



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อ เสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาและค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุ (Causal Model) ของตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ตัวแปรสาเหตุมีจำนวนทั้งสิ้น 9 กลุ่ม ประกอบด้วยตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ลักษณะทั่วไปของโรงเรียน สถานภาพส่วนตัวของครู ลักษณะของงานที่ครูรับผิดชอบ นวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพอใจในนักเรียน สภาพการปฏิบัติงาน และทัศนคติของครู จำแนกเป็นตัวแปรย่อยรวมทั้งสิ้น 39 ตัวแปร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามและแบบวัดจำนวน 9 ฉบับ คือ 1) แบบสอบถามสถานภาพส่วนตัวของครู 2) แบบสอบถามสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ประกอบด้วยด้านลักษณะทั่วไปของโรงเรียนและลักษณะของงานที่ครูรับผิดชอบ 3) แบบสอบถามสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ประกอบด้วยด้านสภาพแวดล้อมทางบ้าน ความรับผิดชอบในครอบครัวของครู และสภาพชุมชนรอบ ๆ โรงเรียน 4) แบบสอบถามสภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยด้านสิ่งอำนวยความสะดวก นโยบายและการบริหาร โอกาสความก้าวหน้า และลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น 5) แบบสอบถามความพอใจในนักเรียน 6) แบบสอบถามมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 7) แบบวัดทัศนคติ ประกอบด้วยด้านทัศนคติต่ออาชีพ ทัศนคติต่อโรงเรียน ทัศนคติต่อชุมชนรอบ ๆ โรงเรียน และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน 8) แบบสอบถามนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน 9) แบบสอบถามขวัญในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามและแบบวัด เป็นครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 1,290 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและระดับชื่อเสียงของโรงเรียน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

## ผลการวิจัย

### ผลสรุปจากรูปแบบความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุของตัวแปร

ขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ได้รับผลทั้งทางตรงและทางอ้อมจากตัวแปรสาเหตุทั้งสิ้น 25 ตัว ซึ่งตัวแปรสาเหตุเหล่านี้ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานในลักษณะที่ซับซ้อน และร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของขวัญในการปฏิบัติงานได้ประมาณร้อยละ 68 ส่วนลักษณะของผลทางตรงและทางอ้อมมีลักษณะดังแผนภูมิที่ 9 ซึ่งสามารถจำแนกลักษณะผลทางตรงและทางอ้อมได้ดังนี้

1. ตัวแปรที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อขวัญในการปฏิบัติงานมี 7 ตัวแปร เรียงตามปริมาณผลรวมของผลทางตรงและทางอ้อมจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

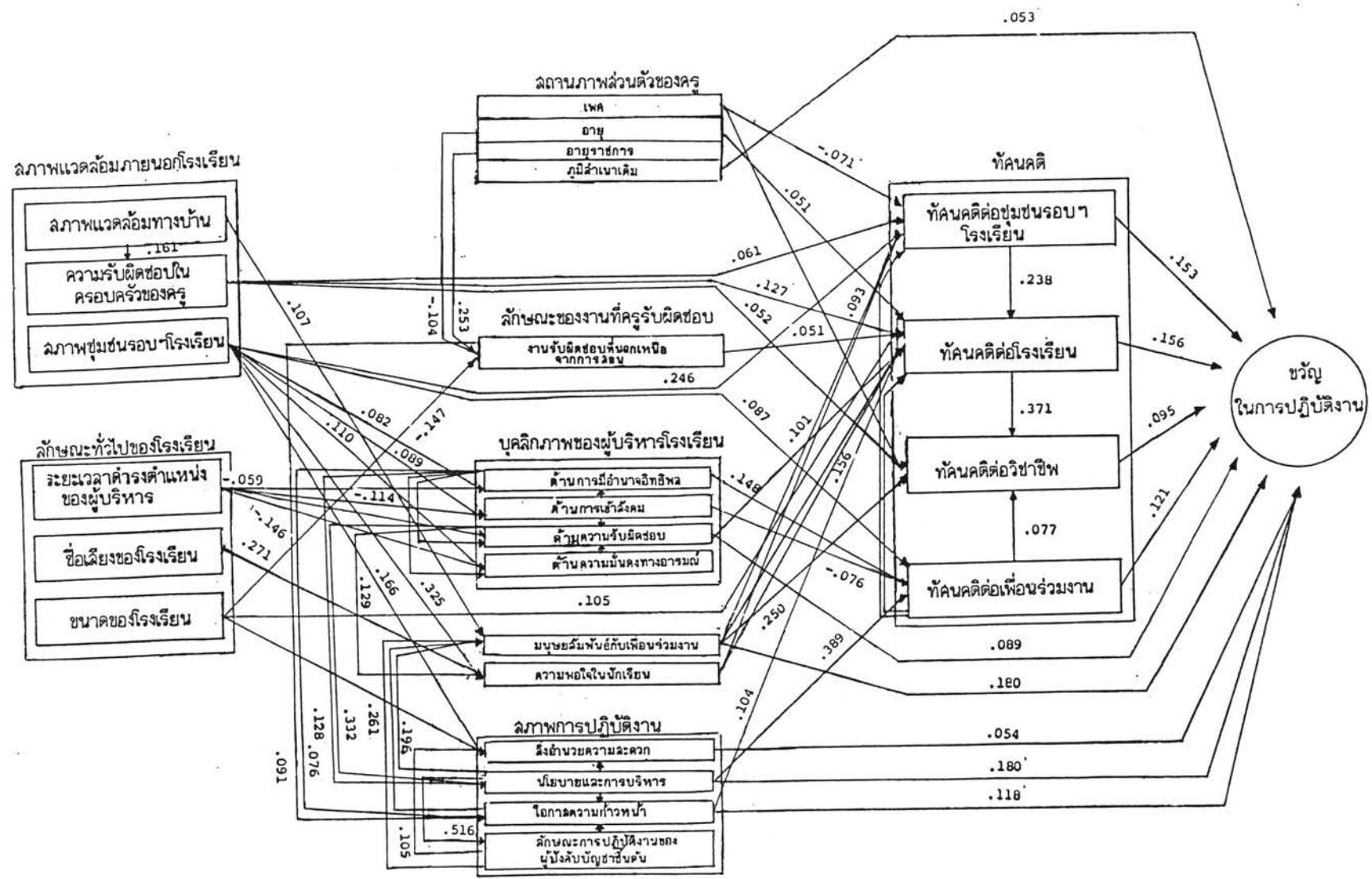
- 1.1 นโยบายและการบริหาร
- 1.2 คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความรับผิดชอบ
- 1.3 มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 1.4 ทศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน
- 1.5 โอกาสความก้าวหน้า
- 1.6 ทศนคติต่อชุมชนรอบ ๆ โรงเรียน
- 1.7 ทศนคติต่อโรงเรียน

2. ตัวแปรที่ส่งผลทางตรงอย่างเดียวต่อขวัญในการปฏิบัติงานมี 3 ตัวแปร เรียงตามปริมาณผล ทางตรงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

- 2.1 ทศนคติต่อวิชาชีพ
- 2.2 สิ่งอำนวยความสะดวก
- 2.3 ภูมิลาเนา เดิม

3. ตัวแปรที่ส่งผลทางอ้อมอย่างเดียวต่อขวัญในการปฏิบัติงานมี 15 ตัวแปร เรียงตามปริมาณผล ทางอ้อมจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

- 3.1 คุณลักษณะของผู้บริหารด้านการมีอำนาจอิทธิพล
- 3.2 คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นคงทางอารมณ์
- 3.3 คุณลักษณะของผู้บริหารด้านการ เข้าสังคม



แผนภูมิที่ 9 รูปแบบโดยสรุปของระบบสาเหตุของขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

- 3.4 สภาพชุมชนรอบ ๆ โรงเรียน
- 3.5 ลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
- 3.6 ระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร
- 3.7 ความพอใจในนักเรียน
- 3.8 ความรับผิดชอบในครอบครัวของครู
- 3.9 สภาพแวดล้อมทางบ้าน
- 3.10 งานรับผิดชอบที่นอกเหนือจากการสอน
- 3.11 ขนาดของโรงเรียน
- 3.12 ชื่อเสียงของโรงเรียน
- 3.13 เพศ
- 3.14 อายุ
- 3.15 อายุราชการ

ตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลเชิงนิมิตต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ยกเว้นตัวแปร  
ระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ที่ส่งผลเชิงนิเสธต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

ผลสรุปจากการคำนวณหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่ศึกษา ที่มีผลต่อขวัญใน  
การปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

ปริมาณผลของตัวแปรต่าง ๆ ที่ศึกษา ที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู  
มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้

1. ปริมาณผลรวมของผลทางตรงและทางอ้อม (Total Effect) ของตัวแปร  
ที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

ระดับสูงที่สุด (ผลรวมของผลทางตรงและทางอ้อมเกิน .5 ขึ้นไป) ได้แก่ ตัวแปร  
นโยบายและการบริหาร เพียงตัวแปร เดียว เท่านั้น

ระดับสูง (ผลรวมของผลทางตรงและทางอ้อมตั้งแต่ .2 ขึ้นไป แต่ไม่ถึง .4)  
มี 5 ตัวแปร ได้แก่

1. บุคลิกภาพของผู้บริหารด้านความรับผิดชอบ
2. บุคลิกภาพของผู้บริหารด้านการมีอำนาจอิทธิพล

3. มนุษยสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน
4. ทักษะติดต่อ เพื่อนร่วมงาน
5. โอกาสความก้าวหน้า

ระดับปานกลาง (ผลรวมของผลทางตรงและทางอ้อมเกิน .1 ขึ้นไป แต่ไม่ถึง .2)

มี 6 ตัวแปร ได้แก่

1. ทักษะติดต่อชุมชนรอบ ๆ โรงเรียน
2. ทักษะติดต่อโรงเรียน
3. คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นคงทางอารมณ์
4. คุณลักษณะของผู้บริหารด้านการเข้าสังคม
5. สภาพชุมชนรอบ ๆ โรงเรียน
6. ลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

ระดับน้อย (ผลรวมของผลทางตรงและทางอ้อมไม่ถึง .1) มี 13 ตัวแปร ได้แก่

1. ทักษะติดต่อวิชาชีพ
2. ระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร
3. ความพอใจในนักเรียน
4. สิ่งอำนวยความสะดวก
5. ภูมิลำเนาเดิม
6. ความรับผิดชอบในครอบครัวของครู
7. สภาพแวดล้อมทางบ้าน
8. งานรับผิดชอบที่นอกเหนือจากการสอน
9. ขนาดของโรงเรียน
10. ชื่อเสียงของโรงเรียน
11. เพศ
12. อายุ
13. อายุราชการ

2. ปริมาณผลทางตรง (Direct Effect) ของตัวแปรที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานสูงสุดเป็น .180 ได้แก่ ตัวแปรนโยบายและการบริหาร และมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีปริมาณผลทางตรงเท่ากัน รองลงมาเป็น .156 ได้แก่ ตัวแปรทัศนคติต่อโรงเรียน

3. ปริมาณผลทางอ้อม (Indirect Effect) ของตัวแปรที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานสูงสุดเป็น .342 รองลงมาเป็น .240 ได้แก่ ตัวแปรนโยบายและการบริหาร และบุคลิกภาพของผู้บริหารด้านการมีอำนาจอิทธิพลตามลำดับ

### อภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นการค้นพบที่สำคัญ 2 ประเด็น คือ ข้อค้นพบในการอธิบายขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร และผลสรุปของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ จากตัวแปรที่นำมาศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ข้อค้นพบในการอธิบายขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

ตัวแปรสาเหตุต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ทั้งสิ้น 9 กลุ่ม ประกอบด้วยตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ลักษณะทั่วไปของโรงเรียน สถานภาพส่วนตัวของครู ลักษณะของงานที่ครูรับผิดชอบ บุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียน มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพอใจในนักเรียน สภาพการปฏิบัติงาน และทัศนคติของครู จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กับตัวแปรเหล่านี้ทั้งหมด เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ .826 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์ต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง สามารถร่วมกันอธิบายขวัญในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้ประมาณร้อยละ 68 ข้อค้นพบในส่วนนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าตัวแปรเชิงสาเหตุที่สำคัญต่อขวัญในการปฏิบัติงาน จะเป็นตัวแปรที่ปรากฏในรูปแบบที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

2. ผลสรุปของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากตัวแปรที่นำมาศึกษาต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

ในรูปแบบของผลทางตรงและผลทางอ้อมจากตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้รับปรับปรุงหลังจากทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของรูปแบบแล้ว พบว่า ตัวแปรที่มีปริมาณผลรวมของผลทางตรงและผลทางอ้อมต่อขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมาก จำนวน 6 ตัว ซึ่งหมายความว่า เมื่อครูมีคะแนนสูงในการรับรู้เรื่องนโยบายและการบริหารของโรงเรียน มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานในทางที่ดี อยู่ในโรงเรียนที่มีโอกาสความก้าวหน้าสูงและมีผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพในการรับผิดชอบงานอย่างสูง มีลักษณะของการมีอำนาจอิทธิพล ลักษณะดังกล่าวข้างต้นจะส่งผลทั้งทางตรง และ/หรือทางอ้อมไปยังขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนนั้นให้ เป็นบุคคลที่มีขวัญดีในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะที่กลับกันก็จะส่งผลในทางลบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งลักษณะเช่นนี้บ่งบอกได้ว่า การพัฒนาขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานครนั้นไม่สามารถกระทำเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ควรพิจารณาปรับปรุงหรือส่งเสริมไปพร้อม ๆ กันหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านที่มีความสำคัญมาก ๆ ในการพัฒนาขวัญ ดังนี้

2.1 นโยบายและการบริหาร จากผลการวิจัยพบว่า เป็นตัวแปรที่ควรได้รับการพิจารณาปรับปรุงอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพราะ เป็นตัวที่ส่งผลสูงสุดทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจกำหนดนโยบายและการบริหารควรตระหนักว่า เรื่องใดจะตัดสินใจตามลำพัง หรือเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หากเรื่องใดที่สามารถให้ครูมีส่วนร่วมได้ และเห็นคุณค่าของการเปิดโอกาสให้ครูใช้เหตุผลและสติปัญญา ร่วมกันในการเสนอความคิดเห็น เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ก็ควรจะสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารควรยึดหลักการทำงานที่ว่า การบริหารที่ดี มีประสิทธิภาพ ต้องบริหารได้ทั้งงานและน้ำใจคน จึงจะทำให้ครูมีความภูมิใจ หิงพอใจในกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียน และเห็นความสำคัญของงานในหน้าที่ พยายามทุ่มเททำงานให้แก่โรงเรียนในฐานะ เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ดังที่แอนเดอร์สันและแวนไดค์ ได้กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีของครูจะประกอบด้วย การที่ครูมีความเห็นพ้องด้วยกับวัตถุประสงค์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การได้ใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์ และสามารถปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนได้ (Anderson and Vandyke 1963: 7488-A)

2.2 บุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียน เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในรูปแบบที่เป็นสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะบุคลิกภาพของผู้บริหารด้านความรับผิดชอบและด้านการมีอำนาจอิทธิพล ซึ่งมีปริมาณผลรวมของผลทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร เป็น .289 และ .240 ตามลำดับ และยังเป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรอื่น ๆ ที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน เช่น ตัวแปรนโยบายและการบริหาร โอกาสความก้าวหน้าทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นว่า บุคลิกภาพของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญมากต่อสภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพของการมีความรับผิดชอบและมีอำนาจอิทธิพล กล่าวคือผู้บริหารควรตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบต่อคนอยู่เสมอ ตั้งใจรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงจัง สามารถดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้โดยไม่ย่อท้อในการทำงานแม้มีอุปสรรค และผู้บริหาร ควรมีลักษณะพฤติกรรมที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง วางคนเป็นที่ เชื่อถือศรัทธาและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างฉับพลัน นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีอำนาจอิทธิพลทางด้านคำพูด เพื่อโน้มน้าวให้ครูร่วมมือในการปฏิบัติงาน ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525: 119) กล่าวว่า ความศรัทธาและความเชื่อในตัวผู้บริหารจะเป็นผลให้บุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำงานให้ได้ผลดี ซึ่งจะเป็นการแสดงถึงการมีขวัญและกำลังใจที่ดีของบุคลากร

2.3 มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลโดยตรงต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูและส่งผลโดยอ้อมผ่านทัศนคติของครู ที่มีต่อโรงเรียน ต่อชุมชนรอบ ๆ โรงเรียนและต่อวิชาชีพตามลำดับ เมื่อพิจารณาปริมาณผลรวมของผลทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อขวัญในการปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับสูง ดังนั้นควรจะหาวิธีดำเนินการ เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้มีขึ้นระหว่างบุคลากรในโรงเรียน หากครูได้ตระหนักถึงความสำคัญในด้านนี้ โดยนำหลักการและวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ซึ่ง เคยได้รับการฝึกอบรมมาแล้วมาปฏิบัติก็จะเป็นพื้นฐานที่ช่วยให้ครู เป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้ นอกจากนี้ตัวครูเองจะตระหนักและพยายามที่จะเสริมสร้างลักษณะดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารของโรงเรียนควรจะได้สนับสนุนด้วยลักษณะต่าง ๆ ตามหลักการของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ หากวิธีการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์มีประสิทธิภาพ ครูในโรงเรียนก็จะอยู่ในบรรยากาศของความสัมพันธ์อันดี มีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลถึงขวัญและการปฏิบัติงานในวิชาชีพของครู ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนในที่สุด



2.4 โอกาสความก้าวหน้า จากผลการวิจัยปรากฏว่า โอกาสความก้าวหน้า เป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ได้มีโอกาสก้าวหน้าอย่างเต็มที่ทั้งด้านวิทยาการและเทคนิคในการทำงาน เพื่อให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา ที่มีอยู่ตลอดเวลา แนวทางที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสพัฒนาในด้านนี้อาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูไปร่วมประชุม อบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ในหน้าที่การงาน การเชิญวิทยากรผู้มีความรู้ ความชำนาญ มาให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่ครู บางโอกาส และจัดให้ครูได้มีโอกาสเยี่ยมชมสถานศึกษาอื่น ๆ บ้าง เพื่อนำวิธีการต่าง ๆ ที่ได้มาปรับปรุงการทำงาน ตลอดจนการเปิดโอกาสให้ครูไปศึกษาต่อ ดังที่ ภิญโญ สาธร (2517: 325) กล่าวว่า "การให้โอกาสข้าราชการได้ลาศึกษาต่อ เป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทน ที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะนอกจาก เป็นการให้กำลังใจแก่ข้าราชการแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย" นอกจากนี้ใน เรื่องของการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานนั้น ผู้บริหารควรจัดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน และตำแหน่งหน้าที่ การงานของครูเป็นไปอย่างยุติธรรม ซึ่งถือว่าเป็นมาตรการหนึ่งของการบำรุงขวัญที่มีผู้บริหาร จะละเลยมิได้

2.5 ทักษะคือ เพื่อนร่วมงาน เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จากผลการวิจัย พบว่า ทักษะคือ เพื่อนร่วมงานมีปริมาณผลรวมของผลทางตรงและทางอ้อมต่อขวัญในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง คือ .219 และผลทางอ้อมผ่านตัวแปรซึ่งส่งผลทางตรงที่สำคัญต่อขวัญในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะของครูที่มี คือโรงเรียน คือวิชาชีพ และต่อชุมชนรอบ ๆ โรงเรียน ทั้งนี้ กล่าวได้ว่า ความรู้สึกของครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานมีผลโดยตรงต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของครูที่มีต่อโรงเรียน คือวิชาชีพ และต่อชุมชนรอบ ๆ โรงเรียน ดังนั้นในการเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญของครู จึงควรส่งเสริมให้ครูมีทักษะที่ดีคือเพื่อนร่วมงาน โดยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้ครูมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความสามัคคีกัน จะช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน และเกิดความรู้สึกมีใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความภูมิใจในผลงานที่ได้ปฏิบัติร่วมกัน ดังที่ ภิทเทล (Bittel 1974: 66) ได้กล่าวถึงขวัญที่ดีของบุคคลในหน่วยงานว่า ส่วนหนึ่งเกิดจากทักษะดีของบุคคลที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

จะ เห็นได้ว่าตัวแปรนโยบายและการบริหาร บุคลิกภาพของผู้บริหาร  
โรงเรียน มนุษยสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้า และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน  
ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญมากซึ่งควรได้รับการพิจารณาปรับปรุง เป็นจุด เริ่มในการพัฒนาขวัญของครู  
มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุง เทพมหานคร

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ เชิงสา เหตุต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู  
มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุง เทพมหานคร มีทั้งที่ส่งผลทางตรงอย่าง เดียวต่อขวัญ  
ในการปฏิบัติงาน ส่งผลทางอ้อมอย่าง เดียวต่อขวัญในการปฏิบัติงาน และส่งผลทั้งทางตรงและทาง  
อ้อมต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยมีข้อ เสนอแนะดังนี้

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. เพื่อให้การพัฒนาขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา  
ในกรุง เทพมหานคร มีประสิทธิภาพ จึงควรปรับปรุงหรือส่งเสริมปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อขวัญ  
ในการปฏิบัติงานไปพร้อม ๆ กัน โดยเฉพาะปัจจัยที่ควรจะได้รับ การพิจารณาปรับปรุงอย่าง ยี่ง  
ในจุด เริ่มของการพัฒนา คือ การสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อกำหนดนโยบาย  
การส่งเสริมให้ผู้บริหาร เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงบุคลิกภาพของ คน เองให้ เหมาะสมกับการ  
เป็นนักบริหาร การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีให้มีขึ้นระหว่างบุคลากรในโรงเรียน การกระตุ้น  
และสนับสนุนให้ครูมีโอกาสก้าวหน้าทั้งด้านความรู้และตำแหน่งหน้าที่การงานตามความสามารถ  
ด้วยความยุติธรรม ตลอดจนการหาวิธีการ เพื่อส่งเสริมให้ครูมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

2. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา  
ในกรุง เทพมหานครที่ เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

หน่วยงานที่รับผิดชอบในการคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหาร หากทำได้ควร จะ  
พิจารณาคัด เลือกผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการทำงานและมีนโยบายในการปฏิบัติงานที่ เหมาะสม  
และหากผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่แล้วได้มีการพัฒนา ยี่งขึ้น ก็จะเป็นสิ่งที่น่าสนับสนุนอย่าง ยี่ง ซึ่ง  
อาจจะกระทำ ได้โดยให้ผู้บริหาร เข้ารับการฝึกอบรมด้านทักษะและ เทคนิคที่จำเป็น ในการบริหารงาน  
เช่น เทคนิคในการพัฒนาและบำรุงขวัญของครู การบริหารนโยบายในโรงเรียน ตลอดจนเทคนิค

ในการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ขณะเดียวกันผู้ที่ เป็นผู้บริหารก็ควรจะได้รับ การพิจารณา ถึงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในโรงเรียนนั้น ทั้งนี้จากผลการวิจัยพบว่า ระยะเวลาดำรง ตำแหน่งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางลบต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาตัวแปรต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุต่อขวัญในการ ปฏิบัติงานของบุคคลที่ประกอบอาชีพต่าง ๆ เช่น ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ พนักงานใน หน่วยงานเอกชน ครูที่สอนในระดับประถมศึกษา อาชีวศึกษาและมหาวิทยาลัย เพื่อหาผลสรุปว่า มีตัวแปรอะไร เป็นสาเหตุต่อขวัญในการปฏิบัติงานที่สำคัญ อันจะ เป็นแนวทางในการบำรุงและพัฒนา ขวัญของผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาตัวแปรต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุต่อความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงานของครูมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร เพื่อจะได้ผลสรุปการวิจัยในด้านการ นำไปปฏิบัติได้มากยิ่งขึ้น
3. ควรมีการศึกษาตัวแปรต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุของทัศนคติต่อ วิชาชีพของครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร เพื่อจะได้ นำผลการศึกษา มาประกอบการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษา ในกรุง เทพมหานคร ให้ดียิ่งขึ้น