



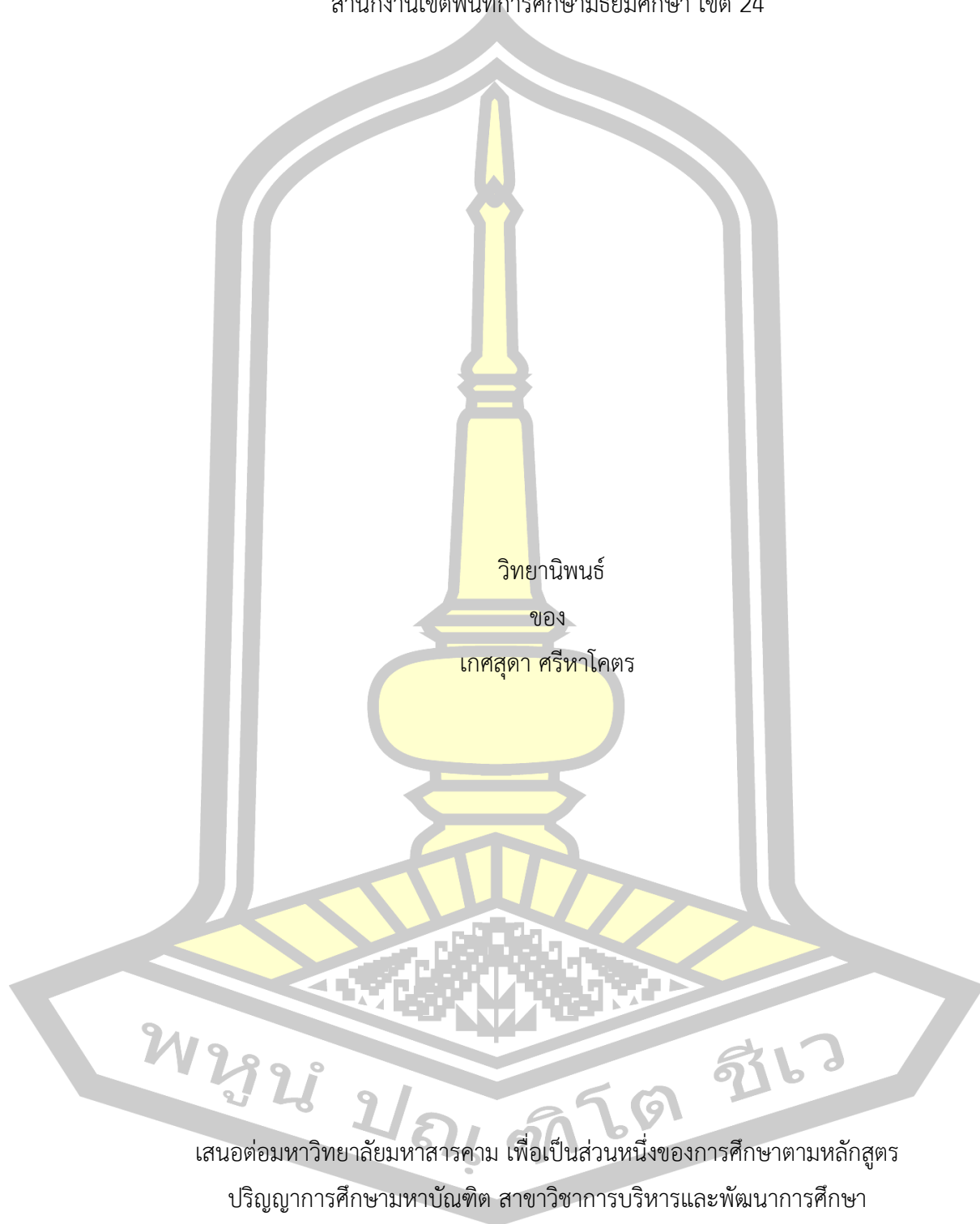
การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

วิทยานิพนธ์  
ของ  
เกศสุดา ศรีหาโคตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
กรกฎาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

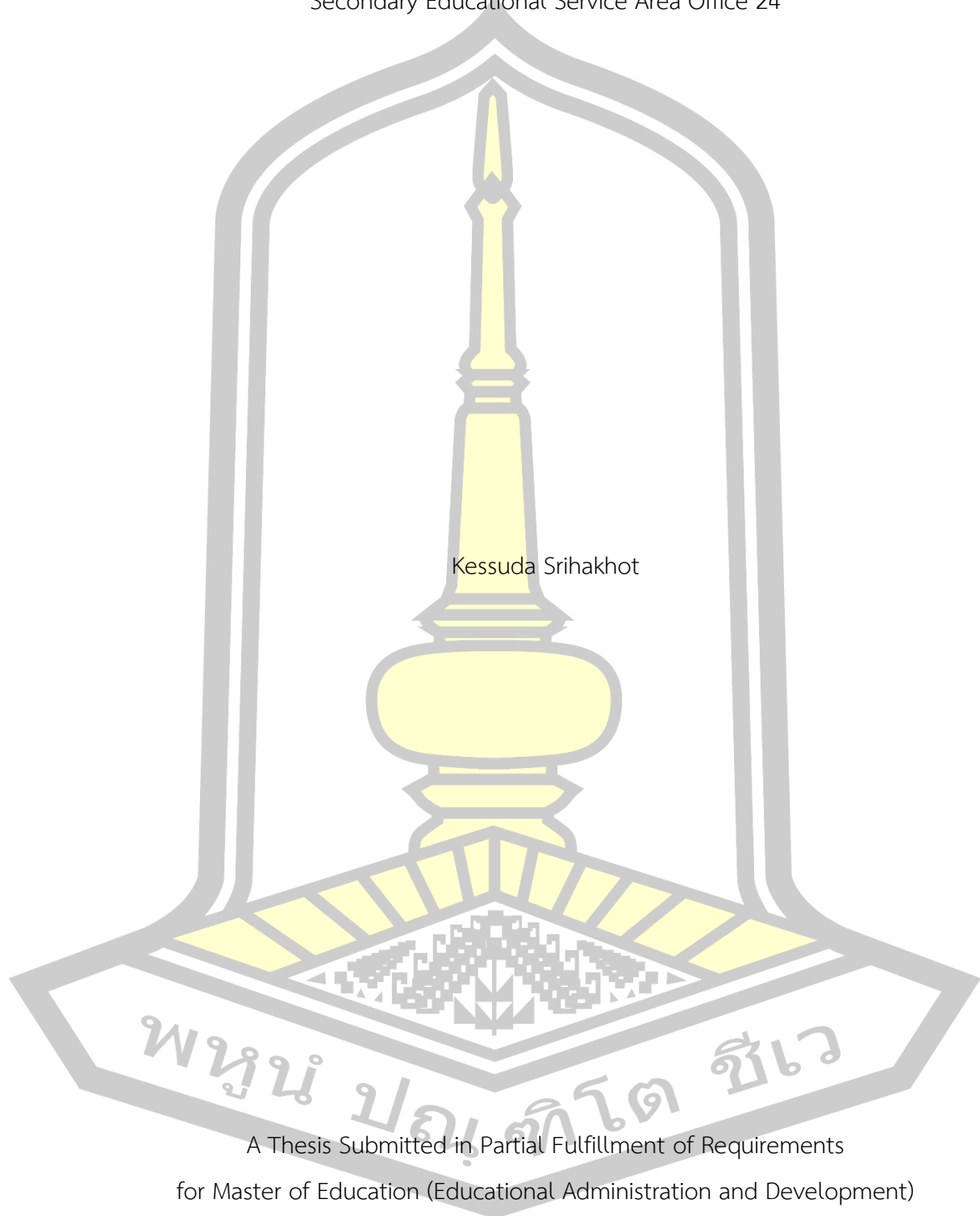


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กรกฎาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Development of Guidelines of Working Motivation of Teachers under the  
Secondary Educational Service Area Office 24



Kessuda Srihakhot

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Education (Educational Administration and Development)

July 2021

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวเกศสุตา ศรีหา  
โคตร แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ )

กรรมการ

(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ )

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24		
<b>ผู้วิจัย</b>	เกศสุตา ศรีหาโคตร		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	อาจารย์ ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2564

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 2. เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 คือ ครูจำนวน 320 คน เครื่องมือคือแบบสอบถาม โดยได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.60–1.00 ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน คือ 0.22-0.54 และค่าความเชื่อมั่นคือ 0.92 สภาพที่พึงประสงค์ คือ 0.23-0.58 และค่าความเชื่อมั่นคือ 0.92 ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 จำนวน 8 คน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า ตามลำดับ 2) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ประกอบด้วย 5 ด้าน 11 แนวทาง ดังนี้ ด้านที่ 1 ด้านนโยบายและการบริหารงาน ประกอบด้วย 1) แนวทางการบริหารให้เกิดความยุติธรรม 2) แนวทางการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) แนวทางการใช้อำนาจในการบริหารงาน ด้านที่ 2 ด้าน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย 1) แนวทางในการสร้างสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี 2) แนวทางในการสร้างความใส่ใจในการทำงานและการมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) แนวทางในการสร้างสภาพความเป็นอยู่ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านที่ 3 ด้านค่าตอบแทน ประกอบด้วย 1) แนวทางการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เกิดความเป็นธรรม 2) แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการพิจารณาการจ่ายโบนัสประจำปีสำหรับคุณครู 3) แนวทางการให้สวัสดิการต่าง ๆ กับคุณครู นอกเหนือจากส่วนที่ราชการจัดให้ ด้านที่ 4 ด้านการยอมรับนับถือ ประกอบด้วย 1) แนวทางในการเสริมแรงในปฏิบัติงานให้กับคุณครู ด้านที่ 5 ด้านความก้าวหน้า 1) แนวทางในการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของคุณครู ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : การพัฒนาแนวทาง, การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู



<b>TITLE</b>	The Development of Guidelines of Working Motivation of Teachers under the Secondary Educational Service Area Office 24		
<b>AUTHOR</b>	Kessuda Srihakhot		
<b>ADVISORS</b>	Surachet Noirid , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2021

#### ABSTRACT

The purposes of this research were: 1) to study the current state and the desirable state of working motivation of teachers under the secondary educational service area office 24. 2) to study the guideline for the development of working motivation of teachers under the secondary educational service area office 24. The research was divided into two phases. The first phase was studying of the current state, the desirable state, and the modified priority needs state of working motivation of teachers under the secondary educational service area office 24. The sample were 320 teachers in the secondary educational service area office 24. The research instrument used for collecting the data was the questionnaires. The index of item objective congruence between 0.60-1.00. The discrimination of the current state between 0.22-0.54 and the reliability was 0.92. The discrimination of the desirable state between 0.23-0.58 and the reliability was 0.92. The second phase was the studying the guideline for the development of working motivation of teachers under the secondary educational service area office 24. In this phase, were focus group discussion. The respondents were 8 educational experts.

The results are as follow: 1) To study the current state of working motivation of teachers under the secondary educational service area office 24 was at high level in overall. The desirable state was at very high level in overall. and the modified priority needs state of working motivation of teachers under the secondary educational service area office 24 were policy and administration, working environment, compensation, acceptance and respected and the Progress in order.

2) The guideline for the development of working motivation for teachers under the secondary educational service area office 24, which including 5 elements and 11 guidelines: element 1 policy and administration consisted of 1) guidelines management for justice 2) guidelines for inspirational working with subordinates 3) guidelines for the governing power. Element 2. working environment consisted of 1) guidelines for make a good relationships of subordinates 2) guidelines for attentiveness and responsible for the duties of subordinates 3) Guidelines for creating working living conditions of subordinates. Element 3 compensation consisted of 1) Guidelines for considering salary promotion to be fair 2) Guidelines for building morale encouragement for teachers By considering the annual bonus payment for teachers. 3) Guidelines for providing welfare to teachers except provided by the government. Element 4 acceptance and respected consisted of 1) Guidelines for enhancing work for teachers. Element 5 the Progress consisted of 1) Guidelines for Promoting the Professional Progress of Teachers. The results of the guidelines of working motivation of teachers under the secondary educational service area office 24 by 8 educational experts were suitability at a very high level and the possibility was at the high level.

Keyword : The Development of Guidelines, Guidelines of Working Motivation of Teachers



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วย ความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการให้คำปรึกษา แนะนำ และให้ความช่วยเหลือด้วยความเมตตาเสมอมา กราบขอบพระคุณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยต้องกราบขอบพระคุณท่านอย่างสูงยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินแนวทาง ขอบพระคุณผู้บริหาร ครู บุคลากร และเจ้าหน้าที่ ทั้งในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ที่ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวก และให้ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้

กราบขอบพระคุณ บิดา มารดา คณาจารย์ เพื่อนนิสิตสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา และบุคคลอันเป็นที่รัก ที่คอยให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา สนับสนุนงานวิจัยสำเร็จด้วยดี คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณบิดา มารดาบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนวิชาความรู้ และให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

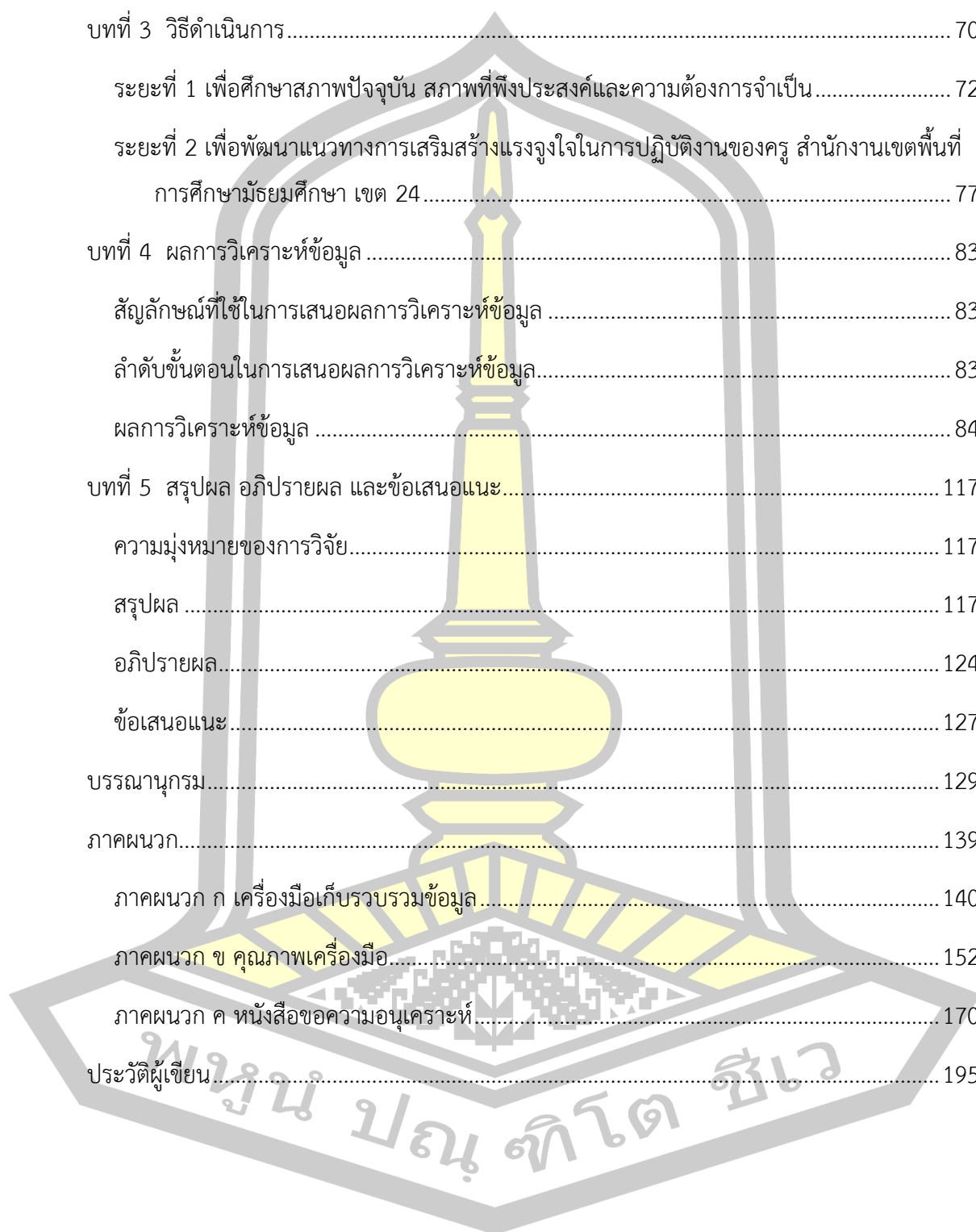
เกศสุดา ศรีหาโคตร

พูน ปณ ทิโต ชีเว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	11
ความต้องการจำเป็น.....	42
การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion : FGD).....	44
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24.....	53
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	55
งานวิจัยในประเทศ.....	55

งานวิจัยต่างประเทศ.....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการ.....	70
ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น.....	72
ระยะที่ 2 เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24.....	77
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	117
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	117
สรุปผล.....	117
อภิปรายผล.....	124
ข้อเสนอแนะ.....	127
บรรณานุกรม.....	129
ภาคผนวก.....	139
ภาคผนวก ก เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล.....	140
ภาคผนวก ข คุณภาพเครื่องมือ.....	152
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	170
ประวัติผู้เขียน.....	195



## สารบัญตาราง

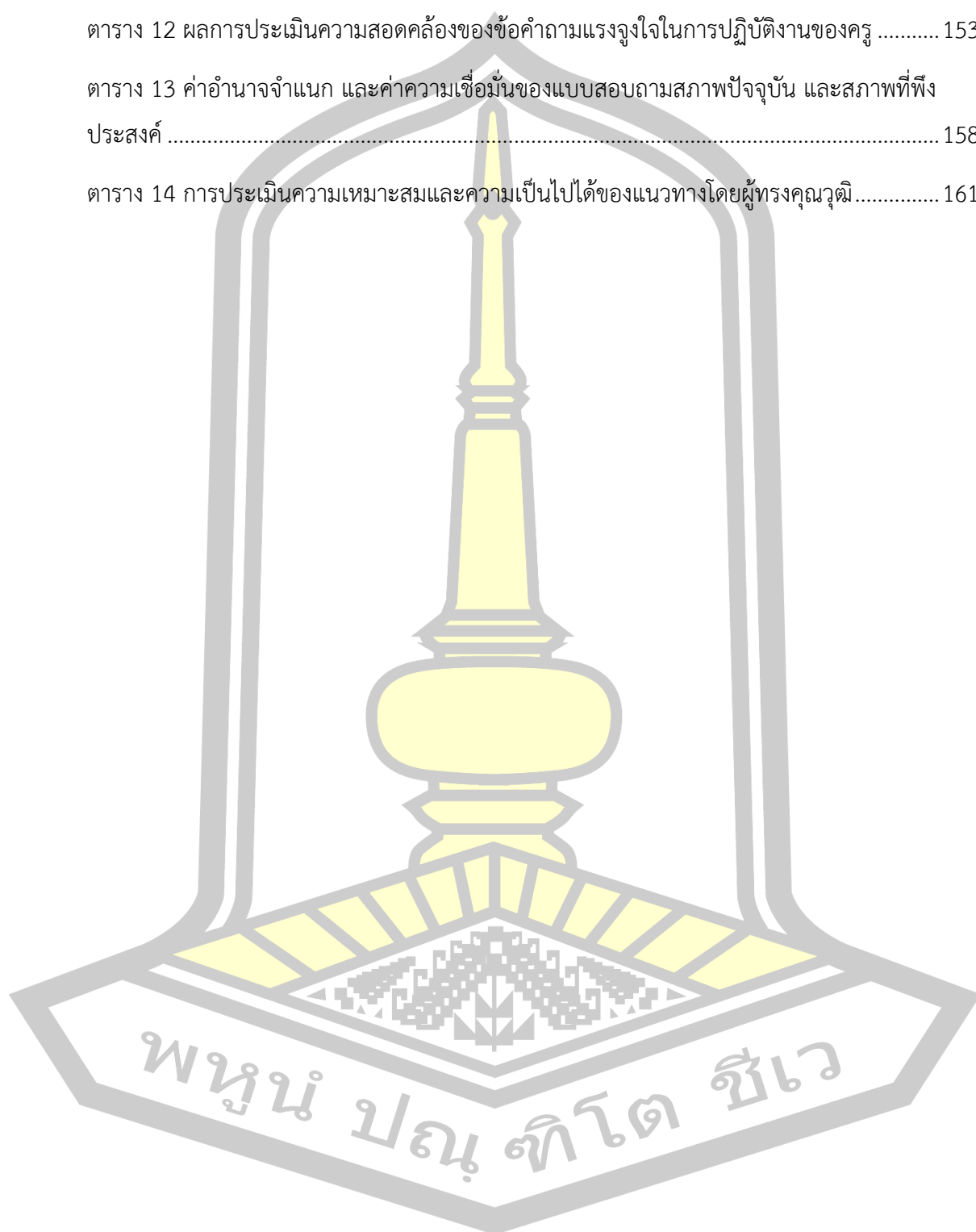
	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู .....	23
ตาราง 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	73
ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป .....	84
ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการ จำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวม.....	85
ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการ จำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านการยอมรับนับถือ .....	86
ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการ จำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านความก้าวหน้า .....	88
ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการ จำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านนโยบายและการบริหารงาน ..	89
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการ จำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน .	92
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการ จำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านค่าตอบแทน.....	96
ตาราง 10 ผลการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นจากแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับสภาพ ปัจจุบันของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 .....	97

ตาราง 11 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ..... 100

ตาราง 12 ผลการประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ..... 153

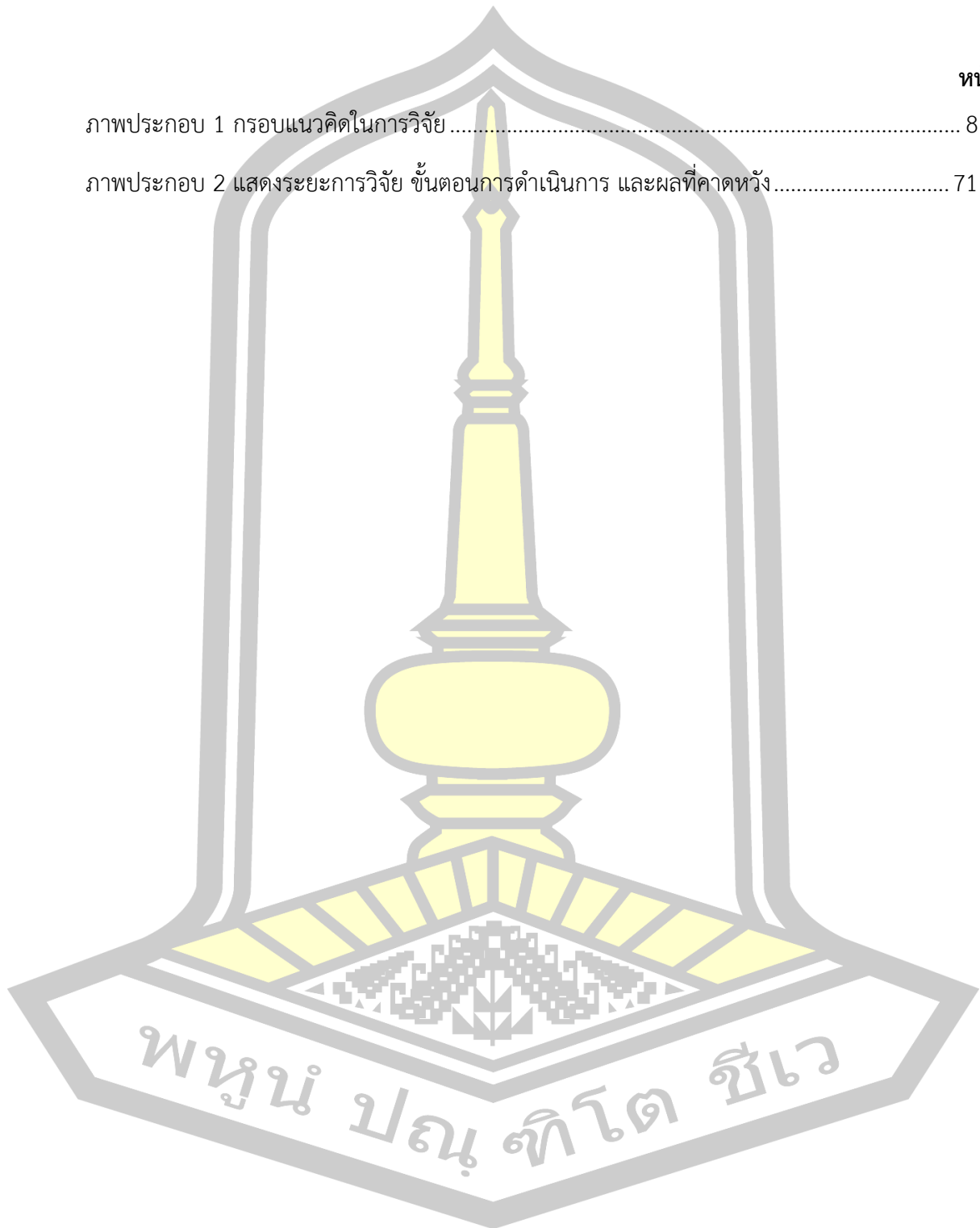
ตาราง 13 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ..... 158

ตาราง 14 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ..... 161



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
ภาพประกอบ 2 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	71



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การบริหารงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยต้องอาศัยทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ 4 ประการคือ บุคลากร เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ในบรรดาทรัพยากรการบริหารเหล่านี้ ทรัพยากรด้านบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน และบุคลากรเป็นผู้จัดหา และใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ คือ เงินทุน วัสดุ และอุปกรณ์ ตลอดจนดำเนินการจัดการให้เกิด ประสิทธิภาพได้ ดังนั้นผู้บริหารงานจึงต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญแก่บุคลากรขององค์กร ในปัจจุบันการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือของ บุคลากรทุกคนในองค์กร โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักความผูกพันกับองค์กร หากบุคลากร มีความผูกพันต่อองค์กรแล้วสิ่งที้องค์กรจะได้มากกว่างานคือ ร่างกายและหัวใจ การอุทิศตนทุ่มเท ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มกำลัง เป็นใจปกป้องชื่อเสียงภาพลักษณ์ขององค์กร ต้องการให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและมั่นคงยิ่งยั้งขึ้นไป ความผูกพันกับองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับ ความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านี้ไว้ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด

การส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญก่อให้เกิดผลประโยชน์ในฐานะ ที่บุคลากรเป็นกำลังสำคัญขององค์กร เพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานขององค์กรดำเนินไปอย่างมี ประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของนักการศึกษา มาสโลว์ (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552) กล่าวว่าไว้ว่า ความต้องการของคนทุก ๆ คนมีความต้องการ ซึ่งความต้องการนั้นมีอยู่มากมายหลายอย่าง และความต้องการจะมีตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ความต้องการเหล่านี้สามารถจัดเป็นลำดับขั้นได้ 5 กลุ่ม จากลำดับความต้องการขั้นพื้นฐานไปสู่ ความต้องการขั้นสูง ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) จากความต้องการ พื้นฐานในปัจจุบันนี้ทั้งหลายเพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) บุคคลเมื่อได้รับปัจจัย 4 แล้ว ก็อยากจะมี ความมั่นคงในสิ่งที่ได้รับ ความต้องการ ทางด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อน มีคนที่รัก และไว้วางใจ จะได้พูดคุย ปรีกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพราะโดยธรรมชาติของคนจะเป็นสัตว์สังคม ไม่ชอบอยู่ โดดเดี่ยว ชอบอยู่เป็นกลุ่ม เป็นสังคม ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) คือ

ต้องการให้คนอื่นเห็น คุณค่า เห็นความสำคัญ ยอมรับในความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ซึ่งองค์การอาจตอบสนองด้วยการ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้การยกย่อง ประกาศเกียรติคุณให้เหมาะสม ความต้องการที่จะสมหวังในชีวิต บรรลุถึงสิ่งที่เป็นสุดยอดปรารถนา (Self-Realization หรือ Self-Actualization Needs) ได้ แสดงความสามารถสูงสุดที่มีออกมา เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่มุ่งหวังในชีวิต ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะช่วยตอบสนองความต้องการส่วนนี้ได้โดยการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้ ซึ่งความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดเป็นแรงจูงใจอีกต่อไป ความต้องการจะเคลื่อนต่อไปสู่ความต้องการ 3 ในระดับที่สูงขึ้น (Satisfaction-Progression Process) นอกจากนี้ แมคคลีแลนด (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552) ได้สรุปว่า บุคคลจะเรียนรู้ความต้องการจากสังคมที่เกี่ยวข้อง ความต้องการจึงถูกก่อตัวและพัฒนาตลอดช่วงชีวิตของแต่ละคน และเรียนรู้ว่าในทางสังคมแล้ว บุคคลนั้นย่อมมีความต้องการที่สำคัญมีสามประการ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) และความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) ซึ่งสัดส่วนของความต้องการทั้งสามประการนี้ในแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน บางคนอาจมีความต้องการอำนาจสูงกว่าความต้องการด้านอื่น ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความต้องการ ความสำเร็จสูง เป็นต้น ซึ่งจะเป็นส่วนที่แสดงอุปนิสัยของคนคนนั้นได้ และเฮร์ซเบอร์ก (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552) ได้สรุปว่าความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของคนมีความแตกต่างกันคือ การที่บุคคลพอใจในงานไม่ได้หมายความว่าคนนั้นมีแรงจูงใจในงานเสมอไป แต่ถ้าคนใดมีแรงจูงใจในการทำงานแล้วคนนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดีได้ ซึ่งจากการศึกษาของเฮร์ซเบอร์ก พบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานจะมีอยู่ 2 ตัว ได้แก่ ปัจจัย ด้านตัวกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจโดยตรง ได้แก่ ปัจจัยในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง คือ การประสบความสำเร็จในงาน หรือได้ทำงานให้ประสบความสำเร็จ การได้รับการยอมรับนับถือจากอาชีพการงานนั้น ๆ การได้รับผิดชอบในงาน การมีโอกาสก้าวหน้าในงาน ส่วนปัจจัยบำรุงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) จะเป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่เกิดความไม่พอใจ ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่เป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่องาน ได้แก่ กฎ ระเบียบ นโยบายบริษัท การบริหารจัดการ การบังคับบัญชา ค่าจ้าง และค่าตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งทฤษฎีในกลุ่มนี้ทำให้เกิดการตระหนักในความต้องการต่าง ๆ และความแตกต่างในความต้องการเหล่านั้น จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของนักการศึกษาต่าง ๆ ดังกล่าว พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งหากบุคลากรมีแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานขององค์การ



ในการจัดการระบบศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรของชาตินั้น โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดหน่วยงานหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรของประเทศ โดยมีเป้าหมายหลักคือ การพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้การศึกษอบรมนักเรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติที่ดี เพื่อเป็นกำลังสำคัญของประเทศชาติต่อไป โดยเฉพาะสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับ ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา นั้น เป็นสถาบันทางการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด จึงมีความสำคัญมากและส่งผลถึงการพัฒนาสังคมเป็นอย่างมาก โดยประสิทธิภาพของโรงเรียนนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการอาคารสถานที่ แบบการเรียน การสอน สื่อการสอน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ (มีทนา วังถนอมศักดิ์, 2550) และคุณภาพการศึกษาที่ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นก็ขึ้นอยู่กับของบุคลากรโดยเฉพาะ “ครู” ดังนั้น ผู้บริหาร จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู พยายามสร้างความพอใจ ความผูกพัน และความตระหนักใน หน้าที่และความสำคัญของอาชีพของตน ผลักดันให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็ม ความสามารถ และการจะทำให้ครูปฏิบัติงานได้ดี ขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจที่ตีของครูที่ส่งผลต่อทัศนคติในการ ปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการเรียนการสอน บุคคลที่ทำงานในองค์กรบางคนก็ทำงาน อย่างขยันขันแข็งผลงานดีเด่น บางคนก็ทำงานอย่างเฉื่อยเมื่อยผลงานล่าช้า สรุปได้ว่า เป็นผลมาจากแรงจูงใจ (Motive) แรงจูงใจในการทำงานอาจเกิดขึ้นได้หลายตัวแปรทั้งที่เป็นปัจจัย ภายในและภายนอก ตัวแปรปัจจัยภายในหรือตัวแปรส่วนบุคคล (Individual variables) คือ แรงจูงใจอาจเป็นแรงผลักดันอารมณ์แรงปรารถนา ความไม่สมหวัง ความขัดแย้งในจิตใจ ฯลฯ ซึ่งกระตุ้นให้อยากทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จผล นอกจากนี้ปัจจัยภายในก็อาจจะเป็น ตัวแปรปัจจัยภายนอกหรือตัวแปรภายนอกตามสภาพการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รางวัลตอบแทน ตำแหน่งงาน การเลื่อนเงินเดือน อิทธิพลของเพื่อนร่วมงาน สภาพความสะอาดสบาย ในที่ทำงาน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้มีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานทั้งสิ้น (จรรยา นิลทรัพย์, 2553) การสร้างแรงจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารและหัวหน้างานที่จะต้อง สร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์กรหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานของ องค์กร เพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการความจำเป็นและเป็นความเดือดร้อนของบุคคลใน องค์กรได้ จะทำให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน (วันเพ็ญ หินขาว, 2552) ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้าง แรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานในองค์กร ของตน เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้เป็นเวลานาน ตลอดจนต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงาน ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานใน

หน่วยงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเทกำลังกาย ความคิด อุทิศเวลาให้กับองค์กร และนำพาองค์กรให้พัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (ชูชาติ โขติเสน, 2551)

ตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ.2561-2564 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2563) ซึ่งเป้าประสงค์คือ การยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเท่าเทียม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะและทักษะในศตวรรษที่ 21 อย่างมั่นคงและยั่งยืน สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ และเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และเอกลักษณ์จังหวัดกาฬสินธุ์ (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24) การดำเนินกิจการต่างๆให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้น แรงจูงใจจึงมีบทบาทที่สำคัญในการบริหาร ในทางตรงข้ามถ้าหน่วยงานใดไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้วก็จะไม่สามารถที่จะโน้มน้าวให้บุคคลปฏิบัติงาน และเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรหรือหน่วยงาน ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ผลงานก็ย่อมที่จะตกต่ำ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับแรงจูงใจและปลูกสร้างเสริมแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และประสบผลสำเร็จ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจและแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เพื่อทราบความต้องการแรงจูงใจของครู อันจะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถใช้เป็นแนวทางที่จะสร้างเสริมกำลังใจให้กับครู เพื่อให้ครูทุกคน เกิดแรงจูงใจที่ตีรวมไปถึงปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังและความสามารถต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 เป็นอย่างไร
2. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เป็นอย่างไร มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาบุคคลในองค์กรได้หรือไม่

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร
2. ได้ทราบความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24
3. ได้แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาบุคคลในองค์กรได้
4. หน่วยงาน ส่วนราชการ องค์กรอื่น ๆ สามารถนำแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาข้าราชการในหน่วยงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
  1. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
  2. ด้านความก้าวหน้า
  3. ด้านนโยบายและการบริหารงาน
  4. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน
  5. ด้านค่าตอบแทน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยการใช้แบบสอบถามตามความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยถือ

กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้ตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ซึ่งเป็นข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

## 2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น

1.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้วิจัยได้ ทำการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สิ่งพิมพ์ ฐานข้อมูลงานวิจัย และฐานข้อมูลวิชาการออนไลน์ ในเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และทำการวิเคราะห์ข้อมูล และสังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้

1.2 สสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยแบบสอบถามและเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.2.1 ประชากร ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จำนวน 1,921 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 55 โรงเรียน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 320 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางสำเร็จรูป Krejcie และ Morgan แล้วดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling)

1.2.3 ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือ จำนวน 5 คน

ระยะที่ 2 เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

2.1 สนทนากลุ่ม (Focus Group discussion) เพื่อหาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

2.3 ร่างสรุปแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 8 ท่านจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group discussion) ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

พหุบัณฑิต ชีวะ

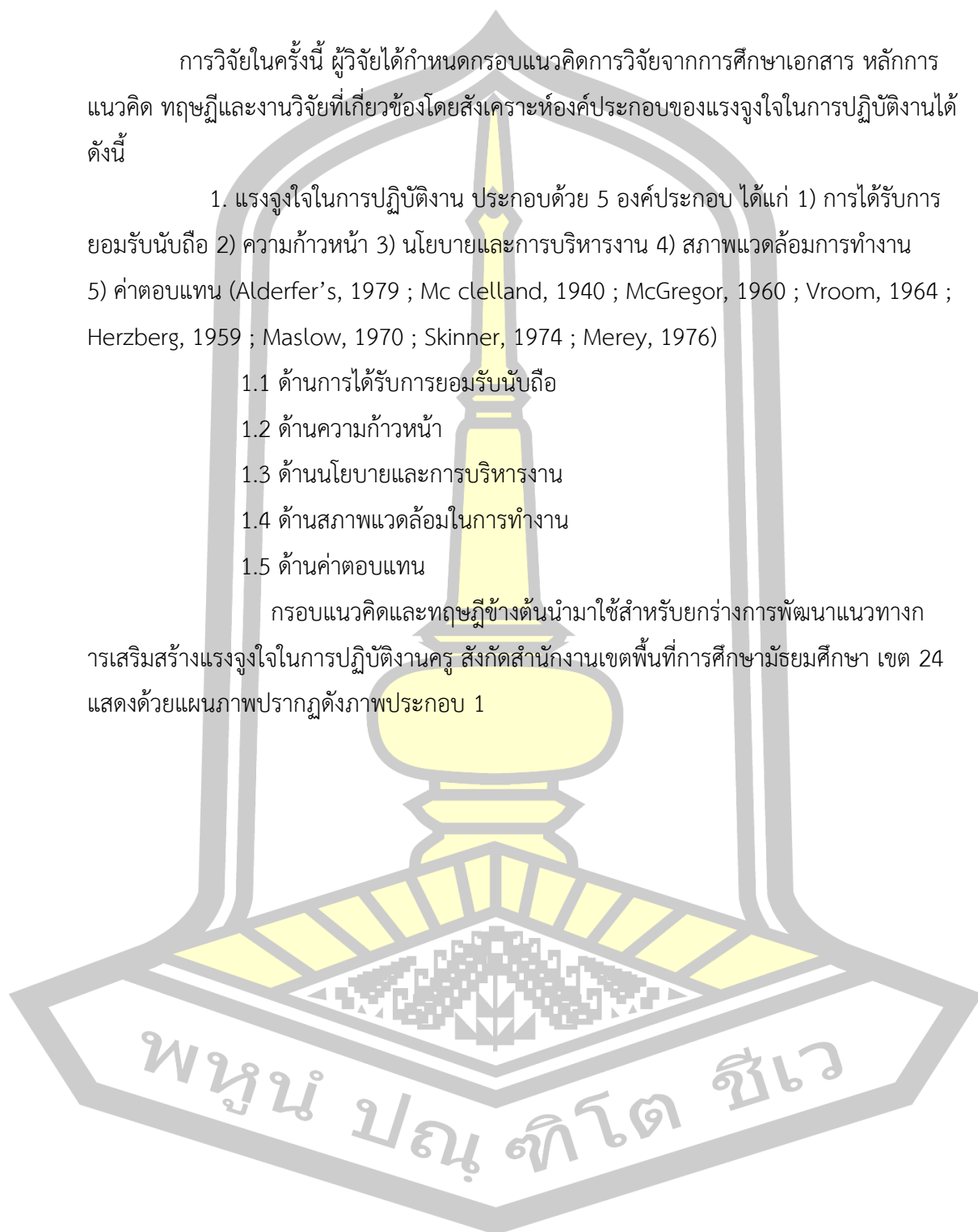
## กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

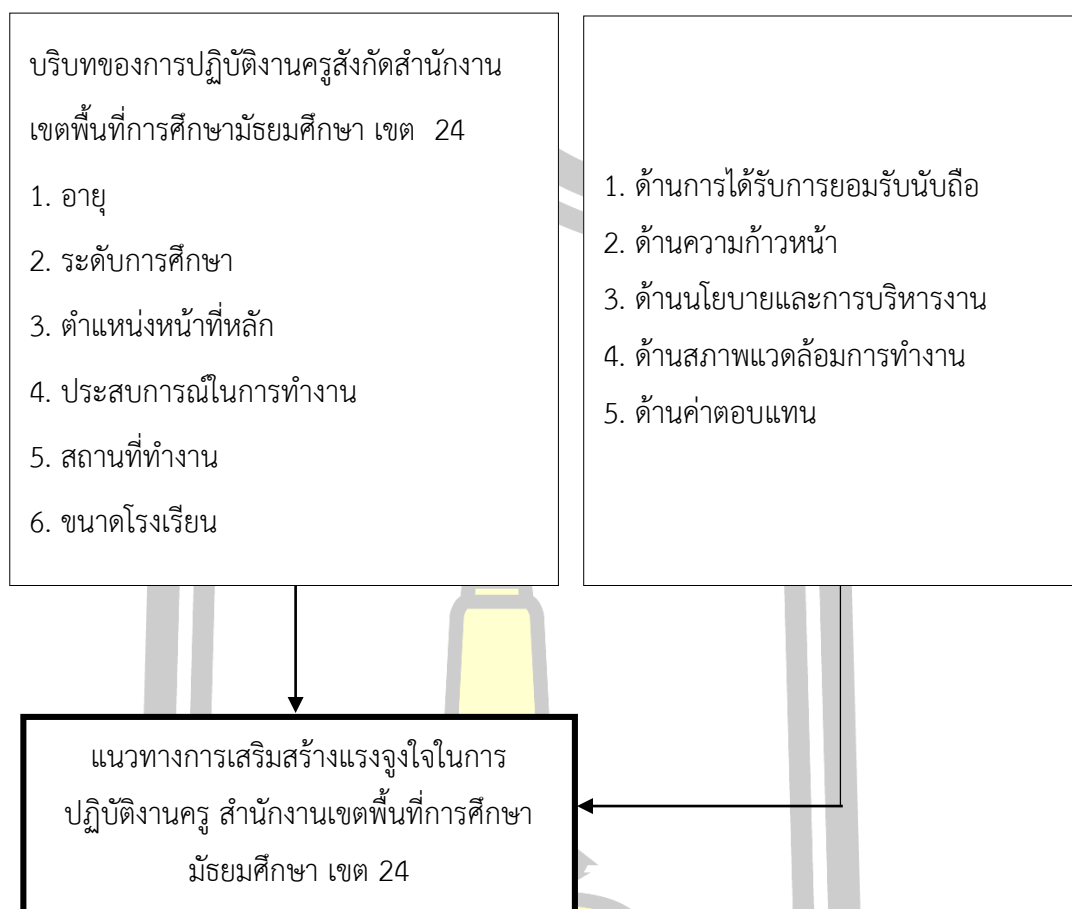
การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยสังเคราะห์องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การได้รับการยอมรับนับถือ 2) ความก้าวหน้า 3) นโยบายและการบริหารงาน 4) สภาพแวดล้อมการทำงาน 5) ค่าตอบแทน (Alderfer's, 1979 ; Mc clelland, 1940 ; McGregor, 1960 ; Vroom, 1964 ; Herzberg, 1959 ; Maslow, 1970 ; Skinner, 1974 ; Meray, 1976)

- 1.1 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
- 1.2 ด้านความก้าวหน้า
- 1.3 ด้านนโยบายและการบริหารงาน
- 1.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 1.5 ด้านค่าตอบแทน

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับยกร่างการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 แสดงด้วยแผนภาพปรากฏดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่
  - 1) การได้รับการยอมรับนับถือ
  - 2) นโยบายและการบริหารงาน
  - 3) ความก้าวหน้า
  - 4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน
  - 5) ค่าตอบแทน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การยอมรับว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าควรแก่การนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นกรอบของการดำเนินชีวิตเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม

3. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การบริหารทรัพยากรเพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยมีเป้าหมายของการบริหารงานบุคคล คือ การได้มาซึ่งมีความรู้ความสามารถเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงาน หลักการทั่วไปของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การกระทำใด ๆ ของฝ่ายบริหารที่จะทำให้บุคคลสองฝ่ายในหน่วยงาน คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติ เกิดความเข้าใจในหน้าที่ บทบาท และความสัมพันธ์ของงานจนมีแนวคิดที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

4. ความก้าวหน้า หมายถึง การเติบโตของการเป็นครู การพัฒนาอาชีพที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีปัจจัยสำคัญ คือ การกำหนดเป้าหมายของอาชีพ (Career Goal) ตลอดจนมีการวางแผนทางด้านอาชีพ (Career Planning) เพื่อให้ดำเนินไปตามเส้นทางอาชีพ (Career Path) ที่วางทิศทางไปสู่เป้าหมายไว้ การที่จะดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ได้ด้วยดีนั้นย่อมจะต้องมีการบริหารอาชีพ (Career Management) ที่ดีด้วย ซึ่งทุกกระบวนการควรใส่ใจอย่างเกี่ยวเนื่องกันด้วยดี เพื่อที่จะทำให้เส้นทางอาชีพของแต่ละคนก้าวสู่ความสำเร็จนั่นเอง

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลได้ทั้งสิ้นสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ทำงานในองค์กร เป็นสิ่งสะท้อนถึงความรู้สึกของคนที่มีต่องาน และผู้ร่วมงาน ถ้าทุกคนมีความรู้สึกที่ดีต่องาน ทุ่มเทกำลังใจกำลังความคิดและกำลังกายทำงานร่วมกันและช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แต่ในทางตรงข้าม สภาพแวดล้อมในการทำงานอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดภาวะกดดัน และส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้า ศักยภาพแวดล้อมในการทำงาน และสรุปความหมายสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบคนทำงาน ในขณะที่ทำงานอาจเป็นคน เช่น หัวหน้าผู้ควบคุมงานหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งของ เช่น เครื่องจักร เครื่องกล เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นสารเคมี เป็นพลังงาน เช่น อากาศที่หายใจ แสงสว่าง เสียง ความร้อน และเป็นเหตุปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม เช่น ชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น

6. ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อื่น ที่องค์กรให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล

7. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การดำเนินการใด ๆ ที่มีข้อกำหนดและปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ค่าพูดหรือสภาพการณ์ที่จะช่วยให้พฤติกรรมเกิดขึ้นอีก หรือสิ่งที่จะทำให้เพิ่มความน่าจะเป็นไปได้ของการเกิดพฤติกรรมเพิ่มพูนให้ดีขึ้นหรือมั่นคงยิ่งขึ้น

8. ครู หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

9. สภาพปัจจุบัน หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูในสถานศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แล้วนำมาศึกษาเพื่อสำรวจ ตรวจสอบหาปัญหาหรืออาการของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทาง หรือวิธีการในการแก้ปัญหาได้ถูกต้อง ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

10. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ความต้องการที่มีต่อแรงจูงใจครูในสถานศึกษา เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่วางไว้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

11. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 หมายถึง ระบบการจัดแบ่งเขตพื้นที่ การศึกษาการปกครองที่จัดแบ่งโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดระบบและ กระจายอำนาจการจัดการศึกษาในประเทศไทยให้ครอบคลุมมากขึ้น เดิมมีสำนักงานประจำแต่ละเขต พื้นที่การศึกษา ใช้ชื่อว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา...” (สพท.) และต่อมาได้มีการแบ่งเขตพื้นที่ การศึกษาออกเป็น 2 ระดับ คือ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ก็จะหมายถึงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาใน จังหวัดกาฬสินธุ์





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.2 ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.3 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.4 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. ความต้องการจำเป็น
3. การสนทนาแบบอิงกลุ่ม
4. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการทางการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้  
Walters (1978) แรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผล  
ทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย กล่าวอีกนัยหนึ่ง  
ก็คือ แรงจูงใจเป็นเหตุผลของการกระทำ นั่นเอง

Lovell (1980) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้  
บุคคลเกิดความมานะพยายาม เพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ

Loundon และ Bitta (1988) แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อม

Domjan (1996) อธิบายว่า การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำ กิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ธิดา สุขใจ (2548) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญคือความต้องการความพึงพอใจในการทำงาน จะนำมาซึ่งการปฏิบัติที่ดีของบุคลากร ทำให้บุคลากรมีความและจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

ศิริพร จันทศรี (2550) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกบุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้ หวงรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวงรางวัลหรือผลตอบแทน ดังนั้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ครูโรงเรียนเอกชนมีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จโดยเกิดจากความพึงพอใจจากภายในที่เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุข ไม่เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย ปฏิบัติงานโดยไม่ต้องกรังสิ่งตอบแทนเป็นผู้ที่รักงาน มีความตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

สุชาติ สุขบำรุงศิลป์ (2553) กล่าวว่า แรงจูงใจคือสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล เป็นแรงขับ เป็นพลังของแต่ละคนที่ทำให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งสำเร็จ โดยมีกระบวนการเกิดจากการที่มนุษย์ทุกคนมีความคาดหวังความต้องการ (Needs) และเป้าหมายในชีวิต ทำให้เกิดแรงขับ (Drive) เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (Goals) เพราะฉะนั้นแรงจูงใจจึงมีอิทธิพลในการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาทิศทางใดทิศทางหนึ่งและรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ เพื่อให้ตนเองนั้นได้ในสิ่งที่คาดหวังหรือต้องการ

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554) กล่าวว่า แรงจูงใจคือแรงผลักดันแรงกระตุ้นที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้น ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน สิ่งสนองเหล่านี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย นโยบาย การบริหารงานขององค์กร ค่าจ้าง

เงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

สรุปได้ว่า การจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจงใจ ให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด และพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่าแรงจูงใจด้วย

## 2. ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการการทำการเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกลึกใฝ่ในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ

1.2 เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอน และพอใจวิธีการสอน ทำให้เด็กมีความสนใจ ตั้งใจเรียน เป็นพิเศษ

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการ จะต้องมีบุคลิกภาพของผู้หน้าที่ดี เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

### 3. ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

James (อรุณ รักธรรม 2522) ได้ศึกษาและชี้ให้เห็นว่า การจูงใจนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานโดยเขาได้พบว่าตามปกติพนักงานจะทำงานโดยใช้ความสามารถ ร้อยละ 20-ร้อยละ 30 แต่ถ้าหากพนักงานได้รับการจูงใจ พวกเขาจะใช้ความสามารถประมาณ ร้อยละ 80-ร้อยละ 90 การจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ตามปกติเรามีความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่างหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้คือแรงจูงใจ เพราะฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่าการจูงใจเป็นการสร้างพลังความสามารถออกมาเพื่อให้ประสบผลความสำเร็จตามเป้าหมาย

สมยศ นาวาการี (2533) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อคนงานในฐานะสิ่งที่มีชีวิตจิตใจคอยดูแลสวัสดิการ เพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้ต้อยอยู่เสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยอันสำคัญที่จะสร้างความพอใจให้กับพนักงานและสร้างความสำเร็จทั้งในความต้องการของพนักงานเองและบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2534) ชี้ให้เห็นความสำคัญของการจูงใจ อาจแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคลากรคือ ช่วยให้องค์กรได้คนที่มีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย และรักษาคนดี ๆ เหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรต่อไปนาน ๆ
2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ
3. ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สนองต่อความต้องการของบุคลากรและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ ไม่เบื่อหน่ายงานและทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์จากความสำเร็จของการจูงใจ

วินัย โภยดุลย์ (2537) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร แรงจูงใจทำให้เกิดการเริ่มต้นของพฤติกรรม ควบคุมทิศทางการทำงานทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็งานอะไร สิ่งสำคัญที่สุดคือทำให้งานสำเร็จได้ผลดีคิดความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงาน พฤติกรรมที่แสดงออกก็จะเป็นไปในลักษณะเหนื่อยหน่าย ไม่ตั้งใจ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ดังนั้น ถ้าพิจารณาจะเห็นได้ว่าการจูงใจมีความสำคัญดังนี้

1. เป็นตัวพลังแรงจูงใจที่เกิดจากแรงผลักดันทางสรีรวิทยาในร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย จะทำให้ร่างกายมีพลังมากขึ้น เช่น ทารกเมื่อหิวจะไม่ยอมนอน แต่จะร้องไห้ดิ้นรน จนกว่าจะได้รับอาหารบำบัดความหิว เราจะพบบ่่อยว่าคนจะแบกของหนักไฟได้โดยไม่รู้สึเหนื่อย เนื่องจากกลัวว่าของจะถูกไฟไหม้ สรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม
2. เป็นแรงเสริม การที่บุคคลแสดงควมถึของพฤติกรรมเพิ่มขึ้น เป็นผลเนื่องมาจากการที่บุคคลมีแรงจูงใจที่จะแสดงพฤติกรรมนั้น เช่น เมื่อบุคคลช่วยเหลือคนอื่นและได้รับคำชมเชย เขาก็จะแสดงพฤติกรรมเช่นนี้อีก เพราะได้แรงเสริมทางสังคมคือคำชมเชย

พรสวรรค์ ศิรศานันท์ (2555) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจต่อการบริหาร ซึ่งผู้นำควรคำนึงถึง 7 ประการ ดังนี้

1. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
2. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์การ
3. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อบุคลากร
4. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างทีมงานความสามัคคีของบุคลากรในองค์การ
5. แรงจูงใจช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือศรัทธาในองค์การ
6. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกตำแหน่ง
7. แรงจูงใจของผู้บริหารและบุคลากรทุกคน ช่วยให้องค์การมีคุณภาพสูงขึ้น

สัมมา ธรนิธย์ (2556) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีการตอบสนองต่องาน และวิธีการขององค์การที่แตกต่างกันไปแรงจูงใจผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การจูงใจเป็นการรวมพลังเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้ร่วมงานในการทำงาน ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมทำให้ขยันขันแข็งกระตือรือร้น กระทำกิจการงานให้ประสบความสำเร็จได้ดีกว่าผู้ที่ทำงานเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ
2. การจูงใจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายาม มีความมานะอดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอย หรือลดละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง

3. การจูงใจสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน การค้นพบช่องทางการทำงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่าเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นและรับผิดชอบต่องาน ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ และมีวินัยในการทำงาน

พิมสิริ ดิยะโคตร และคณะ (2556) การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่า อะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีการทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงเมื่อดิ้นรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน จนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

การใช้กลยุทธ์เพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการนั้น มีใช้ของใหม่ที่เพิ่งเริ่มเกิดขึ้นในเร็ว ๆ นี้ ในสมัยโบราณก็มีการใช้วิธีการดังกล่าวทั้งกับมนุษย์ด้วยกัน และกับสัตว์ที่จัดเป็นผู้ร่วมงานด้วยเช่นกัน กลยุทธ์ที่นำมาใช้บางประการเป็นไปได้โดยทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพอใจ สมครใจที่จะทำ กลยุทธ์บางประการแม้จะได้ผลในการสร้างแรงกระตุ้นให้ทำงานได้มากขึ้น แต่ผู้ปฏิบัติอาจมีเจตคติทางลบต่อผู้บริหาร เพราะถูกเอารัดเอาเปรียบเกินไป หรือบุคคลภายนอกอาจมองโดยไม่ยอมรับนัก เพราะเอารัดเอาเปรียบกัน

การทำความเข้าใจเรื่องความสำคัญของการจงใจในการทำงานอาจโดยตั้งปัญหาถาม-ตอบ เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนบางคนที่เราพบเห็นในชีวิตประจำวัน ตัวอย่างรายการปัญหา เช่น เพราะอะไรนักวิทยาศาสตร์บางคนจึงใช้เวลามากมายเหลือเกินอยู่ในห้องทดลอง บางคนใช้เวลาส่วนใหญ่เกือบตลอดชีวิตของเขาที่เดียวเพื่อการทดลองนั้น ๆ เพราะอะไรนักกีฬาบางคนจึงสู้ทนเหนื่อยยากกับการฝึกซ้อมซ้ำ ๆ ซาก ๆ เป็นเวลาแรมเดือน แรมปี ก่อนเข้าแข่งขันกีฬานัดสำคัญ เพราะอะไรคนบางคนจึงยอมอดทน เสียสละ ทำงานหนัก และใช้พลังทั้งหมดในตัวตลอดชีวิตของเขา เพื่อการค้นพบโลกอนาคตในบางลักษณะที่ยังไม่มีใครพบได้มาก่อน ในขณะที่คนบางคนทำในลักษณะเดียวกัน แต่เพื่อการค้นหาร่องรอยอดีตของโลกดึกดำบรรพ์ไม่สนใจใฝ่รู้ในโลกอนาคต เป็นต้น

กล่าวสรุปเป็นข้อ ๆ ถึงความสำคัญของการจงใจในการทำงานได้ดังนี้

### 1. การจงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล

พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในกาทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจงใจในการทำงานสูงย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าขาม เย็นขาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

### 2. การจงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล

ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

### 3. การจงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล

การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคน เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจงใจในการทำงานสูง เมื่อดิ้นรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดเลยพยายามแก้ไขให้ดีขึ้น

ในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

#### 4. การจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล

บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

สรุป องค์การใดที่มีทรัพยากรบุคคลซึ่งมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมส่งผลให้องค์การนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการเจริญก้าวหน้า เพราะพนักงานดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่และโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย เพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งซึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้า ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้น ช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมาย และช่วยสร้างคนให้ได้ดีได้เพราะการทำงานเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ ทำให้ชีวิตมีคุณค่า

#### 4. องค์ประกอบของแรงจูงใจการปฏิบัติงาน

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529) กล่าวว่า แรงจูงใจ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ประการ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันซึ่งมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน คือ

1. ความต้องการ (Needs) คำอธิบายความต้องการที่ดีที่สุด คือ ความไม่พอเพียง (Deficiency) หากมองในภาวะสมดุลของมนุษย์เรา (Homeostatic sense) ความต้องการเกิดขึ้นเมื่อเกิดการไม่สมดุลทางด้านร่างกายหรือจิตใจ

2. แรงขับ (Drives) แรงขับจะถูกสร้างขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดน้อยลง เราอาจให้ความหมายของแรงขับง่าย ๆ ว่า การไม่พอเพียงกับทิศทาง (Deficiency with direction)

3. เป้าหมาย (Goals) จุดสุดท้ายของวงจรการจูงใจ คือ เป้าหมายที่ใช้ในวงจรการจูงใจ หมายความว่า สิ่งหนึ่งที่จะเป็นอะไรก็ได้ที่เทียบเท่าความต้องการ และลดแรงขับให้น้อยลงได้ ดังนั้น การได้รับเป้าหมายอันหนึ่งจะหมายถึงการทำให้สภาพทางด้านร่างกาย หรือจิตใจ ฟื้นฟูสภาพที่มีความสมดุล และจะลดแรงขับให้หมดไป แรงจูงใจจึงเป็นส่วนสำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย นักจิตวิทยาให้เหตุผลตามการแสดงพฤติกรรมแบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าของกิจกรรมที่ทำด้วยความเต็มใจ โดยถือว่าการบรรลุผลสำเร็จในกิจกรรมนั้นเป็นรางวัลอยู่แล้วในตัวและแรงจูงใจภายนอก



หมายถึง การกระทำกิจกรรมที่เกิดความมุ่งหวังผลจากสิ่งอื่นที่อยู่นอกเหนือจากกิจกรรมนั้น ไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย

กัมพล ลีลาประภาภรณ์ (2540) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานและการทำงานนั้น ถ้าบุคคลมีความรู้สึกพร้อมเสียสละ อุทิศร่างกาย แรงใจ และสติปัญญาให้แก่งาน และทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลมีความรู้สึกไม่พอใจต่องานการทำงาน จะไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เพียงแต่ทำงานตามหน้าที่ให้เสร็จไปแต่ละวันเท่านั้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ได้ให้ความหมายของการจูงใจ (Motivation) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ ความพยายาม หรือพลังภายในตนเอง รวมทั้ง การเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ และสร้างแรงจูงใจสูงสุด จากความหมายและแนวคิดที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ อาจสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดการกระทำ หรือแสดงพฤติกรรมด้วยความตั้งใจเต็มใจ และพึงพอใจในงานที่ทำ โดยได้รับการถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าหรือสิ่งจูงใจจากความคาดหวัง และความต้องการของแต่ละบุคคลซึ่งจะมีความแตกต่างกันออกไป เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองก็จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและมีพลังผลักดันในการทำงานทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานเพิ่มมากขึ้น อันจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

จุมพล หนิมพานิช และคณะ (2544) ได้ให้ความสำคัญของการจูงใจว่า โดยทั่วไป ผู้บริหารหรือองค์กรต่างตระหนักว่า การที่จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานในองค์กร อย่างเต็มที่ไม่ใช่เรื่องง่าย ส่วนใหญ่จะทำงานเต็มที่ก็ต่อเมื่อรู้ว่าได้รับเครื่องล่อใจที่ดีและเหมาะสมที่จะ ทำให้พวกตนมีความพึงพอใจ นั่นหมายความว่า คนทั่วไปจะทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารต้องตระหนักถึงเครื่องล่อใจ หรือสิ่งจูงใจ ซึ่งบางครั้งอยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น โบนัส ค่าคอมมิชชั่น การแบ่งปันกำไร แต่บางคนอาจไม่ต้องการเครื่องล่อใจเป็นรูปของเงินแต่กลับต้องการ คำชม การให้เกียรติ การยกย่อง ให้ความรัก ชื่อเสียง ดังนั้นแสดงว่าผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจูงใจไม่ว่าจะเป็นความสำคัญของการต่อผู้บริหารหรือแม้แต่ตัวบุคลากรเอง ดังนี้ คือ

1. ความสำคัญของการจูงใจต่อองค์กรช่วยทำให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาทำงานด้วยกัน หากผู้บริหารมีวิธีการจูงใจที่เหมาะสมทำให้ผู้ร่วมงานอยากอยู่ต่อ นำไปสู่การทำให้ คนดีหรือคนที่ตั้งใจในการทำงานทุ่มเทกำลังความสามารถที่ตนมีให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

2. ความสำคัญของการจูงใจต่อผู้บริหาร ในแง่ที่ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงานและที่สำคัญคือ ช่วยเอื้ออำนวยต่อการสั่งการหรืออำนวยความสะดวก

3. ความสำคัญของการจูงใจต่อบุคลากร คือ ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและสนองความต้องการของตนเองไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคคลได้รับความยุติธรรมจากองค์การและฝ่ายบริหารที่นำไปสู่การมีขวัญกำลังใจในการทำงาน จากความสำคัญของแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้นจึงเห็นจึงสรุปว่า ในแง่ของจิตวิทยาองค์การจะมีการศึกษาทัศนคติและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล โดยมีความเชื่อว่าพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่จะแสดงออกมาอย่างไรนั้น ปัจจัยหนึ่งจะเกิดมาจากแรงจูงใจของแต่ละบุคคลแทบทั้งสิ้น ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาเรื่องเหล่านี้ให้เข้าใจและทำหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ทำงานด้วยความรู้สึกพึงพอใจ ซึ่งจะทำให้เขามีความทุ่มเทและความเอาใจใส่ต่องานที่ทำและนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานอย่างสูงสุดในทางตรงกันข้าม หากบุคคลขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้วอาจนำไปสู่ความรู้สึกเบื่อหน่าย เฉื่อยชาในการทำงาน การขาดงาน การลางาน การขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานการลาออกจากงาน ฯลฯ ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การในที่สุด

วีริช สงวนวงศ์วาน (2546) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ ความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน การจูงใจในองค์การจึงมีผลมาก ทั้งผลงานที่ให้กับองค์การในขณะที่พนักงานผู้นั้นได้รับผลตอบแทนด้วย

อารี พันธุ์มณี (2546) กล่าวว่า พฤติกรรมอันเกิดจากแรงจูงใจเกิดขึ้นจากความต้องการและแรงขับ ทำให้เกิดแรงจูงใจมีผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรม แต่บางครั้งพบว่าพฤติกรรมที่ควรเหมือนกันกลับมีความแตกต่างกัน ทั้ง ๆ ที่แรงขับชนิดเดียวกัน เช่น นักศึกษาต้องการสอบได้ บางคนก็ขยันท่องหนังสือด้วยตนเอง บางคนหาซื้อข้อสอบมาฝึกหัดทำ บางคนทบทวนในข้อสอบ เป็นต้น การที่บุคคลมีพฤติกรรมแตกต่างกัน เนื่องมาจากสาเหตุ 2 ประการ คือ

1. ความต้องการที่เกิดจากภายในอินทรีย์ ได้แก่ ความต้องการทางสรีระหรือความต้องการทางชีวภาพต่าง ๆ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ เป็นต้น
2. ความต้องการที่เกิดจากภายนอกอินทรีย์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นอิทธิพลของสังคม ได้แก่ ความต้องการประสบความสำเร็จ ความต้องการที่จะมีอำนาจและความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motives) เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมจูงใจ จากตัวอย่างพฤติกรรมจูงใจในการทำงานที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ว่าด้วยความหมายของการจูงใจ ในเรื่องพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่บัญชี พนักงานขาย และผู้จัดการฝ่ายบุคคล จากตัวอย่างดังกล่าวซึ่งแสดงให้เห็นว่าความต้องการคำชมทำให้เจ้าหน้าที่บัญชีตั้งใจทำบัญชีให้เรียบร้อย ความหวังที่จะได้รับความดีความชอบพิเศษ ทำให้พนักงานขายมาทำงานสม่ำเสมอ

และตั้งใจทำ ยอดขายความรักศักดิ์ศรีในตัวเองของผู้จัดการฝ่ายบุคคล ทำให้ตั้งใจทำงานเป็นอย่างดี จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการจูงใจมีใช้อยู่ ๆ จะเกิดขึ้นมาเองต้องมีสิ่งจูงใจ สิ่งที่ถูกใจนั้นเรียกว่า “แรงจูงใจ” ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันใกล้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ปลายทางมีแนวคิดและคำอธิบายมากมายที่กล่าวถึงลักษณะและที่มาของแรงจูงใจ แนวคิดและคำอธิบายดังกล่าวแม้จะพูดถึง สิ่งเดียวกันแต่มีจุดเน้นที่ต่างกันไป

ถนนรัฐ ชะลอเลิศ (2549) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ภารดี อนันต์นาวิ (2551) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้น (Drives) ตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและช่วยให้พฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมคงสภาพอยู่ได้ ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานของบุคคล 3 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะของบุคคล (Individual characteristics) เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลแต่ละคนไม่เหมือนกัน ในการทำงานแต่ละบุคคลจะนำคุณลักษณะเฉพาะของตนเข้าไปในหน่วยงานหรือสถานการณ์การทำงาน และเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลจะทำงานเป็นอย่างไร โดยทฤษฎีแรงจูงใจ ของ วรูม (Vroom, 1970) ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะเฉพาะของบุคคลในการทำงาน 3 ประการ ได้แก่

1.1 ความสนใจ (Interests) เป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล คนที่ทำงานด้วยความสนใจในงานนั้นมักจะตั้งใจในงานมากเป็นแรงจูงใจภายใน แม้จะมีสิ่งอื่นมาดึงดูดใจก็จะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงความสนใจง่าย ๆ

1.2 เจตคติ (Attitudes) ได้แก่ เจตคติต่อตนเอง ต่องาน และต่อสภาพการณ์ในการทำงาน เจตคติเป็นตัวแปรที่สำคัญตัวหนึ่งต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าบุคคลมีเจตคติหรือความรู้สึกที่ไม่ดีต่องาน ต่อหัวหน้างาน หรือต่อสภาพการทำงาน บุคคลนั้นก็จะขาดแรงจูงใจในการทำงาน หรือแม้แต่เจตคติต่อตนเองในลักษณะที่เป็นมโนทัศน์ต่อตนเอง (Self-image) เช่น ตนเองคิดว่าตนเองเป็นบุคคลที่ขาดความรู้ความสามารถ ทำงานไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ ก็มักจะไม่ค่อยทุ่มเทให้กับงานมากนัก เพราะไม่มั่นใจในตนเอง ผลที่ได้ก็คืองานที่ทำออกมาได้ผลไม่ดีเท่าที่ควร ในลักษณะเช่นนี้ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับมโนทัศน์ต่อตนเองได้ คือ ต้องพยายามให้ความสำคัญกับบุคคลนั้น และพยายามกระตุ้นให้รู้ว่าทุกคนล้วนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และช่วยให้งานของ องค์กรบรรลุเป้าหมาย

1.3 ความต้องการ (Needs) ความต้องการเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำงานเพื่อประสบผลสำเร็จ และสนองความอยากของบุคคลแต่ละคนทั้งในระดับพื้นฐานและระดับสูง เป็นตัวแปรที่สำคัญยิ่งในการแสดงพฤติกรรมในการทำงานทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีของมาสโลว์

2. ลักษณะของงาน (Job characteristics) มีความสำคัญในการทำงาน ประกอบด้วยตัวงาน และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน จะเป็นตัวกระตุ้นหรือส่งผลให้การทำงานของแต่ละบุคคลในหน่วยงาน มีความต้องการหรือไม่ต้องการงานนั้น ๆ ต่อไป เช่น งานที่ทำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคลหรือไม่ ทำให้มีผลต่อความต้องการหรือแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลด้วย

3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) เป็นลักษณะธรรมชาติขององค์กรหรือสภาพต่างๆในการทำงาน ประกอบด้วยสภาพแวดล้อม 2 ประการ ได้แก่

3.1 สภาพแวดล้อมบุคคลเป็นสภาพแวดล้อมที่พบเห็นอยู่เป็นประจำ เช่น เพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานทั้งในกระบวนการทำงานและผลที่ออกมา จะทำให้งานที่ทำออกมาในสภาพที่ดีหรือไม่ดี ตรงตามวัตถุประสงค์ และหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ควบคุมงานให้ไปตามเป้าหมายให้คุณให้โทษ ดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง และลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างานก็มีอิทธิพลต่อความสามารถและเสรีภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอีกด้วย

3.2 สภาพแวดล้อมทั่วไปเป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร (Organizational action) ได้แก่ ระบบหรือวิธีการให้ความดีความชอบ บรรยากาศในองค์กร ซึ่งมี ความสำคัญต่อกระบวนการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคล เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวถึง แรงจูงใจมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคลากรที่จะทุ่มเทกำลังกายและสติปัญญาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไครเดอร์ และคนอื่น ๆ (Crideret al, 1983) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองอย่างมีทิศทางและดำเนินไปสู่เป้าหมาย (Goal) ตามความต้องการ การแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายนอกในอินทรีย์ของบุคคล ได้แก่ ความสนใจความต้องการแรงขับ เจตคติหรือเกิดจากสิ่งเร้าภายนอกกระตุ้น ได้แก่ เครื่องล่อ (Incentive) ความต้องการของกลุ่ม เป็นต้น เมื่อบุคคลสามารถตอบสนองความต้องการและไปสู่จุดมุ่งหมายได้ จะส่งผลให้ระดับของแรงจูงใจลดลงและเปลี่ยนเป้าหมายในการแสดงพฤติกรรมต่อไป จากความสำคัญของแรงจูงใจที่กล่าวมาสรุปว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อองค์กรในฐานะที่เป็นสิ่งเร้าให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กร หากผู้บังคับบัญชาสรรหาวิธีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจบุคลากรในองค์กรจะนำสมรรถนะที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้เต็มที่เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

องค์ประกอบ	Alderfer's (1940)	McClelland (1940)	McGregor (1960)	Vroom (1964)	Herzberg (1969)	Maslow (1970)	Skinner (1974)	Merey (1976)	ความถี่	สรุปอันดับ
1. การได้รับการยอมรับนับถือ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	1
2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ					✓				1	7
3. ความรับผิดชอบ			✓		✓				2	6
4. ความก้าวหน้า	✓	✓		✓	✓	✓		✓	6	2
5. ค่าตอบแทน			✓		✓		✓	✓	4	4
6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	✓	✓			✓				3	5
7. สถานะทางอาชีพ					✓	✓			2	6
8. นโยบายและการบริหารงาน		✓	✓	✓	✓			✓	5	3
9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน		✓	✓		✓		✓		4	4
10. ความเป็นอยู่ส่วนตัว	✓				✓	✓			3	5
11. ความมั่นคงในการทำงาน					✓				1	7

จากตาราง 1 พบว่า การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะภาวะผู้นำครู มีจำนวน 11 องค์ประกอบ จากการนักวิชาการ 8 คน พบว่า มีองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำนวน 5 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไปได้แก่

1. การได้รับการยอมรับนับถือ
2. ความก้าวหน้า
3. นโยบายการบริหารงาน
4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
5. ค่าตอบแทน

ส่วนองค์ประกอบที่เหลือได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็น องค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 5 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดของตัวชี้วัด ดังนี้

### 1. การได้รับการยอมรับนับถือ

Foster (1973) ให้ความหมายการยอมรับว่า ประชาชนได้เรียนรู้โดยผ่านการศึกษา สามารถบรรยายได้โดยผ่านขั้นการเรียนรู้ การยอมรับจะเกิดขึ้นได้หากมีเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จะได้ผลดีก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้ทดลองปฏิบัติ เมื่อแน่ใจว่าสิ่งประดิษฐ์นั้นสามารถให้ ประโยชน์อย่างแน่นอน เขาจึงกล้าลงทุนซื้อสิ่งประดิษฐ์นั้น

Rogers และ Shoemaker (1971) ให้ความหมายของการยอมรับว่า เป็นกระบวนการทางจิตใจของบุคคลแต่ละคนที่เริ่มต้นตั้งแต่การรับรู้ข่าวเกี่ยวกับนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีหนึ่ง ๆ ไปจนถึงการยอมรับเอาเทคโนโลยีนั้นๆไปใช้อย่างเปิดเผย

พรหมทิพา แอดา (2549) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับสิ่งใหม่ว่า เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่ช่วยพัฒนาคุณสมบัติของบุคคล เช่น ความรู้ ค่านิยม ทักษะคิด ทำให้สมาชิกของสังคมได้รับรู้การเปลี่ยนแปลงมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งใหม่ ๆ ได้ง่าย นอกจากนี้ การติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ อยู่เสมอ ความสนใจรับรู้ข่าวสารแขนงใหม่ ๆ จากสื่อสารมวลชน มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการก่อให้เกิดการรับรู้ความสนใจและพยายามนำไปปฏิบัติในที่สุด

สรุปกระบวนการยอมรับ คือ กระบวนการทางความคิดของผู้บริโภคในการแสดงพฤติกรรมของผู้บริโภค นับตั้งแต่จากการรับรู้นวัตกรรมใหม่ครั้งแรกไปจนถึงการยอมรับนวัตกรรมใหม่ โดยที่กระบวนการตัดสินใจนั้นมี การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและต้องอาศัยเวลา

ดังนั้น นิยามองค์ประกอบ “การได้รับการยอมรับนับถือ” หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด ของคนในสังคมที่ให้ความเชื่อถือเชื่อมั่น ไว้วางใจ ให้เกียรติต่อบุคคลนั้น โดยนิยามดังกล่าวเชื่อมโยง ถึงตัวชี้วัด ดังนี้

1. ได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน
2. ได้รับรางวัลต่างๆในเชิงประจักษ์

### 2. ความก้าวหน้า

Seibert, Crant และ Kraimer (1999) อธิบายว่า ความสำเร็จ ในอาชีพเป็นผลลัพธ์ ทางบวกด้านจิตใจ หรือผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือการบรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นผลมาจากการทำงาน หมายถึง ความก้าวหน้าในการทำงานและผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับจากการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกทางบวกทางด้านจิตใจ

นฤมล นิราทร (2534) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงาน ซึ่งจะส่งผลตอบแทนทั้งทางด้านจิตวิทยา หรือผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงทางด้านต่าง ๆ เหล่านี้จึงรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่

ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดถึงความพึงพอใจในชีวิต ความรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีค่า ซึ่งอาจจะออกมาในรูปแบบของอำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพงานจึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการอาชีพที่เริ่มต้นด้วย การวางแผนอาชีพงาน ก่อนที่จะพัฒนาไปสู่การพัฒนาอาชีพงาน และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ งานในที่สุด

ณัฐชัย นิ่มนวล (2553) ได้กล่าวว่า การให้ความสนใจต่องานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ มอบหมาย ซึ่งจะมีผลต่อการดำรงไว้และการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะใหม่ ๆ ของตนเอง อันจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อหน่วยงานในอนาคตและการให้โอกาสในการพัฒนาทักษะ ความสามารถในแขนงของตน

สนั่น เกชาขารี (2554) การพัฒนาสายความก้าวหน้าในงานหรือการพัฒนาเส้นทาง อาชีพ เป็นแนวความคิดที่ช่วยพัฒนาพนักงานในองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมี โอกาสก้าวหน้าตามศักยภาพและความพร้อมของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการพัฒนาสายความก้าวหน้า ในงานหรือการพัฒนาเส้นทางอาชีพจึงเป็นเครื่องมือทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ก่อให้เกิด ประโยชน์ทั้งกับพนักงานและองค์กร โดยผลของการพัฒนาอาชีพจะมีประโยชน์คือ ทำให้องค์กร เดินไปสู่ความสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างตัวพนักงานและองค์กร อีกทั้งทำให้พนักงานมี ความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองในการทำงาน เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของตนเอง เพื่อความสำเร็จ ในหน้าที่การงานของตนเองส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นการลดอัตราการ ลาออกของพนักงานได้ทางหนึ่ง และสุดท้ายเป็นการจัดให้พนักงานได้ทำงานที่ตรงกับความถนัด ความรู้ความสามารถของตนซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์กร

สรุปได้ว่า มนุษย์ทุกคนต้องการโอกาสความก้าวหน้าในชีวิตหรือการพัฒนาเติบโตใน ความต้องการของบุคคลนั้นอาจมีความแตกต่างของระดับความต้องการ เนื่องจากสภาพความต้องการ ของแต่ละบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแต่ละบุคคลอย่างเช่น ระดับการศึกษา ฐานะทาง เศรษฐกิจ ทักษะคติ ค่านิยม เป็นต้น โดยทั่วไปบุคคลมักจะมีความต้องการสิ่งต่อไปนี้ คือ โอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในการทำงาน มีสภาพการทำงานที่ดีมีผู้บังคับบัญชา ที่ดี มีความรู้ ความเข้าใจในการปกครอง ได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม ได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม ได้งานที่เหมาะสมหรือที่ชอบที่สนใจ ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นใน การกำหนดนโยบาย วิธีการในการปฏิบัติงาน ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน และความมั่นคงในการทำงานนั้นเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งหากบุคลากรในองค์กรนั้นได้รับความ เจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงในการทำงานแล้ว ก็จะมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรหรือทำงาน ไปจนกระทั่งเกษียณอายุ เพราะบุคคลทุกคนเมื่อทำงานก็หวังที่จะมีความก้าวหน้า คาดหวังว่าจะได้รับ ความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคม หากบุคคลนั้นไม่ได้รับความเจริญก้าวหน้า ความคิดในการ เปลี่ยนงานย่อมเกิดขึ้นในบุคคลนั้น ๆ การที่บุคคลจะเจริญก้าวหน้าหรือไม่นั้น การได้รับการเลื่อน

ตำแหน่งจะเป็นทางหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรมีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและเป็นธรรม รวมทั้งสามารถอธิบายให้พนักงานในองค์กรเข้าใจได้เป็นอย่างดี งานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายมีผลต่อการคงไว้ซึ่งความสามารถของตนเอง และมีแนวทางหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เปิดโอกาสให้ใช้ทักษะที่ก้าวหน้ามีความมั่นคงในการจ้างงานและรายได้

### 3. นโยบายและการบริหารงาน

กรณีการ พึ่งรำพัน (2553) นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถตามขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หลักการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปได้กับนโยบายหลักขององค์กร นโยบายหลักขององค์กรจะเป็นแนวคิดพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น นโยบายการพัฒนากระบวนการผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้เกิดนโยบายการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้

2. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์มักมีที่มาจากปรัชญาในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการชี้้นำความคิดและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างยิ่ง เช่น ผู้บริหารมีปรัชญาการบริหารที่ยึดหลักระบบคุณธรรม ทำให้กระบวนการสรรหาคัดเลือกดำเนินการโดยพิจารณาความรู้ความสามารถเป็นหลัก และเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถทุกคนมีโอกาสได้รับการคัดเลือกอย่างทั่วถึง ซึ่งเป็นการดำเนินการตามนโยบายบนพื้นฐานปรัชญาของผู้บริหารนั่นเอง

3. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรตระหนักถึงความต้องการของสังคม เนื่องจากองค์กรทุกแห่งล้วนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การให้ความสำคัญกับสังคมในการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เช่น การที่สังคมต้องการการยอมรับความเท่าเทียมกันระหว่างเพศหญิงและเพศชาย องค์กรจึงควรมีนโยบายการให้โอกาสอย่างเท่าเทียมกันของบุคคลทุกเพศในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการมอบหมายงานให้ตามความรู้ความสามารถโดยไม่เลือกเพศ

4. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการสร้างอัตลักษณ์ให้แก่องค์กร องค์กรส่วนใหญ่ต้องการสร้างความโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง และปลูกฝังความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวให้แก่พนักงาน ด้วยการกำหนดนโยบายที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์กรอื่น เช่น นโยบายการสร้าง



พนักงานเลือดใหม่ นโยบายการพัฒนาดาวเด่นในองค์กร หรือนโยบายการสร้างภาพลักษณ์ของ  
เครื่องแบบพนักงาน หรือนโยบายการสืบสานศิลปวัฒนธรรมไทยในเทศกาลต่าง ๆ

5. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำนโยบายขององค์กรที่ได้รับ  
ความนิยมหรือการยอมรับอย่างแพร่หลาย มากำหนดเป็นนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กรของตนว่าใช้นโยบายเดียวกันกับองค์กรที่มี  
ชื่อเสียง เช่น การที่องค์กรมีนโยบายให้รางวัลแก่พนักงานที่มีข้อเสนอดี ๆ ให้แก่องค์กรเหมือนกับที่  
บริษัทปูนซีเมนต์ใช้วิธีนี้ให้แก่พนักงานของตน

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่  
สำคัญในองค์กร เพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์  
องค์กรควรกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการบริหารหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1. นโยบายด้านการสรรหาและการคัดเลือก
2. นโยบายการจ้างงาน
3. นโยบายค่าจ้าง
4. นโยบายการเลื่อนตำแหน่ง
5. นโยบายการพัฒนาบุคลากร
6. นโยบายความก้าวหน้าในงาน
7. นโยบายการพิจารณาความดีความชอบ
8. นโยบายการจัดสวัสดิการ และการส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน
9. นโยบายการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน
10. นโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่เป็นการผสมกันระหว่างความรู้  
และประสบการณ์ที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ หน้าที่การบริหารที่ต้องคำนึงถึง

1. การวางแผน (Planning) เครื่องมือที่องค์กรใช้กำหนดเป้าหมายทิศทางการดำเนินงานล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์
2. การจัดองค์กร (Organizing) การจัดแบ่งงานขององค์กรออกเป็นหน่วยงานย่อย เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. การจัดคนให้เข้าทำงาน (Staffing) กระบวนการของการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการ
4. การอำนวยการหรือการสั่งการ (Directing) การดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงาน และกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การควบคุม (Controlling) กระบวนการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามเป้าหมายและนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่

หน้าที่งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ขอบเขตของงานที่ใช้ปฏิบัติในองค์การ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน และพฤติกรรมของคนที่ทำงาน เพื่อความพึงพอใจในการทำงาน และรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์การนานที่สุด

1. หน้าที่ระดับองค์การ คือ งานที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือช่วยเหลือในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้เฉพาะด้าน เป็นการช่วยงานโดยส่วนรวมของทั้งองค์การ ซึ่งมี 4 ลักษณะ

1.1 การริเริ่มและกำหนดนโยบายทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารที่รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์หรืออาจเรียกว่าฝ่ายแผนก หรือส่วนงานนับว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอันดับแรกที่เป็นฝ่ายริเริ่มและเสนอแนะนโยบายใหม่ ๆ หรือแก้ไขเปลี่ยนแปลงนโยบายให้มีความเหมาะสมและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากบุคคล จะเห็นได้ว่าผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงผู้ริเริ่มในนโยบายเท่านั้น ส่วนการใช้และการสั่งการให้เป็นไปตามนโยบายที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เสนอเป็นอำนาจของผู้บริหารสูงสุด

1.2 การให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ การให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.3 การให้บริการ เช่น การสรรหา การรับสมัคร การฝึกอบรม ฯลฯ

1.4 การควบคุมเพื่อติดตามผลปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนหรือมาตรฐาน

2. หน้าที่ระดับปัจเจกบุคคล คือ หน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการในฐานะตัวแทนองค์การแล้วมีผลกระทบโดยตรงต่อรายบุคคล นับตั้งแต่เริ่มการรับสมัครเข้าทำงานระหว่างทำงานจนถึงการออกจากงาน โดยกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงาน การพัฒนา การประเมินผล และการพิจารณาให้ออกจากงาน

1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การศึกษาขอบข่ายหน้าที่ ความรับผิดชอบของงานแต่ละงาน ความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับแผนธุรกิจ ทักษะความรู้ของพนักงานที่จะมาทำงาน แล้วนำมาจัดทำเป็นเอกสาร

1.1 การพรรณานงาน (Job Description) เป็นการกำหนดขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบแต่ละงานที่บุคคลนั้นต้องทำหน้าที่สภาพการทำงานที่สัมพันธ์กับงานอื่น ๆ วิธีการที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นคำอธิบายเกี่ยวกับงานทั้งหมด

1.2 การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะงาน (Job Specification) เป็นการกำหนดรายละเอียด คุณสมบัติของบุคคลที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน

2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การวางแผนเกี่ยวกับคน  
สำหรับการจัดกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร
3. การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการรับสมัครบุคคลที่มีคุณสมบัติ  
คุณวุฒิ การศึกษา ความสามารถ และประสบการณ์ เข้าทำงาน
4. การคัดเลือกและบรรจุพนักงาน (Selection and Placement)  
เป็นกระบวนการในการกลั่นกรองบุคคลที่ดี มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ  
และมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อบรรจุเข้าทำงาน
5. การพัฒนาและการฝึกอบรม (Training Development) กำหนดโครงการ  
พัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน เพื่อการเพิ่มการรักษาระดับความสามารถ ทักษะ และเปลี่ยนแปลง  
พฤติกรรมพนักงาน
6. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) เป็นการตอบแทนพนักงานที่ใช้  
ความรู้ ความสามารถในการทำงานให้กับองค์กร เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ฯลฯ
7. สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อป้องกันไม่ให้นักงานได้รับ  
อันตรายจากการปฏิบัติงานตลอดถึงการรักษาพยาบาล
8. การรักษาระเบียบวินัย เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องแจ้งเรื่องระเบียบวินัยให้  
พนักงานทุกคนรับทราบนำมาใช้และติดตามผลที่เกิดขึ้น
9. แรงงานสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายผู้ใช้แรงงาน  
ในเรื่องของการจ้างงานและการเจรจาข้อพิพาท
10. การวางแผนจัดองค์กร เป็นการกำหนดตำแหน่งหน้าที่งานร่วมกับฝ่าย  
บริหารอื่นๆ
11. การวิจัยงานบุคคล เป็นงานสำคัญที่ใช้ผลการวิจัยในการพัฒนาความรู้  
ทางด้านพฤติกรรมของคน การจูงใจหรือพฤติกรรมของกลุ่ม เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับ  
สภาพแวดล้อมในแต่ละองค์กร

สรุปได้ว่า นโยบายและการบริหารมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจาก  
เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพื่อให้สามารถ  
ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้  
ทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจ หลัก ได้แก่ การวางแผน  
ทรัพยากรบุคคล การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก  
การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย

#### 4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

Jones (1964) ให้ความหมายสภาพแวดล้อม หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลได้ทั้งสิ้นสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ทำงานในองค์กร เป็นสิ่งสะท้อนถึงความรู้สึกของคนที่มีต่องาน และผู้ร่วมงาน ถ้าทุกคนมีความรู้สึกที่ดีต่องาน ทุ่มเทกำลังใจกำลังความคิดและกำลังกายทำงานร่วมกันและช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แต่ในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมในการทำงานอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดภาวะกดดัน และส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้า

สกุณารีย์ กาแก้ว (2546) ศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสรุปความหมายสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบคนทำงาน ในขณะที่ทำงานอาจเป็นคน เช่น หัวหน้าผู้ควบคุมงานหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งของ เช่น เครื่องจักร เครื่องกล เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นสารเคมี เป็นพลังงาน เช่น อากาศที่หายใจ แสงสว่าง เสียง ความร้อน และเป็นเหตุปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม เช่น ชั่วโมงการทำงาน ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวคนในขณะที่ทำงานอาจเป็นคน เครื่องจักร สารเคมี ฯลฯ

เยาวลักษณ์ กุลพานิช (2533) สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวที่เอื้ออำนวยให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งที่สำคัญ คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน แสง เสียง อุณหภูมิ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การบังคับบัญชา ค่าตอบแทนสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

ชลธิชา สว่างเนตร (2542) สรุปความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ จะเป็นอะไรก็ได้ทั้งที่มีชีวิต ไม่มีชีวิต มองเห็นได้หรือไม่สามารถมองเห็นได้ที่อยู่รอบตัวคนงานในขณะที่ทำงาน และมีผลต่อการทำงาน รวมทั้งมีผลต่อคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย

รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง (2547) สรุปความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเราทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต หรือที่สามารถจับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและที่เป็นนามธรรม สภาพปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดภาวะกดดัน ซึ่งมีผลต่อผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่ทำงาน

ดังนั้น นิยามองค์ประกอบ “สภาพแวดล้อมในการทำงาน” หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงานเครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ อากาศที่หายใจ เสียง แสงสว่าง ความร้อน สารเคมี และรวมถึงเชื้อโรคต่าง ๆ ด้วย ปัจจัยสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ล้อมรอบตัวผู้ปฏิบัติงานมีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

1. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) สิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ตัวผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงาน ได้แก่ เสียงดัง ความร้อน ความสั่นสะเทือน แสงสว่าง ความกดดัน บรรยากาศ ตลอดจนเครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งบริเวณสถานที่ทำงาน

2. สิ่งแวดล้อมทางเคมี (Chemical Environment) สิ่งแวดล้อมที่ผู้ปฏิบัติงานต้องเกี่ยวข้อง เช่น สารเคมีที่ใช้ สารเคมีที่เป็นผลผลิต สารเคมีที่เป็นของเสียต้องกำจัด เช่น สังกะสี แมงกานีส สารตะกั่ว สารปรอท สารเคมีนั้นอาจอยู่ในรูปของก๊าซ ไอ ฝุ่น ละออง ควัน หรืออยู่ในรูปของเหลว เช่น ตัวทำละลาย กรด ต่าง เป็นต้น

3. สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ (Biological Environment) ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมที่มีชีวิต ได้แก่ แบคทีเรีย เชื้อรา ไวรัส พยาธิ และสัตว์อื่น ๆ เช่น งู ตะขาบ และสิ่งแวดล้อมที่ไม่มีชีวิต ได้แก่ ฝุ่นฝ้าย ฝุ่นข้าว ฝุ่นเมล็ดพืชต่าง ๆ

4. สิ่งแวดล้อมทางเออร์โกโนมิกส์ (Ergonomics) สิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อภาวะที่เกี่ยวกับจิตวิทยาสังคม และเศรษฐกิจในการทำงาน ได้แก่ สภาพะวะในการทำงานที่ถูกเร่งรัดหรือบีบบังคับให้ต้องทำงาน โดยไม่คำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่หรือมอบหมายให้ทำงานมากเกินไปหรือทำงานซ้ำซากจนเกิดความเบื่อหน่าย การทำงานล่วงเวลา การทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่แปลกหน้า สิ่งเหล่านี้อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความกดดันทางจิตใจ ซึ่งเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงาน

#### 5. ค่าตอบแทน

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2542) ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรการให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของคน

เสนาะ ตีเยาว์ (2543) ค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายให้กับการทำงาน อาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ เงิน ค่าจ้าง หมายถึง เงินที่คนงานได้รับโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมง ทำงานส่วนเงินเดือน ได้แก่ รายได้ที่ได้ประจำในจำนวนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชั่วโมง ทำงานหรือจำนวนผลผลิตโดยปกติขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงาน

บรรยงค์ โตจินดา (2543) ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานให้องค์กร โดยทั่วไปมักหมายถึง ค่าตอบแทนโดยปกติ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงินกับปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของการบริหารค่าตอบแทนว่าเป็น การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน ซึ่งให้ความหมายว่า หมายถึง การวางแผน การจัดระบบงาน และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทนทั้งที่เป็นประโยชน์ทางตรงและทางอ้อมให้กับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้

บรรยงค์ โตจินดา (2543) การบริหารค่าจ้างและเงินเดือนหรือค่าตอบแทน หมายถึง การวางแผนการจัดรูปร่างงานและการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่ลูกจ้าง ซึ่งทำงานหรือให้บริการตามที่ได้ตกลงกันไว้

กล่าวโดยสรุป คือ ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง สิ่งที่ได้จากบุคลากร เพื่อทดแทนการทำงานของบุคลากร ซึ่งอาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ การให้เป็นตัวเงินอาจอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เงินชดเชย บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น ส่วนการให้ในลักษณะไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ผลประโยชน์ สวัสดิการ หรือการให้บริการต่าง ๆ กับพนักงานในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น รถรับส่ง การบริการด้านสุขภาพให้การประกันต่าง ๆ เป็นต้น

ดังนั้น นิยามองค์ประกอบ ค่าตอบแทน หมายถึง หมายถึง สิ่งที่ได้จากบุคลากร เพื่อทดแทนการทำงานของบุคลากร ซึ่งอาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ การให้เป็นตัวเงินอาจอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เงินชดเชย บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น ส่วนการให้ในลักษณะไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ผลประโยชน์ สวัสดิการ หรือการให้บริการต่าง ๆ กับพนักงานในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น รถรับส่ง การบริการด้านสุขภาพให้การประกันต่าง ๆ

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของแรงจูงใจในการปฏิบัติของครูได้ดังนี้

#### 5. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

มีทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจเป็นจำนวนมากในปัจจุบัน ซึ่งมีทั้งทฤษฎีและการศึกษาที่ว่าด้วยการจูงใจโดยตรง และทฤษฎีและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ดังนี้

##### 1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs)

มาสโลว์ (Abraham H.Maslow) เป็นนักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยมทฤษฎีของเขาได้ชื่อว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ โดยอธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น ซึ่งพบว่าบุคคลมักดิ้นรนตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ ในยุคแรก ๆ ที่มาสโลว์ทำการศึกษาเขาแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ ลำดับ 1-4 เป็นความต้องการระดับต้น ลำดับที่ 5 เป็นความต้องการระดับสูง ในยุคต่อมามาสโลว์ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมและแบ่งความต้องการลำดับที่ 5 ให้ละเอียดออกไปอีกเป็น 3 ลำดับ รวมใหม่ทั้งหมดเป็น 7 ลำดับขั้นของความ ต้องการ ดังต่อไปนี้

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางสรีระ (Physical needs) คือ ความต้องการตอบสนองความหิวกระหาย ความเหนื่อย ความง่วง ความต้องการทางเพศ ความต้องการขับถ่าย ความต้องการมีกิจกรรมทางร่างกาย และความต้องการสนองความสุขของประสาทสัมผัส

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) คือ ความต้องการการคุ้มครองปกป้องรักษา ความอบอุ่นใจ ความปราศจากอันตราย และต้องการหลีกเลี่ยงความวิตกกังวล

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการความเป็นเจ้าของ และความรัก (Belongingness and love needs) คือ ความอยากมีเพื่อน มีพวกพ้อง มีกลุ่ม มีครอบครัว และมีความรัก ขั้นนี้จัดเป็นความต้องการทางสังคม

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับ ยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem needs) คือ ความอยากมีชื่อเสียง มีหน้ามีตา มีคนยกย่องเลื่อมใส มีความเด่นดัง และต้องการความรู้สึกที่ดีของคนอื่นต่อตน

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการใฝ่รู้ใฝ่เรียน (Need to know and understand) คือ ความอยากรู้ อยากเข้าใจ อยากมีความสามารถ อยากมีประสบการณ์

ลำดับขั้นที่ 6 ความต้องการทางสุนทรีย์ (Aesthetic needs) ได้แก่ ความต้องการด้านความดี ความงาม คุณธรรม และความละเอียดอ่อนทางจิตใจ

ลำดับขั้นที่ 7 ความต้องการความสำเร็จ หรือความสมบูรณ์แบบในชีวิต (Self actualization needs) ขั้นนี้ถือว่าเป็นความต้องการสูงสุดแห่งความเป็นมนุษย์ ซึ่งจะเกิดขึ้นนี้ได้ต้องปูพื้นฐานให้บุคคลได้ตอบสนองความต้องการของตนในลำดับขั้นที่ 1 เป็นลำดับมาจนถึงระดับสูง หรือสร้างความรู้สึก “พอ” ในความเป็นเขาเสียก่อน ซึ่งบุคคลประเภทนี้มักได้รับประสบการณ์สูงสุด คือ ได้รับประสบการณ์เข้มข้นบางประการด้วยตนเองจนตระหนักในสภาพความเป็นจริงแห่งชีวิต ซึ่งบางคนกล่าวว่าเข้าถึงปรัชญาชีวิต หรือสัจธรรมแห่งชีวิต

ความต้องการทั้ง 7 ลำดับขั้นตอนตามแนวคิดของมาสโลว์นั้น บุคคลจะกระทำการเพื่อสนองความต้องการลำดับแรกก่อน แล้วจึงดิ้นรนเพื่อสนองความต้องการถัดมาเป็นลำดับ ตัวอย่างพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร เช่น ตราบดีที่ค่าแรงยังไม่พอกิน (ความต้องการขั้นที่ 1) หรือต้องเผชิญสถานการณ์เสี่ยงภัยในหน้าที่ (ความต้องการขั้นที่ 2) ในภาวะดังกล่าวนี้ พนักงานอาจยังไม่คำนึงถึงความรัก การยอมรับ การยกย่องและเกียรติยศชื่อเสียง (ความต้องการขั้นที่ 4) หรือจะยังไม่ดิ้นรนเพื่อใฝ่หาความรู้ ความดี ความงาม หรือความสมบูรณ์แบบส่วนตัว (ความต้องการขั้นที่ 5, 6 และ 7) จึงเห็นได้ว่า คนบางคนกระทำในสิ่งที่สังคมไม่ยอมรับ เพื่อให้ความต้องการทางกายได้รับตอบสนอง เช่น เพื่อให้ท้องหายใจ เพื่อสนองความต้องการทางเพศ หรือเพื่อสะสมเงินทองเอาไว้ให้อบอุ่นใจว่าต่อไปภายหน้าจะได้มีกินมีใช้

## 2. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom Expectancy Theory)

วรูม (Victor H.Vroom) เป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มพุทธินิยม (Cognitive Psychology) ที่ศึกษาวิจัยการทำงานของคนในโรงงานอุตสาหกรรม และได้สร้างทฤษฎีความคาดหวัง

ไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1964 แม้คำอธิบายในทฤษฎีของวรูมอาจจะยังมีความไม่สมบูรณ์ แต่ก็พบว่า เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่ทำให้มีการวิจัยต่อเนื่องมาอีกมาก ในเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของคนงานใน โรงงานอุตสาหกรรม นักจิตวิทยาในกลุ่มพุทธินิยมนี้เชื่อในเรื่องของความคิดของบุคคลว่าเป็นส่วนสำคัญในการทำให้เกิดแรงจูงใจต่อพฤติกรรมหรือการกระทำ แม้จะมีเรื่องของผลรางวัล หรือสิ่งเร้าภายนอกตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจคือความคิดของบุคคล นักจิตวิทยาบางคนในกลุ่มนี้ศึกษาเรื่องการวางแผน บางคนศึกษาเรื่องการตั้งเป้าหมาย แต่สำหรับวรูม จะเน้นศึกษาเรื่องความคาดหวัง

คำอธิบายของวรูมเน้นใน 2 เรื่องด้วยกัน คือ เรื่องค่านิยมในงานว่าทำงานแล้วคาดหวังว่าจะได้อะไร เช่น ทำงานให้ดี เพื่อหวังจะได้รับเงินเดือนเพิ่ม หรือบางคนหวังได้รับค่ายกย่องในที่นี้เงินและค่ายกย่องเป็นค่านิยม และอีกเรื่องที่เน้นคือแรงจูงใจซึ่งกำหนดทิศทางการกระทำ เพื่อให้ได้ตามค่านิยมของตน คือคาดหวังว่าจะได้ตามค่านิยม เป็นแรงจูงใจให้บุคคลใช้ความพยายาม กระทำให้สำเร็จ และความสำเร็จของงานเกิดจากความพยายามบวกกับความสามารถของตน จากคำอธิบายดังกล่าวนี้ หลายคนเห็นว่าวรูมเน้นที่สิ่งจูงใจจากภายนอก คือความคาดหวังที่จะได้รับรางวัล ได้รับการยกย่อง ได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น ฯลฯ แต่ถ้ามองทัศนคติของกลุ่มพุทธินิยม กลุ่มนี้จะกล่าวว่า ความคาดหวังซึ่งเป็นความคิดของบุคคล เป็นจุดสำคัญของแรงจูงใจ

การศึกษาของวรูมนับว่าเป็นประโยชน์และเป็นจุดเริ่มต้นให้มีการศึกษาค้นคว้า เรื่องแรงจูงใจในการทำงานอีกมาก ตัวอย่างการศึกษาที่น่าสนใจ เช่น ในปี ค.ศ. 1976 กาลเบธ และคัมมิงส์ ได้นำวิธีการของเขาไปศึกษาการทำงานของคนงานคุมเครื่องจักรในโรงงานการผลิตเครื่องจักร พบว่า การที่คนงานทำงานสำเร็จได้ด้วยดีนั้น มีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก แรงจูงใจภายนอกก็คือรางวัลหรือค่าตอบแทนเพิ่ม ส่วนแรงจูงใจภายในคือความรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับ ความสำเร็จ และในปีเดียวกันนักวิจัยชื่อลอว์เลอร์และพอร์ตเตอร์ ได้นำวิธีการของวรูมไปศึกษา กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลในองค์กร ได้พบปัจจัยที่ส่งผลสู่ความสำเร็จของงานเพิ่มเติม จากที่วรูมได้ทำการศึกษาไว้ โดยวรูมได้กล่าวถึงปัจจัย 2 ตัว คือ ความพยายามกับความสามารถที่เมื่อผนวกกันเข้าก็ทำให้งานสำเร็จ แต่ลอว์เลอร์และพอร์ตเตอร์ได้พบจากการศึกษาวิจัยของเขาว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้คนงานทำงานสำเร็จ ประกอบด้วย ความพยายาม ความสามารถ และการรับรู้ บทบาท คือการที่บุคคลรับรู้บทบาท ซึ่งได้แก่การเข้าใจงานในหน้าที่ของตน จะเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้ทำงานสำเร็จ นอกจากนั้นลอว์เลอร์และพอร์ตเตอร์ ยังเสนอแนะไว้ในการศึกษาของเขาว่า ในการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติ ควรเป็นไปโดยสัมพันธ์สอดคล้องกับความพยายามที่ผู้ปฏิบัติงานได้ลงทุนลงแรงในงานนั้น ๆ

แนวคิดในทฤษฎีของวรูม สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลเกิดจากความ คิดของบุคคลในการตั้งความคาดหวังในสิ่งที่กระทำ ซึ่งความคาดหวังนั้นมักเป็นไปตามค่านิยม



ของตน ทำให้บุคคลพยายามทำได้ หากสิ่งที่พยายามสอดคล้องกับความสามารถด้วยก็จะเป็นแรงจูงใจที่เข้มข้นสำหรับบุคคล นอกจากนั้น ผลการศึกษาต่อเนื่องจากทฤษฎีก็ช่วยสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว และยังได้ข้อสรุปเพิ่มขึ้นจากการที่บุคคลได้เข้าใจบทบาทการทำงานของตนเป็นอย่างดี จึงเห็นได้ว่า แนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลทำงาน คือการสร้างความคาดหวัง การให้ตระหนักในค่านิยมต่องาน การใช้ความพยายามการเสริมสร้างความสามารถในงาน และการช่วยให้บุคคลเข้าใจบทบาทของตนในงานนั้นๆ

3. ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)  
แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นศาสตราจารย์วิชาการบริหาร ณ สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ สหรัฐอเมริกา เขาทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ และได้สร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงานเป็น 2 ทฤษฎี ดังนี้

### 3.1 ทฤษฎี X

ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ไม่ดี สรุปแนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ได้เป็น 3 ประการ คือ เห็นว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์ที่แท้จริงนั้น มนุษย์ไม่ชอบทำงาน หากมีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็พยายามหลีกเลี่ยง เห็นว่าวิธีที่จะทำให้มนุษย์ทำงานได้นั้นต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม ช่มชู้ สั่งการ และลงโทษ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ เห็นว่ามนุษย์ส่วนใหญ่ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ และพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่คอยหวังความก้าวหน้า ทะเยอทะยานน้อย แต่สิ่งที่ต้องการมากเหนืออย่างอื่นคือ ความมั่นคงปลอดภัย

จากแนวคิดที่มองว่ามนุษย์ไม่ดีดังกล่าว จึงเห็นได้ว่าผู้ที่เชื่อตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ หากจะมอบหมายให้ใครทำงานอะไร จึงต้องมีหัวหน้างานคอยควบคุม บังคับบัญชา เพราะเห็นว่าถ้าไม่มีหัวหน้าบังคับบัญชาหรือไม่มีใครมาชี้แนะสั่งการ งานก็มักไม่เดิน การที่มีหัวหน้ามาบังคับบัญชาในความหมายของกลุ่มนี้ คือ การว่ากล่าวและลงโทษ เหตุที่ต้องทำดังนี้ โดยมีเหตุผลว่าพื้นฐานของคนมักเกียจคร้านและขาดความรับผิดชอบ คือทฤษฎีในกลุ่มนี้จะมองมนุษย์ในแง่ลบเป็นส่วนใหญ่

### 3.2 ทฤษฎี Y

ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ดี แนวคิดของทฤษฎีนี้ สรุปสาระสำคัญได้ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

โดยธรรมชาติของมนุษย์ส่วนใหญ่ มีความมานะ พยายามทั้งทางจิตใจ และร่างกาย ความพยายามมีคู่กับความรับผิดชอบเช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการแสวงหาความเพลิดเพลิน มนุษย์มิได้รังเกียจการทำงาน เห็นว่างานช่วยสนองความต้องการของตน และเห็นว่าบางครั้งบางคราวที่มนุษย์จำต้องหลีกเลี่ยงงานนั้น น่าจะเนื่องมาจากลักษณะการควบคุมของหัวหน้างาน หรืออำนาจการควบคุมจากภายนอกการทำให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

อาจไม่จำเป็นต้องใช้การควบคุมและบังคับ การให้โอกาสคนงานได้ทำงานในบรรยากาศที่เขาเป็น  
 ตัวของตัวเอง และยอมรับในวัตถุประสงค์ของงานได้ จะส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่  
 ต้องการ มนุษย์โดยทั่วไปให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม เป็นคณะทำงานอยู่แล้ว  
 ดังตัวอย่างที่บางประเทศ หรือบางท้องที่ที่นิยมมารวมกลุ่มทำงานด้วยกันที่เรียกว่า “ประเพณีลง  
 แยก” ในสมัยโบราณ มนุษย์มักยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ  
 งาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานแต่ละอย่าง จะเกิดความรู้สึกพอใจ สมใจ เกิดความ  
 พยายามในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยส่วนรวมมนุษย์เกิดการ  
 เรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสม พร้อมต่อการยอมรับในความรับผิดชอบของตน และพร้อมต่อการ  
 แสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ใครก็ตามที่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยานและ  
 แสวงหาความมั่นคง ความปลอดภัยอย่างเดียวน่าจะไม่ใช้ลักษณะที่แท้จริงของเขา การกระทำนั้น ๆ  
 น่าจะเนื่องมาจากอิทธิพลของสิ่งผลักดันบางอย่าง บุคคลในองค์การแต่ละคน มักมีคุณลักษณะในตัว  
 ด้วยกันทั้งนั้น ในด้านความสามารถทางการคิด ความฉลาด การสร้างจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์  
 จะเห็นได้ว่าทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ของมนุษย์ในแง่ดี จากแนวคิดที่มองมนุษย์ในแง่ดีดังกล่าว ซึ่ง

เป็นแนวคิดที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน ก่อให้เกิดที่มาของหลักการด้าน  
 มนุษยสัมพันธ์ คือ ความเชื่อที่ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม อยู่คนเดียวไม่ได้ ต้องมีความสัมพันธ์  
 เกี่ยวข้องในระบบสังคม ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน นอกจากนั้นทฤษฎี Y นี้ ยังเน้นการพัฒนาตนเองของ  
 มนุษย์แต่ละคน มนุษย์มักรู้จักตนเองดี และรู้จักความสามารถของตน ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้สึก  
 นึกคิดที่ดีต่อพนักงาน และควรสร้างสถานการณ์ที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับผิดชอบ  
 และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ทั้งที่เป็นเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายของ  
 องค์การ และทฤษฎีนี้ยังมีความคิดต่อระบบงานอุตสาหกรรมและงานธุรกิจในปัจจุบันด้วยว่า  
 ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีโอกาสแสดงความสามารถของตนเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งในองค์การแต่ละแห่ง  
 ควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสมากขึ้นในการได้แสดงความสามารถของตนให้มากที่สุด ซึ่งถ้า  
 ผู้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในงาน  
 ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแสดงความสามารถได้เต็มที่ จะส่งผลต่องานขององค์การอีกหลายประการ  
 ทั้งในแง่ผลงานและความรู้สึกผูกพันกับองค์การ

#### 4. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เป็นนักจิตวิทยาอีกผู้หนึ่งที่มุ่งมั่นศึกษา  
 เรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน ผลงานของเขาในเรื่องนี้มีปรากฏแพร่หลายมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1966  
 และ ค.ศ. 1968 ปัญหาที่เขาเฝ้าถามตนเองอยู่เสมอคือ ทำอย่างไรจะจูงใจคนในการทำงานได้  
 เป็นอย่างดี เขาเห็นว่าค่าแรงต่ำทำให้คนงานไม่พอใจ แต่การให้ค่าแรงสูงก็มีได้ทำให้คนงาน  
 อยากทำงานหนักขึ้น เงินมิใช่สิ่งจูงใจสูงสุดจะทำให้คนงานทำงานได้มากกว่าเดิม แม้เงินจะมี

ความสำคัญก็ตาม ขณะเดียวกันความมั่นคงและบรรยากาศที่ดีในองค์กรก็มีใช้สิ่งจูงใจสูงสุดอีก เช่นเดียวกัน

ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ “ตัวกระตุ้น (Motivators) และ “การบำรุงรักษา” (Hygiene) สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์กร ควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน

เฮอริชเบอร์กได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์ความพอใจและไม่พอใจทำงานของนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรมและธุรกิจ 11 แห่ง ของเมืองพิตสเบิร์ก ผลการศึกษาของเขาสรุปได้ว่า ความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีความแตกต่างกัน คือ การที่บุคคลพอใจในการทำงานมิได้หมายความว่าบุคคลนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานเสมอไป ความพอใจในการทำงานส่งผลให้บุคคลไม่ค่อยคิดจะลาออกจากงานหรือไม่ค่อยมีความคิดจะนัดหยุดงาน แต่อาจไม่มีส่วนต่อการมุ่งมั่นทำงานเจริญก้าวหน้า แต่ถ้าคนงานผู้ใดมีแรงจูงใจในการทำงาน คนงานนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดี ทฤษฎีและการศึกษาของเฮอริชเบอร์ก ซึ่งให้ความสำคัญแก่ปัจจัยด้านตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาที่มีต่อเจตคติในงานของผู้ปฏิบัติงาน ดังภาพ

ผลการศึกษาของเฮอริชเบอร์ก ที่แสดงให้เห็นผลของปัจจัยด้านตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาต่อเจตคติในงานของผู้ปฏิบัติงาน

การแสดงปัจจัย 2 ประการ คือ ตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เฮอริชเบอร์กได้วิเคราะห์จากการศึกษาของเขา ดังนี้

#### 1. ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น

ปัจจัยด้านนี้มีผลต่อการกระตุ้น ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ แต่แม้ว่าการไม่มีปัจจัยนี้ไม่ใช่สาเหตุที่ทำให้ไม่พอใจเสมอไป ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

1.1 ความสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน

1.2 การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าการประสบความสำเร็จของเขานั้นมีคนอื่นรับรู้ มีคนยอมรับ

1.3 ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือพนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าการที่เขาทำมีความน่าสนใจ น่าทำ

1.4 ความรับผิดชอบ คือพนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขามีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อตนเองและต่องานของเขา

1.5 โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขา  
 เขามีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในงานของเขา

1.6 การเจริญเติบโต คือ พนักงานจะต้องตระหนักว่าเขามีโอกาส  
 เรียนรู้เพิ่มขึ้นจากงานที่ทำ มีทักษะหรือความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

## 2. ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา

ปัจจัยด้านนี้ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกไป  
 ทำงานที่อื่น เมื่อไม่ได้จัดให้พนักงานจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงานของเขาการบำรุงรักษา  
 ประกอบด้วยปัจจัย 10 ประการ ดังนี้

2.1 นโยบายแลการบริหาร คือ พนักงานรู้สึกว่าย่ายจัดการมีการ  
 สื่อสารที่ดีกับพนักงาน พนักงานก็มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและนโยบายการบริหารงานบุคคล

2.2 การนิเทศงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าย่ายบริหารงานตั้งใจสอนและ  
 แจกจ่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อ  
 หัวหน้างานของเขา

2.4 ภาวะการทำงาน คือพนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์  
 ของที่ทำงาน

2.5 ค่าตอบแทนการทำงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าย่ายเงินค่าตอบแทน  
 การทำงาน มีความเหมาะสม

2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อ  
 กลุ่มเพื่อนร่วมงาน

2.7 ชีวิตส่วนตัว คือ พนักงานรู้สึกว่าย่ายงานของเขาทั้งด้านชั่วโมง  
 การทำงาน การย้ายงาน ฯลฯ ไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัว

2.8 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือ หัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อ  
 ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.9 สถานภาพ คือ พนักงานรู้สึกว่าย่ายงานของเขาที่มีตำแหน่งหน้าที่ดี

2.10 ความมั่นคง คือพนักงานมีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในงานที่  
 ปฏิบัติและงานมีความมั่นคง

จากผลการศึกษาของเฮิร์ซเบิร์กดังกล่าวนี้ จึงเห็นได้ว่า ความพอใจ  
 และแรงกระตุ้นของพนักงานส่วนใหญ่เกิดจากลักษณะของงาน ดังนั้นองค์กรจึงควรจัดให้มี  
 องค์กรประกอบด้านการกระตุ้นเกี่ยวกับงาน ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะด้วยกัน วิธีที่ยอมรับกันมาก  
 วิธีหนึ่ง คือ การกระจายงาน แนวทางการกระจายงาน อาจทำได้หลายแนวทางดังนี้

แนวทางที่ 1 ลดการขัดขวางกับพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานใช้เหตุผลและความรับผิดชอบในงานของเขาให้มากขึ้น

แนวทางที่ 2 จัดให้พนักงานทำงานรวมกันเป็นหน่วยเดียวที่มีความสมบูรณ์ในตัวมากกว่าที่จะแยกกันทำงานตามลำพังเป็นส่วน

แนวทางที่ 3 ให้อำนาจพนักงานมากขึ้นในการตัดสินใจและการปฏิบัติ และให้คนงานมีอิสระบ้างในการดำเนินงาน

แนวทางที่ 4 จัดให้มีการประชาสัมพันธ์รายงานผลผลิตต่อพนักงานผู้ปฏิบัติโดยตรงอย่างสม่ำเสมอและบ่อย ๆ มากขึ้น เพื่อให้พนักงานรับรู้ผลงานของตน แทนที่จะรายงานต่อผู้ตรวจงานของพนักงานเท่านั้น

แนวทางที่ 5 กระตุ้นให้พนักงานลองทำงานใหม่ ๆ และงานที่มีความยากมากขึ้น ซึ่งจะสร้างแรงจูงใจให้พยายาม และก้าวหน้ามากขึ้น

แนวทางที่ 6 มอบงานพิเศษให้ทำ เพื่อพนักงานจะได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างอาจเป็นด้านปฏิบัติหรือกระบวนการทำงาน หรือการพัฒนาการคิดในตัวพนักงานแต่ละคน

แนวทางการกระจายที่กล่าวมานี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างการเจริญเติบโตของพนักงานให้เกิดความรู้สึกระบบความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การยอมรับ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือให้ได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของเขา และการกระจายงานยังช่วยสนองความต้องการของพนักงาน ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานและช่วยให้พนักงานได้รับการยอมรับในผลงานของเขาได้ด้วย

จากที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่า ในการบริหารงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากร ผู้บริหารควรเน้นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การมอบงานให้รับผิดชอบมากขึ้น การส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน เป็นต้น ส่วนปัจจัยด้านการบำรุงรักษาก็ควรต้องให้ความสนใจด้วยแต่มีใช้นั้นเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หากแต่เป็นไปเพื่อป้องกันมิให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ถ้าทำได้เพียงเท่านั้นก็นับว่าพอใจแล้ว

5. ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Need Achievement Theory)

นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่สำคัญมี 2 คน คือ เดวิด แมคคลีแลนด์ และจอห์น แอทคินสัน ซึ่งเน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการทำงานที่ดี ทำงานนั้นให้ดีที่สุด และทำได้สำเร็จเมื่อทำได้สำเร็จแล้วจะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นให้สำเร็จต่อไป ซึ่งจากที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่า

พนักงานในองค์กรนั้น ถ้ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับใด มักจะก้าวหน้าได้รวดเร็ว ในที่นี้จะกล่าวถึงทฤษฎีจากการศึกษาค้นคว้าของแมคคลีแลนด ซึ่งเป็นที่ยอมรับและกล่าวถึงกันโดยทั่วไป

จากผลการศึกษาวิจัย แมคคลีแลนดได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงว่าประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้ คือมีความต้องการรับผิดชอบมาก ไม่เกี่ยงงาน และเมื่อเผชิญอุปสรรคก็มักค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ได้ ไม่ยอมแพ้ปัญหา ในองค์กรที่มีพนักงานลักษณะนี้มักเป็นพนักงานที่ทำงานคนเดียว หรือถ้าจะเลือกผู้ร่วมงานเขามักเลือกผู้มีความสามารถ ไม่เลือกโดยคำนึงถึงความเป็นพรรคพวกเดียวกัน ไม่เล่นพวกมีความต้องการผลสำเร็จสูง พนักงานลักษณะนี้มักตั้งเป้าหมายให้สูงเข้าไว้และพอใจกับการทำงาน ท้าทายความสามารถ เพื่อให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้ ไม่กลัวเหนื่อย ไม่คิดว่าตนทำงานมากกว่าคนอื่น มีความต้องการรับทราบผลการกระทำของตน พนักงานลักษณะนี้จะกระหายใคร่รู้ความคิดของคนอื่นมาก เขาอยากรู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไรหรือรู้สึกอย่างไรกับผลงานของเขาและอยากรู้ว่าสิ่งที่เขาทำส่งผลกระทบต่องานของส่วนรวมหรือผู้อื่นอย่างไร ถ้าไม่ได้รับทราบจะกังวลใจ ถ้าทราบจะให้ผลดีจะพึงพอใจและเป็นแรงกระตุ้นให้กระทำอย่างอื่นต่อไป ด้วยคุณลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง 3 ประการดังกล่าว เมื่อแมคคลีแลนดทำการศึกษา

พนักงานในองค์กรที่มีลักษณะที่ว่านั้นว่าพนักงานเหล่านี้เมื่อทำงานสำเร็จแล้ว เขาต้องการผลตอบแทนอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า พนักงานไม่ต้องการแรงจูงใจอื่นใดอีก เพราะเขามีของเขาอยู่แล้ว แต่สิ่งที่ต้องการให้องค์กรจัดกระทำ คือ สภาพการทำงานที่เหมาะสมที่เอื้อให้เขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งจากการศึกษาของแมคคลีแลนดและคนอื่น ๆ ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจในเรื่องความต้องการของพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการทำงานที่มีลักษณะ 3 ประการด้วยกัน ดังนี้คือ

ประการที่ 1 พนักงานต้องการที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเป็นส่วนเฉพาะของเขา เขามีอิสระที่จะตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง

ประการที่ 2 พนักงานต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายเกินไปหรือยากเกินไปกว่าความสามารถของเขา เขาเห็นว่า ถ้าง่ายเกินไปก็ประสบความสำเร็จระดับต่ำ ถ้ายากเกินไปก็อาจทำไม่สำเร็จ

ประการที่ 3 พนักงานต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องของการได้รับทราบผลงานและความก้าวหน้าของเขา คือ ต้องการให้มีการสนับสนุนงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปได้ตลอด ต้องการการยอมรับในระดับที่พอดีในภาพรวมของผลงาน และโดยต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อให้เขาได้มีโอกาสแสดงผลงานได้เรื่อย ๆ เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าและพิสูจน์ตนเอง

จากการศึกษาของแมคคลีแลนดดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการจัดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงานของพนักงานในองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการทำงานของพนักงาน

ช่วยให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สำหรับพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เงินเดือนหรือค่าตอบแทน หรือรางวัลเป็นสิ่งของอาจไม่สามารถดึงดูดใจเขาได้พอ สิ่งที่เขาต้องการคือลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้เขาได้รับความสำเร็จ

#### 6. ทฤษฎีแรงจูงใจไร้สำนึกของฟรอยด์ (Freud' Psychoanalytic Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดของกลุ่มจิตวิเคราะห์ ซึ่งมีฟรอยด์ (Sigmund Freud) เป็นผู้นำ ฟรอยด์มีความเห็นว่า “เพศ” และความก้าวร้าวเป็นแรงขับให้เกิดพฤติกรรม เพศเป็นแรงผลักดันขั้นพื้นฐานของพฤติกรรมทุกอย่าง ส่วนความก้าวร้าวนั้นมักเกิดภายหลังแรงผลักดันทางเพศ โดยแรงผลักดันทางเพศทำให้เกิดพฤติกรรม พฤติกรรมที่ได้รับผลไม่เป็นที่พึงพอใจทำให้เกิดความคับข้องใจ ความคับข้องใจทำให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวตามมา

ทฤษฎีนี้ได้ชื่อว่าทฤษฎีแรงจูงใจไร้สำนึก เนื่องจากเห็นว่าจิตไร้สำนึก (Unconscious mind) เป็นสิ่งผลักดันให้เกิดพฤติกรรมมากที่สุด เช่น ตัวอย่างพฤติกรรมพลั้งเผลอของพนักงาน เมื่อถูกมอบหมายงานให้ทำงานบางอย่างแล้วลืมทำ เมื่อถูกทวงถามและพนักงานต้องการพูดว่า “ขอโทษ เสียใจมากที่ลืม” ก็อาจกลายเป็น “ขอโทษ ดีใจมากที่ลืม” ตามสิ่งผลักดันจากจิตไร้สำนึก ตัวอย่างเหล่านี้อย่างน้อยก็เป็นแนวคิดแก่ผู้บริหารหรือผู้ทำงานธุรกิจในการให้ความสนใจผู้ทำงานด้วยกัน ใครที่ลืมทำงานอะไรบ่อย ๆ อาจเพราะไม่ชอบงานนั้นก็ได้อีก

#### 7. ทฤษฎีการจูงใจที่เนื่องมาจากสิ่งเร้าของกลุ่มพฤติกรรมนิยม (Stimulus-Response Theory)

ทฤษฎีการจูงใจที่เนื่องมาจากสิ่งเร้าส่วนใหญ่เป็นของนักจิตวิทยาในกลุ่มพฤติกรรมนิยมผู้นำสำคัญในเรื่องนี้คือสกินเนอร์ (B.F Skinner) ซึ่งเชื่อว่าสิ่งเร้าเป็นตัวควบคุมพฤติกรรม นอกจากจะให้ความสำคัญกับสิ่งเร้าแล้ว ยังเน้นความสำคัญของการใช้ตัวเสริมแรงหรือแรงเสริม โดยเห็นว่าทำให้เกิดพฤติกรรมที่มีความคงทนถาวร คำว่า “ตัวเสริมแรง” หรือ “แรงเสริม” เป็นสิ่งที่บุคคลชอบและต้องการ ซึ่งบุคคลได้รับภายหลังจากที่มีพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เมื่อได้รับแรงเสริมจากพฤติกรรมดังกล่าวบุคคลมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมแบบเดิมอีกในเวลาต่อไป ตัวอย่างเช่น พนักงานในองค์การที่ทำยอดปริมาณงานได้สูงและมีคุณภาพแล้วได้รับรางวัล เขามีแนวโน้มจะทำงานให้ได้อีกในเวลาต่อไป ดังนั้นเทคนิคการจูงใจตามทฤษฎีนี้ คือ ต้องใช้สิ่งเร้าภายนอกที่เหมาะสมทำให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นคำชักชวน เป็นงานท้าทายที่มอบให้ทำ ฯลฯ และเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาแล้วก็ให้แรงเสริมกับพฤติกรรมนั้น เพื่อให้แสดงพฤติกรรมที่ดีนั้น ๆ อีกในเวลาต่อไป คำว่าแรงเสริมนั้นอาจจะเป็นอะไรก็ได้ที่บุคคลต้องการซึ่งไม่สามารถระบุแน่นอนได้ ทั้งนี้โดยขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลอาจเป็นคำชม เป็นการแสดงความสนใจ ยอมรับ การยกย่อง การให้เกียรติ หรืออาจเป็นการให้รางวัลเป็นสิ่งของ เงินค่าตอบแทน หรือตำแหน่งงาน ฯลฯ

ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจที่กล่าวมาในที่นี่ เป็นเพียงส่วนหนึ่งจากทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจจำนวนมาก โดยเลือกนำมากล่าวเพื่อให้ผู้ศึกษาได้เข้าใจเรื่องการจูงใจในลักษณะที่จะเลือกนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะต้องเลือกไปใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ในทฤษฎีและการศึกษาบางเรื่อง อาจไม่ถึงขั้นเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ อาจเป็นแต่เพียงช่วยให้ผู้ศึกษาได้แนวทางสร้างบรรยากาศที่ดีและเหมาะสมต่อการทำงาน ซึ่งก็นับว่าเป็นการประยุกต์ทฤษฎีและการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในงานได้อีกส่วนหนึ่ง

### ความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) คือ กระบวนการรวบรวมสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความสามารถที่คาดหวังและความสามารถที่เกิดขึ้นจริง จากนั้นทำการจัดลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) คำถามหลักคือ ปัจจุบันเราเป็นอย่างไร สิ่งที่เราต้องการเป็นอย่างไร และเราจะทำให้ถึงสิ่งที่ต้องการอย่างไร (Erdogen, 2010) วัตถุประสงค์หลักของแนวคิดนี้ เพื่อให้เราทราบปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร เราจะแก้ไขปัญหาอย่างไรและจะเตรียมการวางแผนสำหรับโปรแกรม/โครงการใหม่อย่างไร (IMAS, 2005) ซึ่งมีความแตกต่างจากการประเมินเพราะการประเมินความต้องการจำเป็นนั้นต้องทำการวิเคราะห์สารสนเทศและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การระบุช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นและสิ่งที่เป็นอยู่ จึงทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นจึงมีความแตกต่างจากการประเมิน (Hauer และ Quill, 2011) ทั้งนี้การดำเนินงานขั้นแรกที่สำคัญ คือ การวางแผนและการระบุประเด็นต่าง ๆ (IMAS, 2005) สุวิมล ว่องวานิช (2550) กล่าวว่า กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. การระบุความต้องการจำเป็น (Needs identification) เพื่อสำรวจความต้องการจำเป็น ทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กร (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) เป็นการระบุปัญหาที่พบว่า จะประเมินเรื่องใด เพื่อวัตถุประสงค์ใด กลุ่มใดบ้างที่มีความเสี่ยง ปัจจัยช่วยเหลือมีอะไรบ้าง การตอบสนองต่อการช่วยเหลือเป็นอย่างไร แหล่งทรัพยากรและศักยภาพของปัจจัยช่วยเหลือ เช่น ชุมชน รัฐบาล เป็นอย่างไรบ้าง โดยการออกแบบเก็บข้อมูลจะใช้วิธีใด ใช้กลยุทธ์ใดดำเนินการโดยควรมีการสำรวจงบประมาณ เวลา และตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบเดิมที่มีอยู่ ทบทวนสารสนเทศที่มี และสร้างคำถามการประเมิน พิจารณาตัวแปรที่อาจมีผลกระทบต่อการตอบและพิจารณาว่าใครจะเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลได้ดีที่สุด (IMAS, 2005 ; Hauer และ Quill, 2011) เทคนิคที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นมีหลากหลาย โดยจะใช้วิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูลที่ต้องการ ดังนี้



1.1 การประเมินตนเอง การสะท้อนตนเองต่อเป้าหมายของการเรียนรู้ที่ต้องการ  
อาจใช้ วิธีการอัติโนมัติหรือแฟ้มสะสมผลงาน (Hauer และ Quill, 2011)

1.2 การสัมภาษณ์เหมาะสมกับข้อมูลเชิงลึกแต่ต้องใช้เวลามาก อาจใช้การสัมภาษณ์  
แบบเผชิญหน้าหรือทางโทรศัพท์ (Hauer และ Quill, 2011)

1.3 การสำรวจที่เหมาะสมกับข้อมูลเชิงปริมาณที่ค่อนข้างมาก (Hauer และ Quill,  
2011) การสนทนากลุ่มเหมาะกับข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้บุคคลผู้ที่มีส่วนร่วม 8-10 คน มาประชุม  
อภิปรายกัน ประโยชน์ของการสนทนากลุ่มคือ การสร้างความคิดใหม่ (Hauer และ Quill, 2011)

1.4 การใช้บุคคลผู้ให้ข้อมูลหลักในองค์กรอาจใช้เครื่องมือคือแบบสอบถาม  
หรือแบบสัมภาษณ์ (Hauer และ Quill, 2011)

1.5 การระดมสมองในการร่วมระบุปัญหาและแก้ไข้ปัญหา ทั้งนี้หากจะประเมิน  
ความ ต้องการจำเป็นของบุคคลอาจใช้เทคนิคการประเมินตนเอง การสะท้อนตนเอง (Hauer และ  
Quill, 2011)

1.6 การใช้แบบสอบถามสามารถทำได้ทั้งทางไปรษณีย์และทางโทรศัพท์ ลักษณะ  
ของข้อมูล ที่ได้เป็นการแสดงตามการรับรู้หรือความรู้สึก (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

1.7 การสังเกตจะมีการใช้น้อยกว่าการสัมภาษณ์หรือแบบสอบถามเพราะต้อง  
ใช้เวลามาก มีความซับซ้อนในการวิเคราะห์ข้อมูล (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ทั้งนี้ในบทความของ  
International Mine Action Standards (IMAS, 2005) กล่าวว่า ระยะเวลาในการดำเนินการ  
ประเมินความต้องการจำเป็นนั้นควรนานเท่าไร คำตอบคือขึ้นกับการเก็บข้อมูลว่าเพียงพอแล้ว  
หรือยังซึ่งอาจมีปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้ต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน โดยปัจจัยภายใน  
ประกอบด้วย เวลา แหล่งทุน บุคลากร ทักษะของบุคลากร และปัจจัย ภายนอก ประกอบด้วย  
ขนาดของประเทศ ความหลากหลายของพื้นที่ นโยบายภายนอก

2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs analysis) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่นำไปสู่  
การ เกิดความต้องการจำเป็นนั้น ๆ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) เทคนิคการวิเคราะห์การประเมินความ  
ต้องการจำเป็นที่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายคือ PNI<sub>modified</sub> โดยในวงการศึกษามีงานวิจัย  
มากมายที่ใช้เทคนิคนี้มาจัดลำดับความต้องการจำเป็น (ภูมิภาคณิศม์ อีสสระยางกุล, 2554 ;  
ปรัชญวรรณ วนานันท์, 2554 ; สติรดา ทาขุลี, 2554 ; คำตัน วิชัยคำจร กิทธิณส์, 2555 ; ยุทธพงษ์  
อายุสุข, 2550 ; พิมพ์ลักษณ์ เสงสมบุญรณ์, 2551 และณิชิรา ชาตีกุล, 2552) โดยวิธี PNI<sub>modified</sub>  
เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI โดยสูตร PNI เดิม คือ (I-D)Xl กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น  
เป็นค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงคูณด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง แต่สูตร (PNI) แบบปรับปรุง  
หรือ PNI<sub>modified</sub> เป็นสูตรที่ปรับปรุงโดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช เป็นวิธีการหาผลต่าง  
ของ (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยช่วงที่ไม่กว้าง

มากขึ้นไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณ ค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) สูตร  $PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$

3. การกำหนดแนวทางการแก้ไข (Needs solution) การกำหนดแนวทางแก้ไข เพื่อให้ความต้องการจำเป็นนั้นหมดไป สามารถใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มหรือการระดมสมอง การสัมภาษณ์ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ประโยชน์ของการประเมินความต้องการจำเป็น

### การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion : FGD)

#### 1. แนวคิดและความหมายการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพวิธีหนึ่งที่เป็นส่วนผสมของ เทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสังเกตอย่างมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับ กลุ่มคน จำนวนหนึ่งที่ถูกเลือกมารวมกันอย่างเจาะจงตามคุณสมบัติที่นักวิจัยกำหนดเพื่อการสนทนา ได้ตอบ หรือการอภิปรายร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจง เพื่อที่จะหาข้อมูลที่ต้องการตรง ประเด็นสำหรับ การตอบคำถามการวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ มีนักวิชาการหลายท่านให้ คำอธิบายเกี่ยวกับการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion : FGD) ไว้ดังนี้

เพ็ญพักตร์ อุทิศ (2547) ได้กล่าวไว้ว่า การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคการวิจัยเชิง คุณภาพวิธีหนึ่ง ซึ่งใช้ในการสนทนากลุ่มสมาชิกที่มีลักษณะเหมือนกัน ประมาณ 6-12 คน โดยมีผู้ดำเนินการสนทนาเป็นผู้สร้างให้เกิดบรรยากาศของความเป็นกันเองในกลุ่ม จุดประเด็นคำถาม (ซึ่งนักวิจัยอยากหาคำตอบจากกลุ่ม) และคอยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มผู้ร่วมสนทนาได้มีการพูดคุย ซักถามและโต้ตอบกันอย่างกว้างขวางและเป็นธรรมชาติ โดยทั่วไปอาจใช้เวลาการสนทนานาน ประมาณ 45 นาที ถึงชั่วโมงครึ่ง

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (2553) ได้ให้ความหมายว่า การสนทนากลุ่ม หมายถึง การรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจง โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนา เพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิด แนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางและละเอียดลึกซึ้ง โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนาในแต่ละกลุ่ม ประมาณ 6-10 คน ซึ่งเลือกมาจากประชากรเป้าหมายที่กำหนด เอาไว้ การสนทนากลุ่มเหมาะสำหรับการศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายหลากหลาย เช่น การค้นหาประเด็น เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ยังไม่มีความรู้มาก่อน (Exploratory) การหาคำอธิบายสำหรับปรากฏการณ์ บางอย่าง (Explanatory) การประเมินสถานการณ์ (Assessment)

## 2. วิธีการสนทนากลุ่ม

เพ็ญพักตร์ อุทิศ (2547) กล่าวว่า การสนทนากลุ่มที่รู้จักกันแพร่หลายแบ่งออกเป็น

2 วิธี คือ

1. การสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Focus Group Interviews) มีลักษณะคล้ายการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ต้องมีการซักถามเจาะจงเฉพาะเรื่อง
2. การสนทนากลุ่มตามธรรมชาติ (Group Discussion) เป็นการสนทนากลุ่มที่เกิดขึ้นได้โดยทั่ว ๆ ไปในการสนทนาภาคสนาม เช่น สนทนาใต้ต้นไม้ หรือสภากาแฟ เป็นการสนทนาที่ไม่มีโครงสร้าง ทั้งในแง่ประเด็นการสนทนาและผู้เข้าร่วมสนทนา การจัดสนทนากลุ่มเป็นการนำการสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง และการสนทนากลุ่มตามธรรมชาติมาใช้ร่วมกันเป็นการสนทนากลุ่มซึ่งต้องมีประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจงในการสนทนา แต่ครั้งมีการใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Dynamics) เข้ามาช่วยในการกระตุ้นให้มีการ เคลื่อนไหวในกลุ่มผู้สนทนา เพื่อให้หันมาสนใจเรื่องเดียวกันและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ผู้วิจัยจะสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม (บันทึกเทป/จดบันทึก) เพื่อวิเคราะห์ต่อไป

### 3. ประโยชน์ของการสนทนากลุ่ม

เพ็ญพักตร์ อุทิศ (2547) กล่าวว่า การสนทนากลุ่มมักใช้เพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมาย

ดังนี้

1. เพื่อใช้หาข้อมูลเพื่อการสร้างสมมติฐานใหม่ ๆ
2. เพื่อใช้สำรวจความคิดเห็น ทศนคติ และคุณลักษณะต่าง ๆ ของกลุ่มเป้าหมาย
3. เพื่อทดสอบแนวความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เกิดขึ้นใหม่ในชุมชน
4. เพื่อเป็นการประเมินผลโครงการหรือบริการด้านธุรกิจ
5. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดคำถามในการสร้างแบบสอบถาม
6. เพื่อค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือ/ไม่แน่ชัด
7. เพื่อช่วยให้งานวิจัยเชิงสำรวจมีความสมบูรณ์มากขึ้น

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (2553) กล่าวว่า ประโยชน์ทางการสนทนากลุ่ม

มีดังนี้

1. ใช้ในการศึกษาความคิดเห็น ทศนคติ ความรู้สึก การรับรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรม

2. ใช้ในการกำหนดสมมติฐานใหม่
3. ใช้ในการกำหนดคำถามต่าง ๆ ที่ใช้ในแบบสอบถาม
4. ใช้หาคำตอบที่ยังคลุมเครือ หรือยังไม่แน่ชัดของการวิจัยแบบสำรวจ

เพื่อให้งานวิจัย สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. ใช้ในการประเมินผลทางด้านธุรกิจ

4. องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดสนทนากลุ่ม

เพ็ญพักตร์ อุทิศ (2547) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดสนทนากลุ่ม

(Components of Conducting Focus Group Session) มีดังนี้

1. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Personnel)
2. ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator/Facilitator)
3. ผู้จดบันทึกการสนทนา (Note taker/Recorder)
4. ผู้ช่วยทั่วไป (Assistant/Caretaker)
5. แนวทางในการสนทนากลุ่ม (Group Discussion Guide)
6. อุปกรณ์สนาม (Field Instrument)
7. แบบฟอร์มคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนา (Screening Form)
8. สิ่งเสริมสร้างบรรยากาศ (Refreshment and Snack)
9. ของสมนาคุณแก่ผู้เข้าร่วมสนทนา (Remuneration)
10. สถานที่และระยะเวลา (Location and Time)

5. คุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

5.1 คุณลักษณะของผู้ดำเนินการสนทนา (Characteristics of Moderator/Facilitator) ผู้ดำเนินการสนทนา ถือเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้การสนทนาบรรลุเป้าหมายจึงต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

- 5.1.1 รู้ถึงความต้องการหรือเป้าหมายของโครงการเป็นอย่างดี
- 5.1.2 มีบุคลิกภาพดี
- 5.1.3 มีมนุษยสัมพันธ์ สุภาพ อ่อนโยน มีอารมณ์ขัน
- 5.1.4 สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้
- 5.1.5 สามารถพูดหรือใช้ภาษาท้องถิ่นเพื่อการสื่อสารได้ดี
- 5.1.6 บทบาทหน้าที่ของผู้ดำเนินการสนทนา
- 5.1.7 การสร้างบรรยากาศอย่างเป็นกันเอง
- 5.1.8 ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่ม
- 5.1.9 ขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นและยินยอมให้มีการบันทึกข้อมูล
- 5.1.10 ควบคุมประเด็น และจังหวะของการสนทนาและเวลา
- 5.1.11 ทำตัวเสมือน ผู้เรียนรู้ (เป็นผู้ฟังที่ดี ไม่แสดงความคิดเห็น)
- 5.1.12 ให้ผู้สนทนาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ยืดหยุ่น เปิดใจ อดทนต่อการรบกวน/

ไม่ร่วมมือ

### 5.1.13 ระมัดระวังน้ำเสียงและท่าที

#### 5.1.14 สังเกตพฤติกรรมของผู้ร่วมสนทนา

5.2 บทบาทหน้าที่ของผู้จัดบันทึกการสนทนา วาดแผนผังการนั่งของผู้ร่วมสนทนา ทุกคนพร้อมมีหมายเลขและชื่อกำกับไว้ เพื่อประโยชน์ในการจัดบันทึก และการสังเกตพฤติกรรม จัดบันทึกการสนทนา โดยการสังเกตและตั้งใจฟัง พร้อมบันทึกตามความเป็นจริง (ถ้อยคำ ปฏิกริยา) ถอดเทปการสนทนาด้วยตนเอง ข้อควรระวัง ไม่ต้องร่วมสนทนาด้วย

5.3 บทบาทหน้าที่ของผู้ช่วยทั่วไป จัดเตรียมอุปกรณ์สนามให้พร้อม จัดสถานที่และความพร้อมในการสนทนากลุ่ม คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียง และเปลี่ยนเทปขณะที่ทำการสนทนา อำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนาและผู้จัดบันทึก ดูแลบริการเครื่องดื่มและของขบเคี้ยวแก่ผู้ร่วมสนทนา อำนวยความสะดวกทั่ว ๆ ไป

5.4 แนวทางในการสนทนากลุ่ม (Group Discussion Guide) เป็นแนวคำถามที่ใช้ในการดำเนินการสนทนากลุ่ม ซึ่งต้องสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์การวิจัย ควรมีประมาณ 6-10 คำถาม เป็นคำถามปลายเปิด เช่น “คุณคิดอย่างไร เกี่ยวกับเรื่องของจิตวิญญาณ” “คุณรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับ...” “คุณได้ข้อมูลเกี่ยวกับ...มาได้อย่างไร”

5.5 อุปกรณ์สนาม (Field Instrument) เครื่องบันทึกเสียงและอุปกรณ์ควรมีสำรอง เพื่อป้องกันการผิดพลาด สมุดบันทึกและดินสอ

5.6 แบบฟอร์มการคัดเลือกกลุ่มผู้ร่วมสนทนา ต้องคัดเลือกให้ได้ผู้เข้าร่วมสนทนาที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (Homogeneous) ให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น เพศ อายุ อาชีพ เชื้อชาติ สถานภาพสมรส

## 6. ขั้นตอนในการสนทนากลุ่ม

เพ็ญพักตร์ อุทิศ (2547) กล่าวถึงขั้นตอนการสนทนากลุ่มไว้ว่า การเริ่มดำเนินการสนทนากลุ่มเริ่มจากขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้ดำเนินการแนะนำตัว ชี้แจงวัตถุประสงค์
2. ให้สมาชิกกลุ่มแนะนำตัว
3. อธิบายให้เห็นความสำคัญของกลุ่ม กฎกติกา มารยาท
4. เริ่มการสนทนาโดยพูดคุยเรื่องทั่ว ๆ ไป เพื่อสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดี
5. ดำเนินการสนทนา
6. สิ้นสุดการสนทนา

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (2553) กล่าวว่า ขั้นตอนในการจัดสนทนากลุ่ม

มีดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์

2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ให้ข้อมูล
3. ตัดสินใจว่าจะทำกี่กลุ่ม
4. วางแผนเรื่องระยะเวลาและตารางเวลา
5. ออกแบบแนวคำถาม ควรเรียงคำถามที่เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป เบา ๆ ง่ายต่อการเข้าใจ และสร้างบรรยากาศให้คุ้นเคยกันระหว่างนักวิจัยกับผู้เข้าร่วมสนทนาแล้ว จึงวกเข้าสู่คำถามหลัก หรือคำถามหลักของประเด็นที่ทำการศึกษาแล้วจึงจบลงด้วยคำถามเบา ๆ อีกครั้งหนึ่งเพื่อผ่อนคลายบรรยากาศในวงสนทนาและสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ในช่วงท้ายอาจเติมคำถามเสริมเข้าไป แต่ต้องเป็นคำถามสั้น ๆ อาจเป็นคำถามที่ไม่ได้เตรียมมาก่อน แต่เป็นคำถามที่ปรากฏขึ้นมาระหว่างการสนทนา
6. ทดสอบแนวคำถามที่สร้างขึ้น
7. ทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการสนทนา
  - 7.1 ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ต้องสร้างบรรยากาศในการสนทนา และควบคุมเกมได้เป็นอย่างดี ให้เกิดความเป็นกันเองมากที่สุด Moderator จะต้องไม่แสดงความคิดเห็นของตนเอง ควรจะปล่อยให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ อิสระเสรีและเป็นธรรมชาติมากที่สุด Moderator ที่ดีจะต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี
  - 7.2 ผู้จดบันทึก (Note taker) จะต้องอยู่ร่วมกันตลอดเวลาและควรทำหน้าที่ในการจดบันทึกเพียงอย่างเดียวไม่ควรร่วมสนทนาด้วย เพราะจะทำให้การจดบันทึกข้อมูลไม่ครบถ้วน และต้องเป็นผู้ถอดเทปด้วยตนเองเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่บันทึกและเนื้อหาสาระในเทปที่ตรงกัน
  - 7.3 ผู้ช่วยทั่วไป (Assistant) มีหน้าที่คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียง และเปลี่ยนเทปขณะที่กำลังดำเนินการสนทนา และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนา และผู้จดบันทึกเพื่อให้แต่ละคนทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่
8. คัดเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา
9. การจัดการเพื่อเตรียมการทำสนทากลุ่ม เป็นการเตรียมสถานที่ กำหนดวัน เวลา และจัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น เครื่องบันทึกเทป ม้วนเทป ถ่าน ดินสอ เครื่องดื่ม อาหารว่าง เป็นต้น
10. จัดกลุ่มสนทนา
11. ประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล
  - 11.1 ถอดเทปออกมาเป็นบทสนทนา ควรถอดเทปออกมาอย่างละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและต้องไม่ใส่ความคิดเห็นของตนเองที่ถือเป็นข้อสรุปลงไปด้วย

### 11.2 วิเคราะห์ข้อมูล โดยตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา

ถ้าจะให้ตีความทำการวิเคราะห์ร่วมกันหลาย ๆ คน เพื่อเป็นการอภิปรายร่วมกัน ถ้ามีความเห็นไม่ตรงกันควรกลับไปฟังรายละเอียดจากเทปใหม่ แล้วกลับมาอภิปรายด้วยกันอีก

### 11.3 การเขียนรายงานการวิจัยควรเริ่มต้นโดยการเขียนเค้าโครงเรื่องก่อนแล้ว

เขียนผลการศึกษาแยกตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและหัวข้อของแนวคำถาม โดยพรรณนาในเชิงอธิบาย

## 7. ข้อดีและข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

เพ็ญพักตร์ อุทิศ (2547) ได้กล่าวถึงข้อดีและข้อจำกัดของการสนทนากลุ่มไว้ว่า

### ข้อดี

1. ลดความเข้าใจไม่ถูกต้องในประเด็นที่พูดคุย
2. สมาชิกกลุ่มมีความเท่าเทียมกัน
3. เกิดการแสดงความคิดเห็น ถกเถียง สาระร่วมกัน
4. บรรยากาศของกลุ่มกระตุ้นให้มีการให้ข้อมูลที่กว้างขวาง

### ข้อจำกัด

1. ระวังการผูกขาดจากการสนทนา
2. ไม่กล้าเปิดเผยข้อมูลบางลักษณะ (เรื่องส่วนตัว)

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (2553) ให้ได้ข้อดีและข้อจำกัดไว้ว่า

### ข้อดี

1. ช่วยให้เก็บข้อมูลจากตัวอย่างจำนวนหลายคนได้ในระยะเวลาสั้น และสามารถเสนอผลการศึกษาได้ในเวลาอันจำกัด
2. มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น และใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้หลายแบบ
3. นักวิจัยสามารถเลือกใช้ได้ตามต้องการ สามารถใช้เสริมกับการวิจัยแบบอื่นก็ได้
4. ข้อมูลที่ได้เป็นการผ่านการถกเถียงโต้ตอบกันเองของกลุ่มสนทนา ทำให้มั่นใจในความถูกต้องแม่นยำ มีความน่าเชื่อถือและความหลากหลายของข้อมูล
5. ข้อมูลการสนทนากลุ่มแต่ละครั้งให้ได้ประเด็นคำถามใหม่ ๆ หรือสมมุติฐานใหม่ ๆ เพื่อการค้นคว้าศึกษาต่อ
6. ปฏิกริยาของผู้ร่วมวงสนทนาต่อประเด็นที่สนทนาและต่อกันและกัน ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับบอทธิพลของวัฒนธรรมและคุณค่าต่าง ๆ ของสังคม ผู้เข้าร่วมสนทนาที่มาจากวัฒนธรรมเดียวกัน

7. บรรยากาศเป็นกันเองมีการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ช่วยทำให้การสนทนาของกลุ่มเป็นไปอย่างมีชีวิตชีวามาถึงเครียด

8. ผู้วิจัยสามารถดำเนินการสนทนาตามไปด้วยคอยควบคุมเกมและสร้างบรรยากาศให้ราบรื่นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### ข้อจำกัด

1. ผู้ดำเนินการสนทนาที่ไม่ได้รับการฝึกฝนอย่างถูกต้องจะทำให้การดำเนินกลุ่มไม่ราบรื่น
2. แนวทางการสนทนากลุ่มที่เรียบเรียงไม่ดี ไม่มีลำดับ ไม่มีความซับซ้อน จะทำให้การสนทนามอง สับสน ในที่สุดผู้ร่วมสนทนาก็จะคร่ำครึที่จะออกความคิดเห็น
3. ผู้ร่วมวงสนทนาไม่มีลักษณะร่วมคล้ายกัน และสามารถข่มกันได้ การสนทนาก็จะไม่ราบรื่น บรรยากาศกลุ่มเสีย หรือมีคนไม่พูดมากขึ้น
4. ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มไม่สามารถให้พฤติกรรมจริงซึ่งได้จากการสังเกต เพราะสิ่งที่พูดหรือสิ่งที่คิดออกมาอาจไม่ใช่สิ่งที่ทำ
5. ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มไม่สามารถเป็นตัวแทนของสังคมหรือวัฒนธรรมที่ผู้ร่วมสนทนาดำเนินชีวิตอยู่ได้ ใช้อธิบายได้เฉพาะกับบริบทของกลุ่มนั้น ๆ เท่านั้น
6. ไม่เหมาะสมที่จะใช้ในหัวข้อสนทนาที่เป็นเรื่องส่วนตัวมาก ๆ
7. การสร้างแนวคำถาม จะต้องเรียบเรียงแนวคำถามให้ดี ไม่วกวน โดยอาจจะเรียงลำดับตามประเภทของประเด็นตามความยากง่ายหรือตามลำดับความตรงไปตรงมาและซับซ้อนของเหตุผล ดังนั้นจะต้องมีการทดสอบ (Pretest)
8. การคัดเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมวงสนทนา จะต้องได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยต้องมีลักษณะต่าง ๆ ที่เหมือนกัน (Homogeneous) ไม่ข่มเหงซึ่งกันและกัน

เบญญา ยอดดำเนิน แอ็ดดิทซ์ และคณะ (2531) ได้สรุปความเป็นมาของการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ไว้ ดังนี้

การจัดสนทนากลุ่ม เป็นวิธีการศึกษาวิจัยแบบหนึ่งของการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้กันอย่างกว้างขวางมากในวงการธุรกิจ โดยเฉพาะในการวิจัยการตลาดเพื่อพัฒนา และการทดสอบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพราะเป็นวิธีการศึกษาที่ผู้ศึกษาจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เชื่อถือได้ นอกจากนี้ยังสามารถศึกษาได้ในระยะเวลาอันสั้น ใช้การลงทุนต่ำ และข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษายังสามารถใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการตั้งเป็นสมมุติฐานเพื่อใช้ในการวิจัยแบบสำรวจในโอกาสต่อไปด้วยการจัดสนทนากลุ่มได้เริ่มเข้าสู่วงการวิชาการเมื่อประมาณปี 2522 เนื่องจากในแวดวงวิชาการได้ให้ความสนใจกับการศึกษาวิธีนี้ ซึ่งเห็นว่าเป็นเทคนิคการวิจัยประยุกต์ที่มีประโยชน์มากจึงเริ่มนำมาใช้ด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น The U.S. National Cancer



Institute's Project Information Branch ใช้การศึกษาสนทนากลุ่ม เพื่อเป็นเทคนิคหนึ่งในการทดสอบโครงการให้การศึกษาแก่ประชาชนในเรื่องการป้องกันมะเร็งสำหรับทำโครงการให้ความรู้กับประชาชนเกี่ยวกับอันตรายและวิธีป้องกันความดันโลหิตสูง UNICEF ใช้เป็นงานวิจัยประยุกต์ส่วนหนึ่งที่จะให้ได้ข้อมูลระดับลึกเกี่ยวกับทัศนคติของประชาชน และพฤติกรรมอันเกี่ยวข้องกับการเลี้ยงลูกด้วยนมในประเทศที่กำลังพัฒนา ในการศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนครอบครัวที่เม็กซิโก ได้ใช้เทคนิคนี้เพื่อหาข้อมูลการพัฒนาโครงการขยายตลาดผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับการคุมกำเนิด ส่วนในการศึกษาเรื่องการวางแผนครอบครัวในเขตเมืองของอินโดนีเซีย ใช้การสนทนากลุ่มเพื่อเป็นก้าวแรกในการที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัยแบบสำรวจในขั้นต่อไป นอกจากนี้โครงการ Southern Thailand ก็ได้เริ่มนำเอาการสนทนากลุ่ม มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยทางด้านประชากรและการวางแผนครอบครัวในประเทศไทย

การสนทนากลุ่มมีข้อสมมุติฐานที่ว่าเราจะรู้ถึงปฏิกิริยาโต้ตอบของคนได้อย่างละเอียดลึกซึ้ง โดยการกระตุ้นให้คนหันมาสนใจในสิ่งเดียวกัน และมาแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งอยู่ในลักษณะการเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม (Group Dynamics) และผู้วิจัยก็จะสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มที่ศึกษา ตลอดจนบันทึกการโต้ตอบกันภายในกลุ่มด้วยการบันทึกเทป หรือการจดบันทึกเอาไว้เพื่อการวิเคราะห์ต่อไป การกระตุ้นดังกล่าวนี้อาจทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น การให้ชมภาพยนตร์ ฟัง การกระจายเสียง ให้อ่านบทความ หรือหนังสือ การจุดประเด็นในการสนทนาเฉพาะเรื่องที่น่าสนใจจะศึกษาหรือแม้กระทั่งการที่จะให้กลุ่มที่จะศึกษาร่วมอยู่ในเหตุการณ์ การกระทำดังกล่าวทั้งหมดนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม แต่ละวิธีจะมีวิธีการที่แตกต่างกันบ้าง ซึ่งก็แล้วแต่ผู้นำเอาไปประยุกต์ใช้

#### 8. ลักษณะของการสนทนากลุ่ม

การจัดการสนทนากลุ่มเป็นการนั่งสนทนากันระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์เป็นกลุ่มตามปกติประมาณ 6-12 คน แต่ในบางกรณีอาจมีข้อยกเว้นให้มีได้ประมาณ 4-5 คน และในกรณีดังกล่าวอาจเรียกว่า เป็นการสนทนากลุ่มเล็กในระหว่างสนทนากันของผู้ให้สัมภาษณ์นั้นจะมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นการสนทนาเพื่อเป็นการชักจูงใจให้บุคคลกลุ่มนี้ได้แสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางในการสนทนาให้ได้กว้างขวางลึกซึ้งและละเอียดที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในการสนทนาดังกล่าวมีลักษณะเปิดกว้างที่ผู้เข้าร่วมสนทนา (Discussion) แต่ละคนวิพากษ์วิจารณ์หรือมีข้อสงสัยถามผู้เข้าร่วมสนทนาคนอื่น ๆ หรือตอบข้อวิพากษ์นั้น ๆ ได้ รวมทั้งผู้ดำเนินการสนทนาด้วย การที่ผู้เข้าร่วมสนทนาเหล่านี้มีปฏิกิริยาโต้ตอบกันในระหว่างสนทนานั้นจะเป็นสิ่งเร้าให้เกิดการสนทนาในระดับที่ลึกซึ้งขึ้นในแต่ละประเด็น ด้วยวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลในสิ่งที่ผู้วิจัยไม่สามารถได้มาด้วยวิธีการใช้แบบสอบถาม ต่อจากนั้นผู้วิจัยก็จะคอยวิเคราะห์สถานการณ์ในกลุ่มบุคคลที่ถูกกระตุ้นเหล่านี้ เพื่อที่จะได้ดูว่าน่าจะตั้งสมมุติฐานใดบ้างจาก

ปฏิกิริยาภายในกลุ่ม ต่อมาผู้วิจัยจะได้ประเด็นที่นำมาพูดคุยในเรื่องที่สงสัยว่าจะเป็นสมมุติฐานที่สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้รับจากการพูดคุย โดยเจาะจงประเด็นไปที่ประสบการณ์ของบุคคลต่าง ๆ ที่ศึกษาการพูดคุย ในลักษณะนี้ ผู้วิจัยจะได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ต้องการศึกษาเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

เบญจา ยอดดำเนิน แอ็ดติจ์ และคณะ (2531) นอกจากนี้การสนทนากลุ่มหรือการซักถามเป็นวิธีการเก็บข้อมูลวิธีหนึ่ง que เริ่มนำมาใช้ในการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ โดยเฉพาะด้านการวิจัยประเมินผล (Evaluation Research) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทนี้จะต้องมีการนัดหมายผู้ให้ข้อมูลมาประชุมร่วมกัน ณ ที่ใดที่หนึ่ง เพื่อการซักถามเก็บข้อมูลที่ต้องการในลักษณะการสนทนา โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระเสรี ความคิดเห็นของแต่ละคนจะไม่กระทบกระเทือนผลประโยชน์ของผู้ให้ข้อมูลในอนาคต ในขณะที่มีการสนทนากลุ่มนั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้เก็บข้อมูลจะต้องให้ทุกคนที่อยู่ในกลุ่มได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ไม่ให้มีผู้ใดผู้หนึ่งมีความสำคัญหรืออิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อบังการแทรกแซงและครอบงำความเห็นซึ่งกันและกัน ในขณะที่มีการซักถามกันนั้นผู้เก็บข้อมูลต้องไม่ป้อนคำถามนำหรือแสดงท่าทีชี้แนะให้กลุ่มหรือผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนแสดงความคิดเห็นไปในทางทิศทางใดทางหนึ่ง que ผู้เก็บข้อมูลต้องการ ในการสนทนากลุ่มนี้ผู้เก็บข้อมูลจำเป็นต้องเตรียมประเด็นต่าง ๆ ที่ควรถามไว้ล่วงหน้าเพื่อจะได้เก็บข้อมูลต่าง ๆ ได้ครบถ้วนและผู้ให้ข้อมูลที่เชิญมานี้จะต้องเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือมีบทบาทในเรื่องที่เกี่ยวข้องมีความรู้และข่าวสารในเรื่องที่ทำการวิจัยเป็นอย่างดี ผู้เก็บข้อมูลควรเชิญผู้ให้ข้อมูลมาครั้งเดียวเพื่อเก็บข้อมูลให้ครบถ้วน

#### 9. แนวทางในการสนทนากลุ่ม

เบญจา ยอดดำเนิน แอ็ดติจ์ และคณะ (2531) ได้อธิบายแนวทางในการสนทนากลุ่มไว้ดังนี้

1. ใช้ในการสร้างสมมุติฐานใหม่ ๆ (General Hypothesis)
2. ใช้ในการสำรวจความคิดเห็น ทิศนคติ และคุณลักษณะต่าง ๆ ของประชากร (Exploring Opinions, Attitudes, and Attributes)
3. ใช้ในการทดสอบแนวความคิดในเรื่องที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นใหม่ (Testing New Product Ideas)
4. ใช้ในการประเมินผลทางด้านธุรกิจ (Evaluating Commercials)
5. ใช้ในการกำหนดคำถาม และเพื่อทดลองใช้แบบสอบถาม (Identifying and Prototyping Questionnaire Items)
6. ใช้การสนทนากลุ่มเพื่อเป็นการหาคำตอบที่ยังคลุมเครือหรือไม่แน่ชัดของการวิจัยสำรวจ ซึ่งเรียกว่าเป็นการใช้สนทนากลุ่มเพื่อช่วยเสริมงานวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น การที่มีผู้นิยมใช้การสนทนากลุ่มกันอย่างแพร่หลายนั้น เป็นเพราะเชื่อกันว่าเสียค่าใช้จ่ายน้อย นอกจากนี้ยังมีความ

รวดเร็วในการรายงานผลทั้งนี้ถ้าผู้วิจัยไม่ต้องการบันทึกที่ถอดออกมาจากเทปก็จะทราบผลอย่างคร่าว ๆ ของการวิจัยนั้น ๆ ภายในเวลา 2-3 วัน

## บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

### 1. ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ดำเนินการบริหารจัดการโดย นายทวี ทะนอกร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 และ คณะรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พร้อมด้วย ราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด

### 2. ที่ตั้ง

ถนนถีนานนท์ ตำบลโพหนอง อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ 46000 โทรศัพท์ 043-810543 โทรสาร 043-810620 เว็บไซต์ [www.sesao24.go.th/](http://www.sesao24.go.th/)

### 3. วิสัยทัศน์

“องค์กรคุณภาพ บนพื้นฐานความเป็นไทย”

### 4. พันธกิจ

- 4.1 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- 4.2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 4.3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
- 4.4 สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
- 4.5 ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
- 4.6 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

4.7 ส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และจัดการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0 ให้บริการรวดเร็ว ทันใจ ฉับไว มีประสิทธิภาพ

## 5. เป้าหมาย

5.1 ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง และเป็น พลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและ ผู้อื่น ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม

5.2 ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษา และอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ

5.3 ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมืองพลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากลนำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

5.4 ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มผู้ด้อยโอกาส ได้รับการศึกษา อย่างทั่วถึงเท่าเทียม และมีคุณภาพ

5.5 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

5.6 สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง

5.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 และสถานศึกษามีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการ รายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพ การศึกษา

5.8 มีระบบบริการที่รวดเร็ว โปร่งใส ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ

## 6. ค่านิยมองค์กร

มุ่งผลสัมฤทธิ์ คิดคู่คุณธรรม นำทีมพัฒนา ก้าวหน้าทันสมัย ใส่ใจบริการ

## 7. นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

นโยบายที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ

นโยบายที่ 2 จัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

นโยบายที่ 3 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

นโยบายที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

นโยบายที่ 5 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

นโยบายที่ 6 การส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ศรียรัตน์ บุญอริยะ (2538) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำแบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นอาจารย์จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 82 คน และข้าราชการ จำนวน 218 คน รวมทั้งสิ้น 330 คน ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ตัวเลือก ผลการวิจัยพบว่า แบบของผู้นำ 3 แบบ คือ อัตตาธิปไตย ประชาธิปไตย และเสรีนิยม โดยภาพรวมอาจารย์และข้าราชการมีความพอใจในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามแบบผู้นำ โดยกลุ่มอาจารย์มีความพอใจต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยในระดับมาก กลุ่มข้าราชการมีความพอใจในระดับปานกลาง ส่วนผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและเสรีนิยมทั้งสองกลุ่มมีความพอใจในระดับปานกลาง ในด้านเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบและด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยภาพรวมอาจารย์และข้าราชการมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง กลุ่มอาจารย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงานและลักษณะของงานอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจในระดับปานกลางทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้านตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการพบว่า อาจารย์และข้าราชการมีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

ศิริพร จันทศรี (2550) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกรุงเทพมหานคร เขตการศึกษาที่ 3 ที่กำลังปฏิบัติงานในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 15 เขตพื้นที่

จำนวน 356 ผลการวิจัยพบว่า 1. ครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับปานกลางมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและรายด้าน 2. ครูโรงเรียนเอกชนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูง ปานกลาง และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมระหว่างกลุ่มที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูงกับปานกลาง สูงกับต่ำและปานกลางกับต่ำพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกคู่ 3. ครูโรงเรียนเอกชนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูงปานกลางและต่ำมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงกับปานกลาง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสามด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงกับต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนอยู่ในระดับปานกลางกับต่ำมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบด้านการยอมรับนับถือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อิสริยา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) วัดอุปประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงานวุฒิการศึกษารายได้ต่อเดือนและขนาดโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) จำนวน 319 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) t-test และวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน มัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านสถานะทางอาชีพอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก และความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นอันดับท้ายสุด

แต่ยังอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) พบว่าครูที่มีเพศ ประสบการณ์ในการทำงานและรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) แตกต่างกัน ส่วนวุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียนที่ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

อารมณ จินดาพันธ์ (2557) วิจัยเรื่อง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ครูของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 1. เพื่อศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้แก่ครูของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา 2. เพื่อเปรียบเทียบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ครู ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชน ประเภทสามัญศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ครูของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ ด้านการจูงใจด้วยผลตอบแทนรองลงมา คือ ด้านการสร้างโอกาสของความสำเร็จ ด้านการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมในที่ ทำงาน 2. ผลการเปรียบเทียบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ครูของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ .05 ยกเว้นด้านด้านการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาเอกชน

ไพรินทร์ ขุนศรี (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 การวิจัยครั้งนี้มีประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 2) คุณภาพ ผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 จำนวนทั้งสิ้น 61 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้างานวิชาการหัวหน้างานประกันคุณภาพสถานศึกษา และครูผู้สอน รวม 224 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของครูตาม

แนวคิดของบาร์นาร์ดและคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนตามแนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1.แรงจูงใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผลประโยชน์ทางอุดมคติโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนความตั้งใจทางสังคม หน่วยงาน สภาพการอยู่ร่วมกัน สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุประสงค์สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนาและสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล 2. คุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีความสุขที่ดีและมีสุนทรียภาพ ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้เรียนและมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบคิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุสมผล 3.แรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้ายกัน

วชิรนาท ดอนแก้ว (2562) วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเครือข่ายขุนน่านอำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดน่าน ผลการวิจัย พบว่า 1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเครือข่ายขุนน่านอำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดน่าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรู้สึกรู้สึกที่ทำให้เกิดความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับมาก ด้านค่าตอบแทนหรือเงินเดือนขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก ด้านความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาโดยตรงอยู่ในระดับมากด้านความรู้สึกรู้สึกชอบหรือไม่ชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความรู้สึกรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ด้านนโยบายและการบริหารขององค์การอยู่ในระดับมาก ด้านความรู้สึกรู้สึกที่ได้รับการยอมรับอยู่ในระดับมาก ด้านความรู้สึกรู้สึกชอบหรือไม่ชอบงานที่ปฏิบัติ และด้านความรู้สึกรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ 2.เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเครือข่ายขุนน่านอำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดน่าน จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ในการ



ทำงาน พบว่า ครูในโรงเรียนเครือข่าย ชุมนานอำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดน่าน ครูที่มีเพศ  
 วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน  
 งานวิจัยต่างประเทศ

Virginie (2008) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงานกับการจ่ายค่าตอบแทนใน  
 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานกับการจ่ายค่าตอบแทนในการ  
 จูงใจมีความสัมพันธ์กัน ในขณะที่แรงจูงใจพิเศษที่อยู่ในตัวบุคคลสามารถเป็นแรงผลักดันให้ตัวบุคคล  
 สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งในและ  
 ต่างประเทศ พบว่า แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นการ  
 ตอบสนองความต้องการของบุคคลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทั้งนี้ผู้บริหาร  
 องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์  
 ตามเป้าหมายขององค์กร จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเห็นว่า  
 แรงจูงใจกับการทำงานมีความสัมพันธ์กันจึงได้นำทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์มาใช้ในการศึกษา  
 แรงจูงใจและแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนขยายโอกาส  
 ในอำเภอบางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยมีปัจจัยที่  
 นำมาศึกษาคือ เพศ อายุ และวุฒิการศึกษา

Baleghizadeh (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจและคุณภาพชีวิตการทำงานของครู  
 EFL ระดับมัธยมศึกษา การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิต  
 การทำงานกับแรงจูงใจของครูในการสอนภาษาอังกฤษระดับมัธยมศึกษาในฐานะครูสอนภาษาอังกฤษ  
 (EFL) 160 คนในกรุงเตหะราน ประเทศอิหร่าน นอกจากนี้ผู้เข้าร่วม 30 คน ได้รับการสุ่มเลือกให้มี  
 ส่วนร่วมในการสัมภาษณ์ติดตามผล ซึ่งถามว่าทำไมพวกเขาถึงรู้สึกอย่างที่เราทราบ รายงาน ผลการวิจัย  
 พบว่า ผู้เข้าร่วมมีความสุขกับคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับปานกลางและมีแรงจูงใจในระดับ  
 ปานกลางถึงต่ำ นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างแรงจูงใจและคุณภาพชีวิตในการทำงาน  
 นอกจากนี้ยังระบุคุณภาพชีวิตการทำงานที่คาดว่าจะเป็แรงจูงใจครูที่ดีที่สุด ผลการศึกษานี้  
 มีความหมายสำหรับครูผู้สอนและผู้มีอำนาจตัดสินใจทางการศึกษาในการสร้างแรงจูงใจและคุณภาพ  
 ชีวิตการทำงานที่สูงขึ้นในหมู่ครูสอนภาษาอังกฤษ

Yusof (2015) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเรียนการสอน  
 ของอาจารย์ใหญ่กับวินัยในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
 ในโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่พิเศษจากรัฐตอนกลาง การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา  
 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ใหญ่กับวินัยในการทำงานของครู  
 และแรงจูงใจในการทำงานและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับประถมศึกษาจากจังหวัด  
 พิเศษจากรัฐตอนกลาง วิธีการวิจัยจะทำได้ด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ การศึกษาใช้เครื่องมือ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจในระดับ Likert การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา และเชิงอนุมาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำครูใหญ่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับวินัยในการทำงานของครูที่มีแรงจูงใจในการทำงานและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Rothland (2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของแรงจูงใจในการสอนของครูผู้สอนในออสเตรเลียเยอรมนีและสวีเดน : โอกาสการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความสำคัญหรือไม่ การศึกษานี้เราตรวจสอบสมมติฐานที่ทำให้แรงจูงใจในการสอนของครูเปลี่ยนไปในช่วงสองปีแรกของการเตรียมอาจารย์ ตัวอย่างของครูนักเรียน 1,779 คน ที่ใช้เวลาสองคะแนนจากออสเตรเลียเยอรมนีและสวีเดน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจที่แท้จริงของครูนักเรียนเพิ่มขึ้นในขณะที่แรงจูงใจภายนอกของพวกเขามีความห่างไกลจากการศึกษาของครูครั้งแรกมากขึ้น จะไม่เปลี่ยนแปลงกับความคาดหวังของเราแรงจูงใจประเภทเห็นแก่ผู้อื่น (เช่น แรงจูงใจในการทำงานกับเด็ก/วัยรุ่น) มีแนวโน้มที่จะลดลง การเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจในการสอนได้รับอิทธิพลจากโอกาสในการเรียนรู้ (กิจกรรมการสอนการฝึกการสนับสนุนจากอาจารย์ที่ปรึกษาในโรงเรียน) และมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติจริงในบริบทการศึกษาของครูมากขึ้น สวีเดนเปรียบเทียบกับบริบทที่เน้นการศึกษาเชิงทฤษฎีอย่างมาก (เยอรมนี) เราอภิปรายนัยยะของการศึกษาของครูจากมุมมองเชิงเปรียบเทียบและให้มุมมองสำหรับการวิจัยในอนาคตที่เป็นไปได้

Husny (2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการสอน : กรณีครูชาวอาหรับในอิสราเอล อธิบายความพยายามระบุง่ายที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของครูในระบบการศึกษาอาหรับ การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารโรงเรียน 10 คน ครู 15 คน และที่ปรึกษา 3 คน ให้ผลสามประเด็นที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของครูอาหรับ : (1) วัฒนธรรมอาหรับ (2) บรรยากาศโรงเรียนและ (3) นโยบายของรัฐบาล ครูอาหรับพยายามตอบสนองความต้องการของรัฐบาลและความคาดหวังของสังคม อาหรับในชนกลุ่มน้อยว่า พวกเขาจะกำหนดความสำเร็จทางวิชาการของนักเรียนเอกลักษณ์ประจำชาติและวัฒนธรรม ทรัพยากรที่ไม่เพียงพอและรูปแบบการบริหารจัดการที่แยกออกของชาวอาหรับช่วยเพิ่มความยากลำบาก ซึ่งส่งผลเสียต่อแรงจูงใจของครู มีการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงนโยบายของรัฐบาลและการทำงานของอาจารย์ใหญ่อาหรับและเพื่อเพิ่มแรงจูงใจของครู

Murtedjo (2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์การวัฒนธรรมแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) อธิบายการปฏิบัติงานของครูวัฒนธรรมองค์กรแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงาน (2) พิจารณามีความสัมพันธ์โดยตรงอย่างมีนัยสำคัญระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาหรือไม่ ผ่านการศึกษาแบบจำลองโครงสร้างตัวแปรจะถูกจัดเรียงในรูปแบบของไดอะแกรมตัวแปรเล่น เพื่อค้นหาแบบจำลองของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร นอกจากนี้การทดสอบสมมติฐานโดยใช้เครื่องมือ Smart

PLS จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงาน ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ผลที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพของครู สำหรับแผนการศึกษาผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรครูและคุณภาพการเรียนรู้ สำหรับนักวิจัยคนอื่น ๆ ผลของการศึกษานี้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานวิจัยที่คล้ายกัน

Viseu (2016) ได้ศึกษาแรงจูงใจของครูความพึงพอใจในการทำงานและทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก แรงจูงใจของครูมีความสำคัญต่อระบบการศึกษา สำหรับครูที่จะกระตุ้นความพึงพอใจในการทำงานของพวกเขาและทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมีความสำคัญ แรงบันดาลใจที่ล้ำสมัยเกี่ยวกับแรงบันดาลใจของครูจำเป็นต้องมีการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของครูและโครงสร้างที่กล่าวถึงข้างต้น ในบทความนี้ผ่านการรวบรวมข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์การศึกษาที่ดีพิมพ์ระหว่าง 2533-2557 เกี่ยวกับปัญหาเหล่านี้ถูกระบุ ได้รับการศึกษาทั้งหมด 43 ครั้ง ข้อสรุปหลักดังต่อไปนี้ : (a) 2012 เป็นปีที่มีสิ่งพิมพ์เพิ่มเติม (n = 7 ; 16.28%) ; (b) ระเบียบวิธีเชิงปริมาณ (n = 40 ; 93.02%) และแบบสอบถามตนเอง (n = 43 ; 89.59%) เป็นวิธีการที่โดดเด่นและประเภทของเครื่องมือ ; และ (c) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นแนวคิดที่ศึกษามากที่สุดโดยมีแรงจูงใจของครู (n = 42 ; 97.67%)

Tentama (2016) ได้ศึกษาบทบาทของแรงจูงใจในการทำงานของครูและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การในสถานศึกษาพิเศษ แรงจูงใจในการทำงานของครูและความพึงพอใจในการทำงานของครูเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นขององค์กร การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาทของแรงจูงใจในการทำงานของครูและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในความมุ่งมั่นขององค์กร ในโรงเรียนพิเศษ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นครูในโรงเรียนวิสามนัญ 1 บันตังยอกยาคารตา กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการแบบไม่สุ่ม ระดับของแรงจูงใจในการทำงานความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นขององค์กรที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ แรงจูงใจในการทำงานของครูมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นขององค์กรมากกว่าความพึงพอใจในงานของครู

Thalib และ Manda (2016) ได้ศึกษาเรื่องผลของความสามารถของหัวหน้างานโรงเรียนและความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนต่อแรงจูงใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้นใน Maros Regency ประเทศอินโดนีเซีย การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลของความสามารถของหัวหน้างานโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนต่อแรงจูงใจในการทำงานและการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาใน Maros Regency การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย

เชิงปริมาณโดยใช้วิธีการสำรวจ วิธีการนี้ถูกนำมาใช้เพราะมันถูกปรับให้เข้ากับลักษณะและสมมติฐานของการศึกษาให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย การศึกษาครั้งนี้ใช้ประชากรค่อนข้างใหญ่เนื่องจากเกี่ยวข้องกับครูทุกคนของโรงเรียนมัธยมต้นในเขตรีออสของ Maros จำนวน 734 คน ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษามีการพยากรณ์โดยใช้ตัวบ่งชี้ 5 ตัว ประการแรกคือ มิติของการเรียนรู้และความสำเร็จ ประการที่สองคือ ความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ประการที่สามคือการจัดการสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ที่สี่คือความรับผิดชอบของการเรียนรู้ และการประเมินที่ห้าคือ บุคลิกภาพทางสังคม มิติของความเป็นผู้นำการเรียนการสอนมีส่วนช่วยอย่างมากต่อความสามารถของผู้บริหารและหัวหน้างาน โดยทั่วไปความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ความสามารถของผู้บังคับบัญชาโรงเรียนแรงจูงใจในการทำงานของครูและการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษในการพัฒนาบุคลิกภาพทางสังคมรวมถึงการวิจัยและพัฒนาของผู้บังคับบัญชาโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษามีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู ความสามารถของอาจารย์ใหญ่ มีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานของครู ความสามารถของหัวหน้างานโรงเรียนมีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู นอกจากนี้ความสามารถของหัวหน้างานในโรงเรียนมีผลทางบวกต่อครู

Daniels (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยหลักสูตรในการสร้างแรงจูงใจของครูโรงเรียนมัธยมให้มีประสิทธิภาพ การวิจัยด้านการศึกษาและจิตวิทยามีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจว่า นักการศึกษาสร้างบริบทของการเรียนรู้อย่างไรที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในบทความนี้ผู้วิจัยตรวจสอบว่าครูระดับกลางกำหนดประสิทธิผลและระบุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพวกเขาทั้งในทางบวกและทางลบ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจปัจจัยที่ครูระบุว่าตนเองเป็นทั้งสนับสนุนและขัดขวางแรงจูงใจด้านอาชีพของพวกเขา ความเข้าใจในสิ่งที่กระตุ้นให้ครูรักษาประสิทธิภาพและสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสียแรงจูงใจอาจช่วยให้ผู้บริหารและผู้นำคนอื่น ๆ ทำการพัฒนาอาชีพบุคลากรและการตัดสินใจหลักสูตรที่สนับสนุนแรงจูงใจของครู การวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แรงจูงใจของครูได้รับอิทธิพลจากหลักสูตรความสัมพันธ์ และปัจจัยด้านลอจิสติกส์ องค์ประกอบหลักสูตรที่ส่งเสริมให้ครูปรับปรุงการปฏิบัติของพวกเขาเช่นเดียวกับปัจจัยที่สนับสนุนการไม่แยแสหรือไม่แยแส ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในด้านความสามารถในการสอนเนื้อหาที่จำเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มแรงจูงใจในวิชาชีพ ความรู้สึกของความเป็นอิสระยังเพิ่มความปรารถนาของครูที่เข้าร่วม เพื่อพัฒนาทักษะของพวกเขาและพัฒนาความสามารถของพวกเขา ผู้ดูแลระบบผู้พัฒนาอาชีพและครูผู้สอนอาจพบว่า ผลลัพธ์เหล่านี้มีประโยชน์ในขณะที่พวกเขาทำงาน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อแรงจูงใจของครู ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในด้านความสามารถในการสอนเนื้อหาที่จำเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มแรงจูงใจในวิชาชีพ ความรู้สึกของความเป็นอิสระยังเพิ่มความปรารถนาของครูที่เข้าร่วม เพื่อพัฒนาทักษะของ

พวกเขาและพัฒนาความสามารถของพวกเขา ผู้ดูแลระบบผู้พัฒนาเมื่ออาชีพและครูผู้สอนอาจพบว่า ผลลัพธ์เหล่านี้มีประโยชน์ ในขณะที่พวกเขาทำงานเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อแรงจูงใจของครู ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการด้านความสามารถในการสอนเนื้อหาที่จำเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มแรงจูงใจในวิชาชีพ ความรู้สึกของความเป็นอิสระยังเพิ่มความปรารถนาของครูที่เข้าร่วมเพื่อพัฒนาทักษะของพวกเขาและพัฒนาความสามารถของพวกเขา ผู้ดูแลระบบผู้พัฒนาเมื่ออาชีพและครูผู้สอนอาจพบว่า ผลลัพธ์เหล่านี้มีประโยชน์ในขณะที่พวกเขาทำงานเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อแรงจูงใจของครู

Sumantri และ Whardani (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจสู่ความสำเร็จและความสามารถทางวิชาชีพในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความสามารถทางวิชาชีพ โดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในชวากลาง ใช้วิธีการเชิงปริมาณในการศึกษานี้ ผลการศึกษาพบว่า (1) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.961 (2) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความสามารถทางวิชาชีพและการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.979 (3) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความสามารถทางวิชาชีพของครู (พิจารณาร่วมกัน) และผลการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา

Turgay และ Mahzoun (2018) ได้ศึกษาปัจจัยการลดทอนแรงจูงใจของครู EFL: กรณีศึกษาโรงเรียนเอกชนในตุรกีการศึกษาครั้งนี้สำรวจอิทธิพลของมนุษย์สภาพการทำงานและปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู EFL ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา การวิจัยใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลสี่แบบ (เช่น แบบฟอร์มโพรไฟล์ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง บันทึกภาคสนามและบันทึกประจำวัน) เพื่อรับรองความถูกต้องของการศึกษาผ่านการใช้รูปสามเหลี่ยม ผู้เข้าร่วมการศึกษาประกอบด้วยครู EFL ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจำนวน 9 คน ข้อมูลเชิงพรรณนาจากกรณีศึกษาเชิงคุณภาพภายในถูกจัดเรียงโดยใช้แผนที่ความหมายและวิเคราะห์ โดยเปรียบเทียบความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญ ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุหลักของการลดกำลังพล ได้แก่ ผู้ปกครองการบริหารนักเรียนและสภาพการทำงาน

Ates และ Yilmaz (2018) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการตรวจสอบระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูประถมศึกษา การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูประถมศึกษาที่ทำงานในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขต Kucukcekmece ในอิสตันบูล ใช้แบบจำลองการสำรวจเชิงพรรณนาในการศึกษานี้ ประชากรของการศึกษาประกอบด้วยครูโรงเรียนประถมศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ทำงานในสถาบันการศึกษาระดับ

ประถมศึกษาของรัฐที่มีสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในเขต Kucukcekmece กลุ่มตัวอย่างคือ ครูโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 343 คน และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือก โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างองค์ประกอบที่ไม่เหมาะสมสัดส่วนจากโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ 14 แห่งในเขต Kucukcekmece “มาตรวัดแรงจูงใจในการทำงาน” ถูกใช้เพื่อรวบรวมข้อมูลในการศึกษา The Cronbach ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของอัลฟาของระดับแรงจูงใจในการทำงานคำนวณได้เท่ากับ 0.897 ในการศึกษานี้ ซอฟต์แวร์สำเร็จรูป SPSS 20.0 ใช้ในการศึกษา คะแนนเฉลี่ยของครูประถมศึกษาจากระดับแรงจูงใจในการทำงานคือ  $\bar{x} = 41.84$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 10.32 คะแนน ที่ได้จากระดับอยู่ระหว่าง 18 และ 90 ดังนั้นคะแนนระหว่าง 18 และ 42 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจในระดับต่ำคะแนนระหว่าง 43 และ 66 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจระดับกลาง และคะแนนระหว่าง 67 และ 90 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจในระดับสูง โดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูประถมศึกษาอยู่ในระดับต่ำ คะแนนแรงจูงใจในการทำงานโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันไปตามเพศอายุและสถานภาพการสมรส 897 ในการศึกษานี้ ซอฟต์แวร์สำเร็จรูป SPSS 20.0 ใช้ในการศึกษา คะแนนเฉลี่ยของครูประถมศึกษาจากระดับแรงจูงใจในการทำงานคือ  $\bar{x} = 41.84$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 10.32 คะแนน ที่ได้จากระดับอยู่ระหว่าง 18 และ 90 ดังนั้น คะแนนระหว่าง 18 และ 42 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจในระดับต่ำคะแนนระหว่าง 43 และ 66 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจระดับกลางและคะแนนระหว่าง 67 และ 90 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจในระดับสูง โดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูประถมศึกษาอยู่ในระดับต่ำ คะแนนแรงจูงใจในการทำงานโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันไปตามเพศอายุและสถานภาพการสมรส 897 ในการศึกษานี้ ซอฟต์แวร์สำเร็จรูป SPSS 20.0 ใช้ในการศึกษา คะแนนเฉลี่ยของครูประถมศึกษาจากระดับแรงจูงใจในการทำงานคือ  $\bar{x} = 41.84$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 10.32 คะแนน ที่ได้จากระดับอยู่ระหว่าง 18 และ 90 ดังนั้นคะแนนระหว่าง 18 และ 42 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจในระดับต่ำคะแนนระหว่าง 43 และ 66 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจระดับกลางและคะแนนระหว่าง 67 และ 90 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจในระดับสูง โดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูประถมศึกษาอยู่ในระดับต่ำ คะแนนแรงจูงใจในการทำงานโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันไปตามเพศอายุและสถานภาพการสมรส 897 ในการศึกษานี้ ซอฟต์แวร์สำเร็จรูป SPSS 20.0 ใช้ในการศึกษา คะแนนเฉลี่ยของครูประถมศึกษาจากระดับแรงจูงใจในการทำงานคือ  $\bar{x} = 41.84$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 10.32 คะแนน ที่ได้จากระดับอยู่ระหว่าง 18 และ 90 ดังนั้นคะแนนระหว่าง 18 และ 42 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจในระดับต่ำคะแนนระหว่าง 43 และ 66 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจระดับกลางและคะแนนระหว่าง 67 และ 90 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจในระดับสูง โดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูประถมศึกษาอยู่ในระดับต่ำ คะแนนแรงจูงใจในการทำงานโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันไปตามเพศอายุและสถานภาพการสมรส คะแนนเฉลี่ยของครูประถมศึกษาจากระดับแรงจูงใจในการทำงานคือ

-bar = 41.84 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 10.32 คะแนน ที่ได้จากระดับอยู่ระหว่าง 18 และ 90 ดังนั้นคะแนนระหว่าง 18 และ 42 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจในระดับต่ำคะแนนระหว่าง 43 และ 66 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจระดับกลางและคะแนนระหว่าง 67 และ 90 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจในระดับสูง โดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูประถมศึกษายู่ในระดับต่ำ คะแนนแรงจูงใจในการทำงานโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันไปตามเพศอายุและสถานภาพการสมรส คะแนนระหว่าง 43 และ 66 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจระดับกลางและคะแนนระหว่าง 67 และ 90 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจระดับสูง โดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูประถมศึกษายู่ในระดับต่ำ คะแนนแรงจูงใจในการทำงานโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันไปตามเพศ อายุ และสถานภาพการสมรส คะแนนระหว่าง 43 และ 66 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจระดับกลาง และคะแนนระหว่าง 67 และ 90 ถูกตีความว่าเป็นแรงจูงใจระดับสูง โดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูประถมศึกษายู่ในระดับต่ำ คะแนนแรงจูงใจในการทำงานโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันไปตามเพศอายุและสถานภาพการสมรส

Raymond (2018) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกรณีศึกษาการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและปัญหาการเก็บรักษาครูในโรงเรียนเทศบาลเมืองโอคลาโฮมา โรงเรียนของรัฐ โอคลาโฮมาซิตีต่อสู้กับปัญหาการขาดแคลนครูมาเกือบสองทศวรรษแล้ว แม้ว่าการวิจัยก่อนหน้านี้ แสดงให้เห็นว่า การขจัดสี่และการเก็บรักษาของครูมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของครูเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในงานโดยรวม แต่ก็มี ความเข้าใจไม่เพียงพอต่อสถานการณ์ของครูในการออกจากเขต โรงเรียนของรัฐโอคลาโฮมาซิตี หากผู้กำหนดนโยบายและผู้นำโรงเรียนได้รับข้อมูลที่ดีขึ้นเกี่ยวกับ ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียน เช่น โรงเรียนเทศบาลเมืองโอคลาโฮมาผู้บริหารอาจมีความพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการของครู แจ้งวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างเงื่อนไขเพื่อดึงดูดนักศึกษาใหม่เข้าสู่ระบบ ดังนั้นวัตถุประสงค์ของ คำอธิบายนี้ กรณีศึกษาเดียวคือ การสำรวจว่าครูที่เคยทำงานในเขตโรงเรียนขนาดใหญ่อธิบาย ประสบการณ์ของพวกเขาในเรื่องความพึงพอใจในงานได้อย่างไร การใช้ Herzberg, Mausner และ Snyderman's Motivation-Hygiene Theory (a/k/a ทฤษฎีสองปัจจัย), การวิจัยนี้พยายามที่จะตอบคำถามการวิจัยส่วนกลางต่อไปนี้: ครูที่เพิ่งลาออกจากโรงเรียนเมืองโอคลาโฮมาซิตีอธิบาย ภายใน และตัวแปรภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและความไม่พอใจในงาน? ทฤษฎีสองปัจจัยแสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นได้รับอิทธิพลมาจากสองปัจจัยคือ แรงจูงใจหรือปัจจัยที่มีส่วนทำให้เกิดการเติบโตที่แท้จริงและสุขลักษณะหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตภายนอก กรณีศึกษาพบว่า: (a) ครู OKCPS ขาดการยอมรับและเคารพในวิชาชีพ (b) ครู OKCPS มีความรับผิดชอบ (c) ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของครู OKCPS คือการค้นหา ความสำเร็จในนักเรียนของพวกเขา (d) ครู OKCPS ค้นหาแรงจูงใจในการทำงานเอง (e) ครู OKCPS

ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสื่อสารในองค์กร f) ครู OKCPS ได้รับค่าจ้างต่ำไปอย่างไม่มีการลด; แต่เงินไม่ใช่แรงจูงใจครู (g) OKCPS ไม่พอใจนโยบายท้องถิ่น (h) OKCPS ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่สนับสนุนครูและ (i) ครู OKCPS เชื่อว่ารัฐโอคลาโฮมาล้มเหลว จากการค้นพบนี้การศึกษานี้สรุปว่าผู้เข้าร่วมการวิจัยมีแรงจูงใจต่ำและสุขอนามัยต่ำในอดีต อาจารย์และพนักงานของโรงเรียนรัฐโอคลาโฮมาซิตี

Wiyono (2018) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลของการประเมินตนเองต่อความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครูแรงจูงใจในการทำงานของครูประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงโรงเรียนความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดพัฒนาการของโรงเรียน เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาควรปรับปรุงความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบผลของการประเมินตนเองเป็นเทคนิคการพัฒนาตนเองของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมและการปรับปรุงโรงเรียน การศึกษาดำเนินการในมาลิ่งประเทศอินโดนีเซีย ใช้การออกแบบการวิจัยกึ่งทดลองกับกลุ่มเปรียบเทียบที่ไม่เทียบเท่า กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหาร 40 คน และครู 240 คนต่อกลุ่มทดลอง และครูใหญ่ 40 คน และครู 240 คน สำหรับกลุ่มควบคุม พวกเขาได้รับเลือกโดยใช้การสุ่มแบบสุ่มของกลุ่มโควตา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ได้แก่ แบบสังเกตพฤติกรรมมาตราส่วนตัวเลขและการจัดอันดับแบบสรุปขณะที่เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบหลายตัวแปร จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า เทคนิคการประเมินตนเองได้รับการพิสูจน์อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจในการทำงานของครูประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมและการปรับปรุงโรงเรียน รูปแบบการประเมินตนเองพร้อมข้อเสนอแนะมีผลมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับ การประเมินตนเองโดยไม่มีข้อเสนอแนะ สามารถสรุปได้ว่า เทคนิคการประเมินตนเองได้รับการพิสูจน์อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจในการทำงานของครูประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมและการปรับปรุงโรงเรียน รูปแบบการประเมินตนเองพร้อม ข้อเสนอแนะมีผลมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับ การประเมินตนเองโดยไม่มีข้อเสนอแนะ สามารถสรุปได้ว่า เทคนิคการประเมินตนเองได้รับการพิสูจน์อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจในการทำงานของครูประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมและการปรับปรุงโรงเรียน รูปแบบการประเมินตนเองพร้อมข้อเสนอแนะมีผลมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับ การประเมินตนเองโดยไม่มีข้อเสนอแนะ

Çakir และ Alpaydin (2019) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต จุดมุ่งหมาย/วัตถุประสงค์: การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร เช่น



วัฒนธรรมงานวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จวัฒนธรรมสนับสนุนและวัฒนธรรมราชการ และแรงจูงใจในการทำงานของครูศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตของ ISMEK ความเป็นมา : มันทคิดว่า ถ้าการรับรู้ของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและระดับของแรงจูงใจในการทำงานและผลกระทบของ วัฒนธรรมโรงเรียนที่มีต่อระดับแรงจูงใจของครูที่ตรวจสอบจะสามารถพัฒนาวิธีแก้ปัญหาที่ระบุ ได้ ระเบียบวิธีวิจัย : การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครู 354 คน ที่ทำงานในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตของเทศบาลนครอิสตันบูล (ISMEK) แบบฟอร์มข้อมูลส่วนบุคคล ที่จัดทำโดยนักวิจัย ระดับวัฒนธรรมโรงเรียนที่พัฒนาโดย Terzi (2005) และมาตรวัดแรงจูงใจในการ ทำงานที่พัฒนาโดย Aksoy (2006) ได้รับการจัดการกับครู การบริจาการศึกษาครั้งนี้จะมีส่วนร่วมในการ วิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครูที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาผู้ใหญ่ ข้อค้นพบ : ข้อค้นพบบ่งชี้ว่า วัฒนธรรมการทำงานแตกต่างกันไปตามเพศ ครูรายงานแรงจูงใจในการทำงานระดับสูง แต่แรงจูงใจ ในการทำงานแตกต่างกันไปตามเพศระดับการศึกษาและจำนวนปีที่ทำงานในศูนย์การเรียนรู้ ตลอดชีวิตของ ISMEK พบความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างมิติย่อยของวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจใน การทำงาน วัฒนธรรมองค์กรอธิบายมากกว่าครึ่งหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจในการทำงาน มิติย่อยของวัฒนธรรมองค์กร, วัฒนธรรมการทำงาน, วัฒนธรรมความสำเร็จและวัฒนธรรม การสนับสนุนพบว่า สามารถทำนายแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ คำแนะนำสำหรับ ผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มแรงจูงใจของครูควรจัดโครงสร้างความสำเร็จภายในองค์กร มันเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับครูและผู้จัดการในการสนับสนุนซึ่งกันและกันและกันและสร้างวัฒนธรรมการสนับสนุนในสถาบันของ พวกเขา เพื่อสร้างวัฒนธรรมการสนับสนุนผู้จัดการต้องได้รับการฝึกอบรมในการให้บริการ คำแนะนำ สำหรับนักวิจัย: การศึกษานี้ดำเนินการในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตของ ISMEK และการศึกษาที่ คล้ายกันสามารถทำได้ในห้องเรียนศูนย์ฝึกอบรมและศูนย์การศึกษา ผลกระทบต่อสังคมครูที่ทำงานใน การศึกษาผู้ใหญ่ควรได้รับสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะดวกสบายยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลในเชิงบวกต่อ แรงจูงใจในการทำงานส่งผลให้คุณภาพการศึกษาสูงขึ้นสำหรับนักเรียน ดังนั้น การวิจัยนี้อาจช่วยเพิ่ม จำนวนนักเรียนที่มีส่วนร่วมในโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต การวิจัยในอนาคต: การศึกษาเชิงคุณภาพนี้ ใช้รูปแบบการสำรวจเชิงสัมพันธ์ มีการศึกษาเชิงลึกเชิงคุณภาพโดยใช้การสังเกตและสัมภาษณ์ Massry-Herzallah และ Arar (2019) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเพศภาวะผู้นำในโรงเรียน และแรงจูงใจของครู: บทบาทสำคัญของวัฒนธรรมเพศและแรงจูงใจในระบบการศึกษาอาหรับ การวิจัยสำรวจการรับรู้ของครูในระบบการศึกษาอาหรับในอิสราเอลเกี่ยวกับผลของการเป็นผู้นำ และเพศสภาพต่อแรงจูงใจ การใช้มิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสเตดเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ เพื่อทำความเข้าใจโรงเรียนอาหรับจุดประสงค์ของบทความนี้คือ เพื่อตอบคำถามการวิจัยต่อไปนี้: ชั้นแรกครูจะเข้าใจสไตล์ความเป็นผู้นำและเพศของครูใหญ่อย่างไร แรงจูงใจของพวกเขา ประการที่สอง อะไรคืออิทธิพลของมิติที่แตกต่างของวัฒนธรรมที่อธิบายโดย Hofstede เกี่ยวกับ

แรงจูงใจของครู การออกแบบ/ระเบียบวิธี/วิธีการ: เพื่อตอบคำถามเหล่านี้สัมภาษณ์ผู้สอน 18 คน จากโรงเรียนต่าง ๆ ในระบบการศึกษาอาหรับ (หญิง 10 คนและชาย 8 คน) ผลการวิจัย: การวิจัย เปิดเผยสามประเด็นที่อธิบายการรับรู้ของครูเกี่ยวกับรูปแบบความเป็นผู้นำของครูใหญ่ โดยคำนึงถึง เพศของครูใหญ่: การมีส่วนร่วมของครูใหญ่และการแบ่งปันการดำเนินงานของโรงเรียนและ การตัดสินใจกับครู ขอบเขตของความอิสระให้กับครู และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับ ครู ความคิดริเริ่ม/คุณค่า: บทความสรุปด้วยผลกระทบของรูปแบบความเป็นผู้นำเหล่านี้สำหรับ แรงจูงใจของครูในการทำงานและให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติของครูใหญ่อาหรับและเพื่อเพิ่ม แรงจูงใจของครู ขอบเขตของความอิสระให้กับครู และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับ ครู ความคิดริเริ่ม/คุณค่า: บทความสรุปด้วยผลกระทบของรูปแบบความเป็นผู้นำเหล่านี้สำหรับ แรงจูงใจของครูในการทำงานและให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติของครูใหญ่อาหรับและเพื่อเพิ่ม แรงจูงใจของครู ขอบเขตของความอิสระให้กับครู และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับ ครู ความคิดริเริ่ม/คุณค่า: บทความสรุปด้วยผลกระทบของรูปแบบความเป็นผู้นำเหล่านี้สำหรับ แรงจูงใจของครูในการทำงานและให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติของครูใหญ่อาหรับและ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจของครู

Roohani (2019) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเหนื่อยหน่ายของครู EFL อิหร่านกับแรงจูงใจ: การศึกษาวิธีการผสม ความเหนื่อยหน่ายเป็นสภาวะถาวรที่เกี่ยวข้องกับเชิงลบ เกี่ยวกับงานซึ่งเกี่ยวข้องกับความเหนื่อยล้าทางจิตใจอารมณ์หรือร่างกาย ความเหนื่อยหน่ายของครู เป็นปัญหาสำคัญในการศึกษากระแสหลักในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามมีการตรวจสอบน้อยกว่า ในหมู่ครู EFL ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้จึงใช้วิธีการออกแบบตามลำดับแบบผสมเพื่อเติมช่องว่างโดย (a) ระบุความเหนื่อยหน่ายและแรงจูงใจของครู EFL ของอิหร่าน (b) ตรวจสอบความสัมพันธ์ (เป็นไปได้) ระหว่างความเหนื่อยหน่ายกับแรงจูงใจในการสอนและ (c) การตรวจสอบปัจจัยจูงใจที่จะทำนาย ความเหนื่อยหน่ายของครู ในการนี้ครู EFL 115 คนจากโรงเรียนสอนภาษาในอิหร่านตะวันตกเฉียงใต้ ได้เข้าร่วมในการศึกษานี้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการสำรวจของนักการศึกษาสินค้าคงคลังของ Maslach Burnout พัฒนาโดย Maslach และ Jackson (1986) แรงจูงใจในการสอนแบบสอบถาม พัฒนาโดย Soenens และคณะ (2012) และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่มีผู้เข้าร่วม 15 คน สถิติเชิงพรรณนาแสดงให้เห็นว่าครู EFL มีระดับความเหนื่อยหน่ายต่ำและมีแรงจูงใจในการสอน ตนเอง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ยังเผยให้เห็นความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างรูปแบบของแรงจูงใจใน ตัวเอง (เช่น ภายในและระบุ) และความเหนื่อยหน่าย นอกจากนี้การวิเคราะห์การถดถอยแบบ พหุแสดงให้เห็นว่า รูปแบบของแรงจูงใจและกฎระเบียบภายนอกสามารถเป็นตัวทำนายที่ดีกว่าของ ความเหนื่อยหน่ายของครู EFL ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ให้ข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับ

ผลลัพธ์เชิงปริมาณและอธิบายถึงปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของครูและบุคคลเกี่ยวกับความเหนื่อยหน่ายของครู

Demir (2020) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของการรับรู้ความสามารถของตนเอง ในความพึงพอใจในงาน ความมุ่งมั่นขององค์กร แรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในงาน ความเชื่อเรื่องการรับรู้ความสามารถตนเอง จัดทำครูให้รู้ตสำหรับการพัฒนาซึ่งกันและกัน ในบางประเด็นเช่น การปรับปรุงวิธีการใหม่เพื่อดำเนินการสอนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โรงเรียนที่มีครูรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับสูงมีส่วนช่วยอย่างมากในการยืนยันการรับรู้ความสามารถของตนเองของนักเรียน เมื่อตรวจสอบแบบจำลองที่มีตัวแปรเจตคติหลายอย่างความเชื่อเรื่องการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นแนวคิดที่สำคัญในแง่ของคุณภาพการศึกษาได้รับการพิจารณาอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อนำเสนอผลกระทบของการรับรู้ความสามารถของตนเองอย่างชัดเจน การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองและความพึงพอใจในงาน ความมุ่งมั่นขององค์กรแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในงาน วิธีวิจัย: ครูผู้สอนจำนวน 321 คน จาก 33 โรงเรียน ที่ได้รับการสุ่มเลือกด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบคลัสเตอร์จากโรงเรียนมัธยมในเขตใจกลางเมือง Hatay ในปีการศึกษา 2560-2561 ได้ทำการสุ่มตัวอย่างการศึกษาครั้งนี้ ข้อค้นพบ: ยิ่งความเชื่อในการรับรู้ความสามารถของตนเองเพิ่มมากขึ้น ความพึงพอใจในงานของพวกเขา ความมุ่งมั่นขององค์กรแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในงานก็เพิ่มขึ้น ทั้งความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นขององค์กรเป็นสื่อกลางบางส่วนความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกรักกับการรับรู้ความสามารถของตนเองและแรงจูงใจ ความเชื่อในการรับรู้ความสามารถของตนเองมีผลกระทบในทางบวกต่อการมีส่วนร่วมในงานของครูผ่านผลการใกล้เคียงเต็ม ความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจ ความมุ่งมั่นขององค์กรและแรงจูงใจเป็นสื่อกลางอย่างเต็มที่ ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองและการมีส่วนร่วมในงาน ผลกระทบสำหรับการวิจัยและการปฏิบัติ

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่า แรงจูงใจ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครู เพราะเมื่อครูมีแรงจูงใจแล้วนั้น ย่อมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรหรือโรงเรียนนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เจริญก้าวหน้า เพราะบุคลากรดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่และโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งซึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้า ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้น ช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมาย และช่วยสร้างคนให้ดีขึ้นเพราะการทำงานเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ทำให้ชีวิตมีคุณค่า ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา  
(Research and Development) และได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น

ระยะที่ 2 เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

โครงสร้างกระบวนการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 มีรายละเอียดดังนี้





ภาพประกอบ 2 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

## ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น

### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

- 1.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สิ่งพิมพ์ ฐานข้อมูลงานวิจัย และฐานข้อมูลวิชาการออนไลน์ ในเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
- 1.2 สังเคราะห์องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24
- 1.3 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24
- 1.4 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
- 1.5 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24
- 1.6 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need assessment)

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 1,921 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 55 โรงเรียน
- 2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครู เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 320 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางสำเร็จรูป Krejcie และ Morgan (1970) ซึ่งมีขั้นตอนในการสุ่มดังนี้
  - 2.2.1 แบ่งโรงเรียนออกเป็น 4 ขนาด จากทั้งหมด 55 โรงเรียน โดยมีเกณฑ์ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24, 2563) แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้
 

2.2.1.1 โรงเรียนขนาดเล็ก	มีผู้เรียนตั้งแต่ 1-359 คน
2.2.1.2 โรงเรียนขนาดกลาง	มีผู้เรียนตั้งแต่ 360- 1,079 คน
2.2.1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่	มีผู้เรียนตั้งแต่ 1,080-1,679 คน
2.2.1.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	มีผู้เรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป
  - 2.2.2 จากนั้นใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้น (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2552) ของโรงเรียนทั้งหมดที่แยกตามขนาด จะได้โรงเรียนในแต่ละขนาดเป็นกลุ่มตัวอย่างดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง
	จำนวน โรงเรียน	จำนวนประชากร	จำนวนประชากร
		ครูผู้สอน	ครูผู้สอน
เล็ก	38	570	95
กลาง	12	658	110
ใหญ่	2	218	36
ใหญ่พิเศษ	3	475	79
<b>รวม</b>	<b>55</b>	<b>1,921</b>	<b>320</b>

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 นี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้ในการสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามตรวจสอบรายการ (Check list) เรื่องเกี่ยวกับ อายุ ระดับการศึกษาตำแหน่งหน้าที่หลัก ประสบการณ์ในการทำงาน สถานที่ทำงาน ขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ (Rating scale) ตามแบบของ Likert (Likert type) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครู อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพแบบสอบถาม

ในการสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการ  
ปฏิบัติงานของครู

3.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ  
Rating Scale (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

3.2.3 ร่างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนให้ครอบคลุมเนื้อหาตามองค์ประกอบ  
และตัวชี้วัดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

3.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 คน โดยพิจารณา  
ความเหมาะสมของข้อความ (หาความเที่ยงตรง : Validity) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ  
ลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Consistency) รวมทั้งให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข  
โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

3.2.5.1 จบการศึกษาทางด้านจิตวิทยา ด้านการวิจัยการศึกษา  
ด้านการบริหารการศึกษา ระดับปริญญาโทขึ้นไป

3.2.5.2 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

3.2.5.3 เป็นผู้มีประสบการณ์ทางการบริหารในสถานศึกษาเป็นเวลา  
อย่างน้อย 5 ปี

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามาส ศรีจันทน์ อาจารย์ภาควิชาวิจัย  
ทางการศึกษา ตำแหน่ง คณะบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อัจฉรา วรรณานันต์ อาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

3. ว่าที่ พ.ต.จรูญ น่วมมะโน ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม  
และประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24



4. นางสาวรัศมี ภูกันดาร ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

5. นางจรรุวรรณ รัตนมาลี ผู้อำนวยการโรงเรียนคำม่วง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

3.2.6 หากคุณภาพแบบสอบถามจากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC: Index of Consistency) กำหนดเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

ให้คะแนน	+1	ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้
ให้คะแนน	0	ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้
ให้คะแนน	-1	ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถวัดได้

ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60–1.00

3.2.7 นำแบบสอบถามที่ได้คุณภาพไปทดลองใช้ (Try Out) กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วคำนวณหาความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดำเนินการวิเคราะห์แยกเป็นรายด้านและโดยรวมทั้งฉบับ โดยพิจารณาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับที่ยอมรับได้ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นแยกเป็นรายด้าน

3.2.8 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 ขออนุญาตราชการจากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเสนอผู้อำนวยการสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 24

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยการประสานด้วยการส่งทางไปรษณีย์ พร้อมนัดวันและเวลาในการรับเครื่องมือในการวิจัยคืน จำนวน 320 ฉบับ

4.4 นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

## 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

จากความมุ่งหมายของการวิจัย ข้อที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผู้วิจัยได้นำ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมแล้วทำการจัดกระทำและวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

### 5.1 การจัดกระทำข้อมูล

5.1.1 ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

5.1.2 แบบสอบถามตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ เพศ ตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน นำข้อมูลแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) โดยวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป และนำเสนอในรูปแบบตาราง ประกอบคำบรรยาย

5.1.3 แบบสอบถามตอนที่ 2 ตรวจสอบและให้คะแนนเป็นรายชื่อตามเกณฑ์ ดังนี้

สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับมาก
2.51 – 3.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับน้อย
1.00 – 1.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับน้อยที่สุด

5.2.2 วิเคราะห์และสรุประดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมและเป็นรายด้าน

5.2.3 ถ้ามีข้อเสนอเพิ่มเติมในส่วนของสมรรถนะภาวะผู้นำครูสำหรับ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ให้ได้แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

5.2.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Assessment) โดยการนำผล จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาหาดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น ซึ่งคำนวณจากสูตรต่อไปนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{I-D}{D}$$

เมื่อ I แทน ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะภาวะผู้นำครูที่คาดหวัง (Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะภาวะผู้นำครูที่เป็นจริง (Degree of Success)

ระยะที่ 2 เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในระยะที่ 1 มาสรุป วิเคราะห์ สังเคราะห์ และพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 2 แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

### 1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 นำเสนอข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ จำเป็นในระยะที่ 1

1.2 การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อหาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 มาประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- |     |                      |  |
|-----|----------------------|--|
| 2.1 | นางจรรุวรรณ รัตนมาลี | ผู้อำนวยการโรงเรียนร่องคำ                  |
| 2.2 | นายทรงวุฒิ ทาระสา    | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกุดดุกวิทยา         |
| 2.3 | นายพนมไพโร ปราบแกะ   | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกุเวง             |
| 2.4 | ดร.ณัฐณรงค์ พิริยการ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกล้วยห้วยชันวิทยาคาร |
| 2.5 | ดร.สายปวีร์ เพ็ญเขมร | ครูโรงเรียนบ้านปากกล้วย                    |
| 2.6 | ดร.จามรี ศิริจันทร์  | ครูโรงเรียนบ้านสวนกล้วยห้วยชันวิทยาคาร     |
| 2.7 | นายศิระคิน คำหนองไผ่ | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สพป.ขอนแก่น      |

เขต 5

- 2.8 นางสาวกัญญารัตน์ บำราชเชื้อ นักจิตวิทยาโรงเรียนประจำเขตพื้นที่

สพป.ขอนแก่น เขต 5

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

#### 3.1.1 แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

#### 3.1.2 แบบประเมินแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ตามลำดับดังนี้

1) ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำราและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบบันทึก

2) ศึกษาวิธีการสร้างแบบบันทึกจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

จากเอกสารตำรา (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

3) สร้างแบบบันทึกการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

4) นำเครื่องมือที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าตั้งแต่ .05 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน (ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม)

5) ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

6) จัดพิมพ์แบบบันทึกฉบับสมบูรณ์ เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.2 แบบประเมินการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบประเมินตามขั้นตอนดังนี้

1) นำองค์ประกอบที่ได้มาสร้างเป็นแบบประเมินแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

2) สร้างแบบประเมินโดยยึดความมุ่งหมายและจากนิยามศัพท์เป็นหลัก

3) นำเครื่องมือเสนอคณะกรรมการควบคุมการวิจัยเพื่อพิจารณาแก้ไขปรับปรุง นำเครื่องมือที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าตั้งแต่ .05 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน (ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม)

4) นำเครื่องมือไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

5) นำแบบประเมินมาหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม และนำแบบประเมินแต่ละข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกเข้าเกณฑ์ คือ ตั้งแต่ 0.02–1.00 มาวิเคราะห์หาความเที่ยงตรง ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) เกณฑ์ที่กำหนด คือ ตั้งแต่ 0.75 ขึ้นไป

6) ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมิน

7) จัดพิมพ์แบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และแบบประเมินการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และแบบประเมินตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อนำไปส่งถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

#### 4.2 ผู้วิจัยนำแบบบันทึกบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

และแบบประเมินแบบประเมินการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พร้อมทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อระดมหาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 8 คน ได้แก่

4.2.1 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตทางการศึกษา

4.2.2 มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป

4.2.3 มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาในตำแหน่ง

ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 5 ปี

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจะต้องมีคุณสมบัติอย่างน้อย 2 ใน 3 ข้อตามเกณฑ์ที่กำหนด

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน

2. ศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน

3. ครู จำนวน 2 คน

4. นักจิตวิทยา จำนวน 1 คน

#### 4.3 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

และแบบประเมินแนวทางการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 รวมทั้งคู่มือให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยนำเสนอด้วยตนเอง

### 5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

#### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

และประเมินแนวทางการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และแบบประเมินการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ตามลำดับ คือ วิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินตามลำดับ ดังนี้

### 1. การจัดกระทำข้อมูล

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินในตอนต้นที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลโรงเรียนแบบประเมินวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินในตอนต้นที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมความเป็นไปได้แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 2.1 สถิติพื้นฐาน

2.1.1 ร้อยละ (Percentage)

2.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (S.D.)

## 2.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

### 2.2.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินโดยหาค่าสัมประสิทธิ์

แอลฟา (Alpha Coefficient) โดยใช้สูตรของครอนบาค (Cronbach)

### 2.2.2 การหาค่าความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity)

ของแบบประเมินโดยใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC)





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ที่	ข้อมูลทั่วไป	ผู้ตอบแบบสอบถาม	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ (100.00)
1	ตำแหน่งทางวิชาการ		
	1.1 ครูผู้ช่วย	68	21.25
	1.2 ครู (คศ.1)	75	23.43
	1.3 ครูชำนาญการ (คศ.2)	82	25.62
	1.4 ครูชำนาญการพิเศษ (คศ.3)	95	29.68
	1.5 ครูเชี่ยวชาญ (คศ.4)	0	0
	รวม	320	100.00
2	ขนาดของสถานศึกษา		
	2.1 ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1 – 359 คน	95	29.68
	2.2 ขนาดกลาง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 360 – 1,079 คน	110	34.37
	2.3 ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,080 – 1,679 คน	36	11.25
	2.4 ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป	79	24.68
	รวม	320	100.00

จากตาราง 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการอยู่ในระดับครูชำนาญการพิเศษ (คศ.3) ร้อยละ 29.68 และขนาดสถานศึกษาส่วนมากเป็นสถานศึกษาขนาดกลาง ร้อยละ 34.37

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการ  
จำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจใน  
การปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวม

องค์ประกอบของ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ด้านการได้รับการยอมรับ นับถือ	4.32	0.73	มาก	4.81	0.32	มากที่สุด	0.101	4
2. ด้านความก้าวหน้า	4.42	0.96	มาก	4.91	0.28	มากที่สุด	0.052	5
3. ด้านนโยบายและการ บริหารงาน	4.32	0.65	มาก	4.98	0.13	มากที่สุด	0.132	1
4. ด้านสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	4.33	0.80	มาก	4.95	0.18	มากที่สุด	0.125	2
5. ด้านค่าตอบแทน	4.35	0.72	มาก	4.92	0.27	มากที่สุด	0.115	3
รวม	4.34	0.77	มาก	4.92	0.23	มากที่สุด	0.121	

จากตาราง 4 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) เรียงลำดับ  
จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความก้าวหน้า ( $\bar{X} = 4.42$ ) ด้านค่าตอบแทน ( $\bar{X} = 4.35$ )  
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.33$ ) ด้านนโยบายและการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.32$ )  
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ( $\bar{X} = 4.32$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการ/\*ปฏิบัติงานครู สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.92$ ) เรียงลำดับจากมาก  
ไปหาน้อย ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.98$ ) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
( $\bar{X} = 4.95$ ) ด้านค่าตอบแทน ( $\bar{X} = 4.92$ ) ด้านความก้าวหน้า ( $\bar{X} = 4.91$ ) ด้านการได้รับการยอมรับ  
นับถือ ( $\bar{X} = 4.81$ ) ตามลำดับ

ลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เรียงลำดับจากความต้องการมากไปหาความต้องการน้อย  
ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน  
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า ตามลำดับ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการ  
จำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจใน  
การปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านการยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับนับถือ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ท่านให้คำปรึกษาแนะนำใน การปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน	4.80	0.40	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด	0	8
2. ผู้บังคับบัญชายอมรับความ คิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของ ท่าน	4.44	0.87	มาก	4.81	0.40	มากที่สุด	0.083	5
3. ความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของท่านได้รับ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	4.43	0.84	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.083	6
4. ท่านได้ร่วมวางแผนการ ปฏิบัติงานกับบุคลากรใน โรงเรียนทุกฝ่าย	4.80	4.29	มากที่สุด	4.82	0.39	มากที่สุด	0.004	7
5. ท่านได้รับการยอมรับจาก หน่วยงานทางด้านความรู้ ความสามารถที่เท่าเทียมกับ คนอื่น จากการประเมินผล การปฏิบัติงาน	4.20	0.40	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด	0.142	3
6. ท่านได้รับการแต่งตั้งเป็น คณะกรรมการระดับโรงเรียน หรือระดับเครือข่ายของกลุ่ม โรงเรียนของท่าน	4.32	0.84	มาก	4.84	0.37	มากที่สุด	0.120	4
7. ท่านได้รับความไว้วางใจใน การปฏิบัติงานอื่น นอกเหนือจากงานสอน เช่น ดำรงตำแหน่ง เป็นหัวหน้า กลุ่มสาระฯ หรืองานบริหาร อื่น ๆ	3.72	3.72	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด	0.295	1
8. ท่านได้รับรางวัลเชิง ประจักษ์ในด้านต่าง ๆ	3.87	0.85	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด	0.245	2
รวม	4.32	1.52	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด	0.121	

จากตาราง 5 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านการยอมรับนับถือโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ท่านให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน และท่านได้ร่วมวางแผนการปฏิบัติงานกับบุคลากรในโรงเรียนทุกฝ่าย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.80$ ) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่าน ( $\bar{X} = 4.44$ ) และความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.43$ ) และข้อที่มีระดับการปฏิบัติต่ำที่สุด คือท่านได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานอื่นนอกเหนือจากงานสอน เช่น ดำรงตำแหน่ง เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ หรือการบริหารอื่น ๆ ( $\bar{X} = 3.72$ )

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ ) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ท่านได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการระดับโรงเรียนหรือระดับเครือข่ายของกลุ่มโรงเรียนของท่าน ( $\bar{X} = 4.84$ ) รองลงมา คือ ท่านได้ร่วมวางแผนการปฏิบัติงานกับบุคลากรในโรงเรียนทุกฝ่าย ท่านได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานอื่นนอกเหนือจากงานสอน เช่น ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ หรือการบริหารอื่น ๆ และท่านได้รับรางวัลเชิงประจักษ์ในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.82$ ) และอันดับสาม ผู้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่าน ( $\bar{X} = 4.81$ ) และข้อที่มีระดับการสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด คือ ท่านให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และท่านได้รับการยอมรับจากหน่วยงานทางด้านความรู้ความสามารถที่เท่าเทียมกับคนอื่น จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.80$ )

ลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เรียงลำดับจากความต้องการมากไปหาความต้องการน้อยได้แก่ ท่านได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานอื่นนอกเหนือจากงานสอน เช่น ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ หรือการบริหารอื่น ๆ ท่านได้รับรางวัลเชิงประจักษ์ในด้านต่างๆ ท่านได้รับการยอมรับจากหน่วยงานทางด้านความรู้ความสามารถที่เท่าเทียมกับคนอื่น จากการประเมินผลการปฏิบัติงานท่านได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการระดับโรงเรียนหรือระดับเครือข่ายของกลุ่มโรงเรียนของท่านผู้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่าน ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ท่านได้ร่วมวางแผนการปฏิบัติงานกับบุคลากรในโรงเรียนทุกฝ่าย ท่านให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการ  
จำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจใน  
การปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านความก้าวหน้า

ด้านความก้าวหน้า	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ท่านได้รับผิดชอบงานที่ เหมาะสมกับตำแหน่ง	4.36	0.40	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด	0.123	2
2. ท่านเคยได้รับการพัฒนา ความรู้ความสามารถจาก การอบรมหรือเกี่ยวข้องกับ งานที่ปรับเปลี่ยนใหม่	4.56	0.81	มากที่สุด	4.90	0.30	มากที่สุด	0.074	3
3. ท่านได้รับการสนับสนุน ด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถในอาชีพจาก องค์กร เช่น ส่งไปอบรม สัมมนาหรือศึกษาดูงาน	4.82	1.11	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด	0.014	4
4. ท่านเคยได้รับการ ปรับเปลี่ยนตำแหน่งเป็น หัวหน้างาน	3.40	1.05	มากที่สุด	4.91	0.28	มากที่สุด	0.444	1
5. ท่านได้รับการเลื่อน วิทยฐานะ	4.96	0.80	มากที่สุด	4.96	0.20	มากที่สุด	0	5
รวม	4.42	0.83	มาก	4.91	0.27	มากที่สุด	0.131	

จากตาราง 6 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านความก้าวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.42$ ) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ท่านได้รับ  
การเลื่อนวิทยฐานะ ( $\bar{X} = 4.96$ ) รองลงมา คือ ท่านได้รับการสนับสนุนด้านการพัฒนาความรู้  
ความสามารถในอาชีพจากองค์กร เช่น ส่งไปอบรม สัมมนาหรือศึกษาดูงาน ( $\bar{X} = 4.82$ )  
ท่านเคยได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถจากการอบรมหรือเกี่ยวข้องกับงานที่ปรับเปลี่ยนใหม่  
( $\bar{X} = 4.56$ ) และข้อที่มีระดับการปฏิบัติต่ำที่สุด คือ ท่านเคยได้รับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเป็น  
หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.40$ )

สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ท่านได้รับการเลื่อนวิทยฐานะ ( $\bar{X} = 4.96$ ) รองลงมา คือ ท่านเคยได้รับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน ( $\bar{X} = 4.91$ ) ลำดับที่ 3 มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ท่านเคยได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถจากการอบรมหรือเกี่ยวข้องกับงานที่ปรับเปลี่ยนใหม่และท่านได้รับผิดชอบงานที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ( $\bar{X} = 4.90$ ) และข้อที่มีระดับพึงประสงค์ที่ต่ำที่สุด คือ ท่านได้รับการสนับสนุนด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถในอาชีพจากองค์กร เช่น ส่งไปอบรม สัมมนาหรือศึกษาดูงาน ( $\bar{X} = 4.89$ )

ลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านความก้าวหน้า เรียงลำดับจากความต้องการมากไปหาความต้องการน้อย ได้แก่ ท่านเคยได้รับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน ท่านได้รับผิดชอบงานที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ท่านเคยได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถจากการอบรมหรือเกี่ยวข้องกับงานที่ปรับเปลี่ยนใหม่ ท่านได้รับการสนับสนุนด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถในอาชีพจากองค์กร เช่น ส่งไปอบรม สัมมนาหรือศึกษาดูงาน ท่านได้รับการเลื่อนวิทยฐานะ ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ด้านนโยบายและการบริหารงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ท่านได้รับการแนะนำในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	4.55	0.66	มากที่สุด	4.97	0.17	มากที่สุด	0.092	10
2. ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับครู	4.52	0.44	มากที่สุด	4.94	0.23	มากที่สุด	0.092	10
3. ผู้บริหารช่วยการทำงานครูดำเนินไปด้วยดีและน่าพอใจ	4.24	1.16	มาก	4.93	0.25	มากที่สุด	0.162	7
4. ผู้บริหารมีความเข้าใจและยอมรับกระบวนการสอนที่ดี	4.27	0.20	มาก	4.98	0.14	มากที่สุด	0.166	5
5. ผู้บริหารให้ความสนใจและชื่นชมต่อผลงานครู	4.56	0.73	มากที่สุด	4.99	0.08	มากที่สุด	0.094	9

ตาราง 7 (ต่อ)

ด้านนโยบายและการ บริหารงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
6. ผู้บริหารรับฟังและช่วย กระตุ้นให้มีความรับผิดชอบ และรักโรงเรียน	4.97	0.56	มากที่สุด	4.99	0.11	มากที่สุด	0.004	11
7. ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่ครู แทนการจับผิด	4.00	0.77	มาก	4.99	0.08	มากที่สุด	0.247	2
8. ผู้บริหารรับฟังให้ความ สนใจและเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ของครูตลอดจนสามารถ แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	4.15	0.84	มาก	4.98	0.15	มากที่สุด	0.2	3
9. ผู้บริหารพิจารณาผลงานครู อย่างเป็นธรรม	3.86	0.67	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด	0.295	1
10. งานที่ได้รับมอบหมาย เหมาะสมกับความสามารถของ ท่าน	4.34	0.17	มาก	4.99	0.08	มากที่สุด	0.149	8
11. ท่านมีอิสระในการ แก้ปัญหาที่งานที่ได้รับ มอบหมาย	4.17	0.87	มาก	4.98	0.16	มากที่สุด	0.194	4
12. ปริมาณงานที่ได้รับ มอบหมายและงานประจำ ไม่มากหรือน้อยเกินไป	4.27	0.75	มาก	4.97	0.17	มากที่สุด	0.163	6
รวม	4.33	0.65	มาก	4.98	0.14	มากที่สุด	0.155	

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านนโยบายและการบริหารงาน โดยรวม  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก  
คือ ผู้บริหารรับฟังและช่วยกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบและรักโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.97$ ) รองลงมา คือ  
ผู้บริหารให้ความสนใจและชื่นชมต่อผลงานครู ( $\bar{X} = 4.54$ ) ลำดับที่สาม คือ ท่านได้รับการแนะนำใน  
การปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.55$ ) และข้อที่มีระดับการปฏิบัติต่ำที่สุด คือ ผู้บริหาร  
พิจารณาผลงานครูอย่างเป็นธรรม ( $\bar{X} = 3.86$ )



สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.98$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารพิจารณาผลงานครูอย่างเป็นธรรม ( $\bar{X} = 5.00$ ) รองลงมาซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ผู้บริหารให้ความสนใจและชื่นชมต่อผลงานครู ผู้บริหารรับฟังและช่วยกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบและรักโรงเรียน ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่ครู แทนการจับผิดผู้บริหารให้ความสนใจและชื่นชมต่อผลงานครู และงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความสามารถของท่าน ( $\bar{X} = 4.99$ ) และอันดับ 3 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ผู้บริหารมีความเข้าใจและยอมรับกระบวนการสอนที่ดี ผู้บริหารรับฟังให้ความสนใจและเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ของครู ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ท่านมีอิสระในการแก้ปัญหาที่งานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.70$ ) และข้อที่มีระดับพึงประสงค์ที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารช่วยการทำงานครูดำเนินไปด้วยดีและน่าพอใจ ( $\bar{X} = 4.93$ )

ลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านนโยบายและการบริหารงาน เรียงลำดับจากความต้องการมากไปหาความต้องการน้อย ได้แก่ ผู้บริหารพิจารณาผลงานครูอย่างเป็นธรรม ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่ครูแทนการจับผิด ผู้บริหารรับฟังให้ความสนใจและเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ของครู ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ท่านมีอิสระในการแก้ปัญหาที่งานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารมีความเข้าใจและยอมรับกระบวนการสอนที่ดี ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายและงานประจำไม่มากหรือน้อยเกินไป ผู้บริหารช่วยการทำงานครูดำเนินไปด้วยดีและน่าพอใจ งานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความสามารถของท่าน ผู้บริหารให้ความสนใจและชื่นชมต่อผลงานครู ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับครู ท่านได้รับการแนะนำในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารรับฟังและช่วยกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบและรักโรงเรียน ตามลำดับ



ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการ  
จำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจใน  
การปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านสภาพแวดล้อมใน  
การทำงาน

ด้านสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ครูให้ความร่วมมือและ ช่วยเหลือกันเป็นอย่างดีทั้ง ในด้านส่วนตัวและ การทำงาน	4.44	0.89	มาก	4.97	0.17	มากที่สุด	0.119	14
2. ครูในโรงเรียนยอมรับใน ความอาวุโสในฐานะเพื่อน ร่วมงาน	4.52	0.76	มากที่สุด	4.87	0.34	มากที่สุด	0.077	19
3. ครูทุกคนเต็มใจที่จะร่วมมือ ในการทำงานเพื่อให้งาน ประสบความสำเร็จ	4.27	0.79	มาก	4.93	0.25	มากที่สุด	0.154	9
4. เพื่อนครูมีความจริงใจและ เป็นมิตรซึ่งกันและกัน	4.35	0.76	มาก	4.99	0.11	มากที่สุด	0.147	10
5. ครูมีความเข้าใจกับการ พิจารณาความดีความชอบ	4.45	0.76	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด	0.101	16
6. การพิจารณาความดี ความชอบทำให้ครูเกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน	4.25	0.72	มาก	4.94	0.23	มากที่สุด	0.162	8
7. การทำงานที่เกิดจากความ ร่วมมือทำให้สนุกและพอใจใน งานที่ทำ	3.98	1.02	มาก	4.97	0.17	มากที่สุด	0.248	3
8. เพื่อนร่วมงานคนอื่นเห็น คุณค่าในงานที่ทำ	4.07	0.83	มาก	4.99	0.08	มากที่สุด	0.226	4
9. การพิจารณาความดี ความชอบทำให้ครูเกิดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.70	0.71	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด	0.351	1

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้านสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
10. ครูได้รับความช่วยเหลือหรือสวัสดิการอื่น ๆ จากราชการนอกเหนือจากเงินเดือน	4.88	0.89	มากที่สุด	4.98	0.12	มากที่สุด	0.020	21
11. ท่านมีความพอใจเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่ปฏิบัติกับเงินเดือนที่ได้รับ	3.98	0.99	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด	0.256	2
12. อัตราเงินเดือนที่กำหนดในปัจจุบันเหมาะสมและยุติธรรมดีแล้ว	4.09	1.04	มาก	4.98	0.14	มากที่สุด	0.217	5
13. ท่านไม่สามารถปฏิบัติกิจกรรมอื่นได้เพราะงานที่ได้รับมอบหมายมีมาก	4.26	0.79	มาก	4.97	0.17	มากที่สุด	0.166	7
14. ห้องเรียนที่ท่านได้รับมอบหมายให้สอนเป็นห้องเรียนซึ่งครูคนอื่น ๆ ไม่ต้องการสอน	4.18	0.40	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด	0.172	6
15. ครูแต่ละคนมีชั่วโมงสอนที่ยังไม่เหมาะสม	4.37	1.11	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด	0.121	13
16. โรงเรียนจัดตารางสอนให้ท่านอย่างไม่เป็นธรรม	4.36	0.81	มาก	4.93	0.25	มากที่สุด	0.130	12
17. สังคมยกย่องให้เกียรติครูเสมอ	4.87	0.84	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด	0.026	20
18. ผู้ประกอบอาชีพครูช่วยให้การครองชีพในครอบครัวอยู่ในระดับน่าพอใจ	4.53	0.81	มากที่สุด	4.99	0.08	มากที่สุด	0.101	17
19. ท่านมีความภาคภูมิใจต่องานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่	4.36	0.65	มาก	4.93	0.26	มากที่สุด	0.130	12

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
20. โรงเรียนมีอาคารและสถานที่เหมาะสมกับการเป็นสถานที่ทำงาน	4.40	1.11	มาก	4.99	0.11	มากที่สุด	0.134	11
21. โรงเรียนได้จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน	4.42	0.42	มาก	4.93	0.26	มากที่สุด	0.115	15
22. โรงเรียนมีแนวปฏิบัติในด้านการใช้วัสดุอุปกรณ์และบริการต่าง ๆ ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ	4.55	0.55	มากที่สุด	4.93	0.25	มากที่สุด	0.083	18
23. โรงเรียนได้จัดบริการด้านธุรการให้กับครูอย่างเพียงพอ	4.43	0.82	มาก	4.92	0.28	มากที่สุด	0.110	16
รวม	4.33	0.80	มาก	4.95	0.18	มากที่สุด	0.150	

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ครูได้รับความช่วยเหลือหรือ สวัสดิการอื่น ๆ จากราชการนอกเหนือจาก เงินเดือน ( $\bar{X} = 4.88$ ) รองลงมา คือ สังคมยกย่องให้เกียรติครูเสมอ ( $\bar{X} = 4.87$ ) และโรงเรียนมีแนวปฏิบัติในด้านการใช้วัสดุอุปกรณ์และบริการต่าง ๆ ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.55$ ) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติต่ำที่สุด คือ การพิจารณาความดีความชอบทำให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.70$ )

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.95$ ) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ การพิจารณาความดีความชอบทำให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ท่านมีความพอใจเมื่อเปรียบเทียบปริมาณงานที่ปฏิบัติกับเงินเดือนที่ได้รับ สังคมยกย่องให้เกียรติครูเสมอ ( $\bar{X} = 5.00$ ) รองลงมาซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

คือ เพื่อนครูมีความจริงใจและเป็นมิตรซึ่งกันและกัน เพื่อนร่วมงานคนอื่นเห็นคุณค่าในงานที่ทำ ประกอบอาชีพครูช่วยให้การครองชีพในครอบครัวอยู่ในระดับน่าพอใจ โรงเรียนมีอาคารและสถานที่เหมาะสมกับการเป็นสถานที่ทำงาน ( $\bar{X} = 4.99$ ) และอันดับ 3 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ครูได้รับความช่วยเหลือหรือสวัสดิการอื่น ๆ จากราชการนอกเหนือจากเงินเดือน อัตราเงินเดือนที่กำหนดในปัจจุบันเหมาะสมและยุติธรรมดีแล้ว ( $\bar{X} = 4.98$ ) และข้อที่มีระดับพึงประสงค์ที่ต่ำที่สุด คือ ครูในโรงเรียนยอมรับในความอาวุโสในฐานะเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.87$ )

ลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเรียงลำดับจากความต้องการมากไปหาความต้องการน้อย ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบทำให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ท่านมีความพอใจเมื่อเปรียบเทียบปริมาณงานที่ปฏิบัติกับเงินเดือนที่ได้รับ การทำงานที่เกิดจากความร่วมมือทำให้สนุกและพอใจในงานที่ทำ เพื่อนร่วมงานคนอื่นเห็นคุณค่าในงานที่ทำ อัตราเงินเดือนที่กำหนดในปัจจุบันเหมาะสมและยุติธรรมดีแล้ว ห้องเรียนที่ท่านได้รับมอบหมายให้สอนเป็นห้องเรียนซึ่งครูคนอื่น ๆ ไม่ต้องการสอน ท่านไม่สามารถปฏิบัติกิจกรรมอื่นได้ เพราะงานที่ได้รับมอบหมายมีมาก การพิจารณาความดีความชอบทำให้ครูเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ครูทุกคนเต็มใจที่จะร่วมมือในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เพื่อนครูมีความจริงใจและเป็นมิตรซึ่งกันและกัน โรงเรียนมีอาคารและสถานที่เหมาะสมกับการเป็นสถานที่ทำงาน โรงเรียนมีอาคารและสถานที่เหมาะสมกับการเป็นสถานที่ทำงาน ท่านมีความภาคภูมิใจต่องานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ ครูแต่ละคนมีชั่วโมงสอนที่ยังไม่เหมาะสมครูให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันเป็นอย่างดีทั้งในด้านส่วนตัวและการทำงาน โรงเรียนได้จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน โรงเรียนได้จัดบริการด้านธุรการให้กับครูอย่างเพียงพอ ผู้ประกอบอาชีพครูช่วยให้การครองชีพในครอบครัวอยู่ในระดับน่าพอใจ โรงเรียนมีแนวปฏิบัติในด้านการใช้วัสดุอุปกรณ์และบริการต่าง ๆ ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพครูในโรงเรียนยอมรับในความอาวุโสในฐานะเพื่อนร่วมงาน สังคมยกย่องให้เกียรติครูเสมอ ครูได้รับความช่วยเหลือหรือสวัสดิการอื่น ๆ จากราชการนอกเหนือจากเงินเดือน ครูได้รับความช่วยเหลือหรือสวัสดิการอื่น ๆ จากราชการนอกเหนือจากเงินเดือน ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการ  
จำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของเสริมสร้างแรงจูงใจในการ  
ปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านค่าตอบแทน

ด้านค่าตอบแทน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1.ค่าตอบแทนที่ได้รับ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ	4.11	0.78	มาก	4.88	0.32	มากที่สุด	0.187	1
2.ค่าตอบแทนที่ได้รับ เหมาะสมกับเศรษฐกิจใน ปัจจุบัน	4.25	0.76	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด	0.152	3
3.ได้รับความช่วยเหลือใน เรื่องสวัสดิการ เช่น ค่า รักษาพยาบาล เงินอุดหนุน	4.90	0.57	มากที่สุด	4.93	0.25	มากที่สุด	0.006	5
4.ได้รับการสนับสนุน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ใน การปฏิบัติงาน	4.30	0.73	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด	0.139	4
5.โรงเรียนมีโบนัสหรือ รางวัลให้กับครู	4.20	0.76	มาก	4.97	0.17	มากที่สุด	0.183	2
รวม	4.35	0.72	มาก	4.92	0.27	มากที่สุด	0.133	

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านค่าตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.35$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ  
ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินอุดหนุน ( $\bar{X} = 4.90$ ) รองลงมา คือ  
ได้รับการสนับสนุน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.30$ ) และค่าตอบแทนที่ได้รับ  
เหมาะสมกับเศรษฐกิจในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 4.25$ ) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติต่ำที่สุด คือ ค่าตอบแทนที่ได้รับ  
เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.11$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ  
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ โรงเรียนมีโบนัสหรือรางวัลให้กับครู

( $\bar{X} = 4.97$ ) รองลงมา คือ ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินอุดหนุน ( $\bar{X} = 4.93$ ) และอันดับที่ 3 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับเศรษฐกิจในปัจจุบัน ได้รับการสนับสนุน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.90$ ) และข้อที่มีระดับพึงประสงค์ที่ต่ำที่สุด คือ ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.88$ )

ลำดับความต้องการจำเป็นของจากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านค่าตอบแทน เรียงลำดับจากความต้องการมากไปหาความต้องการน้อย ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ โรงเรียนมีโบนัสหรือรางวัลให้กับครู ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับเศรษฐกิจในปัจจุบัน ได้รับการสนับสนุนเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินอุดหนุน ตามลำดับ

ตาราง 10 ผลการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นจากแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

องค์ประกอบหลัก	ข้อเสนอแนะ
1. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน</li> <li>- การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน</li> <li>- การมีความยุติธรรมทำให้ศิษย์รู้สึกอบอุ่น</li> <li>- ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ</li> <li>- การได้รับรางวัลต่าง ๆ ในเชิงประจักษ์</li> <li>- ความสามารถในการสื่อสาร มีหลักการในการพูดและอธิบายทเรียนให้ชัดเจน</li> </ul>
2. ด้านความก้าวหน้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงระบบการเลื่อนวิทยฐานะให้มีความคงที่ เกิดสมดุลและเกิดประสิทธิผลต่อครูมากกว่าเป็นการเพิ่มภาระให้ครู</li> <li>- การลดภาระงานต่าง ๆ นอกเหนือจากการสอน เช่น งานบัญชี งานพัสดุ เป็นต้น</li> <li>- การสนับสนุนในการพัฒนาตนเองของครู</li> <li>- มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครู</li> </ul>

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	ข้อเสนอแนะ
3. ด้านนโยบายและการบริหารงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พยายามทำความเข้าใจลักษณะของครูทุกคน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข</li> <li>- ไม่ใช้อำนาจในการข่มขู่ครูในโรงเรียน ควรใช้ความดี คุณธรรม ความรู้ความสามารถที่มีอยู่สร้างความน่าเชื่อถือ</li> <li>- วางตัวเป็นกลางกับครูทุกคนในโรงเรียน ไม่เลือกปฏิบัติ</li> <li>- การรับฟังข้อมูลอย่างรอบด้าน</li> <li>- มีจิตใจหนักแน่นและมีเหตุผล</li> <li>- การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในโรงเรียน เช่น ชมเชยครูทุกครั้งที่ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ</li> </ul>
4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความจริงใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ</li> <li>- การรู้จักหน้าที่และมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับ</li> <li>- ความกระตือรือร้นในการทำงาน</li> <li>- การสร้างมิตรภาพในการทำงาน เพื่อลดช่องว่างในการทำงานระหว่างบุคคล</li> <li>- การสื่อสารที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน สร้างความเข้าใจที่ตรงประเด็นในการทำงาน</li> <li>- สภาพแวดล้อมเหมาะสำหรับการทำงาน เช่น การจัดห้องให้ดูสะอาดเป็นระเบียบเหมาะแก่การทำงาน</li> <li>- การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน</li> </ul>
5. ด้านค่าตอบแทน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ในการเลื่อนเงินเดือนครู ผู้บริหารควรคำนึงในการพิจารณาโดยจะต้องประเมินผลจากปฏิบัติงานเป็นหลัก</li> <li>- การมีโบนัสเพื่อให้รางวัลและสร้างขวัญและกำลังใจให้ครู</li> <li>- การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน</li> </ul>

จากตาราง 10 แสดงผลการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นจากแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะ 5 ด้าน คือ 1) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 2) ด้านความก้าวหน้า 3) ด้านนโยบายและการบริหารงาน 4) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 5) ด้านค่าตอบแทน พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ต้องการให้เพื่อนครูประพุดิตินให้เป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอจนได้รับรางวัลต่าง ๆ ในเชิง



ประจักษ์เพื่อเป็นเกียรติให้กับตนเองและเพื่อนร่วมงานโดยผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานควรให้คำชมเชย นอกจากนี้ควรมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครู ปรับปรุงระบบการเลื่อนวิทยฐานะให้มีความคงที่ เกิดสมดุล และเกิดประสิทธิผลต่อครูมากกว่าเป็นการเพิ่มภาระให้ครู และการลดภาระงานต่าง ๆ นอกเหนือจากการสอน เช่น งานบัญชี งานพัสดุ เป็นต้น รวมถึงผู้บริหารจะต้องพยายามทำความเข้าใจลักษณะของครูทุกคน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ไม่ใช่อำนาจในการข่มขู่ครูในโรงเรียน ควรใช้ความดี คุณธรรม ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ สร้างความน่าเชื่อถือ วางตัวเป็นกลางกับครูทุกคนในโรงเรียนไม่เลือกปฏิบัติ มีการรับฟังข้อมูลอย่างรอบด้าน มีจิตใจหนักแน่นมีเหตุผล และมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในโรงเรียน เช่น ชมเชยครูทุกครั้งที่ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ในการทำงานความจริงใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ควรสร้างมิตรภาพในการทำงานเพื่อลดช่องว่างในการทำงานระหว่างบุคคล การรู้จักหน้าที่ และมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับและมีความกระตือรือร้นในการทำงานและการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมถึงในการเลื่อนเงินเดือนครู ผู้บริหารควรคำนึงในการพิจารณาโดยจะต้องประเมินผลจากปฏิบัติงานเป็นหลัก การมีโบนัสเพื่อให้รางวัลและสร้างขวัญกำลังใจให้ครู

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ในระยะที่ 1 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แปลความหมาย แล้วผู้วิจัยหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modify}}$ ) และสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ดังนี้

2.1 การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ดำเนินการศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 11 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
1.ด้านนโยบายและการบริหารงาน											
1.1 แนวทางการบริหารให้เกิดความยุติธรรม											
1) ผู้บริหารควรมีความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมจะเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต	4	4	5	3	3	3	3	5	3.8	0.9	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความไว้วางใจใจจากครูและบุคลากรได้ค่อนข้างมาก นำมาซึ่งขวัญและกำลังใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน และการให้ความร่วมมือ การที่จะได้รับการประเมินให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงในผลงานและการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามัคคี การดำเนินงานร่วมกันอย่างราบรื่น และการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์แผนงาน นโยบายและวิสัยทัศน์ กับการพัฒนาโรงเรียน	5	3	4	5	3	5	5	3	4.1	1	มาก
1.2 แนวทางการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา											
1) มุมมองของผู้บริหาร มองเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ทรงคุณค่าด้านคุณธรรม จริยธรรม มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ผู้ได้รับแรงจูงใจที่ดี จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดีขึ้น	5	5	4	4	5	5	5	5	4.8	0.5	มากที่สุด
2) ผู้บริหารมีความเป็นปัญญาชน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งกาย วาจา ใจ ด้วยความจริงใจกับทุกคน เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
3) การบริหารด้านความสัมพันธ์ในโรงเรียน ทำให้บุคลากรทุกคนมีคุณค่า เมื่ออยู่ในโรงเรียน และอยู่ร่วมกับผู้อื่น ที่ร่วมอาชีพเดียวกันได้ดี	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก
4) การพัฒนาครู เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ความเจริญก้าวหน้าของ Herzberg และการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเองของ Argyris	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก
5) ความภาคภูมิใจของโรงเรียน สร้างความรักโรงเรียน ภูมิใจ จงรักภักดีต่อสถาบัน สร้างจุดเด่นให้โรงเรียน กระตุ้นให้บุคลากร พัฒนาอาคารสถานที่ให้ดูสวยงาม เน้นการดูแล และเอาใจใส่นักเรียน ให้มีระเบียบวินัย	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก
1.3 แนวทางการใช้อำนาจในการบริหารงานให้เกิดความเหมาะสม											
1) ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีการใช้อำนาจซึ่งอำนาจถือเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในการจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ไม่มีอคติ คือลำเอียงด้วยความชังหรือรัก ไม่เอาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย การตำหนิหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาต้องลงโทษด้วยเมตตา ไม่ใช่ด้วยอารมณ์โกรธแค้นส่วนตัว	4	4	5	3	3	3	3	5	3.8	0.9	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
2) ผู้บริหารที่เป็นผู้นำขององค์กรยังต้องรู้จัก สละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ต้องรู้จักแสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและ ลูกน้องในโอกาสอันสมควร และสิ่งสมควรที่ จะต้องมีอย่างหนึ่งคือความรู้จักอดกลั้นและ อดทนทั้งทางอารมณ์และจิตใจ ถ้าผู้บริหารมี เมตตาธรรมรู้จักให้อภัย จะทำให้เกิด บรรยากาศที่ดีในการทำงานและในทาง กลับกันหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่รู้จัก เลือกใช้อำนาจ ใช้อำนาจไม่เป็น ไม่ เหมาะสมหรือใช้อำนาจตามอารมณ์ของ ตนเองก็จะทำให้เกิดการต่อต้าน ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญกำลังใจ และ แรงจูงใจในการทำงาน มีผลทำให้การ ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	5	3	4	5	3	5	5	3	4.1	1	มาก
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน											
2.1 แนวทางในการสร้างสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี											
1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชานั้นนั้นอาจต่างจากการ สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในระดับ เดียวกัน เราควรให้ความสำคัญในการใช้ ภาษาให้ไพเราะ ถูกกาลเทศะ การให้ความ เป็นกันเองระหว่างเจ้านายและลูกน้องนั้นมี ผลดีต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน	4	4	5	3	3	3	3	5	3.8	0.9	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
2.2 แนวทางในการสร้างความใส่ใจในการทำงานและการมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา											
1) ผู้บริหารสถานศึกษานั้น ทำงานหรือสร้างผลงานโดยตัวคนเดียวแทบจะไม่ได้เลย หรือถ้าได้ก็คงต้องใช้เวลามากมาย ดังนั้นจึงต้องทำหน้าที่ในการบริหารคนภายในโรงเรียน เพื่อให้ครูในโรงเรียนของตนมีความยินดี และเต็มใจที่จะสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก
2) ทำอย่างไรให้ครูรู้สึกที่อยากจะทำงานให้เราอย่างเต็มใจ และพอใจ ไม่ใช่ทำไปอย่างฝืนๆ เพราะไม่มีทางเลือก	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก
2.3 แนวทางในการสร้างสภาพความเป็นอยู่ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา											
1) ผู้บริหารควรสร้างหรือปรับปรุงที่ทำงาน ให้น่าทำงาน ไม่ได้มีเพียงการจัดโต๊ะให้นั่งทำงานเท่านั้น แต่ต้องหมายรวมถึงการจัดห้องทำงาน รวมถึงตัวอาคารสำนักงานให้น่าทำงานด้วย	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก
2) ผู้บริหารควรสร้างความรักในงานที่ทำเป็นประจำทุกวัน อาจจะมีความจำเจอยู่บ้าง แต่การทำให้ครูเกิดความรักในงานที่ทำ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยผลักดันให้บรรยากาศในการทำงานสดใสมากขึ้น	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
3) ผู้บริหารควรสร้างทัศนคติการทำงานคิดบวก ผู้บริหารควรเสริมสร้างแนวคิดเรื่องการทำงานไม่จำเป็นต้องเต็มไปด้วยความเครียดเสมอไป แต่ต้องมีบางช่วงเวลาที่พนักงานสามารถผ่อนคลายได้ บรรยากาศในการทำงานที่พนักงานต้องการ เป็นสิ่งที่หัวหน้างานไม่ควรมองข้าม แต่ควรใส่ใจและหยิบยื่นโอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ความต้องการเหล่านั้นให้เป็นจริงมากขึ้น	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก
3.ด้านค่าตอบแทน											
3.1 แนวทางการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เกิดความเป็นธรรม											
1) การพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนนั้น ควรพิจารณารอบด้าน เช่น งานการสอน งานพิเศษ ผลงานด้านต่าง ๆ ประเมินผลงานอย่างยุติธรรม เมื่อครูทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และมีผลงานที่ดี ก็สมควรได้รับรางวัลในความดีของเขา เพื่อเป็นกำลังใจให้เขารักษาความดีงามเอาไว้ต่อไป ในทางตรงกันข้ามครูที่ไม่ตั้งใจทำงานหรือสร้างปัญหาอยู่เสมอก็ควรได้รับการประเมินผลงานตามเนื้อผ้า แม้ว่าเขาอาจจะเป็นคนสนิทและใกล้ชิดกับผู้บริหารก็ตาม ที่สำคัญต้องอิงตามระเบียบ	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
3.2 แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการพิจารณาการจ่ายโบนัสประจำปีสำหรับคุณครู											
1) ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้ครูทำงานให้โรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพให้ทำงานอยู่ในองค์กรให้นานที่สุด การศึกษาขวัญกำลังใจ หรือแรงจูงใจของบุคคลมีคุณประโยชน์ที่ช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ ของบุคคลรวมทั้งการสร้างและการพัฒนาแรงจูงใจและผลของแรงจูงใจที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล เช่น การการค่าชมเชย การให้กำลังใจ การให้โบนัส เป็นต้น	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก
3.3 แนวทางการให้สวัสดิการต่าง ๆ กับคุณครูนอกเหนือจากส่วนที่ราชการจัดให้											
1) การสำรวจความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นประจำทุกปี หรือจัดประชุมหารือ เพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริงของครูและบุคลากร ทางการศึกษาแต่ละกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มนอกจากมีความแตกต่างทางด้านหน่วยงานต้นสังกัดแล้ว ยังมีความหลากหลาย (Diversity) ทางด้านอายุ ช่วงอายุ (Generation) ลักษณะงาน พื้นฐานครอบครัว ความต้องการ ทางด้านคุณภาพชีวิตและสุขภาพ การศึกษาต่อ เป็นต้น	5	5	4	4	5	5	5	5	4.8	0.5	มากที่สุด

ตาราง 11 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
2) การพิจารณางบประมาณ ต้นทุนและผลสัมฤทธิ์ ความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นเหมือน ทรัพยากรตั้งต้นที่ใช้ในการจัดสวัสดิการและสวัสดิ ภาพของ ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก
3) การออกแบบสวัสดิการและสวัสดิภาพของครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยนำผลจากการ สำรวจความต้องการและการทรัพยากรตั้งต้นมา พิจารณาร่วมกัน	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก
4) การให้บริการสวัสดิการและสวัสดิภาพของครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่า เทียม	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก
5) การประเมินความพึงพอใจเป็นประจำทุกปีทั้ง ในแง่ของประเด็นสวัสดิการและสวัสดิภาพ และ ระบบการให้บริการ	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก
4. ด้านการยอมรับนับถือ											
4.1 แนวทางในการเสริมแรงในปฏิบัติงานให้กับคุณครู											
1) ผู้บริหารควรมีการการเสริมแรงหรือการเสริม กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา การทำให้บุคคลเกิด ความพึงพอใจหลังจากการทำงาน การสร้างพลัง หรือแรงผลักดันที่ไปกระตุ้นครูแสดงพฤติกรรม การใช้การเสริมแรงเชิงบวกให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีมี ประสิทธิภาพ จะต้องคำนึงถึงช่วงเวลาที่เหมาะสม แก่การนำไปใช้ ซึ่งก็คือช่วงเวลาหลังจากผู้บริหาร ได้ทำการสังเกต และมีข้อมูลด้านพฤติกรรมของ ครูที่เพียงพอ เข้าใจสาเหตุ และแนวโน้มของครู แต่ละคนในการเลือกแสดงพฤติกรรม ผู้บริหารจึง จำเป็นต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้แก่คุณครู อยู่เสมอ	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก



ตาราง 11 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
5. ด้านความก้าวหน้า											
5.1 แนวทางในการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของคุณครู											
1) ผู้บริหารต้องสนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพครู นอกจากการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะแล้ว ยังส่งเสริมด้านการศึกษาต่อ การอบรม หรือการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ด้วยนอกจากนี้แล้วอาจมีวิธีการพัฒนาครูในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมสนับสนุนให้ พัฒนาทีมวิจัยหรือจัดกลุ่มสนใจเพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือมีโปรแกรมให้ ครูหรือผู้บริหารสถานศึกษาได้ แลกเปลี่ยน สถานศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่กันสักระยะ หนึ่ง การศึกษาจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ครู ในสถานศึกษา หรือแต่งตั้งให้ครูที่มี ประสบการณ์การสอนเป็นครูพี่เลี้ยง หรือ เป็นวิทยากรในการอบรมภายใน	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก
2) เป็นระดับของผู้มีประสบการณ์น้อย ได้แก่ นักเรียนฝึกหัดครูและครูในปีแรก ระยะนี้ครู เริ่มรับรู้ ว่า ประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติ นั้นมีค่ามากกว่าการเรียนรู้จากคำบอกเล่า เนื่องจากครูที่จบมาใหม่ๆ เคยมีประสบการณ์ การเรียนในระดับอุดมศึกษาที่เป็นฝ่ายรับและ เรียนรู้ตามเอกสารตำราและตามทฤษฎี และ การได้รับการปลูกฝังให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้น การสอน ของครูจึงถ่ายทอดสู่ผู้เรียน โดยยึดครูเป็น ศูนย์กลางมากกว่าชั้นอื่น ๆ	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
3) เป็นระดับของความก้าวหน้าเบื้องต้น ซึ่งครูเริ่มมีประสบการณ์ประมาณ 2-3 ปี และมีการพัฒนาตนเองจากขั้นที่ 1 จนเห็นความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการสอนและคุณภาพของความเป็นครูชัดเจนขึ้น รู้จักเชื่อมโยงองค์ความรู้จากตำรากับประสบการณ์จริง อย่างไรก็ตามครูที่มีพัฒนาการในขั้นที่ 2 ยังคงจำนนต่ออำนาจสายบังคับบัญชา เป็นผู้ทำงานตามคำสั่ง และยังไม่กระตือรือร้นว่าต้องการมีความเป็นอิสระในวิชาชีพของตนจึงสะท้อนว่าการพัฒนาในขั้นนี้ครูยังไม่ได้รับผิดชอบเต็มที่ในงานของตน	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก
4) เป็นระดับของผู้มีประสบการณ์ ครูในระดับนี้ใช้เวลาในวิชาชีพของตน ประมาณ 3-4 ปี มีความก้าวหน้าต่อยอดจากขั้นที่ 2 มีประสบการณ์มากพอและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะสำคัญของครูในระยะนี้ คือ ครูสามารถตัดสินใจวางแผนการสอนที่เหมาะสมด้วยตนเองได้ และนำสู่การปฏิบัติได้จริง พร้อมทั้งสามารถ สะท้อนจุดอ่อนจุดแข็งในการสอนของตนได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า ครูสามารถควบคุมสถานการณ์การเรียนการสอนได้ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม ยังมีครูบางคนถึงแม้ว่าจะสอนมาได้ 3-4 ปี ก็ยังไม่พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า ดังกล่าว	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
5) เป็นระดับของผู้ชำนาญการ ซึ่งครูในระดับนี้ใช้เวลา 5 ปี โดยทั่วไปมีครูจำนวนน้อยมากที่จะก้าวสู่ระดับนี้ซึ่งเป็นขั้นที่ต้องอาศัยการตระหนักรู้อย่างลึกซึ้งซึ่งสามารถประยุกต์สู่การสอนได้อย่างเกิดประสิทธิผลและเริ่มมองเห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ เป็นแบบองค์รวม	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก
6) เป็นระดับของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งครูในระดับนี้ใช้เวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี ครูผู้เชี่ยวชาญนอกจากจะมีประสบการณ์การสอนอย่างมากมาแล้วต้องแสดงให้เห็นว่า มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และมีการตัดสินใจที่อาศัยการหยั่งรู้อย่างลึกซึ้งที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและการแก้ปัญหาจากกล่าวได้ว่าในขั้นนี้ การจัดการเรียนการสอนของครูเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอย่างเห็นได้ชัด	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก

จากตาราง 11 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ดำเนินการศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ปรากฏผลดังนี้

#### 2.1.1. ด้านนโยบายและการบริหารงาน

##### 2.1.1.1 แนวทางการบริหารให้เกิดความยุติธรรม

1) ผู้บริหารควรมีความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมจะเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต

2) ผู้บริหารสถานศึกษานั้นอยู่ในสถานะที่อาจให้คุณ-ให้โทษต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน และผู้ได้บังคับบัญชาได้ค่อนข้างมาก มีอำนาจอนุมัติ กำหนดการแต่งตั้งตำแหน่ง ภายใน แต่งตั้งกรรมการต่าง ๆ ที่เป็นกรรมการ ภายในของสถานศึกษาและอาจเป็นผู้เสนอการแต่งตั้ง ตำแหน่งสำคัญบางอย่างได้ในอนาคต ผู้รับผิดชอบการประเมินการสอนและการทำงานของบุคลากร

ต่าง ๆ ในโรงเรียน จะมีอำนาจตรวจสอบการทำงานในสถานศึกษาได้ทุกเรื่อง ทุกขั้นตอนความเป็นคน ซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารสถานศึกษาที่จะสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจจากครูและบุคลากรได้ค่อนข้างมาก นำมาซึ่งขวัญและกำลังใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน และการให้ความร่วมมือ การที่จะได้รับการประเมินให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงในผลงานและการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามัคคี การดำเนินงานร่วมกันอย่างราบรื่น และการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงาน นโยบาย และวิสัยทัศน์กับการพัฒนาโรงเรียน

#### 2.1.1.2 แนวทางการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ที่จะมีส่วนผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้นั้นก็คือบุคลากรในโรงเรียนนั่นเอง โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำกับ ติดตาม ดึงนั้บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา คือ การทำอย่างไรให้ข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษา และบุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ สำเร็จได้ ประการสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียไม่ได้ก็คือ จะต้องรู้จักวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการครู ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมจัดการศึกษา ในการพัฒนาจัดการศึกษาของโรงเรียน ข้าราชการครู ถือว่ามีความสำคัญมาก ครูต้องจัดกิจกรรม การเรียนรู้ให้กับลูกศิษย์ เติบโตและพัฒนาเป็นสมาชิกของชุมชน สังคมที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมอันพึงประสงค์และ สามารถดำเนินชีวิตอยู่สังคมได้อย่างมีความสุข อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน จากบทความนี้จะช่วยทำให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับข้าราชการครู และบุคลากรการศึกษา รวมไปถึงผู้ร่วมพัฒนาการศึกษา ทำงานเชิงคุณภาพได้ประสิทธิภาพภายในโรงเรียน และนำมาใช้เมื่อต้องการแก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนาแรงจูงใจในโรงเรียน ใช้ในการเสริมสร้างทีมงานของผู้อำนวยการ เพื่อปฏิรูปโครงสร้างโรงเรียนต่อไป

1. มุมมองของผู้บริหาร มองเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ทรงคุณค่าด้านคุณธรรม จริยธรรม มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ผู้ได้รับแรงจูงใจที่ดี จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดีขึ้น
2. ผู้บริหารมีความเป็นปัญญาชน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งกาย วาจา ใจ ด้วยความจริงใจกับทุกคน เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย
3. การบริหารด้านความสัมพันธ์ในโรงเรียน ทำให้บุคลากรทุกคนมีคุณค่าเมื่ออยู่ในโรงเรียน และอยู่ร่วมกับผู้อื่น ที่ร่วมอาชีพเดียวกันได้ดี
4. การพัฒนาครู เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ความเจริญก้าวหน้าของ Herzberg และการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเองของ Argyris

5.ความภาคภูมิใจของโรงเรียน สร้างความรักโรงเรียน ภูมิใจ จงรักภักดีต่อสถาบัน สร้างจุดเด่นให้โรงเรียน กระตุ้นให้บุคลากร พัฒนา อาคารสถานที่ให้ดูสวยงาม เน้นการดูแลและเอาใจใส่นักเรียน ให้มีระเบียบวินัย

#### 2.1.1.3 แนวทางการใช้อำนาจในการบริหารงานให้เกิดความเหมาะสม

1) ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีการใช้อำนาจซึ่งอำนาจถือเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในการจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ไม่มีอคติ คือลำเอียงด้วยความชังหรือรัก ไม่เอาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย การตำหนิหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาต้องลงโทษด้วยเมตตา ไม่ใช่ด้วยอารมณ์โกรธแค้นส่วนตัว

2) ผู้บริหารที่เป็นผู้นำขององค์กรยังต้องรู้จักสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ต้องรู้จักแสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในโอกาสอันสมควร และสิ่งสมควรที่จะต้องมีอย่างยิ่งคือความรู้จักอดกลั้นและอดทนทั้งทางอารมณ์และจิตใจ สุดท้ายคือการรู้จักให้อภัย ไม่อาฆาตแค้น เรื่องที่แล้วก็ให้แล้วกันไป ถ้าผู้บริหารมีเมตตาธรรมรู้จักให้อภัย จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและในทางกลับกันหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่รู้จักเลือกใช้อำนาจ ใช้อำนาจไม่เหมาะสมหรือใช้อำนาจตามอารมณ์ของตนเองก็จะทำให้เกิดการต่อต้าน ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงาน มีผลทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในที่สุดจะทำให้การจัดการศึกษาประสบความล้มเหลว ในขณะที่ถ้าหากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความจำเป็น ย่อมส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรต้องใช้อำนาจเพราะต้องจัดการหรือบริหารอำนาจเป็นสิ่งที่ดี การใช้อำนาจให้เป็น และเกิดประโยชน์เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพ

#### 2.1.2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.1.2.1 แนวทางในการสร้างสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชานั้นนั้นอาจต่างจากการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน เราควรให้ความสำคัญในการใช้ภาษาให้ไพเราะ ถูกกาลเทศะ การให้ความเป็นกันเองระหว่างเจ้านายและลูกน้องนั้นมีผลดีต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน แต่ก็ต้องดูให้ดีด้วยว่าควรมีความเป็นกันเองระดับไหน หากผู้บริหารที่ไม่ต้องการสร้างความเป็นกันเองมากนัก เราก็อาจต้องให้ความเคารพมากเป็นพิเศษ การรู้จักกาลเทศะที่ดีย่อมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาได้ดีกว่าการไม่รู้กาลเทศะ รวมถึงมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเป็นเทคนิคของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน แต่การสร้างความสัมพันธ์กับคนที่อยู่ใต้การบังคับบัญชานั้นผู้ที่บังคับบัญชาควรจะต้องสร้างความไว้นือเชื่อใจกันให้ได้ แล้วก็ต้องรู้จักการบริหารคนให้เป็น ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องรู้จักการสั่งการ ควบคุมการทำงาน

ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มักต้องการผู้บังคับบัญชาที่เก่ง เข้าใจงาน เข้าใจลูกน้อง สั่งงานเป็น  
 ตรวจสอบงานได้ และให้ความเป็นธรรมในทุก ๆ เรื่อง สื่อสารกันให้เข้าใจ รวมถึงมนุษยสัมพันธ์ระหว่าง  
 ผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากการทำงานแล้วผู้บริหารอาจจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธ์กันในหมู่คณะ  
 เพื่อให้เกิดความสามัคคีและทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

2.1.2.2 แนวทางในการสร้างความใส่ใจในการทำงานและการมีความรับผิดชอบ  
 ต่องานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารสถานศึกษานั้น ทำงานหรือสร้างผลงานโดยตัวคนเดียวแทบจะไม่ได้  
 เลย หรือถ้าได้ก็ต้องใช้เวลามากมาย ดังนั้นจึงต้องทำหน้าที่ในการบริหารคนภายในโรงเรียน  
 เพื่อให้ครูในโรงเรียนของตนมีความยินดี และเต็มใจที่จะสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ถ้าครู  
 หรือบุคลากรในโรงเรียนรู้สึกว่าคุณบริหารนั้นไม่น่าร่วมงาน ผลงานก็จะไม่ออก ไม่ว่าจะพยายามมาก  
 สักเท่าไรในการวางแผนควบคุม และตรวจสอบกันตลอดเวลา เมื่อไหร่ที่ครูไม่มีใจให้กับผู้บริหาร  
 หรือไม่มีใจให้กับงานแล้ว ผลงานก็ไม่ออกแน่นอน ซึ่งก็ส่งผลกับผลงานของผู้บริหารเช่นกัน  
 ดังนั้นบทบาทของการเป็นผู้บริหารที่ดี เพื่อที่จะทำให้ครูอยากสร้างผลงานให้ก็คือ การใส่ใจ  
 และเอาใจใส่ทั้งในเรื่องงาน และเรื่องความสัมพันธ์ที่ดี ต้องไปด้วยกันทั้งคู่ หรือพูดอีกนัยหนึ่งก็คือ  
 ทำอย่างไรให้ครูรู้สึกที่อยากจะทำงานให้เราอย่างเต็มใจ และพอใจ ไม่ใช่ทำไปอย่างฝืน ๆ  
 เพราะไม่มีทางเลือก ซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรมดังนี้

1. ทำอย่างที่พูด พูดอย่างที่ทำ
2. พูดและสื่อความแต่ความจริง
3. ยืนหยัดต่อสู้เพื่อความถูกต้อง
4. สัญญาอะไรแล้ว ทำตามที่สัญญาไว้ ไม่ผิดสัญญากับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. แสดงความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่  
 ถือเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญในการทำงานของตนเอง
6. ไม่โยนความผิดพลาด และความล้มเหลวให้กับคนอื่น หรือเข้าข้างที่ว่า  
 “รับแต่ชอบไม่เคยรับผิดชอบ”
7. สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองเพื่อให้งานได้ตาม  
 เป้าหมาย
8. ให้ความสนใจ สนใจ ในผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง
9. เอาใจใส่ สอบถามถึงความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
10. ให้ความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเสมอภาค  
 และเท่าเทียมกัน

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกถึงความเอาใจใส่ของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารทุกคนควร จะนำไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในทีมงาน โดยเฉพาะถ้าเรา ต้องการให้ครูสร้างผลงานที่ดีขึ้น ผู้บริหารยังต้องเอาใจใส่ครูมากขึ้น

### 2.1.2.3 แนวทางในการสร้างสภาพความเป็นอยู่ในการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

การทำงานในปัจจุบันถูกจำกัดด้วยเงื่อนไขหลาย ๆ อย่างที่ทำให้คนทำงาน ต้องจำยอม โดยไม่มีทางเลือกที่จะทำตามใจตัวเองได้มากนัก เราสามารถเลือกที่จะทำหรือไม่ทำงาน อะไรก็ได้ ไม่มีสิทธิเลือกเพื่อนร่วมงาน ไม่มีสิทธิเลือกเจ้านาย เพียงเพราะต้องการที่จะได้ชื่อว่าเป็น คนทำงานที่มีรายได้ดี มีการงานที่ก้าวหน้า จนลืมไปว่านั่นอาจไม่ใช่สถานที่ทำงาน หรือบรรยากาศใน การทำงานที่เราคาดหวังไว้การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานไม่ได้เป็นหน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่ง แต่ควรเป็นการลงความเห็นความกัน เห็นชอบร่วมกันว่าจะพัฒนาให้สถานที่ทำงานของตนเอง โดยผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากได้ และจงใจให้มา ทำงานทุกวันบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น โดยประกอบขึ้นจากหลาย ๆ ปัจจัย ไม่ว่าจะเป็น สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น การสร้างบรรยากาศที่ดีนั้นสามารถสร้างได้ง่าย ๆ ตามวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารควรสร้างหรือปรับปรุงที่ทำงานให้หน้าทำงาน ไม่ได้มีเพียง การจัดโต๊ะให้นั่งทำงานเท่านั้น แต่ต้องหมายรวมถึงการจัดห้องทำงาน รวมถึงตัวอาคารสำนักงาน ให้หน้าทำงานด้วย เช่น การทาสีอาคารที่เป็นสีโทนอ่อน สบายตา เพื่อช่วยดึงดูดครูให้อยากทำงาน เช่น สีเขียว สีน้ำเงิน สีฟ้า หรือติดภาพธรรมชาติที่สวยงามน่ามอง หรืออาจจะมิดันไม้เล็ก ๆ ที่ช่วยให้ครูมา หยุดพักสายตา เพื่อป้องกันอาการเมื่อยล้าจากการทำงานได้ การจัดสถานที่ทำงานให้อยู่ใน สภาพแวดล้อมที่ดี จะช่วยให้ครูรู้สึกผ่อนคลาย และรู้สึกภูมิใจในสถานที่ทำงานของตนเองมากขึ้น

2. ผู้บริหารควรสร้างความรักในงานที่ทำงานที่ทำเป็นประจำทุกวัน อาจจะมี ความจำเจอยู่บ้าง แต่การทำให้ครูเกิดความรักในงานที่ทำ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยผลักดันให้ บรรยากาศในการทำงานสดใสมากขึ้น อย่าคิดว่างานที่เราทำเป็นงานที่เราจำเป็นต้องทำ หรือถูกบังคับ ให้ทำ แต่ควรมองหาแง่มุมที่ดีของงานที่เราทำ ข้อดีของการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่เรามอง ไปทางไหนก็มีแต่เรื่องที่ทำให้เรารู้สึกหดหู่ ผู้บริหารควรช่วยเหลือครูในการสร้างบรรยากาศเหล่านั้นให้ เกิดขึ้น เพื่อให้เขาสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และพร้อมที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยที่ผู้บริหารไม่ต้องออกปากร้องขอ หรือกดดันอีกต่อไป

3. ผู้บริหารควรสร้างทัศนคติการทำงานคิดบวก ผู้บริหารควรเสริมสร้าง แนวคิดเรื่องการทำงานไม่จำเป็นต้องเต็มไปด้วยความเครียดเสมอไป แต่ต้องมีบางช่วงเวลาที่พักผ่อน สามารถผ่อนคลายได้ ควรแบ่งเวลาส่วนหนึ่งไปยิ้มแย้ม ทักทายเพื่อนร่วมงานบ้าง หรือแม้ว่าเรา

อาจจะต้องเผชิญกับงานที่เคร่งเครียดบ้าง ก็ยิ้มสู้กับงาน และคิดว่าวันนี้ไม่ใช่วันที่แย่ที่สุดของเรา แล้วเราจะผ่านพ้นมันไปได้ ผู้บริหารสามารถเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยปลอบใจ หรือให้กำลังใจครูด้วย เพราะจะทำให้ครูรู้สึกว่าคุณบริหารนั้นพร้อมที่จะให้กำลังใจเขาอยู่เสมอ ไม่ได้แต่จะมาคาดหวังให้ทำงานเพียงอย่างเดียว บรรยากาศในการทำงานที่พนักงานต้องการ เป็นสิ่งที่หัวหน้างานไม่ควรมองข้าม แต่ควรใส่ใจและหยิบยื่นโอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ความต้องการเหล่านั้นให้เป็นจริงมากขึ้น เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และสามารถทุ่มเทร่างกาย แรงใจทำงานให้กับโรงเรียนได้อย่างเต็มที่

### 2.1.3 ด้านค่าตอบแทน

#### 2.1.3.1 แนวทางการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เกิดความเป็นธรรม

การพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนนั้น ควรพิจารณารอบด้าน เช่น งานการสอน งานพิเศษ ผลงานด้านต่าง ๆ ประเมินผลงานอย่างยุติธรรม เมื่อครูทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และมีผลงานที่ดี ก็สมควรได้รับรางวัลในความดีของเขา เพื่อเป็นกำลังใจให้เขารักษาความดีงามเอาไว้ต่อไป ในทางตรงกันข้ามครูที่ไม่ตั้งใจทำงาน หรือสร้างปัญหาอยู่เสมอก็ควรได้รับการประเมินผลงานตามเนื้อผ้า แม้ว่าเขาอาจจะเป็นคนสนิทและใกล้ชิดกับผู้บริหารก็ตาม ที่สำคัญต้องอิงตามระเบียบ

#### 2.1.3.2 แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา

โดยการพิจารณาการจ่ายโบนัสประจำปีสำหรับคุณครู

การสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและเทคนิคเพื่อที่จะให้ผู้ที่ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้ครูทำงานให้โรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพให้ทำงานอยู่ในองค์กรให้นานที่สุด การศึกษาขวัญกำลังใจ หรือแรงจูงใจของบุคคลมีคุณสมบัติที่ช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ ของบุคคลรวมทั้งการสร้างและการพัฒนาแรงจูงใจและผลของแรงจูงใจที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล เช่น การการคำชมเชย การให้กำลังใจ การให้โบนัส เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องรู้จักตระหนักถึงความสำคัญของแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการจูงใจบุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและความสำเร็จของตัวบุคคลด้วยเพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้นำนโยบายและหลักสูตรไปปฏิบัติซึ่งผลจะออกมาดีมากขึ้นเพียงใดนั้นปัจจัยที่สำคัญคือขวัญกำลังใจและแรงจูงใจที่ดี



### 2.1.3.3 แนวทางการให้สวัสดิการต่าง ๆ กับคุณครูนอกเหนือจากส่วนที่ราชการจัดให้

สวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาของประเทศไทยมีหน่วยงานราชการคอยดูแล นอกจากสวัสดิการที่รัฐจัดให้แล้ว โรงเรียนหรือผู้บริหารอาจจะมีสวัสดิการเพิ่มเติมให้กับครูในโรงเรียน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การสำรวจความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นประจำทุกปี หรือจัดประชุมหารือ เพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริงของครูและบุคลากร ทางการศึกษาแต่ละกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มนอกจากมีความแตกต่างทางด้านหน่วยงานต้นสังกัดแล้ว ยังมีความหลากหลาย (Diversity) ทางด้านอายุ ช่วงอายุ (Generation) ลักษณะงาน พื้นฐานครอบครัว ความต้องการทางด้านคุณภาพชีวิตและสุขภาพ การศึกษาต่อ เป็นต้น
2. การพิจารณางบประมาณ ต้นทุนและผลสานความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นเหมือนทรัพยากรตั้งต้นที่ใช้ในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของ ครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การออกแบบสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยนำผลจากการสำรวจความต้องการและการทรัพยากรตั้งต้นมาพิจารณาร่วมกัน
4. การให้บริการสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. การประเมินความพึงพอใจเป็นประจำทุกปีทั้งในแง่ของประเด็นสวัสดิการและสวัสดิภาพ และระบบการให้บริการ

### 2.1.4 ด้านการยอมรับนับถือ

#### 2.1.4.1 แนวทางในการเสริมแรงในปฏิบัติงานให้กับคุณครู

ผู้บริหารควรมีการเสริมแรงหรือการเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา การทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจหลังการทำงาน การสร้างพลังหรือแรงผลักดันที่ไปกระตุ้นครู แสดงพฤติกรรม การใช้การเสริมแรงเชิงบวกให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีมีประสิทธิภาพ จะต้องคำนึงถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมแก่การนำไปใช้ ซึ่งก็คือช่วงเวลาหลังจากผู้บริหารได้ทำการสังเกต และมีข้อมูลด้านพฤติกรรมของครูที่เพียงพอ เข้าใจสาเหตุ และแนวโน้มของครูแต่ละคนในการเลือกแสดงพฤติกรรม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้แก่คุณครูอยู่เสมอ

### 2.1.5 ด้านความก้าวหน้า

#### 2.1.5.1 แนวทางในการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของคุณครู

ผู้บริหารต้องสนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพครู นอกจากการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะแล้ว ยังส่งเสริมด้านการศึกษาต่อ การอบรม หรือการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ด้วยนอกจากนี้แล้วอาจมีวิธีการพัฒนาครูในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมสนับสนุนให้ พัฒนาทีม

วิจัยหรือจัดกลุ่มสนใจเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือมีโปรแกรมให้ครูหรือผู้บริหารสถานศึกษาได้แลกเปลี่ยนสถานศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่กันสักระยะหนึ่ง การศึกษาจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ครูในสถานศึกษา หรือแต่งตั้งให้ครูที่มีประสบการณ์การสอนเป็นครูพี่เลี้ยง หรือเป็นวิทยากรในการอบรมภายใน เป็นต้น โดยมีแนวทางในการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ ดังนี้

1. เป็นระดับของผู้มีประสบการณ์น้อย ได้แก่ นักเรียนฝึกหัดครูและครูในปีแรก ระยะเวลาครูเริ่มรับรู้ว่า ประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัตินั้นมีค่ามากกว่าการเรียนรู้จากคำบอกเล่า เนื่องจากครูที่จบมาใหม่ๆ เคยมีประสบการณ์การเรียนในระดับอุดมศึกษาที่เป็นฝ่ายรับและเรียนรู้ตามเอกสารตำราและตามทฤษฎี และการได้รับการปลูกฝังให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้น การสอนของครูจึงถ่ายทอดสู่ผู้เรียน โดยยึดครูเป็นศูนย์กลางมากกว่าขั้นอื่น ๆ

2. เป็นระดับของความก้าวหน้าเบื้องต้น ซึ่งครูเริ่มมีประสบการณ์ประมาณ 2-3 ปี และมีการพัฒนาตนเองจากขั้นที่ 1 จนเห็นความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการสอนและคุณภาพของความเป็นครูชัดเจนขึ้น รู้จักเชื่อมโยงองค์ความรู้จากตำรากับประสบการณ์จริง อย่างไรก็ตามครูที่มีพัฒนาการในขั้นที่ 2 ยังคงจำนนต่ออำนาจสายบังคับบัญชา เป็นผู้ทำงานตามคำสั่ง และยังไม่กระตือรือร้นว่าต้องการมีความเป็นอิสระในวิชาชีพของตนจึงสะท้อนว่าการพัฒนาในขั้นนี้ครูยังไม่ได้รับผิตชอบเต็มที่ในงานของตน

3. เป็นระดับของผู้มีประสบการณ์ ครูในระดับนี้ใช้เวลาในวิชาชีพของตนประมาณ 3-4 ปี มีความก้าวหน้าต่อยอดจากขั้นที่ 2 มีประสบการณ์มากพอและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะสำคัญของครูในระยะนี้ คือ ครูสามารถตัดสินใจวางแผนการสอนที่เหมาะสมด้วยตนเองได้ และนำสู่การปฏิบัติได้จริง พร้อมกับสามารถ สะท้อนจุดอ่อนจุดแข็งในการสอนของตนได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าครูสามารถควบคุมสถานการณ์การเรียนการสอนได้ ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม ยังมีครูบางคนถึงแม้ว่าจะสอนมาได้ 3-4 ปี ก็ยังไม่พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า ดังกล่าว

4. เป็นระดับของผู้ชำนาญการ ซึ่งครูในระดับนี้ใช้เวลา 5 ปี โดยทั่วไปมีครูจำนวนน้อยมากที่จะก้าวสู่ระดับนี้ซึ่งเป็นขั้นที่ต้องอาศัยการตระหนักรู้อย่างลึกซึ้งซึ่งสามารถประยุกต์สู่การสอนได้อย่างเกิดประสิทธิผลและเริ่มมองเห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ เป็นแบบองค์รวม

5. เป็นระดับของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งครูในระดับนี้ใช้เวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี ครูผู้เชี่ยวชาญนอกจากจะมีประสบการณ์การสอนอย่างมากมาแล้วต้องแสดงให้เห็นว่ามีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และมีการตัดสินใจที่อาศัยการหยั่งรู้อย่างลึกซึ้งซึ่งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและการแก้ปัญหาอาจกล่าวได้ว่าในขั้นนี้ การจัดการเรียนการสอนของครูเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอย่างเห็นได้ชัด

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ขอสรุปผลการวิเคราะห์ ตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

#### สรุปผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 สรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าด้านค่าตอบแทน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านนโยบายและการบริหารงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านความก้าวหน้า ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ตามลำดับ

ลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เรียงลำดับจากความต้องการมากไปหา  
ความต้องการน้อย ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
ด้านค่าตอบแทน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า ตามลำดับ

2. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ตามความต้องการจำเป็น

### 2.1 ด้านนโยบายและการบริหารงาน

#### 2.1.1 แนวทางการบริหารให้เกิดความยุติธรรม

ผู้บริหารควรมีความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรมจะเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษานั้นอยู่ในสถานะที่อาจให้คุณ-ให้โทษต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้ค่อนข้างมาก มีอำนาจอนุมัติ กำหนดการแต่งตั้งตำแหน่งภายใน แต่งตั้งกรรมการต่าง ๆ ที่เป็นกรรมการ ภายในของสถานศึกษาและอาจเป็นผู้เสนอการแต่งตั้งตำแหน่งสำคัญบางอย่างได้ในอนาคต ผู้รับผิดชอบการประเมินการสอนและการทำงานของบุคลากรต่าง ๆ ในโรงเรียนจะมีอำนาจตรวจสอบการทำงานในสถานศึกษาได้ทุกอย่าง ทุกขั้นตอนความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารสถานศึกษาที่จะสร้างความไว้วางใจจากครูและบุคลากรได้ค่อนข้างมาก นำมาซึ่งขวัญและกำลังใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน และการให้ความร่วมมือ การที่จะได้รับการประเมินให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงในผลงานและการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามัคคี การดำเนินงานร่วมกันอย่างราบรื่น และการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์แผนงาน นโยบายและวิสัยทัศน์กับการพัฒนาโรงเรียน

#### 2.1.2 แนวทางการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ที่จะมีส่วนผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้นั้นก็คือบุคลากรในโรงเรียนนั่นเองโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำกับ ติดตาม ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา คือ การทำอย่างไรให้ข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษา และบุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ สำเร็จได้ ประการสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียไม่ได้ก็คือ จะต้องรู้จักวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับราชการครู ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมจัดการศึกษา ในการพัฒนาจัดการศึกษาของโรงเรียน ข้าราชการครู ถือว่ามีความสำคัญมาก ครูต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับลูกศิษย์ เติบโตและพัฒนาเป็นสมาชิกของชุมชน สังคมที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมอันพึงประสงค์และ สามารถดำเนินชีวิตอยู่สังคมได้อย่างมีความสุข อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน จากบทความนี้จะช่วยทำให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับข้าราชการครูและบุคลากรการศึกษา รวมไปถึงผู้ร่วมพัฒนาการศึกษา ทำงานเชิงคุณภาพได้

ประสิทธิภาพ ภายในโรงเรียน และนำมาใช้เมื่อต้องการแก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนาแรงจูงใจในโรงเรียน ใช้ในการเสริมสร้างทีมงานของผู้บริหาร เพื่อปฏิรูปโครงสร้างโรงเรียนต่อไป 1) มุมมองของผู้บริหาร มองเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ทรงคุณค่าด้านคุณธรรม จริยธรรม มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ผู้ได้รับแรงจูงใจที่ดี จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดีขึ้น 2) ผู้บริหารมีความเป็นปัญญาชน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งกาย วาจา ใจ ด้วยความจริงใจกับทุกคน เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย 3) การบริหารด้านความสัมพันธ์ในโรงเรียน ทำให้บุคลากรทุกคนมีคุณค่า เมื่ออยู่ในโรงเรียน และอยู่ร่วมกับผู้อื่น ที่ร่วมอาชีพเดียวกัน ได้ดี 4) การพัฒนาครู เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ความเจริญก้าวหน้าของ Herzberg และการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเองของ Argyris 5) ความภาคภูมิใจของโรงเรียน สร้างความรักโรงเรียน ภูมิใจ จงรักภักดีต่อสถาบัน สร้างจุดเด่นให้โรงเรียน กระตุ้นให้บุคลากร พัฒนา อาคารสถานที่ให้ดูสวยงาม เน้นการดูแล และเอาใจใส่นักเรียน ให้มีระเบียบวินัย

### 2.1.3 แนวทางการใช้อำนาจในการบริหารงานให้เกิดความเหมาะสม

ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีการใช้อำนาจซึ่งอำนาจถือเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในการจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ไม่มีอคติ คือ ลำเอียงด้วยความชังหรือรัก ไม่เอาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย การตำหนิหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาต้องลงโทษด้วยเมตตา ไม่ใช่ด้วยอารมณ์โกรธแค้นส่วนตัว นักบริหารที่เป็นผู้นำขององค์กรยังต้องรู้จักสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ต้องรู้จักแสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในโอกาสอันสมควร และสิ่งสมควรที่จะต้องมียังคือความรู้จักอดทนและอดทนทั้งทางอารมณ์และจิตใจ สุดท้ายคือการรู้จักให้อภัย ไม่เอาฆาตแค้น เรื่องที่แล้วก็ให้แล้วกันไป ถ้าผู้บริหารมีเมตตาธรรมรู้จักให้อภัย จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและในทางกลับกันหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่รู้จักเลือกใช้ อำนาจ ใช้อำนาจไม่เป็น ไม่เหมาะสมหรือใช้อำนาจตามอารมณ์ของตนเองก็จะทำให้เกิดการต่อต้านผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงาน มีผลทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในที่สุดจะทำให้การจัดการศึกษาประสบความล้มเหลว ในขณะที่ถ้าหากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความจำเป็น ย่อมส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงควมมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรต้องใช้อำนาจ เพราะต้องจัดการหรือบริหารอำนาจเป็นสิ่งที่ดี การใช้อำนาจให้เป็น และเกิดประโยชน์เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพ

## 2.2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### 2.2.1 แนวทางในการสร้างสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชานั้นนั้นอาจต่างจากการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน เราควรให้ความสำคัญในการใช้ภาษาให้ไพเราะ ถูกกาลเทศะ การให้ความเป็นกันเองระหว่างเจ้านายและลูกน้องนั้นมีผลดีต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน แต่ก็ต้องดูให้ดีด้วยว่าควรมีความเป็นกันเองระดับไหน หากผู้บริหารที่ไม่ต้องการสร้างความเป็นกันเองมากนัก เราก็อาจต้องให้ความเคารพมากเป็นพิเศษ การรู้จักกาลเทศะที่ดีย่อมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาได้ดีกว่าการไม่รู้กาลเทศะ รวมถึงมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเป็นเทคนิคของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน แต่การสร้างความสัมพันธ์กับคนที่อยู่ใต้การบังคับบัญชานั้นผู้บังคับบัญชาควรจะต้องสร้างความไว้วางใจกันให้ได้ แล้วก็ต้องรู้จักการบริหารคนให้เป็น ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องรู้จักการสั่งการ ควบคุมการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มักต้องการผู้บังคับบัญชาที่เก่ง เข้าใจงาน เข้าใจลูกน้อง สั่งงานเป็น ตรวจสอบได้ และให้ความเป็นธรรมในทุก ๆ เรื่อง สื่อสารกันให้เข้าใจ รวมถึงมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากการทำงานแล้วผู้บริหารอาจจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธ์กันในหมู่คณะเพื่อให้เกิดความสามัคคีและทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

### 2.2.2 แนวทางในการสร้างความใส่ใจในการทำงานและการมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารสถานศึกษานั้น ทำงานหรือสร้างผลงานโดยตัวคนเดียวแทบจะไม่ได้เลย หรือถ้าได้ก็คงต้องใช้เวลามากมาย ดังนั้นจึงต้องทำหน้าที่ในการบริหารคนภายในโรงเรียน เพื่อให้ครูในโรงเรียนของตนมีความยินดี และเต็มใจที่จะสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ถ้าครูหรือบุคลากรในโรงเรียนรู้สึกว่าคุณบริหารนั้นไม่น่าร่วมงาน ผลงานก็จะไม่ออก ไม่ว่าจะพยายามมากสักเท่าไรในการวางแผนควบคุม และตรวจสอบกันตลอดเวลา เมื่อไหร่ที่ครูไม่มีใจให้กับผู้บริหาร หรือไม่มีใจให้กับงานแล้ว ผลงานก็ไม่ออกแน่นอน ซึ่งก็ส่งผลกับผลงานของผู้บริหารเช่นกัน ดังนั้นบทบาทของการเป็นผู้บริหารที่ดี เพื่อที่จะทำให้ครูอยากสร้างผลงานให้ก็คือ การใส่ใจและเอาใจใส่ทั้งในเรื่องงาน และเรื่องความสัมพันธ์ที่ดี ต้องไปด้วยกันทั้งคู่ หรือพูดอีกนัยหนึ่งก็คือ ทำอย่างไรให้ครูรู้สึกที่อยากจะทำงานให้เราอย่างเต็มใจ และพอใจ ไม่ใช่ทำไปอย่างฝืน ๆ เพราะไม่มีทางเลือก ซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรมดังนี้ 1) ทำอย่างที่พูด พูดอย่างที่ทำ 2) พูดและสื่อความแต่ความจริง 3) ยืนหยัดต่อสู้เพื่อความถูกต้อง 4) สัญญาอะไรแล้ว ทำตามที่สัญญาไว้ ไม่ผิดสัญญากับผู้ใต้บังคับบัญชา 5) แสดงความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ถือเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญในการทำงานของตนเอง 6) ไม่โยนความผิดพลาด และความล้มเหลวให้กับคนอื่น หรือเข้าข้างที่ว่า “รับแต่ชอบไม่เคยรับผิดชอบ” 7) สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

ของตนเองเพื่อให้งานได้ตามเป้าหมาย 8) ให้ความใส่ใจ สนใจ ในผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง

9) เอาใจใส่ สอบถามถึงความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ 10) ให้ความจริงใจต่อ

ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

### 2.2.3 แนวทางในการสร้างสภาพความเป็นอยู่ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

การทำงานในปัจจุบันถูกจำกัดด้วยเงื่อนไขหลาย ๆ อย่างที่ทำให้คนทำงานต้องจำยอม โดยไม่มีทางเลือกที่จะทำตามใจตัวเองได้มากนัก เราสามารถเลือกที่จะทำหรือไม่ทำงานอะไรก็ได้ ไม่มีสิทธิเลือกเพื่อนร่วมงาน ไม่มีสิทธิเลือกเจ้านาย เพียงเพราะต้องการที่จะได้ชื่อว่าเป็นคนทำงานที่มีรายได้ดี มีกิจการที่ก้าวหน้า จนลืมไปว่านั่นอาจไม่ใช่สถานที่ทำงาน หรือบรรยากาศในการทำงานที่เราคาดหวังไว้การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานไม่ได้เป็นหน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่ง แต่ควรเป็นการลงความเห็นความกัน เห็นชอบร่วมกันว่าจะพัฒนาให้สถานที่ทำงานของตนเอง

โดยผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากได้ และตั้งใจให้มาทำงานทุกวันบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยประกอบขึ้นจากหลาย ๆ ปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน

เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น การสร้างบรรยากาศที่ดีนั้นสามารถสร้างได้ง่าย ๆ ตามวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) ผู้บริหารควรสร้างหรือปรับปรุงที่ทำงานให้น่าทำงาน ไม่ได้มีเพียงการจัดโต๊ะให้นั่งทำงานเท่านั้น แต่ต้องหมายรวมถึงการจัดห้องทำงาน รวมถึงตัวอาคารสำนักงานให้น่าทำงานด้วย เช่น การทาสี

อาคารที่เป็นสีโทนอ่อน สบายตา เพื่อช่วยดึงดูดครุให้อยากทำงาน เช่น สีเขียว สีน้ำเงิน สีฟ้า

หรือติดภาพธรรมชาติที่สวยงามน่ามอง หรืออาจจะมัตินไม้เล็ก ๆ ที่ช่วยให้ครุมาหยุดพักสายตา

เพื่อป้องกันอาการเมื่อยล้าจากการทำงานได้ การจัดสถานที่ทำงานให้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี

จะช่วยให้ครุรู้สึกผ่อนคลาย และรู้สึกภูมิใจในสถานที่ทำงานของตนเองมากขึ้น 2) ผู้บริหารควรสร้างความรักในงานที่ทำงานที่ทำเป็นประจำทุกวัน อาจจะมีใจจดใจจ่ออยู่บ้าง แต่การทำให้ครุเกิดความรัก

ในงานที่ทำ เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้บรรยากาศในการทำงานสดใสมากขึ้น อยาคิดว่างานที่เรา

ทำเป็นงานที่เราจำเป็นต้องทำ หรือถูกบังคับให้ทำ แต่ควรมองหาแง่มุมที่ดีของงานที่เราทำ ข้อดีของ

การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่เรามองไปทางไหนก็มีแต่เรื่องที่ทำให้เรารู้สึกหดหู่ ผู้บริหารควรช่วยเหลือครุในการสร้างบรรยากาศเหล่านั้นให้เกิดขึ้น เพื่อให้เขาสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข

และพร้อมที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยที่ผู้บริหารไม่ต้องออกปากร้องขอ หรือกดดันอีกต่อไป

3) ผู้บริหารควรสร้างทัศนคติการทำงานคิดบวก ผู้บริหารควรเสริมสร้างแนวคิดเรื่องการทำงาน

ไม่จำเป็นต้องเต็มไปด้วยความเครียดเสมอไป แต่ต้องมีบางช่วงเวลาที่พักผ่อนหย่อนใจได้

ควรแบ่งเวลาส่วนหนึ่งไปยิ้มแย้ม ทักทายเพื่อนร่วมงานบ้าง หรือแม้ว่าเราอาจจะต้องเผชิญกับงานที่

เคร่งเครียดบ้าง ก็ยิ้มสู้กับงาน และคิดว่าวันนี้ไม่ใช่วันที่แย่ที่สุดของเรา แล้วเราจะผ่านพ้นมันไปได้

ผู้บริหารสามารถเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยปลอบใจ หรือให้กำลังใจครุด้วย เพราะจะทำให้ครุรู้สึกว่าคุณผู้บริหาร

นั้นพร้อมที่จะให้กำลังใจเขาอยู่เสมอ ไม่ได้แต่ว่ามาคาดหวังให้ทำงานเพียงอย่างเดียว บรรยากาศในการทำงานที่พนักงานต้องการ เป็นสิ่งที่หัวหน้างานไม่ควรมองข้าม แต่ควรใส่ใจและหยิบยื่นโอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ความต้องการเหล่านั้นให้เป็นจริงมากขึ้น เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และสามารถทุ่มเทแรงกาย แรงใจทำงานให้กับโรงเรียนได้อย่างเต็มที่

### 2.3 ด้านค่าตอบแทน

#### 2.3.1 แนวทางการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เกิดความเป็นธรรม

การพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนนั้น ควรพิจารณารอบด้าน เช่น งานการสอน งานพิเศษ ผลงานด้านต่าง ๆ ประเมินผลงานอย่างยุติธรรม เมื่อครูทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และมีผลงานที่ดี ก็สมควรได้รับรางวัลในความดีของเขา เพื่อเป็นกำลังใจให้เขารักษาความดีงามเอาไว้ต่อไป ในทางตรงกันข้ามครูที่ไม่ตั้งใจทำงาน หรือสร้างปัญหาอยู่เสมอก็ควรได้รับการประเมินผลงานตามเนื้อผ้า แม้ว่าเขาอาจจะเป็นคนสนิทและใกล้ชิดกับผู้บริหารก็ตาม ที่สำคัญต้องอิงตามระเบียบ

#### 2.3.2 แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา

โดยการพิจารณาการจ่ายโบนัสประจำปีสำหรับคุณครู

การสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและเทคนิคเพื่อที่จะให้ผู้ที่ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้ครูทำงานให้โรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพให้ทำงานอยู่ในองค์กรให้นานที่สุด การศึกษาขวัญกำลังใจ หรือแรงจูงใจของบุคคลมีคุณประโยชน์ที่ช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ ของบุคคลรวมทั้งการสร้างและการพัฒนาแรงจูงใจและผลของแรงจูงใจที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล เช่น การการคำชมเชย การให้กำลังใจ การให้โบนัส เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องรู้จักตระหนักถึงความสำคัญของแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการมุ่งใจบุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและความสำเร็จของตัวบุคคลด้วยเพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้นำนโยบายและหลักสูตรไปปฏิบัติซึ่งผลจะออกมาดีมากขึ้นเพียงใดนั้นปัจจัยที่สำคัญคือขวัญกำลังใจและแรงจูงใจที่ดี

2.3.3 แนวทางการให้สวัสดิการต่าง ๆ กับคุณครูนอกเหนือจากส่วนที่ราชการจัดให้

สวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาของประเทศไทย มีหน่วยงานราชการคอยดูแล นอกจากสวัสดิการที่รัฐจัดให้แล้ว โรงเรียนหรือผู้บริหารอาจจะมี การจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้กับครูในโรงเรียน โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) การสำรวจความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นประจำทุกปี หรือจัดประชุมหารือ เพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริงของครู



และบุคลากร ทางการศึกษาแต่ละกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มนอกจากมีความแตกต่างทางด้านหน่วยงานต้นสังกัดแล้ว ยังมีความหลากหลาย (Diversity) ทางด้านอายุ ช่วงอายุ (Generation) ลักษณะงาน พื้นฐานครอบครัว ความต้องการ ทางด้านคุณภาพชีวิตและสุขภาพ การศึกษาต่อ เป็นต้น

2) การพิจารณางบประมาณ ต้นทุนและผลสัมฤทธิ์จากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นเหมือนทรัพยากรตั้งต้นที่ใช้ในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของ ครูและบุคลากรทางการศึกษา

3) การออกแบบสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยนำผลจากการสำรวจความต้องการและการทรัพยากรตั้งต้นมาพิจารณาร่วมกัน 4) การให้บริการสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม 5) การประเมินความพึงพอใจเป็นประจำทุกปีทั้งในแง่ของประเด็นสวัสดิการและสวัสดิภาพ และระบบการให้บริการ

#### 2.4 ด้านการยอมรับนับถือ

แนวทางในการเสริมแรงในปฏิบัติงานให้กับคุณครู

ผู้บริหารควรมีการเสริมแรงหรือการเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา

การทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจหลังจากการทำงาน การสร้างพลังหรือแรงผลักดันที่ไปกระตุ้นครู แสดงพฤติกรรม การใช้การเสริมแรงเชิงบวกให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมแก่การนำไปใช้ ซึ่งก็คือช่วงเวลาหลังจากผู้บริหารได้ทำการสังเกต และมีข้อมูลด้านพฤติกรรมของครูที่เพียงพอ เข้าใจสาเหตุ และแนวโน้มของครูแต่ละคนในการเลือกแสดงพฤติกรรม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูอยู่เสมอ

#### 2.5 ด้านความก้าวหน้า

แนวทางในการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของคุณครู

ผู้บริหารต้องสนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพครู นอกจากการประเมิน

เพื่อเลื่อนวิทยฐานะแล้ว ยังส่งเสริมด้านการศึกษาต่อ การอบรม หรือการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ด้วยนอกจากนี้แล้วอาจมีวิธีการพัฒนาครูในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมสนับสนุนให้พัฒนาที่วิจัยหรือจัดกลุ่มสนใจเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือมีโปรแกรมให้ครูหรือผู้บริหารสถานศึกษาได้แลกเปลี่ยนสถานศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่กันสักระยะหนึ่ง การศึกษาจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ครูในสถานศึกษา หรือแต่งตั้งให้ครูที่มีประสบการณ์การสอนเป็นครูพี่เลี้ยง หรือเป็นวิทยากรในการอบรมภายใน เป็นต้น โดยมีแนวทางในการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ ดังนี้ 1) เป็นระดับของผู้มีประสบการณ์น้อย ได้แก่ นักเรียนฝึกหัดครูและครูในปีแรก ขณะนี้ครูเริ่มรับรู้ว่าจะ ประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัตินั้นมีค่ามากกว่าการเรียนรู้จากคำบอกเล่า เนื่องจากครูที่จบมาใหม่ ๆ เคยมีประสบการณ์การเรียนในระดับอุดมศึกษาที่เป็นฝ่ายรับและเรียนรู้ตามเอกสารตำราและตามทฤษฎี และการได้รับการปลูกฝังให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้น การสอนของครูจึงถ่ายทอดสู่ผู้เรียน โดยยึดครูเป็นศูนย์กลางมากกว่าขั้นอื่น ๆ 2) เป็นระดับของความก้าวหน้า

เบื้องต้น ซึ่งครูเริ่มมีประสบการณ์ประมาณ 2-3 ปี และมีการพัฒนาตนเองจากขั้นที่ 1 จนเห็นความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการสอนและคุณภาพของความเป็นครูชัดเจนขึ้น รู้จักเชื่อมโยงองค์ความรู้จากตำรากับประสบการณ์จริง อย่างไรก็ตามครูที่มีพัฒนาการในขั้นที่ 2 ยังคงจำนนต่ออำนาจสายบังคับบัญชา เป็นผู้ทำงานตามคำสั่ง และยังไม่กระตือรือร้นว่าต้องการมีความเป็นอิสระในวิชาชีพของตน จึงสะท้อนว่าการพัฒนาในขั้นนี้ครูยังไม่ได้รับผิดชอบเต็มที่ในงานของตน 3) เป็นระดับของผู้มีประสบการณ์ ครูในระดับนี้ใช้เวลาในวิชาชีพของตน ประมาณ 3-4 ปี มีความก้าวหน้าต่อยอดจากขั้นที่ 2 มีประสบการณ์มากพอและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะสำคัญของครูในระยะนี้ คือ ครูสามารถตัดสินใจวางแผนการสอนที่เหมาะสมด้วยตนเองได้ และนำสู่การปฏิบัติได้จริง พร้อมกับสามารถ สะท้อนจุดอ่อนจุดแข็งในการสอนของตนได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าครูสามารถควบคุมสถานการณ์การเรียนการสอนได้ ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม ยังมีครูบางคนถึงแม้ว่าจะสอนมาได้ 3-4 ปี ก็ยังไม่พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า ดังกล่าว 4) เป็นระดับของผู้ชำนาญการ ซึ่งครูในระดับนี้ใช้เวลา 5 ปี โดยทั่วไปมีครูจำนวนน้อยมากที่จะก้าวสู่ระดับนี้ซึ่งเป็นขั้นที่ต้องอาศัยการตระหนักรู้อย่างลึกซึ้งซึ่งสามารถประยุกต์สู่การสอนได้อย่างเกิดประสิทธิผลและเริ่มมองเห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ เป็นแบบองค์รวม 5) เป็นระดับของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งครูในระดับนี้ใช้เวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี ครูผู้เชี่ยวชาญนอกจากจะมีประสบการณ์การสอนอย่างมากมาแล้วต้องแสดงให้เห็นว่า มีความยึดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และมีการ ตัดสินใจที่อาศัยการหยั่งรู้อย่างลึกซึ้งซึ่งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและการแก้ปัญหาจากกล่าวได้ว่าในขั้นนี้การจัดการเรียนการสอนของครูเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอย่างเห็นได้ชัด

## อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความก้าวหน้า ด้านค่าตอบแทนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ตามลำดับ ถึงแม้ครูจะมาจากที่ต่างกันแต่ครูได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนมีอิสระในความคิดสร้างสรรค์ในงานที่ได้รับมอบหมาย มีการส่งเสริมให้ครูร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนสนับสนุนให้ครูร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ตลอดจนดูแลให้ความสนทสนมใกล้ชิดสม่ำเสมอ ผู้บริหารยังส่งเสริมให้ครูทำผลงานทาง

วิชาการเพื่อเพิ่มวิทยฐานะให้สูงขึ้นตลอดจนได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความสามารถและความเหมาะสมส่งผลให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นจึงส่งผลให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวลักษณ์ ณ รังสี (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจและแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขต ระยอง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า มีความพึงพอใจในระดับมาก

สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูมีความต้องการและตระหนักถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อครูมีกำลังใจที่ดีย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการสร้างแรงจูงใจเกิดจากการที่ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงตามความรู้ความสามารถของครู เมื่อได้รับมอบหมายงานที่ถนัดย่อมทำให้เกิดความรับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายจนสำเร็จตามเป้าหมาย ส่งผลให้ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ และเลื่อนขั้นเงินเดือนให้สูงขึ้น ส่วนการควบคุมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผู้บริหารได้มีระบบการนิเทศงาน ด้วยความเป็นกันเองและสม่ำเสมอ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการทำงานแก่ครูที่ถูกต้องและเหมาะสม ส่งผลให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กร จากเหตุผลข้างต้นทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิติธร แสนอุบล (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กล่าวว่า ผู้บริหารควรมอบหมายที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความสนใจและความถนัดของครู ควรกระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญและความสำเร็จของงาน และผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของครู โดยจัดให้มีการอบรมพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้การทำงานของครูมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เกิดผลสำเร็จ เมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายก็จะเกิดความภูมิใจและมุ่งมั่นปฏิบัติให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นต่อไป และปัจจัยค้ำจุน ผู้บริหารควรมีการพิจารณาผลงาน พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน จากผลงานและความสำเร็จของงานอย่างเป็นธรรม ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับครูทุกคนอย่างทั่วถึงด้วยความเสมอภาคไม่เอินเอียง ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้กับโรงเรียน เพื่อให้ครูรู้สึกอบอุ่นและมีความสุขในการทำงาน เมื่อมีความสุขก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เรียงลำดับจากความต้องการมากไปหาความต้องการน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ นโยบายและการบริหารงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน และฐานะของอาชีพ ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ได้ให้ความสำคัญอย่างมากแต่อาจจะยังไม่มากเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรี เหลืองอุดม (2555) ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือน อยู่ในระดับมาก

2. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ประกอบด้วย 5 ด้าน 11 แนวทาง ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านนโยบายและการบริหารงาน ประกอบด้วย 1) แนวทางการบริหารให้เกิดความยุติธรรม 2) แนวทางการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) แนวทางการใช้อำนาจในการบริหารงาน

ด้านที่ 2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย 1) แนวทางในการสร้างสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี 2) แนวทางในการสร้างความใส่ใจในการทำงานและการมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) แนวทางในการสร้างสภาพความเป็นอยู่ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านที่ 3 ด้านค่าตอบแทน ประกอบด้วย 1) แนวทางการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เกิดความเป็นธรรม 2) แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการพิจารณาการจ่ายโบนัสประจำปีสำหรับคุณครู 3) แนวทางการให้สวัสดิการต่าง ๆ กับคุณครู นอกเหนือจากส่วนที่ราชการจัดให้

ด้านที่ 4 ด้านการยอมรับนับถือ ประกอบด้วย 1) แนวทางในการเสริมแรงในปฏิบัติงานให้กับคุณครู

ด้านที่ 5 ด้านความก้าวหน้า

1) แนวทางในการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของคุณครู ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 สอดคล้องกับหลักการ สร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความเหมาะสมและทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพงดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันสิ่งเหล่านี้เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามและผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น

และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจ เพื่อมุ่งไปสู่ประโยชน์ขององค์กรโดยอาจจะแสดงพฤติกรรมเฉพาะได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจดังกล่าว (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร ปัจจุบัน รองรับหลักสูตรใหม่และการเรียนรู้ในโลกยุคใหม่ รวมทั้งประเมินวิทยฐานะครูให้ เชื่อมโยงกับสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ดูแลระบบสวัสดิการและลดปัญหาที่บั่นทอนขวัญกำลังใจของครู ให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนการสอนและคุณภาพผู้เรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556) สอดคล้องกับ ชร สุนทรายุทธ (2551) สถานศึกษาบางแห่งครูผู้สอนมีความสุขและพอใจที่จะทำงาน แต่บางแห่งจะมีความพอใจในการทำงานที่ต่างกันออกไป ทั้งนี้ เป็นผลมาจากการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ซึ่งพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสามารถสะท้อนได้จากครูผู้สอน ดังนั้นความพึงพอใจของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการย่อมมีความสำคัญที่จะทำให้ครูผู้สอนเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือมีความเฉื่อยชาท้อแท้ในการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี

### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้
  - 1.1 ด้านนโยบายและการบริหารงาน ผู้บริหารควรมีการกำหนดระเบียบร่วมกันกับครูและบุคลากร เพื่อให้ครูเข้าใจและเห็นด้วยกับการใช้มาตรการลงโทษตามกฎระเบียบ เพื่อควบคุมการทำงาน
  - 1.2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารควรจัดบรรยากาศในการทำงานให้มีสถานที่ทำงานที่สะอาด ปลอดภัย ช่วยให้บรรยากาศการทำงานของครูเป็นไปอย่างสบายใจ ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิผลต่อไป
  - 1.3 ด้านค่าตอบแทน ผู้บริหารควรมีการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนด้วยความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
  - 1.4 ด้านการยอมรับนับถือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้เสนอ ความคิดเห็นด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับความสามารถของครู
  - 1.5 ด้านความก้าวหน้า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูได้รับการฝึกอบรม และศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มทักษะความรู้

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

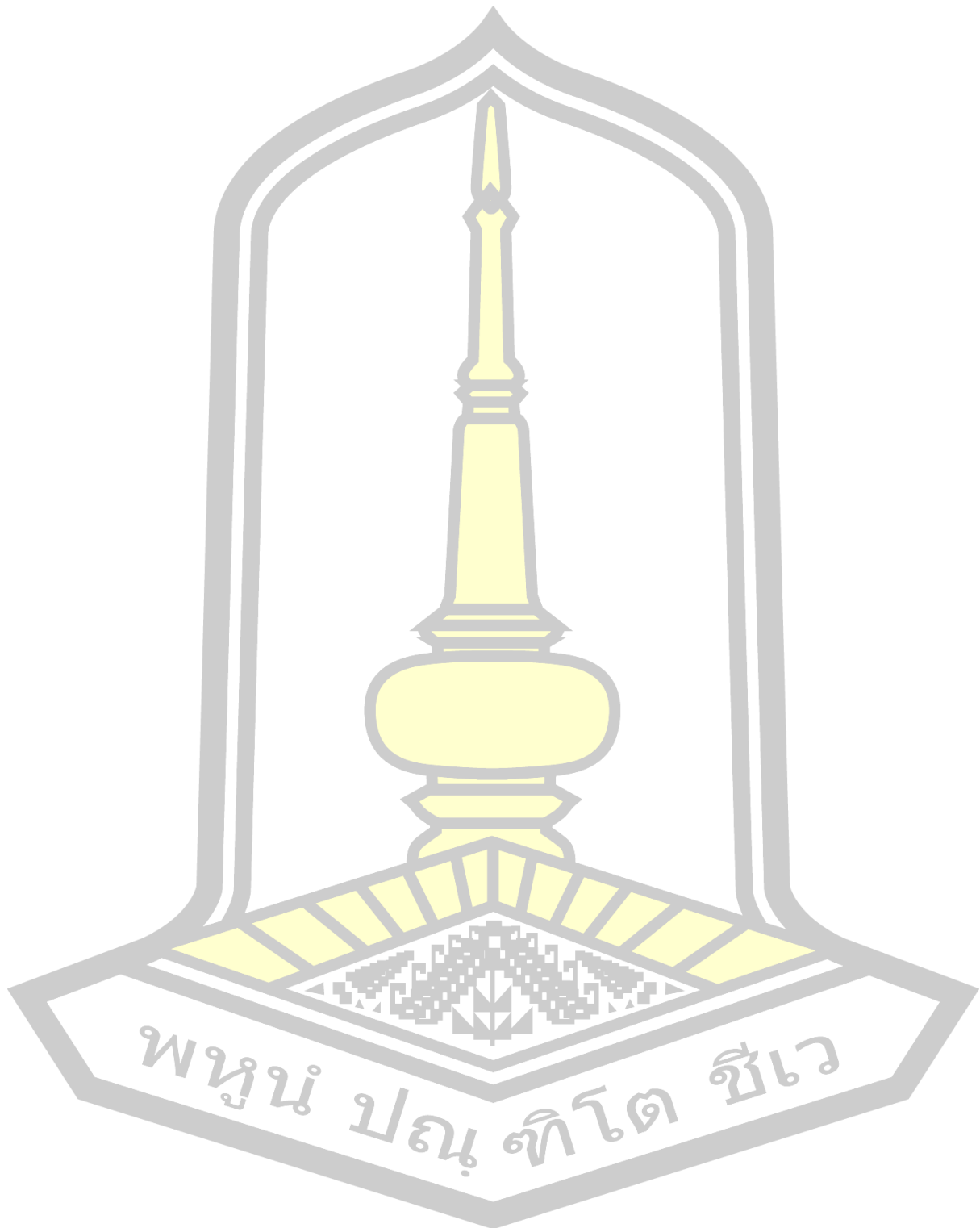
2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 มีแรงจูงใจต่างกันอย่างไร

2.2 ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

2.3 ควรมีการทำวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรณีการ์ พึ่งรำพัน. (2553). รายงานการวิจัยพฤติกรรมกรรมการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (รสพ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2556). คู่มือฝึกอบรมวิทยากร การปรับกระบวนการทัศน์และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กัมพล ลีลาประภาภรณ์. (2540). ความพึงพอใจและแนวทางเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน สังกัดตำรวจภูธรภาค 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คำตัน วิชัยคำจร กิทธิณส์. (2555). กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรรยา นิลทรัพย์. (2553). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุมพล หนีพานิช และคณะ. (2544). เอกสารการสอนชุดการจัดการทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชลธิชา สว่างเนตร. (2542). การรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กร ภายในองค์กรและขวัญในการทำงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ ของบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้างจำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชูชาติ โชติเสน. (2551). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ณัฐชัย นิ่มนวล. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวในหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐแนวใหม่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ณัฐดนัย ไทยถาวร. (2561). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ณิชิรา ชาตีกุล. (2552). *การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้ของครูสังคมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนสังคมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ตุลา มหาพสุชานนท์. (2554). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ : พี เอ็น เค แอนด์ สกาย พรินต์ติ้ง
- ณอมรัฐ ชะลอเลิศ. (2549). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2529). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *พฤติกรรมผู้บริโภคร้านอาหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎีวิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ธิดา สุขใจ. (2548). *แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: ศึกษากรณีส่วนโรงงานพ็อกเก็ต 2 บริษัท ยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นฤมล นิราทร. (2534). *การสร้างเครือข่ายการทำงาน : ข้อควรพิจารณาบางประการ*. [ออนไลน์].  
ได้จาก : [http://www.med.md.kku.ac.th/site\\_data/mykku\\_med/.../Networking.doc](http://www.med.md.kku.ac.th/site_data/mykku_med/.../Networking.doc). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤษภาคม 2563].
- นิตยร แสนอุบล (2559). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : อัมพรการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2552). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กทม. : ประสานการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- เบญจจา ยอดดำเนิน แอ๊ดติคัจ และคณะ. (2531). *เทคนิคการวิจัยภาคสนาม*. นครปฐม : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล
- ปรัชญวรรณ วนานันท์. (2554). *การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรธมทิพา แอดำ. (2549). *การยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรสวัสดิ์ ศิริศาดนันท์. (2555). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. จันทบุรี : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พัชรี เหลืองอุดม. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พิมพ์ลักษณ์เฮงสมบุญรณ์. (2551). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณเพื่อพัฒนาครูมืออาชีพ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผล การศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์สิริ ดิยะโคตร และคณะ. (2556). *การสร้างผลผลิตในการท างานให้มีประสิทธิภาพ*. [ออนไลน์].  
ได้จาก : <https://sites.google.com/site/anthikabac/kar-srang-raeng-cungci-ni-kar-thangan>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤษภาคม 2563].
- เพ็ญพักตร์ อุทิศ. (2547). *แนวคิดและเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion : FGD)*. กรุงเทพฯ : คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพรินทร์ ขุนศรี. (2559). *แรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปกร.

ภารดี อนันต์นาวี. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี :

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภูมิภาคิณศม์ อีสระะยางกุล. (2554). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2534). *การศึกษาตลอดชีวิตและการศึกษานอกระบบ*. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

มัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2550). *รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ยาวลักษณ์ กุลพานิช. (2533). *สภาวะแวดล้อมกับประสิทธิภาพของงาน*. *วารสารข้าราชการ*, 35(3), 16-18, พฤษภาคม มิถุนายน.

ยุทธพงษ์อายุสุข. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครู*. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*, 20(3), 463-483.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเหนียว ล้ำทางจิตใจและสุขภาพของพนักงานโรงงานผลิตเลนซ์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วชิรนาท ดอนแก้ว และสมเกียรติ บุญรอด. (2562). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเครือข่ายขุนน้ำน่านอำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดน่าน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

วันเพ็ญ หินขาว. (2552). *แรงจูงใจและแนวทางสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

วินัย โกยตุลย์. (2537). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของหัวหน้างานประถมศึกษาอำเภอ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศรีรัตน์ บุญอริยะ. (2538). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *กลยุทธ์การตลาด และการบริหารการตลาด*. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์ม/ไซเท็กซ์.
- สกลนารี กาแก้ว. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงานกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลตำรวจ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สงวน วงศ์วาน. (2546). *การจัดการพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโนโซน่า.
- สถิตรา ทาขูลี. (2554). *ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณภาพนักศึกษา สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สนั่น เกษารีย์. (2554). *การพัฒนาสายความก้าวหน้าในงาน*. *Industrial Technology Review*, 17(217), 22-24.
- สมยศ นาวิการ. (2533). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัมมา รณิธย์. (2556). *หลักทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (2553). *การสนทนากลุ่ม (Focus Group)*. [ออนไลน์]. ได้จาก : [http://www.vijai.org/Tool\\_vijai/12/02.asp](http://www.vijai.org/Tool_vijai/12/02.asp). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 ตุลาคม 2563].
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. (2563). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24*. กภาพสินธุ์ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24.
- สุชาติ สุขบำรุงศิลป์. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบังจังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวลักษณ์ ณ รังสี. (2556). *แรงจูงใจและแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขต ระยะของ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

- อรุณ รักธรรม. (2522). *กระบวนการกลุ่มและความเป็นผู้นำ ในจิตวิทยาสังคมคณะมนุษยศาสตร์*.  
เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อารมณ จินดาพันธ์. (2557). การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ครูของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษา  
เอกชน. *วารสารบัณฑิตศึกษา*, 11(53), 151-158.
- อารีย์ พันธุ์มณี. (2546). *จิตวิทยาสังสรรค์การเรียนรู้การสอน*. กรุงเทพฯ : ไผ่ไหม.
- Aksoy, E. (2006). *Instructional Leadership Roles of Primary School Administrators*.  
Master Thesis, Anakkale anakkale Onsekiz Mart University.
- Alderfer, C.P. (1979). *A New Theory of Human Needs : Organizational Behavior and  
Human Performance*. New York : McGraw-Hill.
- Ateş, H.K. and Yilmaz, P. (2018). Investigation of the work motivation levels of primary  
school teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 6(3), 185-196.
- Baleghizadeh, S. (2013). Peer interaction through student-made questions: does it  
facilitate reading comprehension?. *The Language Learning Journal*, 41(1),  
104-144.
- Çakir, H. and Alpaydin, Y. (2019). Influence of organizational culture on the job  
motivations of lifelong learning center teachers. *Interdisciplinary Journal of  
e-Skills and Lifelong Learning*, 15, 121-133.
- Crider, A.B. and others. (1983). *Psychology*. London : Foresman.
- Daniels, E. (2017). Curricular Factors in Middle School Teachers' Motivation to  
Become and Remain Effective. *RMLE Online*, 40(5), 1-14.
- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational  
commitment, motivation and job involvement. *Eurasian Journal of  
Educational Research*, 85, 205-224.
- Domjan, M. (1996). *The Principles of Learning and Behavior Belmont*. California :  
Thomson Wadsworth.
- Erdogen, M. (2010). Sustainability in higher education: A needs assessment on a  
course "Education and awareness for sustainability". *Asia-Pacific Forum on  
Science Learning and Teaching*, 11(1), 1-20.
- Foster, G. (1973). *Traditional societies and technological change*. New York : Harper &  
Row.

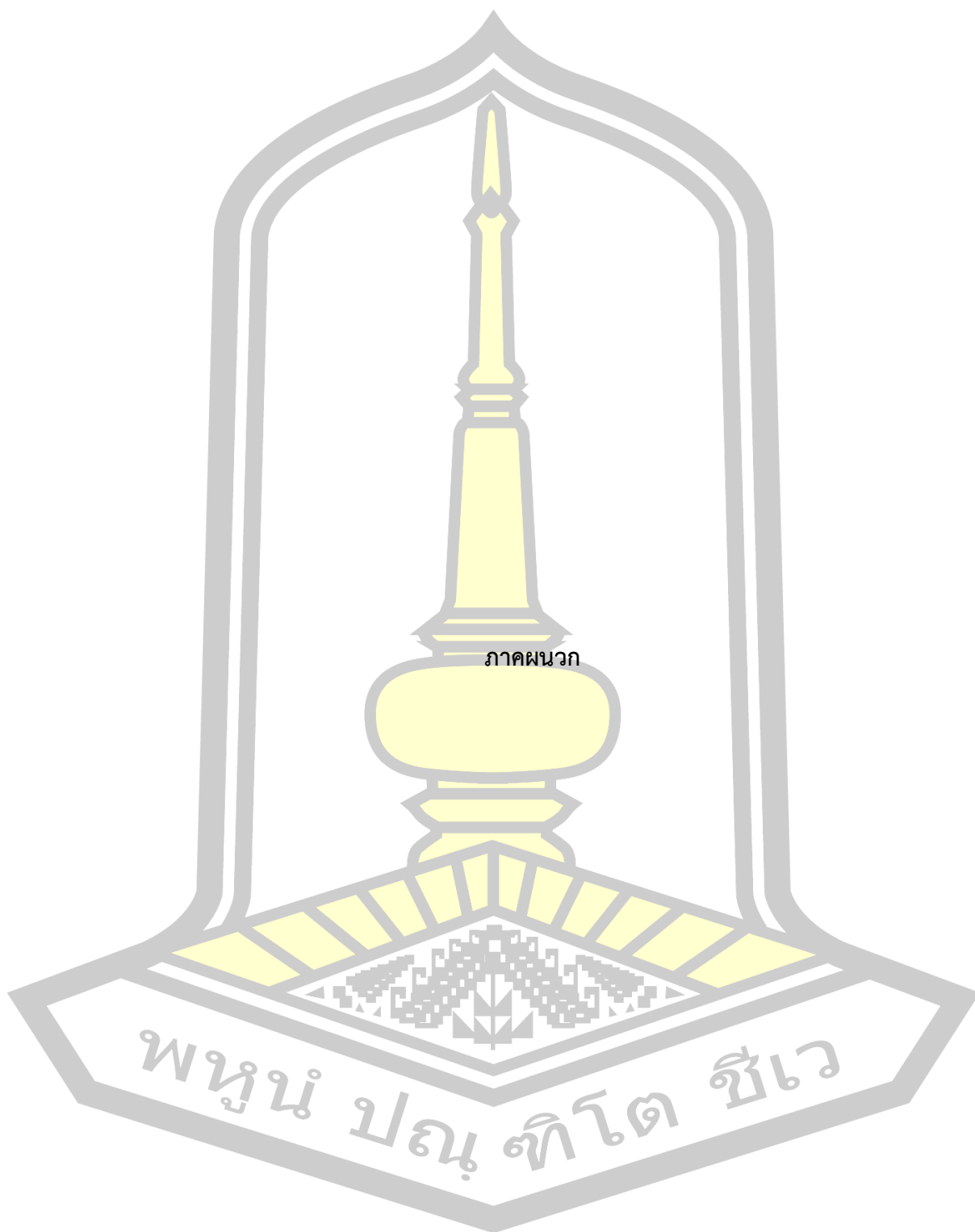
- Hauer, J. and Quill, T. (2011). Educational needs assessment, development of learning objectives, and choosing a teaching approach. *JOURNAL OF PALLIATIVE MEDICINE*, 14, 503-508.
- Herzberg, F. (1959). *Administrative Behavior*. New York : McMillan.
- Hosny, K.M. (2016) Alendronate Sodium as Enteric Coated Solid Lipid Nanoparticles; Preparation, Optimization, and *In Vivo* Evaluation to Enhance Its Oral Bioavailability. *PLoS ONE*, 11(5), 154926.
- International Mine Action Standards (IMAS). (2005). *Data collection and needs assessment*. [online]. Available from: <http://www.mineaction.org/downloads/1/2%20ata%20Collection%20and%20Needs%20Assessment.pdf>. [accessed 16 July 2022].
- Jones, E.E. (1964). *Ingratiation A social psychological analysis*. New York : Appleton-Century-Crofts.
- Loudon, D. and Bitta, A. (1988). *Consumer Behavior : Concepts and Applications*. 3rd ed. New York : McGraw Hill.
- Lovell, R.E. (1980). *Adult Learning*. New York : John Wiley and Sons.
- Maslach, C. and Jackson, S.E. (1986). *The Maslach Burnout Inventory*. 2nd ed. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York : Harper and Row.
- Massry-Herzallah, A. and Arar, K. (2019). Gender, school leadership and teachers' motivations: the key role of culture, gender and motivation in the Arab education system. *International Journal of Educational Management*, 33(6), 1395-1410.
- McClelland, D. (1940). *Motivation : Theory and Research*. New York : Willey.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- Murtedjo, S. (2016). Organizational participation, culture, job motivation and job satisfaction of primary school teachers. *International Journal of Higher Education*, 5(4), 86.
- Raymond, C.J. (2018). *A case study exploring teacher job satisfaction and teacher retention issues in a large urban Oklahoma school district*. Ph.D. Thesis, Northeastern University Boston.

- Rogers, E.M. and Shoemaker, F.F. (1971). *Attributes of New York's Innovation : Communication of Innovation*. New York : The Free Press.
- Roland, G.F.J. (2016). Information, Non-Financial Incentives, and Student Achievement: Evidence from a Text Messaging Experiment. *Journal of Public Economics*, 144, 109-121.
- Roohani, H. (2019). *Competing for the competition rules: the EU-US rivalry over the World Trade Organization's (WTO's) Agreement on Competition Policy*. Ph.D. Thesis, University of Sussex.
- Seibert, S.E., Crant, J.M. and Kraimer, M.L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Skinner, B.F. (1974). *About Behaviorism*. New York : The Free Press.
- Soenens, B. and others. (2012). Psychologically controlling teaching: Examining outcomes, antecedents, and mediators. *Journal of Educational Psychology*, 104(1), 108–120.
- Sumantri, M. and Whardani, P. (2017). Relationship between motivation to achieve and professional competence in the performance of elementary school teachers. *International Education Studies*, 10(7), 118-125.
- Tentama, F. (2016). *The effect of organizational commitment and work environment on job performance of educational employees in Yogyakarta*. Ph.D. Thesis, UTM Malaysia.
- Terzi, L. (2005) Beyond the Dilemma of Difference: The Capability Approach to Disability and Special Educational needs. *Journal of Philosophy of Education*, 39, 443-459.
- Thalib, A.S.B. and Manda, D. (2016). The effect of school supervisors competence and school principals competence on work motivation and performance of Junior High School teachers in Maros Regency, Indonesia. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(15), 7309–7317.
- Turgay, H. and Mahzoun, Z. (2018). Demotivating Factors of EFL Teachers : A Case Study of a Private School in Turkey. *Novitas-ROYAL (Research on Youth and Language)*, 12(2), 116-128.

- Virginie, F. (2008). *The relationship Between Professional Development and teacher Change in the implementation of instructional strategies That supports Elementary student's text book Reading*. Ph.D. Thesis, The University of Nebraska.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York : Wiley.
- Vroom, V.H. (1970). *Work and Motivation*. New York : John Willey & son.
- Walters, C.J. (1978). *Adaptive Management of Renewable Resources*. New York : McGraw-Hill.
- Wiyono, B. (2018). The effect of self-evaluation on the principals' transformational leadership, teachers' work motivation, teamwork effectiveness, and school improvement, *International Journal of Leadership in Education*, 21(6), 705-725.
- Yusof, S. (2015). Household Decision-Making in Malaysia: The Ethnic Dimension *Social Indicators Research: An International and Interdisciplinary. Journal for Quality-of-Life Measurement*, 124(1), 283-293.

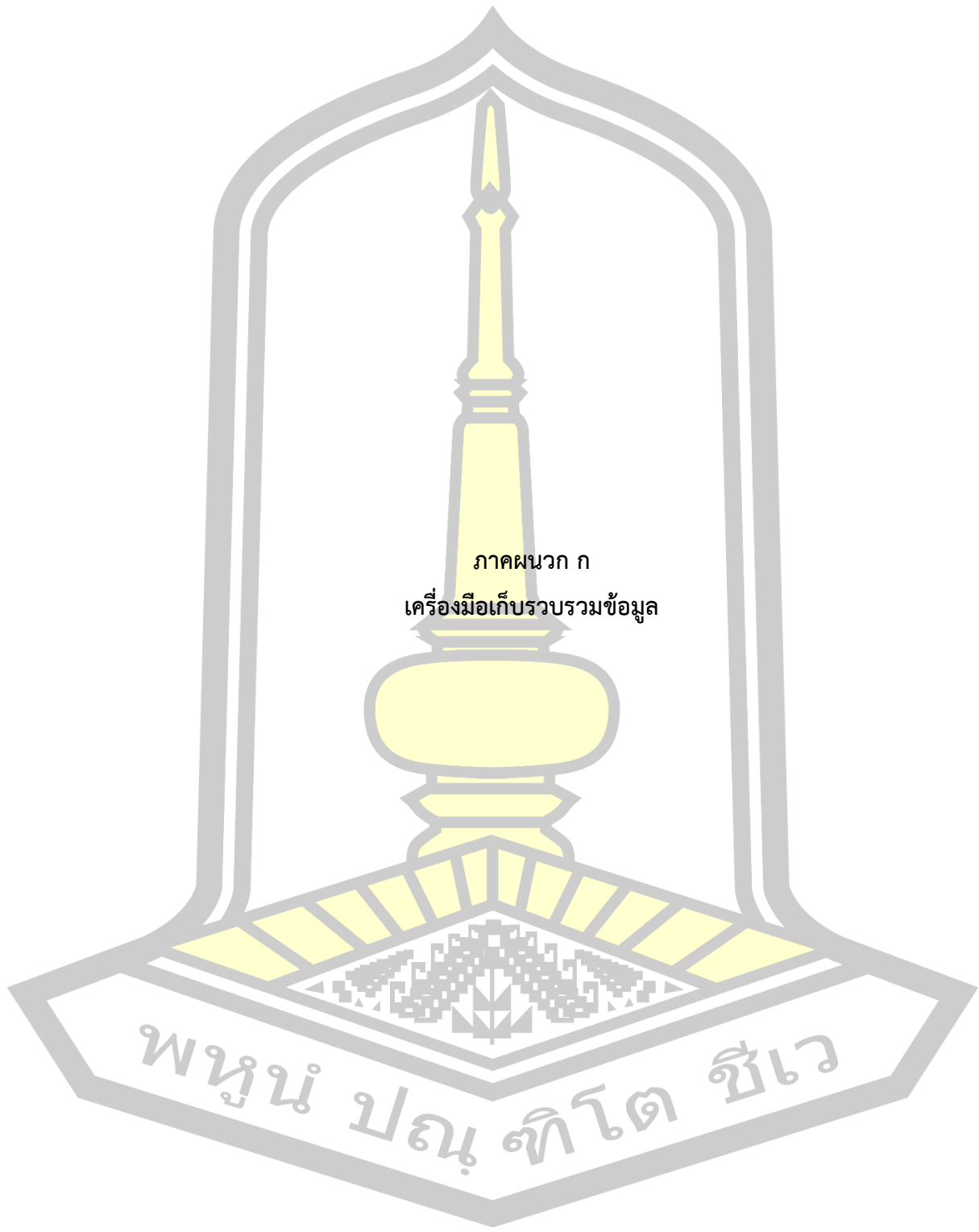






ภาคผนวก

พหุมนุ ปณ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก  
เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

พหุณํ ปณฺ ทิโต ชีเว

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 24**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กสสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 24
2. ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 24
3. แบบสอบถามมี 3 ตอน ดังนี้  
 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 24  
 ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น โดยจะไม่นำไปใช้ในทางที่ผิดและก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งด้านส่วนตัวและด้านการงานแต่ประการใด
5. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามความเป็นจริง เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของการวิจัย ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

พูน ปณฺธิโต ชีเว  
 เกศสุตา ศรีหาโคตร

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 24

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่กำหนดให้

- |                         |  |                             |
|-------------------------|--|-----------------------------|
| 1. เพศ                  | ( ) ชาย                                    | ( ) หญิง                    |
| 2. อายุ                 | ( ) ต่ำกว่า 30 ปี                          | ( ) 30 – 40 ปี              |
|                         | ( ) สูงกว่า 40 ปี                          |                             |
| 3. วุฒิการศึกษา         | ( ) ปริญญาตรี                              | ( ) สูงกว่าปริญญาตรี        |
| 4. ประสบการณ์ในการทำงาน | ( ) ต่ำกว่า 10 ปี                          | ( ) 10 ปีขึ้นไป             |
| 5. ตำแหน่งทางวิชาการ    | ( ) ครูผู้ช่วย                             | ( ) ครู (คศ.1)              |
|                         | ( ) ครูชำนาญการ (คศ.2)                     | ( ) ครูชำนาญการพิเศษ (คศ.3) |
|                         | ( ) ครูเชี่ยวชาญ (คศ.4)                    |                             |
| 6. ขนาดโรงเรียน         | ( ) ขนาดเล็ก (ตั้งแต่ 354 คนลงมา)          |                             |
|                         | ( ) ขนาดกลาง (360 - 1,074 คน)              |                             |
|                         | ( ) ขนาดใหญ่ (1,080 – 1,679 คน)            |                             |
|                         | ( ) ขนาดใหญ่พิเศษ (ตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป) |                             |

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ



ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
		ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17	ผู้บริหารมีความเข้าใจและยอมรับกระบวนการสอนที่ดี										
18	ผู้บริหารให้ความสนใจและชื่นชมต่อผลงานครู										
19	ผู้บริหารรับฟังและช่วยกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบและรักโรงเรียน										
20	ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่ครู แทนการจับผิด										
21	ผู้บริหารรับฟังให้ความสนใจและเข้าใจปัญหาต่างๆของครูตลอดจนสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี										
22	ผู้บริหารพิจารณาผลงานครูอย่างเป็นธรรม										
23	งานที่ได้รับมอบหมายเหมาะกับความสามารถของท่าน										
24	ท่านมีอิสระในการแก้ปัญหากับงานที่ได้รับมอบหมาย										
25	ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายและงานประจำไม่มากหรือน้อยเกินไป										
<b>ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน</b>											
26	ครูให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันเป็นอย่างดีทั้งในด้านส่วนตัวและการทำงาน										
27	ครูในโรงเรียนยอมรับในความอาวุโสในฐานะเพื่อนร่วมงาน										
28	ครูทุกคนเต็มใจที่จะร่วมมือในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ										
29	เพื่อนครูมีความจริงใจและเป็นมิตรซึ่งกันและกัน										
30	ครูมีความเข้าใจกับการพิจารณาความดีความชอบ										
31	การพิจารณาความดีความชอบทำให้ครูเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน										
32	การทำงานที่เกิดจากความร่วมมือทำให้สนุกและพอใจในงานที่ทำ										
33	เพื่อนร่วมงานคนอื่นเห็นคุณค่าในงานที่ทำ										
34	การพิจารณาความดีความชอบทำให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน										
35	ครูได้รับความช่วยเหลือหรือสวัสดิการอื่นๆ จากราชการ นอกเหนือจาก เงินเดือน										

ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
		ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
36	ท่านมีความพอใจเมื่อเปรียบเทียบปริมาณงานที่ปฏิบัติกับเงินเดือนที่ได้รับ										
37	อัตราเงินเดือนที่กำหนดในปัจจุบันเหมาะสมและยุติธรรมดีแล้ว										
38	ท่านไม่สามารถปฏิบัติกิจกรรมอื่นได้เพราะงานที่ได้รับมอบหมายมีมาก										
39	ห้องเรียนที่ท่านได้รับมอบหมายให้สอนเป็นห้องเรียนซึ่งครูคนอื่น ๆ ไม่ ต้องการสอน										
40	ครูแต่ละคนมีชั่วโมงสอนที่ยังไม่เหมาะสม										
41	โรงเรียนจัดตารางสอนให้ท่านอย่างไม่เป็นธรรม										
42	สังคมยกย่องให้เกียรติครูเสมอ										
43	ผู้ประกอบการช่วยให้การครองชีพในครอบครัวอยู่ในระดับน่าพอใจ										
44	ท่านมีความภาคภูมิใจต่องานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่										
45	โรงเรียนมีอาคารและสถานที่เหมาะสมกับการเป็นสถานที่ทำงาน										
46	โรงเรียนได้จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน										
47	โรงเรียนมีแนวปฏิบัติในด้านการใช้วัสดุอุปกรณ์และบริการต่าง ๆ ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ										
48	โรงเรียนได้จัดบริการด้านธุรการให้กับครูอย่างเพียงพอ										
<b>ด้านค่าตอบแทน</b>											
49	ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ										
50	ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับเศรษฐกิจในปัจจุบัน										
51	ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินอุดหนุน										
52	ได้รับการสนับสนุน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงาน										
53	โรงเรียนมีโบนัสหรือรางวัลให้กับครู										

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

**คำชี้แจง** โปรดแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะหรืออื่นๆอันเป็นประโยชน์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

1. ครูปฏิบัติหน้าที่สอนต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ในด้านใดบ้าง

.....

.....

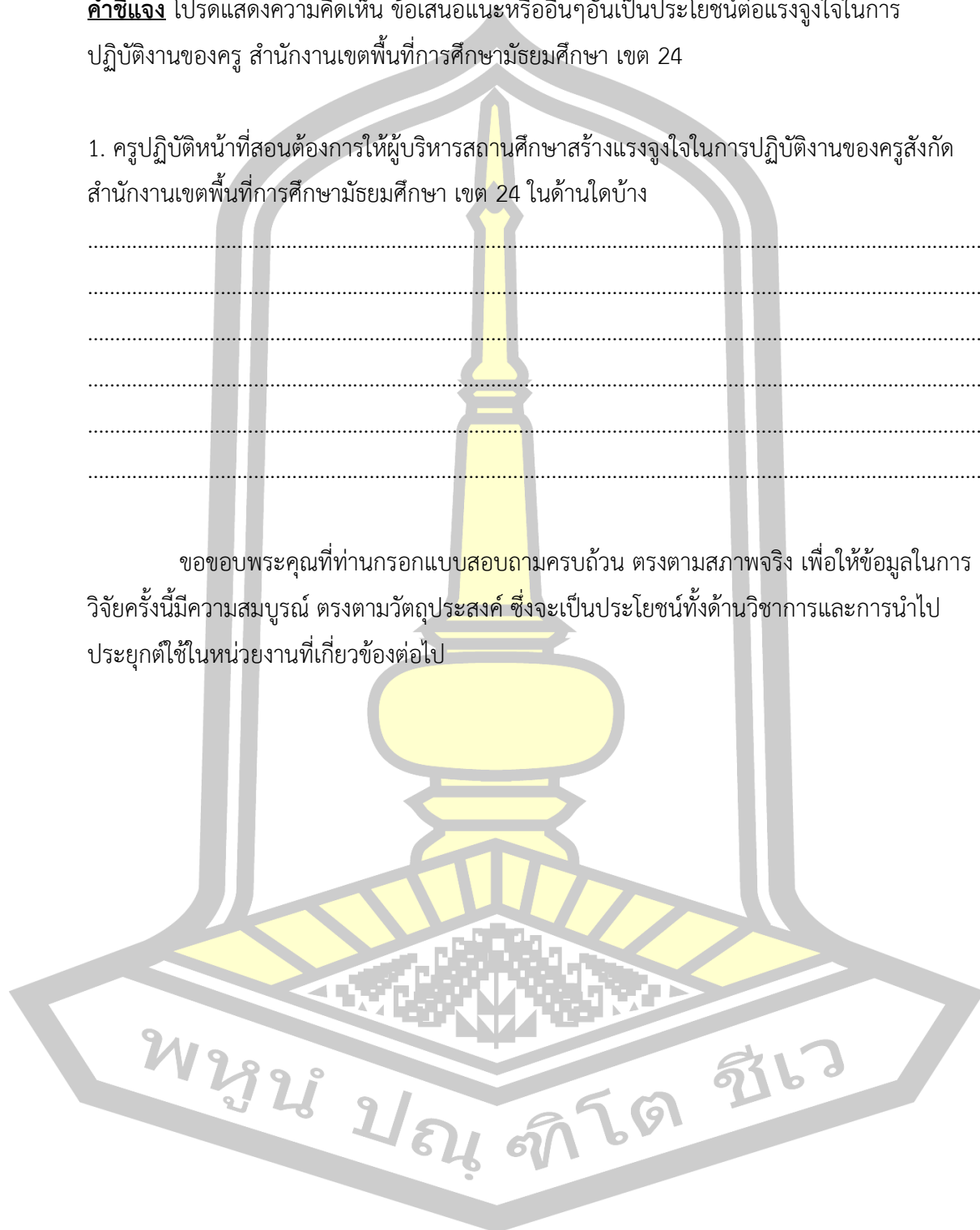
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรอกแบบสอบถามครบถ้วน ตรงตามสภาพจริง เพื่อให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ ตรงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งด้านวิชาการและการนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป







**แบบเก็บรวบรวมข้อมูล : การสนทนากลุ่ม (Focus group)**

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

ผู้วิจัย

เกศสุดา ศรีหาโคตร

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชา การบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิตฺติ ชีเว

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ -สกุล.....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. สังกัด.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
5. ประสบการณ์การทำงาน.....

### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวม และรายด้าน

การบริหารสถานศึกษาโดย ยึดหลักธรรมาภิบาล	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1 ด้านการยอมรับนับถือ	4.32	0.73	มาก	4.81	0.32	มากที่สุด	0.101	4
2 ด้านความก้าวหน้า	4.42	0.96	มาก	4.91	0.28	มากที่สุด	0.052	5
3 ด้านนโยบายและการ บริหารงาน	4.32	0.65	มาก	4.98	0.13	มากที่สุด	0.132	1
4 ด้านสภาพแวดล้อมใน การทำงาน	4.33	0.80	มาก	4.95	0.18	มากที่สุด	0.125	2
5 ด้านค่าตอบแทน	4.35	0.72	มาก	4.92	0.27	มากที่สุด	0.115	3
รวม	4.34	0.77	มาก	4.92	0.23	มากที่สุด	0.121	

### ตอนที่ 3 ประเด็นการสนทนากลุ่ม ( Focus group )

#### 1. ด้านนโยบายและการบริหารงาน

1.1 ท่านมีแนวทางการบริหารให้เกิดความยุติธรรมอย่างไร

---

---

---

---

---

---

---

---

1.2 ท่านมีแนวทางการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

---

---

---

---

---

---

---

---

1.3 ท่านมีแนวทางการใช้อำนาจในการบริหารงานให้เกิดความเหมาะสมอย่างไร

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.1 ท่านมีแนวทางในการสร้างสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีได้อย่างไร

---

---

---

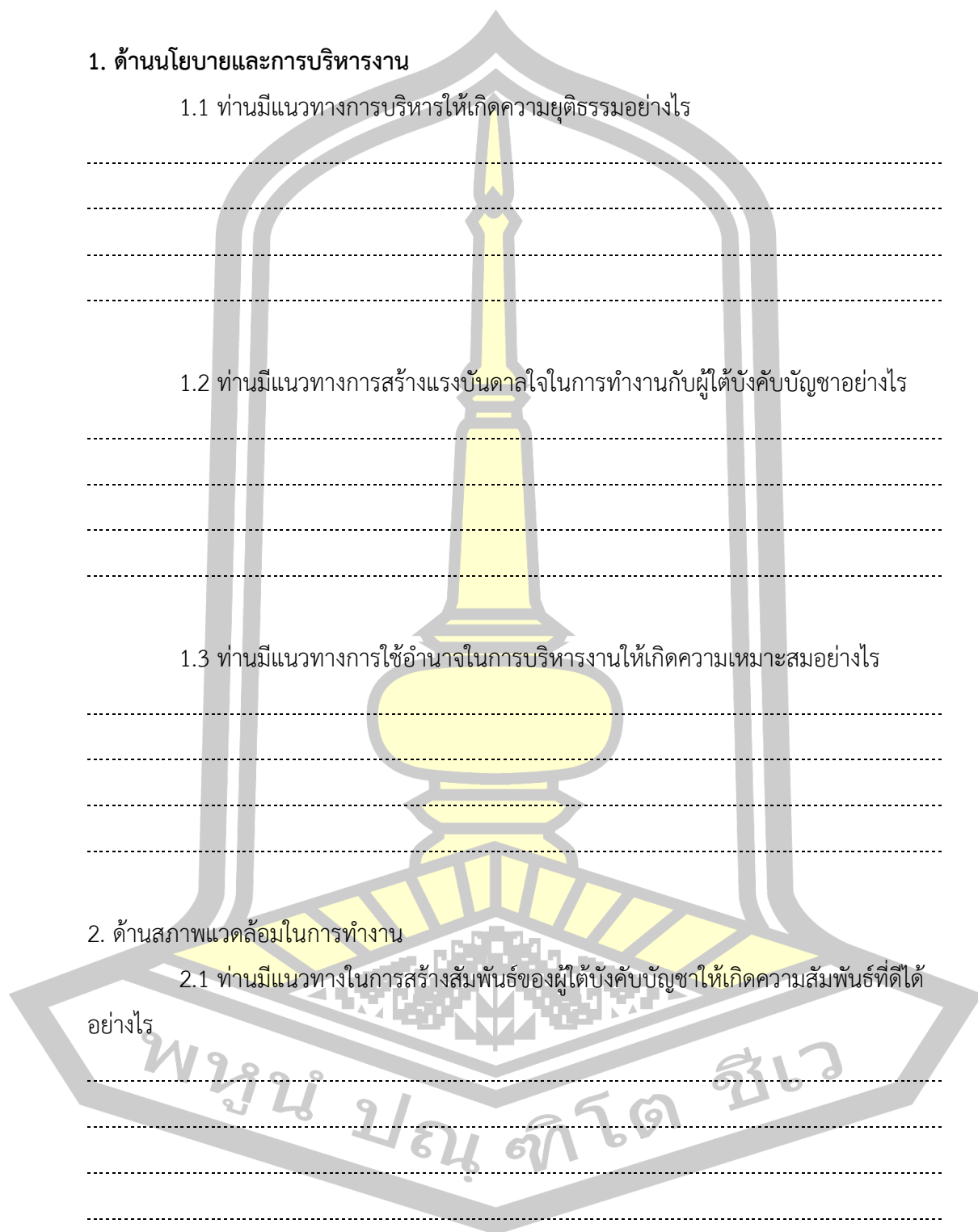
---

---

---

---

---



2.2 ท่านมีแนวทางในการสร้างความใส่ใจในการทำงานและการมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไร

---

---

---

---

---

---

---

---

2.3 ท่านมีแนวทางในการสร้างสภาพความเป็นอยู่ในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไร

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. ด้านค่าตอบแทน

3.1 ท่านมีแนวทางการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เกิดความเป็นธรรมอย่างไร

---

---

---

---

---

---

---

---

3.2 ท่านมีแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการพิจารณาการจ่ายโบนัสประจำปีสำหรับคุณครูหรือไม่อย่างไร

---

---

---

---

---

---

---

---

3.3 ท่านมีแนวทางการให้สวัสดิการต่างๆกับคุณครู นอกเหนือจากส่วนที่ราชการจัดให้ได้อย่างไร

---

---

---

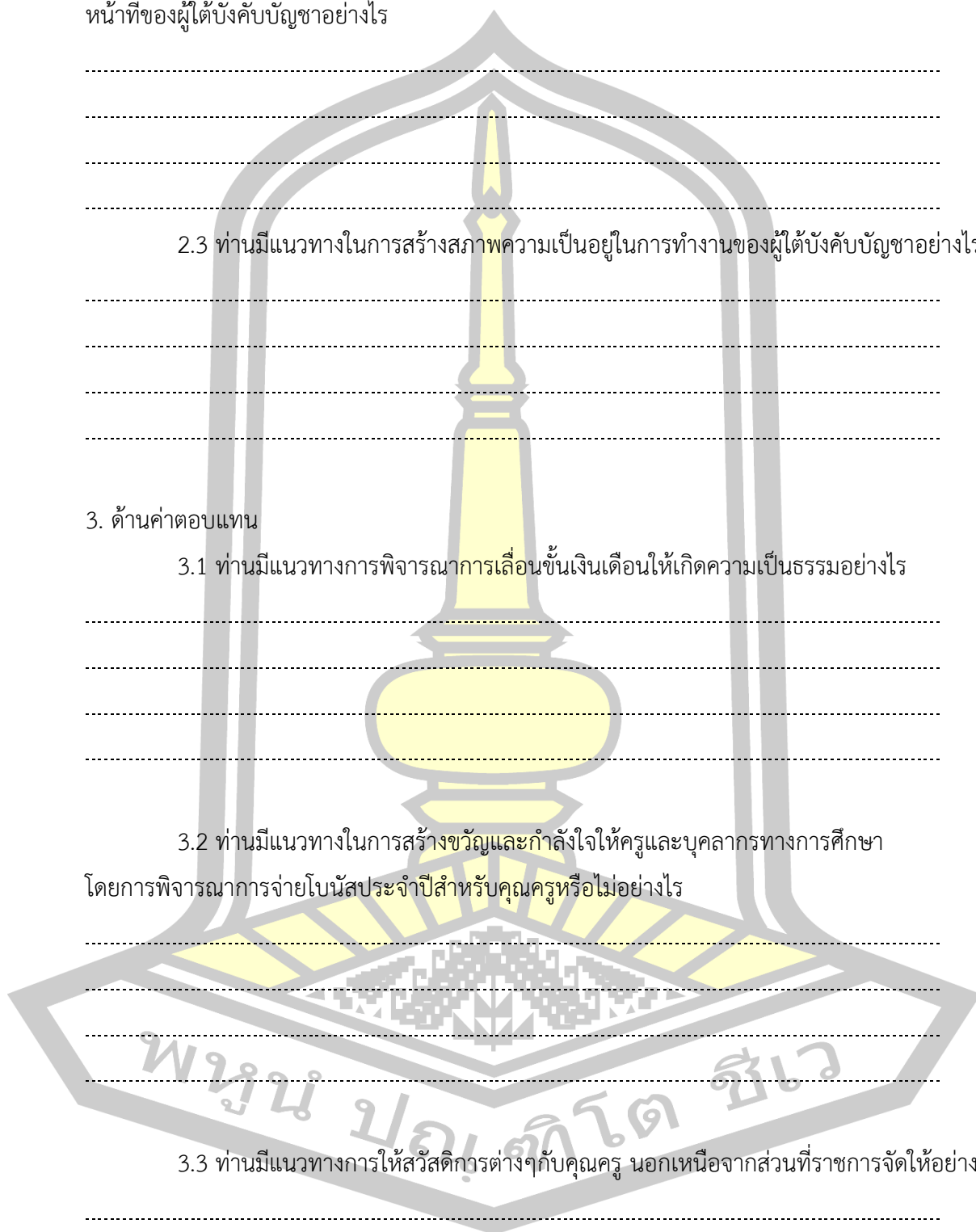
---

---

---

---

---



## 4. ด้านการยอมรับนับถือ

4.1 ท่านมีแนวทางในการเสริมแรงในปฏิบัติงานให้กับคุณครูอย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 5. ด้านความก้าวหน้า

5.1 ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของคุณครูอย่างไร

.....

.....

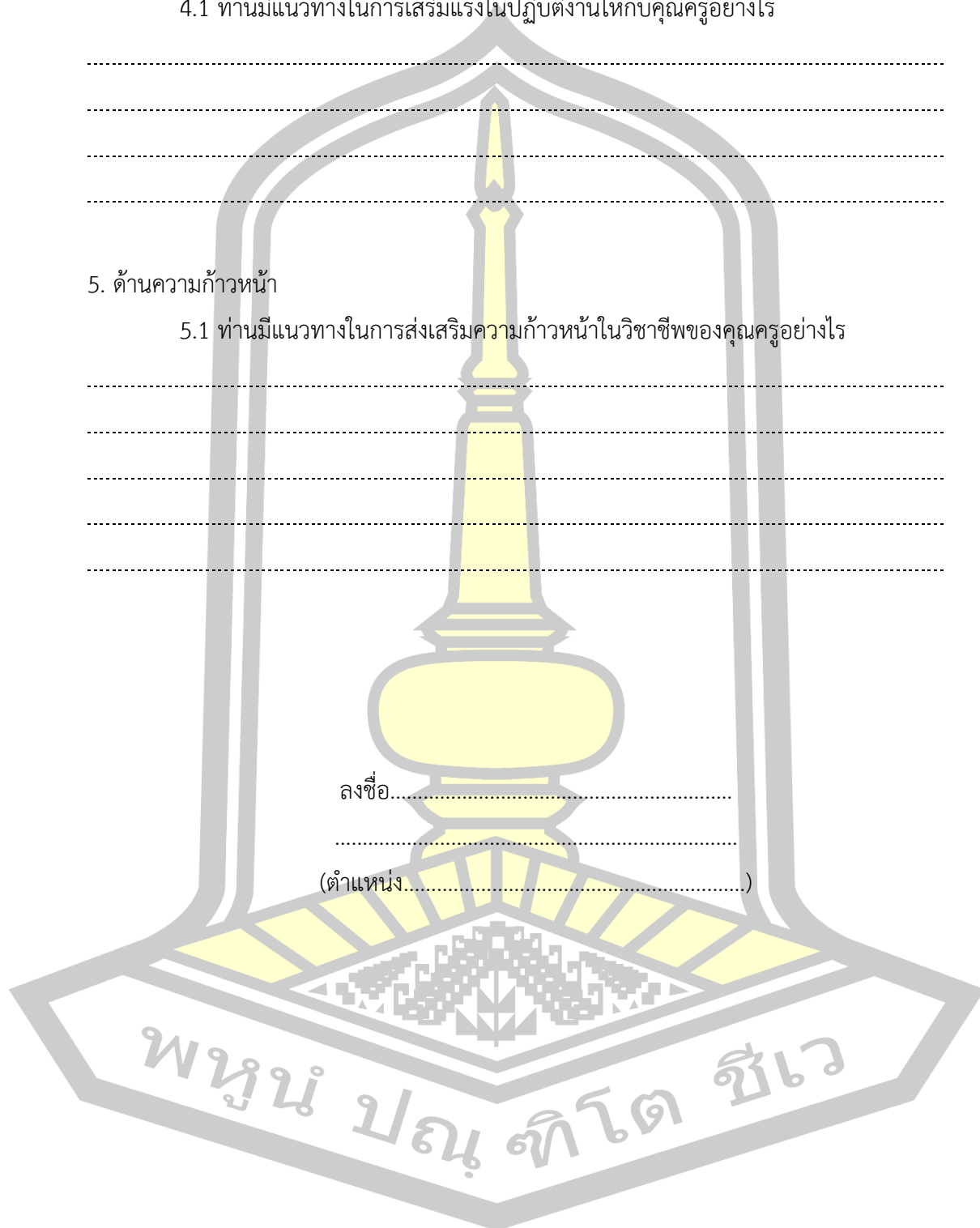
.....

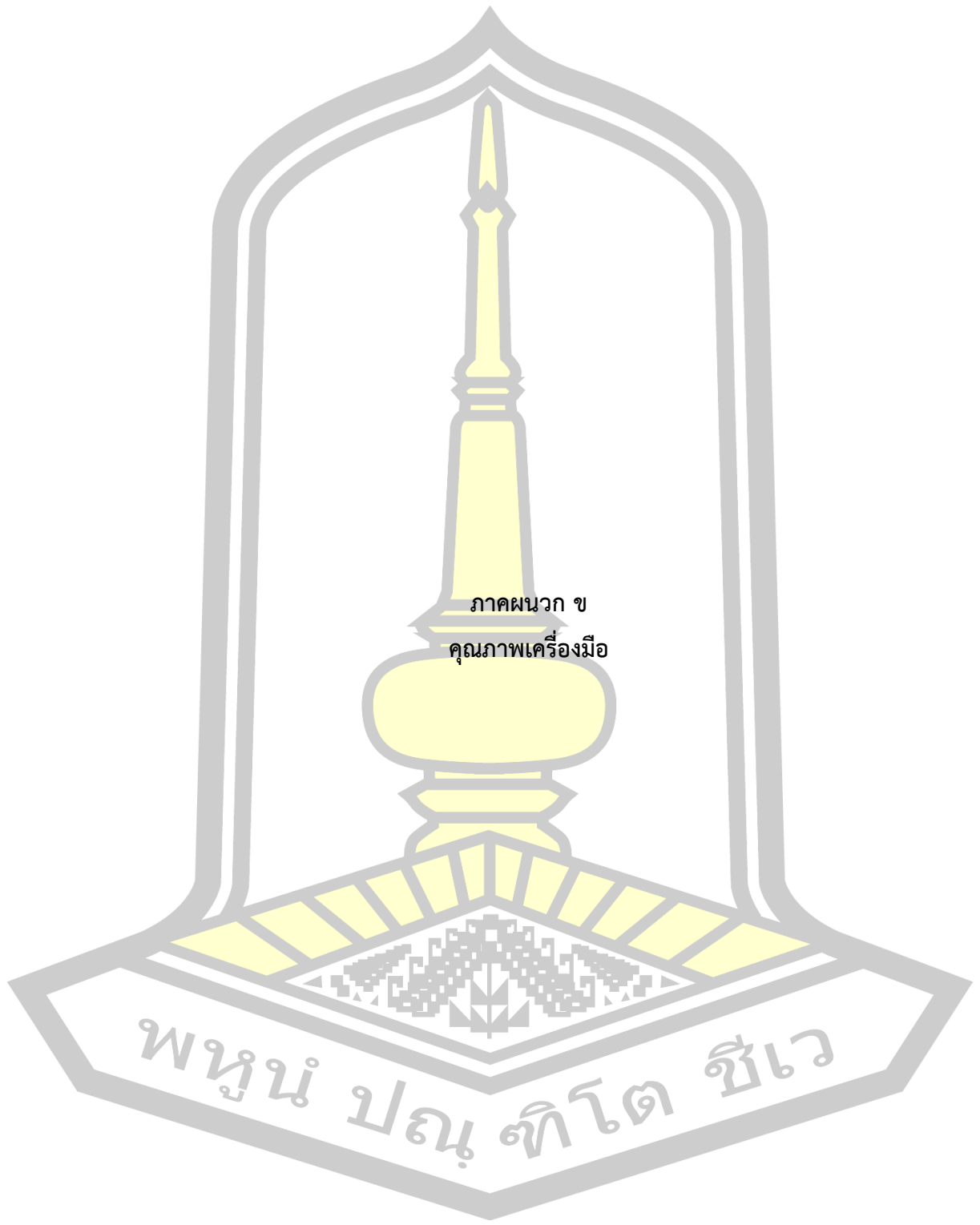
.....

.....

ลงชื่อ.....

(ตำแหน่ง.....)





ภาคผนวก ข  
คุณภาพเครื่องมือ

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว

ตาราง 12 ผลการประเมินความสอดคล้องของข้อความแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	1	2	3	4	5			
ด้านการยอมรับนับถือ								
1. ท่านให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
2. ผู้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่าน	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
4. ท่านได้ร่วมวางแผนการปฏิบัติงานกับบุคลากรในโรงเรียนทุกฝ่าย	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
5. ท่านได้รับการยอมรับจากหน่วยงานทางด้านความรู้ความสามารถที่เท่าเทียมกับคนอื่น จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
6. ท่านได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการระดับโรงเรียนหรือระดับเครือข่ายของกลุ่มโรงเรียนของท่าน	0	0	1	1	1	3	0.60	สอดคล้อง
7. ท่านได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานอื่นนอกเหนือจากงานสอน เช่น ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ หรืองานบริหารอื่น ๆ	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
8. ท่านได้รับรางวัลเชิงประจักษ์ในด้านต่าง ๆ	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
9. ท่านได้รับผิดชอบงานที่เหมาะสมกับตำแหน่ง	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
10. ท่านเคยได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถจากการอบรมหรือเกี่ยวข้องกับงานที่ปรับเปลี่ยนใหม่	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
11. ท่านได้รับการสนับสนุนด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถในอาชีพจากองค์กร เช่น ส่งไปอบรมสัมมนาหรือศึกษาดูงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 12 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	1	2	3	4	5			
12. ท่านเคยได้รับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
13. ท่านได้รับการเลื่อนวิทยฐานะ	1	1	1	1	1	4	1.00	สอดคล้อง
ด้านนโยบายและการบริหารงาน								
14. ท่านได้รับการแนะนำในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
15. ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับครู	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
16. ผู้บริหารช่วยการทำงานครูดำเนินไปด้วยดีและน่าพอใจ	0	0	1	1	1	3	0.60	สอดคล้อง
17. ผู้บริหารมีความเข้าใจและยอมรับกระบวนการสอนที่ดี	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
18. ผู้บริหารให้ความสนใจและชื่นชมต่อผลงานครู	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
19. ผู้บริหารรับฟังและช่วยกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบและรักโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
20. ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่ครู แทนการจับผิด	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
21. ผู้บริหารรับฟังให้ความสนใจและเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ของครูตลอดจนสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
22. งานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความสามารถของท่าน	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
23. ท่านมีอิสระในการแก้ปัญหากับงานที่ได้รับมอบหมาย	0	0	1	1	1	3	0.60	สอดคล้อง
24. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายและงานประจำไม่มากหรือน้อยเกินไป	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง



ตาราง 12 (ต่อ)

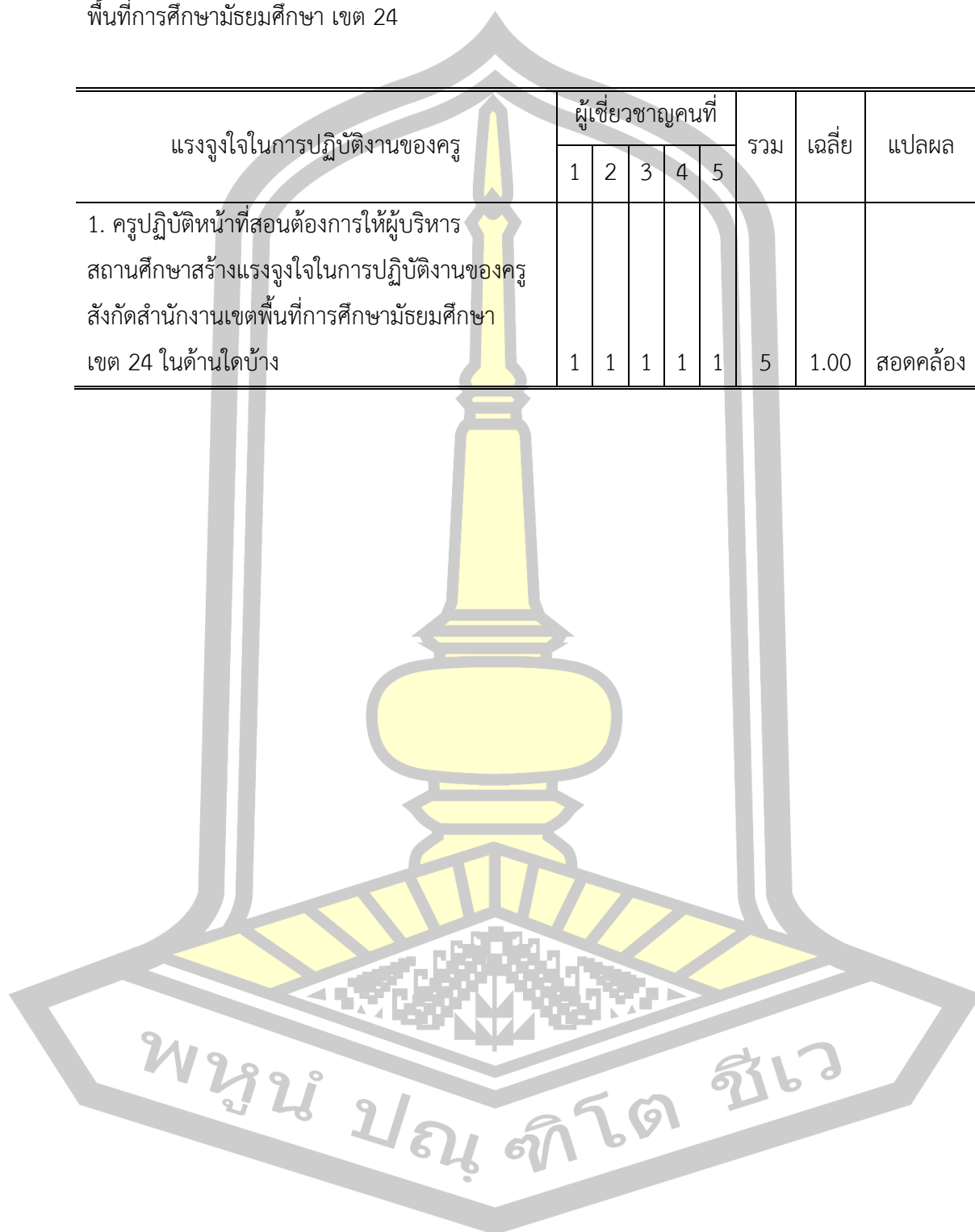
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	1	2	3	4	5			
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน								
25. ครูให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันเป็นอย่างดีทั้งในด้านส่วนตัวและการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
26. ครูในโรงเรียนยอมรับในความอาวุโสในฐานะเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
27. ครูทุกคนเต็มใจที่จะร่วมมือในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
28. เพื่อนครูมีความจริงใจและเป็นมิตรซึ่งกันและกัน	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
29. ครูมีความเข้าใจกับการพิจารณาความดีความชอบ	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
30. การพิจารณาความดีความชอบทำให้ครูเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน	0	0	1	1	1	3	0.60	สอดคล้อง
31. การทำงานที่เกิดจากความร่วมมือทำให้สนุกและพอใจในงานที่ทำ	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
32. การทำงานที่เกิดจากความร่วมมือทำให้สนุกและพอใจในงานที่ทำ	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
33. เพื่อนร่วมงานคนอื่นเห็นคุณค่าในงานที่ทำ	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
34. การพิจารณาความดีความชอบทำให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
35. ครูได้รับความช่วยเหลือหรือสวัสดิการอื่น ๆ จากราชการนอกเหนือจาก เงินเดือน	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
36. ท่านมีความพอใจเมื่อเปรียบเทียบปริมาณงานที่ปฏิบัติกับเงินเดือนที่ได้รับ	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
37. อัตราเงินเดือนที่กำหนดในปัจจุบันเหมาะสมและยุติธรรมดีแล้ว	0	0	1	1	1	3	0.60	สอดคล้อง
38. ท่านไม่สามารถปฏิบัติกิจกรรมอื่นได้เพราะงานที่ได้รับมอบหมายมีมาก	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง

ตาราง 12 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	1	2	3	4	5			
39. ห้องเรียนที่ท่านได้รับมอบหมายให้สอนเป็นห้องเรียนซึ่งครูคนอื่น ๆ ไม่ต้องการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
40. ครูแต่ละคนมีชั่วโมงสอนที่ยังไม่เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
41. โรงเรียนจัดตารางสอนให้ท่านอย่างไม่เป็นธรรมชาติ	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
42. สังคมยกย่องให้เกียรติครูเสมอ	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
43. ผู้ประกอบอาชีพครูช่วยให้การครองชีพในครอบครัวอยู่ในระดับน่าพอใจ	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
44. ท่านมีความภาคภูมิใจต่องานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่	0	0	1	1	1	3	0.60	สอดคล้อง
45. โรงเรียนมีอาคารและสถานที่เหมาะสมกับการเป็นสถานที่ทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
46. โรงเรียนได้จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
47. โรงเรียนมีแนวปฏิบัติในด้านการใช้วัสดุอุปกรณ์และบริการต่าง ๆ ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
48. โรงเรียนได้จัดบริการด้านธุรการให้กับครูอย่างเพียงพอ	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน								
49. ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
50. ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับเศรษฐกิจในปัจจุบัน	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
51. ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินอุดหนุน	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
52. ได้รับการสนับสนุน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงาน	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
53. โรงเรียนมีโบนัสหรือรางวัลให้กับครู	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะหรืออื่น ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1. ครูปฏิบัติหน้าที่สอนต้องการให้ผู้บริหาร สถานศึกษาสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ในด้านใดบ้าง	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง



ตาราง 13 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน  
และสภาพที่พึงประสงค์

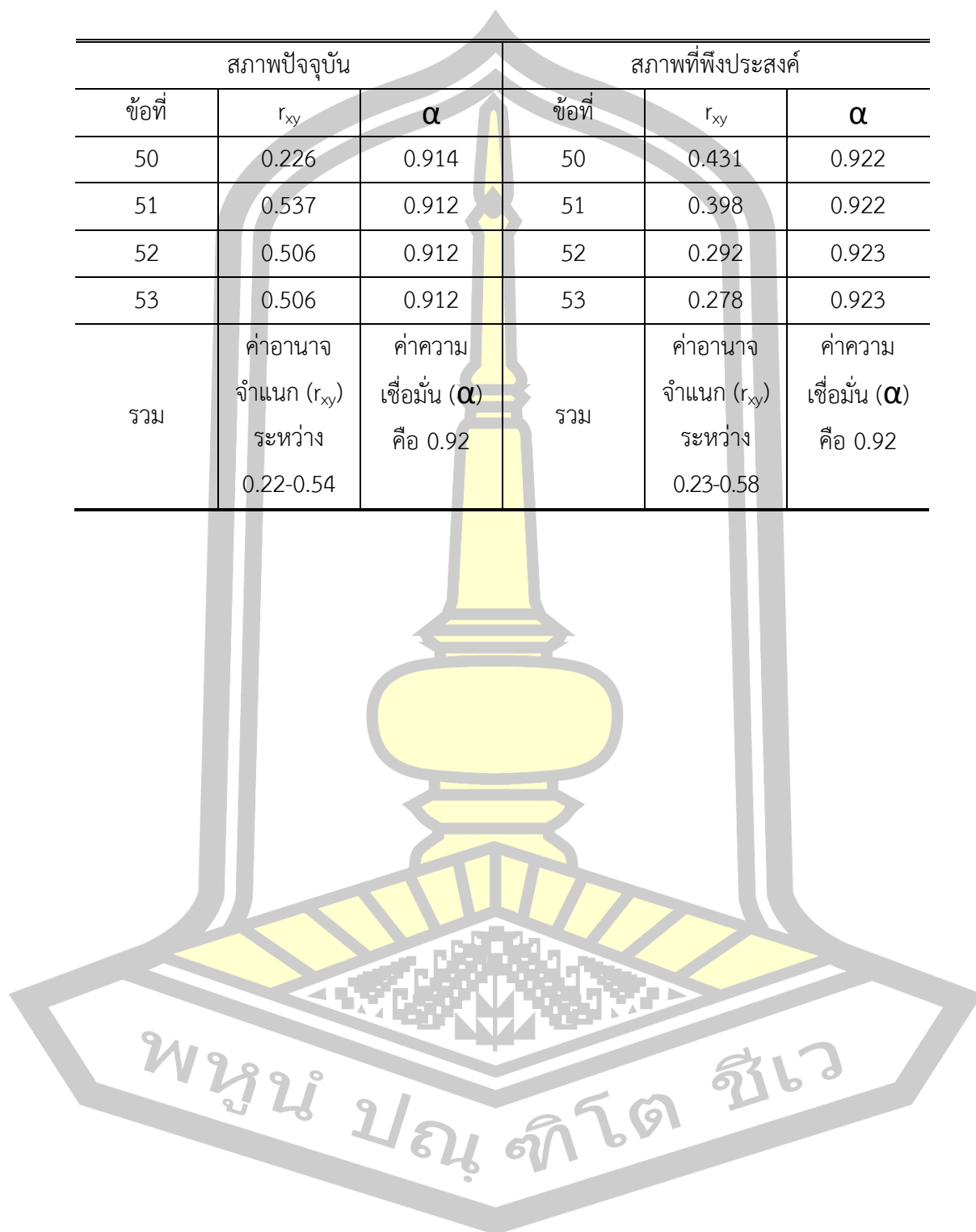
สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
ข้อที่	$r_{xy}$	$\alpha$	ข้อที่	$r_{xy}$	$\alpha$
1	0.352	0.913	1	0.468	0.922
2	0.284	0.914	2	0.251	0.923
3	0.537	0.912	3	0.410	0.922
4	0.226	0.914	4	0.265	0.923
5	0.318	0.914	5	0.582	0.921
6	0.506	0.912	6	0.241	0.923
7	0.334	0.914	7	0.282	0.923
8	0.340	0.914	8	0.245	0.923
9	0.355	0.913	9	0.405	0.922
10	0.326	0.914	10	0.251	0.923
11	0.249	0.914	11	0.345	0.923
12	0.357	0.913	12	0.265	0.923
13	0.247	0.914	13	0.490	0.922
14	0.426	0.913	14	0.371	0.922
15	0.401	0.913	15	0.410	0.922
16	0.357	0.913	16	0.270	0.923
17	0.290	0.914	17	0.292	0.923
18	0.357	0.913	18	0.431	0.922
19	0.357	0.913	19	0.375	0.922
20	0.357	0.913	20	0.232	0.923
21	0.401	0.913	21	0.490	0.922
22	0.506	0.912	22	0.371	0.922
23	0.244	0.914	23	0.268	0.923
24	0.306	0.914	24	0.431	0.922

ตาราง 13 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
ข้อที่	$r_{xy}$	$\alpha$	ข้อที่	$r_{xy}$	$\alpha$
25	0.427	0.913	25	0.516	0.921
26	0.426	0.913	26	0.319	0.923
27	0.473	0.912	27	0.566	0.921
28	0.355	0.913	28	0.247	0.923
29	0.326	0.914	29	0.292	0.923
30	0.247	0.914	30	0.410	0.922
31	0.247	0.914	31	0.505	0.922
32	0.506	0.912	32	0.294	0.923
33	0.336	0.914	33	0.242	0.923
34	0.249	0.914	34	0.398	0.922
35	0.272	0.914	35	0.414	0.922
36	0.326	0.914	36	0.582	0.921
37	0.290	0.914	37	0.319	0.923
38	0.355	0.913	38	0.516	0.921
39	0.426	0.913	39	0.268	0.923
40	0.340	0.914	40	0.278	0.923
41	0.334	0.914	41	0.337	0.923
42	0.506	0.912	42	0.582	0.921
43	0.249	0.914	43	0.398	0.922
44	0.318	0.914	44	0.317	0.923
45	0.215	0.914	45	0.566	0.921
46	0.300	0.914	46	0.251	0.923
47	0.417	0.913	47	0.242	0.923
48	0.340	0.914	48	0.351	0.923
49	0.390	0.913	49	0.516	0.921

ตาราง 13 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
ข้อที่	$r_{xy}$	$\alpha$	ข้อที่	$r_{xy}$	$\alpha$
50	0.226	0.914	50	0.431	0.922
51	0.537	0.912	51	0.398	0.922
52	0.506	0.912	52	0.292	0.923
53	0.506	0.912	53	0.278	0.923
รวม	ค่าอำนาจ จำแนก ( $r_{xy}$ ) ระหว่าง 0.22-0.54	ค่าความ เชื่อมั่น ( $\alpha$ ) คือ 0.92	รวม	ค่าอำนาจ จำแนก ( $r_{xy}$ ) ระหว่าง 0.23-0.58	ค่าความ เชื่อมั่น ( $\alpha$ ) คือ 0.92



ตาราง 14 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
1. ด้านนโยบายและการบริหารงาน											
1.1 แนวทางการบริหารให้เกิดความยุติธรรม											
1) ผู้บริหารควรมีความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมจะเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต	4	4	5	3	3	3	3	5	3.8	0.9	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความไว้วางใจเชื่อใจจากครูและบุคลากรได้ค่อนข้างมาก นำมาซึ่งขวัญและกำลังใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน และการให้ความร่วมมือ การที่จะได้รับการประเมินให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงในผลงานและการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามัคคี การดำเนินงานร่วมกันอย่างราบรื่น และการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์แผนงาน นโยบายและวิสัยทัศน์กับการพัฒนาโรงเรียน	5	3	4	5	3	5	5	3	4.1	1	มาก
1.2 แนวทางการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา											
1) มุมมองของผู้บริหาร มองเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ทรงคุณค่าด้านคุณธรรม จริยธรรม มีศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ ผู้ได้รับแรงจูงใจที่ดี จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดีขึ้น	5	5	4	4	5	5	5	5	4.8	0.5	มากที่สุด
2) ผู้บริหารมีความเป็นปณิธานประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งกาย วาจา ใจ ด้วยความจริงใจกับทุกคน เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก
3) การบริหารด้านความสัมพันธ์ในโรงเรียน ทำให้บุคลากรทุกคนมีคุณค่า เมื่ออยู่ในโรงเรียน และอยู่ร่วมกับผู้อื่น ที่ร่วมอาชีพเดียวกันได้ดี	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
4) การพัฒนาครู เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ความเจริญก้าวหน้าของ Herzberg และการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเองของ Argyris	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก
5) ความภาคภูมิใจของโรงเรียน สร้างความรักโรงเรียน ภูมิใจ จงรักภักดีต่อสถาบัน สร้างจุดเด่นให้โรงเรียน กระตุ้นให้บุคลากร พัฒนา อาคารสถานที่ให้ดูสวยงาม เน้นการดูแล และเอาใจใส่นักเรียน ให้มีระเบียบวินัย	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก
1.3 แนวทางการใช้อำนาจในการบริหารงานให้เกิดความเหมาะสม											
1) ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีการใช้อำนาจซึ่งอำนาจถือเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในการจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ไม่มีอคติ คือลำเอียงด้วยความชังหรือรัก ไม่เอาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย การตำหนิหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องลงโทษด้วยเมตตา ไม่ใช่ด้วยอารมณ์โกรธแค้นส่วนตัว	4	4	5	3	3	3	3	5	3.8	0.9	มาก
2) ผู้บริหารที่เป็นผู้นำขององค์กรยังต้องรู้จักสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ต้องรู้จักแสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในโอกาสอันสมควร และสิ่งสมควรที่จะต้องมีอย่างยิ่งคือความรู้จักอดกลั้นและอดทนทั้งทางอารมณ์และจิตใจ ถ้าผู้บริหารมีเมตตาธรรมรู้จักให้อภัย จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและในทางกลับกันหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่รู้จักเลือกใช้อำนาจ ใช้อำนาจไม่เป็น ไม่เหมาะสมหรือใช้อำนาจตามอารมณ์ของตนเองก็จะทำให้เกิดการต่อต้าน ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงาน มีผลทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	5	3	4	5	3	5	5	3	4.1	1	มาก



ตาราง 14 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน											
2.1 แนวทางในการสร้างสัมพันธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี											
1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ได้บังคับบัญชานั้นนั้นอาจต่างจากการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน เราควรให้ความสำคัญในการใช้ภาษาให้ไพเราะ ถูกกาลเทศะ การให้ความเป็นกันเองระหว่างเจ้านายและลูกน้องนั้นมีผลดีต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน	4	4	5	3	3	3	3	5	3.8	0.9	มาก
2.2 แนวทางในการสร้างความใส่ใจในการทำงานและการมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา											
1) ผู้บริหารสถานศึกษานั้น ทำงานหรือสร้างผลงานโดยตัวคนเดียวแทบจะไม่ได้เลย หรือถ้าได้ก็ คงต้องใช้เวลามากมาย ดังนั้นจึงต้องทำหน้าที่ในการบริหารคนภายในโรงเรียน เพื่อให้ครูในโรงเรียนของตนมีความยินดี และเต็มใจที่จะสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก
2) ทำอย่างไรให้ครูรู้สึกที่อยากจะทำงานให้เราอย่างเต็มใจ และพอใจ ไม่ใช่ทำไปอย่างฝืนๆ เพราะไม่มีทางเลือก	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก
2.3 แนวทางในการสร้างสภาพความเป็นอยู่ในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา											
1) ผู้บริหารควรสร้างหรือปรับปรุงที่ทำงานให้น่าทำงาน ไม่ได้มีเพียงการจัดโต๊ะให้นั่งทำงานเท่านั้น แต่ต้องหมายรวมถึงการจัดห้องทำงาน รวมถึงตัวอาคารสำนักงานให้น่าทำงานด้วย	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
2) ผู้บริหารควรสร้างความรักในงานที่ทำงานที่ทำเป็นประจำทุกวัน อาจจะมีใจจำเจอยู่บ้าง แต่การทำให้อุทิศความรักในงานที่ทำ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยผลักดันให้บรรยากาศในการทำงานสดใสมากขึ้น	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก
3) ผู้บริหารควรสร้างทัศนคติการทำงานคิดบวก ผู้บริหารควรเสริมสร้างแนวคิดเรื่องการทำงานไม่จำเป็นต้องเต็มไปด้วยความเครียดเสมอไป แต่ต้องมีบางช่วงเวลาที่พนักงานสามารถผ่อนคลายได้ บรรยากาศในการทำงานที่พนักงานต้องการ เป็นสิ่งที่หัวหน้างานไม่ควรมองข้าม แต่ควรใส่ใจและหยิบยื่นโอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ความต้องการเหล่านั้นให้เป็นจริงมากขึ้น	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก
3.ด้านค่าตอบแทน											
3.1 แนวทางการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เกิดความเป็นธรรม											
1) การพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนนั้น ควรพิจารณารอบด้าน เช่น งานการสอน งานพิเศษ ผลงานด้านต่าง ๆ ประเมินผลงานอย่างยุติธรรม เมื่อครูทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และมีผลงานที่ดี ก็สมควรได้รับรางวัลในความดีของเขา เพื่อเป็นกำลังใจให้เขารักษาความดีงามเอาไว้ต่อไป ในทางตรงกันข้ามครูที่ไม่ตั้งใจทำงาน หรือสร้างปัญหาอยู่เสมอ ก็ควรได้รับการประเมินผลงานตามเนื้อผ้า แม้ว่าเขาอาจจะเป็นคนสนิทและใกล้ชิดกับผู้บริหารก็ตาม ที่สำคัญต้องอิงตามระเบียบ	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
3.2 แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการพิจารณาการจ่ายโบนัสประจำปีสำหรับคุณครู											
1) ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้ครูทำงานให้โรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพให้ทำงานอยู่ในองค์กรให้นานที่สุด การศึกษาขวัญกำลังใจ หรือแรงจูงใจของบุคคลมีคุณประโยชน์ที่ช่วยทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ ของบุคคลรวมทั้งการสร้างและการพัฒนาแรงจูงใจและผลของแรงจูงใจที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล เช่น การการค่าชมเชย การให้กำลังใจ การให้โบนัส เป็นต้น	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก
3.3 แนวทางการให้สวัสดิการต่าง ๆ กับคุณครูนอกเหนือจากส่วนที่ราชการจัดให้											
1. การสำรวจความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นประจำทุกปี หรือจัดประชุมหารือ เพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริงของครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่ละกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มนอกจากมีความแตกต่างทางด้านหน่วยงานต้นสังกัดแล้ว ยังมี ความหลากหลาย (Diversity) ทางด้านอายุ ช่วงอายุ (Generation) ลักษณะงาน พื้นฐานครอบครัว ความต้องการ ทางด้านคุณภาพชีวิต และสุขภาพ การศึกษาต่อ เป็นต้น	5	5	4	4	5	5	5	5	4.8	0.5	มากที่สุด
2. การพิจารณางบประมาณ ต้นทุนและผลสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นเหมือนทรัพยากรตั้งต้นที่ใช้ในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของ ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
3. การออกแบบสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยนำผลจากการสำรวจความต้องการและการทรัพยากรตั้งต้นมาพิจารณาร่วมกัน	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก
4. การให้บริการสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก
5. การประเมินความพึงพอใจเป็นประจำทุกปีทั้งในแง่ของประเด็นสวัสดิการและสวัสดิภาพ และระบบการให้บริการ	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก
4.ด้านการยอมรับนับถือ											
4.1 แนวทางในการเสริมแรงในปฏิบัติงานให้กับคุณครู											
1) ผู้บริหารควรมีการการเสริมแรงหรือการเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา การทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจหลังจากการทำงาน การสร้างพลังหรือแรงผลักดันที่ไปกระตุ้นครูแสดงพฤติกรรม การใช้การเสริมแรงเชิงบวกให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีมีประสิทธิภาพ จะต้องคำนึงถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมแก่การนำไปใช้ ซึ่งก็คือช่วงเวลาหลังจากผู้บริหารได้ทำการสังเกต และมีข้อมูลด้านพฤติกรรมของครูที่เพียงพอ เข้าใจสาเหตุ และแนวโน้มของครูแต่ละคนในการเลือกแสดงพฤติกรรม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้แก่คุณครูอยู่เสมอ	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
5.ด้านความก้าวหน้า											
5.1 แนวทางในการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของคุณครู											
1) ผู้บริหารต้องสนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพครู นอกจากการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะแล้วยังส่งเสริมด้านการศึกษาต่อ การอบรม หรือการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ด้วยนอกจากนี้แล้วอาจมีวิธีการพัฒนาครูในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมสนับสนุนให้ พัฒนาที่มิวิจัยหรือจัดกลุ่มสนใจเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือมีโปรแกรมให้ครูหรือผู้บริหารสถานศึกษาได้ แลกเปลี่ยนสถานศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่กันสักระยะหนึ่ง การศึกษาจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ครูในสถานศึกษา หรือแต่งตั้งให้ครูที่มีประสบการณ์การสอนเป็นครูพี่เลี้ยง หรือเป็นวิทยากรในการอบรมภายใน	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก
2) เป็นระดับของผู้มีประสบการณ์น้อย ได้แก่ นักเรียนฝึกหัดครูและครูในปีแรก ระยะนี้ครูเริ่มรับรู้ค่า ประสพการณ์ที่ได้จากการปฏิบัตินั้นมีค่ามากกว่าการเรียนรู้จากคำบอกเล่า เนื่องจากครูที่จบมาใหม่ๆ เคยมีประสบการณ์การเรียนรู้ในระดับอุดมศึกษาที่เป็นฝ่ายรับและเรียนรู้ตามเอกสารตำราและตามทฤษฎี และการได้รับการปลูกฝังให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้น การสอนของครูจึงถ่ายทอดสู่ผู้เรียน โดยยึดครูเป็นศูนย์กลางมากกว่าชั้นอื่น ๆ	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก

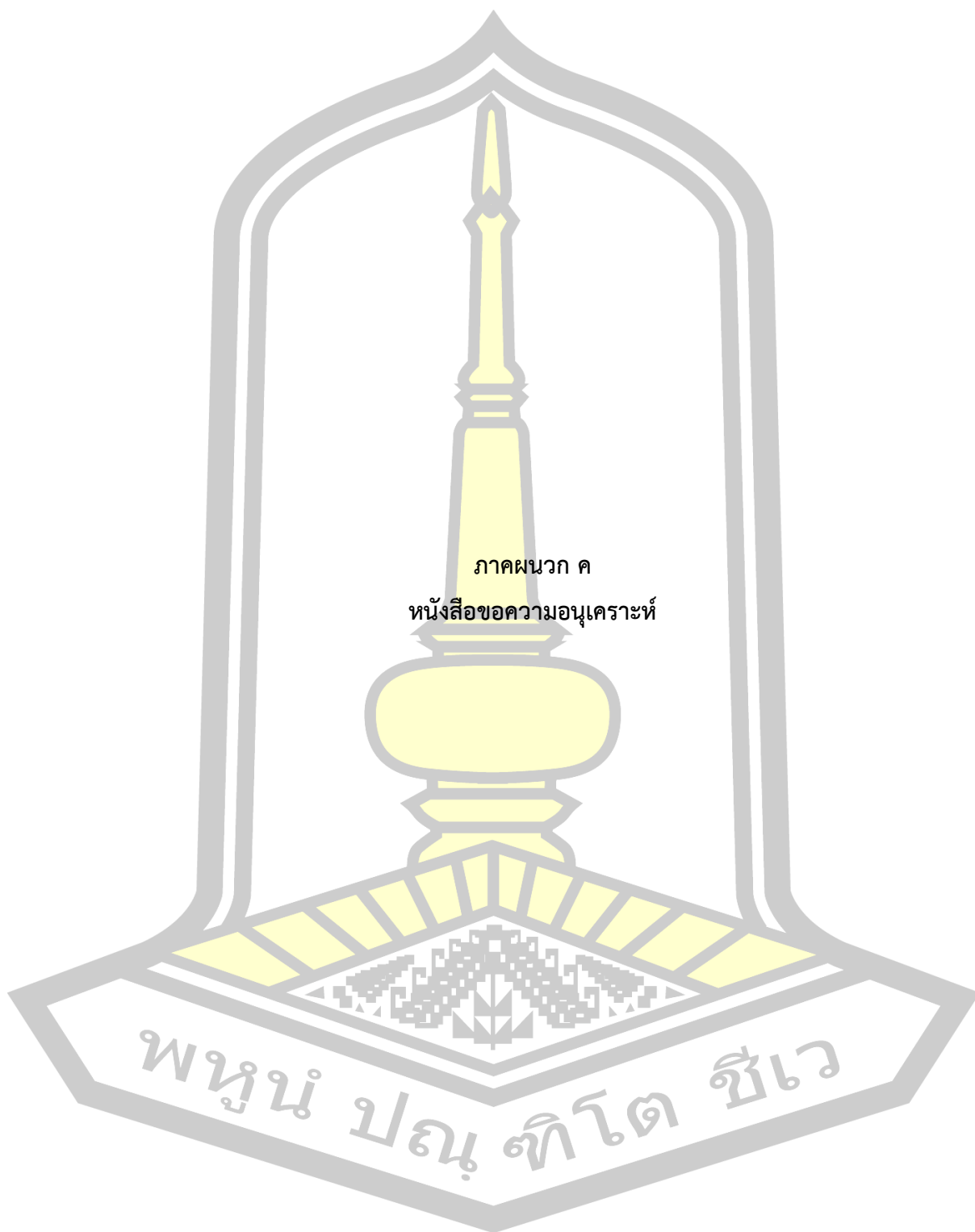
ตาราง 14 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
3) เป็นระดับของความก้าวหน้าเบื้องต้น ซึ่งครูเริ่มมีประสบการณ์ประมาณ 2-3 ปี และมีการพัฒนาตนเองจากขั้นที่ 1 จนเห็นความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการสอนและคุณภาพของความเป็นครูชัดเจนขึ้น รู้จักเชื่อมโยงองค์ความรู้จากตำรา กับประสบการณ์จริง อย่างไรก็ตามครูที่มีพัฒนาการในขั้นที่ 2 ยังคงจำนนต่ออำนาจสายบังคับบัญชา เป็นผู้ทำงานตามคำสั่ง และยังไม่กระตือรือร้นว่าต้องการมีความเป็นอิสระในวิชาชีพของตนจึงสะท้อนว่าการพัฒนาในขั้นนี้ครูยังไม่ได้รับผิชอบเต็มที่ในงานของตน	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก
4) เป็นระดับของผู้มีประสบการณ์ ครูในระดับนี้ใช้เวลาในวิชาชีพของตน ประมาณ 3-4 ปี มีความก้าวหน้าต่อยอดจากขั้นที่ 2 มีประสบการณ์มากพอและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะสำคัญของครูในระยะนี้ คือ ครูสามารถตัดสินใจวางแผนการสอนที่เหมาะสมด้วยตนเองได้ และนำสู่การปฏิบัติได้จริงพร้อมกับสามารถ สะท้อนจุดอ่อนจุดแข็งในการสอนของตนได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าครูสามารถควบคุมสถานการณ์การเรียนการสอนได้ ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม ยังมีครูบางคนถึงแม้ว่าจะสอนมาได้ 3-4 ปี ก็ยังไม่พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า ดังกล่าว	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก
5) เป็นระดับของผู้ชำนาญการ ซึ่งครูในระดับนี้ใช้เวลา 5 ปี โดยทั่วไปมีครูจำนวนน้อยมากที่จะก้าวสู่ระดับนี้ซึ่งเป็นขั้นที่ต้องอาศัยการตระหนักรู้อย่างลึกซึ้งสามารถประยุกต์สู่การสอนได้อย่างเกิดประสิทธิผลและเริ่มมองเห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ เป็นแบบองค์รวม	4	3	5	3	5	4	3	3	3.8	0.9	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ								$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7	8			
6) เป็นระดับของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งครูในระดับนี้ใช้เวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี ครูผู้เชี่ยวชาญนอกจากจะมีประสบการณ์การสอนอย่างมากมาแล้วต้องแสดงให้เห็นว่า มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และมีการตัดสินใจที่อาศัยการหยั่งรู้อย่างลึกซึ้ง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และการแก้ปัญหาจากกล่าวได้ว่าในขั้นนี้ การจัดการเรียนการสอนของครูเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอย่างเห็นได้ชัด	4	5	5	4	3	5	3	4	4.1	0.8	มาก





ภาคผนวก ค  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว





ที่ อว 0605.5(2)/ว3496

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางสาวรัศมี ภูกันดาร

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว3496

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามาส ศรีจันทน์

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว3496

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางจรรยาพรณ รัตนมาลี

ด้วย นางสาวเกศสุตา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา  
แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24”  
ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์  
ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ  
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ  
ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว3496

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อัจฉรา วรรณานันต์

ด้วย นางสาวเกศสุตา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา  
แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24”  
ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์  
ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ  
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ  
ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว3496

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ว่าที่ พ.ต. จรรย์ น่วมมะโน

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา  
แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24”  
ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์  
ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ  
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ  
ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว288

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเรือวิทยา

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาว เกศสุดา ศรีหาโคตร ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว288

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 มกราคม 2564

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนาวิ้งศึกษาวิษ

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขออนุมัติคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาว เกศสุดา ศรีหาโคตร ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว288

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาว เกศสุดา ศรีหาโคตร ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0930825326





ที่ อว 0605.5(2)/ว496

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคำเจริญวิทยาคม

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาว เกศสุดา ศรีหาโคตร เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว496

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาวงพิทยาคาร

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาว เกศสุดา ศรีหาโคตร เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว496

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์

ด้วย นางสาวเกศสุตา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาว เกศสุตา ศรีหาโคตร เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว496

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกุฉินารายณ์

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาว เกศสุดา ศรีหาโคตร เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว496

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสามชัย

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาว เกศสุดา ศรีหาโคตร เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำงานวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว496

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาว เกศสุดา ศรีหาโคตร เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว496

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสหชั้นศึกษา

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาว เกศสุดา ศรีหาโคตร เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำงานวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว496

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0930825326





ที่ อว 0605.5(2)/ว970

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

1 เมษายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม(focus group)

เรียน ดร.สายปวีร์ เพี้ยเขมร

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว970

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

1 เมษายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม(focus group)

เรียน นายพนมไพร ปราบแกะ

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว970

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

1 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม(focus group)

เรียน ดร.จามรี ศิริจันทร์

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว970

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

1 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม(focus group)

เรียน นางจรรุวรรณ รัตนมาลี

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว970

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

1 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม(focus group)

เรียน นายทรงวุฒิ ทาระสา

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว970

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

1 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม(focus group)

เรียน ดร.ณัฐณรงค์ พิริยการ

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว970

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

1 เมษายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม(focus group)

เรียน นางสาวกัญญารัตน์ บำราชชื่น

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0930825326



ที่ อว 0605.5(2)/ว970

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

1 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม(focus group)

เรียน นายศิระดิน คำหนองไผ่

ด้วย นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิติต 0930825326



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นางสาวเกศสุดา ศรีหาโคตร  
วันเกิด วันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ. 2537  
สถานที่เกิด อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น  
สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 488/7 หมู่ที่ 5 ตำบลสมเด็จ  
อำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46150  
ตำแหน่งหน้าที่การงาน ครู  
สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนคำม่วง  
ตำบลทุ่งคลอง อำเภอกำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46180  
ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2555 มัธยมศึกษาตอนปลาย  
โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม จังหวัดขอนแก่น  
พ.ศ. 2561 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.)  
สาขาวิชาศิลปศึกษา (แขนงนาฏศิลป์)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย  
พ.ศ. 2564 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทัโต ชีเว