

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู
โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ
THE PRIORITY NEEDS IN DEVELOPING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
FOR ENHANCING THE MORALE OF TRIAM UDOM SUKSA PATTANAKARN
SCHOOL TEACHERS

¹ณัฐภา คงปรีชา Nuttha Kongpreecha ²นันทรัตน์ เจริญกุล Nantarat Charoenkul

^{1,2}จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย Chulalongkorn University, Thailand

Corresponding Author E-mail: 6680044127@student.chula.ac.th

Article Received: May 30, 2025. Revised: August 21, 2025. Accepted: August 23, 2025.

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายมีประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 156 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน ครู จำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม โดยมีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิและมีความเที่ยงโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช เท่ากับ 0.985 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$)

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการอยู่ในระดับมาก โดยขอขยายการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของครู ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร และต่ำที่สุด คือ ด้านการเลื่อนขั้นและการโยกย้าย สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยขอขยายที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร และต่ำที่สุด คือ ด้านการเลื่อนขั้นและการโยกย้าย 2) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ($PNI_{Modified} = 0.280$) ขอขยายการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของครูที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการเลื่อนขั้นและการโยกย้าย ($PNI_{Modified} = 0.339$) รองลงมา คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($PNI_{Modified} = 0.286$) และต่ำที่สุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ($PNI_{Modified} = 0.215$)

คำสำคัญ: ขวัญและกำลังใจของครู, การบริหารงานบุคคล, ความต้องการจำเป็น, โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ

Abstract

The objective of this research article was to study the current conditions, desired conditions, and priority needs for the development of Human Resources Management that enhances teacher morale in Triam Udom Suksa Pattanakarn Schools. This study employed a descriptive research methodology. The population consisted of 156 respondents, including 4 school administrators and 152 teachers. The research instrument was a questionnaire, validated for content validity by experts and tested for reliability with a Cronbach's alpha coefficient of 0.985. The statistics used for data analysis included mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$).

The research findings revealed as follows. (1) The current condition of Human Resources Management development to enhance teacher morale in Triam Udom Suksa Pattanakarn Schools was at a high level. Among the various aspects of Human Resources Management related to teacher morale, personnel development had the highest mean score, while promotion and transfer had the lowest. The desired condition was at the highest level, with personnel development again ranking highest, and promotion and transfer ranking lowest. (2) The priority needs index ($PNI_{Modified} = 0.280$) indicated that promotion and transfer had the highest priority needs ($PNI_{Modified} = 0.339$), followed by compensation and welfare ($PNI_{Modified} = 0.286$), while personnel development had the lowest priority needs ($PNI_{Modified} = 0.215$).

Keywords: Teacher Morale, Human Resources Management, Priority Needs, Triam Udom Suksa Pattanakarn School

บทนำ

ในยุคศตวรรษที่ 21 ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันของโลกยุคใหม่ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ได้กลายเป็นตัวเร่งให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาอย่างรวดเร็ว (กลุ่มพัฒนานโยบายด้านการมีส่วนร่วมและสมัชชาการศึกษา และกลุ่มพัฒนานโยบายด้านการเรียนรู้ สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้, 2563) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนและภาระงานของครูโดยตรง กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดนโยบาย “เรียนดี มีความสุข” เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและลดภาระงานของครู (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2562) เนื่องจากอาชีพครูไม่ได้มีหน้าที่เพียงการสอนเท่านั้น แต่ยังต้องรับผิดชอบงานอื่นๆ เช่น งานธุรการ งานแนะแนว งานโครงการภายในและภายนอกโรงเรียนซึ่งทำให้ครูเกิดความเครียดและหมดกำลังใจในการทำงาน (อุมาภรณ์ ภัทรวาณิชย์, กิตติยาพรณ สุบิน และอมรรัตน์ มานะวัฒนวงศ์, 2559)

จากการสำรวจของ BambooHR Survey ของสหรัฐอเมริกา เรื่อง “ความสุขในการปฏิบัติงานของแต่ละสาขาอาชีพ” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลในปี พ.ศ. 2563 ถึง พ.ศ. 2566 พบว่าครูเป็นหนึ่งในกลุ่มอาชีพที่มีความสุขน้อยที่สุด เนื่องจากปัญหานานหนัก ความเครียดสะสม ค่าตอบแทนต่ำ และแรงกดดันจากหลักสูตร (สุขุม เกลียวทรัพย์, 2567) ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจ เรื่อง “ความสุขของครูและนักเรียนในปี 2567”

ของสวนดุสิตโพล มหาวิทยาลัยสวนดุสิตร่วมกับสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ในช่วงพ.ศ. 2566 ถึง พ.ศ. 2567 โดยผลการสำรวจสะท้อนให้เห็นว่าปัญหาของครูปัจจุบันคือเรื่อง “ภาระงานและค่าครองชีพ” หากแก้ปัญหาของครูได้ย่อมทำให้ครูมีความสุขมากขึ้น (สวนดุสิตโพล มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, 2567) ด้วยปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครู เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการดูแลและพัฒนาครู เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในโรงเรียน แนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานของครู เช่น การยอมรับ ความภาคภูมิใจในอาชีพ ความมั่นคงในการทำงาน และโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2564) ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงไม่ใช่เพียงการจัดการด้านกำลังคนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงานที่ดี

ในด้านมาตรการทางกฎหมาย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 55 ได้กำหนดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์อื่นๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้ครูสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมั่นคงและมีเกียรติในวิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) แม้จะมีการกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจน แต่ยังคงมีปัญหานำไปปฏิบัติในเชิงปฏิบัติจริง จึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 4,000 คน และครูจำนวน 192 คน ซึ่งประสบปัญหาการลาออก ย้าย ลา กิจ และลาป่วยของครูในอัตราที่สูงส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ, 2567) การสร้างขวัญและกำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงาน และสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน (ภูวนัย กาพวงศ์, 2564)

ดังนั้น การวิจัยนี้จึงได้ทำการศึกษาศึกษาการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ควบคู่กับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่ส่งเสริมให้ครูมีความสุขและมีประสิทธิภาพในการทำงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของครูในระยะยาวและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน เพื่อสร้างความยั่งยืนและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย 1) ประชากร คือ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ 2) ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน และครู จำนวน 152 คน โดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

2.1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (Checklists) จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาการปฏิบัติงาน/อายุงาน ตำแหน่งปัจจุบัน กลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาระงานสอน: จำนวนคาบสอนในภาคเรียนปีการศึกษาปัจจุบัน (ตามตารางสอน) และภาระงานอื่น: จำนวนภาระงานอื่นนอกเหนือจากงานสอนที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม (ในตำแหน่งหัวหน้างาน หรือ กรรมการ)

2.2 การประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ เป็นแบบตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 47 ข้อ เครื่องมือผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน พบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 จากนั้นได้ทดสอบความเที่ยงของเครื่องมือด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach's Alpha) โดยผู้วิจัยนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ ครูจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษอื่น ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้แก่ โรงเรียนสตรีมหาพฤฒาราม และโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี รวมจำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีความเที่ยงเท่ากับ 0.985 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับดีมาก หมายถึงแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ได้ ระดับความเชื่อมั่นที่อยู่ในเกณฑ์สูง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้บังคับการโรงเรียนในเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบ Google Form โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล จำนวน 30 วัน ผู้วิจัยได้รับการตอบแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งผู้วิจัยได้ตรวจสอบการตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามครบถ้วนสมบูรณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ และร้อยละ

4.2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยทั้ง 5 ระดับ ของ (Best, 1981)

4.3 ระดับความต้องการจำเป็น วิเคราะห์ด้วยดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ซึ่งมีสูตรการคำนวณ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2562)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 156 ฉบับ จำแนกตามขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 1) การพัฒนาบุคลากร 2) การเลื่อนขั้นและการโยกย้าย และ 3) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ในภาพรวม

ข้อ	การบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			ความต้องการจำเป็น	
		M	S.D.	แปลผล	M	S.D.	แปลผล	PNIModified	ลำดับที่
1.	ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.764	0.942	มาก	4.567	0.496	มากที่สุด	0.215	3
1.1	ทัศนคติต่อผู้บริหารสถานศึกษา	3.714	0.869	มาก	4.455	0.499	มาก	0.200	4
1.2	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.964	0.938	มาก	4.669	0.471	มากที่สุด	0.180	5
1.3	รูปแบบการบริหารสถานศึกษา	3.609	0.996	มาก	4.558	0.498	มากที่สุด	0.264	1
1.4	การสนับสนุนในการพัฒนาตนเอง	3.801	0.945	มาก	4.579	0.495	มากที่สุด	0.206	3
1.5	พฤติกรรมของผู้เรียน	3.733	0.953	มาก	4.573	0.499	มากที่สุด	0.225	2
2.	ด้านการเลื่อนขั้นและการโยกย้าย	3.402	1.107	ปานกลาง	4.548	0.498	มากที่สุด	0.339	1
2.1	ทัศนคติต่อผู้บริหารสถานศึกษา	3.314	1.133	ปานกลาง	4.529	0.500	มากที่สุด	0.367	1
2.2	ภาระงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.375	1.102	ปานกลาง	4.548	0.498	มากที่สุด	0.351	2
2.3	เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ	3.417	1.073	ปานกลาง	4.561	0.497	มากที่สุด	0.336	3
2.4	ความต้องการส่วนบุคคล	3.502	1.132	มาก	4.556	0.497	มากที่สุด	0.304	4
3.	ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.544	1.028	มาก	4.553	0.497	มากที่สุด	0.286	2
3.1	ทัศนคติต่อผู้บริหารสถานศึกษา	3.590	0.965	มาก	4.511	0.500	มากที่สุด	0.257	5
3.2	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.624	0.995	มาก	4.511	0.500	มากที่สุด	0.246	6
3.3	ภาระงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.449	1.101	ปานกลาง	4.583	0.494	มากที่สุด	0.331	1
3.4	เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ	3.494	1.037	ปานกลาง	4.590	0.492	มากที่สุด	0.314	3
3.5	รูปแบบการบริหารสถานศึกษา	3.502	1.054	มาก	4.541	0.499	มากที่สุด	0.297	4
3.6	การสนับสนุนในการพัฒนาตนเอง	3.464	1.045	ปานกลาง	4.556	0.497	มากที่สุด	0.317	2
3.7	ความต้องการส่วนบุคคล	3.686	1.005	มาก	4.583	0.494	มากที่สุด	0.244	7
รวม		3.570	1.025	มาก	4.556	0.497	มากที่สุด	0.280	

จากตารางที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ โดยภาพรวม พบว่า

สภาพปัจจุบัน ของการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.570$, $S.D. = 1.025$) โดยขอบข่ายการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของครู ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมาก

($M = 3.764$, $S.D. = 0.942$) ขอบข่ายที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก ($M = 3.544$, $S.D. = 1.028$) และขอบข่ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเลื่อนขั้นและการโยกย้าย อยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.402$, $S.D. = 1.107$)

ที่พึงประสงค์ ของการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.556$, $S.D. = 0.497$) โดยขอบข่ายการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของครู ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.567$, $S.D. = 0.496$) ขอบข่ายที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.553$, $S.D. = 0.497$) และขอบข่ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเลื่อนขั้นและการโยกย้าย อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.548$, $S.D. = 0.498$)

ความต้องการจำเป็น ของการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ในภาพรวม $PNI_{Modified} = 0.280$ ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของครู ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ด้านการเลื่อนขั้นและการโยกย้าย ($PNI_{Modified} = 0.339$) ขอบข่ายที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรองลงมา คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($PNI_{Modified} = 0.286$) และขอบข่ายที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ($PNI_{Modified} = 0.215$)

1. ด้านการเลื่อนขั้นและการโยกย้าย เป็นขอบข่ายที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.339$) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ทศนคติต่อผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.367$) และ ความต้องการส่วนบุคคล มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.304$)

2. ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นขอบข่ายที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรองลงมา ($PNI_{Modified} = 0.286$) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ภาระงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.331$) และ ความต้องการส่วนบุคคล มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.244$)

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นขอบข่ายที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.215$) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษา มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.264$) และ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.180$)

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้พบผลการวิจัยสำคัญที่นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ พบว่า จากขอบข่ายการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของครู ด้านการเลื่อนขั้นและการโยกย้าย มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการเลื่อนขั้นและการโยกย้าย จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ยังไม่ได้มีการออกแบบและพัฒนากระบวนการเลื่อนขั้นและการโยกย้ายภายใต้ขอบข่ายงานของการบริหารงานบุคคลที่จะช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการได้มาก

พอในภาพรวม จากเกณฑ์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นซึ่งอยู่ในขั้นมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ($PNI_{Modified} = 0.339$) โดยเฉพาะในองค์ประกอบขวัญและกำลังใจของครู ด้านทัศนคติต่อผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งพบว่ามีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ซึ่งให้เห็นถึงผู้ให้ข้อมูลมีความเชื่อว่ากระบวนการเลื่อนขั้นและการโยกย้ายของสถานศึกษา ในประเด็นผู้บริหารสถานศึกษามีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม และชัดเจนในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถ การรักษาวินัย และระยะเวลาการทำงาน ทำให้ครูมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไม่เพียงพอ หรือไม่ปฏิบัติตามความคาดหวังของครู ซึ่งส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของครู โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของวนิดา เหลนปก (2560) ที่พบว่า การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ด้านการให้ค่าตอบแทนซึ่งสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาการเลื่อนขั้นผู้บริหารควรใช้หลักความยุติธรรม ในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของแวสือมาน หามะ (2565) ที่พบว่า นอกจากจะต้องมีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนต้องมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้แล้วนั้น ควรมีกฎเกณฑ์การประเมินอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร โดยจะนำมาซึ่งการพัฒนากระบวนการเลื่อนขั้นและการโยกย้ายที่จะเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในด้านทัศนคติต่อผู้บริหารสถานศึกษา

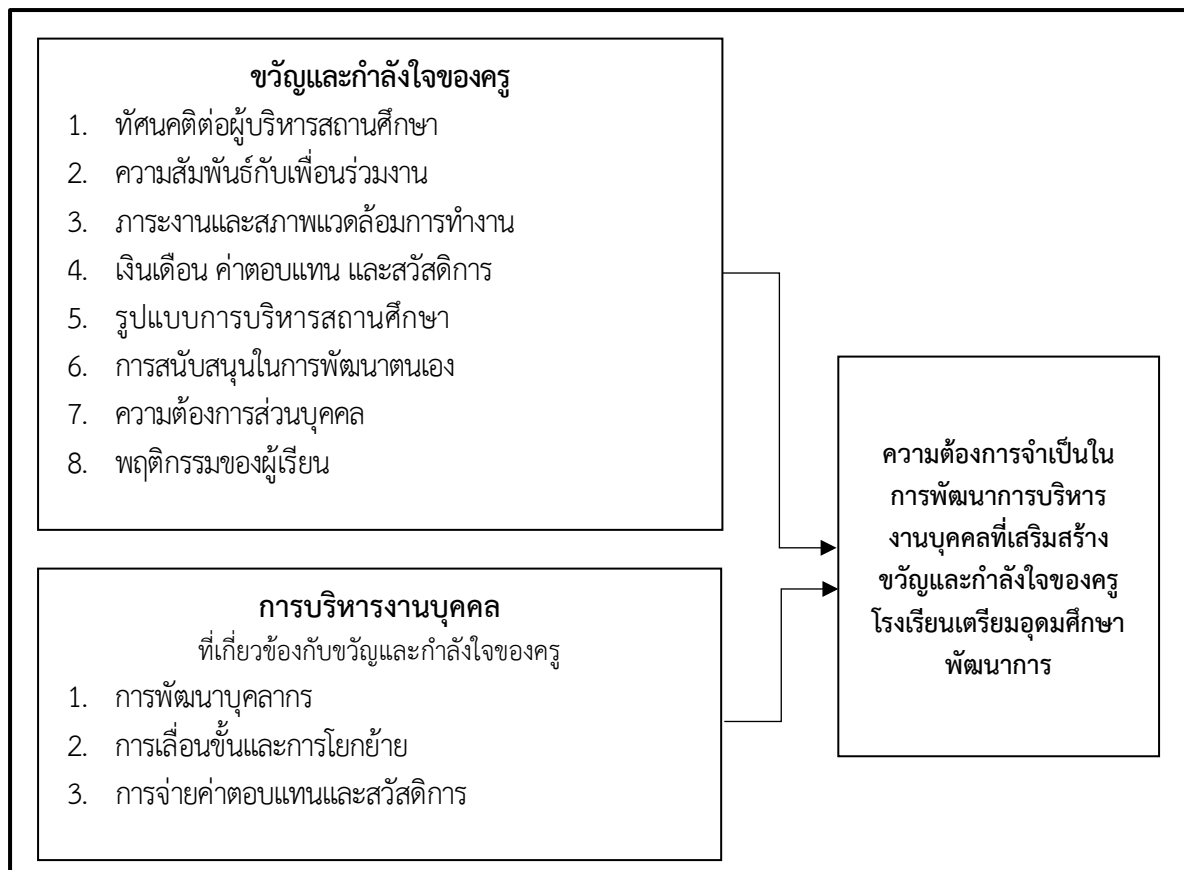
2. ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า แม้ว่าขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวม จะมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรองลงมา ($PNI_{Modified} = 0.286$) โดยอยู่ในเกณฑ์ที่ยังไม่ถึงขั้นมีความจำเป็นต้องพัฒนา ซึ่งให้เห็นว่า โรงเรียนมีกระบวนการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการในสภาพปัจจุบันสำหรับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูที่เหมาะสมอยู่แล้ว แต่เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบขวัญและกำลังใจของครูเป็นรายข้อย่อย พบว่า ด้านภาระงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดในขอบข่ายดังกล่าว โดยอยู่ในขั้นมีความจำเป็นต้องพัฒนา ซึ่งให้เห็นว่า กระบวนการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ในประเด็นการให้ครูได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการ เหมาะสมกับภาระงาน ปริมาณงาน ความเครียดของงาน และมาตรฐานของงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงมีสภาพแวดล้อม ความเป็นอยู่ การเดินทาง และบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม ซึ่งยังคงต้องมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรา เพียรสบาย, ยุทธพล ทวะชาติ และกตัญญู แก้วหานาม (2556) ที่พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความสะอาด สะดวก เป็นสัดส่วน มีพื้นที่ในการทำงานอย่างเพียงพอ มีบรรยากาศที่ร่มรื่น และมีสิ่งอำนวยความสะดวกตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับงานของ Maningu (2017) ที่พบว่า ผลที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของครูลดลงมาจากครูส่วนใหญ่มีความรู้สึกไม่ดีเกี่ยวกับงานของตน สาเหตุที่เป็นพื้นฐานของระดับขวัญและกำลังใจของครูเกี่ยวข้องกับเงินเดือน สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการสอนและการเรียนรู้ รวมถึงวัสดุการสอนและการเรียนรู้ที่เพียงพอ ซึ่งจากที่กล่าวข้างต้นขึ้นอยู่กับกระบวนการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการให้แก่ครู ซึ่งส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูในด้านภาระงานและสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างชัดเจน

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า เป็นขอบข่ายที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.215$) สำหรับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยังไม่ถึงขั้นมีความจำเป็นต้องพัฒนาเช่นเดียวกันกับขอบข่ายด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการในกระบวนการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมของโรงเรียนให้มีขวัญและกำลังใจอย่างเพียงพอ และหากพิจารณารายองค์ประกอบขวัญและกำลังใจของครู พบว่า ด้านรูปแบบการบริหารสถานศึกษา มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

สูงที่สุดในด้านการพัฒนาบุคลากร แต่ก็ยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่ถึงขั้นมีความจำเป็นต้องพัฒนาเช่นเดียวกัน ซึ่งให้เห็นถึงในประเด็นสถานศึกษาได้มีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นแก่ครูและบุคลากรเพื่อให้มีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งสถานศึกษาได้มีการพัฒนาครูและบุคลากรเพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และระบบโครงสร้างการทำงานของสถานศึกษา จากกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาที่จะเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในด้านรูปแบบการบริหารสถานศึกษา แต่เมื่อพิจารณาจากบริบทโครงสร้างการทำงานจากบนลงล่างในระบบการศึกษาไทย พบว่าจากงานของ Mboweni and Taole (2022) ที่พบว่า กิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งอยู่ในขอบข่ายของด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครู โดยกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพที่จัดขึ้นไม่ได้ตอบสนองต่อความต้องการของครู และกระทรวงการศึกษาไม่ได้ปรึกษา หรือ สอบถามความคิดเห็นของครูเมื่อออกแบบโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพ ส่งผลให้กิจกรรมเหล่านี้ไม่ตอบโจทย์ความต้องการของครู อีกทั้งการขาดการสนับสนุนในการสอนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษยังทำให้ครูรู้สึกท้อแท้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างการบริหารงานจากบนลงล่างที่ส่งผลต่อการพัฒนาครูในโรงเรียนเช่นเดียวกัน อีกทั้งในบริบทของโรงเรียน จากงานของ McNitt (2003) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของครูอีกสิ่งหนึ่งมาจากนโยบายการบริหารของโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่มีผลจากรูปแบบการบริหารโรงเรียน ดังนั้นแม้ว่าขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ในองค์ประกอบด้านรูปแบบการบริหารสถานศึกษาจากกระบวนการพัฒนาบุคลากรจะยังไม่มีมีความจำเป็นต้องพัฒนา แต่สามารถส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยครั้งนี้คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ มีการศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของครู โดยสังเคราะห์มาจากแนวคิดของ Roach (1958, อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2542), Mackenzie (2007), Hardy (2010), Brion (2015), Mboweni and Taole (2022), มาลีสา ดุลย์ชาติ (2560), คำนาย อภิปรีชญา สุกุล (2560), ประกิจ ขอบรู้ (2562) และทิพย์วิมล ญวงษ์ศรี, ไพรวลัย โคตรตะ และสุวิมล โพธิ์กลิ่น (2566) พบว่า ขวัญและกำลังใจของครู ประกอบด้วย 1) ทัศนคติต่อผู้บริหารสถานศึกษา 2) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 3) ภาระงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน 4) เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ 5) รูปแบบการบริหารสถานศึกษา 6) การสนับสนุนในการพัฒนาตนเอง 7) ความต้องการส่วนบุคคล และ 8) พฤติกรรมของผู้เรียน โดยนำไปใช้ในขอบข่ายของการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของครูที่ได้สังเคราะห์มาจากแนวคิดของ Flippo (1984), Dessler (2012), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545), วิลาวรรณ รพีพิศล (2550), สมคิด บางโม (2562), สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2564) พบว่า การบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของครู ประกอบด้วย 1) การพัฒนาบุคลากร 2) การเลื่อนขั้นและการโยกย้าย และ 3) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยสรุปองค์ความรู้การวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้การวิจัย

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ครูผู้สอนควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้สอดคล้องกับการได้รับการเลื่อนขั้นและการโยกย้าย โดยเฉพาะการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนประจำรอบการประเมินการปฏิบัติราชการ รวมถึงการได้รับพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการมากขึ้นตามประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและประสิทธิผลของงานที่มีต่อผู้เรียนและโรงเรียน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับขวัญและกำลังใจของครูในโรงเรียน โดยหาแนวทางเพื่อออกแบบและพัฒนากระบวนการในขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การเลื่อนขั้นและการโยกย้ายครูที่ส่งเสริมให้ครูเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มขึ้น ดังเช่น การพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยมีการกำหนดกฎเกณฑ์อย่างชัดเจนและยุติธรรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายและชี้แจงได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการมีขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงาน

1.3 โรงเรียนควรดำเนินการตามมาตรการการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามภาระงานและสภาพแวดล้อมการทำงานของครู โดยควรส่งเสริมให้ครูได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างเหมาะสมกับงานและถูกต้องตามระเบียบ รวมถึงให้ครูมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

1.4 หน่วยงานทางการศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการควรเร่งกำหนดนโยบายที่ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในโรงเรียน เพื่อให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในภาระงานสอน

และการะงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งนำมาสู่การปฏิบัติอย่างความสุขและส่งผลดีต่อผู้เรียนในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยโดยการใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) อันเป็นการนำวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาใช้ในการวิจัย อันเนื่องมาจากขวัญและกำลังใจมีลักษณะเป็นนามธรรม และเกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกของครู จึงควรดำเนินการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ครูเป็นรายบุคคล นอกเหนือจากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกและทำให้เกิดความเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งมากขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยต่อยอดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในโรงเรียนอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน ได้แก่ โรงเรียนในเครือเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ทั้งหมดอีก 16 โรงเรียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้การวิจัยและผลการวิจัย รวมถึงเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจของครู เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม และสามารถนำไปต่อยอดในการใช้ประโยชน์ในการศึกษาของประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยต่อยอด เรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและครูในแต่ละโรงเรียนสามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มพัฒนานโยบายด้านการมีส่วนร่วมและสมัชชาการศึกษา และกลุ่มพัฒนานโยบายด้านการเรียนรู้ สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้. (2563). รายงาน เรียนออนไลน์ยุคโควิด-19 : วิฤตหรือโอกาสการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2560). การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร Organization Efficiency Increasing. กรุงเทพมหานคร: โพกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิง.
- ทิพย์วิมล ญวงษ์ศรี, ไพรวลัย โคตรตะ และสุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2566). การศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 17(1), 147-161.
- ประกิจ ขอบรู้. (2562). การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรังสิต.
- พัชชา เพียรสบาย, ยุทธพล ทวะชาติ และกตัญญู แก้วหานาม. (2556). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลหลักเหลี่ยม อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์. วารสารการบริหารปกครอง มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์, 2(2), 132-150.
- ภูวนัย กาฬวงศ์. (2564). การสร้างสรรค์นาฏศิลป์เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการสร้างสรรค์งานของศิลปินทางด้านนาฏศิลป์ในสังคมอุดมคติ. วิทยานิพนธ์ศิลปกรรมศาสตรดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- มาลีสา ดุริยชาติ. (2560). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19). วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ. (2567). สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา ปีการศึกษา 2566. กรุงเทพมหานคร: โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ.
- วนิดา เหลนปก. (2560). การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราชบุรณบุรี (สวราชบุรณอุปถัมภ์). การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.
- แวสือมาน หามะ. (2565). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานี เขต 2. การค้นคว้าอิสระครุศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- สมคิด บางโม. (2562). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สวนดุสิตโพล มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (2567). ความสุขของครูและนักเรียนในปี 2567. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2562). “รพว.ศธ.” ร่วมระดมสมองครูการศึกษาฝ่าวิกฤติการศึกษาช่วงโควิด-19. แหล่งที่มา https://otepc.go.th/th/content_page/item/3446-19-2.html ค้นเมื่อ 4 มกราคม 2568.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2542). พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา. (2564). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุขุม เฉลยทรัพย์. (2567). ความสุขของครูและนักเรียน ปี 2567. แหล่งที่มา <https://siamrath.co.th/c/505996> สืบค้นเมื่อ 4 มกราคม 2568.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุมารณ์ ภัทรวาณิช, กิตติยาพรรณ สุบิน และอมรรัตน์ มานะวัฒนวงศ์. (2559). สมดุลแห่งความสุขครู. สถาบันวิจัยประชากรและสังคม. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Dessler, G. (2012). A Framework for Human Resource Management. แปลโดย ชลิดา กาญจนจันทะ, จันทวรรณ เปรมประภา, เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, เอกพงศ์ กิตติสาร, นพพร ศรีวรวิไล และชานาญ ปิยวนิชพงษ์. กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- Best, J. W. (1981). Research in education. 4th ed. Prentice-Hall.
- Brion, S. A. (2015). Teacher Morale. The Pennsylvania State University.
- Flippo, E. B. (1984). Personnel Management. Mcgraw hill series in management.

- Hardy, B. (2010). *Morale: definitions, dimensions and measurement*. Degree of Doctor of Philosophy. University of Cambridge.
- Mackenzie, N. (2007). Teacher morale: More complex than we think? *The Australian Educational Researcher*, 34, 89 - 104.
- Maningu, M. S. (2017). *The Effect of Teachers' Morale in Improving Academic Performance of Secondary Schools in Bukoba Municipal*. University of Tanzania.
- Mboweni, L. and Taole, M. J. (2022). Understanding Teacher Morale Among Primary School Teachers. *International Journal of Educational Methodology*, 8(1), 29-38.
- McNitt, W. D. (2003). *An analysis of urban elementary school teacher morale and school performance: Implications for leadership*. Saint Louis University.