื่องมือ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า :สภาพปัจจุบันปัญหาด้านทักษะการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า มีการขาดการบริหารอย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนาไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงแต่การมอบอำนาจในการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีลำดับชั้นสูงกว่า การจัดการบริหารในภาพรวมไม่เด่นชัดรวมทั้งการบริหารจัดการกิจกรรมคณะสงฆ์ในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับเริ่มต้นจนถึงระดับดี การส่งการจากบนลงล่างการศึกษาของวัด และของคณะสงฆ์ขาดการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการที่ดี การพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษา สำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า ความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และความถูกต้อง ความเป็นประโยชน์ และความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

กระบวนการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย ๕ ส่วน ดังนี้ ๑) องค์ประกอบของทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ๕ ด้าน ๒) กระบวนการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษา ๕ ด้าน ๓) ประเภทการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษา ๕ ด้าน ๔) องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษา ๖ ด้าน และ ๕) กิจกรรมการพัฒนาทักษะ ๕ กิจกรรม อีกทั้งยังพบหลักปาปนิกรธรรม ๓ ที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารที่ตรงตามหลักพระพุทธศาสนา คือ ผู้มองการณ์ไกลในการทำงาน (จักขุมา) เป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน (วิรูโร) และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (นิสสยสัมปันโน)

<sup>๒</sup>พระวรรณกร กิตติญาโณ (แก้วพิลา), “การพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, **ดุชนิพนธ์พุทธศาสตร์ดุชนิพนธ์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐), หน้า บทคัดย่อ.

๕.๑.๒ พัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ได้แก่ ๑) สภาพแวดล้อม (Environment) ๒) หลักการ (Principle) ๓) วัตถุประสงค์ (Object) ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ประกอบด้วย ๑) ระบบงาน (System) ๒) กระบวนการจัดการ (Management Process) ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วย ๑) โครงสร้าง (Structure) ๒) การตัดสินใจ (Decision Making) ๓) แนวทางการประเมิน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ

๑. สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพทั่วไปที่มีผลต่อการนำเอารูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย ๑) สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกต้องเอื้ออำนวย เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นต้น และ ๒) ความแตกต่างระหว่างปัจจัยของผู้บริหาร และครู

๒. หลักการ (Principle) ได้แก่ แนวคิดพื้นฐาน และเงื่อนไขการนำไปใช้ เงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดยได้แก่

- ๑) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
- ๒) วางมาตรฐาน และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
- ๓) เงินเดือนค่าจ้าง และสวัสดิการที่ดี
- ๔) ความพึงพอใจในงานที่ทำ
- ๕) ความเป็นส่วนหนึ่งของงาน
- ๖) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๗) ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา
- ๘) พนักงาน และฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงาน
- ๙) มีความรู้สึกมั่นคง และคุ้มค่าในการทำงาน
- ๑๐) มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง
- ๑๑) ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน
- ๑๒) มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว
- ๑๓) ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่าย
- ๑๔) นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อ และจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ
- ๑๕) ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้
- ๑๖) การควบคุมอารมณ์
- ๑๗) ความเป็นเอกภาพ
- ๑๘) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ลูกน้องที่ทำความดี
- ๑๙) มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษ และร้องทุกข์
- ๒๐) ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ
- ๒๑) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน

๓. วัตถุประสงค์ (Object) ได้แก่เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเป็นประโยชน์ของการสร้างขวัญ และกำลังใจ ได้แก่

- ๑) ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์กร
- ๒) เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน
- ๓) ทำให้มีการปรับปรุง และเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการ และผู้บริหาร
- ๔) การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์กรหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง
- ๕) การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายสหพันธ์
- ๖) จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่วไป
- ๗) การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีต่อคุณค่า
- ๘) ทำให้เจตคติดีขึ้น
- ๙) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๑๐) สร้างความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์กร
- ๑๑) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน
- ๑๒) สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
- ๑๓) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบาย และวัตถุประสงค์
- ๑๔) เกื้อหนุน และจงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กร
- ๑๕) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

## ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ

๑. ระบบงาน (System) การทำงานร่วมกันของระบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้ คือ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจ ได้แก่ ๑) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ๒) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ๓) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน ๔) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ๕) สภาพแวดล้อมของการทำงาน และ ๖) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ก) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพัธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่

- ๑) อย่างจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก
- ๒) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็น
- ๓) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา

## ในการทำงาน

- ๔) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชารับไปทำแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระ
- ๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง
- ๖) ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่
- ๗) ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา
- ข) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ได้แก่
- ๑) ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อการการปฏิบัติงาน
- ๒) ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ
- ๓) ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ
- ๔) ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน
- ๖) กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน
- ๗) ค่าตอบแทน
- ๘) มีขวัญ และกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร
- ๙) เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ
- ๑๐) ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น
- ค) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน ได้แก่
- ๑) การจัดการองค์กร และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรสิ่งเหล่านี้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก
- ๒) ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์กร
- ๓) จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจ
- ๔) จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย
- ๕) การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
- ๖) การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย
- ๗) จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถ ก่อให้เกิดผลสำเร็จ
- ๘) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงาน และองค์กร
- ๙) นโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน
- ข) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งได้แก่
- ๑) ต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี
- ๒) เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น
- ๓) เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น
- ๔) ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ
- ๕) หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี



- ๖) ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง
- ๗) เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม
- ๘) เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี
- ๙) พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- ง) สภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้แก่
  - ๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน
  - ๒) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย
  - ๓) ความสะดวกสบายในการทำงาน
  - ๔) ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
  - ๕) ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท
  - ๖) มีแสงสว่างเพียงพอ
  - ๗) มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
  - ๘) สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว
  - ๙) จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่าง และ

ขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน

- จ) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ ได้แก่
  - ๑) สภาวะของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง
  - ๒) เจริญเติบโตอย่างปกติ
  - ๓) ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ
  - ๔) ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี
  - ๕) ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุพพลภาพ
  - ๖) สภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส
  - ๗) สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ
  - ๘) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี
  - ๙) ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ
  - ๑๐) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย
  - ๑๑) คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไปของแต่ละบุคคล
  - ๑๒) สภาพ และบรรยากาศแตกต่างกัน

**๒. กระบวนการจัดการ (Management Process) วิธีการดำเนินงาน กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ได้แก่ ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ และโครงการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ดังนี้**

- ก) ความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ ได้แก่
  - ๑) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
  - ๒) สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความเชื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ
  - ๓) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ
  - ๔) สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม

- ๕) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร
  - ๖) จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร
  - ๗) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์กร
  - ๘) สร้างความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ
- ข) โครงการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ได้แก่
- ๑) โครงการส่งเสริมลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน “กัลยาณมิตรในที่ทำงาน”
  - ๒) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ “ทำงานอย่างไรให้มีความสุข”
  - ๓) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน
  - ๔) โครงการส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง “การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม”
  - ๕) โครงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงาน “สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี”
  - ๖) โครงการส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจ “สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง”

### ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้

๑. โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ความเชื่อมโยงซึ่งกัน และกันขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยทำให้รูปแบบสามารถใช้ได้ผล
๒. การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการตัดสินใจซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาประสบความสำเร็จในการนำรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไปปฏิบัติ ดังนี้
  - ๑) ผู้บริหาร และครูมีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติเรียบร้อย มีวิชา มีจรรยา
  - ๒) มีหลักธรรม มีหลักปฏิบัติ มีระบบการอบรม ต้องมีการอบรม อย่างเป็นรูปธรรม และการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจอย่างเห็นชัดเป็นรูปธรรม
  - ๓) ต้องมีสถานที่ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่อการผลิตสื่อ ที่เหมาะสมกับการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ
  - ๔) มีงบประมาณสนับสนุนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง รางวัล โครงการกิจกรรม และสวัสดิการต่างๆ
๓. แนวทางการประเมิน การกำหนดแนวทาง และเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด ผู้บริหาร และครูผู้สอนจะต้องอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร อาศัยหลักพุทธธรรมคือ สังคหวัตถุ ๔

สร้างความสมานฉันท์ สงเคราะห์ร่วมกันเหมือนพี่น้อง ผู้บริหาร และครูปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป รูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาสามารถส่งเสริมขวัญ และกำลังใจให้แก่ครูในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ สามารถพัฒนาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาให้ทันต่อยุคสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมญาโณ (เสียนตอน)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ศึกษาการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัย พบว่า<sup>๓</sup> :ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นสถานภาพบรรพชิต มีอายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี ไม่มีวุฒิการศึกษาเปรียญธรรม มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง ๕-๑๐ ปี ความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม ต่อการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม พบว่าอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า มีความคิดเห็นด้วยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในงาน ด้านการยอมรับนับถือจากสังคมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเงิน และสวัสดิการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบ เทียบการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ครูมีสถานภาพ และประสบการณ์การทำงานไม่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่มีอายุ วุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรม และวุฒิการศึกษาทางสามัญไม่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

แนวทางการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร ควรทำดังต่อไปนี้

๑. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรเห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา และเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

๒. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ร่วมงานกันควรหมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ เพื่อแก้ไขข้อขัดตลกบกพร่อง และปรับความเข้าใจซึ่งกัน และกัน ควรปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดความเท่าเทียมกัน

๓. ด้านความมั่นคง และก้าวหน้าในงาน ควรมืองค์กรของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม ในการต่อสู้เพื่อสิทธิประโยชน์ที่จะพึงมีตามกฎหมายที่จะพึงได้ตามสมควร อีกทั้งหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานภาครัฐควรดูแล และกำหนดแนวทางในการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม

<sup>๓</sup>พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมญาโณ (เสียนตอน), “ศึกษาการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า บทคัดย่อ.

๔. ด้านเงินเดือน และสวัสดิการ หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานภาครัฐควรดูแลพร้อมกำหนดแนวทางในการจ่ายเดือนครูโดยตรงตามวุฒิการศึกษาโดยแยกจากค่าหัวนักเรียน และค่าบริหารอย่างมีสัดส่วน

๕. ด้านการยอมรับนับถือจากสังคม หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานภาครัฐควรยกฐานะครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมให้เท่าเทียมกับหน่วยงานราชการทั่วไปโดยการออกระเบียบหรือพระราชบัญญัติของโรงเรียนพระปริยัติธรรมมารองรับเพื่อความภาคภูมิใจของชาวครูปริยัติธรรมทุกคน

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระครูสุทธิธรรมรัตน์ (จ่านงค์ ทนตจิตโต)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเพื่อการสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับผู้เรียน” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๕</sup>

๑. การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา โดยภาพรวมทุกด้านมีความคิดเห็นเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

๒. คุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับผู้เรียนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ๑) ด้านการส่งเสริมโภชนาการ และสุขภาพอนามัยของสามเณร ๒) ด้านเสริมสร้างศักยภาพของสามเณรในการเรียนรู้ทางวิชาสามัญศึกษา และการเป็นศาสนทายาทที่ดี ๓) ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของสามเณรในการอนุรักษ์ และสืบทอดวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ตามลำดับ

๓. กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับผู้เรียนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ซึ่งมีการบริหาร ๔ ด้าน ๑) วิชาการเพิ่มเติม การส่งเสริมโภชนาการ และสุขภาพอนามัยพระ และสามเณรโดยมีเครือข่ายต่างๆ ที่มีการส่วนร่วมในการดำเนินงาน ๒) งบประมาณ ได้รับความช่วยเหลือทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน ๓) การบริหารบุคคล ได้รับความร่วมมือทั้งพระภิกษุ และนักปราชญ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมสนับสนุนอนุรักษ์ และสืบสานวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ๔) ส่งเสริมพระภิกษุสามเณรให้มีความรู้ และทักษะพื้นฐาน ทั้งความรู้ด้านปริยัติสามัญ และทักษะวิชาชีพ ที่สามารถนำไปใช้ในการดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสมกับสมณสาธูป

**๕.๑.๓ ตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา** การตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อยพบว่า ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้อง

**ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ** ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

<sup>๕</sup>พระครูสุทธิธรรมรัตน์ (จ่านงค์ ทนตจิตโต), “รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, **ดุชนิพนธ์พุทธศาสตร์ดุชนิพนธ์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), บทคัดย่อ.

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง และด้านความเหมาะสม

**ส่วนที่ ๒** ตัวแบบของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง และด้านความเป็นประโยชน์

**ส่วนที่ ๓** ขั้นตอนการนำไปใช้ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง และด้านความเป็นประโยชน์

#### **ส่วนที่ ๑** ส่วนนำของรูปแบบ ประกอบด้วย

๑. สภาพแวดล้อมของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง และด้านความเหมาะสม

๒. หลักการของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความถูกต้อง และด้านความเหมาะสม

๓. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง และด้านความเหมาะสม

#### **ส่วนที่ ๒** ตัวแบบของรูปแบบ ประกอบด้วย

##### **๑. ระบบงาน**

๑) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นประโยชน์

๒) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์



ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความถูกต้อง การตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการพัฒนาความเหมาะสมของรูปแบบ และการนำรูปแบบไปใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม โดยผลการตรวจสอบรูปแบบดังกล่าว

สอดคล้องกับ **เยาวมาลย์ สิทธิเดช** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”<sup>๕</sup> การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาปัญหาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ๒) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา และ ๓) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาโดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธีทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพเริ่มจากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๘ รูป/คน การประชุมสนทนากลุ่มจำนวน ๙ รูป/คน การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) จำนวน ๙ รูป/คน และการตรวจรูปแบบด้วยการแจกแบบสอบถามจำนวน ๑๙๖ รูป/คนวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่า S.D. และวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพปัญหาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พบว่า ๑) ด้านร่างกายพบว่า บุคลากรส่วนมากมีสุขภาพแข็งแรง และบางคนมีสุขภาพอ่อนแอต้องได้รับการพัฒนา ๒) ด้านจิตใญ่ใจอารมณ์จิตวิทยา พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีจิตใญ่ใจอารมณ์เป็นกัลยาณมิตร ๓) ด้านสังคม พบว่า บุคลากรส่วนมากมีความเหมาะสม และมีการพัฒนาบุคลิกภาพโดยการเอื้อเฟื้อจากคนในชุมชน และสังคม ๔) ด้านสติปัญญา พบว่า บุคลากรส่วนมากมีการศึกษาระดับปริญญาตรีที่มีประสบการณ์น้อยในการสอน

๒. ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พบว่า การพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จากการศึกษาผู้วิจัยได้แบ่งเป็น ๓ ส่วนคือ ๑ ส่วนนำประกอบด้วย ด้านหลักการ ด้านวัตถุประสงค์ และด้านสภาพแวดล้อม ๒ ตัวแบบ ประกอบด้วย ด้านองค์ประกอบ ด้านขั้นตอนการพัฒนาบุคลิกภาพ ด้านวิธีการพัฒนาบุคลิกภาพด้านกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลิกภาพ ๓ เงื่อนไขการนำไปใช้ โดยให้เป็นไปตามหลักการ และวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโรงเรียน

๓. การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ พบว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรควรใช้รูปแบบ Smart

<sup>๕</sup>เยาวมาลย์ สิทธิเดช, “รูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, **ดุขฎฐินิพนธ์พุทธศาสตร์ดุขฎฐิบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), บทคัดย่อ.

Personality Model ผลการตรวจสอบความคิดเห็นความเหมาะสมเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

**๕.๒.๔ เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรมในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ประกอบด้วย**

๑. กระบวนการของการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ๑) มีส่วนร่วมในการรับรู้ การคิด ศึกษา และค้นคว้า หาปัญหา และสาเหตุของปัญหาตลอดจนความต้องการของ ชุมชน ๒) มีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย หรือแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อลด และแก้ไขปัญหา ๓) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ๔) มีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการทำงาน และนำผลกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ๕) มีการมีส่วนร่วมในขั้นตอนรับผลประโยชน์จากการพัฒนา

๒. หลักการของการมีส่วนร่วม

๓. ประเภทของการมีส่วนร่วม

๔. ขั้นตอนหรือรูปแบบของการมีส่วนร่วม

๕. ลักษณะของการมีส่วนร่วม

๖. กิจกรรมการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การนำไปใช้ ประกอบด้วย ๑) การเตรียมการดำเนินงาน ๒) การดำเนินงาน ๓) การประเมินผลการดำเนินงาน และ เงื่อนไขของความสำเร็จขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม กระบวนการของการมีส่วนร่วม หลักการของการมีส่วนร่วม ประเภทของการมีส่วนร่วม ขั้นตอนหรือรูปแบบของการมีส่วนร่วม ลักษณะของการมีส่วนร่วม และกิจกรรมการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้มีความสอดคล้องกับ **ถาวร ศรีแก้ว** ได้วิจัยเรื่อง “ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่า “ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราชเขต ๓ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความเหมาะสม ด้านความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ และด้านความพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความพอเพียงของรายได้ และด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง

และ **เยาวมาลย์ สิทธิเดช** ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาปัญหา

<sup>๖</sup>ถาวร ศรีแก้ว, “เรื่องขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาระดับประถมขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๓”, *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๔๕), หน้า ๔๖.

<sup>๗</sup>เยาวมาลย์ สิทธิเดช, “รูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, *ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), บทคัดย่อ.



บุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ๒) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา และ ๓) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาโดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธีทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพเริ่มจากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๘ รูป/คน การประชุมสนทนากลุ่มจำนวน ๙ รูป/คน การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) จำนวน ๙ รูป/คน และการตรวจรูปแบบด้วยการแจกแบบสอบถามจำนวน ๑๙๖ รูป/คนวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่า S.D. และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพปัญหาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พบว่า ๑) ด้านร่างกายพบว่า บุคลากรส่วนมากมีสุขภาพแข็งแรง และบางคนมีสุขภาพอ่อนแอ ต้องได้รับการพัฒนา ๒) ด้านจิตใจอารมณ์จิตวิทยา พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีจิตใจอารมณ์เป็นกัลยาณมิตร ๓) ด้านสังคม พบว่า บุคลากรส่วนมากมีความเหมาะสม และมีการพัฒนาบุคลิกภาพโดยการเอื้อเฟื้อจากคนในชุมชน และสังคม ๔) ด้านสติปัญญา พบว่า บุคลากรส่วนมากมีการศึกษาระดับปริญญาตรีที่มีประสบการณ์น้อยในการสอน

๒. ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พบว่า การพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จากการศึกษาผู้วิจัยได้แบ่งเป็น ๓ ส่วนคือ ๑ ส่วนนำ ประกอบด้วย ด้านหลักการ ด้านวัตถุประสงค์ และด้านสภาพแวดล้อม ๒ ตัวแบบ ประกอบด้วย ด้านองค์ประกอบ ด้านขั้นตอนการพัฒนาบุคลิกภาพ ด้านวิธีการพัฒนาบุคลิกภาพด้านกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลิกภาพ ๓ เงื่อนไขการนำไปใช้ โดยให้เป็นไปตามหลักการ และวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโรงเรียน

๓. การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ พบว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรควรใช้รูปแบบ Smart Personality Model ผลการตรวจสอบความคิดเห็นความเหมาะสมเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัย เสนอข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี และมีการบรรจุการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจของครู และบุคลากรอยู่ในแผน

๒. ผู้บริหารควรส่งเสริมหลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมขวัญ และกำลังใจคือ หลักสังคหวัตถุ ๔ คือหลักธรรมที่ผู้กมัตจิตใจครูผู้สอนให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เป็นการสงเคราะห์ซึ่งกัน และกันเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

๓. ผู้บริหาร และครูควรร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรโดยผู้บริหาร และครู จะต้องประกอบด้วยหลักสาราณียธรรม ๖ ได้แก่ กายกรรม อันประกอบด้วยเมตตา วจีกรรม อันประกอบด้วยเมตตา มโนกรรมอัน ประกอบด้วยเมตตา สาธารณโภคี คือ การรู้จักแบ่งสิ่งของให้กัน และกัน สีลสามัญญตา คือ ความรักใคร่สามัคคี ทิณฺฐิสามัญญตา คือ การมีความเห็นร่วมกัน ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักเคารพ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

๔. ผู้บริหารควรมีนโยบายส่งเสริมสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจอยู่เสมอโดยให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ คือ หลักธรรมของคนดี หรือหลักธรรมของสัตบุรุษ ๗ ประการ ได้แก่ เป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาลเวลา รู้จักปฏิบัติ การปรับตน และแก้ไขตนให้เหมาะสม และรู้จักปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกัน

๕. ผู้บริหารโรงเรียนควรพิจารณาขวัญ และกำลังใจของครูโดยปราศจากอคติ คือ ความลำเอียงต่างๆ คือ ลำเอียงเพราะรัก ลำเอียงเพราะหลง ลำเอียงเพราะเกลียด และลำเอียงเพราะกลัว

### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรทำการศึกษาสภาพการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒. ควรศึกษาการพัฒนาการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๓. ควรศึกษากระบวนการการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

#### ข. ข้อมูลชั้นทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ

กองศาสนศึกษา. ประวัติการศึกษาของสงฆ์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๗.

กันตยา เพิ่มผล. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน = Efficiency development.

กรุงเทพมหานคร: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์, ๒๕๕๐.

กิตติ ธีรसानต์. เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ ม.ต้น-ม.ปลาย.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๙.

กิตติมา ปรีดีดีลก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: อักษรบัณฑิต,

๒๕๔๐.

กิติ ตยัคคานนท์. นักบริหารทันสมัย. กรุงเทพมหานคร: บุตเตอร์ฟาย, ๒๕๓๒.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไข

เพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, ๒๕๔๕.

จันทร์ ชุ่มเมืองปัก. แรงจูงใจและการจูงใจสร้างปาฏิหาริย์. กรุงเทพมหานคร: เดอะบุ๊กเลฟเวอร์,

๒๕๔๖.

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย. จิตวิทยาสังคม. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ พรินท์ จำกัด, ๒๕๔๙.

เจริญผล สุวรรณโชติ. “การบริหารการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย”. เอกสารการ

สอนชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๖.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. การบริหารธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๘.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. พฤติกรรมศาสตร์ เล่ม ๒ จิตวิทยาจริยธรรมและจิตวิทยาภาษา.

กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๔.

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิทักษ์. การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๐.

ถวิล ธาราโกชน. จิตวิทยาสังคม. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรินท์ติ้งเฮ้าส์, ๒๕๓๒.

ทิตินา แคมมณี. ศาสตร์การสอนองค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (พิมพ์

ครั้งที่ ๖). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.

- นรา สมประสงค์. “หน่วยที่๖แรงจูงใจ”. ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร  
การศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๓. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๔.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีจำกัด, ๒๕๔๗.  
\_\_\_\_\_. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๔๘.
- ผดุง วุฒิเอื้อ. “ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓  
จังหวัดเชียงใหม่”. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิต  
วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์, ๒๕๕๖.
- พรนพ พุกกะพันธ์. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: จามจรีโปรดักท์, ๒๕๔๕.
- พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์. มนุษย์สัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลง  
กรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). พจนานุกรม เพื่อศึกษาพุทธศาสนา. พิมพ์ครั้งที่ ๔.  
กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๕๓.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต). การศึกษาเครื่องมือพัฒนาที่ยังต้องพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิ  
พุทธธรรม, ๒๕๔๑.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๑๗.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ, ๒๕๕๒.
- พูลสุข หิงศานนท์. การพัฒนารูปแบบ. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.
- ไพโรจน์ แก่นสาร. หลักการคิดอย่างมีเหตุผลและกระบวนการตกลงใจ. นครปฐม: สถาบันวิชาการ  
การทหารชั้นสูง, ๒๕๕๑.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๔.
- มัลลิกา คณานุรักษ์. จิตวิทยากับการสื่อสารของมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๗.
- มานพ ผลไพรินทร์. หลักการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
การศาสนา, ๒๕๓๕.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. การจูงใจและการเสริมแรงพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ ๑ กรุงเทพมหานคร:  
บริษัทธรรมสารจำกัด, ๒๕๔๘.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. คณะครุศาสตร์: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.  
๒๕๔๔.
- วิชัย ธรรมเจริญ. คู่มือการปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๑.
- ศจี อนันต์นพคุณ. กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ. สงขลา: ชลบุตรกราฟฟิก, ๒๕๔๒.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, ๒๕๔๒.
- สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธรรมธโร). ธรรมะสร้างเยาวชน. โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย,  
๒๕๔๑.

- สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๓.
- สมาน อัครภูมิ. **การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก**. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ม.ป.ป..
- สร้อยตระกูล ( ติวยานนท์ ) อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕.
- สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. **แนวทางการจัดการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐.
- สิริ อรวิชชาวุธ. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙.
- สุจิตรา พรหมนุชาธิป. **มนุษย์สัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๙.
- สุชา จันทน์เอม. **จิตวิทยาทั่วไป**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.
- สุเทพ บุญเต็ม. **การพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัย ขอนแก่น, ๒๕๔๙.
- สุภางค์ จันทวานิช. **วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.
- สุเมธ แสงนิมมवल. **ทำอย่างไรจึงเป็นนักบริหารชั้นยอด**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คแบงก์, ๒๕๔๕.
- สุรางค์ ไคว้ตระกูล. **จิตวิทยาการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๔๔.
- สุวรรี ศิวะแพทย์. **จิตวิทยาทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พรินติ้งเฮาส์, ๒๕๔๙.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ. **จิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ, ๒๕๔๔.
- อภิสิทธิ์ หนูนก๊กดี. **ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่กำลังจะแปรรูป**. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.
- อารี พันธุ์มณี. **จิตวิทยามนุษย์เชิงธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: เอ็มพันธ์, ๒๕๔๒.
- \_\_\_\_\_ **จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน**. กรุงเทพมหานคร: ไยไหมเอตดูเค, ๒๕๔๖.
- อุทัย บุญประเสริฐ. **หลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔.
- \_\_\_\_\_ **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง , ๒๕๔๔.
- อุทุมพร จามรมาน. **วิธีทำประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: ฟีนนี่, ๒๕๔๔. หน้า ๒๒.
- อุบลรัตน์ เฟ็งสถิต. **จิตวิทยาการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔.

**(๒) บทความวารสาร**

เส่ง สิงโตทอง. “ขวัญของคนทำงาน”. วารสารพัฒนาชุมชน. ปีที่ ๔๒ ฉบับที่ ๖ (มิถุนายน๒๕๔๖): ๒๒-๒๔.

อรศิริ เกตุศรีพงษ์. “สังคหวัตถุ ๔: วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อการจัดการเรียนรู้”. วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๖๘, (พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๕๐): ๔๓-๔๖.

**(๓) วิทยานิพนธ์ และงานวิจัย**

กัลยรัตน์ เมืองสง. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐.

เกียรติพันธ์ หนูทอง. “เรื่องขวัญการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจังหวัดปัตตานี”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์, ๒๕๔๙.

เกียรติพันธ์ หนูทอง. “เรื่องขวัญการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจังหวัดปัตตานี”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลา นครินทร์, ๒๕๔๙.

ชุมพล พงษากลาง. “ขวัญของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจังหวัด หนองคาย”. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘.

โชติ บดีรัฐ. “การบริหารงานของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๔ เพื่อความมั่นคง แห่งพระพุทธศาสนา”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุสิตบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๔.

โชติมา ฐวังควัฒน์. “การสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ที่สังกัด ส่วนบริการลูกค้านครหลวงที่ ๓.๒.๑”. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิต วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธนบุรี, ๒๕๕๒.

ถาวร ศรีแก้ว. “เรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๓”. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๔๕.

ธวัชชัย รัตต์ถัญญ. “การพัฒนาแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น”. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุสิตบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย สยาม, ๒๕๕๑.

ธีรฉัตร กินบุญ. “เรื่องขวัญกำลังใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบุรีรัมย์”. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๕.

- นุชลี โพธิ์วรารกร. “ พุทธิกรรมผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงานและขวัญกำลังใจในการทำงานของ พนักงานบริษัทหลักทรัพย์ ย่านถนนราชดำริ กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๙.
- พระครูปริยัติปัญญาธร (ปรีดีปณฺธโร). “รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”. **ดุष्ฎินิพนธ์พุทธศาสตรดุष्ฎิบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.
- พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมญาโณ (เสียนตอน). “ศึกษาการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- พระครูสุทธิธรรมรัตน์ (จำนงค์ ทนตจิตโต). “รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”. **ดุष्ฎินิพนธ์พุทธศาสตรดุष्ฎิบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.
- พระวรธนกร กิตติญาโณ (แก้วพิลา). “การพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”. **ดุष्ฎินิพนธ์พุทธศาสตรดุष्ฎิบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.
- พิสิฐ เทพไกรวัล “การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุष्ฎิบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔.
- เยาวมาลย์ สิทธิเดช. “รูปแบบการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”. **ดุष्ฎินิพนธ์พุทธศาสตรดุष्ฎิบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **วิทยานิพนธ์การศึกษาดุष्ฎิบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.
- วรรณภา กลับคง. “ขวัญกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒.
- วัฒนา มหิพนธ์. “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของราชการสารวัตรทหารบกชั้นประทวนสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ ๑๔”. **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๕.
- วิสา โรจน์รุ่งสัจย์. “เรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในสังกัดงานสภาสถาบันราชภัฏ”. **วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา, ๒๕๔๕.
- สมหมาย จันทน์นวล. “ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างขวัญและแรงจูงใจของนักบินกองบังคับการกองบินตำรวจ”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗.

#### (๔) สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ข้อมูลการจัดการศึกษา ปี ๒๕๖๐ (ครั้งที่๑), กองพุทธศาสตร์ศึกษา, <http://deb.onab.go.th>  
[ออนไลน์วันที่ ๑๗ กันยายน ๒๕๖๑].  
บุญชม ศรีสะอาด, การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: [www.watpon.com/boonchom/08.doc](http://www.watpon.com/boonchom/08.doc) online [๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙].  
ฝ่ายการศึกษาพระปริยัติธรรม, ทะเบียนโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ๒๕๕๙ ครั้งที่ ๑, สืบค้นเมื่อ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐.[http://www.psg4.net/news-detail\\_1024\\_6827](http://www.psg4.net/news-detail_1024_6827)  
โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา. จาก:<https://th.wikipedia.org>. ออนไลน์ สืบค้นเมื่อ วันที่ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๕๙.

#### (๕) สัมภาษณ์

นายธวัช ดารารัตน์. ครูโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.  
นายวิวรรธน์ ฉายแสง. ครูโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.  
พระมหาวิจิตร กลุยานจิตโต. ผู้จัดการและผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาสวัสดิ์วิทยา, ๒ พฤษภาคม ๒๕๖๑.  
พระราชรัตนสุนทร. ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.  
รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.  
รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.  
รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ โรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหุล, ๒ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

## ๒. ภาษาอังกฤษ

Bardo, and Hartman. *Principles of Urban Sociology: A Systematic Introduction*. New York: F.E. Peacock, 1982.  
Beach, Dale S.,. *Personnel:The Management of People Work*. New York:The Macmillan Company, 1970.  
Boyd, William Allen. “Teacher Morale and sense of Efficacy as Phycho-Social Variables: Prestige”, Dissertation Abstracts International, September 1994.  
Brown and Moberg. *Organization Theory and Management: A Macro Approach*. New York: Wiley & Sons, 1980.  
Brown, H. Douglas. *Principles of Language Learning and Teaching*. New Jersey: Printice -Hall, 1980.  
Calvin. *Theories of Personality*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1966.



- Chester I. Barnard, **The Functions of The Executive** Massachusetts: Harvard University Press, 1972.
- Coughlin, Patricia Kathleen. **The Impact of Teacher Turnover on The Learning Organization of Parish Elementary School**. Ed.D. Thesis: Immaculata College, 2003.
- Dale S. Beach. **Personnel: The Management of People at Work**. New York: Harcourt Brace & World Inc., 1967.
- Davis, Ralph C. **Managerial Psychology**. The University of Chicago Press, 1964.
- Finger, S.C.. **Leadership Style of the Quasi administrators And Teacher Job Satisfaction**. Dissertation Abstracts International, June 1985.
- Flippo, Edwin B.. **Principle of Personnel Administration**. New York: Mc Graw-Hill, 1961.
- Good. **Dictionary of Education (5th ed.)**. New York: McGraw - Hill, 2005.
- Herzberg F, Bernarol and Synderman, Barbara Bloch. **The Motivation to work**. York: John Wiley and son s. Inc., 1959.
- Hilgard E.R. **Introduction to Psychology**. 8<sup>th</sup> Ed. San Diego: Harcourt Brace Tovanorich, 1983.
- Joyce and Weil, Marsha. **“Model of Teaching”**. Englewood Cliffs: Prentice - Hall International Editions, 1986.
- Keeves. **Educational research methodology**. and measurement: An international handbook. Oxford.England: Pergamon Press, 1988.
- McClelland. **“Business Drive and National Achievement”**. **Harvard Business Review**. 14, 7 July August, 1962.
- McClelland. **Human motivation**. The United States of America. Scott. Foresman, 1985.
- McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw – Hill Book Company, 1969.
- Milton, Charles R.. **Human Behavior in Organization: Three Level of Behavior**. New Jersey: Prentice – Hall.Inc, 1981.
- Morgan. **Introduction to Psychology**. 3<sup>rd</sup> Ed. New York: Mc Graw-Hill, 1966.
- Rouillard, Larrie. **Goal and Goal Setting Achieving Measured Objectives**. 3rd ed. Boston: Thomson Course Technology, 1993.
- Schermerhorn, **Jonhn R. Management**. United States of America: John & Sons, Inc., 2002.
- Smith and Others. **“Management: Making Organizations Perform”**. New York: Macmillan, 1980.
- Sprinthall, Norman A. **Education Psychology**. A Developmental Approach: Singaporo, 1991.
- Steiner. **“Organizational Dilemmas as Barriers to Learning”**. The Learning Organization.5, 4, 1998.

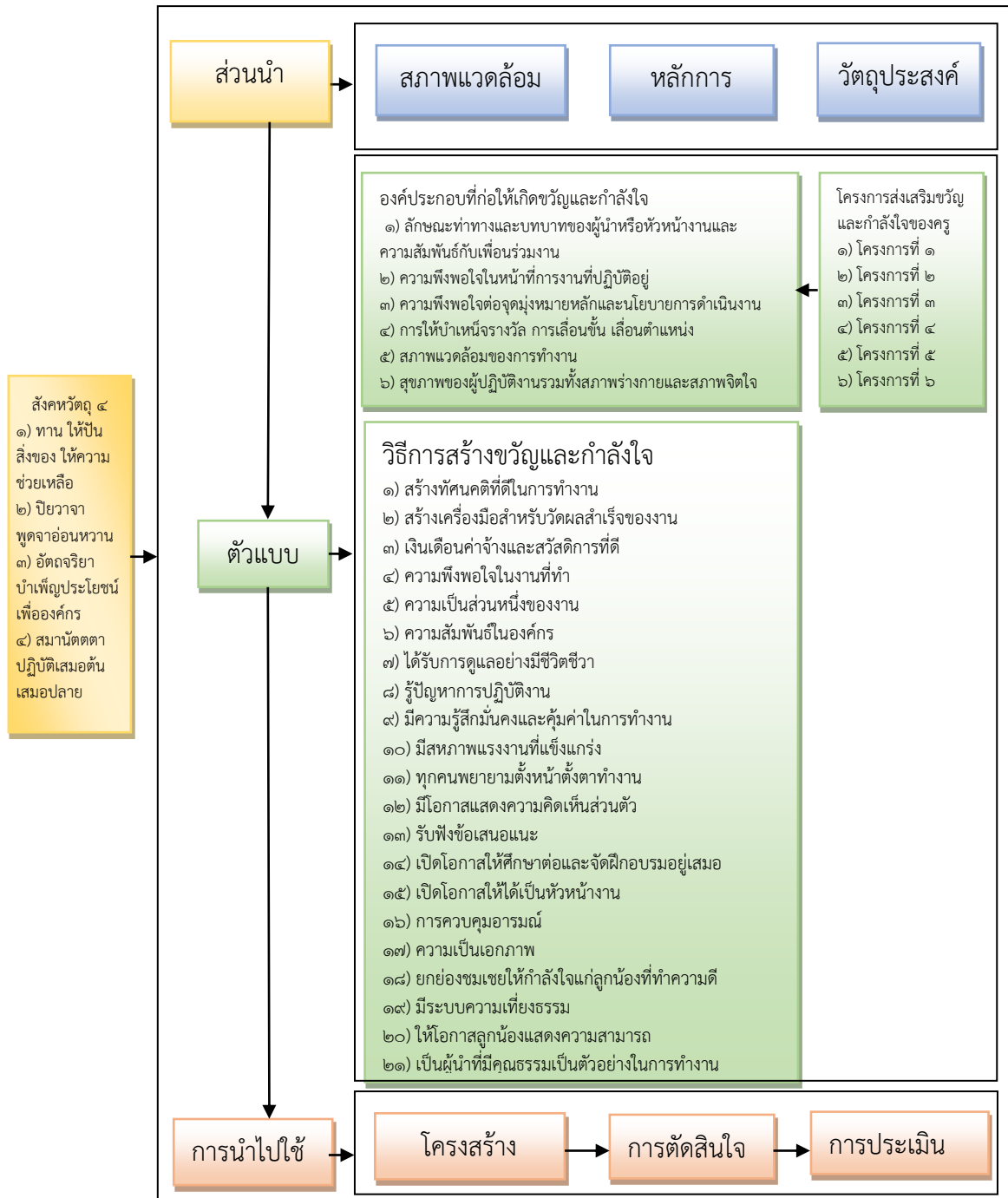
- Tosi and Carroll. **Management (2nd ed.)**. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- Vroom, H victor. **Work and Motivation**. New York: Wiley and Sons Inc,1964.
- Weiten, Wayne. **Psychology of Education**. The United States of America. Vonoffman, 1997.
- Wendell L French. **Human Resources Management**. New York: Houghton Mifflin Company, 1998.
- Yoder. **Personnel Principle and Policies**. Tokyo: Meruzen Company Ltd, 1959.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธ  
บริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

## คู่มือการใช้

รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหาร  
การศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมญาโณ (เสียนตอน)  
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## บทนำ

คู่มือนี้ได้มาจากรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาตามขั้นตอนในการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ได้แก่ ศึกษาเอกสารแจกแบบสอบถามสัมภาษณ์ โดยมีแหล่งข้อมูลได้แก่ พระไตรปิฎก,หนังสือ,ตำรา,บทความงานวิจัย,Website สัมภาษณ์ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๑๐ รูป/คนด้วยการเลือกเจาะจง เครื่องมือเป็นแบบศึกษาเอกสารและแบบสัมภาษณ์ มีการวิเคราะห์เนื้อหา **Content Analysis** ผลลัพธ์ที่ได้ กรอบแนวคิด และสภาพการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

ขั้นตอนที่ ๒ เพื่อพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรมในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ศึกษา มี ๒ ขั้นตอน ดังนี้ ๑) ยกย่อง และการสนทนากลุ่ม (**Focus Group**) โดยการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีแหล่งข้อมูลเป็นผลลัพธ์จากวัตถุประสงค์ ข้อที่ ๑ และ ๒) พัฒนาโดยสนทนากลุ่ม โดยมีแหล่งข้อมูลคือ ผู้ทรงคุณวุฒินักวิชาการผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมโดยการเลือกแบบเจาะจงกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกมีเครื่องมือ ผลลัพธ์ที่ได้ คือ ได้รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากลุ่มที่ ๑

ขั้นตอนที่ ๓ เพื่อตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มี ๒ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) ตรวจสอบตามมาตรฐานการประเมิน ๔ ด้าน ได้แก่ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องโดยมีแหล่งข้อมูล คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ทั้งหมด ๒๖๓ รูป/คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ผลลัพธ์ที่ได้ คือ ผลการตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมญาโณ (เสียนดอน)  
ผู้วิจัย

## รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลัก พุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

คู่มือนี้ได้มาจากกระบวนการการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่างๆ ได้แก่ ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ได้แก่ ๑) สภาพแวดล้อม (Environment) ๒) หลักการ (Principle) ๓) วัตถุประสงค์ (Object) ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ประกอบด้วย ๑) ระบบงาน (System) ๒) กระบวนการจัดการ (Management Process) ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วย ๑) โครงสร้าง (Structure) ๒) การตัดสินใจ (Decision Making) ๓) แนวทางการประเมิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ

๑) **สภาพแวดล้อม (Environment)** ได้แก่ สภาพทั่วไปที่มีผลต่อการนำเอารูปแบบไปใช้  
- สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกต้องเอื้ออำนวย เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นต้น  
- ความแตกต่างระหว่างปัจจัยของผู้บริหารและครู  
๒) **หลักการ (Principle)** ได้แก่ แนวคิดพื้นฐานและเงื่อนไขการนำไปใช้ เงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดยได้แก่

- ๑) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
- ๒) วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
- ๓) เงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี
- ๔) ความพึงพอใจในงานที่ทำ
- ๕) ความเป็นส่วนหนึ่งของงาน
- ๖) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๗) ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา
- ๘) พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงาน
- ๙) มีความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน
- ๑๐) มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง
- ๑๑) ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน
- ๑๒) มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว
- ๑๓) ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่าย
- ๑๔) นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ
- ๑๕) ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้
- ๑๖) การควบคุมอารมณ์
- ๑๗) ความเป็นเอกภาพ
- ๑๘) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ลูกน้องที่ทำความดี
- ๑๙) มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษ และร้องทุกข์

๒๐) ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ

๒๑) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน

๓) **วัตถุประสงค์ (Object)** ได้แก่เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเป็นประโยชน์ของการสร้างขวัญและกำลังใจ ได้แก่

๑) ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์การ

๒) เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน

๓) ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการและผู้บริหาร

๔) การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์การหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง

๕) การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายสหพันธ์

๖) จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่วไป

๗) การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีต่อคุณค่า

๘) ทำให้เจตคติดีขึ้น

๙) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

๑๐) สร้างความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ

๑๑) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน

๑๒) สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ

๑๓) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์

๑๔) เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การ

๑๕) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

## ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ

๑) **ระบบงาน (System)** การทำงานร่วมกันของระบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้ คือ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ได้แก่

๑) ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

๒) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

๓) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน

๔) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

๕) สภาพแวดล้อมของการทำงาน

๖) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้



**๑. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่**

๑) อยู่่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก  
๒) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็น

๓) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา  
๔) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน

๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง

๖) ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่

๗) ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา

**๒. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ได้แก่**

๑) ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน

๒) ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกายและจิตใจ

๓) ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

๔) ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน

๖) กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

๗) ค่าตอบแทน

๘) มีขวัญและกำลังใจที่ดี มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้กับองค์กร

๙) เต็มใจ สนุกกว่าเรื่งกับงานที่ทำ

๑๐) ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น

**๓. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานได้แก่**

๑) การจัดการองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก

๒) ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและการดำเนินงานขององค์การ

๓) จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจ

๔) จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบาย

๕) การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

๖) การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

๗) จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ

๘) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงานและองค์กร

๙) นโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน

**๔. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งได้แก่**

- ๑) ต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี
- ๒) เลื่อนชั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น
- ๓) เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น
- ๔) ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ
- ๕) หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี
- ๖) ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง
- ๗) เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม
- ๘) เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี
- ๙) พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

**๕. สภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้แก่**

- ๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน
- ๒) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย
- ๓) ความสะดวกสบายในการทำงาน
- ๔) ผู้บริหารผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- ๕) ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท
- ๖) มีแสงสว่างเพียงพอ
- ๗) มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
- ๘) สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว
- ๙) จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่างและ

ขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน

**๖. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจ ได้แก่**

- ๑) สภาพของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง
- ๒) เจริญเติบโตอย่างปกติ
- ๓) ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้เป็นปกติ
- ๔) ประสิทธิภาพร่างกายมีความต้านทานโรคได้ดี
- ๕) ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บและความทุพพลภาพ
- ๖) สภาพของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส
- ๗) สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ
- ๘) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี
- ๙) ปราศจากความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ
- ๑๐) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย
- ๑๑) คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไปของแต่ละบุคคล
- ๑๒) สภาพและบรรยากาศแตกต่างกัน

**๒) กระบวนการจัดการ (Management Process) ได้แก่** วิธีการดำเนินงาน กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ได้แก่ ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ และโครงการการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ดังนี้

**๑. ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ ได้แก่**

- ๑) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
- ๒) สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความเชื่อสัจต่อกันและองค์การ
- ๓) เกื้อหนุนให้ระบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ
- ๔) สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม
- ๕) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ
- ๖) จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ
- ๗) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจและศรัทธาในองค์การ
- ๘) สร้างความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ

**๒) โครงการการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**

**๒.๑) โครงการส่งเสริมลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน “กัลยาณมิตรในที่ทำงาน”**

**๑. ชื่อโครงการ:** โครงการส่งเสริมลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน “กัลยาณมิตรในที่ทำงาน”

**๒. ชื่อหน่วยงาน :** โรงเรียนบาลีสหรัทธศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**๓. ผู้รับผิดชอบ :** พระมหาสุเมธ สุจิตโต รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

**๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย**

**๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๘ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล**

**๔.๒ แผนพัฒนา มจร. ระยะที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเชิงพุทธบูรณาการ เพื่อให้เป็นต้นแบบขององค์กรที่นำหลักพระพุทธธรรมมาบูรณาการกับการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ**

**๕. หลักการและเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น**

การส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตลอดถึงลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน และเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและการเจริญก้าวหน้าขององค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องพัฒนาความสัมพันธ์และสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงความสัมพันธ์ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**๖. วัตถุประสงค์**

๖.๑ เพื่อให้ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ในองค์กรที่ดีร่วมกัน

๖.๒ เพื่อส่งเสริมบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

๖.๓ เพื่อให้ผู้บริหารและครูผู้บทบาท หน้าที่ของตน

๖.๔ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

### ๗. ลักษณะกิจกรรม

๗.๑ พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน

๗.๒ กิจกรรมผู้บริหารและครูสัมพันธ์

๗.๓ บรรยายพิเศษ เรื่อง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการสร้างกัลยาณมิตรในการ

ทำงาน โดยผู้อำนวยการโรงเรียน/วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ

### ๘. สถานที่ดำเนินการ

ห้องประชุม โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

### ๙. เป้าหมายผลผลิต

๙.๑ ด้านปริมาณ: ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู จำนวน ๒๑ รูป/คน

๙.๒ ด้านคุณภาพ: ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร รู้จักบทบาทของตน และมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ร้อยละ ๘๐

๙.๓ เชิงเวลา : วันที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

### ๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑.	ค่าตอบแทน (วิทยากร, ประธานเปิด-ปิด, วิทยากร)	๕,๐๐๐
๒.	ค่าพาหนะรับ-ส่ง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิต (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๓.	ค่าของที่ระลึก	๕,๐๐๐
๔.	ค่าอาหารและเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๕.	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ ธูปเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๘,๐๐๐
๖.	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๕,๐๐๐
๗.	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๕,๐๐๐
๘.	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๕,๐๐๐
๙.	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๕,๐๐๐
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>๕๐,๐๐๐</b>

### ๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
๑. ขออนุมัติโครงการ				→								
๒. ตั้งกรรมการประชุม และวางแผนดำเนินงาน						→						
๓. ดำเนินการโครงการ								→				
๔. สรุปและรายงานโครงการ									→			

## ๑๒. ตัวชี้วัด

## ๑๒.๑ ผลผลิต

๑) **เชิงปริมาณ** : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีความสัมพันธ์และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) **เชิงคุณภาพ** : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมานีและบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู

## ๑๒.๒ ผลลัพธ์

- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีความสัมพันธ์และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและมาตรฐานของสมศ.และมหาวิทยาลัย

## ๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑๓.๑ ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ในองค์กรที่ดีร่วมกัน

๑๓.๒ ผู้อำนวยการโรงเรียนรู้บทบาทและมีภาวะผู้นำที่ดีมากยิ่งขึ้น

๑๓.๓ ผู้บริหารและครูรู้บทบาท หน้าที่ของตน

๑๓.๔ การปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขึ้น

## ๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียวกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการสร้างกัลยาณมิตรในการทำงาน	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/บุคลากร/ หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยาย/สรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู/วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

๒.๒) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ “ทำงานอย่างไรให้มีความสุข”

๑. ชื่อโครงการ: โครงการส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ “ทำงานอย่างไรให้มีความสุข”

๒. ชื่อหน่วยงาน : โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร

๓. ผู้รับผิดชอบ : พระราชธีรคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา

๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๗ ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

๔.๒ แผนพัฒนา มจร. ระยะที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเชิงพุทธบูรณาการ เพื่อให้เป็นต้นแบบขององค์กรที่นำหลักพระพุทธธรรมมาบูรณาการกับการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

๕. หลักการและเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น

การส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติงานของครูโดยเสริมสร้างความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติให้แก่ครูผู้สอนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานและการเสริมสร้างความพึงพอใจของครูผู้สอนโดยผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจะต้องคำนึงจัดการงานให้แก่ครูผู้สอนให้เหมาะสมและตรงตามความรู้ ความสามารถของครูผู้สอนเพื่อประสิทธิภาพในการสอนและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิผลต่อไป

๖. วัตถุประสงค์

๖.๑ เพื่อให้ครูมีความพึงพอใจในหน้าที่การปฏิบัติงาน

๖.๒ เพื่อส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

๖.๓ เพื่อให้ผู้บริหารจัดสรรภาระงานอย่างถูกต้องและตรงตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร

๖.๔ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๗. ลักษณะกิจกรรม

๗.๑ พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน

๗.๒ กิจกรรมเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน

๗.๓ บรรยายพิเศษ เรื่อง ทำงานอย่างไรให้มีความสุข โดยผู้อำนวยการโรงเรียน/

วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ

๘. สถานที่ดำเนินการ

ห้องประชุม โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๙. เป้าหมายผลผลิต

๙.๑ ด้านปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู จำนวน ๒๐ รูป/คน

๙.๒ ด้านคุณภาพ : ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ร้อยละ ๘๐

๙.๓ เชิงเวลา : วันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๑

๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑.	ค่าตอบแทน (วิทยากร, ประธานเปิด-ปิด, วิทยากร)	๕,๐๐๐
๒.	ค่าพาหนะรับ-ส่ง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิต (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๓.	ค่าของที่ระลึก	๕,๐๐๐
๔.	ค่าอาหารและเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๕.	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ ธูปเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๘,๐๐๐
๖.	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๕,๐๐๐
๗.	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๕,๐๐๐
๘.	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๕,๐๐๐
๙.	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๕,๐๐๐
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>๕๐,๐๐๐</b>

๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
๑. ขออนุมัติโครงการ			→									
๒. ตั้งกรรมการประชุมและวางแผนดำเนินงาน				→								
๓. ดำเนินการโครงการ						→						
๔. สรุปและรายงานโครงการ						→						

๑๒. ตัวชี้วัด

๑๒.๑ ผลผลิต

๑) **เชิงปริมาณ** : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีการปฏิบัติหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) **เชิงคุณภาพ** : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมานธิและบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู

๑๒.๒ ผลลัพธ์

- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีความพึงพอใจในหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่ สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและมาตรฐานของสมศ.และมหาวิทยาลัย

## ๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ๑๓.๑ ครูมีความพึงพอใจในหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีมากขึ้น  
 ๑๓.๒ ส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างมีประสิทธิภาพ  
 ๑๓.๓ ผู้บริหารจัดสรรภาระงานอย่างถูกต้องและตรงตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร  
 ๑๓.๔ การปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

## ๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัว พร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายทำงานอย่างไรให้มีความสุข	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยาย/สรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู/วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/  
วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

## ๒.๓) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการ

## ดำเนินงาน

๑. ชื่อโครงการ : โครงการส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน
๒. ชื่อหน่วยงาน : โรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาสวัสดิ์วิทยา
๓. ผู้รับผิดชอบ : พระมหาวิจิตร กลฺยาณจิตฺโตผู้จัดการและผู้อำนวยการ
๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย



๔.๑ **มาตรฐาน สมศ.** มาตรฐานที่ ๗ ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

#### ๕. หลักการและเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น

การส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ครูผู้สอนมีความศรัทธาต่อองค์กรและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารจำเป็นจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และนโยบายของโรงเรียนให้มีความชัดเจนและสามารถนำพาผู้บริหาร ครู และนักเรียนปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

#### ๖. วัตถุประสงค์

- ๖.๑ เพื่อให้ครูมีความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน
- ๖.๒ เพื่อส่งเสริมศักยภาพของครูให้มีประสิทธิภาพตามหลักและนโยบายที่ตั้งไว้
- ๖.๓ เพื่อให้ผู้บริหารจัดหลักและนโยบายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๗. ลักษณะกิจกรรม

- ๗.๑ พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน
- ๗.๒ กิจกรรมเสริมสร้างความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน
- ๗.๓ บรรยายพิเศษ เรื่อง **หลักและนโยบายที่ดีในการบริหารงาน**

#### ๘. สถานที่ดำเนินการ

ห้องประชุม โรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาสวัสดิ์วิทยา

#### ๙. เป้าหมายผลผลิต

- ๙.๑ **ด้านปริมาณ** : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู จำนวน ๒๕ รูป/คน
- ๙.๒ **ด้านคุณภาพ** : ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ร้อยละ ๘๐
- ๙.๓ **เชิงเวลา** : วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๑

#### ๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑.	ค่าตอบแทน (วิทยากร, ประธานเปิด-ปิด, วิทยากร)	๕,๐๐๐
๒.	ค่าพาหนะรับ-ส่ง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิต (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๓.	ค่าของที่ระลึก	๕,๐๐๐
๔.	ค่าอาหารและเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๕.	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ ธูปเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๘,๐๐๐
๖.	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๕,๐๐๐
๗.	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๕,๐๐๐
๘.	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๕,๐๐๐
๙.	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๕,๐๐๐
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>๕๐,๐๐๐</b>

## ๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
๑. ขออนุมัติโครงการ					→							
๒. ตั้งกรรมการประชุมและวางแผนดำเนินงาน						→						
๓. ดำเนินการโครงการ							→					
๔. สรุปและรายงานโครงการ								→				

## ๑๒. ตัวชี้วัด

## ๑๒.๑ ผลผลิต

๑) **เชิงปริมาณ** : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน

๒) **เชิงคุณภาพ** : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมานธิและบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู

## ๑๒.๒ ผลลัพธ์

- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและมาตรฐานของสมศ.

## ๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑๓.๑ ครูมีความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานมากขึ้น

๑๓.๒ ส่งเสริมศักยภาพของครูให้มีประสิทธิภาพตามหลักและนโยบายที่ตั้งไว้

๑๓.๓ ผู้บริหารจัดการหลักและนโยบายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑๓.๔ ผู้บริหารและครูมีการนำหลักพุทธธรรมที่ได้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้

ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

## ๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพื่งกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ

	- ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ครู
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายการกำหนดหลักและนโยบาย การดำเนินงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันทภัตราหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยาย/สรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู/วิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/  
วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

## ๒.๔) โครงการส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง “การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม”

๑. ชื่อโครงการ : โครงการส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง “การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม”

๒. ชื่อหน่วยงาน : โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ

๓. ผู้รับผิดชอบ : พระใบฎีกากาญจนา วุฑฒิสถาโณ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ

### ๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๘ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

### ๕. หลักการและเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น

การส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูเพื่อเป็นการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจแก่ครูผู้สอนให้มีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การให้บำเหน็จ รางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งจึงจำเป็นอย่างมากที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญอย่างมากเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและการพัฒนาโรงเรียนให้บุคลากรมีประสิทธิภาพต่อไป

### ๖. วัตถุประสงค์

๖.๑ เพื่อให้ครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีขึ้น

๖.๒ เพื่อส่งเสริมศักยภาพของครูให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๖.๓ เพื่อส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างถูกต้องและเป็น  
ธรรม

๖.๔ เพื่อกระตุ้นผู้บริหารให้มีการส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่ครูผู้สอนตามโอกาสและการ  
ปฏิบัติงาน

#### ๗. ลักษณะกิจกรรม

๗.๑ พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน

๗.๒ กิจกรรมขวัญและกำลังใจแก่ครูผู้สอนด้วยการมอบโบนัสและของขวัญ

๗.๓ บรรยายพิเศษ เรื่อง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

#### ๘. สถานที่ดำเนินการ

ห้องประชุม โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ

#### ๙. เป้าหมายผลผลิต

๙.๑ ด้านปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู จำนวน ๓๐ รูป/คน

๙.๒ ด้านคุณภาพ : ผู้เข้าร่วมโครงการมีขวัญและกำลังใจต่อการปฏิบัติงานและ  
ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ร้อยละ ๘๐

๙.๓ เชิงเวลา : วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๒

#### ๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑.	ค่าตอบแทน (วิทยากร,ประธานเปิด-ปิด,วิทยากร)	๔,๐๐๐
๒.	ค่าพาหนะรับ-ส่ง ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการ ครู (เหมาจ่าย)	๔,๐๐๐
๓.	ค่าของที่ระลึก/ของขวัญแก่ผู้บริหาร/รองผู้อำนวยการ/ครูผู้สอน	๒๕,๐๐๐
๔.	ค่าอาหารและเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๔,๐๐๐
๕.	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ ธูปเทียน โตะหมุ่มบูชา	๓,๐๐๐
๖.	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๒,๐๐๐
๗.	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๒,๐๐๐
๘.	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๒,๐๐๐
๙.	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๒,๐๐๐
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>๕๐,๐๐๐</b>

## ๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
๑. ขออนุมัติโครงการ				→	→							
๒. ตั้งกรรมการประชุมและวางแผนดำเนินงาน					→	→						
๓. ดำเนินการโครงการ							→	→				
๔. สรุปและรายงานโครงการ							→	→				

## ๑๒. ตัวชี้วัด

## ๑๒.๑ ผลผลิต

๑) **เชิงปริมาณ** : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู ข้าราชการและกำลังใจต่อการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒) **เชิงคุณภาพ** : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมานิติและบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู

## ๑๒.๒ ผลลัพธ์

- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีขวัญและกำลังใจต่อการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและมาตรฐานของสมศ.

## ๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑๓.๑ ครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีขึ้น

๑๓.๒ ศักยภาพของครูให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๑๓.๓ การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างถูกต้องและเป็นธรรม

๑๓.๔ ผู้บริหารให้มีการส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่ครูผู้สอนตามโอกาสและการปฏิบัติงาน

## ๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู

๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง อย่างเป็นธรรม	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตราหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยาย/สรุปกิจกรรม/มอบของขวัญ	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ/ครู
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู/วิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/  
วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

### ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

๒.๕) โครงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงาน “สภาพแวดล้อมดี คน  
ปฏิบัติงานดี”

๑. ชื่อโครงการ : โครงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงาน “สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี”

๒. ชื่อหน่วยงาน : โรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม

๓. ผู้รับผิดชอบ : พระธรรมเมธาจารย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม

๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๘ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมี  
ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

๕. หลักการและเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น

การส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงานให้แก่ครูผู้สอนและนักเรียนมีความจำเป็น  
และสำคัญอย่างมากเพราะผู้ปฏิบัติงานที่ดีและนักเรียนจะมีแรงจูงใจในการเรียนนั้นจะต้องอาศัย  
สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานจึงจำเป็นต่อการเสริมสร้าง  
ขวัญและกำลังใจต่อครูผู้สอนและนักเรียนอย่างมาก

๖. วัตถุประสงค์

๖.๑ เพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานของครู

๖.๒ เพื่อส่งเสริมศักยภาพของครูผู้สอนให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

๖.๓ เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อม การปฏิบัติงาน

#### ๗. ลักษณะกิจกรรม

๗.๑ พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน

๗.๒ กิจกรรมส่งเสริมสภาพแวดล้อมด้วยการทำความสะอาดห้องเรียน ห้องอำนวยการ ห้องพักครู และบริเวณโดยรอบของโรงเรียน

๗.๓ บรรยายพิเศษ เรื่อง **สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี**

#### ๘. สถานที่ดำเนินการ

ห้องประชุม โรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม

#### ๙. เป้าหมายผลผลิต

๙.๑ **ด้านปริมาณ** : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู จำนวน ๒๐ รูป/คน

๙.๒ **ด้านคุณภาพ** : ผู้เข้าร่วมโครงการมีทัศนคติที่ดีต่อการส่งเสริมสภาพแวดล้อม ร้อยละ ๘๐

๙.๓ **เชิงเวลา** : วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๒

#### ๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑.	ค่าตอบแทน (วิทยากร, ประธานเปิด-ปิด, วิทยากร)	๕,๐๐๐
๒.	ค่าพาหนะรับ-ส่ง ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการ และครู (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๓.	ค่าของที่ระลึก	๕,๐๐๐
๔.	ค่าอาหารและเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๕.	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ ธูปเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๘,๐๐๐
๖.	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๕,๐๐๐
๗.	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๕,๐๐๐
๘.	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๕,๐๐๐
๙.	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๕,๐๐๐
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>๕๐,๐๐๐</b>

#### ๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
๑. ขออนุมัติโครงการ				→	→							
๒. ตั้งกรรมการประชุม และวางแผนดำเนินงาน												
๓. ดำเนินการโครงการ					→	→	→					
๔. สรุปและรายงานโครงการ							→	→				

**๑๒. ตัวชี้วัด****๑๒.๑ ผลผลิต**

๑) **เชิงปริมาณ** : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานดีขึ้นและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒) **เชิงคุณภาพ** : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมานีและบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู

**๑๒.๒ ผลลัพธ์**

- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานดีขึ้นและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและมาตรฐานของ ส.ศ.

**๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

๑๓.๑ สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ครู และนักเรียนดีขึ้น

๑๓.๒ ศักยภาพของครูผู้สอนมีศักยภาพการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

๑๓.๓ ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน

**๑๔. กำหนดการโครงการ**

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายสภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตราหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/บุคลากร/ หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องแบ่งภาระงานการทำงานสะอาด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	กิจกรรมทำความสะอาด Big Cleaning ห้องผู้บริหาร ห้องพักครู ห้องเรียนและบริเวณโรงเรียน	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู นักเรียน
๑๖.๐๐ น.	พิธีปิด	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู นักเรียน



หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

### ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

๒.๖) โครงการส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจ “สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง”

๑. ชื่อโครงการ : โครงการส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจ “สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง”

๒. ชื่อหน่วยงาน : โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. ผู้รับผิดชอบ : พระมหาสุเมธ สุจิตโต รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

๔. ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

๔.๑ มาตรฐาน สมศ. มาตรฐานที่ ๘ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

๔.๒ แผนพัฒนา มจร. ระยะที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเชิงพุทธบูรณาการ เพื่อให้เป็นต้นแบบขององค์กรที่นำหลักพระพุทธธรรมมาบูรณาการกับการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

๕. หลักการและเหตุผล/เหตุผลความจำเป็น

การส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งสุขภาพร่างกายและสภาพจิตใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ หากสุขภาพจิตดีร่างกายดี การปฏิบัติงานของครูก็จะมีศักยภาพ มีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ สุขภาพของบุคลากรจึงสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงานให้องค์กรมีประสิทธิภาพต่อไป

๖. วัตถุประสงค์

๖.๑ เพื่อเสริมสร้างสุขภาพร่างกายและจิตใจของผู้บริหาร ครูผู้สอนและนักเรียน

๖.๒ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและการเรียนของนักเรียนมีผลที่ดีมากยิ่งขึ้น

๖.๓ เพื่อส่งเสริมการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน

๖.๔ เพื่อเสริมสร้างหลักพุทธธรรมในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

๗. ลักษณะกิจกรรม

๗.๑ พิธีเจริญจิตภาวนา สวดมนต์ ปฏิบัติธรรมร่วมกัน

๗.๒ กิจกรรมตรวจสุขภาพประจำปีของบุคลากร

๗.๓ บรรยายพิเศษ เรื่อง สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง โดยพระราชวิจิตรปฏิภาณ

๘. สถานที่ดำเนินการ

ห้องประชุม โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๙. เป้าหมายผลผลิต

๙.๑ ด้านปริมาณ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู และนักเรียน ๑๕๘ รูป/คน

๙.๒ ด้านคุณภาพ : ผู้เข้าร่วมโครงการมีสุขภาพร่างกายและจิตใจดีขึ้นและมี  
ประสิทธิภาพ ร้อยละ ๘๐

๙.๓ เชิงเวลา : วันที่ ๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑๐. งบประมาณ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ที่	รายการ	รวมเงิน
๑.	ค่าตอบแทน (วิทยากร,ประธานเปิด-ปิด,วิทยากร)	๕,๐๐๐
๒.	ค่าพาหนะรับ-ส่ง ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการ และครู (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๓.	ค่าของที่ระลึก	๕,๐๐๐
๔.	ค่าอาหารและเครื่องดื่ม (เหมาจ่าย)	๕,๐๐๐
๕.	ค่าจัดตกแต่งสถานที่ ดอกไม้ ธูปเทียน โต๊ะหมู่บูชา	๘,๐๐๐
๖.	ค่าที่พักจัดเตรียมสถานที่ก่อนวันงาน	๕,๐๐๐
๗.	ค่าวัสดุอุปกรณ์	๕,๐๐๐
๘.	ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	๕,๐๐๐
๙.	ค่าติดต่อประสานงาน	๒,๐๐๐
๑๐.	ค่าเอกสารสรุปโครงการฯ	๕,๐๐๐
	รวมทั้งสิ้น	๕๐,๐๐๐

๑๑. กิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
๑. ขออนุมัติโครงการ						→						
๒. ตั้งกรรมการประชุม และวางแผนดำเนินงาน								→				
๓. ดำเนินการโครงการ									→			
๔. สรุปและรายงาน โครงการ											→	

๑๒. ตัวชี้วัด

๑๒.๑ ผลผลิต

๑) **เชิงปริมาณ** : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู และนักเรียนสุขภาพจิตและ  
สุขภาพร่างกายดีขึ้นและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒) **เชิงคุณภาพ** : มีกิจกรรมเสริมสร้างสมาธิและบรรยายให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการ  
รองผู้อำนวยการ และครู

๑๒.๒ ผลลัพธ์

- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู และนักเรียนมีสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตที่ดีขึ้น  
และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและ  
มาตรฐานของสมศ.

### ๑๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ๑๓.๑ สุขภาพร่างกายและจิตใจของผู้บริหาร ครูผู้สอนและนักเรียนดีขึ้น
- ๑๓.๒ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูผู้สอนมากยิ่งขึ้น
- ๑๓.๓ ผู้บริหารงานมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน
- ๑๓.๔ ผู้บริหารและครูนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการกับการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

### ๑๔. กำหนดการโครงการ

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อม เพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ครู	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู/นักเรียน/หมอ/ พยาบาล
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายสุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ พระราชวิจิตรปฏิภาณ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองผู้อำนวยการ/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๗.๐๐ น.	ตรวจสุขภาพร่างกาย โดยคณะหมอและ พยาบาลจากโรงพยาบาลศิริราช	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ / ครู หมอและพยาบาล
๑๖.๐๐ น.	พิธีปิด	ผู้บริหาร/ครู/ นักเรียน

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/  
วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

ผู้เสนอโครงการ

ผู้เห็นชอบโครงการ

ผู้อนุมัติโครงการ

### ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้

๑) **โครงสร้าง (Structure)** ได้แก่ ความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยทำให้รูปแบบสามารถใช้ได้ผล

๒) **การตัดสินใจ (Decision Making)** หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการตัดสินใจซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาประสบความสำเร็จในการนำรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไปปฏิบัติดังนี้

๑. ผู้บริหารและครูมีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติเรียบร้อย มีวิชา มีจรรยา

๒. มีหลักธรรม มีหลักปฏิบัติ มีระบบการอบรม ต้องมีการอบรม อย่างเป็นรูปธรรม และการส่งเสริมขวัญและกำลังใจอย่างเห็นชัดเป็นรูปธรรม

๓. ต้องมีสถานที่ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่อการผลิตสื่อ ที่เหมาะสมกับการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ

๔. มีงบประมาณสนับสนุนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง รางวัล โครงการ กิจกรรม และสวัสดิการต่างๆ

๓) **แนวทางการประเมิน** การกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด ผู้บริหารและครูผู้สอนจะต้องอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร อาศัยหลักพุทธธรรมคือ สังคหวัตถุ ๔ สร้างความสามัคคี สงเคราะห์ร่วมกันเหมือนพี่น้อง ผู้บริหารและครูปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อความเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง “รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู**  
**ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”**

คำชี้แจง : แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ซึ่งท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ถูกสัมภาษณ์ โปรดตอบแบบสัมภาษณ์ตามความคิดเห็นของท่านอย่างแท้จริงให้ครบถ้วนทุกข้อคำถาม แบ่งเป็น ๒ ตอนดังนี้

**ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

**ตอนที่ ๒ พัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา** ผู้วิจัยมุ่งศึกษาทฤษฎีเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสังเคราะห์ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาได้ดังนี้ ๑) สภาพการสื่อสารและการปฏิบัติงาน ๒) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ๓) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศ ๔) ความพึงพอใจ

ขอขอบคุณทุกท่านในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมญาโณ (เสียนตอน)

นิสิตพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง : “รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู  
ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”

\*\*\*\*\*

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ชื่อ ..... ฉายา/นามสกุล .....  
อายุ.....ปี ตำแหน่ง.....

ตอนที่ ๒ พัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหาร  
การศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๔ ด้าน คือ ๑) สภาพการสื่อสารและการ  
ปฏิบัติงาน ๒) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ๓) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศ ๔) ความพึงพอใจ  
ได้แก่

๑) ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อน  
ร่วมงานในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ  
ศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๒) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ  
ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๓) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๔) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๕) สภาพแวดล้อมของการทำงานในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๖) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจ ในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



๗) การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจด้วยหลักพุทธธรรมในการ  
ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาควรใช้หลักธรรมใดในการสนับสนุน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ตอบแบบสัมภาษณ์

## แบบสอบถาม

ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง ของ  
รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู  
ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

### คำชี้แจง

แบบตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิได้โปรดพิจารณาใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมเพื่อตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น ๒ ตอนดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ ๒ แบบตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๔ ด้าน ได้แก่ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดกาเครื่องหมายใน ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริงของท่าน

#### ๑. สถานะภาพ

๑.  บรรพชิต

๒.  คฤหัสถ์

#### ๒. อายุ

๑.  ๒๐ - ๓๐ ปี

๒.  ๓๑ - ๔๐ ปี

๓.  ๔๑ - ๕๐ ปี

๔.  ๕๑ - ๖๐ ปี

#### ๓. ระดับการศึกษา

๑.  ปริญญาตรี

๒.  ปริญญาโท

๓.  ปริญญาเอก

#### ๔. ประสบการณ์

๑.  ๑ - ๑๐ ปี

๒.  ๑๑ - ๒๐ ปี

๓.  ๒๑ - ๓๐ ปี

๔.  ๓๑ - ๔๐ ปี

ตอนที่ ๒ แบบตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๔ ด้าน ได้แก่ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง

ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ประกอบด้วย				
๑) สภาพแวดล้อม (Environment) ๒) หลักการ (Principle) ๓) วัตถุประสงค์ (Object)				
รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์	ความเป็นไปได้	ความเหมาะสม	ความถูกต้อง
<b>๑) สภาพแวดล้อม</b>				
๑) สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกต้องเอื้ออำนวย เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นต้น				
๒) ความแตกต่างระหว่างปัจจัยของผู้บริหารและครู				
<b>๒) หลักการ (Principle)</b>				
๑) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน				
๒) วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน				
๓) เงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี				
๔) ความพึงพอใจในงานที่ทำ				
๕) ความเป็นส่วนหนึ่งของงาน				
๖) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา				
๗) ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา				
๘) พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงาน				
๙) มีความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน				
๑๐) มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง				
๑๑) ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน				
๑๒) มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว				
๑๓) ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่าย				
๑๔) นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ				

รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์	ความเป็นไปได้	ความเหมาะสม	ความถูกต้อง
๑๕) ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้				
๑๖) การควบคุมอารมณ์				
๑๗) ความเป็นเอกภาพ				
๑๘) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ลูกน้องที่ทำความดี				
๑๙) มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษ และร้องทุกข์				
๒๐) ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ				
๒๑) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน				
<b>๓) วัตถุประสงค์</b>				
๑) ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์การ				
๒) เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน				
๓) ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการและผู้บริหาร				
๔) การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์การหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง				
๕) การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายสหพันธ์				
๖) จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่วไป				
๗) การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีต่อคุณค่า				
๘) ทำให้เจตคติดีขึ้น				
๙) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ				
๑๐) สร้างความจงรักภักดีที่ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ				

รายการประเมิน	ความเป็น ประโยชน์	ความ เป็นไปได้	ความ เหมาะสม	ความถูกต้อง
๑๑) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผล ในด้านการควบคุมความประพฤติของ พนักงาน				
๑๒) สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ				
๑๓) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่าง บุคคลในองค์การกับนโยบายและ วัตถุประสงค์				
๑๔) เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่ คณะหรือองค์การ				
๑๕) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา ในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่				

ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ประกอบด้วย				
๑) ระบบงาน ๒) กระบวนการจัดการ				
รายการประเมิน	ความเป็น ประโยชน์	ความ เป็นไปได้	ความ เหมาะสม	ความถูกต้อง
๑) ระบบงาน				
๑) ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน				
๒) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่				
๓) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน				
๔) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง				
๕) สภาพแวดล้อมของการทำงาน				
๖) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจ				
๑. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน				
๑) อยู่่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปนัก				
๒) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา				
๓) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน				
๔) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง				
๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ตัวว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่				
๖) ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา				

รายการประเมิน	ความเป็น ประโยชน์	ความ เป็นไปได้	ความ เหมาะสม	ความถูกต้อง
<b>๒. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่</b>				
๑) ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีหรือไม่ดี ของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน				
๒) ตอบสนองความต้องการในปัจจุบัน ต่างๆ ในการปฏิบัติงานทั้งร่างกายและ จิตใจ				
๓) ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ				
๔) ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร				
๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน				
๖) กระบวนการทำงานความสัมพันธ์กับ บุคคลในหน่วยงาน				
๗) ค่าตอบแทน				
๘) มีขวัญและกำลังใจที่ดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ให้กับองค์กร				
๙) เต็มใจ สนุกกับงานที่ทำ				
๑๐) ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่าง กระตือรือร้น				
<b>๓. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน</b>				
๑) การจัดการองค์การและระบบงานที่มี ประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก				
๒) ทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ของ องค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์การ				
๓) จัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วย ให้เกิดขวัญและกำลังใจ				
๔) จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการ ดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย				
๕) การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจน				

รายการประเมิน	ความเป็น ประโยชน์	ความ เป็นไปได้	ความ เหมาะสม	ความถูกต้อง
๖) การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย				
๗) จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จ				
๘) คำนี้ถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงานและองค์กร				
๙) นโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน				
<b>๔. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง</b>				
๑) ต้องรับรู้ในความคิดของเขาโดยให้บำเหน็จความดี				
๒) เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น				
๓) เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น				
๔) ชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ				
๕) หน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี				
๖) ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง				
๗) เมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม				
๘) เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี				
๙) พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล				
<b>๕. สภาพแวดล้อมของการทำงาน</b>				
๑) สถานที่เหมาะสมในการทำงาน				
๒) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย				
๓) ความสะดวกสบายในการทำงาน				
๔) ผู้บริหารผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน				
๕) ถูกต้องตามลักษณะมีอากาศถ่ายเท				



รายการประเมิน	ความเป็น ประโยชน์	ความ เป็นไปได้	ความ เหมาะสม	ความถูกต้อง
๖) มีแสงสว่างเพียงพอ				
๗) มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ				
๘) สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว				
๙) จัดสภาพแวดล้อมของการทำงาน ต้องคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่างและ ขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน				
<b>๖. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจ</b>				
๑) สภาวะของร่างกายที่มีความสมบูรณ์ แข็งแรง				
๒) เจริญเติบโตอย่างปกติ				
๓) ระบบต่างๆ ของร่างกายสามารถ ทำงานได้เป็นปกติ				
๔) ประสิทธิภาพร่างกายมีความ ต้านทานโรคได้ดี				
๕) ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บและความ ทุพพลภาพ				
๖) สภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส				
๗) สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็น ปกติ				
๘) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการ เปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อม ต่างๆ ได้ดี				
๙) ปราศจากความขัดแย้งหรือความ สับสนภายในจิตใจ				
๑๐) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงาน ด้วย				
๑๑) คำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วไปของแต่ละ บุคคล				
๑๒) สภาพและบรรยากาศแตกต่างกัน				

รายการประเมิน	ความเป็น ประโยชน์	ความ เป็นไปได้	ความ เหมาะสม	ความถูกต้อง
<b>๒) กระบวนการจัดการ</b>				
<b>๑. ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ</b>				
๑) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์				
๒) สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ				
๓) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ				
๔) สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม				
๕) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ				
๖) จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ				
๗) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์การ				
๘) สร้างความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ				
<b>๒. โครงการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ</b>				
ขึ้นอยู่กับบริบทของสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม				
๑) โครงการส่งเสริมลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน “กัลยาณมิตรในที่ทำงาน”				
๒) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ “ทำงานอย่างไรให้มีความสุข”				
๓) โครงการส่งเสริมความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน				

รายการประเมิน	ความเป็น ประโยชน์	ความ เป็นไปได้	ความ เหมาะสม	ความถูกต้อง
๔) โครงการส่งเสริมการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง “การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม”				
๕) โครงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการทำงาน “สภาพแวดล้อมดี คนปฏิบัติงานดี”				
๖) โครงการส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจ “สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง”				

ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วย				
๑) โครงสร้าง ๒) การตัดสินใจ ๓) แนวทางการประเมิน				
รายการประเมิน	ความเป็น ประโยชน์	ความ เป็นไปได้	ความ เหมาะสม	ความถูกต้อง
<b>๑) โครงสร้าง</b>				
๑) ความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยทำให้รูปแบบสามารถใช้ได้ผล				
<b>๒) การตัดสินใจ</b>				
๑. ผู้บริหาร และ ครู มีความรู้ความสามารถ มีความประพฤติเรียบร้อย มีวิชา มีจรรยา				
๒. มีหลักสูตร มีหลักปฏิบัติ มีระบบการอบรม ต้องมีการอบรม อย่างเป็นรูปธรรมและการส่งเสริมขวัญและกำลังใจอย่างเห็นชัดเป็นรูปธรรม				
๓. ต้องมีสถานที่ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่อการผลิตสื่อ ที่เหมาะสมกับการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ				
๔. มีงบประมาณสนับสนุนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง รางวัล โครงการ กิจกรรม และสวัสดิการต่างๆ				
<b>๓) แนวทางการประเมิน</b>				
การกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด ผู้บริหารและครูผู้สอนจะต้องอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร อาศัยหลักพุทธธรรมคือสังคหัตถ์ ๔ สร้างความสมานฉันท์ สงเคราะห์ร่วมกันเหมือนพี่น้อง ผู้บริหารและครูปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป				

## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ-ฉายา/นามสกุล : พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมญาโณ (เสียนคอน)  
ว/ด/ป (เกิด) : ๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๐๗  
ภูมิลำเนา : ๘๐ หมู่ ๕ บ้านหนองแวง ตำบลหนองเทพ  
กิ่งอำเภอโนนนารายณ์ จังหวัดสุรินทร์  
การศึกษา : นักธรรมชั้นเอก  
: ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา  
: พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ตำแหน่ง/ประสบการณ์ทำงาน : ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดพรหมรังสี ๒๔/๑ หมู่ที่ ๕ ถนนช่างอากาศอุทิศ ๓๐  
แขวงดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๑๐  
สังกัด : วัดพรหมรังสี ๒๔/๑ หมู่ที่ ๕ ถนนช่างอากาศอุทิศ ๓๐  
แขวงดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๑๐  
ปีที่เข้าศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๕๙  
ปีที่สำเร็จการศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๖๑  
ที่อยู่ปัจจุบัน : ๒๔/๑ หมู่ที่ ๕ ถนนช่างอากาศอุทิศ ๓๐ แขวงดอนเมือง  
เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๑๐  
: โทร.- ๐๘๕-๐๗๖-๐๔๒๑  
: Email : Phrasuphot56@gmail.com