

**แนวทางการสร้างขวัญกำลังใจตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครู
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์***
**GUIDELINES FOR BUILDING MORALE ACCORDING TO THE FOUR
SANGHA VATTHU PRINCIPLES OF SCHOOL TEACHERS
PARIYATTIDHAMMA, GENERAL EDUCATION DEPARTMENT, KALASIN
PROVINCE**

สามเณรกรวิทย์ สังรวมใจ¹, กชภัทร์ สงวนเครือ² และ สมศักดิ์ บุญปู้³

Sammanen Korawit Sangruemjai¹, Kotchaphat Sanguankhruea² and Somsak Boonpoo³

¹⁻³**วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**

¹⁻³Mahachulalongkornrajavidyalaya University, RoiEt Buddhist College, Thailand

Corresponding Author's Email: juejan.2499@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการสร้างขวัญกำลังใจ 2) ศึกษาวิธีการสร้างขวัญกำลังใจ และ 3) พัฒนาแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 92 รูป/คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการสร้างขวัญกำลังใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.50$, $SD = 0.41$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และให้เกียรติ ($\bar{x} = 3.74$, $SD = 0.63$) การปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม ($\bar{x} = 3.69$, $SD = 0.66$) และการส่งเสริมความก้าวหน้าและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.58$, $SD = 0.56$) ทั้งนี้ พบว่าจุดเด่นอยู่ที่บรรยากาศการสื่อสารแบบเปิดและการมีส่วนร่วม แต่ยังมีข้อจำกัดด้านความต่อเนื่องของการพัฒนาวิชาชีพและการติดตามผล

2. วิธีการสร้างขวัญกำลังใจประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนทุนและพัฒนาวิชาชีพ การจัดสวัสดิการและค่าตอบแทน การสื่อสารเชิงบวก การส่งเสริมความก้าวหน้า การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และการประเมินผลที่ชัดเจน โดยบูรณาการหลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา

* Received 10 April 2026; Revised 17 May 2026; Accepted 17 May 2026

3. องค์ความรู้ใหม่คือ “รูปแบบการบูรณาการสังคหัตถ์ 4 กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน” ซึ่งนำไปสู่แนวทางการพัฒนา 4 ประการ ได้แก่ การให้ การสื่อสารเชิงบวก การปฏิบัติเพื่อส่วนรวม และความเสมอภาคอย่างเป็นธรรม อันส่งผลต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของครูอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

คำสำคัญ: ขวัญกำลังใจ, สังคหัตถ์ 4, ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม

Abstract

This research aimed to: 1) examine the current state of morale building, 2) investigate methods for enhancing morale, and 3) develop guidelines for morale improvement based on the Four Sangahavatthu Principles among teachers in Buddhist Scripture Schools, General Education Department, Kalasin Province. A mixed-methods approach was employed. The sample consisted of 92 administrators and teachers, and 9 key informants. Research instruments included questionnaires and semi-structured interviews. Data were analyzed using mean, standard deviation, and content analysis.

The findings revealed that:

1. The overall morale level was moderate ($\bar{x} = 3.50$, $SD = 0.41$). The highest mean scores were found in creative and respectful communication ($\bar{x} = 3.74$, $SD = 0.63$), equitable and fair treatment ($\bar{x} = 3.69$, $SD = 0.66$), and the promotion of professional advancement and knowledge sharing ($\bar{x} = 3.58$, $SD = 0.56$). Communication was identified as a key strength; however, professional development lacked continuity and systematic follow-up.

2. The methods for enhancing morale comprised six aspects: professional development support, welfare and compensation, positive communication, career advancement, fair treatment, and clear performance evaluation, integrated with the Four Sangahavatthu Principles: generosity (*dāna*), kind speech (*piyavācā*), beneficial conduct (*atthacariyā*), and equality (*samānattatā*).

3. The study proposes a novel integrative model combining the Four Sangahavatthu Principles with six dimensions of human resource management, leading to four development approaches: giving, positive communication, beneficial conduct, and equitable treatment, which provide a systematic and sustainable framework for enhancing teachers' morale.

Keywords: morale building, Sangahavatthu IV, Buddhist Scripture School teachers

บทนำ

การศึกษาเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว โดยระบบการศึกษาที่มีคุณภาพมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ การพัฒนาสังคม และศักยภาพด้านนวัตกรรม (OECD, 2019) ในบริบทของประเทศไทย กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาภายใต้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 และยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2566–2580 โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ตลอดช่วงชีวิต การยกระดับสมรรถนะครู และการส่งเสริมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพลวัตของโลกในศตวรรษที่ 21 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2568)

การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ยังคงเผชิญข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง และเชิงระบบที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในด้านความไม่ชัดเจนของอัตลักษณ์ทางการศึกษา การขาดเอกภาพเชิงนโยบาย และข้อจำกัดด้านทรัพยากร ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และผลลัพธ์ของผู้เรียน (พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมานโณ (เสียนดอน), 2561) นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทดังกล่าวยังขาดกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่สามารถเชื่อมโยงมิติทางศาสนา วัฒนธรรม และหลักการจัดการสมัยใหม่เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

ในเชิงทฤษฎี ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา โดยแนวคิดด้านแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานได้รับการยืนยันว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพขององค์กร (Herzberg, 1959; Deci & Ryan, 2000) อย่างไรก็ตาม กรอบแนวคิดดังกล่าวส่วนใหญ่ตั้งอยู่บนฐานคิดตะวันตก ซึ่งอาจยังไม่ครอบคลุมบริบทเฉพาะของสถานศึกษาพระปริยัติธรรมที่มีมิติทางคุณค่าและวิถีปฏิบัติแตกต่างจากองค์กรทั่วไป ขณะที่หลักสังคหวัตถุ 4 อันประกอบด้วย ทาน ปิยาวจา อตถจริยา และสมานัตตตา เป็นกรอบแนวคิดเชิงพุทธที่มุ่งเสริมสร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และความสามัคคีในสังคม (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในเชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะกลไกเชิงพฤติกรรมองค์กรที่ช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายใน ความยุติธรรมเชิงองค์การ และความผูกพันต่อองค์กร อันสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Yukl, 2013)

จากบริบทดังกล่าว การพัฒนาองค์ความรู้เชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงหลักสังคหวัตถุ 4 กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาพระปริยัติธรรมยังมีอยู่อย่างจำกัด และยังขาดแนวทางเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของครูได้อย่างเป็นระบบ

และยั่งยืน ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เชิงบูรณาการและนำเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติที่มีฐานเชิงประจักษ์รองรับ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการสร้างขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์
2. เพื่อศึกษาวิธีการสร้างขวัญกำลังใจตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์
3. เพื่อเสนอแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยบูรณาการการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในลักษณะการออกแบบแบบลำดับขั้น (Sequential Explanatory Design) กล่าวคือ เริ่มจากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อศึกษาสภาพการสร้างขวัญกำลังใจของครู จากนั้นจึงดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายและขยายผลเชิงลึกและสุดท้ายสังเคราะห์ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจตามหลักสังคหวัตถุ 4 ทั้งนี้ มีการใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 7 แห่ง รวมทั้งสิ้น 120 รูป/คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 7 รูป/คน และครู 113 รูป/คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ กำหนดขนาดตามตารางของ Krejcie และ Morgan (1970) ได้จำนวน 92 รูป/คน และใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคำนึงถึงความครอบคลุมของบทบาทหน้าที่และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

2.3 สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ ผู้บริหาร 5 รูป และครูผู้สอน 4 รูป/คน รวม 9 รูป/คน คัดเลือกแบบเจาะจงจากผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการบริหารและการสร้างขวัญกำลังใจในสถานศึกษา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

3.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ พัฒนาจากคำสั่งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป และตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจตามหลักสังคหวัตถุ 4 ครอบคลุม 6 ด้าน จำนวน 48 ข้อ ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2563)

3.2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยพัฒนาจากกรอบแนวคิดการวิจัย และผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ

3.3 ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ พบว่า แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.60–1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) เท่ากับ 0.924 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการแจกและรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 92 รูป/คน โดยชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยและขอความยินยอมก่อนการตอบแบบสอบถาม

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 9 รูป/คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ร่วมกับการบันทึกเสียงและจดบันทึกภาคสนาม

ทั้งนี้ ผู้วิจัยคำนึงถึงจริยธรรมการวิจัย (Ethical Considerations) โดยการขอความยินยอมอย่างสมัครใจ (Informed Consent) การรักษาความลับของข้อมูล (Confidentiality) และการนำเสนอข้อมูลโดยไม่เปิดเผยตัวตนของผู้ให้ข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับข้อมูลทั่วไป และใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น โดยแปลผลตามเกณฑ์มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2563)

5.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดหมวดหมู่ข้อมูล การตีความเชิงความหมาย และการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญ

5.3 เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การตรวจสอบคุณภาพงานวิจัย ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ (Credibility) โดยการตรวจสอบข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) ความสอดคล้อง (Dependability) โดยการอธิบายขั้นตอนการวิจัยอย่าง

เป็นระบบ และความยืนยันได้ (Confirmability) โดยการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุนข้อค้นพบ รวมทั้งการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ระหว่างแหล่งข้อมูลและวิธีการวิจัย

ผลการวิจัย

1. สภาพการสร้างขวัญกำลังใจตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผล (ผลรวมทั้ง 6 ด้าน)

ข้อ	ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพการสร้างขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์	$\bar{x}$	SD.	แปลผล
1.	ด้านการสนับสนุนทุนการศึกษาและพัฒนาวิชาชีพครู	3.39	0.45	ปานกลาง
2.	ด้านการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสม	3.20	0.48	ปานกลาง
3.	ด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และให้เกียรติ	3.74	0.63	มาก
4.	ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.58	0.56	มาก
5.	ด้านการปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม	3.69	0.66	มาก
6.	ด้านการมีมาตรฐานการประเมินผลงานที่ชัดเจน	3.40	0.63	ปานกลาง
	รวม	3.50	0.41	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพการสร้างขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.50$, $SD = 0.41$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และให้เกียรติ ($\bar{x} = 3.74$, $SD = 0.63$) รองลงมาคือ การปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม ($\bar{x} = 3.69$, $SD = 0.66$) และการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.58$, $SD = 0.56$) ขณะที่ด้านการสนับสนุนทุนและพัฒนาวิชาชีพ ($\bar{x} = 3.39$, $SD = 0.45$) การมีมาตรฐานการประเมินผลงานที่ชัดเจน ($\bar{x} = 3.40$, $SD = 0.63$) และการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทน ($\bar{x} = 3.20$, $SD = 0.48$) อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพสะท้อนให้เห็นว่า จุดเด่นของสถานศึกษาอยู่ที่การสร้างบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิด การให้เกียรติซึ่งกันและกัน และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการทำงาน อย่างไรก็ตาม ยังพบข้อจำกัดในด้านความต่อเนื่องของการพัฒนาวิชาชีพ ความชัดเจนของระบบการยกย่องและประเมินผล ตลอดจนข้อจำกัดด้านทรัพยากรซึ่งส่งผลต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในระยะยาว

2. วิธีการสร้างขวัญกำลังใจตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้บริหารได้นำหลักสังคหวัตถุ 4 มาบริหารจัดการอย่างครอบคลุมใน 6 ด้าน ดังนี้

1. การสนับสนุนทุนการศึกษาและพัฒนาวิชาชีพ ใช้ ทาน จัดสรรทุนและงบอบรมผลงาน ปิยวาจา คอยชี้แนะให้กำลังใจ โดยมี อัตถจริยา วางระบบข้อมูลให้เข้าถึงง่าย และยึดสมานัตตตา กระจายโอกาสพัฒนาครูทุกคนอย่างเท่าเทียม

2. การจัดสวัสดิการและค่าตอบแทน มอบสวัสดิการและเงินช่วยเหลือ (ทาน) สื่อสารเกณฑ์และรับฟังความต้องการด้วยความสุภาพ (ปิยวาจา) พัฒนาระบบให้ตอบโต้ผู้ใช้ (อัตถจริยา) และปฏิบัติต่อครูพระ/ฆราวาสอย่างเสมอภาค (สมานัตตตา)

3. การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และให้เกียรติ ใช้ ทาน แห่งการรับฟังและให้อภัย สื่อสารด้วยความจริงใจและไม่ตำหนิในที่สาธารณะ (ปิยวาจา) แจ้งข่าวสารที่เป็นประโยชน์รวดเร็ว (อัตถจริยา) และเปิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกระดับอย่างเป็นมิตร (สมานัตตตา)

4. การส่งเสริมความก้าวหน้าและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนงบประมาณและเวลาพัฒนาตนเอง (ทาน) สร้างความเชื่อมั่นผ่านการโค้ชชิ่ง (ปิยวาจา) จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ PLC (อัตถจริยา) และเปิดเวทีให้ทุกคนนำเสนอผลงานอย่างต่อเนื่อง (สมานัตตตา)

5. การปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม จัดสรรทรัพยากรอย่างยุติธรรม (ทาน) ชี้แจงเกณฑ์ประเมินอย่างเปิดเผย (ปิยวาจา) สร้างมาตรฐานที่ตรวจสอบได้และผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่าง (อัตถจริยา) โดยวางตนเป็นกลางและยึดถือผลงานเป็นที่ตั้ง (สมานัตตตา)

6. การมีมาตรฐานการประเมินผลงานที่ชัดเจน ให้เกณฑ์ล่วงหน้าและโอกาสปรับปรุงงาน (ทาน) อธิบายผลอย่างสร้างสรรค์เข้าใจง่าย (ปิยวาจา) จัดทำคู่มือและประชุมชี้แจงเกณฑ์ที่ชัดเจน (อัตถจริยา) โดยใช้มาตรฐานเดียวกันผ่านคณะกรรมการที่เป็นกลาง (สมานัตตตา)

3. แนวทางการสร้างขวัญกำลังใจตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์

ผลการวิจัยสามารถสังเคราะห์แนวทางการสร้างขวัญกำลังใจของครูตามหลักสังคหวัตถุ 4 ได้เป็น 4 แนวทางสำคัญ ดังนี้

3.1 ทาน การสร้างความมั่นคงและบรรยากาศแห่งการเกื้อกูลการประยุกต์ใช้หลักทาน มุ่งเน้นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจใน 3 มิติ ได้แก่ (1) อามิสทาน โดยการจัดสวัสดิการงบประมาณด้านสุขภาพ และทรัพยากรทางการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (2) ธรรมทานหรือวิद्याทาน ผ่านการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ เช่น การอบรม การศึกษาต่อ และการให้คำปรึกษาเชิงวิชาการ เพื่อยกระดับศักยภาพของครู และ (3) อภัยทาน ซึ่งเน้นการให้กำลังใจ การรับฟังอย่างเข้าใจ และการให้อภัยต่อข้อผิดพลาด อันนำไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) และเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

3.2 ปิยวาจา การสื่อสารเชิงบวกเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรปิยวาจาถือเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างพลังและความผูกพันในองค์กร โดยเน้นการสื่อสารเชิงบวก การยกย่องชมเชยอย่างจริงใจในที่สาธารณะเพื่อเสริมสร้างความภาคภูมิใจ และการให้ข้อเสนอแนะเชิงพัฒนาในลักษณะส่วนตัวด้วยความสุภาพและเคารพศักดิ์ศรีบุคคล ในระดับการบริหาร ผู้บริหารควรใช้ภาษาที่สร้างสรรค์ โปร่งใส และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม รวมทั้งการสร้างปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระหว่างบุคลากร และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือและประสิทธิภาพ

3.3 อัตถจริยา การประพฤติปฏิบัติเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและความเป็นเอกภาพขององค์กรการใช้หลักอัตถจริยามุ่งเน้นการสร้างขวัญกำลังใจผ่านการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม โดยผู้บริหารควรแสดงบทบาทเป็นผู้นำเชิงแบบอย่าง (role model) ที่มีความเสียสละ โปร่งใส และเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของครู ขณะที่ครูและบุคลากรควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสาธารณะ มุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันในลักษณะกัลยาณมิตร สำหรับผู้เรียนในบริบทพุทธศาสนา ควรปลูกฝังบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมในการเคารพครูและดูแลทรัพยากรส่วนรวม เมื่อทุกภาคส่วนมุ่งเน้นประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ จะนำไปสู่ความเป็นเอกภาพและความยั่งยืนในการพัฒนา

3.4 สมานัตตตา การบริหารอย่างเป็นธรรมและเสมอภาคเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีสมานัตตตาเป็นหลักการสำคัญในการสร้างคุณธรรมและความไว้วางใจในองค์กร โดยผู้บริหารต้องยึดหลักความเป็นกลางและความเสมอภาคในการบริหารงาน ใช้กฎระเบียบที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้งส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมากกว่าการแข่งขัน การกระจายภาระงานควรสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นธรรม ตลอดจนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ การเป็นแบบอย่างในการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และเปลี่ยนความแตกต่างให้เป็นพลังของความสามัคคีในองค์กร

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ สามารถอภิปรายผลโดยบูรณาการกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีสมัยใหม่ร่วมกับหลักพุทธธรรมได้อย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. สภาพการสร้างขวัญกำลังใจของครู มุมมองเชิงทฤษฎีแรงจูงใจและพฤติกรรมองค์การ

ผลการวิจัยที่พบว่าขวัญกำลังใจของครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนถึงข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา โดยเฉพาะในมิติของสวัสดิการ ความก้าวหน้า และความชัดเจนของระบบประเมินผล ซึ่งสามารถอธิบายได้ผ่านกรอบแนวคิด Two-Factor Theory ที่ชี้ว่า ปัจจัยด้านสุขอนามัย (hygiene factors) เช่น ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน และนโยบายองค์กร เป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่หากไม่เพียงพอจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Herzberg, 1959) ในขณะเดียวกัน การที่ด้านการสื่อสารและความเป็นธรรมมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง สะท้อนบทบาทของ “แรงจูงใจภายใน” (intrinsic motivation) ซึ่งสอดคล้องกับ Self-Determination Theory (SDT) ที่เสนอว่าความต้องการพื้นฐานด้านความสัมพันธ์ (relatedness) และความเป็นอิสระ (autonomy) มีผลโดยตรงต่อความผูกพันและพลังในการทำงาน (Deci & Ryan, 2000) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสามารถอธิบายผ่านกรอบแนวคิด Organizational Justice Theory ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการรับรู้ถึงความยุติธรรมทั้งด้านกระบวนการ (procedural justice) และการปฏิบัติ (interactional justice) มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร (Colquitt et al., 2001) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจของครูผลดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยในบริบทพุทธบริหารการศึกษาที่พบว่า การบริหารที่เน้นเมตตาธรรมและการมีส่วนร่วมสามารถยกระดับขวัญกำลังใจของครูได้อย่างมีนัยสำคัญ (พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมมาโน, 2561)

2. การบูรณาการสังคหวัตถุ 4 กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ

ผลการวิจัยที่พบว่า การสร้างขวัญกำลังใจของผู้บริหารมีลักษณะเป็นการบูรณาการหลักสังคหวัตถุ 4 กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 6 ด้าน สะท้อนให้เห็นถึง “โมเดลการบริหารเชิงคุณค่า (Value-Based Management Model)” ที่ผสานมิติทางจริยธรรมเข้ากับประสิทธิภาพขององค์กรในเชิงทฤษฎี “ทาน” สามารถเชื่อมโยงกับแนวคิด Maslow’s Hierarchy of Needs ในระดับความต้องการพื้นฐานและความมั่นคง ขณะที่ “ปิยาวจา” สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงมนุษย์สัมพันธ์และการสื่อสารในองค์กร (Yukl, 2013) ซึ่งเน้นการสร้างคามไว้วางใจผ่านการสื่อสารเชิงบวกส่วน “อิตถจริยา” และ “สมานัตตตา” สามารถอธิบายผ่านกรอบ Prosocial Behavior และ Equity Theory ซึ่งเน้นการกระทำเพื่อ

ประโยชน์ส่วนรวมและความเป็นธรรมในการจัดสรรทรัพยากร (Adams, 1965) โดยการเรียนรู้ถึงความยุติธรรมมีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของชัยณรงค์ เขียวแก้ว (2567) ที่พบว่า การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุธรรมในการบริหารงานบุคคลสามารถยกระดับขวัญกำลังใจของครูในทุกมิติ โดยเฉพาะด้านความก้าวหน้าและการยอมรับในองค์กร

3. แนวทางการพัฒนาขวัญกำลังใจ: โมเดลเชิงองค์รวมและความยั่งยืน

ผลการวิจัยที่นำไปสู่การพัฒนาแนวทาง 4 มิติ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา สามารถอธิบายได้ว่าเป็น “Holistic Moral-Motivation Model” ที่บูรณาการมิติทางวัตถุ จิตใจ และสังคมเข้าด้วยกันโมเดลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิด Ethical Leadership ซึ่งเน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและความไว้วางใจในองค์กร (Yukl, 2013) รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิด Positive Organizational Behavior ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพเชิงบวกของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสุขในการทำงานในบริบทของสถานศึกษาพระปริยัติธรรม ซึ่งมีรากฐานทางศาสนา แนวทางดังกล่าวจึงไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อประสิทธิภาพเชิงองค์กร แต่ยังสอดคล้องกับมิติทางจิตวิญญาณและคุณค่าทางพุทธศาสนา อันเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้าง “ความผูกพันเชิงคุณค่า (value commitment)” ของครูต่อองค์กรผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับงานของเกสร แก้วคง (2566) ที่ชี้ว่า การส่งเสริมขวัญกำลังใจที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องครอบคลุมทั้งด้านสภาพแวดล้อม ความก้าวหน้าและความสัมพันธ์ในองค์กรอย่างสมดุล

องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในลักษณะของ “กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ” (Integrative Conceptual Framework) ที่เชื่อมโยงหลักสังคหวัตถุ 4 เข้ากับมิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยสามารถอธิบายกลไกการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของครูผ่านการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในบริบทของการบริหารการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรมกรอบแนวคิดดังกล่าวนำไปสู่การพัฒนาแบบจำลองเชิงแนวคิด (Conceptual Model) ที่มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ดังแสดงในภาพ “องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย” ซึ่งสามารถสังเคราะห์สาระสำคัญได้ดังนี้ผลจากการวิจัยทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ดังนี้

๑. ทาน การให้เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ	๒. ปิยวาจา คำพูดที่สร้างกำลังใจ	๓. อัตถจริยา ประโยชน์ส่วนรวม	๔. สมานัตตดา ลดความขัดแย้ง
๑.๑ อามิสทาน สนับสนุนสวัสดิการ คำรักพยาบาล รางวัล ของขวัญ อุปกรณ์การสอน เพื่อดูแลความเป็นอยู่ของครู	๒.๑ คำพูดสุภาพและให้เกียรติ ชมเชยในที่สาธารณะ โดยเฉพาะในที่สาธารณะ สร้างความมั่นใจ	๓.๑ ผู้บริหาร เป็นผู้นำที่เสียสละ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ และใส่ใจบุคลากร	๔.๑ ความเสมอภาคและ ยุติธรรม ปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ
๑.๒ ธรรมทาน แบ่งปันความรู้ จัดอบรมธรรมะ ส่งเสริมการศึกษา พัฒนาใจและสติปัญญา	๒.๒ ตักเตือนด้วยปรารถนาดี หลีกเลี่ยงคำพูดรุนแรง จริงใจและอ่อนโยน	๓.๒ ครูและบุคลากร ปฏิบัติหน้าที่ด้วย จิตสาธารณะ ร่วมกิจกรรมโรงเรียน-วัด มีจิตวิญญาณของผู้ให้	๔.๒ สื่อสารด้วยมิตรไมตรี รับฟังอย่างเปิดใจ สร้างความไว้วางใจ
๑.๓ อภัยทาน ให้กำลังใจ ยอมรับและให้อภัยใน ข้อผิดพลาด เสริมสร้างความมั่นใจและ ความผูกพัน	๒.๓ สื่อสารเชิงบวก ทั้งในประชุมและชีวิตประจำวัน สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น	๓.๓ สามเณรผู้เรียน ช่วยเหลือครู แบ่งปันกับเพื่อน และดูแลสมบัติส่วนรวม	๔.๓ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม กระจายงานอย่างเป็นธรรม แก้ไขความขัดแย้งอย่าง มีอาชีพ และเป็นแบบอย่างที่ดี
ผลลัพธ์: ครูมีขวัญกำลังใจสูง องค์กรมีความสุข มีคุณภาพ และเติบโตอย่างยั่งยืน			

จากแผนภาพองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ทาน (สวัสดิการและโอกาส) มุ่งเน้นการสนับสนุนครูอย่างรอบด้าน ประกอบด้วย “อามิสทาน” ได้แก่ คำรักพยาบาล รางวัล และอุปกรณ์การสอน “ธรรมทาน” ได้แก่ ทุน วิจัยและการอบรมพัฒนา และ “อภัยทาน” ได้แก่ การให้ออกาสเมื่อเกิดข้อผิดพลาด ทั้งนี้เพื่อ เสริมสร้างความมั่นคงทั้งทางกายและจิตใจ อันเป็นพื้นฐานสำคัญของขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน

2. ปิยวาจา (การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์) เน้นการใช้ถ้อยคำที่สุภาพและให้เกียรติ โดย การชื่นชมในที่สาธารณะ การตักเตือนในส่วนตัวอย่างเหมาะสม และการสื่อสารนโยบายอย่าง โปร่งใส เพื่อลดความคลุมเครือและความระแวง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น และเป็นมิตร

3. อัตถจริยา (การร่วมแรงร่วมใจ) มุ่งให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานด้วย ความเสียสละและรับผิดชอบ ขณะเดียวกันครูและบุคลากรมีจิตสาธารณะ ร่วมมือกันพัฒนา องค์กร และดูแลทรัพยากรของวัดและโรงเรียน โดยเปลี่ยนภาระงานให้เป็นการมีส่วนร่วมใน การสร้างประโยชน์ร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. สมานัตตดา (ความเสมอภาคและยุติธรรม) ยึดหลักความเท่าเทียมในการ ประเมินผลและการกระจายโอกาส โดยไม่เลือกปฏิบัติระหว่างครูพระและครูฆราวาส พร้อมทั้ง

วางตนอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ เพื่อลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรอย่างยั่งยืน

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่า สภาพการสร้างขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.50$) สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารขวัญกำลังใจมีพื้นฐานที่ดีในบางมิติ โดยเฉพาะด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่ควรพัฒนา ได้แก่ ระบบสวัสดิการ การสนับสนุนวิชาชีพ และการประเมินผลที่ขาดความชัดเจนและความเป็นระบบ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า การบูรณาการหลักสังคหวัตถุ 4 เข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 6 ด้าน ได้แก่ การจัดสรรทรัพยากรและสวัสดิการ (ทาน) การสื่อสารเชิงบวก (ปิยวาจา) การปฏิบัติเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (อัตถจริยา) และการบริหารอย่างเป็นธรรม (สมานัตตตา) สามารถเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความผูกพัน และความสามัคคีในองค์กรได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำหลักสังคหวัตถุ 4 ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดระบบรางวัลและแรงจูงใจ การสื่อสารเชิงบวก การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของครู และการจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาควรประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความร่วมมือ และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความสุขและประสิทธิภาพ
3. สถานศึกษาควรพัฒนากลไกการมีส่วนร่วม เช่น การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น การใช้ช่องทางสะท้อนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษามิติทางจิตวิญญาณและคุณธรรมของครูในเชิงลึก เพื่อพัฒนาแบบจำลองการเสริมสร้างขวัญกำลังใจที่มีความยั่งยืนและสอดคล้องกับบริบทเชิงพุทธ
2. ควรศึกษาพลวัตของการเสริมสร้างขวัญกำลังใจตามหลักพุทธธรรมในระดับองค์กร เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยเชิงกระบวนการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร
3. ควรพัฒนารูปแบบหรือโมเดลการสร้างขวัญกำลังใจสำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมโดยเฉพาะ และทดสอบประสิทธิผลของโมเดลดังกล่าวในบริบทที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มความสามารถในการประยุกต์ใช้เชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2568). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579. เรียกใช้เมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2568, จาก <https://www.moe.go.th>
- เกสร แก้วคง. (2566). แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก .ใน วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชัยณรงค์ เขียวแก้ว. (2567). การศึกษาการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชัยนาทตามหลักสังคหวัตถุธรรม. วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, 12(3), 70–85.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2563). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS (พิมพ์ครั้งที่ 18). เอส. อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- ธีระศักดิ์ อุ่นอารมณ์เลิศ. (2549). เครื่องมือวิจัยทางการศึกษา: การสร้างและการพัฒนา. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พระครูสังฆรักษ์สุพจน์ พรหมโณ (เสียนตอน). (2561). รูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา .ใน ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- OECD. (2019). *Education at a glance 2019: OECD indicators*. Paris: OECD Publishing.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.