แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

วิทยานิพนธ์

ของ

เกษกมล เทพมณี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
กรกฎาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุน ปณฺ ฑิโต ชีเว

แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

วิทยานิพนธ์

ของ

เกษกมล เทพมณี

พหุน ปญฺ ติโต ชีเว

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
กรกฎาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Guidelines to Enhance Motivation Work Performance of the Teacher at Secondary Educational Service Area Office Si Sa Ket Yasothon

Ketkamon Thepmanee

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements

for Master of Education (Educational Administration and Development)

July 2025

Copyright of Mahasarakham University

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวเกษกมล เทพมณี แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์)

.....กรรมการ
(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รศ. ดร. จิณณวัตร ปะโคทัง)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ชวลิต ชูกำแพง)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(ผศ. ดร. พลเดช เชาวรัตน์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

พหุน ปณฺฑิโต สีเว

ชื่อเรื่อง แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร
ผู้วิจัย เกษกมล เทพมณี
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต **สาขาวิชา** การบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม **ปีที่พิมพ์** 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร 2) พัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร การวิจัยในครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 355 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมของการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) การได้รับความสำเร็จในการทำงาน 4) การได้รับการยอมรับนับถือ 5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 6) ความสัมพันธ์ที่ดีภายใน

องค์กร และ 7) ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

2. การพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) การได้รับความสำเร็จในการทำงาน ควรมีเป้าหมายชัดเจน ระบบประเมินผลสัมฤทธิ์ 2) การได้รับการยอมรับนับถือ โดยยอมรับจากหลายมิติเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถ เวทีแสดงศักยภาพ 3) ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร สร้างสรรค์บรรยากาศเกื้อกูล สร้างวัฒนธรรมร่วมมือ 4) ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ผลตอบแทนโดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจน มีหลักธรรมาภิบาล ระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ยกย่องเชิงรูปธรรม 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน การทำงานที่ดีมีความปลอดภัยเป็นสำคัญ สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการสอน มีความปลอดภัยและอบอุ่นใจ 6) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เน้นงานตรงบทบาท ใช้ศักยภาพเต็มที่ และ 7) ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน กำหนดเส้นทางก้าวหน้า มีหลักประกันชีวิตการทำงาน ทั้ง 7 ด้าน มีการพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งสิ้น 54 แนวทาง โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : แนวทาง, การเสริมสร้างแรงจูงใจ, การปฏิบัติงาน

พหุน ปณฺฑิโต ชีเว

TITLE The Guidelines to Enhance Motivation Work Performance of the Teacher at Secondary Educational Service Area Office Si Sa Ket Yasothon

AUTHOR Ketkamon Thepmanee

ADVISORS Associate Professor Suwat Julsuwan , Ph.D.

DEGREE Master of Education **MAJOR** Educational Administration and Development

UNIVERSITY Mahasarakham University **YEAR** 2025

ABSTRACT

The purposes of this study were: 1) to study the current condition Desirable conditions and needs to enhance teachers' motivation to work. Under the Secondary Educational Service Area Office Si Sa Ket Yasothon 2) To develop guidelines for enhancing teachers' work motivation. Under the Secondary Educational Service Area Office Si Sa Ket Yasothon, this research The research is divided into 2 phases: Phase 1 is a study of the current condition. Desired condition and necessary needs for Strengthen teachers' motivation in their work. Under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office Si Sa Ket Yasothon, the sample group used in the data collection research included 355 teachers. The instrument used for data collection was a questionnaire, 5-level rating scale, Phase 2, study of guidelines. To enhance teachers' motivation in their work. Under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office Si Sa Ket Yasothon, by 5 qualified experts obtained through purposive selection. The tool used in the research was a form to evaluate the appropriateness of developing guidelines for enhancing teachers' work motivation. Statistics for data analysis include frequency, percentage, mean, standard deviation. and the index of essential needs

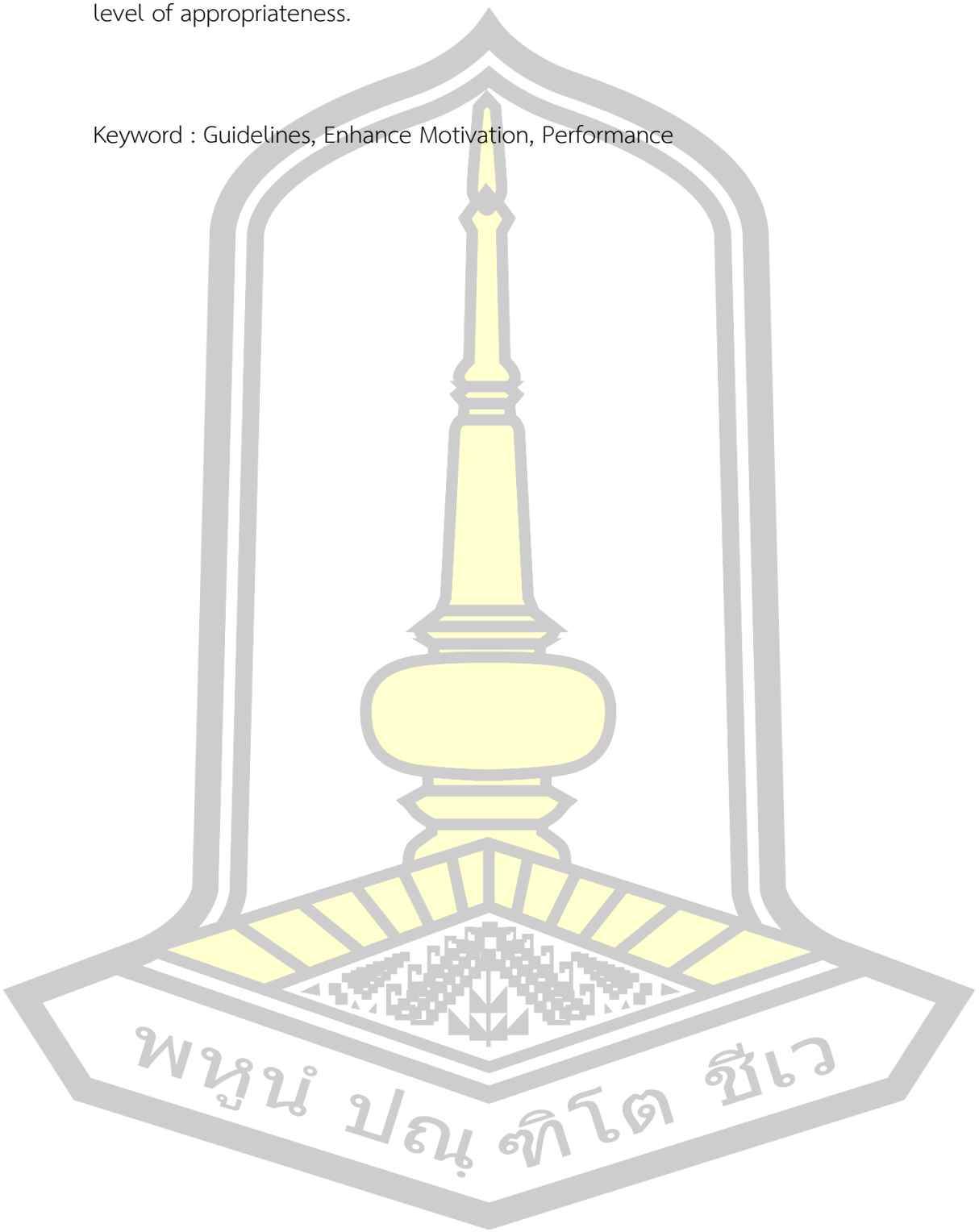
The result of the research revealed that:

1. Teachers under the Secondary Educational Service Area Office Si Sa Ket Yasothon have opinions on the current state of motivation for teachers' work. Overall it is at a low level. and the desired conditions of motivation for teachers' work performance. Overall, it is at the highest level. As for the need to enhance teachers' motivation in their work, Arranged from most to least: 1) the rewards resulting from the work, 2) the dimension of the work environment, 3) the aspect of achieving success at work, 4) the aspect of being accepted and respected, 5) the nature of the work performed, 6) the good relationships within the organization, and 7) the aspect of stability and occupational safety

2. Developing guidelines to enhance teachers' motivation in their work. Under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office Si Sa Ket Yasothon, it consists of 7 aspects: 1) receiving success in work, There should be clearly defined goals and a system for evaluating performance outcomes to foster a sense of accomplishment and drive continual improvement. 2) being respected, Recognition should be multidimensional, providing opportunities for individuals to demonstrate their competencies and showcase their professional potential. 3) good relationships within the organization, A constructive and supportive atmosphere should be fostered, emphasizing a collaborative culture and mutual trust among members of the organization. 4) Rewards from performance, Rewards should be based on transparent criteria, grounded in principles of good governance, with a fair compensation system and concrete forms of recognition for performance. 5) Work Environment, A safe and conducive working environment is essential. The surroundings should support effective teaching and create a sense of comfort and security. 6) the nature of work performed, Tasks assigned should align with individual roles and responsibilities, allowing personnel to fully utilize their potential and professional skills. and 7) Stability and Occupational Safety Clear career pathways should be defined, with employment benefits and safeguards to ensure long-term job security and professional well-being. in all 7 areas. There were 54 guidelines

developed to enhance teachers' work motivation. Overall, they were at the highest level of appropriateness.

Keyword : Guidelines, Enhance Motivation, Performance



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทัง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อคิด คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และพัฒนาเครื่องมือให้มีถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งขอขอบพระคุณบุคคลทุกท่านที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงผลงานทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษยโสธร ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลและให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริงทุกท่าน อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเพื่อนนิสิตสาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา รุ่น พ. 36 ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ ส่งเสริม และให้กำลังใจตลอดระยะเวลาการศึกษาและดำเนินการวิจัย รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและให้ความช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งไม่สามารถเอ่ยนามได้ทั้งหมด ณ ที่นี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วยความซาบซึ้งใจ

ขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ได้ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ ห่วงใยและเป็นกำลังใจอย่างต่อเนื่องเสมอมา จนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์ คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ทุกท่าน และขอมอบเป็นกำลังใจแด่ผู้บริหารและครูทุกท่านที่มุ่งมั่นตั้งใจทำงานเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

เกษกมล เทพมณี

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ฉ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฌ

สารบัญ ..... ญ

สารบัญตาราง ..... ฏ

สารบัญภาพประกอบ ..... ฑ

บทที่ 1 บทนำ 1

ภูมิหลัง 1

คำถามการวิจัย 5

ความมุ่งหมายของการวิจัย 5

ความสำคัญของการวิจัย 5

ขอบเขตของการวิจัย 6

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย 7

นิยามศัพท์เฉพาะ 8

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 11

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 13

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ 20

องค์ประกอบในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 44

แนวทางในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 50

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร 68

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 74

งานวิจัยในประเทศ 74
งานวิจัยต่างประเทศ 81
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 84
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร 86
ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร 93
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 100
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 100
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 100
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 101
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 155
ความมุ่งหมายของการวิจัย 155
สรุปผลการวิจัย 155
อภิปรายผลการวิจัย 161
ข้อเสนอแนะ 167
บรรณานุกรม 170
ภาคผนวก 179
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 180
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 183
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 205
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ 211
ประวัติผู้เขียน 216

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แนวคิดของเฟรเดริก เฮอร์ซเบริ์ก (Herzberg' Two Factor Theory) เกี่ยวกับปัจจัยของแรงจูงใจในการทำงาน 25

ตาราง 2 การเปรียบเทียบลักษณะของคนตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor 26

ตาราง 3 วิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ 42

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ 43

ตาราง 5 สรุปแนวทางในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 65

ตาราง 6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร 87

ตาราง 7 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนผู้ตอบแบบประเมิน 101

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ในภาพรวม 102

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการได้รับความสำเร็จในการทำงาน 104

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 106

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร 109

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน..... 112

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน..... 116

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ..... 118

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน..... 120

ตาราง 16 แสดงการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร..... 136

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร145

ตาราง 18 วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างคำถามและนิยามศัพท์เฉพาะการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร..... 206

ตาราง 19 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร..... 209

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 8

ภาพประกอบ 2 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Victor H. Vroom) 29

ภาพประกอบ 3 ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) 31

ภาพประกอบ 4 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง 85

ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนการสร้างการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร 95

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การพัฒนาองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันทั้งหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน การดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะต้องอาศัยปัจจัยหรือทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารจัดการตามหลักบริหารจัดการแนวคิด 4 Ms (ดอกจันทร์ คำมีรัตน์, บุญทัน ดอกไธสง, และ อิมรอน มะลูลีม, 2552) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการบริหารจัดการที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ประกอบด้วย 1) คน (Man) 2) งบประมาณ (Money) 3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) 4) การจัดการ (Management) โดยทุกปัจจัยมีความสำคัญเท่า ๆ กัน หากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งย่อมส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายในระดับที่ตั้งไว้ได้ หนึ่งในปัจจัยดังกล่าวมาข้างต้นที่มีความสำคัญมาก คือ คน (Man) หรือ บุคลากร องค์กรต่างๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน จะต้องอาศัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคลากรได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ บุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้นๆ ของทุกองค์กร การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรพัฒนาได้ก้าวไกลและมั่งคง แต่ในทางกลับกันหากองค์กรใดมีบุคลากรที่ขาดความรู้เกี่ยวกับงาน ขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลให้การพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ยาก[i]

การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงถือเป็นศาสตร์และวิชาชีพที่เกิดจากการบูรณาการการคิดอย่างเป็นองค์รวมเพื่อบริหารจัดการให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาความรู้และปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน (กุลชลี จงเจริญ, 2561) ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการบริหารบุคคล เข้าใจปัญหาและความต้องการของบุคลากรในองค์กร พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงปลูกฝังทัศนคติและการปฏิบัติงานที่ดีในองค์กรให้กับบุคลากร กระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ เต็มความสามารถ เต็มศักยภาพของตนเอง มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองเต็มศักยภาพ ในบริบทของการศึกษา “ครู” คือกลไกหลักของระบบการจัดการเรียนรู้ และเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและตอบสนองต่อนโยบายของภาครัฐในด้าน

การศึกษานั้น ต้องอาศัยครูผู้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ และความเต็มใจ การขาดแรงจูงใจของครูย่อมส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ คุณภาพของผู้เรียน และบรรยากาศในสถานศึกษาโดยรวม การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูไม่เพียงส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของครูหรือบรรยากาศภายในสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้เรียนโดยตรง เนื่องจาก “ครู” เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยมให้แก่ผู้เรียน หากครูมีแรงจูงใจในการทำงานสูง จะส่งผลให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ และเป็นระบบ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีแรงบันดาลใจในการเรียน มีทัศนคติเชิงบวกต่อการศึกษา และมีพัฒนาการทั้งทางวิชาการและพฤติกรรม อ้างอิงในทฤษฎี Self-Determination Theory ระบุว่า แรงจูงใจของผู้สอนมีความเกี่ยวพันโดยตรงกับความผูกพันและความสำเร็จของผู้เรียน หากครูมีแรงจูงใจในเชิงบวกและได้รับการสนับสนุนทางจิตวิทยา เช่น ความรู้สึกมีคุณค่าในงานที่ทำ จะสามารถถ่ายทอดพลังบวกนั้นไปยังผู้เรียนได้ ทำให้ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น (Ryan & Deci, 2000) นอกจากนี้ยังมีปรากฏการณ์ "Emotional Practice" ของครูว่า ความรู้สึกของครูระหว่างการปฏิบัติงานมีอิทธิพลอย่างมากต่อคุณภาพของการสอน และบรรยากาศห้องเรียน หากครูรู้สึกเหนื่อยล้า เบื่อหน่าย หรือขาดแรงจูงใจ การสื่อสารทางอารมณ์ระหว่างครูกับผู้เรียนก็จะเป็นไปในทางลบ ซึ่งอาจก่อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ที่ไม่น่าดึงดูด ลดความสนใจและพลังในการเรียนของนักเรียนลงอย่างมีนัยสำคัญ (Hargreaves, 1998) เหล่านี้ส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ โดยสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น จะไม่เกิดขึ้นหากบุคลากรภายในองค์กรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ การพัฒนาศักยภาพผู้เรียน การขับเคลื่อนนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดไว้ จะต้องอาศัยครูผู้ปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน ครูผู้ปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาจะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เต็มใจ เต็มความสามารถ รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง เพื่อให้ปฏิบัติงานในการพัฒนาสถานศึกษาและพัฒนาผู้เรียนนั้นดี จำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีกำลังใจ มีความตั้งใจ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากครูผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็จะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาการศึกษา การพัฒนาศักยภาพผู้เรียน และที่แย่ที่สุดในสังคมปัจจุบัน พบว่ามีครูวัยหนุ่มสาวที่เป็นอนาคตของการศึกษาในประเทศไทยบางท่านตัดสินใจลาออกจากราชการโดยจะเห็นได้ตามสื่อโซเชียลมีเดียต่างๆ เช่น ข่าวครูสาวหมดแรง ลาออกจากราชการ ไม่มีเวลาได้ใช้ชีวิต ไม่มีเวลาให้ครอบครัว (ไทยรัฐ, 2566) โดยมีปัจจัยที่ทำให้ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและอยู่ในระบบราชการต่อไป เช่น รายได้ในการรับราชการ พนักงานราชการ หรือลูกจ้างชั่วคราว ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และมีอาชีพที่เกิดขึ้น

มากมายที่สามารถสร้างรายได้ได้มากกว่าการเป็นครู นโยบายและการบริหารงานของสถานศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ความสัมพันธ์กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่เป็นเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ระบบการทำงาน งานเอกสารจำนวนมาก และการประเมินต่างๆ ที่ยุ่งยาก เป็นต้น

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ (Lovell, 1980) การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (Domjan, 1996) แรงจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัยความต้องการแรงปรารถนา ความคาดหวัง พลังกดดัน และสิ่งล่อใจ มาเป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ (พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์, 2555) ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ กระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้เกิดการพัฒนาตนเอง เพิ่มขีดความสามารถของตนเอง พยายามหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารจะต้องรู้จักความต้องการของบุคลากรในองค์กร เพราะความต้องการภายในของบุคลากรที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและจูงใจที่แท้จริง (Fedrick Herzberg, 1959) และเพื่อสร้างแรงขับให้บุคลากรในองค์กรเกิดความตื่นตัวพร้อมคิดพร้อมปฏิบัติงาน องค์กรใดที่บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง และมีการตั้งเป้าหมายให้กับงานทุกงาน องค์กรนั้นจะสามารถดำเนินงานอย่างมีแบบแผน สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ มีความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงและยั่งยืน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา มีพื้นที่รับผิดชอบโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดยโสธร รวมทั้งหมด 83 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนในจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 56 โรงเรียนและในจังหวัดยโสธร จำนวน 27 โรงเรียน มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 3,087 คน ซึ่งครูและบุคลากรทางการศึกษาเหล่านี้ มีบทบาทตามภารกิจของตนเองในการมีส่วนร่วมปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีการกำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียนและคุณภาพของนักเรียน โดยเฉพาะการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ และตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3)

พ.ศ. 2553 ซึ่งได้กำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษา ทั้งด้านแนวทางการจัดการศึกษา ด้านการบริหารและจัดการศึกษา ด้านมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางด้านการศึกษา(กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยจัดให้มีการฝึกอบรม ประชุม ศึกษาดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตนเองในด้านอื่น ๆ ตามระเบียบที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด ซึ่งตรงกับการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 ถึง 2570 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เป็นไปสู่การปฏิบัติดังนี้ การพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติมุ่งเน้นด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกด้านให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยเทคนิค วิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการยกย่องชมเชยให้รางวัลเมื่อสามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จ (แผนพัฒนาการการศึกษาขั้นพื้นฐานประจำปี 2566 ถึง 2570 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร) จากระบบการปฏิบัติหน้าที่ของครู พบเจอผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระดับที่คาดหวังหรือสูงกว่าระดับที่คาดหวัง ตามมาตรฐานตำแหน่งและ/หรือมาตรฐานวิทยฐานะ อันเนื่องด้วยภาระงานอื่นที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากงานสอนที่ครูผู้สอนจะต้องปฏิบัติตามเพื่อสนองนโยบายจากภาคส่วนต่าง ๆ รวมทั้งครูบางส่วนยังมีความเข้าใจในนโยบายที่ไม่ชัดเจน โรงเรียนบางแหล่งขาดแคลนบุคลากรเฉพาะด้าน ขาดการสนับสนุนด้านทรัพยากรในการทำงานไม่เพียงพอ ตลอดจนภาระงานที่มากจนเกินไป ส่งผลให้ครูขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ท้อแท้และสิ้นหวัง จนเกิดเป็นการทำงานอย่างไม่มีความสุข ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ครูขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยและแนวคิดหลายประการ เช่นภาวะ Burnout ซึ่งเป็นผลมาจากแรงกดดันสะสม ความรู้สึกไร้พลังงาน ขาดเป้าหมาย และรู้สึกว่างานไม่มีคุณค่า โดยเฉพาะในกลุ่มวิชาชีพครู ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีแนวโน้มเกิดภาวะหมดไฟจากการทำงานได้ง่าย ส่งผลต่อสุขภาพจิต เช่น ความวิตกกังวล ซึมเศร้า และสุขภาพกาย เช่น ภูมิคุ้มกันต่ำ อ่อนเพลียง่าย (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) หรือเหตุการณ์ที่ครูมีแรงจูงใจต่ำมีแนวโน้มจะเกิดความเครียดจากงานสูง รู้สึกไม่มีความสุขในการสอน และมีความตั้งใจจะลาออกจากวิชาชีพมากขึ้น โดยความเครียดที่สะสมนี้ยังสามารถส่งผลต่อความสัมพันธ์กับผู้เรียน และประสิทธิภาพการจัดการชั้นเรียนโดยรวม (Brouwers & Tomic, 2000) หรือสภาวะแรงจูงใจภายในของครูมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน Job satisfaction และความผูกพันกับวิชาชีพ Professional Commitment ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความเครียดจากงานและภาวะหมดไฟ Burnout ในขณะที่แรงกดดันจากนโยบาย ภาระงานเอกสาร และความรู้สึกว่าตนไม่มีคุณค่าต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่เร่งให้เกิดผลลบต่อสุขภาพจิต (Skaalvik & Skaalvik, 2011) ซึ่งปัจจัยที่กล่าวข้างต้นจะส่งผลต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิต หากครูไม่มีความสุขในการปฏิบัติงาน ยอมส่งผลต่อการทำงานในสถานศึกษาอย่างแท้จริง

จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยเห็นว่า การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ เต็มความสามารถ เต็มเวลา มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะศึกษา แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เพื่อผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสุข มีทัศนคติที่ดีและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาและนักเรียนให้มีคุณภาพต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร อยู่ในระดับใด
2. แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ควรมีแนวทางอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร
2. เพื่อพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

นำไปพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ต่อไป

2. ได้แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ที่สามารถนำไปเป็นเครื่องมือหรือแนวทางพัฒนาเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา (Scope of Content)

ศึกษาเอกสาร แนวคิด บทความและรายการวิจัย ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎีแรงจูงใจของ McGregor ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Victor H. Vroom) ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Claytor Alderfer) ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland ทฤษฎีแรงจูงใจของ Huse and Cumming ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเสนาะ ติเยาว์ ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของพรรณี ชูทัย เจนจิต ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจของวัลลภ ปิยะมโนธรรม และแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงผลงานวิจัยเพื่อทำให้ทราบถึงความต้องการและปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และได้กำหนดกรอบแนวคิดของวิจัย 7 ประเด็น คือ 1) การได้รับความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร 4) ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 6) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และ 7) ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

2. ขอบเขตประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถาม และความมุ่งหมายการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ปีการศึกษา 2566 จำนวน 3,087 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ปีการศึกษา 2566 จำนวน 355 คน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบประชากรกับตารางเครจซี่กับมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แบ่งขั้นตามขนาดของโรงเรียน 4 ขนาด คือ

ขนาดเล็ก จำนวน 6 คน ขนาดกลาง จำนวน 118 คน ขนาดใหญ่ จำนวน 56 คน และขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 175 คน ซึ่งทำการสุ่มแบบง่ายแบบจับสลาก (Sample Random Sampling)

ระยะที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

1. จัดลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็นของประเด็นคำถามแต่ละข้อแล้วนำมา เรียงลำดับ 1-7 ตามองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และนำประเด็นคำถามไปสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้าฝ่าย ในโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 แห่ง เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยการนำข้อมูลในระยะที่ 1 มายกร่างแนวทางและสร้างแนวทาง (โดยประเมินความเหมาะสม) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

2. ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับตอบแบบสอบถามประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ศรีสะเกษ ยโสธร ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาแบบการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

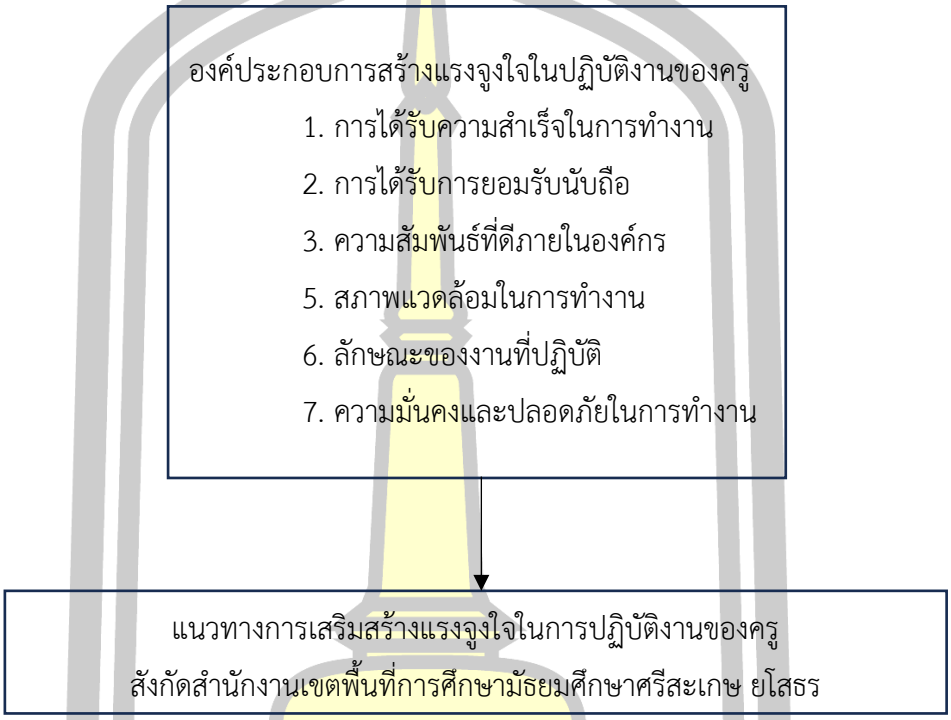
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยได้ศึกษา ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎีแรงจูงใจของ McGregor ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Victor H. Vroom) ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Claytor Alderfer) ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland ทฤษฎีแรงจูงใจของ Huse and Cumming ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเสนาะ ติเยาว์ ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของพรรณี ชูทัย เจนจิต และทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจของวัลลภ ปิยะมโนธรรม เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การได้รับความสำเร็จในการทำงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร
4. ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
6. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

7. ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับยกร่างแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แสดงด้วยแผนภาพปรากฏดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะนี้ ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของข้อความและกลุ่มคำที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ใช้ในการกระตุ้นหรือส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูให้เกิดการกระทำที่เกิดความรู้สึกมีแรงขับเคลื่อนหรือมีพลังในการมุ่งมั่นที่จะทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงการพัฒนาตนเองและสร้างผลงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาและองค์กรต้นสังกัด ซึ่งการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การได้รับความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ในงานของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นในเชิงคุณภาพหรือปริมาณ สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามระยะเวลาและแผนปฏิบัติการ รวมถึงบรรลุเป้าหมายหรือนโยบายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยการใช้ความรู้ความสามารถ และศักยภาพที่มีในตนเอง สามารถที่จะพัฒนาหาแนวทางในการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกภูมิใจหรือพอใจในความสำเร็จนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับในคุณค่าความสามารถ หรือการได้รับคำชื่นชม ยกย่อง ยินดีจากบุคลอื่น ๆ จนการเกิดความรู้สึกภูมิใจในตนเอง การเป็นที่ยอมรับนับถือ เป็นที่รักของคนรอบข้าง การได้รับเกียรติ และความเคารพจากคนอื่น ๆ ซึ่งทำให้บุคคลนั้นมีกำลังใจและมีความพึงพอใจต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน องค์กรและมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่สร้างสรรค์ สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจและรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือ ดูแล ห่วงใยซึ่งกันและกัน มีความสนิทสนมกลมเกลียวสามัคคีในหมู่คณะ มีความจริงใจ และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นอย่างดี เกิดเป็นความรู้และมีความสุขในการปฏิบัติงาน

1.4 ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน หมายถึง การได้รับผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม เหมาะสมกับภาระงานและความรับผิดชอบ มีการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่งตามความสามารถ มีสวัสดิการต่าง ๆ มอบให้ตามความเหมาะสม ให้โอกาสในการพัฒนาตนอย่างเต็มที่ตามความรู้และความสามารถเพื่อความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ

1.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่อยู่รอบตัวและเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ สภาพแวดล้อมในการทำงานประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สถานที่ในทำงาน แสง เสียง อุณหภูมิ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งได้แก่การจัดการสวัสดิการค่าตอบแทนที่มีความสัมพันธ์กับเนื้องาน รวมถึงสมาชิกเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน โดยสมาชิกทุกคนมีความรู้สึกที่ดีทุ่มเททั้งกายใจ ความคิด และร่วมมือกัน ช่วยกันแก้ไขปัญหานั้น ๆ ได้ การทำงานจึงจะมีคุณภาพเพิ่มขึ้น เป็นต้น

1.6 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ขอบเขตหรือคุณสมบัติที่เป็นส่วนประกอบของงานในตำแหน่งหรือบทบาทที่ได้รับมอบหมาย โดยหน้าที่ของครูต้องได้ปฏิบัติงานตามความรู้

ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และศักยภาพของตนเอง โดยสามารถใช้ความคิดและสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มที่และมีอิสระ ภายใต้กรอบหรือนโยบายการปฏิบัติงานที่กำหนด มีการเตรียมความพร้อมและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จและเกิดความสุขจากการปฏิบัติงาน

1.7 ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในองค์กร สภาพที่ปลอดภัยจากอุบัติเหตุต่างๆ อันเกิดแก่ร่างกาย ชีวิต หรือทรัพย์สินในขณะปฏิบัติงาน ตลอดจนความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยทางใจในการทำงาน ที่ถูกเสริมสร้างทักษะระหว่างบุคคลการบริหารความมั่นคงปลอดภัยในด้านการรักษาความลับ การเชื่อใจภายในองค์กร เป็นต้น

2. แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร หมายถึง ขั้นตอนของการดำเนินการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ที่มีองค์ประกอบโดยมุ่งพัฒนาแนวปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการ ความปรารถนาที่เป็นแรงขับเคลื่อนในการกระตุ้นบุคลากร โดยการศึกษาการเสริมสร้างแรงจูงใจจากสภาพปัจจุบัน สภาพอันพึงประสงค์ภายในบริบทของพื้นที่ แล้วศึกษาจากสถานศึกษาที่เป็น Best Practices พร้อมนำข้อมูลทั้งหมดมาสังเคราะห์และประเมินเพื่อยืนยันแนวทางจากผู้ทรงคุณวุฒิ

3. ครู หมายถึง ครูผู้ที่ปฏิบัติงานสอนในสถานศึกษา ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี หลักการจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีขอบข่ายในการนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
   - 1.1 ความหมายของแรงจูงใจ
   - 1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ
   - 1.3 ประเภทของแรงจูงใจ
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
   - 2.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)
   - 2.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg
   - 2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของ McGregor
   - 2.4 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Victor H. Vroom)
   - 2.5 ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Claytor Alderfer)
   - 2.6 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland
   - 2.7 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Huse and Cumming
   - 2.8 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ เสนาะ ติเยาว์
   - 2.9 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของพรรณี ชูทัย เจนจิต
   - 2.10 ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ ของ วัลลภ ปิยะมโนธรรม
3. องค์ประกอบในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
   - 3.1 การได้รับความสำเร็จในการทำงาน
   - 3.2 การได้รับการยอมรับนับถือ
   - 3.3 ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร
   - 3.4 ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
   - 3.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
   - 3.6 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
   - 3.7 ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

4. แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

4.1 การได้รับความสำเร็จในการทำงาน

4.2 การได้รับการยอมรับนับถือ

4.3 ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

4.4 ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

4.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

4.6 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

4.7 ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

5. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

5.1 ที่ตั้งและอาณาเขต

5.2 เขตปกครอง

5.3 วิสัยทัศน์

5.4 พันธกิจ

5.5 ค่านิยม

5.6 กลยุทธ์

5.7 เป้าประสงค์หลัก

5.8 โครงสร้างการบริหารงาน

5.9 อำนาจและบทบาทหน้าที่ภารกิจ บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

5.10 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของแรงจูงใจ

ราชบัณฑิตยสถาน (2539) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การชักนำหรือเกลี้ยกล่อมเพื่อให้เกิดความต้องการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548) ได้อธิบายว่า ทางจิตวิทยาแรงจูงใจ ความหมายถึงสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทางตามที่ต้องการ ซึ่งแต่ละคนจะเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานที่แตกต่างกัน ตามลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม โดยความต้องการของคนถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

1. ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological Needs) คือ แรงผลักดันที่เกิดขึ้นพร้อมกับความต้องการมีชีวิต การดำรงชีวิต การทำให้เกิดความว่องไว มีชีวิตชีวาที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า หรือสิ่งกระตุ้นทั้งจากภายในและภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจนี้ ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ต้องการทางเพศ อุณหภูมิที่เหมาะสม การหลีกเลี่ยงต่อความเจ็บปวด ความต้องการนอนหลับพักผ่อน ความต้องการอากาศบริสุทธิ์ ความต้องการขับถ่ายเป็นต้น

2. ความต้องการทางจิตใจและสังคม (Psychological and Social Needs) คือ การจูงใจประเภทนี้ค่อนข้างมีความซับซ้อน เกิดจากสภาพสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นๆ ได้รับ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผลสำเร็จออกมา ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการทุ่มเทให้ได้ผลงานที่ดีอย่างไร หรือมากน้อยเพียงใด

นิติพล ภูตะโชติ (2557) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า การจูงใจเป็นพลังที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคลากร และเป็นแรงผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา การจูงใจ (Motivation) มาจากภาษาละติน “Mvers” ซึ่งมีความหมายว่า การเคลื่อนไหว ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นเรื่องของการกระตุ้นทำให้มนุษย์เกิดพฤติกรรม หรือเกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการ ความปรารถนา หรือเป้าหมายตามที่บุคลากรต้องการ

ภารดี อนันต์นาวี (2557) ได้ให้ความหมาย แรงจูงใจ ว่าคือสิ่งที่กระตุ้นให้อินทรีย์กระทำกิจกรรมหนึ่งอย่างมีจุดหมายปลายทาง ซึ่งอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกก็ได้ คือ แรงผลักดันที่ทำให้บุคคลกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จ หรือพูดว่าเป็นแรงชักนำจากสิ่งหนึ่งที่มาทำให้เราเกิดความต้องการ (Needs) เกิดแรงขับ (Drive) ความปรารถนา (Desire) ขึ้นมาให้บุคคลแสดงพฤติกรรม

ไปในแนวทางใดทางหนึ่ง แรงจูงใจเป็นกำลังก่อให้เกิดพฤติกรรม โดยการเร้าภายในตัวบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Vroom (1996) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการและแสดงการกระทำออกมา ตามปกติคนเรามีความสามารถในการทำงาน ทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่างหรือมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้นที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกได้นั้นคือแรงจูงใจ แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

Lunenburg (2000) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักที่ส่งผลต่อบุคคลที่สามารถอธิบายถึงทิศทางความพยายามของบุคคลที่พึงปรารถนาเพื่อให้ไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายเฉพาะ

Kotler and Armstrong (2002) รายงานว่า พฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นต้องมีสิ่งจูงใจ (Motive) หรือแรงขับดัน (Drive) เป็นความต้องการที่กดดันจนมากพอที่จะจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ความต้องการบางอย่างเป็นความต้องการทางชีววิทยา (Biological) เกิดขึ้นจากสภาวะตึงเครียด เช่น ความหิวกระหายหรือความลำบากบางอย่าง เป็นความต้องการทางจิตวิทยา (Psychological) เกิดจากความต้องการการยอมรับ (Recognition) การยกย่อง (Esteem) หรือการเป็นเจ้าของทรัพย์สิน (Belonging) ความต้องการส่วนใหญ่อาจไม่มากพอที่จะจูงใจให้บุคคลกระทำในช่วงเวลานั้น ความต้องการกลายเป็นสิ่งจูงใจ เมื่อได้รับการกระตุ้นอย่างเพียงพอจนเกิดความตึงเครียด

Moorhead และ Griffin (2004) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในทิศทางที่ต้องการ

Kinicki & Williams (2008) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาโดยเริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการจะมีผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลทำให้มนุษย์ได้รับรางวัล และผลของรางวัลทำให้มนุษย์พึงพอใจ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ส่วนหนึ่งในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เป็นแรงกระตุ้นหรือสิ่งเร้าที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในขณะนั้นด้วยความเต็มใจ มีความมุ่งมั่น และทุ่มเท เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ความสำคัญของแรงจูงใจ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551) ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจคนนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก

เพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีความชอบและความไม่ชอบ มีความต้องการ มีความเกียจคร้านและความขยันและมีความเบื่องานและรักงาน ฯลฯ แรงจูงใจเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของการปฏิบัติงานในองค์การและเป็นหน้าที่สำคัญ ประการหนึ่งของผู้บริหารในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย

กิจจา บานชื่น (2560) ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจทำให้พนักงาน ทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์การแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใดๆ ถ้ามนุษย์มีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็งและกระตือรือร้นจนสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปในแต่ละวัน

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานมากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือรักความพยายาม แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีมักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคน เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคลแสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อดิ้นรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จ บุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและมุ่งมั่นทำงานที่ตนได้รับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลนั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethnics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่ที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ และมีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักจะไม่มีเวลาเหลือพอที่จะให้คิดหรือทำในสิ่งที่ไม่ดี

Vroom (1970) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจ เพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยในการกระตุ้นการทำงานหรือปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร โดยแรงจูงใจคือเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรควรตระหนักและให้ความสำคัญ ซึ่งแรงจูงใจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่จะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สร้างความกระตือรือร้นอาศัยความสามารถและศักยภาพที่มีมาพัฒนางานอย่างเต็มความสามารถ กล่าวคือองค์กรใดที่มีทรัพยากรบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

3. ประเภทของแรงจูงใจ

ลักษณะของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน ประเภทของแรงจูงใจจึงมีหลายประเภทเช่นเดียวกัน จากการศึกษาของนักจิตวิทยาหรือนักวิชาการ ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจ ดังนี้

จันทร์ ชุ่มเมืองปัก (2546) แบ่งองค์ประกอบเป็น 2 ประการ คือ

1. ธรรมชาติของแต่ละบุคคล เพราะคนแต่ละคนไม่เหมือนกัน มีความแตกต่างในสิ่งที่เป็นธรรมชาติ เช่น กรรมพันธุ์ นิสัย อารมณ์ ความต้องการ ผิวพรรณ เป็นต้น แต่ธรรมชาติที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ คือ

1.1 แรงขับ (Drive) เป็นความตึงเครียดทางร่างกาย ที่ทำเกิดกิจกรรมที่จะบรรเทาหรือลดความตึงเครียดนั้นๆ เช่น ความหิว ความกระหาย ความรู้สึกทางเพศ ความต้องการที่เป็นความประสงค์อย่างรุนแรงจนกลายเป็นราคะ (Desire) เป็นต้น แรงขับเหล่านี้จะต้องก่อพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้แรงขับหายไป ซึ่งแรงเหล่านี้ มี 2 ประเภท ด้วยกัน

1.1.1 แรงขับภายในร่างกาย (Primary Drive) หรือว่าแรงขับปฐมภูมิ ได้แก่ แรงขับที่เกิดอยู่ภายในร่างกาย การเกิดแรงขับขึ้นในร่างกาย แปลว่าร่างกายขาดสภาวะสมดุลจนทำให้เกิดความรู้สึกต่างๆ เช่น หิว กระหาย ความรู้สึกทางเพศ หรือง่วงเหงา แรงจูงใจภายในร่างกายนี้ แต่ละคนจะไม่เท่ากันเท่ากัน

1.1.2 แรงขับภายนอกร่างกาย (Secondary Drive) หรือว่าแรงขับทุติยภูมิ คือแรงขับที่มาจากภายนอกร่างกาย ได้แก่ พวกแรงขับที่เกิดจากความต้องการด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์ และสังคม ซึ่งความต้องการของแต่ละบุคคลจะมีความสนใจความต้องการ และแรงกระตุ้นที่มากน้อยต่างกัน และเช่นกันแรงขับประเภทนี้มีได้ทั้งทางบวกและทางลบ

1.2 ความวิตกกังวล (Anxiety) ความวิตกกังวลเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เป็นเจตคติด้านอารมณ์ และเป็นความรู้สึกของบุคคลที่วาดภาพไปถึงอนาคตที่ยังมาไม่ถึงที่เรียกว่า Sentiment Concerning the Future พอเกิดความวิตกกังวลก็จะเกิดความกลัวต่างๆ

2. สถานการณ์ต่างๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อม เป็นองค์ประกอบที่ 2 ของแรงจูงใจ เนื่องจากองค์ประกอบที่ 2 เป็นเรื่องของสถานการณ์ต่างๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อม

สุรางค์ โค้วตระกูล (2553) ได้กล่าวว่า รูปแบบของแรงจูงใจ (Motivation Forms) บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ มีดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมให้ประสบผลสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตัวอย่างเช่น นักเรียนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะพยายามหาคะแนนสูงสุดในวิชาคณิตศาสตร์ จะไม่ทำคะแนน เพื่อรางวัลหรือเพราะต้องการความรักจากพ่อแม่หรือเพราะกลัวว่าพ่อแม่จะลงโทษ แต่ทำเพราะตนเองตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศให้แก่ตนเอง เช่น อยากจะเป็นนักคณิตศาสตร์ที่ดี ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1.1 มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure)

1.2 มีความทะเยอทะยานสูง

1.3 ตั้งเป้าหมายสูง

1.4 มีความรับผิดชอบในงานที่

1.5 มีความอดทนในการทำงาน

1.6 รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง

1.7 เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน

1.8 เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ เมื่อทำสิ่งใดเป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก ตั้งเป้าหมายต่ำ หลีกเลี่ยงการโต้แย้งและคล้อยตามผู้อื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้นพบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมาก มักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่าตนเอง “ขาด” ในบางสิ่งบางอย่าง ต้องการอาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น “ปมด้อย” เมื่อมีปมด้อยจึงพยายามสร้าง “ปมเด่น” ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะดังนี้

3.1 ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะก้าวร้าว

3.2 มักจะต่อต้านสังคม

3.3 แสวงหาชื่อเสียง

3.4 ชอบเสี่ยงทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่าง ๆ

3.5 ชอบเป็นผู้นำ

4. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Agression Motivation) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่นหรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบบุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

4.1 ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่

4.2 ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายวาจา

5. แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพา จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

5.1 ไม่มั่นใจในตนเองมั่นใจในเรื่องต่าง ๆ

5.2 ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล

5.3 ไม่กล้าเสี่ยง

5.4 ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

จันทรานี สงวนนาม (2553) ได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งของล่อโต ๆ มากระตุ้น ซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) หมายถึง ความต้องการให้เกิดแรงขับ แรงขับจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือ ความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) หมายถึง เป็นความต้องการชนิดหนึ่ง แต่จะทำให้เกิดแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ (Needs) หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) หมายถึง ความทะเยอทะยาน มักใหญ่ใฝ่สูงเป็นสิ่งที่ดีเป็นความต้องการ ความอยากได้ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) หมายถึง ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสนใจ สิ่งใดเป็นพิเศษก็จะมีความตั้งใจในการทำงานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันเร็ว

1.5 ทัศนคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อ

สิ่งใดสิ่งหนึ่งถือเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อ ผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

สมุทร ชำนาญ (2557) ได้การจำแนกประเภทของแรงจูงใจ ซึ่งแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) คือสิ่งผลักดันที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล เนื่องจากเป็นการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งปกติมีบุคคลอื่นเป็นผู้กำหนดมากกว่าการจูงใจที่กำหนดโดยบุคคลนั้นเอง การจูงใจภายนอกใช้สิ่งจูงใจเป็น 2 ลักษณะ คือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เช่น การกำหนดเงินค่าตอบแทน โบนัส เงินรางวัลจากการทำงาน การให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ นโยบายของหน่วยงาน การใช้วิธีการนิเทศ ติดตามและตรวจสอบประเมินผลการทำงานที่เหมาะสม การให้ความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย การจัดสวัสดิการของหน่วยงาน การให้การยอมรับบุคคลให้มีฐานะทางสังคม เป็นต้น

2. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ โดยตรงระหว่างงานกับผู้ปฏิบัติงาน โดยบุคคลผู้นั้นเป็นผู้กำหนดขึ้นมาเอง เช่น เกิดแรงจูงใจ เพราะเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน การต้องการความสำเร็จในงาน ทำงานนั้นเพราะเป็นงานที่ตนเองชอบ การอยากทำงานเพราะอยากท้าทายความสามารถของตนเอง หรือกิจกรรมนอกเหนือจาก เช่น การร่วมกิจกรรมด้านกีฬา หรือทำงานอดิเรกของแต่ละคนล้วนเกิดขึ้นจากการจูงใจภายในทั้งสิ้น

Clelland (1962) กล่าวว่า ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ในสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ที่จะพัฒนาให้เกิดความต้องการขึ้นในตัวบุคคล แบ่งได้ 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) ที่ต้องการมีความสามารถปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมจนบรรลุเป้าหมาย

2. ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for affiliation) ต้องการความรักใคร่ชอบพอเป็นมิตรกับบุคคลรอบข้าง

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power) ต้องการมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีอำนาจบังคับบัญชา ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก โดยแรงจูงใจภายในเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากองค์ประกอบภายในตัวบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ในลักษณะของความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Desire) ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความสนใจพิเศษ (Special Interest) และทัศนคติหรือเจตคติ (Attitude) และแรงจูงใจภายนอก เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับการกระตุ้นจากสิ่งจูงใจรอบตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็น การกล่าวคำชมเชย การให้รางวัลจากการทำงาน เป็นต้น

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องศึกษาและวิเคราะห์เพื่อนำมาปรับใช้ในการจูงใจบุคลากรให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญ ๆ จากนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ พัฒนาโดย อับราฮัม มาสโลว์ (Abrahum Maslow) เป็นนักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแบรนดีส์ ซึ่งทฤษฎีนี้ระบุว่าบุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุดไปยังระดับสูงสุด โดยแนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้มี 3 ประการ ดังนี้

1. บุคคลเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป

2. ความต้องการของบุคคลเป็นลำดับชั้นเรียงตามความสำคัญจากความต้องการพื้นฐาน ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน

3. เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการสนองตอบอย่างดีแล้ว บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไป

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ถูกจัดความต้องการของบุคคลออกเป็น 5 กลุ่ม โดยจัดแบ่งได้เป็น 5 ระดับจากระดับต่ำไปสูง ดังนี้

ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดถือว่าเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย หากพนักงานมีรายได้จากการปฏิบัติงานเพียงพอ ก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยมีอาหารและที่พักอาศัย เขาจะมีกำลังที่จะทำงานต่อ และการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสะอาด การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพ เป็นการตอบสนองต่อความต้องการในลำดับนี้ได้

ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ถือเป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว หมายถึง

ความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดจากอันตรายทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในงาน ในชีวิตและสุขภาพ การตอบสนองความต้องการนี้ต่อพนักงานทำได้หลายอย่าง เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ กฎระเบียบข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสหภาพแรงงาน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเป็นต้น

ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและความมั่นคงในการทำงานแล้ว คนเรามักจะต้องการความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น รวมทั้งการได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราก็มักจะต้องการสร้างสถานภาพของตนเองให้สูงเด่น มีความภาคภูมิใจและสร้างการนับถือตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตนเองและเกียรติยศความต้องการเหล่านี้ได้แก่ ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพเป็นต้น

ความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Self-actualization Needs) ซึ่งความต้องการนี้ เป็นความต้องการระดับสูงสุด หมายถึง ต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตนเอง ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด รวมไปถึงมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการงานเป็นต้น

ทฤษฎีลำดับความต้องการนี้ มาสโลว์แบ่งความต้องการเหล่านี้ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (deficiency needs) ซึ่งเป็นความต้องการระดับต่ำ ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพและความต้องการความปลอดภัย อีกกลุ่มหนึ่งเป็น ความต้องการก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง (growth needs) ได้แก่ ความต้องการทางสังคม เกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการเติมเต็มความสมบูรณ์ให้ชีวิต จัดเป็นความต้องการระดับสูง และอธิบายว่าความต้องการระดับต่ำจะต้องได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ส่วนความต้องการระดับสูง จะต้องได้รับการตอบสนองจากปัจจัยในตัวบุคคลเอง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีที่ศึกษาความเข้าใจแรงจูงใจและความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคล โดยจุดเริ่มต้นของกระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานขั้นพื้นฐาน จะมุ่งความปลอดภัย เมื่อตนเองปลอดภัยแล้วก็จะเกิดความผูกพันในสังคม รวมถึงองค์การที่ตนเองทำงานอยู่ การพยายามให้กลุ่มยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หลังจากนั้นความต้องการด้านความสมหวังในชีวิตก็จะมีความรุนแรงขึ้น บุคคลจึงมีความพยายามแสดงความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นความต้องการจึงเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเพื่อที่จะได้ประสบความสำเร็จดังที่คาดหวังไว้

2. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรเดริก เฮอร์ซเบริ์ก (Herzberg' Two Factor Theory)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรเดริก เฮอร์ซเบริ์ก (Fedrick Herzberg, 1959) ได้มีการพัฒนาโดย เฟรเดริก เฮอร์ซเบริ์ก (Fedrick Herzberg) ในปี ค.ศ. 1950-1959 เป็นทฤษฎีหนึ่งที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในบรรดานักบริหาร ที่เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ "ตัวกระตุ้น" (Motivators) และ "การบำรุงรักษา" (Hygiene) โดยสองปัจจัยนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ในการบริหารตนและบริหารงาน

เฮอรซ์เบอร์ก ได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์ความพอใจและไม่พอใจทำงานกับนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรมและธุรกิจ 11 แห่ง ของเมืองพิสเบอริ์ก ผลการศึกษาสรุปได้ว่าความพอใจในการทำงานมิได้หมายความว่าบุคคลนั้นมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยการที่บุคคลพอใจในการทำงานส่งผลให้บุคคลไม่ค่อยจะลาออกจากงานหรือไม่ค่อยมีความคิดจะหยุดงาน แต่อาจไม่มีส่วนต่อความมุ่งมั่นทำให้งานเจริญก้าวหน้า แต่ถ้าบุคคลใดมีแรงจูงใจในการทำงานบุคคลนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดี (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) ซึ่งกล่าวได้ว่าทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรเดริก เฮอร์ซเบริ์ก ประกอบไปด้วย (1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ (2) ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของบุคลากรที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดไว้ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างหรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์การ ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์การ การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้น เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

1.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) ความน่าสนใจของงานต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน เป็นงานที่ตรงกับความถนัดและความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ เป็นต้น

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่ต้องได้รับการตอบสนอง เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอจะทำให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้วจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารขององค์การ (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ได้แก่ นโยบายการควบคุม ดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการวิธีการบริหารงานขององค์การ มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงาน

ร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6 ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความสำคัญของงานต่อองค์การ เป็นต้น

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ ความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาดขององค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น ห้องทำงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อการทำงาน

2.10 ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfare) คือ ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับการทำงานให้องค์การ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานให้เหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรมเป็นที่พอใจของบุคลากร นอกจากนี้ ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับบุคลากรที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การ หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนหรือพักร้อน เงินช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส เป็นต้น

ตาราง 1 แนวคิดของเฟรเดริก เฮอร์ซเบริ์ก (Herzberg' Two Factor Theory) เกี่ยวกับปัจจัยของแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยตัวกระตุ้น (Motivation Factors)	ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)
1. ความสำเร็จในการทำงาน	1. นโยบายการบริหารงาน
2. ด้านการยอมรับนับถือ	2. วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล
4. ความรับผิดชอบ	4. สภาพการทำงาน
5. ความก้าวหน้าในงาน	5. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรเดริก เฮอร์ซเบริ์ก (Fedrick Herzberg) สามารถแบ่งปัจจัยเป็น 2 ด้าน อันได้แก่ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ ถือว่าเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติเชิงบวกทำให้เกิดเป็นแรงจูงใจที่แท้จริง ส่วนอีกปัจจัย คือ ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจของบุคคลในการปฏิบัติงาน โดยที่ปัจจัยทั้งสองล้วนมีองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ซึ่งถือว่าปัจจัยดังกล่าวผู้นำหรือผู้บริหารควรรู้จักการนำไปปรับใช้องค์กรเพื่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม

3. ทฤษฎีแรงจูงใจของ McGregor

มณฑล รอยตระกูล (2546) ได้กล่าวถึง ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor ซึ่งมีฐานความคิดจากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's/hierarchy/of needs) หลักพื้นฐานในการนำไปใช้ในการจูงใจแนวคิดของทฤษฎีนี้แบ่งผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็น 2 กลุ่มตาม ทฤษฎี X และทฤษฎี Y กล่าวคือ ทฤษฎี X ถ้าเปรียบกับทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ แล้วทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ คือ ความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัยจากเหตุที่เชื่อว่าคนงานไม่ชอบทำงานพยายามหลีกหนีงานเห็นแก่ตัว ไม่เอาใจใส่ต่อองค์การ และมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ส่วนทฤษฎี Y มีลักษณะตรงข้ามกับทฤษฎี X คือจะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับสูง เช่น

ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการการยอมรับ และความต้องการความสำเร็จในชีวิตจากเหตุที่เชื่อว่าคนงานมีความรับผิดชอบงานเองต้องการพัฒนาตัวเองเห็นว่าการทำงานมีความสนุกสนาน ดังนั้นแนวการบริหารด้านการจูงใจจึงไม่สามารถจะใช้การออกคำสั่ง การควบคุมการปูนบำเหน็จรางวัล การลงโทษทางวินัย แต่จะเป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมคนงานจะควบคุมและสั่งการด้วยตนเองเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ เขายอมรับว่าเป้าหมายและกิจกรรมของฝ่ายบริหารนั้นจะต้องเข้ากันได้กับความต้องการหรือเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการตอบสนองความต้องการระดับสูงนั้นจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานแต่ละคน

ตาราง 2 การเปรียบเทียบลักษณะของคนตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วขี้เกียจ	1. คนงานโดยมากมีความสุขกับการทำงาน
2. คนงานสนใจเฉพาะงานที่เป็นของตนเอง	2. คนงานชอบที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในงานต่างๆ
3. คนงานชอบถูกลงโทษเพื่อเพิ่มผลงาน	3. การลงโทษไม่ได้ส่งผลให้ผลผลิตเพิ่ม
4. คนงานไม่สนใจในงานที่ตนทำเท่าไหร่	4. คนงานสนใจในงานที่ตนทำ
5. โดยพื้นฐานคนงานขี้โกง	5. โดยพื้นฐานแล้วคนงานจริงใจกับงาน
6. ระเบียบวินัยสามารถช่วยเพิ่มผลผลิต	6. คนงานจะมีความรับผิดชอบต่องานเอง
7. คนงานไม่สนใจเป้าหมายขององค์การ	7. คนงานสนใจในเป้าหมายขององค์การ
8. คนงานไม่มีความรับผิดชอบต่องาน	8. คนงานมีความรับผิดชอบต่องาน

McGregor (1960) ได้เสนอสมมติฐานความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์การเป็น 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X กล่าวถึงธรรมชาติของคนในลักษณะที่ไม่ดีไว้ ดังนี้

1. โดยปกติวิสัยแล้ว คนไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็จะพยายามหลบหลีกเลี่ยงทันที

2. เพราะเหตุที่คนมีนิสัยไม่ชอบทำงาน ทุกคนชอบจะถูกบังคับสั่งการและมีบทลงโทษอันเป็นการจูงใจทางลบไว้เพื่อให้พวกเขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. คนทั่ว ๆ ไปชอบให้มีผู้แนะนำ ไม่อยากมีความรัก ชอบไม่มีความพยายามที่จะพัฒนาตนเอง หรือไม่มีความทะเยอทะยานใฝ่รู้ใฝ่เรียน แต่ต้องการความปลอดภัย ความมั่นคงในอาชีพการงาน ชอบทำงานเบา ๆ แต่ได้รับค่าตอบแทนที่สูง

ทฤษฎี Y กล่าวถึงธรรมชาติของคนในลักษณะที่ดีไว้ ดังนี้

1. โดยปกติวิสัยแล้ว คนรักที่จะทำงานด้วยความรับผิดชอบ

2. เพราะเหตุที่คนทำงานและมีความรับผิดชอบ จึงควบคุมตนเองให้สามารถทำงานได้สำเร็จ การควบคุมภายนอก การคาดโทษไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ควรจะเกิดการเรียนรู้การยอมรับและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น

4. คนจะมีความทะเยอทะยานและสนใจในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความคิดทักษะ เทคนิควิธีการทำงาน ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเป็นลำดับ

5. มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับความนึกคิด ความรอบคอบ และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาองค์การ

6. ภายใต้สภาพเงื่อนไขของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่นี้ ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็น

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี x ผู้บริหารจะพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการสั่งการโดยตรง การจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนทางด้านการเงินและผลประโยชน์อื่น ๆ การใช้ระเบียบและหน้าที่ และคุกคามด้านการลงโทษ ผู้บริหารจะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจ คือ การตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการขั้นพื้นฐานเท่านั้น ส่วนลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และการใช้แนวทางที่เหมาะสม แล้วคนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเองแรงจูงใจ คือ ความรับผิดชอบ ซึ่งมีอยู่ทุกคน ผู้บังคับบัญชาเพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเองควบคู่กันไปกับความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ

จากทฤษฎีแรงจูงใจของ McGregor กล่าวได้ว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y มีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ทฤษฎี X มีลักษณะการทำงานแบบเข้มงวด และและทฤษฎี Y มีลักษณะการทำงานแบบอิสระ ซึ่งทฤษฎี X และทฤษฎี Y สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการจูงใจการปฏิบัติงานของข้าราชการครูได้ กล่าวคือ นำทฤษฎี X ไปใช้เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของครูเพื่อให้เป็นระบบและใช้ปัจจัยพื้นฐานทางวัตถุ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือรางวัล เพื่อจูงใจการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้ามก็ควรนำทฤษฎี Y ไปใช้ควบคู่กัน

เพื่อให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงาน ด้วยการใช้ปัจจัยทางด้านจิตใจเป็นสิ่งจูงใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเต็มใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Victor H. Vroom)

ทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอโดย Victor Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงานโดยVroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการ เพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปไม่ได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้นรวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม โดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและ การให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

V=Valance หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้(เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

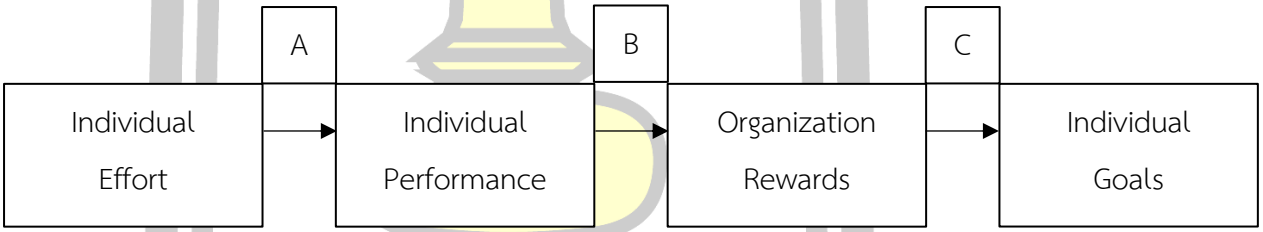
E= Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน, คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ และคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยโดย

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้ โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา



A = Effort performance linkage

B = Performance reward linkage

C = Attractiveness

ภาพประกอบ 2 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Victor H. Vroom)

มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ (Schermerhorn, Hunt and Osborn 2003 : 118) หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

2. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวก

ซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ความท้าทาย

แนวทางในการจัดสรรรางวัลภายนอก มีดังนี้

1. ระบุถึงพฤติกรรมที่พึงพอใจให้ชัดเจน
2. ธำรงรักษาการให้รางวัลที่มีศักยภาพที่จะช่วยให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก
3. คิดเสมอว่าบุคคลจะมีความแตกต่างกัน จึงต้องให้รางวัลที่มีคุณค่าเชิงบวกสำหรับแต่ละบุคคล
4. ให้แต่ละบุคคลรู้อย่างชัดเจนถึงสิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ต้องการ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน
5. การจัดสรรรางวัลให้อย่างทันทีทันใดเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงพอใจ
6. จัดสรรรางวัลให้ตามตารางที่กำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Victor H. Vroom) คือ กระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงานโดยVroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน มีรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานดังนี้ V=Valance หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล I = Instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) E= Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง ดังนั้นบุคคลจะทำงานให้สำเร็จหรือไม่ประการใด ย่อมขึ้นอยู่กับจิตภาพและความเชื่อของเขาว่าเขาต้องการหรือไม่ต้องการอะไร และจะใช้กลยุทธ์อะไรในอันที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่เขาเลือกทางเดินเอาไว้

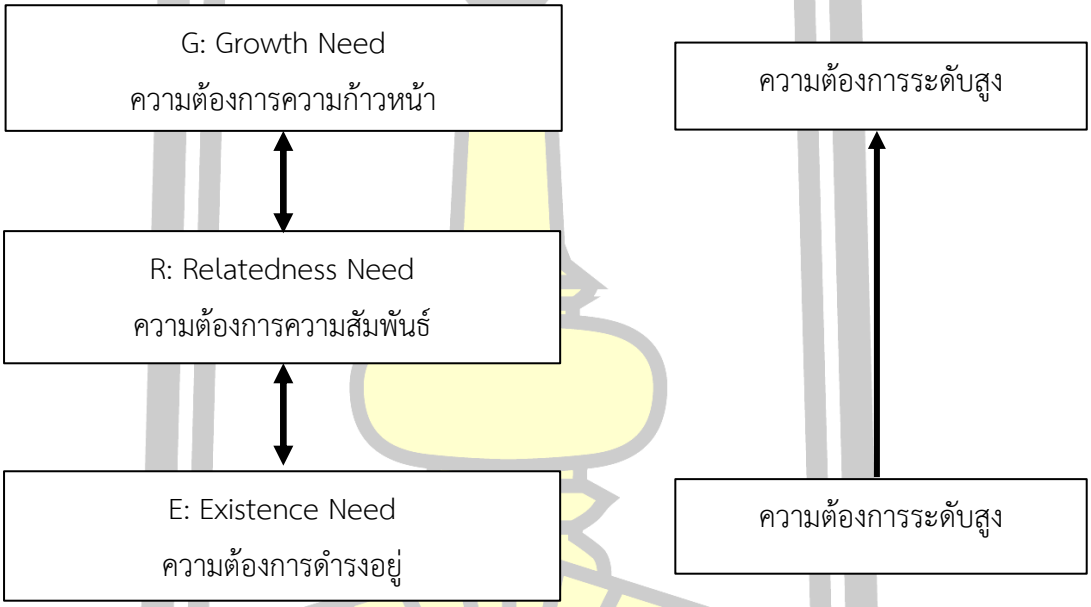
5. ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer)

เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer, 1969) ได้เสนอทฤษฎีว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ขึ้นมาเรียกว่า ทฤษฎี อี. อาร์. จี. (ERG Theory) ซึ่งคลายคลึงกับแนวคิดของมาสโลว์ แต่เขาได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการเพื่อดำรงชีพ (Existence needs :E) เป็นความต้องการที่จำเป็นในการอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ความต้องการเพื่อดำรงชีพนี้เทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการทางด้านความปลอดภัยของมาสโลว์นั่นเอง

2. ความต้องด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness needs :R) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับสังคมรอบด้าน เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตาม ความต้องด้านความสัมพันธ์ทางสังคมนี้ถ้าเทียบกับความต้องการที่มาสโลว์กำหนดไว้ ก็คือ ความต้องการสังคมและความรัก

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs : G) เป็นความต้องที่จะพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าต้องการเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม บุกเบิก และใช้ศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุด ความต้องการประเภทนี้เหมือนกับความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตของมาสโลว์



ภาพประกอบ 3 ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer)

ทฤษฎี ERG นี้จะมีข้อสมมติฐาน 3 ประการ เป็นกลไกสำคัญ คือ

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง นั่นคือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อยความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนน้อยเกินไป ความต้องการด้านเงินเดือนก็จะยังมีอยู่สูง

2. ขนาดของความต้องการ ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า (เช่น ความต้องการเพื่อดำรงชีพ) ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว ก็ยิ่งจะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่า (เช่น ความต้องการความเจริญก้าวหน้า) มีมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้ากลุ่มงานได้รับ

การตอบแทนด้านค่าจ้างแรงงานและอื่นๆ (ความต้องการเพื่อดำรงชีพ) มากพอแล้ว หัวหน้ากลุ่มงานคนนั้นก็จะต้องได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (ความสัมพันธ์ทางสังคม)

3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมากอุปสรรคติดขัดได้รับการตอบสนองน้อยก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไปมีความสำคัญมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้ากลุ่มงานไม่มีโอกาสได้เปลี่ยนไปทำงานใหม่ที่ท้าทายหรือรับตำแหน่งใหม่ (ความเจริญก้าวหน้า) เมื่อเป็นเช่นนั้นหัวหน้ากลุ่มงานคนนี้ก็จะหันมาสนใจและต้องการที่จะได้รับความอบอุ่นสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง (ความสัมพันธ์ทางสังคม)

จากทฤษฎีของ ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Claytor Alderfer) สรุปได้ว่า ความต้องการของมนุษย์ จำเป็นต้องการเพื่อดำรงชีพ (Existence needs :E) เป็นความต้องการที่จำเป็นในการอยู่รอดของชีวิต มีความต้องด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness needs :R) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับสังคม มีความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs : G) เป็นความต้องที่จะพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า สิ่งเหล่านี้คือแรงจูงใจเพื่อตอบสนองความของมนุษย์

6. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (McClelland Need to Achieve Theory)

McClelland (1961) ได้สร้างทฤษฎีความต้องการ โดยกล่าวว่าความต้องการของคนมาจากการเรียนรู้มากกว่าอย่างอื่น ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้นี้มีอิทธิพลจูงใจทำให้คนแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีต้องการการเรียนรู้ของ McClelland จัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีเนื้อหา เนื่องจากเป็นการศึกษาให้เข้าถึงแรงผลักดันแรงจูงใจภายในตัวบุคคลที่ทำให้เกิดการแสดงพฤติกรรมออกมา โดยความต้องการของบุคคล

ทฤษฎีดังกล่าวอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จไม่ได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของตนเอง ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อทำสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่น ๆ ต่อไปให้สำเร็จ หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว ในช่วงปี ค.ศ.1940 นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็นจากการศึกษาวิจัยของ McClelland ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลดังนี้

1. ความต้องการสำเร็จ (Achievement Needs) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว บุคคลเหล่านี้จะมีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูง จะฉลาดในการเป้าหมายระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอันไม่เป็นสภาพที่สูงหรือต่ำกว่าศักยภาพเขาจนเกินไป ทำให้บุคคลนั้นสามารถใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างเต็มที่ (McClelland, 1962) ได้แสดงถึงคุณลักษณะของคนที่มีความต้องการสำเร็จสูง ดังนี้

1.1 มีความปรารถนาแรงกล้า (Strong Desire) ที่จะรับภาระหรือความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานไม่เกี่ยงหรือเลี่ยงงาน พยายามค้นหาว่าปัญหาเกิดจากที่ใด จะแก้ไขโดยวิธีใด อย่างไร ดังนั้นบุคคลผู้นั้นมีแนวโน้มที่จะทำงานคนเดียวแทนที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น แต่ถ้างานนั้นต้องการความร่วมมือจากหลาย ๆ คน บุคคลผู้นั้นมีแนวโน้มที่จะเลือกผู้ร่วมงานที่มีความสามารถมากกว่าความเป็นมิตรหรือพรรคพวกกัน

1.2 มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง จะตั้งเป้าหมายไว้สูงกว่าปกติและชอบเสี่ยงกับเป้าหมายนั้น เขาจะโชว์ความสามารถให้เห็นอย่างสมเหตุสมผล มีความสุขและสนุกกับการทำงานมากกว่าผู้อื่น ถ้างานนั้นท้าทายความสามารถของเขา

1.3 มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะให้บุคคลอื่นประเมินหรือบอกสิ่งที่เขาทำว่าเขาทำไปได้ดีแค่ไหน เขาจะกังวลหรืออยากรู้ผลที่จะป้อนกลับมาให้ทราบ ไม่ว่าจะออกมาในรูปความสำเร็จหรือความล้มเหลวก็ตาม

ทั้งนี้ McClelland พบว่า เงินไม่ได้มีอิทธิพลมากนักต่อบุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง ในห้องทดลองเขาพบว่าคนพวกนี้จะกระทำอย่างดีไม่ว่าจะมีเงินเป็นสิ่งจูงใจหรือไม่ก็ตาม ตรงกันข้ามกับคนที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำจะทำงานได้ไม่ดีถ้ามีเงินน้อย แต่ยังสรุปไม่ได้ว่าเงินไม่สำคัญกับบุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงเพราะเงินเป็นตัวบ่งบอกถึงความสำเร็จและเงินยังนำมาซึ่งการยอมรับจากผู้อื่นอีกด้วย

2. ต้องการความผูกพัน (Affiliation Needs) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ต้องการความผูกพัน บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์ความร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นไว้ ชอบสนุกสนานกับงานเลี้ยงและกิจกรรมทางสังคม

McClelland (1975) ได้สรุปลักษณะของคนที่ต้องการความรัก ความผูกพัน ความพอใจสูงว่ามีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อการยอมรับความผูกพัน การให้ความเชื่อมั่นหรือให้กำลังใจ

2. เป็นคนที่มีแนวโน้มที่จะปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นตามปรารถนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากเพื่อนที่มีคุณค่าสำหรับเขาแม้ได้รับการกดดันก็ตาม

3. เป็นคนที่ใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่นอย่างจริงจัง หรือเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้อื่นนั่นเอง

3. ความต้องการอำนาจ (Power Needs) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการทางอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนเองมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

McClelland ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าความต้องการอำนาจทางสังคมจะมีผลที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้กระบวนการบริหารประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าความต้องการสัมฤทธิ์ผลจะมีความจำเป็นต่อการดำเนินกิจการในระยะก่อตั้ง แต่ไม่จำเป็นต่อองค์กรขนาดใหญ่ฉะนั้นบุคคลที่มีความต้องการอำนาจทางสังคมสูงมุ่งที่จะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ดังนั้นทฤษฎีความต้องการของ McClelland ช่วยเป็นแนวทางในการจัดการของคณะผู้บริหารเพื่อที่จะเลือกใช้เป็นแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดการสมาชิกขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ McClelland กล่าวว่า ทุกคนมีความต้องการทั้ง 3 ด้านอยู่ภายในตัวแต่มีระดับมากน้อยแตกต่างกัน โดยที่บุคคลใดมีความต้องการด้านใดสูงก็จะแสดงออกมาให้เห็นชัดเป็นบุคลิกภาพส่วนบุคคลทำให้มีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ในระยะแรกให้ความสำคัญกับแรงจูงใจด้านที่ต้องการความสำเร็จมากเพราะเป็นความต้องการที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อการทำงานมากที่สุดประมาณ 15 ปีต่อมา McClelland และเพื่อน ๆ เริ่มให้ความสำคัญกับแรงจูงใจที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในงาน และได้ศึกษาให้ผู้นำองค์กรหรือบริษัทขนาดใหญ่ที่มีระบบการบริหารและสายการบังคับบัญชาเป็นระดับชั้น พบว่าผู้นำที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จสูงไม่ได้ทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จหรือทำงานอย่างมีประสิทธิผล เพราะผู้นำเหล่านี้มุ่งทำงานให้ดีด้วยตัวเขาเอง แต่การเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีการทำงานโดยอาศัยผู้บังคับบัญชาการที่จะทำให้พวกเขาทำงานให้ จึงเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำเป็นส่วนใหญ่จึงทำให้ McClelland มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญกับแรงจูงใจด้านการต้องการอำนาจ โดยไม่ทิ้งแรงจูงใจด้านความผูกพัน เพราะการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำเช่นกัน

สามารถสรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีของ McClelland คือ คุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความต้องการอยู่ 3 ประเภท คือ ความต้องการด้านความสำเร็จ (Achievement Needs) ต้องการด้านความผูกพัน (Affiliation Needs) และความต้องการด้านอำนาจ (Power Needs) ซึ่งโดยแรงจูงใจทั้งหมดนี้ล้วนมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งผู้นำหรือ

ผู้บริหารจะต้องนำไปปรับใช้ เพื่อการกระตุ้นการทำงานของบุคคลากรในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดตามเป้าหมายขององค์กร

7. ทฤษฎีของ Huse and Cumming

ทฤษฎีของ Huse และ Cumming (1985) ได้วิเคราะห์ลักษณะแรงจูงใจและเสนอว่า ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ 8 ด้าน ดังนี้

1. ผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม (Adequate and fair compensation) หรือรายได้และประโยชน์ตอบแทน หมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอ และสอดคล้องกับมาตรฐานผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีความเหมาะสม และเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบรายได้จากงานอื่น ๆ

2. สิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย (Safe and healthy environment)หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ได้ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย

3. การพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of human capacities) หรือโอกาสพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำโดยพิจารณาจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ได้ใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลาย งานที่มีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติเป็นตัวเองในการทำงาน งานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ และงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน

4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Growth and security) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพ และตำแหน่งอย่างมั่นคง

5. บูรณาการทางสังคม (Social integration) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

6. ประชาธิปไตยในการทำงาน (Constitutionalism) หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม พนักงานได้รับการเคารพในสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังข้อคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศขององค์การมีความเสมอภาคและยุติธรรม

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน (Total life space) หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุล ในช่วงของชีวิตระหว่างช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียดจากภาระหน้าที่รับผิดชอบ

8. ความภูมิใจในองค์การ (Organizational pride) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีชื่อเสียงและได้รับรู้ว่าองค์การอำนวยประโยชน์และรับผิดชอบต่อสังคม

จากทฤษฎีของ Huse and Cumming สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลแบ่งได้ 2 ด้าน คือ แรงจูงใจทางด้านภายในจิตใจ เช่น ความรัก ความสัมพันธ์ ความอบอุ่น และความยุติธรรม เป็นต้น และแรงจูงใจทางด้านวัตถุ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน ตำแหน่ง ความมั่นคง สภาพแวดล้อม และความปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน จะนำมาสู่คุณภาพของงานและองค์กรในอนาคต

8. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเสนาะ ติเยาว์

เสนาะ ติเยาว์ (2529) มีแนวคิดที่พัฒนาขึ้นจากหลักการของ ระบบ (System) ซึ่งมองการศึกษาเป็นองค์รวมที่มีส่วนประกอบต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสำเร็จในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

แนวคิดสำคัญของทฤษฎีระบบการศึกษา

1. องค์ประกอบของระบบการศึกษา เสนาะ ติเยาว์ มองว่าระบบการศึกษาประกอบด้วยส่วนย่อยต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ผู้เรียน ครู สื่อการสอน งบประมาณ นโยบายการศึกษา กระบวนการ (Process) เช่น กระบวนการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การประเมินผล ผลผลิต (Output) เช่น คุณภาพผู้เรียน ความสำเร็จทางการศึกษา ทักษะและความสามารถของผู้เรียน และ ผลลัพธ์ (Outcome) ผลกระทบที่เกิดขึ้นในระยะยาวต่อสังคมและเศรษฐกิจ

2. ลักษณะเชิงโต้ตอบของระบบ เสนาะ ติเยาว์ มองว่าการศึกษามีลักษณะเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งมีการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น นโยบายรัฐ ความต้องการของตลาดแรงงาน และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ระบบการศึกษาจึงต้องปรับตัวเพื่อรองรับปัจจัยภายนอกเหล่านี้

3. เป้าหมายของระบบการศึกษา เป้าหมายของระบบการศึกษาตามทฤษฎีของเสนาะ ติเยาว์ คือ การพัฒนาคุณภาพมนุษย์ในทุกมิติ ได้แก่ มิติทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ มิติทางจริยธรรม เพื่อสร้างพลเมืองที่มีคุณธรรม และ มิติทางสังคม เพื่อส่งเสริมความเป็นพลเมืองที่ดีและมีส่วนร่วมในสังคม

4. การบูรณาการ เสนาะ ติเยาว์ เน้นการบูรณาการระหว่างระบบย่อยต่าง ๆ เช่น ระบบการจัดการเรียนการสอน ระบบบริหารจัดการ และระบบสนับสนุน เพื่อให้การศึกษามีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

5. การประเมินผลในเชิงระบบ เสนาะ ติเยาว์ ให้ความสำคัญกับการประเมินระบบการศึกษาที่ครอบคลุมทุกมิติ โดยเน้นทั้งการประเมินผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

การประยุกต์ใช้

การวางแผนการศึกษาระดับชาติ : ทฤษฎีระบบของเสนาะถูกใช้เพื่อออกแบบนโยบายที่คำนึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการศึกษาและการพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคม

การบริหารสถานศึกษา : การจัดการเรียนการสอนและทรัพยากรในสถานศึกษาบนพื้นฐานของระบบที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและผู้เรียน

เสนาะ ติเยาว์ มีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารจัดการองค์กรทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และแนวคิดของเสนาะ ติเยาว์ มีการอ้างอิงกับทฤษฎีจิตวิทยาแรงจูงใจ และนำมาปรับใช้ในบริบทของการศึกษาและการทำงานในระบบราชการไทย

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ เสนาะ ติเยาว์

1. แรงจูงใจภายในและภายนอก เน้นว่าการจูงใจในการทำงานของบุคคลเกิดจากสองปัจจัยสำคัญ คือ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เช่น ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จ และความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง และ แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เช่น ค่าตอบแทน การยอมรับจากผู้อื่น โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุน

2. การสร้างแรงจูงใจผ่านเป้าหมายที่ชัดเจน กล่าวถึงความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

3. การยกย่องและสร้างการยอมรับ การยกย่องและชื่นชมความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบที่เหมาะสม เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลรู้สึกว่าการทำงานของเขามีคุณค่า

4. การเชื่อมโยงแรงจูงใจกับการพัฒนาบุคลากรในงาน กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และจริยธรรม เพื่อให้บุคคลรู้สึกว่าตนเองมีศักยภาพในการเติบโต และสามารถมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร

การประยุกต์แนวคิด

การบริหารโรงเรียน: การสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรในการทำงาน โดยการกำหนดเป้าหมายร่วมของโรงเรียน และการส่งเสริมความสัมพันธ์ในทีม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: เน้นการสร้างความสมดุลระหว่างแรงจูงใจภายใน (เช่น ความภาคภูมิใจในงาน) และแรงจูงใจภายนอก (เช่น สิทธิประโยชน์และการยอมรับ)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ เสนาะ ติเยาว์ เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงแรงจูงใจกับระบบการทำงานและการพัฒนาบุคคลในบริบทขององค์กร โดยใช้แนวคิดที่ผสมผสานระหว่างปัจจัยภายในและภายนอกในการสร้างแรงจูงใจ โดยมีมิติของระบบเป็นแนวคิดเรื่องแรงจูงใจ ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการทำงานที่มีปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน เช่น บทบาทของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากรที่มีอยู่ มีความสำคัญของการบูรณาการ เน้นการบูรณาการระหว่างแรงจูงใจส่วนบุคคล (Intrinsic) กับปัจจัยส่งเสริมภายนอก (Extrinsic) โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรและความพึงพอใจในงานของบุคลากร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งสร้างแรงจูงใจผ่านกระบวนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ซึ่งเป็นการวางรากฐานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาว

9. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของพรรณี ชูทัย เจนจิต

พรรณี ชูทัย เจนจิต (2546) เป็นนักวิชาการที่มีผลงานเกี่ยวกับ ทฤษฎีแรงจูงใจ โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและสถานศึกษา มุ่งเน้นความสนใจเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อการทำงานและความสำเร็จของบุคคล โดยได้พัฒนาหรือเชื่อมโยงแนวคิดกับทฤษฎีแรงจูงใจที่มีอยู่เพื่อปรับใช้ในบริบทขององค์กรไทย

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจของพรรณี ชูทัย เจนจิต

1. แรงจูงใจในบริบทการศึกษาและการทำงาน ถูกมองว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและผลลัพธ์ในการทำงาน โดยแรงจูงใจมีทั้งปัจจัยภายใน (Intrinsic Motivation) เช่น ความสนใจในงาน และปัจจัยภายนอก (Extrinsic Motivation) เช่น ค่าตอบแทน การส่งเสริมจากผู้บริหาร

2. การเชื่อมโยงทฤษฎีคลาสสิกกับการปฏิบัติ โดยได้นำทฤษฎีแรงจูงใจที่มีชื่อเสียง เช่น ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ซึ่งเน้นแยกระหว่างปัจจัยจูงใจ (Motivators) และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow มาประยุกต์ใช้เพื่ออธิบายว่าแรงจูงใจในการทำงานสามารถสร้างและส่งเสริมได้อย่างไรในบริบทองค์กรไทย

3. แนวคิดเรื่องการพัฒนาบุคคลผ่านแรงจูงใจ ว่าแรงจูงใจไม่เพียงแค่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดีขึ้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาตนเองของบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตขององค์กรโดยรวม

4. การสร้างแรงจูงใจในองค์กร แนะนำวิธีการสร้างแรงจูงใจในองค์กร เช่น การให้รางวัลที่เหมาะสมกับผลงาน การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

5. การประยุกต์ใช้ในระบบการศึกษา มีแนวคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้แนวทางการสร้างแรงจูงใจเพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานของครูและบุคลากร เช่น การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพและการยอมรับในผลงาน

การบริหารงานบุคคล

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน การบริหารงานบุคคลไม่ได้จำกัดเพียงการจัดการด้านแรงงานหรือผลประโยชน์เท่านั้น แต่ต้องมุ่งเน้น การพัฒนาศักยภาพของบุคคลในทุกมิติ ได้แก่ ความรู้และทักษะความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงจูงใจ อันได้แก่ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เน้นความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกภาคภูมิใจและการได้รับการยอมรับ และ แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม โดยความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในงานผ่านการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และการสร้างความไว้วางใจในองค์กร

3. การบริหารเชิงระบบ (System-Based Management) การบริหารงานบุคคลต้องมองในลักษณะของระบบที่เชื่อมโยงกัน เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและยุติธรรม

4. การจัดการความหลากหลายในองค์กร (Diversity Management) มุ่งเน้นความสำคัญของการบริหารบุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายทั้งในด้านอายุ เพศ วัฒนธรรม และมุมมอง โดยมุ่งสร้างความสามัคคีผ่านการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการบริหารบุคคลแบบตะวันตกกับบริบทไทย เชื่อว่าทฤษฎีการบริหารบุคคลจากตะวันตก เช่น ทฤษฎีของ Maslow, Herzberg, และ McGregor สามารถนำมาปรับใช้กับสังคมไทยได้ แต่ต้องคำนึงถึง ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมไทย เช่น ความสัมพันธ์เชิงลำดับชั้น การให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล และการสร้างความไว้วางใจระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การบริหารเชิงคุณธรรม (Ethics-Based Management) เน้นว่า

การบริหารงานบุคคลต้องยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรม เช่น การให้ความเท่าเทียม การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมคุณธรรม

พรรณี ชูทัย เจนจิต มีแนวคิดการสร้างแรงจูงใจเชิงบริบทไทย ซึ่งเน้นความเหมาะสมของปัจจัยจูงใจในสถานการณ์ของไทย โดยคำนึงถึงปัจจัยทางวัฒนธรรม องค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการมุ่งเน้นบริบทไทย เน้นว่าการสร้างแรงจูงใจในประเทศไทยต้องคำนึงถึงปัจจัยเฉพาะ เช่น วัฒนธรรมองค์กรแบบอุปถัมภ์ (Patronage Culture) ความสัมพันธ์เชิงลำดับขั้น และการเน้นความสำคัญของกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล รวมทั้งการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย ได้เสนอแนวทางการสร้างแรงจูงใจผ่านการบริหารจัดการที่เหมาะสม เช่น การให้รางวัล การสนับสนุนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดของ พรรณี ชูทัย เจนจิต เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคคลในทุกมิติ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และปรับใช้ทฤษฎีสากลให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กรได้ เพื่อให้บริบทของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและสถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตรงตามองค์กรหรือสถานศึกษากำหนด

10. ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจของวัลลภ ปิยะมโนธรรม

วัลลภ ปิยะมโนธรรม (2550) เป็นนักจิตวิทยาที่มีผลงานโดดเด่นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสุขภาพจิต ซึ่งแนวคิดของเขาเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลและการสร้างแรงจูงใจ โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานเป็นหัวใจหลักในการบริหาร แนวคิดเหล่านี้ได้ถูกประยุกต์ใช้ทั้งในภาคการศึกษาและองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทย

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจและการบริหารงาน

1. การเข้าใจมนุษย์ในฐานะทรัพยากรสำคัญขององค์กร ถูกมองว่าการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากการเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ความต้องการพื้นฐาน ความคาดหวังในชีวิต และเป้าหมายส่วนตัว เน้นความสำคัญของการสร้างสมดุลระหว่าง เป้าหมายขององค์กร กับ เป้าหมายส่วนตัวของพนักงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

2. การสร้างแรงจูงใจในงาน อธิบายว่าแรงจูงใจในการทำงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เกิดจากความรู้สึกดีต่อเนื้องาน เช่น ความสนใจ ความท้าทาย และความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และ แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก เช่น เงินเดือน รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง หรือการยอมรับ

จากผู้อื่น เน้นว่าการสร้างแรงจูงใจภายในมีความสำคัญมากกว่าในระยะยาว เพราะช่วยให้พนักงานมีความสุขกับงานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน เชื่อว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กร จึงเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ผ่านกระบวนการต่อไปนี้ การให้โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ การส่งเสริมให้พนักงานรู้จักศักยภาพของตนเอง (Self-Awareness) และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร

4. การบริหารงานด้วยความสุข (Happiness Management) เสนอว่าการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพต้องเน้นสร้างความสุขให้แก่พนักงาน เพราะความสุขในงานช่วยส่งเสริมแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงาน การสร้างความสุขในองค์กรทำได้โดยการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรและสนับสนุน รวมถึงการให้รางวัลที่เหมาะสม วัลลภ ปิยะมโนธรรม ยังกล่าวว่า “ ความสุขจากการทำงาน (Work Happiness) ว่าคือพลังสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน ”

5. การบริหารความหลากหลายในองค์กร (Diversity Management) มองว่าความหลากหลายในองค์กรเป็นโอกาสมากกว่าปัญหา หากผู้บริหารสามารถจัดการความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น อายุ วัฒนธรรม หรือวิธีคิดได้อย่างเหมาะสม วัลลภ ปิยะมโนธรรม เน้นให้ใช้วิธีการบริหารที่ยืดหยุ่น โดยคำนึงถึงความต้องการและเป้าหมายของแต่ละบุคคล

6. การจัดการความขัดแย้งในองค์กร เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร เช่น การฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างใส่ใจ การให้พื้นที่สำหรับการแสดงความคิดเห็น และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง

การประยุกต์ใช้แนวคิด

1. ในองค์กร ต้องสร้างแรงจูงใจผ่านการให้โอกาสพนักงานแสดงศักยภาพ เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย มีการใช้ความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร

2. ในสถานศึกษา ต้องพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยสร้างแรงจูงใจในรูปแบบที่ตอบโจทย์ความต้องการของแต่ละคน เช่น การให้รางวัลในความสำเร็จทางการสอน

3. ในชีวิตประจำวัน ต้องใช้แนวคิดการพัฒนาตนเอง (Self-Development) เพื่อสร้างแรงจูงใจจากภายใน

กล่าวโดยสรุปแนวคิดของ วัลลภ ปิยะมโนธรรม เกี่ยวกับแรงจูงใจและการบริหารงานเน้นการสร้างความสุข ความสมดุล และการพัฒนาตนเองของบุคคลในองค์กร

โดยมองว่าการเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดเหล่านี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทการบริหารองค์กรไทยได้อย่างกว้างขวางและยั่งยืน

ตาราง 3 วิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

นักวิชาการ / องค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ	Maslow's hierarchy of needs (1940)	Herzberg (1959)	McGregor (1960)	Victor Vroom (1964)	ERG Theory (1969)	McClelland (1975)	Huse and Cumming (1985)	ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเสนาะ ติเยาว์	ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของพรรณี ชูทัย เจนจิต	ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจของวิลลก ปิยะมโนธรรม	รวม
การได้รับความสำเร็จในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
การได้รับการยอมรับนับถือ	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	8
ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		7
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓	✓	✓		✓			✓	✓		6
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ		✓	✓				✓	✓		✓	5
ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน	✓	✓			✓		✓		✓		5
การมีส่วนร่วมในการทำงาน		✓			✓			✓		✓	4
ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน		✓					✓	✓		✓	4
นโยบายในการบริหารงาน		✓							✓		2
การปกครองของผู้บังคับบัญชา		✓							✓		2

จากตาราง 3 การศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ความถี่ขององค์ประกอบที่สำคัญเกี่ยวกับการเสริมสร้าง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ การได้รับความสำเร็จในการทำงาน ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน นโยบายในการบริหารงาน และการปกครองของผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอออกมาโดยพิจารณาจากเกณฑ์ขอบข่ายที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1. การได้รับความสำเร็จในการทำงาน 2. การได้รับการยอมรับนับถือ 3. ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร 4. ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน 5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน 6. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และ7. ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

องค์ประกอบหลัก	**องค์ประกอบย่อย**
1. การได้รับความสำเร็จในการทำงาน	- การได้รับความสำเร็จในการทำงาน - นโยบายในการบริหารงาน - การมีส่วนร่วมในการทำงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	- การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร	- ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร - การปกครองของผู้บังคับบัญชา
4. ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	- ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	- สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ - สภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจ
6. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	- ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ - ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
7. ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน	- ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

จากตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ พบว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญของของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1. การได้รับความสำเร็จในการทำงาน 2. การได้รับการยอมรับนับถือ 3. ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

4. ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน 5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน 6. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และ 7. ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

องค์ประกอบในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจของนักวิชาการท่านต่าง ๆ แล้วนั้น ทำให้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การได้รับความสำเร็จในการทำงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับความสำเร็จในการทำงาน ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

Maslow (1954) กล่าวถึง การได้รับความสำเร็จในการทำงาน ไว้ในขั้นที่ 5 ความต้องการสมหวังในชีวิต (Self-actualization or Self-realization) ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองตามความต้องการทั้ง 4 ขั้น ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุด เป็นของมนุษย์ที่ต้องการอย่างครบถ้วน มนุษย์จะเริ่มมีความต้องการสูงสุด คือ ความต้องการที่จะสำเร็จในชีวิตที่ตนเองนั้นได้ตั้งใจใฝ่ฝันไว้ในทุก ๆ อย่าง ความต้องการชนิดนี้มีลักษณะกว้างขวางมาก และแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน

Herzburg (1959) กล่าวถึง การได้รับความสำเร็จในการทำงาน ไว้ว่า การที่บุคคลากรทำงานได้สำเร็จบุคลากรจะเกิดแรงจูงใจภายในเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง อยากทำงานที่ตนเองมีความสามารถเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ มีผลให้ผู้ปฏิบัติตามปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลสนองตอบความต้องการสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

McClelland (1961) กล่าวถึง การได้รับความสำเร็จในการทำงาน ไว้ว่า การทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ อันเนื่องมาจากความสำเร็จจะต้องประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือ ต้องสอนให้บุคคลรู้จักคิดพูดและปฏิบัติเหมือนกับบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จในการทำงานเป็นอย่างสูง โดยมีแผนการปฏิบัติงานที่รอบครอบและสามารถปฏิบัติได้ ต้องสอนให้บุคคลรู้จักตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ และต้องสร้างกลุ่มทำงานให้บุคคล ซึ่งมีความสามารถหลากหลายมาอยู่ร่วมกัน

Murray (1961) กล่าวถึง การได้รับความสำเร็จในการทำงาน ไว้ว่า ความต้องการความสำเร็จเป็นความต้องการที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทุกคน เป็นความต้องการทางจิตใจของมนุษย์ที่จะเอาชนะอุปสรรคมุ่งกระทำสิ่งที่อยากให้สำเร็จ เป็นความปรารถนาหรือแนวโน้มที่จะกระทำสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จโดยเร็วที่สุด

Miner (1992) กล่าวว่า การได้รับความสำเร็จในการทำงาน ไว้ว่า การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้สำเร็จเป็นที่พอใจและความปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

จากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับความสำเร็จในการทำงาน สามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ทำงานได้ตามช่วงเวลา ทำทันตามระยะเวลาและแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนด รวมถึงสามรถทำให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมในการทำงานภายในองค์กรหรือหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยอาศัยหลักการใช้ความรู้ ความสามารถและศักยภาพที่มีในตนเองที่จะพัฒนาหาแนวทางในการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่คาดคิด และเมื่องานนั้นสำเร็จลงก็เกิดความรู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จนั้น ๆ

2. การได้รับการยอมรับนับถือ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

McCleland (1962) กล่าวถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไว้ว่า ความปรารถนาที่จะให้ตนเป็นที่รักและยอมรับของบุคคลอื่น ความต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีและเกี่ยวข้องกับบุคลากรอื่น ๆ ในสังคม มีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับกลุ่ม และมีความกลมเกลียวกันมากกว่าการแข่งขัน

Flippo (1971) กล่าวถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไว้ว่า การที่บุคลากรได้รับการไว้วางใจ ความเชื่อถือยอมรับนับถือขึ้นอยู่กับความสำเร็จของงานที่ชมเชยจากผู้อื่น เมื่อทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งการยอมรับนับถือขึ้นอยู่กับความสำเร็จของงานที่ทำด้วย

Gilmer (1975) กล่าวถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไว้ว่า การได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ การได้รับการยกย่อง ชมเชย การให้เกียรติจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายอันส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จ

Miner (1992) กล่าวถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไว้ว่า การได้รับผิดชอบงานของบุคลากร การรับมอบหมายงานมาปฏิบัตินั้น บุคลากรต้องได้รับความไว้วางใจ มีอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานเต็มที่ปราศจากการรบกวนจากผู้อื่น

Herzberg และคณะ (1993) กล่าวถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไว้ว่า ความต้องการที่จะเป็นสมาชิกหรือความต้องการที่จะอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือบุคลากรอื่นและมีความรู้สึกว่าตนเองนั้นได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มอยู่เสมอรวมทั้งการชื่นชม แสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

จากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ สามารถสรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับคำชื่นชม ยกย่อง ยินดีจากบุคลอื่น ๆ จนการเกิดความรู้สึกภูมิใจในตนเอง ซึ่งการเป็นที่ยอมรับนับถือ เป็นที่รักของคนรอบข้าง การได้รับเกียรติ และความเคารพจากคนอื่น ๆ จะส่งผลให้บุคคลนั้นมีกำลังใจและมีความพึงพอใจต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน องค์กร และมีเกียรติศักดิ์ศรีในตนเองเป็นต้น

3. ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546) กล่าวถึง ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ไว้ว่า เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพที่ดีกับคนอื่น เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองด้วยการแสดงออกของความรู้สึก เช่น ความโกรธ ความเกลียด รวมทั้งโดยการพัฒนาสัมพันธภาพที่ใกล้ชิด อบอุ่นกับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับขั้นความต้องการความรัก ความผูกพัน หรือยอมรับ (Belonging and Love Needs) ของ Maslow

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) กล่าวถึง ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ไว้ว่า ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

Herzburg (1959) กล่าวถึง ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติหากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเป็นไปด้วยดี บุคลากรกับบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดี ระหว่างกันก็จะมีความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่รับผิดชอบ

McClelland (1962) กล่าวถึง ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ไว้ว่า เป็นความต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ต้องการความผูกพัน บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์ความร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นไว้ ชอบความสนุกสนานกับงานเลี้ยงและกิจกรรมทางสังคม

Barnard (1972) กล่าวถึง ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ไว้ว่า ความพึงพอใจของบุคคลที่มีอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร มีความสะดวกใจในการสร้างความสัมพันธ์หรือสามัคคี รู้จักกันอย่าง

กว้างขวาง สนิทสนมกลมเกลียว ความร่วมมือกันดีในการทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน

จากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร สามารถสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือ ดูแล ห่วงใยซึ่งกันและกัน มีความสนิทสนมกลมเกลียว สามัคคีในหมู่คณะ มีความจริงใจ และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นอย่างดี เกิดเป็นความรู้และมีความสุขในการปฏิบัติงาน

4. ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) กล่าวถึง ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ไว้ว่า ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับการทำงานให้องค์การ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานให้เหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรมเป็นที่พอใจของบุคลากร นอกจากนี้ ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับบุคลากรที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การ หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนหรือพักร้อน เงินช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส เป็นต้น

สุจิตรา ธนานันท์ (2552) กล่าวถึง ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ไว้ว่า ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งค่าใช้จ่ายนี้อาจจะจ่ายในรูปตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อการตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

Herzberg (1968) กล่าวถึง ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ไว้ว่า ผลหรือการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของบุคคลในสถานที่ทำงานในทางที่ดีขึ้น เช่น การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

Vroom (1970) กล่าวถึง ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ไว้ว่า เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

Barnard (1972) กล่าวถึง ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ไว้ว่า สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุเป็นเงินสิ่งของ หรือสภาพทางกาย เป็นสิ่งที่สามารถมอบให้กับบุคคลได้เป็นการตอบแทนใน

การปฏิบัติงานเพื่อชมเชยหรือให้เป็นรางวัล จากการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานซึ่งสิ่งจูงใจทางวัตถุที่เป็นเงินนั้น มีความสำคัญในการจูงใจให้คนพยายามสร้างงานเพื่อองค์กร

จากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้าน ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ว่า ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน หมายถึง การได้รับผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม เหมาะสมกับภาระงานและความรับผิดชอบ มีการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่งตามความสามารถ มีสวัสดิการต่าง ๆ มอบให้ตามความเหมาะสม ให้โอกาสในการพัฒนาตนอย่างเต็มที่ตามความรู้และความสามารถเพื่อความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

กระทรวงสาธารณสุข กรมอนามัย (2536) นิยามว่าสภาพแวดล้อมการทำงานนั้นคือสิ่งที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งที่บุคคลนั้นต้องการ ต่องานที่ทำอยู่นั้น คือสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่รอบตัวมนุษย์ในระหว่างช่วงเวลาของการทำงานอาจเป็นสิ่งมีชีวิตหรือไม่มีชีวิต

กรองแก้ว อยู่สุข (2543) กล่าว สภาพแวดล้อมการทำงานของผู้ที่มีหน้าที่ในลักษณะต่าง ๆ ส่งผลต่อพฤติกรรมและเจตคติของผู้ที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากหลาย ๆ สิ่งประกอบกัน เช่น อารมณ์ อายุ เพศ การศึกษา รวมถึงประสบการณ์ตั้งแต่ทำงาน ซึ่งมีผลให้แต่ละบุคคลรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมรอบตัวที่ต่างกัน โดยแต่ละบุคคลจะมีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมรอบตัวแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความรู้สึกนั้น ๆ ผ่านภูมิหลังของตนเอง

ฐาปณภรณ์ ขุนทองน้อย (2559) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมของการทำงาน คือสิ่งที่ส่งผลต่อสภาพร่างกายและสภาพจิตใจ ที่เกิดขึ้นโดยสภาพแวดล้อมดังกล่าวจะมีส่วนช่วยสนับสนุนหรืออาจเป็นสิ่งที่ขัดขวางความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงาน โดยการจัดสภาพการทำงานที่มีความเหมาะสม ได้แก่ การจัดสถานที่ปฏิบัติงานให้มีความสะอาด เรียบร้อยพร้อมต่อการใช้งาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกสบายใจ นอกจากนั้นยังช่วยผลักดันให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดียิ่งขึ้น หากสภาพการทำงานไม่เหมาะสม สกปรก รกรุงรัง ไม่สามารถผลักดันจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้จะทำให้เกิดความมุ่งมั่นและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานลดน้อยลง

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวของผู้ปฏิบัติงานระหว่างการปฏิบัติงาน โดยอาจจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริม เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานหรืออาจจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานได้ มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

6. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

Flippo (1971) กล่าวถึง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ไว้ว่า ลักษณะความน่าสนใจของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

Gilmer (1975) กล่าวถึง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ไว้ว่า การได้ปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถและตรงตามความต้องการจะทำให้เกิดขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน

Miner (1992) กล่าวถึง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ไว้ว่า ความชัดเจนของโครงสร้างงานและกระบวนการทำงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายหากโครงสร้างของงานชัดเจน กระบวนการปฏิบัติงานมีรูปแบบมาตรฐานที่ชัดเจนทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

Herzberg และคณะ (1993) กล่าวถึง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ไว้ว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติก็สามารถเป็นแรงจูงใจได้เช่นกัน การใช้คนให้เหมาะกับงาน ตรงความถนัดของแต่ละบุคคลากร มอบหมายงานที่ไม่ยากเกินความสามารถหรือมากจนเกินไป งานท้าทายความสามารถหรืองานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน รวมไปถึงการมอบหมายงานอย่างเป็นธรรมชาติด้วย

จากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานตามองค์ความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และศักยภาพของตนเอง โดยสามารถนำความคิดและสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มที่ เต็มศักยภาพของตนเอง และมีอิสระภายใต้กรอบหรือนโยบายการปฏิบัติงานที่กำหนด รวมทั้งยังมีการเตรียมความพร้อมและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จและเกิดความสุขจากการปฏิบัติงานเป็นต้น

7. ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

บัณฑิต เอื้ออาภรณ์ (2547) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงาน คือ ความรู้สึกปลอดภัยที่พนักงานมีต่อการคงอยู่ของงานหรือหน้าที่การงานในระยะยาว โดยไม่มีความเสี่ยงสูงต่อการถูกเลิกจ้างหรือลดตำแหน่ง ส่วนความปลอดภัยในการทำงานหมายถึงการที่สถานที่ทำงานมีมาตรการป้องกันอันตรายต่าง ๆ และสนับสนุนให้พนักงานทำงานได้โดยไม่เสี่ยงต่อสุขภาพหรือชีวิต

สุธีรา บูรณสถิตย์วงศ์ (2553) กล่าวว่า ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความมั่นใจในความมั่นคงของตำแหน่งงาน มีระบบป้องกันอันตรายระหว่างปฏิบัติงาน และได้รับการดูแลทั้งด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและเหมาะสมต่อการดำรงชีวิตในระยะยาว

Herzberg (1959) กล่าวว่า ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลทีมีต่อความมั่นคงใน การปฏิบัติงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

Maslow (1970) กล่าวว่า ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถ ตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

จากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน สามารถสรุปได้ว่า ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง สภาพที่บุคคลรู้สึกถึงความปลอดภัย ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีรับรายได้ที่แท้จริงอย่างต่อเนื่อง มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และได้รับการปกครองอย่างเป็นธรรม พร้อมทั้งโอกาสในความก้าวหน้าในการทำงานเป็นต้น

แนวทางในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

องค์กร หรือหน่วยงานใด สามารถใช้การสร้างเสริมแรงจูงใจมาโน้มน้าวให้พนักงานในองค์กรของตนเองเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มกำลัง และเต็มความสามารถได้นั้น ย่อมส่งผลต่อดีการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรนั้น ๆ ให้เจริญก้าวหน้ามีนักวิชาการหรือนักบริหารการศึกษาได้อธิบายธรรมชาติของแรงจูงใจในรูปแบบของความต้องการของมนุษย์ ไว้ 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถดึงความรู้ความสามารถ ศักยภาพ ความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ รวมไปถึงความสามัคคีของบุคลากรในองค์กรตนเองได้นั้น ผู้บริหารจะต้องรู้จักแนวทางในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยแนวทางในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานศึกษาตามองค์ประกอบของกรอบแนวคิดของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้

1. การได้รับความสำเร็จในการทำงาน มีวิธีการหรือแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากนักวิชาการท่านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

อรุณ รักธรรม (2517) ได้กล่าวว่า การได้รับความสำเร็จในการทำงาน มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ให้โอกาสบุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน และมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานซึ่งจะเป็นประโยชน์เป็นตัวอย่างและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรคนอื่นได้บ้าง

เทพพนม เมืองแมน (2540) ได้กล่าวว่า การได้รับความสำเร็จในการทำงาน มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ การมีส่วนร่วมในการวางแผน บุคลากรเมื่ออยู่ในองค์กรจะมีความรักและผูกพัน หากเขามีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของเขาเอง จะทำให้เขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ยิ่งผู้ที่มีตำแหน่งในระดับสูงเท่าใดในองค์กรหากมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้นก็จะยิ่งทำให้บุคคลผู้นั้นมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นเช่นกัน

วิภาพร มานพสุข (2543) ได้กล่าวว่า การได้รับความสำเร็จในการทำงาน มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. มีการให้รายละเอียดของงาน หลังจากที่พนักงานได้รับมอบหมายงานแล้ว ผู้บริหารควรกำหนดขอบข่าย หรือขอบเขตของงานให้ชัดเจน ผลดีของการอธิบายให้พนักงานทราบรายละเอียดของงานจะช่วยทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้สะดวก รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ผู้บริหารควบคุมการทำงานได้ทั่วถึง และสามารถประเมินผลการทำงานได้ชัดเจน หากพนักงานได้ทราบรายละเอียดของงานที่ชัดเจน ย่อมทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและมีความแน่ใจในการปฏิบัติงาน ทำงานได้เต็มที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

2. มีการเพิ่มพูนความรู้ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน สนับสนุนในการลาศึกษาต่อ การจัดวิทยากรมาบรรยายและฝึกอบ หรือการไปฝึกอบรมที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น การสนับสนุนในลักษณะนี้ จะช่วยจูงใจให้พนักงานได้อุทิศเวลา และทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

3. มีการมอบอำนาจ เมื่อผู้บริหารได้รับมอบหมายให้พนักงานได้ปฏิบัติแล้วมอบอำนาจในการสั่งการ และการตัดสินใจในการทำงานในบางลักษณะแก่พนักงาน เพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วขึ้น เพราะพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานได้ทันทวงทีตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4. มีการแข่งขัน ผู้บริหารควรใช้เทคนิคในการสร้างสภาพการแข่งขันเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติ อาจจะจัดสภาพการแข่งขันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม สมาชิกต่างกลุ่ม หรือการแข่งขันกับตนเอง การจัดสภาพการแข่งขันจะกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและขยันทำงาน เพื่อให้ตนเองและกลุ่มของตนเองได้รับการยอมรับจากสมาชิกคนอื่นในองค์กร

5. มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน พนักงานที่ทราบถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตนเองจะช่วยกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานสูงขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรอธิบายและชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้ลาศึกษาต่อวิธีการเลื่อนตำแหน่ง วิธีการได้รับความดีความชอบ ซึ่งช่วยจูงใจให้พนักงานอุทิศเวลาและ

ทุ่มเทความสามารถ ในการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งย่อมก่อผลดีต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

6. มีการชี้แจงผลงาน ผู้บริหารที่ดูแลและควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด จะทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ซึ่งช่วยกระตุ้น หรือจูงใจให้พนักงานได้ปรับปรุงแก้ไขส่วนที่ยังบกพร่องให้ดีขึ้นและส่งเสริมส่วนที่ปฏิบัติอยู่แล้วให้มีความเจริญก้าวหน้าเพิ่มมากขึ้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2544) ได้กล่าวว่า การได้รับความสำเร็จในการทำงาน มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าคิด กล้าตัดการสินใจ สั่งการด้วยการพยายามสร้างงานให้เป็นที่สนใจและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติทั้งส่วนบุคคลและกลุ่มให้มากที่สุด

2. มีการสร้างจุดมุ่งหมายในการทำงาน สำหรับตัวผู้ปฏิบัติงานจุดมุ่งหมายนั้นควรมีคุณค่าสำหรับเขา มีความท้าทายความรู้ความสามารถ และสามารถนำไปปฏิบัติได้เป็นรูปธรรมจนบรรลุจุดมุ่งหมายได้

3. การมีส่วนร่วมในการวางแผน ในการประชุมวางแผน ให้ผู้ร่วมงานได้ตัดสินใจภายหลัง การพิจารณาร่วมกันแล้ว ซึ่งลักษณะนี้ผู้ปฏิบัติจะมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้บริหารด้วยความเต็มใจการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมคิดกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในโอกาสอันควร เช่น การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนงาน กำหนดกลยุทธ์ การแก้ปัญหา เป็นต้น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรด้วย

4. การคิดหาทางให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพอใจเป็นอย่างมาก ถ้าเขาได้ทราบผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เขารู้ว่า ผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นเช่นไร มีสิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น โดยการพูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมา มีการประเมินผลเพื่อศึกษาความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานจะทำให้เขาภูมิใจในผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของเขาและหาทางแก้ไขเพื่อให้ผลงานดีขึ้นเมื่อเขาเห็นว่ามีความจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข

5. จัดระบบการเดินทางของงาน พยายามจัดระบบงานให้ดีเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการทำงาน การจัดงานให้เหมาะสมกับคนทั้งชนิดและปริมาณของงาน ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่ตนถนัด มีปริมาณของงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคคล จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความสนุกและเต็มใจจนไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อย

สมยศ นาวีการ (2544) ได้กล่าวว่า การได้รับความสำเร็จในการทำงาน มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. มีนโยบายและการบริหารงานที่ชัดเจน องค์การจะต้องมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจนและสามารถทำให้พนักงานปฏิบัติตัวได้โดยไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ซึ่งนโยบายที่ดีจะส่งเสริมให้พนักงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีผลทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย

2. มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบและยุติธรรม ในการบริหารงานองค์กรต่าง ๆ จะมีการจัดรูปแบบการบริหารที่มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับความรับผิดชอบของงาน ดังนั้น การบริหารงานโดยผู้บังคับบัญชาที่มีเหตุผล มีความชัดเจนในการสั่งงานจะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานจากพนักงานในหน่วยงานนั้น ๆ

Herzburg (1959) ได้กล่าวว่า การได้รับความสำเร็จในการทำงาน มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ
2. ผู้บริหารควรสนับสนุนการได้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ
3. การจัดระบบให้ความช่วยเหลือกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน
4. ผู้บริหารควรมีการนิเทศ ติดตาม เพื่อช่วยเหลืองาน
5. ผู้บริหารควรให้อิสระในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

Myers (1970) ได้กล่าวว่า การได้รับความสำเร็จในการทำงาน มีแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. คนทำงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย
2. ผู้ปฏิบัติจะต้องรับทราบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง
3. งานที่ทำควรมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถ
4. งานนั้นจะต้องทำให้สำเร็จให้ได้

สรุปได้ว่า แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับความสำเร็จในการทำงาน ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จทันตามระยะเวลาและแผนปฏิบัติการ รวมถึงบรรลุเป้าหมายหรือนโยบายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยการใช้ความรู้ ความสามารถและศักยภาพที่มีในตนเอง สามารถที่จะพัฒนาหาแนวทางในการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น

2. การได้รับการยอมรับนับถือ มีวิธีการหรือแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากนักวิชาการท่านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

อรุณ รักธรรม (2517) ได้กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ มีแนวทาง

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ผู้บริหารควรที่จะยกย่อง ชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดี ผลงานเด่น แต่ควรชมเชยให้ถูกกาลเทศะ ถูกช่วงจังหวะเวลาและจริงใจ

เทพพนม เมืองแมน (2540) ได้กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ การให้การยกย่องและสถานภาพ เป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและชมเชยและการปรับปรุงสถานภาพให้ดีขึ้นมีอยู่ในทุกคนที่ต้องการได้รับการยกย่องชมเชยจากเพื่อนพ้องและผู้บังคับบัญชา

วิภาพร มานพสุข (2543) ได้กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ การยกย่องจะช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดกำลังใจ เกิดความรู้สึกดีและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อองค์กร เช่น การให้คำชมเชย การสรรเสริญต่อหน้าที่ประชุมการติดประกาศว่าเป็นพนักงานดีเด่น การลงประวัติการทำงานไว้ในวารสารองค์กร

Herzburg (1959) ได้กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การได้รับการยกย่อง ชมเชยจากผู้บริหารเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ
2. ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. ผู้บริหารควรยกย่องความดีความชอบให้เห็นเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นในองค์กร
4. การมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายขององค์กร
5. การให้ผู้บริหารให้กำลังใจและแสดงความยินดีเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ

Chruden (1968) ได้กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ให้การชมเชยและให้การยอมรับนับถือ ซึ่งการปฏิบัติงานได้ดีก็ควรได้รับการยกย่องชมเชย

สรุปได้ว่า แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีการส่งเสริมและกระตุ้นบุคลากร เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานจนได้รับผลสำเร็จ โดยกล่าวคำชื่นชม ยกย่อง ยินดี จนบุคลากรเกิดความรู้สึกภูมิใจในตนเอง มีความรู้สึกเป็นที่ยอมรับนับถือ เป็นที่รักของคนรอบข้าง การได้รับเกียรติ และความเคารพจากคนอื่น ๆ ซึ่งทำให้บุคคลนั้นมีกำลังใจและมีความพึงพอใจต่อตนเองเพื่อนร่วมงาน องค์กรและมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

3. ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร มีวิธีการหรือแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากนักวิชาการท่านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

อรุณ รักธรรม (2517) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ผู้บริหารควรดูแลเอาใจใส่ และให้ความสนิทสนมแก่บุคลากร เพื่อความคุ้นเคยและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

วิภาพร มานพสุข (2543) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ควรมีการให้ความเอาใจใส่ ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่พนักงานทุกคนด้วยการไปพบปะพูดคุยสนทนาด้วยหรือมีการทักทายด้วยการยิ้มแย้มแจ่มใสและมีความห่วงใยพนักงานซึ่งจะมีผลทำให้พนักงานรู้สึกซาบซึ้งและมีความขยันหมันเพียรในการทำงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2544) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. สร้างระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารระบบเปิดจะช่วยสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความร่วมมือประสานใจให้งานสำเร็จโดยการสื่อสารอยู่เสมอ อธิบายได้ว่าอะไรทำเสร็จไปแล้ว สิ่งไหนจะต้องทำต่อไปอีก การสื่อสารตลอดเวลาจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานว่าเป็นอย่างไร

2. เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น การรับฟังข้อแนะนำต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้บอกให้ทราบ โดยพยายามทำความเข้าใจในความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานอย่างละเอียด และหากไม่เข้าใจให้ซักถามทันที ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสนใจและความสำคัญในตัวผู้ปฏิบัติงาน

3. สนใจห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความสนใจต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล สนใจต่อ ความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานพูดคุยเกี่ยวกับปัญหา หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานตามที่เห็นสมควร

4. ช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง แก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ด้วยกระบวนการกลุ่มเพื่อการสร้าง ความเข้าใจต่อกัน ใช้วิจารณญาณในการแก้ปัญหาด้วยบรรยากาศตรงไปตรงมาและยุติธรรม

5. การมีความสุขุมรอบคอบ ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะเมื่อเกิดสภาพการณ์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจสิ่งทั้งหลายทั้งปวงได้ด้วยสติจะช่วยเสริมสร้างบารมีให้เป็นที่ประทับใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การรู้จักครองใจคน ด้วยการเป็นผู้มีใจกว้างและเป็นมิตรกับคนทั่วไปยินดีรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น แม้แนวความคิดนั้นจะแตกต่างจากตนเองก็ตาม ไม่วิพากษ์วิจารณ์จุดบกพร่องหรือจุดอ่อนของผู้อื่นต่อสาธารณะชน

7. รู้หลักการลงโทษ การตำหนิกล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ควรกระทำเมื่อมีความจำเป็นจริง ๆ การตำหนิที่ทำไป ควรจะทำเพื่อให้เกิดความรู้เพื่อแก้ไขปรับปรุง สำหรับการลงโทษนั้นควรหลีกเลี่ยงให้มาก

8. หลีกเลี่ยงการออกคำสั่งในลักษณะข่มขู่ อย่าใช้วิธีข่มขู่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาทำงาน เพราะแม้งานจะสำเร็จแต่งานจะออกมาไม่ดีไม่มีคุณภาพ

9. พยายามใช้อิทธิพลของกลุ่มใหญ่ดึงกลุ่มเล็ก โดยกระตุ้นให้กลุ่มบุคคล

ส่วนใหญ่กระทำตัวเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานที่ดี จะเป็นอิทธิพลที่ดึงดูดคนสวนน้อยที่เหลือให้กระทำดีตามไปด้วย

10. รู้รับผิดชอบในผลงาน เมื่อใดก็ตามที่เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานขึ้นด้วยเหตุใด ๆ ผู้นำอย่าโยนความผิดให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด ผู้นำควรร่วมทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการที่ผู้บังคับบัญชาลงมือรวมทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในบางโอกาส จะสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก เนื่องจากเขาเหล่านั้นมีความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาเป็นกันเองและยอมเหน็ดเหนื่อยด้วย

11. หลีกเลี่ยงการออกคำสั่งในลักษณะข่มขู่ อย่าใช้วิธีข่มขู่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาทำงาน เพราะแม้เขาจะทำงานสำเร็จ แต่งานที่ได้นั้นจะไม่มีคุณภาพ

สมยศ นาวีการ (2544) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน เพื่อเกิดความร่วมมือที่ดีต่อกัน โดยพนักงานแต่ละคนจะต้องให้ความร่วมมือ ร่วมใจกัน ทั้งระดับแนวตั้ง คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และแนวนอนนั่นก็คือ เพื่อนร่วมงานหากพนักงานมีความสัมพันธ์อันดีกันแล้วเป้าหมายองค์กรก็จะถึงจุดที่ตั้งไว้ได้

สรุปได้ว่า แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน กล่าวคือ สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน เกิดความสนิทสนมกลมเกลียวสามัคคีในหมู่คณะ และให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นอย่างดี จนเกิดเป็นความรู้ ความเข้าใจ และมีความสุขในการปฏิบัติงาน

4. ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีวิธีการหรือแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากนักวิชาการท่านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

อรุณ รักธรรม (2517) ได้กล่าวว่า ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ให้โอกาสบุคลากรในการก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความมั่นคงของชีวิต

เทพพนม เมืองแมน (2540) ได้กล่าวว่า ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. มีความมั่นคงและปลอดภัยในองค์กรบางองค์กรในต่างประเทศที่จัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำโดยให้การประกันว่าจะมีการจ้างงานอย่างต่อเนื่องตลอดไป ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการผลิตมาก เช่น ประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา เพราะความมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำให้กับสถานประกอบการ หน่วยงาน หรือองค์กรใด ๆ คือความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความวิตกกังวล ความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่ง การสูญเสียรายได้

ซึ่งเป็นสิ่งที่มีและแฝงอยู่ในจิตใจทุกคน อันเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

2. โอกาสในการเจริญก้าวหน้า การสร้างแรงจูงใจโดยวิธีนี้โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไปในองค์กร

วิภาพร มานพสุข (2543) ได้กล่าวว่า ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงานมีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. มีอัตราค่าจ้างและเงินเดือน สำหรับตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานและให้บริการ โดยถือเกณฑ์การทำงานจริง ส่วนค่าจ้างนั้นขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานตามชั่วโมง หรือการทำงานเป็นชิ้นหรืออาจจะจ่ายตามระยะเวลา ส่วนเงินเดือนจะได้รับประจำเดือนที่แน่นอนแบบเหมาจ่าย

2. มีโบนัส การจ่ายโบนัส หมายถึง การจ่ายเงินพิเศษจำนวนหนึ่งทุก ๆ 6 เดือน หรือ 12 เดือน หรือโบนัสสำหรับพนักงานที่ไม่เคยลาหยุดในรอบปี หรือไม่เคยมาทำงานสาย

3. มีบำเหน็จบำนาญ บำเหน็จ หมายถึง เงินซึ่งจ่ายให้พนักงานหลังจากพนักงานลาออกจากงาน โดยมากจ่ายตามจำนวนปีที่พนักงานทำงานและพนักงานทำงานมาดีโดยไม่มีความผิด ส่วนบำนาญ คือ เงินที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเป็นรายเดือนตลอดชีวิตเมื่อพนักงานผู้นั้นทำงานครบตามกำหนดเวลา การให้เงินบำนาญจะใช้ในองค์กรของรัฐบาลมากกว่าองค์กรเอกชน

4. มีค่าล่วงเวลา โดยมากจ่ายค่าลวงเวลาเป็นเงินเมื่อองค์กรต้องการเร่งการผลิตสินค้าหรือบริการให้ทันกับความต้องการของลูกค้า

5. มีการให้สิทธิ์ซื้อหุ้น องค์การหรือบริษัทจะให้สิทธิ์แก่พนักงานซื้อหุ้นของบริษัทในราคาที่ต่ำกว่าราคาขายในตลาดหลักทรัพย์

6. มีค่านายหน้า เป็นการจ่ายเงินให้แก่พนักงานที่เพิ่มมากขึ้นกว่าเงินเดือนปกติ ถ้าหากพนักงานขายสามารถทำยอดขายได้มากจะได้ค่านายหน้ามากขึ้น

7. มีการจัดสวัสดิการด้านสังคมและเศรษฐกิจ เช่น การประกันชีวิต การประกันสังคม การให้กู้เงินผ่อนบ้าน ผ่อนรถยนต์ หรือเพื่อการศึกษาต่อและสหกรณ์ออมทรัพย์

8. มีการอำนวยความสะดวกทั่วไป เช่น บริการอาหารในราคาถูก น้ำดื่มฟรี มีรถรับส่ง พนักงาน และมีที่จอดรถสะดวกสบาย

9. มีการบริการด้านสุขภาพ เช่น มีห้องรักษาพยาบาล มีแพทย์ตรวจสุขภาพยามเจ็บป่วย มีการตรวจสุขภาพประจำปี และบริการด้านการออกกำลังกาย

10. มีการบริการด้านการศึกษา เช่น จัดฝึกอบรมเฉพาะด้านแก่พนักงานจัดให้มีการเรียนเสริมด้านภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ และเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบจุลสารและวารสารเพื่อให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารของหน่วยงานหรือองค์กร

11. มีการบริการด้านนันทนาการ เช่น การจัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาลจัดทัศนศึกษานอกสถานที่เพื่อให้พนักงานได้ผ่อนคลายความเครียดในการทำงาน มีสโมสร มีที่เล่นดนตรีและเล่นกีฬา

12. มีการเลื่อนตำแหน่ง สำหรับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งควรมีความยุติธรรมและเสมอภาคต่อพนักงานทุกคน จึงทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานหากพนักงานทำงานดีควรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

13. มีการเปิดโอกาสให้พัฒนาศักยภาพ ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสเพิ่มพูนความรู้ให้พนักงานได้รับ โดยการเข้ารับการฝึกอบรม การไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศหรือลาศึกษาต่อ เป็นต้น

14. ช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดปัญหาหรือมีข้อขัดข้องในการทำงาน ต้องการคำแนะนำหรือชี้แจง โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย ผู้บังคับบัญชาอาจเข้าช่วยเหลือแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ เหล่านั้นด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ให้คำแนะนำ ร่วมคิดหาวิธีแก้ปัญหาลงมือ ร่วมแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งกับผู้ปฏิบัติด้วย เทคนิคเหล่านั้นจะทำให้ผู้ปฏิบัติความรู้สึกว่า ผู้บังคับบัญชาไม่ทอดทิ้งหรือปล่อยให้เขาทำงานอย่างโดดเดี่ยว

สมยศ นาวีการ (2544) ได้กล่าวว่า ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. มีเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เหมาะสมและยุติธรรม เพราะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านขวัญ และกำลังใจในการทำงานของพนักงานแต่ละคนเนื่องจากพนักงานที่ได้รับเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงานที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของงานย่อมทำให้พนักงานนั้นทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2. ให้โอกาสความก้าวหน้าในงาน องค์การที่สนับสนุนให้พนักงานได้ก้าวสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น การให้พนักงานมีโอกาสเข้าร่วมในการบริหาร ตลอดจนการส่งเสริมให้พนักงานได้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าองค์การได้ดูแลพนักงานอย่างดี ซึ่งพนักงานจะตอบแทนองค์การด้วยการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ นอกจากนี้องค์การที่มีการบริหารงานที่ให้โอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ย่อมเป็นที่สนใจและจูงใจให้พนักงานเข้ามาร่วมทำงานและอยู่กับองค์การเป็นเวลานาน

Herzburg (1959) ได้กล่าวว่า ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. องค์กรได้ให้โอกาสได้เลื่อนขั้นเงินเดือน

2. การได้รับการส่งเสริม สนับสนุนจากผู้บริหารให้เข้าร่วมอบรม สัมมนา

เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาตนเอง

3. การได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่อันเกิดจากผลการปฏิบัติของงาน

4. การได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสในการศึกษาต่อ

5. การได้รับความไว้วาใจจากผู้บริหารมอบหมายงานที่เป็นประโยชน์ ทำให้มีประสบการณ์ และความชำนาญเพิ่มขึ้น

Chruden (1968) ได้กล่าวว่า ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. มีผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์อื่น ๆ ที่คิดเป็นตัวเงินได้

2. มีสวัสดิการการคุ้มครองที่จะไม่ต้องออกจากงาน มีรายได้เพียงพอเวลาประสบอุบัติเหตุหรือเจ็บป่วยก็ได้รับค่าจ้างตอบแทนโดยสมควร

สรุปได้ว่า แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องรู้จักพิจารณาผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม ให้เกิดความเหมาะสมกับเนื้องาน ภาระงาน และความรับผิดชอบ รวมถึงมีการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานตามความสามารถ จัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ มอบให้ตามความเหมาะสม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนของบุคลากรอย่างเต็มที่ตามความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

รุ่งรัตนา เขียวดารา (2546) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง สภาพต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวในขณะที่ทำงาน ซึ่งหมายรวมถึง เพื่อนร่วมงาน เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน ความร้อน แสงสว่าง เสียง รังสี ฝุ่นละออง สารเคมี สัตว์ และเชื้อโรคที่อยู่ทั่วไปในสถานที่ทำงาน

จิราภรณ์ อุณหเลขกะ (2549) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวพนักงานในขณะปฏิบัติงาน ทั้งในด้านกายภาพ เช่น แสง เสียง อุณหภูมิ ความสะอาดของสถานที่ทำงาน และด้านจิตใจ เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา รวมถึงบรรยากาศในองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน

สมชาย หิรัญเพิ่ม (2554) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ประกอบด้วยปัจจัยด้านกายภาพ เช่น แสง สี เสียง และการจัดสภาพแวดล้อมในสำนักงาน รวมถึงปัจจัยทางสังคม เช่น วัฒนธรรมองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

James และ Jones (1974) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบตัวของพนักงานในขณะที่กำลังปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น แสง สี เสียง อุณหภูมิ อากาศ ฝุ่นละออง สิ่งเหล่านี้ไปมีผลต่อตัวพนักงาน ในบางองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานอาจหมายรวมถึง แนวทางการทำงาน ระยะเวลาการทำงานในแต่ละวัน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม หรือวัฒนธรรม สิ่งเหล่านี้ที่ไปมีผลต่อการทำงานของพนักงาน

Moos (1994) ได้ให้ความหมายสภาพแวดล้อมการทำงาน คือ การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในงานของบุคคลนั้น โดยแบ่งมิติของสภาพแวดล้อมการทำงานออกเป็น 3 มิติ ได้แก่

(1) มิติด้านสัมพันธภาพ (Relationship dimensions) หมายถึงการรับรู้ในการมีส่วนร่วม และมีความผูกพันของพนักงานที่มีต่องาน การมีสัมพันธภาพที่ดีและการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีส่วนร่วมในงาน (Involvement) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าตนเองและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในงาน มีความผูกพันในงาน การได้รับการยอมรับ เช่น การมีส่วนร่วมในการประชุม การได้เสนอความคิดเห็น การทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานร่วมกัน การได้มีโอกาสเสียสละเพื่อองค์กร

2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer cohesion) หมายถึง การรับรู้บรรยากาศที่เป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการให้แรงสนับสนุนซึ่งกันและกันในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน การช่วยเหลือกันในการทำงานเมื่อมีโอกาสถึงแม้งานนั้นจะไม่ใช่งานของตนเอง

3. ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor support) หมายถึง การรับรู้ว่าหัวหน้างานให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ เมื่อพนักงานทำงานได้ดี หัวหน้างานให้คำชมเชยหรือรางวัลแก่พนักงานเหล่านี้และกระตุ้นให้พนักงานให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

(2) มิติด้านความก้าวหน้าในงาน (Personal growth dimension) หมายถึง การรับรู้ในความก้าวหน้าในงาน และการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าองค์กรให้อิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ทำให้พนักงานสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ มาใช้เพื่อพัฒนาในการทำงานให้ดีขึ้นได้

2. ด้านการมุ่งเน้นงาน (Task orientation) หมายถึง การรับรู้ในการให้ความสำคัญกับความสำเร็จของพนักงาน โดยยึดหลักการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ และดำเนินการตามแผนที่วางไว้ได้ องค์กรให้แรงกระตุ้นและผลักดัน เพื่อให้งานสำเร็จตามแผนที่ได้วางไว้ และงานมีประสิทธิภาพ

3. ด้านความกดดันในงาน (Work pressure) หมายถึง การรับรู้บรรยากาศในการทำงานที่มีแรงกดดัน พนักงานต้องทำงานอย่างเร่งรีบเพื่อแข่งกับเวลา รวมไปถึงกฎระเบียบข้อบังคับ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน อุณหภูมิ แสง เสียง ความกดดันต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการทำงาน อาจจะไม่ผลของงานไม่ดีเท่าที่ควร

(3) มิติด้านการคงไว้และการเปลี่ยนแปลง (System maintenance and change dimensions) หมายถึง การรับรู้ว่าระบบงานมีความชัดเจน โปร่งใส ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความชัดเจนของงาน (Clarity) หมายถึง การรับรู้ความชัดเจนของเป้าหมายองค์กร นโยบาย อีกทั้งการสื่อสารเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ควรมีความชัดเจน มีการวางมาตรฐานและแบบแผนในการทำงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละสายงานอย่างชัดเจน

2. ด้านการควบคุมงาน (Control) หมายถึง การรับรู้ว่าองค์กรมีกฎเกณฑ์แนวทาง ในการควบคุมและตรวจสอบการทำงานของพนักงาน ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร โดยมีหัวหน้าเป็นผู้ดูแลให้พนักงานทำงานอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ระเบียบมาตรฐานที่กำหนดไว้

3. ด้านการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ หมายถึง การรับรู้ว่าหน่วยงานมีการส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร โดยเน้นวิธีที่มีความแปลกใหม่ หลากหลาย เพื่อนำเทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่เข้ามาพัฒนาในงานให้ดียิ่งขึ้น

4. ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical comfort) หมายถึง การรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน สถานที่ทำงานที่มีบรรยากาศที่สนับสนุนพนักงานรู้สึกพึงพอใจกับงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสง เสียง หรือธรรมชาติต่างๆ อากาศถ่ายเทสะดวก กลิ่น อุณหภูมิ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

สรุปได้ว่า แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวในสถานที่ทำงาน ทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต โดยสามารถแบ่งมิติของสภาพแวดล้อมการทำงานออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1. มิติด้านสัมพันธภาพ คือการรับรู้ในการมีส่วนร่วม และมีความผูกพันของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และองค์กร 2. มิติด้านความก้าวหน้าในงาน คือ การรับรู้ในความก้าวหน้าในงาน และการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 3. มิติด้านการคงไว้และการเปลี่ยนแปลง คือการรับรู้ว่าระบบงานมีความชัดเจน โปร่งใส มีการส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นต้น

6. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีวิธีการหรือแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากนักวิชาการท่านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

เทพพนม เมืองแมน (2540) ได้กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีแนวทาง

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงาน คือ งานที่ทำมีลักษณะท้าทาย ลักษณะงานที่ท้าทายต่อบุคลหนึ่งอาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายต่ออีกบุคคลหนึ่ง เนื่องจากว่าบุคคลมีความสามารถแตกต่างกันในการสร้างเสริมแรงจูงใจนั้นผู้บริหารควรมอบงานที่มีลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะได้ โดยพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะและการศึกษาตลอดจนความเชี่ยวชาญในงานที่จะปฏิบัติ

2. ความมีอิสระในการทำงาน เราทุกคนมีความปรารถนาที่จะมีอิสระในการกระทำสิ่งใด ๆ มีความต้องการที่จะมีเสรี อิสระ คล่องตัวในทางความคิด ตลอดจนการปฏิบัติตนในการทำงาน ซึ่งแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับคนกลุ่มนี้ คือ การวาง Job Enrichment ซึ่งเป็นวิธีการที่จะวางรูปแบบของงาน ทำให้งานนั้นมีความน่าสนใจและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น

3. มีสภาพของการทำงานที่ดี ซึ่งรวมทั้งองค์ประกอบทั้งด้านกายภาพและด้านจิตใจ ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น ผู้ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีมีสุขภาพกายและใจดีย่อมมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดี

วิภาพร มานพสุข (2543) ได้กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. มีการเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของลักษณะงาน ลักษณะงานที่ช่วยทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ งานที่มีลักษณะแปลกใหม่ น่าสนใจ ท้าทายความสามารถ มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในงาน และเป็นงานที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม ผู้บริหารควรมีโอกาสได้อธิบายชี้แจงให้พนักงานเกิดความรู้ถึงความสำคัญของลักษณะงานที่พนักงานรับผิดชอบว่ามีความสำคัญ เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าของงาน

2. การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ เป็นเทคนิคในการที่จะช่วยให้พนักงานเกิดความสุขและความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความรู้ความชำนาญ ความต้องการ และลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล การมอบหมายงานได้ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความถนัด ลักษณะนิสัย ความรู้ความสามารถ และความชำนาญจะช่วยจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มกำลังความสามารถและมีความสุขในการทำงาน

3. มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นกลุ่ม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการยกย่องชมเชย และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งการให้เลือกปฏิบัติงานกับคนที่ตนพอใจ

4. มีความพอใจในด้านอุปกรณ์และเครื่องมือภายในหน่วยงาน ควรมีอุปกรณ์เครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น โต๊ะทำงาน เก้าอี้นั่งที่สะดวกสบาย โทรศัพท์ โทรสารเครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อื่น ๆ ที่ใช้งานได้ดี

5. สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน ได้แก่ แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย ห้องน้ำสะอาด มีห้องพักรับประทานอาหารมีที่น้ำดื่ม กาแฟ และห้องทำงานตกแต่งได้เหมาะสมกับสภาพลักษณะงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานผู้บริหารจึงควรตระหนักและสนับสนุนในการใช้เทคนิคลักษณะนี้

สมยศ นาวีการ (2544) ได้กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน รวมถึงความสนใจในลักษณะงานตามที่ตนเองถนัด ดังนั้น การที่พนักงานได้ทำงานตรงกับลักษณะที่ตนเองหรือถนัด ย่อมมีผลทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและมีความภาคภูมิใจเมื่องานที่ตนรับผิดชอบบรรลุเป้าหมาย

2. การมีสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพราะในวันทำงานพนักงานส่วนใหญ่จะอยู่ในสถานที่ทำงานมากกว่าที่บ้านของตนเอง ดังนั้น พนักงานจะมีความคาดหวังถึงสภาพการทำงานที่ดี มีความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์การทำงานครบครัน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

Herzburg (1959) ได้กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. มีการมอบหมายงานที่มีความชัดเจนในด้านโครงสร้างของงาน

2. มีการมอบหมายงานที่มีกระบวนการปฏิบัติงานเป็นระบบ มีรูปแบบมาตรฐานที่ชัดเจน

3. ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

4. ผู้บริหารมอบหมายงานที่น่าสนใจ ท้าทายความสามารถในการปฏิบัติงานและเริ่มงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ

5. ผู้บริหารให้อิสระในการทำงาน

Chruden (1968) ได้กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ให้โอกาสบุคลากรได้แข่งขันแสดงความสามารถอย่างเต็มที่

2. ให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ผลงานที่ตนทำผิดพลาดเพื่อที่จะหาทางแก้ไข

3. ควรให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

สรุปได้ว่า แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติผู้นำหรือผู้บริหาร จะต้องมีการพิจารณา และมีการมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตรงตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และศักยภาพของตนเอง โดยสามารถใช้

ความคิดและสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มที่และมีอิสระภายใต้กรอบหรือนโยบายการปฏิบัติงานที่กำหนด มีการเตรียมความพร้อมและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จและเกิดความสุขจากการปฏิบัติงาน

7. ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

Heinrich (1959) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุและการเกิดอุบัติเหตุไว้ว่า “เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการบาดเจ็บที่สามารถป้องกันได้ เป็นผลสืบเนื่องมาจากองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวโยงต่อเนื่องกันเป็นลำดับขั้นตอน ผลสืบเนื่องมาจากการกระทำไม่ปลอดภัยของคน และ/หรืออันตรายจากเครื่องจักรหรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ”

ทฤษฎีโดมิโน กล่าวว่า การบาดเจ็บและความเสียหายต่างๆ เป็นผลที่สืบเนื่องโดยตรงมาจากอุบัติเหตุ และอุบัติเหตุเป็นผลมาจากการกระทำที่ไม่ปลอดภัย หรือสภาพการที่ไม่ปลอดภัย ซึ่งเปรียบเทียบได้เหมือนตัวโดมิโนที่เรียงกันอยู่ 5 ตัวใกล้กัน เมื่อตัวที่หนึ่งล้มย่อมมีผลทำให้ตัวโดมิโนล้มตามกันไปด้วย รายละเอียดขององค์ประกอบของอุบัติเหตุหรือโดมิโนแต่ละตัว เป็นดังนี้

โดมิโนตัวที่ 1 ภูมิหลังหรือสภาพแวดล้อมทางสังคมของบุคคล (Social Environment or Background) ซึ่งหมายถึง ความใจร้อน ดื้อรั้น ความโลภ และลักษณะทางสันดานที่ไม่ต้องการซึ่งอาจถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษของแต่ละคนในขณะเดียวกันสภาพแวดล้อม อาจทำให้เกิดการพัฒนาจากสิ่งต่างๆ ขึ้นมา ซึ่งอาจปะปนมาในรูปแบบของการรับรู้ การศึกษา ดังนั้น พันธุกรรมและสภาพแวดล้อม จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความผิดปกติหรือความบกพร่องส่วนบุคคล

โดมิโนตัวที่ 2 ความผิดปกติหรือความบกพร่องของตัวบุคคล (Fault of person) หมายถึง การที่มีบุคคลมีลักษณะทางสันดานละความประพฤติที่ไม่ดี จนอาจทำให้กลายเป็นบุคคลที่ละเลยหรือไม่สนใจต่อหลักการปฏิบัติเพื่อความปลอดภัย ทำให้เกิดการกระทำหรือมีส่วนร่วมในการสร้างสภาพการที่ไม่ปลอดภัยขึ้นมา

โดมิโนตัวที่ 3 การกระทำและสภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe act and Condition) หมายถึง การกระทำที่ไม่ปลอดภัย เช่น การยืนทำงานภายใต้วัตถุที่มีน้ำหนักมากที่แขวนอยู่ การติดตั้งเครื่องยนต์โดยไม่มีการแจ้งเตือน การหยอกล้อในขณะทำงาน เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย ได้แก่ การขาดเครื่องป้องกันจุดอันตราย การไม่มีรั้วกั้นจุดที่มีการเคลื่อนไหวของเครื่องจักร ภาวะเสียงดังเกิน แสงสว่างไม่เพียงพอ หรือการระบายอากาศไม่ดี เป็นต้น

โดมิโนตัวที่ 4 การเกิดอุบัติเหตุ (Accident) เป็นเหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยทั้ง 3 ระดับ ข้างต้นและส่งผลกระทบให้เกิดอุบัติการณ์ หรืออุบัติเหตุ เช่น การตกจากที่สูง ลื่นหกล้ม เดินสะดุด สิ่งของตกตกลงมาจากที่สูง วัตถุกระเด็นใส่ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุของการบาดเจ็บ

โดมิโนตัวที่ 5 การบาดเจ็บหรือพิการ (Injury/Damage) คือการบาดเจ็บที่อาจเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น การฉีกขาดของเนื้อเยื่อกล้ามเนื้อ หรือกระดูกหักที่เป็นผลมาจากอุบัติเหตุ และอาจส่งผลจนถึงขั้นพิการได้

จากทฤษฎีโดมิโนข้างต้น จะเห็นได้ว่าการเกิดอุบัติเหตุเป็นผลทำให้บาดเจ็บ ซึ่งเป็นผลอันเนื่องมาจากการกระทำที่ไม่ปลอดภัย หรือรวมถึงสภาพการที่ไม่ปลอดภัย ซึ่งเป็นโดมิโนตัวกลางของโดมิโนทั้งหมดเสมอ เหตุการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาเหล่านี้จะส่งผลทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานลดลง กล่าวคือ ผลลัพธ์ของการทำงานน้อยลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อันเป็นผลมาจากสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย เป็นต้น

สรุปได้ว่า แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน คือสภาพที่บุคคลรู้สึกถึงความปลอดภัย ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน สามารถนำมาเปรียบเทียบได้เหมือนตัวโดมิโนที่เรียงกันอยู่ 5 ตัวใกล้กัน เมื่อตัวที่หนึ่งล้มย่อมมีผลทำให้ตัวโดมิโนล้มตามกันไปด้วย โดมิโนตัวที่ 1. ภูมิหลังหรือสภาพแวดล้อมทางสังคมของบุคคล 2. ความผิดปกติหรือความบกพร่องของตัวบุคคล 3. การกระทำและสภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย 4. การเกิดอุบัติเหตุ แล 5. การบาดเจ็บหรือพิการ

ตาราง 5 สรุปแนวทางในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	**แนวทางในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน**
1. การได้รับความสำเร็จในการทำงาน	แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับความสำเร็จในการทำงาน ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จทันตามระยะเวลาและแผนปฏิบัติการ รวมถึงบรรลุเป้าหมายหรือนโยบายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยการใช้ความรู้ความสามารถ และศักยภาพที่มีในตนเอง สามารถที่จะพัฒนาหาแนวทางในการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	**แนวทางในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน**
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีการส่งเสริมและกระตุ้นบุคลากร เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานจนได้รับผลสำเร็จ โดยกล่าวคำชื่นชม ยกย่อง ยินดี จนบุคลากรเกิดความรู้สึกภูมิใจในตนเอง มีความรู้สึกเป็นที่ยอมรับนับถือ เป็นที่รักของคนรอบข้าง การได้รับเกียรติ และความเคารพจากคนอื่น ๆ ซึ่งทำให้บุคคลนั้นมีกำลังใจและมีความพึงพอใจต่อตนเองเพื่อนร่วมงาน องค์กรและมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น
3. ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร	แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน กล่าวคือ สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน เกิดความสนิทสนมกลมเกลียวสามัคคีในหมู่คณะ และให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นอย่างดี จนเกิดเป็นความรู้ความเข้าใจ และมีความสุขในการปฏิบัติงาน
4. ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องรู้จักพิจารณาผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม ให้เกิดความเหมาะสมกับเนื้องาน ภาระงาน และความรับผิดชอบ รวมถึงมีการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานตามความสามารถ จัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ มอบให้ตามความเหมาะสม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนของบุคลากรอย่างเต็มที่ตามความรู้ความสามารถ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	**แนวทางในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน**
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวในสถานที่ทำงาน ทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต โดยสามารถแบ่งมิติของสภาพแวดล้อมการทำงานออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1. มิติด้านสัมพันธภาพ คือการรับรู้ในการมีส่วนร่วม และมีความผูกพันของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และองค์กร 2. มิติด้านความก้าวหน้าในงาน คือการรับรู้ในความก้าวหน้าในงาน และการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 3. มิติด้านการคงไว้และการเปลี่ยนแปลง คือการรับรู้ว่าระบบงานมีความชัดเจนโปร่งใส มีการส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นต้น
6. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติผู้นำหรือผู้บริหาร จะต้องมีการพิจารณา และมีการมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และศักยภาพของตนเอง โดยสามารถใช้ความคิดและสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มที่และมีอิสระภายใต้กรอบหรือนโยบายการปฏิบัติงานที่กำหนด มีการเตรียมความพร้อมและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จและเกิดความสุขจากการปฏิบัติงาน

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แนวทางในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
7. ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน	แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน คือสภาพที่บุคคลรู้สึกถึงความปลอดภัย ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน สามารถนำมาเปรียบเทียบได้เหมือนตัวโดมิโนที่เรียงกันอยู่ 5 ตัวใกล้กัน เมื่อตัวที่หนึ่งล้มย่อมมีผลทำให้ตัวโดมิโนล้มตามกันไปด้วย โดมิโนตัวที่ 1. ภูมิหลังหรือสภาพแวดล้อมทางสังคมของบุคคล 2. ความผิดปกติหรือความบกพร่องของตัวบุคคล 3. การกระทำและสภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย 4. การเกิดอุบัติเหตุ แล 5. การบาดเจ็บหรือพิการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นมีหลากหลายแนวทางที่สามารถจะนำมาดำเนินการ เพื่อส่งสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กร สร้างบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้น เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งสามารถนำเอาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่นั้นมาปฏิบัติงานได้ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ ซึ่งอาจจะส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ฉะนั้นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีจึงควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และรู้แนวทางที่เหมาะสมที่จะใช้ในการกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กรของตนเองให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

1. ที่ตั้งและอาณาเขต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ตั้งอยู่เลขที่ 917/20 ถนนวันลูกเสือตำบลหนองครก อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ

2. เขตการปกครอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการจัดการการศึกษาในจังหวัด ศรีสะเกษ จำนวน 56 โรงเรียน และดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาในจังหวัด ยโสธร จำนวน 27 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น จำนวน 83 โรงเรียนแบ่งเป็น 10 สหวิทยาเขต

3. วิสัยทัศน์

“มุ่งสู่องค์กรคุณภาพตามมาตรฐาน บริหารตามหลักธรรมาภิบาล จัดการด้วยนวัตกรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่คุณภาพผู้เรียนแห่งศตวรรษที่ 21”

4. พันธกิจ

4.1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน สู่องค์กรคุณภาพตามมาตรฐาน โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4.2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และส่งเสริมความเป็นเลิศตามศักยภาพ

4.3 สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำและความปลอดภัย ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

4.4 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพด้วยนวัตกรรมสู่ความเป็นมืออาชีพ

4.5 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการศึกษา และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

5. ค่านิยม

ค่านิยมในการทำงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร **“คุณธรรม คุณภาพ เอกภาพ”** ครอบครัวร่วมพลังพัฒนา ประกอบด้วย

1. ยึดมั่นธรรมาภิบาล (Good Governance: G)
2. สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovative Thinking: I)
3. ร่วมใจทำงาน (Volunteer Mindset: V)
4. บริการเป็นเลิศ (Excellent Service: E)

6. กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
- กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

- กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพด้วยนวัตกรรมสู่ความเป็นมืออาชีพ
- กลยุทธ์ที่ 4 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการ นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา

7. เป้าประสงค์หลัก

1. ผู้เรียน มีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่ อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย

2. ผู้เรียน ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐาน สอดคล้องกับศักยภาพให้เป็นผู้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถวางแผนในการศึกษาต่อเพื่อการมีงานทำ และสามารถปรับตัวในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

3. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีความปลอดภัย สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ และได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

4. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีสมรรถนะความรู้ ความเชี่ยวชาญและจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

5. สถานศึกษาจัดการศึกษา สร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาครูให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เชื่อมโยงนโยบายด้านดิจิทัลของกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายด้านปัญญาประดิษฐ์

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีการกำกับติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมการศึกษา

8. โครงสร้างการบริหารงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีกลุ่มงานในสำนักงาน จำนวน 10 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
7. หน่วยตรวจสอบภายใน
8. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
9. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
10. กลุ่มกฎหมายและคดีความ

9. อำนาจและบทบาทหน้าที่ภารกิจ บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจบทบาทและอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด ดังนี้

1. มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการหรือกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

(3) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

2. ข้อ 5 แห่งประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2560 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

(2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

(3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

(5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(7) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

(9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

(11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(12) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

ส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) วางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

(ข) ส่งเสริม สนับสนุนการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ

(ค) วิเคราะห์และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง ย้าย โอน และ การลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(ง) ศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(จ) จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

(ฉ) จัดทำข้อมูลระบบจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำ

(ช) ปฏิบัติการบริการและอำนวยความสะดวกในเรื่องการออกหนังสือรับรองต่าง ๆ การออกบัตรประจำตัว และการขออนุญาตต่าง ๆ

(ซ) (ยกเลิก)

(ฌ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ ที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ดำเนินงานฝึกอบรมการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง

(ข) ดำเนินงานฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน

(ค) ดำเนินงานพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน วิชาชีพและจรรยาบรรณ

(ง) ปฏิบัติงานส่งเสริม สนับสนุน และยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(จ) ดำเนินการเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัยภายในประเทศหรือต่างประเทศ

(ฉ) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเสริมสร้างระบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

(ช) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

10. จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

จำแนกขนาดของสถานศึกษา ออกเป็น 4 ขนาด ดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็ก ครู 52 คน โรงเรียนขนาดกลาง ครู 1,020 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ ครู 480 คน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ครู 1,535 คน รวม เป็นจำนวน 3,087 คน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

หนึ่งฤทัย สายเมฆ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1 2) เพื่อพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1 การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครู จำนวน 296 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 19 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากการศึกษาโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติดี จำนวน 3 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ในแบบพรรณนาวิเคราะห์ ประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลคือ แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทางสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงาน โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 1) องค์ประกอบด้านความสำเร็จในงาน 2) ด้านองค์ประกอบการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน 3) ด้านองค์ประกอบการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา 4) ด้านองค์ประกอบการยอมรับนับถือ 5) ด้านองค์ประกอบเงินเดือนและค่าตอบแทน สวัสดิการ ผลการประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่ามีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

อัญชลี สนพลาย (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และเพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา และภาระงานสอน ประชากร คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำนวน 789 คน กำหนดขนาด

กลุ่มตัวอย่างโดยการใช้ตาราง Krejcie และ Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 210 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับแรงจูงใจมากที่สุดคือ ด้านความสำเร็จของงาน รองลงมา คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่วนด้านที่มีแรงจูงใจน้อยที่สุด คือ ด้านการยอมรับนับถือ 2) ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัตินั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ที่มีภาระงานสอนต่างกัน พบว่ามีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วาทิต แสงจันทร์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำนวน 352 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู ผลการศึกษาพบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการจำเป็นของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 2) ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 3) ด้านค่าตอบแทน 4) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และ 5) ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ประกอบด้วย

5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 3) ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 4) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 5) ด้านค่าตอบแทน ทั้ง 5 ด้าน มีแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู รวมทั้งสิ้น 45 แนวทาง โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ธนพรรธ อนุเวช (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด 2) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนาแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 335 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น ภูมิเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ระยะที่ 2 ศึกษา แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ใน การวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครูสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการศึกษาพบว่า 1) ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีความคิดเห็นต่อสภาพ ปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นในการสร้าง เสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร 2) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 3) ด้านเงินเดือน สวัสดิการและการให้รางวัล 4) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 5) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ 2) แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร 2) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 3) ด้านเงินเดือน สวัสดิการและการให้รางวัล 4) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 5) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ ทั้ง 5 ด้านมีแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูรวมทั้งสิ้น 30 แนวทาง โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

เกศสุดา ศรีหาโคตร (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 การวิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อ

1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 2) พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 คือ ครู จำนวน 320 คน เครื่องมือคือแบบสอบถาม โดยได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.60 – 1.00 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน 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. สภาพปัจจุบันแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านนโยบายและการบริหารงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 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 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย 1) แนวทางในการสร้างสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี 2) แนวทางในการสร้างความใส่ใจในการทำงานและการมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) แนวทางในการสร้างสภาพความเป็นอยู่ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านที่ 3 ด้านค่าตอบแทน ประกอบด้วย 1) แนวทางการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เกิดความเป็นธรรม 2) แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการพิจารณาการจ่ายโบนัสประจำปีสำหรับคุณครู 3) แนวทางการให้สวัสดิการต่าง ๆกับคุณครู นอกเหนือจากส่วนที่ราชการจัดให้ ด้านที่ 4 ด้านการยอมรับนับถือ ประกอบด้วย 1) แนวทางในการเสริมแรงในปฏิบัติงานให้กับคุณครู ด้านที่ 5 ด้านความก้าวหน้า 1) แนวทางในการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของคุณครู ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

รวิวรรณ กองสอน (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 9 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 2) ศึกษาแนวการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ศูนย์การศึกษาพิเศษในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 9 จำนวน 196 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางพัฒนาเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับดังนี้ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จในการทำงาน 2) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู คือ โปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล มี 5 โมดูล คือ ได้แก่ โมดูล 1 ด้านความสำเร็จในงาน 2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 3 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4 ด้านความรับผิดชอบ 5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

สมศักดิ์ ยางเบือก (2566) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เปรียบเทียบ หาความสัมพันธ์ หาอำนาจพยากรณ์ และหาแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 การวิจัยครั้งนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 75 คน และครูผู้สอน จำนวน 256 คน จากโรงเรียน จำนวน 75 โรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan และใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.374-0.864 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.975 และแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.435-0.873 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.977 สถิติที่ใช้ใน

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบ t-test ชนิด Independent Samples การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product - Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งและขนาดของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน 4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถามภาพการดำรงตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .500 6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ และ 7.แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน คือ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ

อัจฉริยะ ทองพิมล (2566) แรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา และ 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามวุฒิทางการศึกษาและระยะเวลาการทำงาน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 1,459 คน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายโดยการเปิดตารางของเครจซีและมอร์แกน จำนวน 304 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามเรื่องแรงจูงใจใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เป็นแบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เปรียบเทียบ จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน โดยใช้การทดสอบ

ค่าที ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน) และ 2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอยางมีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า นักวิจัยหลายท่านได้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางในการเสริมสร้างหรือพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานของครูในแต่ละบริบท โดยมีความหลากหลายในด้านพื้นที่การศึกษา ประเภทของสถานศึกษา และระดับของการศึกษา ผลการวิจัยโดยรวมพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมมักอยู่ในระดับมาก ทั้งในด้านลักษณะของงาน ความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่ และค่าตอบแทน อย่างไรก็ตาม มีการระบุปัจจัยเฉพาะที่ควรได้รับการส่งเสริมในแต่ละพื้นที่ เช่น ความสัมพันธ์ในองค์กร การบริหารที่มีธรรมาภิบาล หรือภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มุ่งเน้นผลสำเร็จ นอกจากนี้ งานวิจัยจำนวนมากได้เสนอแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการเสริมสร้างแรงจูงใจของครู โดยอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การสนทนากลุ่ม หรือการสำรวจความคิดเห็นจากครูและผู้บริหาร ซึ่งส่วนใหญ่นำไปสู่การกำหนดแนวทาง โดยมีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้เชี่ยวชาญ เช่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม รวมทั้งการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการส่งเสริมแรงจูงใจ ทั้งนี้ ยังพบว่ามีการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบแรงจูงใจของครูตามปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ภาระงาน และขนาดโรงเรียน โดยในหลายกรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูนั้นมีความซับซ้อนและควรออกแบบแนวทางส่งเสริมให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละกลุ่มครู สรุปได้ว่า งานวิจัยในประเทศมีความสอดคล้องกันในประเด็นที่ว่าการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของครูโดยตรง อีกทั้งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของการจัดการเชิงระบบในสถานศึกษาต่อการส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างยั่งยืน

งานวิจัยต่างประเทศ

Wagner (2006) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจและความก้าวหน้าทางอาชีพครูบรรจุใหม่ วิจัยเรื่องนี้ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลในโรงเรียน ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญในทางบวกระหว่างแรงจูงใจภายในของครูกับความเปลี่ยนแปลงในการฝึกสอน ตัวแปร 3 ประการ ในด้านแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหาร ธรรมชาติของงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นตัวแปรทำนายความสนใจภายในการพัฒนาอาชีพ สำหรับผลการวิเคราะห์ในด้านคุณภาพพบว่า วิธีการซึ่งจะมีปฏิกิริยา ส่งผลกระทบระหว่างแรงจูงใจกิจกรรมพัฒนาอาชีพกับบรรยากาศในการทำงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางบวกและทางลบ

Virginie Forest (2008) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงานกับการจ่ายค่าตอบแทนในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน วิจัยเรื่องนี้ได้ดำเนินการเก็บข้อมูล ณ ประเทศฝรั่งเศส ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานกับการจ่ายค่าตอบแทนในการจูงใจมีความสัมพันธ์กัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก โดยในด้านความสำเร็จของงานมีค่าระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่แรงจูงใจสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลสามารถเป็นแรงผลักดันให้ตัวบุคคลสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

Fang Yang (2011) ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะการทำงานและแรงจูงใจส่วนบุคคล กรณีศึกษา เชิงลึกภายในองค์กรในเมืองหนิงโป มณฑลเจ้อเจียง สาธารณรัฐประชาชนจีน พบว่า แรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ เงินเดือน สภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ ระบบการจ่ายโบนัส นโยบายของบริษัท ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หัวหน้างานที่ดี ความปลอดภัยในการทำงาน ความรู้สึกท้าทาย ความสำเร็จของงาน และความมีอิสระมีผลต่อการปฏิบัติงานในเชิงบวก ซึ่งเชื่อว่าปัจจัยเหล่านี้สามารถช่วยให้องค์กรในเมืองหนิงโป สามารถนำข้อมูลการสร้างแรงจูงใจเหล่านี้ไปปรับใช้กับพนักงานในองค์กรได้อย่างดี

Anna Oqvist and Malin Malmstrom (2016) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูผู้สอนที่เป็นทั้งผู้สร้างและทำลายแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน วิจัยเรื่องนี้ได้ดำเนินการที่ Luleå University of Technology ณ ประเทศสวีเดน ซึ่งงานศึกษาในครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบสมมุติฐานที่ว่าด้วยภาวะผู้นำของครูสามารถสร้างบริบทสิ่งแวดล้อมทั้งทางบวกและลบต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียนหรือไม่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บทสัมภาษณ์ในมุมมองของนักเรียนที่มีต่อครู โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำของครูมีผลกระทบอย่างมากกับการสร้างและทำลายแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน ซึ่งมีดัชนีชี้วัดความเป็นผู้นำของครูดังนี้ มีการชี้แนะแนวทางในการเรียนการสอน มีการสนับสนุน มีการทำกิจกรรมร่วมกันกับนักเรียนและมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน จากงานวิจัยชิ้นนี้ทำให้ทราบว่าครูที่มีภาวะผู้นำสูงคือครูที่มี

ความสามารถในการพัฒนาและส่งเสริมแรงจูงใจด้านการศึกษาในเชิงบวกให้แก่นักเรียนได้เป็นอย่างดี ทำให้นักเรียนมีแรงจูงใจในเชิงบวกและนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้นตามลำดับ

Murtedjo and Suharningsih (2016) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กร การสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน วิจัยเรื่องนี้ได้ดำเนินการที่ มหาวิทยาลัย PGRI Semarang ณ ประเทศอินโดนีเซีย มีผลกระทบอย่างไรต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบและอธิบายว่า ปัจจัยที่ว่าด้วยเรื่องวัฒนธรรมในองค์กร การสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมในองค์กรและความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานซึ่งมีความสัมพันธ์กันโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติของครูในโรงเรียน โดยองค์ประกอบในการสร้างแรงจูงใจของการวิจัยในครั้งนี้ อ้างถึงครูมีเป้าหมายของงานที่ได้รับอย่างชัดเจน การได้รับการยอมรับจากคนในองค์กรและวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้เป็นพื้นฐานที่สามารถนำไปเป็นแผนพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะในภาคการศึกษา ผลวิจัยที่ได้สามารถนำไปเพื่อเป็นองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรครูและคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษานั้น ๆ

Erika Daniels (2017) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา วิจัยเรื่องนี้ได้ดำเนินการ ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา ทั้งทางด้านการศึกษาและจิตวิทยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างและทำลายแรงจูงใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ของครู ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจของครูได้รับอิทธิพลมาจากหลักสูตรการศึกษาที่มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญ โดยในเนื้อหาหลักสูตรนั้นต้องมีการเพิ่มแรงจูงใจในการสอนให้กับครู และยังมีข้อค้นพบว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาให้อิสระในด้านการวางแผนหลักสูตรการศึกษาจะสามารถเพิ่มพูนทักษะและขีดความสามารถในการพัฒนาตนเองของครูผู้สอน พร้อมทั้งมีการจัดการอบรมบุคลากรครูในสถานศึกษา ดังนั้นการเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทำการพัฒนาวิชาชีพครู บุคลากร และสร้างยุทธศาสตร์ในการสนับสนุนแรงจูงใจในการสอนของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Mohamad Syarif and Prayuningtyas Angger Whardani (2017) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความสามารถในวิชาชีพของครูในโรงเรียนประถมศึกษา วิจัยเรื่องนี้ได้ดำเนินการที่ Public elementary schools in Central Java, Indonesia ซึ่งงานวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาว่าความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความสามารถในวิชาชีพที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครูหรือไม่ โดยการสำรวจผ่านแบบสอบถามและเก็บสถิติเชิงปริมาณ ผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความสามารถใน

วิชาชีพของครูล้วนแต่มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ซึ่งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานวิจัยครั้งนี้อ้างอิงถึงแรงจูงใจภายในของตัวบุคคลเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของตนเอง โดยมีดัชนีชี้วัดดังนี้พัฒนาแรงจูงใจในเชิงบวกของนักเรียนแสดงให้เห็นถึงความจริงจังในการสอน มีการเตรียมการสอน มีความคาดหวังในการประสบผลสำเร็จในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียน ซึ่งจากงานวิจัยทำให้เราทราบว่าตัวชี้วัดเหล่านี้สามารถเป็นสิ่งที่กระตุ้นแรงจูงใจของคุณครูในการสอนได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้บริหารสามารถนำองค์ประกอบเหล่านี้ไป พิจารณาแผนการสร้างแรงจูงใจให้กับคณะครูในสถานศึกษานั้น ๆ

Miah and Hasan (2022) ผลกระทบของปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) และปัจจัยสร้างแรงจูงใจ (Motivator Factors) ต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศบังคลาเทศ ผลการวิจัยชี้ว่า ปัจจัยสุขอนามัย เช่น เงินเดือน ความมั่นคงในงาน สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลอย่างมากต่อความพึงพอใจของครู ขณะเดียวกัน ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ เช่น ความสำเร็จในงาน ความเป็นอิสระ และการได้รับการยอมรับก็เป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในระยะยาว งานวิจัยนี้สามารถเป็นแนวทางให้ผู้บริหารการศึกษาในการพัฒนาแผนการดูแลบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

จากการศึกษาวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับแรงจูงใจของครู พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน คุณภาพการจัดการเรียนการสอน และความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยมีทั้งปัจจัยภายใน เช่น ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความท้าทาย ความรับผิดชอบ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตลอดจนปัจจัยภายนอก เช่น ค่าตอบแทน ความมั่นคงในอาชีพ สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากผู้บริหาร และบรรยากาศการทำงาน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจภายในเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองและสร้างสรรค์การเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน ปัจจัยภายนอกก็มีบทบาทในการรักษาขวัญกำลังใจและลดความเครียดในการทำงาน อีกทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาก็มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของครู โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการวางแผน การสนับสนุนวิชาชีพ และการเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเอง นอกจากนี้ วัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ การยอมรับและเป้าหมายที่ชัดเจน ยังมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับนโยบายหรือระบบการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ส่งผลให้ครูมีความผูกพันกับองค์กรและมุ่งมั่นในการทำงานมากยิ่งขึ้น กล่าวโดยสรุป งานวิจัยต่างประเทศได้สะท้อนให้เห็นว่า การส่งเสริมแรงจูงใจของครูต้องพิจารณาอย่างรอบด้าน ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และระบบการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถนำมาวางเป็นแผนยุทธศาสตร์และกำหนดมาตรการส่งเสริมแรงจูงใจของครูอย่างมีระบบและมีทิศทางที่ชัดเจน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) มีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการและผลที่จะได้แสดงโดยผังงาน (Flow Chart) ดังภาพประกอบ 4

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

ภาพประกอบ 4 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

นำองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูคือ การได้รับความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน และผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จาก 83 โรงเรียน จำนวน 3,087 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำนวน 355 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปรียบเทียบจากตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2554) และทำการสุ่มแบบ แบ่งเป็นชั้นภูมิ (Stratified random sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา แล้วทำการสุ่มแบบง่าย แบบจับสลาก (Simple Random Sampling) มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จำแนกขนาดของสถานศึกษา ออกเป็น 4 ขนาด ดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก ครู 52 คน

โรงเรียนขนาดกลาง ครู 1,020 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่ ครู 480 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ครู 1,535 คน

รวม 3,087 คน

ขั้นตอนที่ 2 ทำการสุ่มแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ (Stratified random sampling)

โรงเรียนขนาดเล็ก ครู 6 คน

โรงเรียนขนาดกลาง ครู 118 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่ ครู 56 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ครู 175 คน

รวม 355 คน

ตาราง 6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
	ครู	ครู
โรงเรียนขนาดเล็ก	52	6
โรงเรียนขนาดกลาง	1,020	118
โรงเรียนขนาดใหญ่	480	56
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	1,535	175
รวม	**3,087**	**355**

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสอบถาม

ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) แบบเติมคำ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับขนาดของโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (Likert' Rating Scale) โดยมีคำถามครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการสร้างเสริมแรงจูงใจทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การได้รับความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน และผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน โดยกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนนสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างเสริมแรงจูงใจดังนี้ ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

3.2.1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพ และสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบเป็นแนวความคิด แล้วสร้างแบบสอบถามภายใต้กรอบแนวคิด

3.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามประเภทต่าง ๆ จากหนังสือวิจัยเบื้องต้นของ (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2554) หนังสือระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของ(บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2551) หนังสือพื้นฐานการวิจัยการศึกษาของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) และศึกษาแบบสอบถามงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำหนดรูปแบบและขอบเขตของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.3 กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย รวมถึงศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ประเด็นเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถามและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู คือ การได้รับความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน และผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มาเป็นกรอบ

3.2.4 กำหนดรูปแบบข้อคำถามโดยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ส่วนสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3.2.5 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง ตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุมคุณลักษณะที่ต้องการวัดการใช้ภาษาที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ แล้วปรับปรุงแก้ไข

3.2.6 นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของข้อคำถามและข้อเสนอที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

3.2.7 นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC : Index of item objective congruence) ซึ่งพิจารณาข้อความที่มีดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.60 - 1.00 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้ที่

มีคุณสมบัติเหมาะสม และได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1) จบการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป สาขาวิชาการวิจัยทางการศึกษา การวัดผลการศึกษา หรือการบริหารการศึกษา หรือสาขาวิชาอื่น ๆ

2) มีประสบการณ์ด้านการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในระดับบุคคลหรือหน่วยงาน

3) ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนหรือการบริหารการศึกษาหรือสถานศึกษา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย มีดังนี้

1) รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ ตำแหน่งอาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต อุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3) ดร.ปิยะนารถ สาระวงศ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านสารภีและสาขาหนองผักแว่น วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

4) ดร.กิตติพงษ์ โพธิ์มาตย์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลพนา(เทศบาล2) วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

5) ดร.กัลลิกา ศรีหาสาร ตำแหน่งครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนายมวิทยาคาร วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

3.2.8 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปลองใช้ (Try out) กับครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ที่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.2.9 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ตามวิธี Item Total Correlation โดยเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2554) ซึ่งข้อคำถามของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.368-0.870 และข้อคำถามของแบบสอบถาม

สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.542-0.911

3.2.10 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา(Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้จะมีค่าตั้งแต่ .70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2554) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าเท่ากับ .971 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าเท่ากับ .986

3.2.11 นำแบบสอบถามจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เพื่อขออนุญาต และอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

4.2 นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจัดส่งผ่าน 2 ช่องทาง คือ 1) ส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยนัดหมายให้เก็บรวบรวมแบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัยหลังจากได้รับแบบสอบถามแล้ว 2 สัปดาห์ ซึ่งรวบรวมไว้กับธุรการโรงเรียน หลังจากนั้นผู้วิจัยเดินทางไปขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง โดยได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 181 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 51 และ 2) จัดส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างผ่านทางอีเมลในรูปแบบ Google from และนัดหมายในการตอบแบบสอบถามภายใน 2 สัปดาห์ โดยได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 174 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 49 รวมทั้งหมดได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 355 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

5. การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบจากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

5.1.1 วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอ

5.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard

Deviation, S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2554)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.1.3 วิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร $PNI_{modified}$ ของสุวิมล ว่องวาณิช (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

$$PNI_{modified} = (I-D) / D$$

I (Important) หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น (สภาพที่พึงประสงค์)

D (Degree of Success) หมายถึง สภาพที่เป็นจริง (สภาพปัจจุบัน)

การแปลผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม มีความหมาย ดังนี้

1. การแปลผลความสำคัญของความต้องการจำเป็นของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ในส่วนสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เป็นการแปรผลเชิงเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะนั้น ๆ ต่อคุณลักษณะทั้งหมด ดังนี้

1.1 ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่น้อยกว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด หมายถึง การมีคุณลักษณะน้อย

1.2 ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่มากกว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด หมายถึง การมีคุณลักษณะมาก

2. การแปลผลการวิเคราะห์ค่า PNI เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น ดังนี้

2.1 ค่า PNI มากที่สุด หมายถึง มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด

3. นำผลการวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ไปออกแบบร่างการพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ร้อยละ (Percentage) ซึ่งใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ $\bar{x}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

N แทน จำนวนผู้เข้าสอบทั้งหมด

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนน

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละค่ายกกำลังสอง

6.2 สถิติในการหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

1) การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ตามวิธี Item Total Correlation

2) หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-coefficient) ตามวิธีของครอนบาค ดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2552)

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_1^2}\right)$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

k แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$\sum s_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนแต่ละข้อ

S_t แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา หรือครูหัวหน้ากลุ่มบริหารที่เกี่ยวข้อง จากสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 แห่ง โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกสถานศึกษาต้นแบบ ดังนี้

1.1.1 เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมิน ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ด้านบริหารจัดการสถานศึกษายอดเยี่ยม

1.1.2 เป็นสถานศึกษาที่มีผลงานโดนเด่นเป็นที่ประจักษ์ในแวดวงการศึกษา ได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการ ในสถานศึกษาต้นแบบ 3 แห่งได้แก่

1) โรงเรียนเลิงนกทา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

2) โรงเรียนกุดชุมวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

3) โรงเรียนทรายมูลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ซึ่งแต่ละโรงเรียนผู้ให้ข้อมูล จะประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา หรือครูหัวหน้ากลุ่มบริหารที่เกี่ยวข้อง จำนวนโรงเรียนละ 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 6 คน ซึ่งได้มาจากวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้เกณฑ์พิจารณาผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา หรือครูหัวหน้ากลุ่มบริหารที่เกี่ยวข้องที่มีผลการปฏิบัติเป็นเลิศ ดังนี้

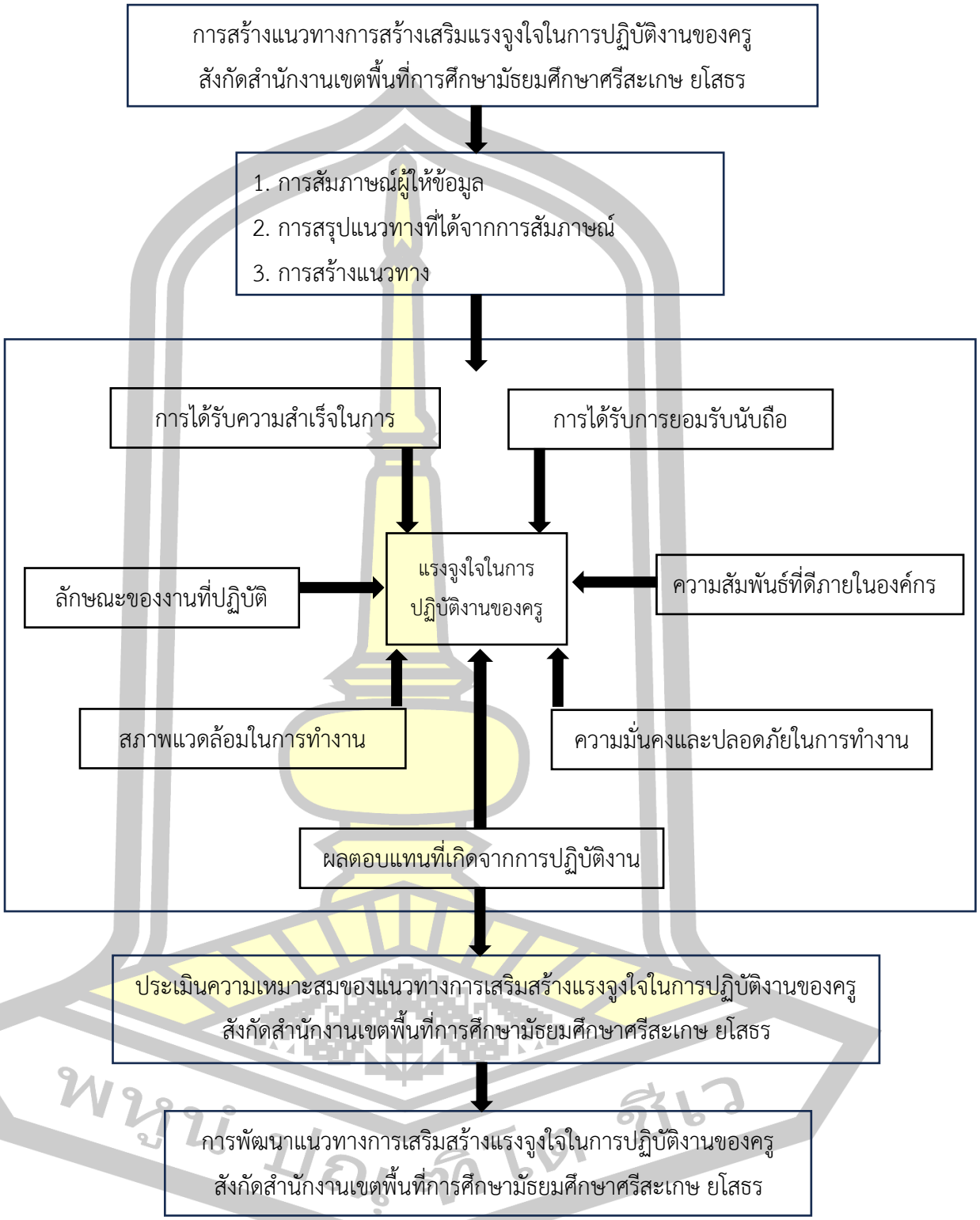
เป็นผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา หรือครูหัวหน้ากลุ่มบริหารที่เกี่ยวข้องที่มีผลงานเชิงประจักษ์ในด้านการบริหารสถานศึกษา โดยได้รับการรับรองจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หรือผู้บริหารสถานศึกษาแกนนำด้านใดด้านหนึ่ง

เมื่อได้ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หรือมีผลการปฏิบัติเป็นเลิศเป็นที่ยอมรับจากนั้นทำการศึกษาข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

1.2 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเนื้อหาการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis) และหลอมรวมประเด็นข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลตามประเด็นขององค์ประกอบแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

1.3 ร่างแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ผู้วิจัยสามารถสร้างแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ได้ดังนี้

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว



ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนการสร้างการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

จากการศึกษาและวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยได้จัดลำดับความสำคัญ และความต้องการจำเป็นของประเด็นคำถามแต่ละข้อ แล้วนำมาเรียงลำดับ 1-7 ตามองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และนำประเด็นคำถามไปสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา หรือครูหัวหน้ากลุ่มบริหารที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

1.4 ประเมินความเหมาะสมของร่างแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้มาโดยคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานสถานศึกษามากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

1.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษา เคยได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ผู้บริหารสถานศึกษายอดเยี่ยม ในด้านใดด้านหนึ่ง ระดับภาค ขึ้นไป

1.4.3 มีวิทยฐานะในการบริหารสถานศึกษาชำนาญการพิเศษขึ้นไป

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในประเมินความเหมาะสมของร่างแนวทาง มีดังนี้

1) ดร.มัสริน จงกลรัตน์ ข้าราชการบำนาญ ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนป่าติ้ววิทยา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

2) นายพรศักดิ์ อุ่นใจ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนโนนค้อวิทยาคม วิทยฐานะเชี่ยวชาญ

3) นายสุรศักดิ์ ลือขจร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนลิ้นฟ้าพิทยาคม วิทยฐานะเชี่ยวชาญ

4) นายธนกฤต เกตุไชยเลิศ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนกันทรารมณ์ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ

5) นายชาติชาย สิงพรหมสาร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนคำเขื่อนแก้วชนูปถัมภ์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ที่พัฒนาขึ้นตามการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวทาง

เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

2.2 แบบประเมิน

แบบประเมินความเหมาะสมแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (Likert' Rating Scale) โดยประเมินความเหมาะสมของแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนนความเหมาะสมของแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1 แบบสัมภาษณ์

การสร้างแบบสัมภาษณ์แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีขั้นตอนดังนี้

3.1.1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารที่ เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสัมภาษณ์ (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2554) เพื่อนำมาประกอบเป็นแนวความคิดแล้วสร้างแบบสัมภาษณ์ภายใต้กรอบแนวคิด

3.1.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ ให้สอดคล้องและครอบคลุมการเสริมสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ 1) การได้รับความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4) ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 6) ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน และ 7) ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

3.1.3 ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ ตามกรอบที่กำหนด และนำร่างแบบสัมภาษณ์แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.1.4 นำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ตรวจสอบแก้ไขรวมทั้งตรวจสอบสำนวนภาษาใช้ เพื่อความถูกต้อง

3.1.5 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

3.1.6 จัดทำฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วถูกต้องครบถ้วนไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.2 แบบประเมิน

การสร้างแบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร วิธีการสร้าง และหาคุณภาพ ดังนี้

3.2.1 ศึกษาหลักการและวิธีการสร้างแบบประเมิน

3.2.2 ร่างแบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

3.2.3 นำแบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจแนะนำ แล้วปรับแก้ไขตามคำแนะนำ

3.2.4 นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ตรวจพิจารณา แล้วปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญก่อนจัดพิมพ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อและขอสัมภาษณ์ กำหนด นัดหมาย วัน เวลาและขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

4.3 ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้วิจัยทำการจดบันทึกไว้ทุกครั้ง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินแนวทางสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

นำแบบประเมินที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean, ($\bar{x}$)) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย คะแนนความถูกต้องเหมาะสมของแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2554)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน

6.1 ร้อยละ (Percentage)

6.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Dev)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเป็น 2 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

การนำเสนอสถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน ผู้วิจัยนำเสนอด้วยความถี่และร้อยละ ดังตาราง

ตาราง 7 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนผู้ตอบแบบประเมิน

สถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โรงเรียนขนาดเล็ก	6	1.69
โรงเรียนขนาดกลาง	118	33.24
โรงเรียนขนาดใหญ่	56	15.77
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	175	49.30
รวม	**355**	**100.00**

จากตาราง พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินเป็นครูทั้งหมด โดยแยกตามขนาดของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.69 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 33.24 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 15.77 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 49.30

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร แสดงในตาราง 7 ถึง ตาราง 15

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ในภาพรวม

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
1. การได้รับความสำเร็จในการทำงาน	2.54	0.49	น้อย	4.71	0.36	มากที่สุด	0.854	3
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	2.58	0.49	น้อย	4.76	0.31	มากที่สุด	0.845	4
3. ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร	2.59	0.48	น้อย	4.75	0.33	มากที่สุด	0.834	6
4. ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	2.50	0.49	น้อย	4.77	0.35	มากที่สุด	0.908	1
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.53	0.47	น้อย	4.76	0.36	มากที่สุด	0.881	2
6. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	2.59	0.49	น้อย	4.76	0.31	มากที่สุด	0.838	5
7. ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน	2.62	0.48	น้อย	4.72	0.33	มากที่สุด	0.802	7
รวม	**2.56**	**0.48**	**น้อย**	**4.75**	**0.34**	**มากที่สุด**	**0.852**	

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยรวม $\bar{x}$ = 2.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับน้อย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ($\bar{x}$ = 2.62) ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}$ = 2.59) การได้รับการยอมรับนับถือ ($\bar{x}$ = 2.58) การได้รับความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{x}$ = 2.54) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{x}$ = 2.53) และผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.50) และ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยรวม $\bar{x}$ = 4.75) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 4.77) การได้รับการยอมรับนับถือ สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}$ = 4.76) ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ($\bar{x}$ = 4.75) ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.72) และการได้รับความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.71)

ลำดับความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified}$ = 0.908) ลำดับที่ 2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($PNIm_{odified}$ = 0.882) ลำดับที่ 3 ด้านการได้รับความสำเร็จในการทำงาน ($PNI_{modified}$ = 0.854) ลำดับที่ 4 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ($PNI_{modified}$ = 0.845) ลำดับที่ 5 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($PNI_{modified}$ = 0.838**)** ลำดับที่ 6 ด้านความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ($PNI_{modified}$ = 0.835) และลำดับที่ 7 ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ($PNIm_{odified}$ = 0.801)

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการได้รับความสำเร็จในการทำงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
1. ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้	2.50	0.52	น้อย	4.75	0.35	มากที่สุด	0.900	3
2. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.52	0.49	น้อย	4.72	0.37	มากที่สุด	0.873	4
3. ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีในการสร้างสรรค์และพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	2.42	0.51	น้อย	4.85	0.29	มากที่สุด	1.004	1
4. ท่านสามารถทำผลงานที่มีผลลัพธ์ที่ส่งผลเชิงบวกต่อสถานศึกษา	2.45	0.48	น้อย	4.80	0.30	มากที่สุด	0.959	2

ตาราง 9 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
5. ท่านปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ไม่ย่อท้อและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	2.63	0.47	ปานกลาง	4.60	0.40	มาก	0.749	6
6. ท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาจนประสบผลสำเร็จได้รับการยกย่องในองค์กร	2.65	0.45	ปานกลาง	4.58	0.38	มาก	0.728	7
7. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ทันตามระยะเวลาและแผนปฏิบัติการภายใต้ข้อจำกัดที่มี	2.60	0.50	ปานกลาง	4.65	0.42	มาก	0.788	5
รวม	2.54	0.49	น้อย	4.71	0.36	มากที่สุด	0.854	

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการได้รับความสำเร็จในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x}$ = 2.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาจนประสบผลสำเร็จได้รับการยกย่องในองค์กร ($\bar{x}$ = 2.65) ท่านปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ไม่ย่อท้อและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.63) ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ทันตามระยะเวลาและแผนปฏิบัติการภายใต้ข้อจำกัดที่มี ($\bar{x}$ = 2.60) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการได้รับความสำเร็จในการทำงาน

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่มีในการสร้างสรรค์และพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($\bar{x}$ = 4.85) ท่านสามารถทำผลงานที่มีผลลัพธ์ที่ส่งผลเชิงบวกต่อสถานศึกษา ($\bar{x}$ = 4.80) ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($\bar{x}$ = 4.75)

ลำดับความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการได้รับความสำเร็จในการทำงาน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีในการสร้างสรรค์และพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($PNI_{modified}$ = 1.004) ลำดับที่ 2 ท่านสามารถทำผลงานที่มีผลลัพธ์ที่ส่งผลเชิงบวกต่อสถานศึกษา ($PNIm_{odified}$ = 0.959) และลำดับที่ 3 ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($P_{NImodified}$ = 0.900)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
1. ท่านได้รับคำยกย่อง ชมเชย และเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษา	2.58	0.52	น้อย	4.80	0.30	มากที่สุด	0.860	5

ตาราง 10 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\overline{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\overline{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
2. ท่านได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษา	2.50	0.50	น้อย	4.88	0.25	มากที่สุด	0.952	1
3. ท่านได้รับความรัก ความเคารพและการให้เกียรติจากเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษา	2.62	0.48	ปานกลาง	4.70	0.33	มาก	0.794	6
4. ท่านได้รับคำชมในเชิงสร้างสรรค์ที่ช่วยให้ท่านพัฒนาตนเอง	2.64	0.47	ปานกลาง	4.65	0.35	มาก	0.761	7
5. ท่านได้รับความไว้วางใจหรือได้รับโอกาสแสดงความสามารถในงานที่มีความท้าทาย	2.52	0.51	น้อย	4.85	0.28	มากที่สุด	0.925	2

ตาราง 10 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
6. ท่านได้รับรางวัลหรือการยกย่องผ่านช่องทางต่างๆ ของโรงเรียน เช่น เว็บไซต์ เพจประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน เป็นต้น	2.66	0.46	ปานกลาง	4.60	0.37	มาก	0.729	8
7. ท่านมีความรู้สึกว่าความเห็นของท่านมีคุณค่าในองค์กร	2.54	0.49	น้อย	4.83	0.29	มากที่สุด	0.902	3
8. ท่านมีความภาคภูมิใจในเกียรติศักดิ์ศรีและอาชีพของตนเอง	2.56	0.50	น้อย	4.80	0.30	มากที่สุด	0.875	4
รวม	2.58	0.49	น้อย	4.76	0.31	มากที่สุด	0.845	

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x}$ = 2.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านได้รับรางวัลหรือการยกย่องผ่านช่องทางต่างๆ ของโรงเรียน เช่น เว็บไซต์ เพจประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน เป็นต้น ($\bar{x}$ = 2.66) ท่านได้รับคำติชมในเชิงสร้างสรรค์ที่ช่วยให้ท่านพัฒนาตนเอง ($\bar{x}$ = 2.64) และท่านได้รับความรัก ความเคารพ และการให้เกียรติจากเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษา ($\bar{x}$ = 2.62) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ย

จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านได้รับการยอมรับในความรู้ ความสามารถจากเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษา ($\bar{x}$ = 4.88) ท่านได้รับความไว้วางใจหรือได้รับโอกาสแสดงความสามารถในงานที่มีความท้าทาย ($\bar{x}$ = 4.85) และท่านมีความรู้สึกว่าความเห็นของท่านมีคุณค่าในองค์กร ($\bar{x}$ = 4.83)

ลำดับความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ท่านได้รับการยอมรับในความรู้ ความสามารถจากเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ = 0.952) ลำดับที่ 2 ท่านได้รับความไว้วางใจหรือได้รับโอกาสแสดงความสามารถในงานที่มีความท้าทาย ($PNI_{modified}$ = 0.925) และลำดับที่ 3 ท่านมีความรู้สึกว่าความเห็นของท่านมีคุณค่าในองค์กร ($PNI_{modified}$ = 0.902)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
1. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีและไว้วางใจกับเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษา	2.55	0.47	น้อย	4.82	0.30	มากที่สุด	0.890	3
2. ท่านได้รับความร่วมมือ การสนับสนุนและช่วยเหลืออย่างดีจากเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ	2.45	0.48	น้อย	4.88	0.25	มากที่สุด	0.992	1

ตาราง 11 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\overline{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\overline{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
3. ท่านรู้สึกว่าสภาพแวดล้อมในองค์กรส่งเสริมความร่วมมือระหว่างทีมกลมเกลียวสามัคคีภายในหมู่คณะ	2.48	0.46	น้อย	4.85	0.28	มากที่สุด	0.956	2
4. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความช่วยเหลือในงานอย่างเต็มใจ	2.60	0.50	ปานกลาง	4.80	0.32	มากที่สุด	0.846	4
5. ท่านรู้สึกว่าองค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อเฟื้อต่อกัน	2.65	0.52	ปานกลาง	4.70	0.35	มาก	0.774	6
6. ในสถานศึกษาหากเกิดความขัดแย้งในองค์กรได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม	2.62	0.51	ปานกลาง	4.68	0.36	มาก	0.786	5

ตาราง 11 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
7. สถานศึกษาของท่านมีการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น	2.70	0.49	ปานกลาง	4.65	0.38	มากที่สุด	0.722	7
8. ท่านได้รับความสบายใจและมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในสถานศึกษา	2.68	0.48	ปานกลาง	4.60	0.40	มาก	0.716	8
รวม	2.59	0.48	น้อย	4.75	0.33	มากที่สุด	0.834	

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x}$ = 2.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ สถานศึกษาของท่านมีการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น ($\bar{x}$ = 2.70) ท่านได้รับความสบายใจและมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในสถานศึกษา ($\bar{x}$ = 2.68) และท่านรู้สึกว่าองค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อเฟื้อต่อกัน ($\bar{x}$ = 2.65) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านได้รับความร่วมมือ การสนับสนุนและช่วยเหลืออย่างดีจากเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ($\bar{x}$ = 4.88) ท่านรู้สึกว่า

สภาพแวดล้อมในองค์กรส่งเสริมความร่วมมือระหว่างทีมกลมเกลียวสามัคคีภายในหมู่คณะ ($\bar{x}$ = 4.85) และท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีและไว้วางใจกับเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษา ($\bar{x}$ = 4.82)

ลำดับความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ท่านได้รับความร่วมมือ การสนับสนุนและช่วยเหลืออย่างดีจากเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ($PNI_{modified}$ = 0.992) ลำดับที่ 2 ท่านรู้สึกว่าสภาพแวดล้อมในองค์กรส่งเสริมความร่วมมือระหว่างทีมกลมเกลียวสามัคคีภายในหมู่คณะ ($PNI_{modified}$ = 0.956) และลำดับที่ 3 ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีและไว้วางใจกับเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ = 0.890)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	**สภาพปัจจุบัน**			**สภาพที่พึงประสงค์**			**PNI**	**ลำดับความต้องการจำเป็น**
	$\bar{x}$	S.D.	**ระดับการดำเนินงาน**	$\bar{x}$	S.D.	**ระดับการดำเนินงาน**		
1. ท่านได้รับค่าตอบแทนเบี้ยเลี้ยง ในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการอย่างเป็นธรรมและยุติธรรมกับช่วงเวลาที่ได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	2.52	0.50	น้อย	4.78	0.35	มากที่สุด	0.897	5

ตาราง 12 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
2. ท่านได้รับเงินเดือนที่มีความเป็นธรรมและยุติธรรมกับตำแหน่งงานและภาระงานที่รับผิดชอบ	2.35	0.52	น้อย	4.90	0.30	มากที่สุด	1.085	1
3. ท่านได้รับสวัสดิการที่องค์กรจัดอย่างเหมาะสม เช่น อาหารกลางวัน น้ำดื่ม อาหารว่าง อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นต้น	2.60	0.50	ปานกลาง	4.65	0.40	มาก	0.788	7
4. สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมออยู่เป็นประจำ เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น	2.50	0.53	น้อย	4.80	0.33	มากที่สุด	0.920	4

ตาราง 12 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\overline{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\overline{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
5. ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งอย่างเป็นธรรมและยุติธรรมเป็นไปอย่างโปร่งใส	2.42	0.47	น้อย	4.85	0.30	มากที่สุด	1.004	3
6. ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและยุติธรรมเป็นไปอย่างโปร่งใส	2.40	0.49	น้อย	4.85	0.31	มากที่สุด	1.021	2
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีเกณฑ์กำหนดการให้รางวัลซึ่งมีความเป็นธรรมและยุติธรรมกับผลการปฏิบัติงาน	2.55	0.48	น้อย	4.70	0.42	มาก	0.843	6
8. ได้รับการยกย่องชุมชนหรือได้รางวัลตอบแทนจากผู้บริหารสถานศึกษา	2.62	0.47	ปานกลาง	4.60	0.41	มาก	0.756	8
รวม	2.50	0.49	น้อย	4.77	0.35	มากที่สุด	0.908	

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x}$ = 2.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ได้รับการยกย่องชุมชนหรือได้รางวัลตอบแทนจากผู้บริหารสถานศึกษา ($\bar{x}$ = 2.62) ท่านได้รับสวัสดิการที่องค์กรจัดอย่างเหมาะสม เช่น อาหารกลางวัน น้ำดื่ม อาหารว่าง อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นต้น ($\bar{x}$ = 2.60) และผู้บริหารสถานศึกษามีเกณฑ์กำหนดการให้รางวัลซึ่งมีความเป็นธรรมและยุติธรรมกับผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.55) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านได้รับเงินเดือนที่มีความเป็นธรรมและยุติธรรมกับตำแหน่งงานและภาระงานที่รับผิดชอบ ($\bar{x}$ = 4.90) ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและยุติธรรม เป็นไปอย่างโปร่งใส ($\bar{x}$ = 4.85) และท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งอย่างเป็นธรรมและยุติธรรม เป็นไปอย่างโปร่งใส ($\bar{x}$ = 4.85)

ลำดับความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ท่านได้รับเงินเดือนที่มีความเป็นธรรมและยุติธรรมกับตำแหน่งงานและภาระงานที่รับผิดชอบ ($PNI_{modified}$ = 1.085) ลำดับที่ 2 ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและยุติธรรมเป็นไปอย่างโปร่งใส ($PNI_{modified}$ = 1.021) และลำดับที่ 3 ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งอย่างเป็นธรรมและยุติธรรม เป็นไปอย่างโปร่งใส ($PNI_{modified}$ = 1.004)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
1. สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของท่าน	2.50	0.47	น้อย	4.80	0.32	มากที่สุด	0.920	4
2. ท่านรู้สึกได้รับความปลอดภัยจากสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน	2.42	0.50	น้อย	4.85	0.30	มากที่สุด	1.004	1
3. สถานศึกษาของท่านมีสภาพแวดล้อมการทำงานช่วยลดความเครียดของท่าน	2.60	0.45	ปานกลาง	4.65	0.40	มาก	0.788	6
4. สถานศึกษามีพื้นที่ทำงานสะอาดและเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	2.48	0.48	น้อย	4.78	0.35	มากที่สุด	0.927	3
5. ท่านได้รับอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานอย่างเหมาะสมครบถ้วน	2.44	0.49	น้อย	4.82	0.33	มากที่สุด	0.975	2

ตาราง 13 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
6. สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งแสงสว่างและอุณหภูมิในพื้นที่ทำงานเหมาะสม	2.55	0.46	น้อย	4.75	0.37	มากที่สุด	0.863	5
7. ท่านรู้สึกว่าสภาพแวดล้อมการทำงานขององค์กรสร้างแรงจูงใจ	2.65	0.50	ปานกลาง	4.60	0.40	มาก	0.736	8
8. สถานศึกษามีมาตรการป้องกันอุบัติเหตุในสถานศึกษา	2.62	0.44	ปานกลาง	4.65	0.38	มาก	0.775	7
รวม	2.53	0.47	น้อย	4.76	0.36	มากที่สุด	0.881	

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x}$ = 2.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านรู้สึกว่าสภาพแวดล้อมการทำงานขององค์กรสร้างแรงจูงใจ ($\bar{x}$ = 2.65) สถานศึกษามีมาตรการป้องกันอุบัติเหตุในสถานศึกษา ($\bar{x}$ = 2.62) และสถานศึกษาของท่านมีสภาพแวดล้อมการทำงานช่วยลดความเครียดของท่าน ($\bar{x}$ = 2.60) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านรู้สึกได้รับความปลอดภัยจากสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ($\bar{x}$ = 4.85) ท่านได้รับอุปกรณ์ที่

จำเป็นในการทำงานอย่างเหมาะสมครบถ้วน ($\bar{x}$ = 4.82) และสถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของท่าน ($\bar{x}$ = 4.80)

ลำดับความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ท่านรู้สึกได้รับความปลอดภัยจากสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ($PNI_{modified}$ = 1.004) ลำดับที่ 2 ท่านได้รับอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานอย่างเหมาะสมครบถ้วน ($PNI_{modified}$ = 0.975) และลำดับที่ 3 สถานศึกษามีพื้นที่ทำงานสะอาดและเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ($PNI_{modified}$ = 0.927)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
1. ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของท่าน	2.50	0.49	น้อย	4.85	0.28	มากที่สุด	0.940	1
2. สถานศึกษาของท่านมีนโยบายรูปแบบ หรือแนวทางที่ยึดถือเป็นระบบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสม	2.58	0.46	น้อย	4.75	0.32	มากที่สุด	0.841	4

ตาราง 14 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
3. ท่านรู้สึกสนุกและท้าทายกับงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถเข้าใจขอบข่ายหน้าที่หรือลักษณะงานที่ปฏิบัติ	2.60	0.50	ปานกลาง	4.88	0.25	มากที่สุด	0.877	3
4. ท่านได้รับโอกาสในการคิดและสร้างสรรค์ในงานของท่าน	2.62	0.51	ปานกลาง	4.70	0.33	มาก	0.794	5
5. ท่านมีความพึงพอใจต่องานที่ท่านทำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร	2.64	0.52	ปานกลาง	4.68	0.35	มาก	0.773	6
6. งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่มีขอบเขตชัดเจนเป็นธรรมและไม่เกินกำลังของท่าน	2.55	0.48	น้อย	4.80	0.30	มากที่สุด	0.882	2
7. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างอิสระ	2.66	0.50	ปานกลาง	4.60	0.38	มาก	0.729	7
รวม	2.59	0.49	น้อย	4.76	0.31	มากที่สุด	0.838	

จากตาราง 14 พบว่า สภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x}$ = 2.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างอิสระ ($\bar{x}$ = 2.66) ท่านมีความพึงพอใจต่องานที่ท่านทำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ($\bar{x}$ = 2.64) และท่านได้รับโอกาสในการคิดและสร้างสรรค์ในงานของท่าน ($\bar{x}$ = 2.62) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านรู้สึกสนุกและท้าทายกับงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถเข้าใจขอบข่ายหน้าที่หรือลักษณะงานที่ปฏิบัติ ($\bar{x}$ = 4.88) ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัดของท่าน ($\bar{x}$ = 4.85) และงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่มีขอบเขตชัดเจนเป็นธรรมและไม่เกินกำลังของท่าน ($\bar{x}$ = 4.80)

ลำดับความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัดของท่าน ($PNI_{modified}$ = 0.940) ลำดับที่ 2 งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่มีขอบเขตชัดเจนเป็นธรรมและไม่เกินกำลังของท่าน ($PNI_{modified}$ = 0.882) และลำดับที่ 3 ท่านรู้สึกสนุกและท้าทายกับงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถเข้าใจขอบข่ายหน้าที่หรือลักษณะงานที่ปฏิบัติ ($PN_{Imodified}$ = 0.877)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
1. ท่านรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งงานของท่าน	2.58	0.51	น้อย	4.78	0.30	มากที่สุด	0.853	3

ตาราง 15 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\overline{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\overline{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
2. ท่านรู้สึกปลอดภัยจากอุบัติเหตุในสถานที่ทำงาน	2.52	0.52	น้อย	4.85	0.28	มากที่สุด	0.925	1
3. ท่านได้รับความมั่นใจในความต่อเนื่องของงานในระยะยาว	2.64	0.47	ปานกลาง	4.70	0.35	มาก	0.780	5
4. ในสถานศึกษามีการกำหนดแผนประกันความปลอดภัยของสถานศึกษาที่ชัดเจน	2.66	0.46	ปานกลาง	4.65	0.37	มาก	0.748	6
5. ท่านรู้สึกมั่นใจว่าองค์กรจะดูแลความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน	2.60	0.50	ปานกลาง	4.80	0.32	มากที่สุด	0.846	4
6. ท่านรู้สึกว่าองค์กรใส่ใจความปลอดภัยทั้งทางกายและจิตใจ	2.54	0.50	น้อย	4.83	0.29	มากที่สุด	0.902	2
7. ท่านได้รับข้อมูลและคำแนะนำที่ช่วยป้องกันความเสี่ยงในการทำงาน	2.68	0.45	ปานกลาง	4.60	0.38	มาก	0.716	7

ตาราง 15 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
8. ท่านมั่นใจว่าองค์กรจะสนับสนุนในกรณีเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝัน	2.70	0.44	ปานกลาง	4.58	0.39	มาก	0.696	8
รวม	2.62	0.48	น้อย	4.72	0.33	มากที่สุด	0.802	

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x}$ = 2.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านมั่นใจว่าองค์กรจะสนับสนุนในกรณีเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝัน ($\bar{x}$ = 2.70) ท่านได้รับข้อมูลและคำแนะนำที่ช่วยป้องกันความเสี่ยงในการทำงาน ($\bar{x}$ = 2.68) และในสถานศึกษามีการกำหนดแผนประกันความปลอดภัยของสถานศึกษาที่ชัดเจน ($\bar{x}$ = 2.66) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านรู้สึกปลอดภัยจากอุบัติเหตุในสถานที่ทำงาน ($\bar{x}$ = 4.85) ท่านรู้สึกว่าองค์กรใส่ใจความปลอดภัยทั้งทางกายและจิตใจ ($\bar{x}$ = 4.83) ท่านรู้สึกมั่นใจว่าองค์กรจะดูแลความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ($\bar{x}$ = 4.80)

ลำดับความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ท่านรู้สึกปลอดภัยจากอุบัติเหตุในสถานที่ทำงาน ($PNI_{modified}$ = 0.925) ลำดับที่ 2 ท่านรู้สึกว่าองค์กรใส่ใจความปลอดภัยทั้งทางกายและจิตใจ ($PNI_{modified}$ = 0.902) และลำดับที่ 3 ท่านรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งงานของท่าน ($PNI_{modified}$ = 0.853)

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ศึกษาจากสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากผลการศึกษาค่าลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยได้ประเด็นที่มีความสำคัญและความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1-7 จากองค์ประกอบไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูหัวหน้ากลุ่มบริหารที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 โรงเรียน รวม 6 คน ซึ่งโรงเรียนดังกล่าว ผ่านเกณฑ์ในการคัดเลือกเป็นสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารสถานศึกษา ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ด้านบริหารจัดการสถานศึกษายอดเยี่ยม ด้านการบริหารจัดการในสถานศึกษาต้นแบบ 3 แห่งได้แก่

1) ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา หรือครูหัวหน้ากลุ่มบริหารที่เกี่ยวข้อง โรงเรียนเลิงนกทา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำนวน 2 คน

2) ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา หรือครูหัวหน้ากลุ่มบริหารที่เกี่ยวข้อง โรงเรียนกุดชุมวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำนวน 2 คน

3) ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา หรือครูหัวหน้ากลุ่มบริหารที่เกี่ยวข้อง โรงเรียนทรายมูลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำนวน 2 คน

ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสรุปแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ดังนี้

1. การได้รับความสำเร็จในการทำงาน

“...การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ถือเป็นแรงจูงใจหลักที่ส่งผลต่อความภูมิใจในการทำงานของครู โดยเฉพาะเมื่อสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เช่น การจัดการเรียนการสอนในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ ครูต้องใช้ทั้งความคิดสร้างสรรค์และความสามารถเฉพาะตัวเพื่อปรับวิธีการให้เหมาะสมกับผู้เรียนมากที่สุด โรงเรียนของเราส่งเสริมให้ครูใช้ความรู้และทักษะที่มีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ครูมีเวทีนำเสนอผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน เช่น การพัฒนาสื่อออนไลน์ที่ใช้ได้จริง เราเห็นว่าเมื่อครูได้รับความสำเร็จ ไม่เพียงแต่เป็นผลดีต่อสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังทำให้ครูมีความมุ่งมั่นรับผิดชอบต่อหน้าที่ต่อเนื่อง แม้จะมีข้อจำกัดด้านเวลา งบประมาณ หรือทรัพยากร ครูก็สามารถ

ดำเนินงานได้ตามแผนและกำหนดการอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับการยกย่องในองค์กรอย่างเหมาะสม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2568 : สัมภาษณ์) 7 มีนาคม 2568

“...การดึงศักยภาพในตัวครู จะส่งผลให้การบริหารการศึกษาประสบความสำเร็จ การทำงานคือผู้ที่สามารถเดินตามเป้าหมายของตนและของโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ การปฏิบัติงานของครูในแต่ละปีจะถูกประเมินจากทั้งคุณภาพของผลลัพธ์และความสามารถในการแก้ปัญหา เช่น การเผชิญกับนักเรียนที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบน หรือผลสัมฤทธิ์ต่ำ ซึ่งครูต้องใช้ความสามารถเฉพาะในการปรับแผนการสอนให้เข้ากับสถานการณ์ ครูของเราหลายท่านสามารถพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่ไม่เพียงช่วยนักเรียนเท่านั้น แต่ยังเป็นแบบอย่างให้นำไปขยายผลในระดับเขตอีกด้วย ความสำเร็จเชิงบวกเหล่านี้สะท้อนถึงการใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งเราสนับสนุนให้ครูได้แสดงบทบาทในงานส่วนรวม ทั้งงานวิชาการ งานกิจกรรม และการประสานงานกับผู้ปกครอง ซึ่งช่วยให้ครูได้รับการยอมรับ และทำให้งานบรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ได้อย่างน่าชื่นชม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2568 : สัมภาษณ์) 7 มีนาคม 2568

“...การที่ครูสามารถดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย หรือเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นสะท้อนถึงความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีข้อจำกัด เช่น การขาดแคลนครู หรือทรัพยากรไม่เพียงพอ ครูยังสามารถวางแผนงานได้อย่างเป็นระบบ และดำเนินงานจนสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดได้ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการกับปัญหาการขาดเรียนของนักเรียน เป็นสิ่งที่เราให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ โรงเรียนยังเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความรู้ในการวิจัยในชั้นเรียนและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ซึ่งผลลัพธ์ของผลงานเหล่านี้มักเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนในภาพรวม ทำให้ครูได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร และเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานต่อไป...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2568 : สัมภาษณ์) 10 มีนาคม 2568

“...ในฐานะผู้บริหาร เราให้ความสำคัญกับความสำเร็จของครูในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จจากการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน หรือจากการทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนครู ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเชิงระบบ เช่น การออกแบบแผนการสอนที่ตอบสนองกับความแตกต่างของผู้เรียน หรือการวางแผนจัดกิจกรรมเรียนรู้นอกห้องเรียนให้เกิดประสิทธิผล ล้วนเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้ครูได้แสดงความสามารถและสร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

โดยตรง นอกจากนี้ครูยังได้รับการสนับสนุนในการเขียนผลงานเพื่อขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งผลักดันให้เกิดความพยายามในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แม้จะอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของเวลาและภาระงานที่มาก ครูก็ยังสามารถดำเนินงานได้ทันตามแผน และสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2568 : สัมภาษณ์) 10 มีนาคม 2568

“...การปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ทั้งในด้านวิชาการและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ย่อมส่งผลให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในที่สำคัญมาก เราให้โอกาสครูได้วางแผนงานและบริหารจัดการด้วยตนเองในหลายโครงการ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ครูจำนวนมากมีผลงานที่สร้างสรรค์ เช่น การสร้างชุดการเรียนรู้เฉพาะทาง หรือการออกแบบสื่อที่ตอบโจทย์ผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงแต่พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน แต่ยังช่วยให้สถานศึกษามีจุดเด่นในระดับเขตและระดับชาติ ความสำเร็จนี้เกิดจากความรับผิดชอบและความตั้งใจของครูที่มุ่งมั่นสร้างผลงานที่ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2568 : สัมภาษณ์) 11 มีนาคม 2568

“...ความสำเร็จในการทำงานของครูเกิดจากทั้งความสามารถและความทุ่มเท ครูที่ดีไม่เพียงแต่ทำงานตามหน้าที่ แต่ยังพยายามอย่างเต็มที่ในการพัฒนานักเรียนและพัฒนาองค์กรไปพร้อมกัน โรงเรียนส่งเสริมการพัฒนาครู เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ให้ครู เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม รวมทั้งการศึกษาดูงาน รวมทั้งมีระบบติดตามงานครูที่เน้นการสะท้อนผลเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ เช่น การประเมินผลการเรียนรู้จากผู้เรียน การติดตามพฤติกรรมเชิงบวก และการแก้ไขปัญหานักเรียนเฉพาะราย ซึ่งสะท้อนถึงการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้เรายังส่งเสริมให้ครูมีบทบาทในการวางแผนและประเมินตนเอง ซึ่งช่วยให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และสามารถปรับเปลี่ยนแผนได้ทันเวลา ส่งผลให้ได้รับการยกย่องจากผลงานเหล่านี้และเกิดความภาคภูมิใจในองค์กรที่ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2568 : สัมภาษณ์) 11 มีนาคม 2568

2. การได้รับการยอมรับนับถือ

“...การยอมรับในวิชาชีพครูต้องมาจากหลายมิติ ทั้งจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน นักเรียน และผู้ปกครอง โรงเรียนของเราจึงเน้นการสื่อสารที่มีคุณภาพและต่อเนื่อง เช่น การประชุม การจัดกิจกรรมยกย่องครูในที่สาธารณะ และการเปิดพื้นที่ให้ครูสื่อสารกับผู้ปกครองโดยตรง

ความโปร่งใสในการบริหารร่วมกับการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้ครูรู้สึกว่าตนได้รับความนับถืออย่างแท้จริง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2568 : สัมภาษณ์) 7 มีนาคม 2568

“...หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งทำให้ครูทุกคนมีโอกาสแสดงความเห็นในประเด็นสำคัญ ๆ ของโรงเรียน เมื่อครูมีบทบาทในการกำหนดนโยบายและกิจกรรมของโรงเรียน เขาจะรู้สึกว่าความคิดของตนมีคุณค่า และได้รับความเคารพในฐานะมืออาชีพ นอกจากนี้ เรายังสนับสนุนให้ครูเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งช่วยยกระดับภาพลักษณ์ของครูในสายตาสังคม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2568 : สัมภาษณ์) 7 มีนาคม 2568

“...การส่งเสริมให้ครูได้รับการยอมรับจากทั้งในและนอกองค์กร เราจะจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างต่อเนื่อง เช่น ‘ครูดีเด่นประจำเดือน’ หรือการนำเสนอผลงานเด่นของครูในเพจโรงเรียน เมื่อครูรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับเกียรติ และเป็นที่นับถือจากทั้งผู้บริหาร เพื่อนครู และนักเรียน ก็จะเกิดความภาคภูมิใจในตนเองอย่างชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่ลดละ เราไม่เพียงให้คำชมเชยเท่านั้น แต่ยังสนับสนุนให้ครูมีโอกาสแสดงความสามารถ เช่น ให้เป็นวิทยากร หรือหัวหน้าทีมงาน นอกจากนี้ การยกย่องในที่สาธารณะ เช่น การมอบเกียรติบัตรจากเขตพื้นที่การศึกษา ยังช่วยเสริมสร้างศักดิ์ศรีในวิชาชีพครูอย่างมีพลังและยั่งยืน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2568 : สัมภาษณ์) 10 มีนาคม 2568

“...การแสดงออกซึ่งการยอมรับนับถือครูอย่างจริงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างแรงจูงใจอย่างยั่งยืน เราไม่เพียงแต่เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน แต่เรายังยกย่องครูที่มีความเสียสละ อุทิศตน และร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้นเราให้ความสำคัญกับการส่งเสริมจริยธรรมครูควบคู่กับความเป็นมืออาชีพ เช่น จัดกิจกรรมสะท้อนคุณธรรมครู การยกย่องครูผู้มีจรรยาบรรณดีเด่น และการสื่อสารจุดยืนทางวิชาชีพในกิจกรรมภายนอก สร้างให้ครูมีความมั่นใจในตนเอง มีเกียรติในอาชีพ และพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มที่ สิ่งสำคัญคือผู้นำต้องรู้จักมองเห็นศักยภาพและคุณค่าของครูทุกคน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2568 : สัมภาษณ์) 10 มีนาคม 2568

“...การได้รับการยอมรับเริ่มต้นจากการที่ครูรู้สึกว่าเสียงของตนมีความหมาย เราเน้นการใช้ระบบพี่เลี้ยงที่เปิดโอกาสให้ครูรุ่นใหม่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูรุ่นพี่ในเชิงสร้างสรรค์ พร้อมกับมีระบบการประเมินผลที่โปร่งใส และมีเวทีเสนอความคิดเห็นเป็นประจำ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ได้รับการเคารพ ทำให้ครูเกิดแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2568 : สัมภาษณ์) 11 มีนาคม 2568

“...การได้รับการยอมรับทั้งในด้านวิชาการและด้านมนุษยสัมพันธ์ของความเป็นครู เราจึงจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น โครงการพัฒนาบุคลิกภาพครู การประกวดนวัตกรรมในโรงเรียน และเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน ครูที่ได้รับการยอมรับจากทั้งภายในและภายนอกจะรู้สึกภูมิใจในบทบาทของตน และพร้อมทุ่มเทให้กับงานมากยิ่งขึ้น...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2568 : สัมภาษณ์) 11 มีนาคม 2568

3. ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

“...ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนเป็นพื้นฐานของการทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ เราส่งเสริมให้ครูทุกคนมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบทางการ เช่น การประชุมประจำเดือน เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ PLC และการประชุมเชิงปฏิบัติการ และในรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น การจัดกิจกรรมสังสรรค์วันเกิด หรือกิจกรรมผ่อนคลายหลังเลิกงาน นอกจากนี้ยังมีระบบพี่เลี้ยงสำหรับครูใหม่ เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ ไม่โดดเดี่ยวเมื่อเข้ามาในระบบ เราส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิดกว้างให้ครูสามารถแลกเปลี่ยนความเห็นโดยไม่มีลำดับชั้นที่กดทับ เช่น การมี Line group สำหรับแลกเปลี่ยนเชิงวิชาการ และการเปิดรับข้อเสนอแนะแบบไม่ระบุตัวตน เพื่อให้ครูรู้สึกว่าทุกเสียงมีคุณค่า สิ่งเหล่านี้ช่วยลดความตึงเครียดจากงานประจำและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่อบอุ่น เป็นทีมเดียวกัน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2568 : สัมภาษณ์) 7 มีนาคม 2568

“...ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและบุคลากรเป็นสิ่งที่เรายึดถือเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียน เพราะมันมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างมาก เราสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยส่งเสริมการทำงานแบบทีม เช่น การจัดกลุ่มงานที่หลากหลายให้หมุนเวียนรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้ครูรู้จักกันมากขึ้นข้ามสายวิชา เราจัดเวที ‘เล่าสู่กันฟัง’ ทุกเดือนเพื่อเปิดโอกาสให้ครูแลกเปลี่ยนเรื่องราวทั้งงานและชีวิตส่วนตัว สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น รวมถึงจัดกิจกรรมจิตอาสาร่วมกันในชุมชน เช่น จัดกิจกรรมจิตอาสา ซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันและ

เคารพกันมากขึ้น นอกจากนี้ ผมยังให้ความสำคัญกับการดูแลเชิงจิตวิทยา เช่น การพูดคุยรายบุคคลกับครูที่มีปัญหา เพื่อให้เขารู้ว่าไม่ได้อยู่ตัวคนเดียวในการเผชิญกับความยากลำบากของงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2568 : สัมภาษณ์) 7 มีนาคม 2568

“...การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากนโยบายเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเกิดจากความจริงใจของทั้งผู้บริหารและครู โรงเรียนของเราจึงเริ่มจากเรื่องเล็ก ๆ เช่น การทักทายกันทุกเช้า การจัดโต๊ะประชุมแบบล้อมวงเพื่อส่งเสริมการสื่อสาร หรือการเปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนได้แบ่งปันประสบการณ์การสอนในแต่ละสัปดาห์ สิ่งเหล่านี้ช่วยให้เกิดความใกล้ชิดและความไว้เนื้อเชื่อใจภายในทีม เรายังจัดกิจกรรมอวยพรวันเกิดหรือเทศกาลต่างๆ เพื่อให้ครูได้พักจากงาน และมองเพื่อนร่วมงานในมุมอื่น ๆ ที่ไม่ใช่แค่เรื่องงาน อีกทั้งเราส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น ในเรื่องการวางแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในองค์กร ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟนนี้เองทำให้การสื่อสารระหว่างครูกับผู้บริหารเป็นไปอย่างราบรื่นและเอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2568 : สัมภาษณ์) 10 มีนาคม 2568

“...จากประสบการณ์การบริหารโรงเรียน โรงเรียนคือผู้คน มีความสัมพันธ์ที่ดีจะมีบรรยากาศการเรียนการสอนที่ส่งเสริมต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากกว่าโรงเรียนที่มีความตึงเครียด เราจึงสร้างระบบสนับสนุนความสัมพันธ์ที่มีหลายระดับ ทั้งระดับครูต่อครู ครูกับผู้บริหาร และครูกับนักเรียน เช่น การจับคู่ดูแลกันในทีม ‘ครูคู่คิด’ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ช่วยให้เกิดความเอื้ออาทรและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้เรายังส่งเสริมวัฒนธรรม ‘เปิดใจฟังกัน’ ผ่านกิจกรรมสะท้อนคิด และ Feedback ที่สร้างสรรค์ การไม่มีวัฒนธรรมตำหนิหรือลำดับขั้นที่ปิดกั้นความคิด ทำให้ครูรู้สึกปลอดภัยที่จะสื่อสารและขอความช่วยเหลือจากกันและกัน เราเชื่อว่าความสัมพันธ์เชิงบวกคือพลังขับเคลื่อนสำคัญขององค์กรโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2568 : สัมภาษณ์) 10 มีนาคม 2568

“...ความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นแรงขับเคลื่อนที่มองไม่เห็นแต่สัมผัสได้ เราให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการยกยองซึ่งกันและกัน รวมถึงการกล่าวคำขอบคุณถึงเพื่อนร่วมงานที่ช่วยเหลือกัน สิ่งเล็ก ๆ เหล่านี้สร้างความรู้สึกเป็นที่ยอมรับและเห็นคุณค่าของกันและกัน นอกจากนี้ เรายังมีเสริมสร้างทักษะในการสื่อสารเชิงบวกให้แก่ครู ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีการเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในทุกระดับการบริหารยังทำให้เกิด

ความรู้สึกเท่าเทียม ลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับครู ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2568 : สัมภาษณ์) 11 มีนาคม 2568

“...โรงเรียนคือชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในโรงเรียนคือปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนงานด้านวิชาการและกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ โรงเรียนของเรามีกลยุทธ์หลักคือการสร้าง ‘พื้นที่ปลอดภัย’ ที่ครูสามารถแสดงความคิดเห็น แบ่งปันไอเดีย หรือพูดถึงปัญหาโดยไม่ต้องกลัวการถูกตำหนิ เราจัดวงพูดคุยหลังเลิกเรียนสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง ซึ่งช่วยคลี่คลายความเครียดและทำให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น อีกทั้งยังส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายมีตัวแทนครูเข้าร่วมเวทีตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่าง ๆ เช่น การวางแผนพัฒนางานวิชาการหรือการกำหนดนโยบายโรงเรียน ความมีส่วนร่วมเช่นนี้ ทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจริง ๆ และมีพลังใจที่จะทุ่มเทในการทำงานมากยิ่งขึ้น...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2568 : สัมภาษณ์) 11 มีนาคม 2568

4. ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

“...ผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐานที่ครูทุกคนคาดหวัง โดยผลตอบแทนทางการเงิน มีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน มีเครื่องมือประเมินที่ชัดเจนเป็นธรรม รวมทั้งการเบิกค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมพัฒนาตนเอง และผลตอบแทนทางจิตใจ เช่น การชื่นชมต่อหน้าสาธารณะหรือการมอบเกียรติบัตรในที่ประชุม นอกจากนี้เรายังเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าร่วมโครงการที่มีงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ครูรู้สึกว่าเมื่อพยายาม ก็ได้รับการตอบแทนอย่างเหมาะสม ครูที่มีผลงานดีเด่นจะได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับรางวัลในระดับเขตหรือระดับจังหวัด ซึ่งเป็นการยกระดับกำลังใจอย่างมาก ที่สำคัญคือเรายึดหลักความยุติธรรมในการจัดสรรผลตอบแทนเพื่อให้ครูมั่นใจว่าแรงงานและความทุ่มเทของตนได้รับการเห็นค่าอย่างแท้จริง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2568 : สัมภาษณ์) 7 มีนาคม 2568

“...การผลตอบแทนที่มีคุณภาพไม่ใช่แค่การเพิ่มรายได้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความรู้สึกว่า งานของตนมีคุณค่าโรงเรียนของเราจึงใช้ระบบการให้รางวัลทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ให้รางวัลครูที่จัดการเรียนการสอนยอดเยี่ยมประจำเดือน หรือให้ใบชมเชยจากนักเรียนและผู้ปกครองที่มีคำติชมในแง่บวก ในขณะเดียวกัน เราก็ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมอบรมเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ และช่วยเหลือในกระบวนการเอกสารอย่างเต็มที่ นอกจากนี้เรายังมองว่าการให้เวลาพักผ่อนหรือการดูแลสุขภาพจิตของครู ก็เป็นผลตอบแทนอย่างหนึ่ง จึงมีการจัดกิจกรรมสันทนา

การ และวันพักผ่อนร่วมกันเป็นระยะ ทั้งหมดนี้ส่งผลให้ครูเกิดแรงจูงใจในการรักษามาตรฐานวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2568 : สัมภาษณ์) 7 มีนาคม 2568

“...แม้โรงเรียนจะมีงบประมาณจำกัด แต่เราพยายามสร้างระบบผลตอบแทนที่เน้นคุณค่าทางจิตใจมากกว่าทางวัตถุ เช่น การเปิดพื้นที่ให้ครูได้แสดงความสามารถ และยกย่องในที่ประชุมคณะครู รวมทั้งส่งผลงานเข้าร่วมประกวดในเวทีต่าง ๆ เพื่อให้ครูรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำ เรายังสนับสนุนให้ครูเป็นผู้นำชุมชน เช่น การอบรมการเรียนรู้ในชุมชน ทำให้ครูได้รับการยอมรับจากผู้ปกครอง ซึ่งถือเป็นผลตอบแทนทางสังคมที่สำคัญ เราเชื่อว่าการได้รับการเคารพนับถือจากสังคมคือพลังใจที่ดีที่สุดสำหรับครู เพราะเมื่อครูเห็นว่างานของตนมีผลต่อคนรอบข้าง เขาจะยิ่งพยายามทำให้ดีที่สุดเสมอ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2568 : สัมภาษณ์) 10 มีนาคม 2568

“...การให้ความสำคัญกับการสร้างระบบผลตอบแทนที่มีความต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม เราจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานครูอย่างเป็นธรรม รวมทั้งเปิดโอกาสให้คณะครูได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ร่วมวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย การพัฒนาตนเองจนมีผลงานที่เป็นเชิงประจักษ์ นำไปใช้ประกอบในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน เพื่อให้ครูรู้สึกว่าผลงานของเขามีคุณค่าและสามารถเติบโตในวิชาชีพได้ นอกจากนี้ยังมีทุนสนับสนุนให้ครูเรียนต่อระดับสูงขึ้น หรือจัดการศึกษาดูงานในประเทศ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ ซึ่งถือเป็นผลตอบแทนเชิงพัฒนา เรามีการ Coaching สำหรับครูใหม่ที่ทำผลงานดี ให้ได้รับคำแนะนำจากรุ่นพี่ ซึ่งไม่เพียงสร้างแรงจูงใจเท่านั้น แต่ยังเชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพครูในระยะยาวอีกด้วย...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2568 : สัมภาษณ์) 10 มีนาคม 2568

“...ผลตอบแทนที่มาในรูปแบบทางใจ เช่น การยอมรับจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ปกครอง มีความหมายต่อครูมากกว่าตัวเงิน โรงเรียนของเราจึงให้ความสำคัญกับการยกย่องในเวทีต่าง ๆ อย่างจริงใจ เช่น การกล่าวชมในกลุ่มไลน์โรงเรียน การแนะนำชื่อในกิจกรรมชุมชน หรือการบันทึกผลงานไว้ในแฟ้มสะสมงาน นอกจากนี้ เรายังใช้การแบ่งปันโอกาส เช่น ส่งครูเข้าร่วมเป็นวิทยากรในเวทีวิชาการระดับท้องถิ่น ซึ่งช่วยสร้างภาพลักษณ์ของครูในสายตาสาธารณะและนำไปสู่โอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างก้าวกระโดด นี่คือผลตอบแทนในเชิงสังคมที่เสริมพลังใจได้อย่างยั่งยืน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2568 : สัมภาษณ์) 11 มีนาคม 2568

“...การตอบแทนควรตอบโจทย์ทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก เพื่อให้ครูรู้สึกว่าความทุ่มเทของตนนั้นมีความหมายและได้รับการตอบสนองอย่างสมดุล สิ่งสำคัญคือการสร้างระบบแรงจูงใจแบบรอบด้าน เช่น การให้เกียรติแก่ครูด้วยการเชิญชวนให้เป็นผู้แทนโรงเรียนเข้าร่วมงานราชพิธี กิจกรรมระดับท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นเกียรติยศ หรือการมอบรางวัลหรือเกียรติบัตรในกิจกรรมภายในโรงเรียน ซึ่งครูจะเห็นพัฒนาการของตนเองและรู้สึกว่าการทุ่มเททำงานหนักของตนไม่สูญเปล่า...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2568 : สัมภาษณ์) 11 มีนาคม 2568

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

“...สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อสุขภาวะทางกายและใจของครู เราให้ความสำคัญกับความสะอาด ความปลอดภัย และความเป็นระเบียบของพื้นที่ภายในโรงเรียน เช่น การจัดห้องพักครูให้มีอุปกรณ์พื้นฐานครบครัน มีพื้นที่ส่วนตัวในการเตรียมการสอน หรือแม้แต่การจัดมุมพักผ่อนเล็ก ๆ เพื่อให้ครูผ่อนคลายหลังการสอน สภาพแวดล้อมที่ดีไม่เพียงเพิ่มประสิทธิภาพการสอน แต่ยังสะท้อนว่าโรงเรียนใส่ใจในคุณภาพชีวิตของครูด้วย...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2568 : สัมภาษณ์) 7 มีนาคม 2568

“...การใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภายในโรงเรียน เช่น การปรับปรุงห้องเรียน ห้องพักครู ห้องน้ำ รวมถึงการติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน ครูที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมจะรู้สึกภูมิใจในสถานที่ทำงานของตน และมีแรงบันดาลใจในการพัฒนาเนื้อหาการเรียนรู้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2568 : สัมภาษณ์) 7 มีนาคม 2568

“...แม้โรงเรียนจะมีทรัพยากรอย่างจำกัด แต่เราก็ต้องสร้างสรรค์ให้โรงเรียนของเราอย่างเป็นสถานที่ทำงานที่ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข เช่น การจัดโต๊ะทำงานครูให้เป็นสัดส่วน มีที่นั่งที่เหมาะสมกับการนั่งทำงานนาน ๆ หรือจัดกิจกรรมตกแต่งพื้นที่เรียนร่วมกันกับครูและนักเรียน เพื่อให้ครูรู้สึกมีส่วนร่วมกับสภาพแวดล้อม ความรู้สึกว่าพื้นที่ทำงานเป็นพื้นที่ของตัวเองจะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานโดยไม่ต้องใช้งบประมาณมาก...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2568 : สัมภาษณ์) 10 มีนาคม 2568

“...ครูต้องใช้เวลาในโรงเรียนวันละหลายชั่วโมง ดังนั้นหากสภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการทำงานย่อมส่งผลต่อคุณภาพการสอนโดยตรง มีการออกแบบพื้นที่แบบให้ครูและนักเรียนอย่างเหมาะสม เช่น ห้องพักผ่อนครูมีแสงธรรมชาติ มีมุมกาแฟ มีระบบปรับอากาศ และยังส่งเสริมการมีพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งช่วยให้เกิดพลังงานบวกในทีมงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2568 : สัมภาษณ์) 10 มีนาคม 2568

“...ในพื้นที่ของโรงเรียนที่ใดมีสภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม เราต้องเร่งแก้ปัญหาด่วน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโครงสร้างพื้นฐานอาคารเรียนหรือสภาพแวดล้อมใดไม่เอื้ออำนวย เราจึงต้องพยายามจัดสรรงบประมาณให้กับเรื่องเร่งด่วน เช่น ปรับปรุงห้องน้ำ แสงสว่างในอาคาร และการติดตั้งอินเทอร์เน็ต แม้บางครั้งจะต้องใช้เวลาและความร่วมมือจากชุมชน แต่สภาพแวดล้อมที่ดีช่วยลดความเครียดของครู และสร้างความรู้สึกมั่นคงในสถานที่ทำงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2568 : สัมภาษณ์) 11 มีนาคม 2568

“...การออกแบบโรงเรียนให้มีความร่มรื่น น่าอยู่ และไม่รู้สึกอึดอัดเป็นกลยุทธ์สำคัญในการดูแลครู เราปลูกต้นไม้ สร้างศาลาไม้เล็ก ๆ ไว้เป็นมุมสงบสำหรับครูที่ต้องการพักผ่อนช่วงพักเที่ยง นอกจากนี้ยังมีห้องทำงานที่สามารถใช้ร่วมกันเป็นกลุ่มย่อย หรือทำงานเงียบ ๆ ได้ การมีพื้นที่ที่ตอบสนองความต้องการหลากหลายของครูเป็นอีกหนึ่งแนวทางในการรักษาแรงจูงใจระยะยาว...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2568 : สัมภาษณ์) 11 มีนาคม 2568

6. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

“...ลักษณะของงานที่ครูปฏิบัติถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ เพราะหากงานมีความชัดเจน เหมาะสมกับความสามารถ และท้าทายพอสมควร ครูก็จะเกิดความภาคภูมิใจและอยากพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โรงเรียนของเราจึงเน้นการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของครูแต่ละคน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบแผนการเรียนรู้ที่ตนต้องรับผิดชอบ ไม่ใช่เพียงแค่สอนตามคำสั่ง นอกจากนี้ เรายังส่งเสริมให้ครูได้มีบทบาทในการจัดกิจกรรมพิเศษ เช่น การวิจัยในชั้นเรียน หรือโครงการบูรณาการความรู้กับชุมชน ซึ่งทำให้ครูรู้สึกว่างานของตนมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างแท้จริง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2568 : สัมภาษณ์) 7 มีนาคม 2568

“...งานของครูในปัจจุบันมีความหลากหลายมากกว่างานสอนในห้องเรียน การจัดงานให้เหมาะสมและมีจุดมุ่งหมายชัดเจนจะช่วยให้ครูไม่รู้สึกเบื่อหรือเครียดเกินไป โรงเรียนของเรามีการกำหนดภาระงานร่วมกับครู โดยคำนึงถึงศักยภาพ ความพร้อม และความสนใจ เช่น ให้ครูที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีรับผิดชอบระบบห้องเรียนอัจฉริยะ หรือครูที่มีทักษะด้านศิลปะรับหน้าที่ดูแลกิจกรรมสร้างสรรค์ นอกจากนี้ เรายังแบ่งงานอย่างยุติธรรมและหมุนเวียนบทบาทหน้าที่ เพื่อให้ครูได้เรียนรู้และมีโอกาสเติบโตหลากหลายด้าน ไม่จำเจ ที่สำคัญเราสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีมงาน ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างครู ซึ่งเป็นการเสริมแรงจูงใจโดยอ้อม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2568 : สัมภาษณ์) 7 มีนาคม 2568

“...ลักษณะงานต้องมีความยืดหยุ่นและเชื่อมโยงกับบริบทชุมชนจะช่วยให้ครูมีแรงจูงใจสูงขึ้น เราจึงสนับสนุนให้ครูพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ชีวิตจริงของนักเรียน เช่น การเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ในชุมชน การทำโครงงานร่วมกับผู้ปกครอง หรือการเรียนแบบ Active Learning ที่ครูสามารถออกแบบเองได้ งานแบบนี้ทำให้ครูรู้สึกเป็นเจ้าของและภาคภูมิใจในผลงาน นอกจากนี้ เรายังมอบหมายให้ครูมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาแก่นักเรียนรายบุคคล หรือมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน ซึ่งทำให้ครูมีความรู้สึกว่าตนมีบทบาทสำคัญและไม่ใช่แค่ผู้สอนตามตารางเรียนเท่านั้น...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2568 : สัมภาษณ์) 10 มีนาคม 2568

“...การออกแบบลักษณะของงานให้เหมาะสมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรใส่ใจอย่างยิ่ง เพราะหากครูได้รับงานที่ตรงกับศักยภาพของตน จะสามารถดึงความสามารถออกมาใช้ได้เต็มที่ และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนของเรายึดหลัก ‘งานที่ใช่-คนที่ชอบ’ คือให้ครูได้เลือกบทบาทที่ตนสนใจภายใต้กรอบนโยบายร่วมกัน เช่น ครูที่ชอบงานวิชาการจะได้รับโอกาสจัดทำสื่อ หรือเข้าร่วมเขียนบทความวิจัย ขณะที่ครูที่มีความคิดสร้างสรรค์ก็จะดูแลงานประชาสัมพันธ์หรือกิจกรรมพิเศษ นอกจากนี้ เรายังเปิดพื้นที่สะท้อนความคิดเห็นหลังการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูสามารถปรับปรุงรูปแบบการทำงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการส่งเสริมแรงจูงใจภายในอย่างยั่งยืน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2568 : สัมภาษณ์) 10 มีนาคม 2568

“...ลักษณะงานของครูไม่ควรเป็นเพียงหน้าที่ แต่ควรมีความหมายเชิงคุณค่า โรงเรียนของเราจึงให้ครูมีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผน จัดกิจกรรม ไปจนถึงการประเมินผล โดยเปิดโอกาสให้ครูใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ รวมถึงส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมข้ามชั้นเรียนหรือทำงานเป็นทีมระหว่างกลุ่มสาระ ซึ่งช่วยให้ครูเห็นภาพรวมของการเรียนรู้ทั้งระบบ ไม่รู้สึกโดดเดี่ยวกับงาน

ของตน งานของครูจึงมีความท้าทายที่สร้างสรรค์ ไม่ใช่ความกดดัน นอกจากนี้ เรายังจัดเวทีให้ครูนำเสนอผลการดำเนินงานในเวทีวิชาการภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นช่องทางสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกในเวลาเดียวกัน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2568 : สัมภาษณ์) 11 มีนาคม 2568

“...ลักษณะงานที่ดีต้องมีทั้งความชัดเจน ความยืดหยุ่น และโอกาสในการพัฒนา โรงเรียนของเรากำหนดภาระงานครูโดยใช้วิธีการประชุมร่วมกันอย่างโปร่งใส เพื่อให้ครูรับรู้และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ งานหลัก เช่น การสอน การวางแผนการเรียนรู้ หรือการจัดกิจกรรมหลักสูตรท้องถิ่น จะมอบหมายตามความชำนาญ ส่วนงานเสริม เช่น งานวิชาการ หรืองานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จะมีการเวียนตำแหน่งกันตามรอบปี เพื่อให้ครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่และมีความท้าทายอยู่เสมอ เรายังมีระบบประเมินผลตอบกลับจากนักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อให้ครูได้เห็นผลลัพธ์จากการทำงานของตนอย่างชัดเจน ซึ่งช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความภูมิใจในวิชาชีพได้อย่างมาก...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2568 : สัมภาษณ์) 11 มีนาคม 2568

7. ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

“...ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครูอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อครูรู้สึกว่าตนมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ มีความปลอดภัยทั้งในชีวิต ทรัพย์สิน และสภาพแวดล้อมการทำงาน ย่อมทำให้เกิดความไว้วางใจต่อองค์กร และเกิดพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ โรงเรียนจึงต้องจัดให้มีมาตรการที่ชัดเจนในการดูแลความปลอดภัย เช่น การจัดพื้นที่ทำงานให้ปลอดภัยต่อสุขภาพ การมีระบบไฟฟ้าและอุปกรณ์ที่ได้มาตรฐาน รวมถึงการมีแนวทางป้องกันเหตุฉุกเฉินต่าง ๆ เราจะเห็นว่าสภาพแวดล้อมทางสังคม หรือแม้แต่ความผิดปกติเล็ก ๆ ของระบบ ล้วนเป็นจุดเริ่มต้นของความเสี่ยง ถ้าไม่มีการป้องกันก็อาจนำไปสู่การเกิดอุบัติเหตุ หรือผลกระทบในเชิงลึก ดังนั้นการป้องกันเชิงระบบ คือหัวใจของการเสริมแรงจูงใจผ่านความปลอดภัยในการทำงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2568 : สัมภาษณ์) 7 มีนาคม 2568

“...มองว่าความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานไม่ใช่เพียงแค่เรื่องโครงสร้างพื้นฐานหรือกายภาพ แต่รวมถึงความรู้สึกปลอดภัยในบทบาทและสถานภาพของบุคลากร ครูควรรู้สึกมั่นใจว่าตนจะได้รับความเป็นธรรม ได้รับการคุ้มครองจากองค์กรหากมีข้อขัดแย้งหรือปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ครูกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าคิด กล้าทำ และมีพลังในการสร้างสรรค์การเรียนการสอนมากขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เช่น หากครูเผชิญกับความเครียดจากครอบครัวหรือชุมชน แต่ไม่มี

ระบบรองรับในโรงเรียน ก็อาจส่งผลต่อพฤติกรรมการสอนหรือความสัมพันธ์กับนักเรียนได้ในระยะยาว เราจึงส่งเสริมให้มีระบบให้คำปรึกษาและดูแลครูเชิงรุก พร้อมทั้งมีแผนความปลอดภัยและการเฝ้าระวังเหตุฉุกเฉิน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ครูมั่นใจและไว้วางใจได้ตลอดเวลา...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2568 : สัมภาษณ์) 7 มีนาคม 2568

“...การทำให้ครูรู้สึกมั่นคงทั้งในด้านตำแหน่งหน้าที่ และความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงานเป็นหัวใจหลักในการรักษาแรงจูงใจของบุคลากร โรงเรียนของเราจัดทำคู่มือความปลอดภัยในการทำงาน และอบรมซ้อมแผนภัยพิบัติร่วมกับหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูมั่นใจว่า หากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด พวกเขาจะสามารถรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เรายังรับฟังปัญหาของครูอย่างจริงจัง เพราะทุกจุดเริ่มต้นของปัญหาล้วนสามารถนำไปสู่ความเสียหายที่ใหญ่ขึ้นได้ เราจึงใช้ระบบเฝ้าระวังเชิงจิตวิทยาและการสร้างขวัญกำลังใจในทีม เช่น การเยี่ยมบ้านครูในยามวิกฤติ หรือการจัดประชุมแบบเปิดใจให้ครูทุกคนรู้สึกมีพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ครูเกิดความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนคือพื้นที่แห่งความมั่นคงและเกื้อหนุนตลอดเวลา...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2568 : สัมภาษณ์) 10 มีนาคม 2568

“...การสร้างความมั่นคงอย่างรอบด้าน ครูควรรู้สึกว่าตนไม่ได้ทำงานเพียงลำพัง และมีระบบที่พร้อมรองรับทั้งทางกายภาพและทางจิตใจ การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย เช่น อาคารเรียนที่มีโครงสร้างมั่นคง มีการดูแลระบบไฟฟ้า เครื่องมือ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ คือพื้นฐานที่ช่วยลดความเสี่ยงจากอุบัติเหตุ นอกจากนี้ เรามีการประกันภัยกลุ่ม และจัดเวรตรวจตราความปลอดภัยรอบบริเวณโรงเรียน เพื่อให้ครูและนักเรียนมั่นใจว่าสามารถทำงานและเรียนรู้ได้อย่างสบายใจ หากมีการปล่อยปละในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง อาจกระทบไปยังผลลัพธ์สุดท้ายของคุณภาพการศึกษาได้ การดูแลครูให้รู้สึกปลอดภัยและมีหลักประกันที่มั่นคง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2568 : สัมภาษณ์) 10 มีนาคม 2568

“...ความปลอดภัยในการทำงานไม่ใช่แค่การไม่มีอุบัติเหตุ แต่หมายถึงการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในแต่ละวันของการทำงาน เราจัดพื้นที่การทำงานของครูให้เอื้อต่อความผ่อนคลายและปลอดภัยจากความเครียด เช่น มีห้องพักครูที่สะอาด มีแสงธรรมชาติ และสภาพอากาศที่ถ่ายเท มีการปลูกต้นไม้เพื่อเพิ่มความร่มรื่น นอกจากนี้ เรายังออกแบบนโยบายที่เน้นความมั่นคงในวิชาชีพ เช่น การส่งเสริมให้ครูเข้ารับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งวิทยฐานะที่สูงขึ้น เพื่อให้ครูรู้สึกว่าตนมีอนาคตในสายงานที่ชัดเจน ทำให้เราตระหนักว่าทุกปัจจัยแม้เพียงเล็กน้อย

สามารถเชื่อมโยงและสะท้อนผลถึงกันได้ เราจึงไม่มองข้ามรายละเอียดเล็กน้อย เพราะมันคือรากฐานของแรงจูงใจและความมั่นใจในการทำงานของครูทุกคน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2568 : สัมภาษณ์) 11 มีนาคม 2568

“...ความมั่นคงและปลอดภัยเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่ส่งผลต่อจิตใจและสมรรถนะในการทำงานอย่างมาก โรงเรียนจึงมีการกำหนดแผนพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ที่รวม ความปลอดภัยเป็นหนึ่งในเป้าหมายหลักขององค์กร ไม่ใช่แค่การป้องกันเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ แต่เป็นการออกแบบงานและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาชีวิตของครู เรามีระบบประเมินความเสี่ยงทั้งรายบุคคลและรายระบบ และใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการวางแผนดูแลครูอย่างเป็นระบบ เช่น มีจัดบ้านพักในโรงเรียนให้ครูได้อาศัย มีการสนับสนุนด้านสวัสดิการ ซึ่งทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในอนาคต และพร้อมทำงานอย่างเต็มที่...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2568 : สัมภาษณ์) 11 มีนาคม 2568

ผลจากการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) พบว่า ทั้ง 3 โรงเรียน มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่มีความคล้าย คลึงกัน ผู้วิจัยได้สรุปการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ดังนี้

ตาราง 16 แสดงการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
1. การได้รับความสำเร็จในการทำงาน	1. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ หรือกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารและคณะครูสามารถดำเนินตามแผนงานอย่างมีระบบ 2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมและการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทผู้เรียน ส่งผลให้ครูมีการสร้างสรรค์ผลงานที่เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสถานศึกษา

ตาราง 16 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
	3. ผู้บริหารและคณะครูมีส่วนร่วมของสถานศึกษ ส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของและสร้างความผูกพันกับองค์กร เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 4. ผู้บริหารมีเวทีให้ครูได้นำเสนอผลงานหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศช่วยเผยแพร่ผลงานที่มีคุณภาพ 5. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูพัฒนาผลงานทางวิชาการและงานวิจัยในชั้นเรียน โดยให้ความช่วยเหลือทั้งในด้านวิชาการและทรัพยากร เพื่อให้ครูเห็นถึงความก้าวหน้าในวิชาชีพและเป็นแรงผลักดันในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 6. ผู้บริหารมีการยกย่องและให้เกียรติครูที่มีผลงานโดดเด่นอย่างเป็นรูปธรรม เป็นกลไกที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน 7. ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอโดยใช้เกณฑ์เชิงคุณภาพ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน พฤติกรรมเชิงบวก และการพัฒนาการเรียนรู้รายบุคคล เป็นแนวทางที่ส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงความสำเร็จของตนในระดับที่จับต้องได้ 8. ผู้บริหารมอบอำนาจและความไว้วางใจให้ครูในการบริหารจัดการงาน ให้ครูบริหารจัดการโครงการด้วยตนเอง เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและภาคภูมิใจในความสำเร็จที่เกิดจากความสามารถของตนเอง 9. ผู้บริหารมีการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ให้ครู เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม รวมทั้งการศึกษาดูงาน

ตาราง 16 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	1. ผู้บริหารและคณะครูมีการสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับด้วยการสื่อสารที่มีคุณภาพและต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การจัดเวทีแสดงผลงานครู และการยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างสาธารณะ ทำให้ครูรู้สึกถึงการมีตัวตนและได้รับความเคารพในวิชาชีพ 2. ผู้บริหารใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ที่เปิดโอกาสให้ครูมีบทบาทในการกำหนดทิศทางนโยบายของโรงเรียนและการตัดสินใจในประเด็นสำคัญ ช่วยสะท้อนให้เห็นว่าความคิดเห็นของครูมีความหมายและได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง 3. ผู้บริหารและคณะครูเสริมสร้างภาพลักษณ์ของครูในสายตาสาธารณะ ผ่านการมอบหมายให้เป็นตัวแทนในการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก หรือการนำเสนอผลงานของครูในสื่อสาธารณะ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความภาคภูมิใจในวิชาชีพ 4. ผู้บริหารมีการยกย่องครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เช่น การมอบเกียรติบัตร “ครูดีเด่นประจำเดือน” การประกาศผลงานเด่นผ่านช่องทางต่าง ๆ และการสนับสนุนให้ครูได้แสดงความสามารถในฐานะวิทยากรหรือผู้นำกิจกรรม เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้างคุณค่าในตนเอง 5. ผู้บริหารและคณะครูได้เล็งเห็นคุณค่าของความเสียสละและจริยธรรมครู การให้เกียรติครูที่อุทิศตน พัฒนานักเรียนอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งช่วยยกระดับศักดิ์ศรีของวิชาชีพครูในระยะยาว 6. ผู้บริหารและคณะครูมีการวางพัฒนาระบบพี่เลี้ยงและการประเมินที่โปร่งใส สร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูรุ่นใหม่และรุ่นพี่ พร้อมเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นในประเด็นวิชาชีพต่าง ๆ ช่วยส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนการเรียนรู้ และเพิ่มพูนแรงจูงใจจากการได้รับการยอมรับ

ตาราง 16 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
	7. ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมที่แสดงออกถึงความภาคภูมิใจในบทบาทครู เช่น การพัฒนาบุคลิกภาพ การประกวดนวัตกรรมการเรียนการสอน และเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน ช่วยให้ครูตระหนักถึงคุณค่าของตนทั้งในด้านวิชาการและด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร	1. ผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเป็นมิตร สร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและบุคลากร 2. ผู้บริหารจัดกิจกรรมทั้งทางการและไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) เสริมสร้างความสัมพันธ์ 3. ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยมีการจัดกลุ่มงาน หมุนเวียน การทำกิจกรรม สร้างความผูกพันและความเคารพซึ่งกันและกัน 4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ ช่วยเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในองค์กร 5. ผู้บริหารสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงและเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีพื้นที่ในการเรียนรู้ร่วมกับครูรุ่นพี่อย่างสร้างสรรค์ 6. ผู้บริหารพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงบวกและสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันส่งเสริมการสื่อสารแบบไม่ตัดสินใจล่วงหน้า เปิดใจฟังกัน และลดวัฒนธรรมลำดับชั้น ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความร่วมมือในองค์กร 7. ผู้บริหารจัด “พื้นที่ปลอดภัย” ให้กับครูในการแสดงออกและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เช่น วงสนทนาหลังเลิกเรียน หรือการแสดงความคิดเห็นแบบไม่ระบุตัวตน เพื่อคลี่คลายปัญหา เพิ่มความใกล้ชิด และสร้างแรงใจในการทำงาน

ตาราง 16 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
4. ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	1. ผู้บริหารมีเกณฑ์การประเมิน มีเครื่องมือประเมินที่ชัดเจน เป็นธรรม ทั้งผลตอบแทนที่สมดุลทั้งด้านวัตถุและจิตใจ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ผลตอบแทนทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การกล่าวชื่นชมในที่สาธารณะ เพื่อเสริมสร้างกำลังใจอย่างรอบด้าน 2. ผู้บริหารสร้างระบบรางวัลที่มีความต่อเนื่องและยุติธรรม เช่น การประเมินผลงานประจำเดือน การให้รางวัลครูดีเด่น โดยมีคำสั่งคณะกรรมการพิจารณาที่เป็นธรรมและโปร่งใส เพื่อให้ครูรู้สึกว่าแรงงานของตนได้รับการเห็นคุณค่าอย่างแท้จริง 3. ผู้บริหารส่งเสริมผลตอบแทนเชิงพัฒนา เช่น การสนับสนุนให้ครูเลื่อนวิทยฐานะ การจัดทุนการศึกษา การศึกษาดูงาน การอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูเติบโตในวิชาชีพอย่างมีทิศทาง 4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ร่วมวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย รวมไปถึงผลงานที่เป็นเชิงประจักษ์ เพื่อนำไปใช้ประกอบในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน 5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีบทบาทในสังคมและชุมชน เช่น ส่งเสริมให้เป็นวิทยากร การมีบทบาทในการอบรมชุมชน การเข้าร่วมกิจกรรมระดับท้องถิ่นหรืองานราชพิธี ซึ่งเป็นผลตอบแทนทางสังคมที่สร้างภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในตนเอง 6. ผู้บริหารให้พื้นที่แสดงศักยภาพและส่งเสริมการประกวดผลงาน เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน สนับสนุนการส่งผลงานประกวดในเวทีวิชาการ เพื่อยกระดับศักยภาพและความภาคภูมิใจของครู

ตาราง 16 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
	7. ผู้บริหารเสริมแรงจูงใจด้วยระบบเกียรติยศภายในโรงเรียน เช่น การยกย่องในที่ประชุม การกล่าวชมในช่องทางสื่อสารภายใน เช่น กลุ่มไลน์โรงเรียน หรือป้ายประกาศ ซึ่งช่วยให้ครูรู้สึกว่าความทุ่มเทของตนได้รับการยอมรับ 8. ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมสันทนาการเป็นรางวัลทางใจ จัดวันพักผ่อนร่วมกัน กิจกรรมผ่อนคลาย และการดูแลสุขภาพจิตอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยเติมพลังในการทำงานและลดความเครียดจากภาระหน้าที่ 9. ผู้บริหารจัดกิจกรรมสันทนาการและดูแลสุขภาพจิตของครูอย่างต่อเนื่อง เช่น การพักผ่อนร่วมกัน การจัดวันผ่อนคลาย เพื่อรักษาสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและสุขภาพจิตใจ ซึ่งถือเป็นผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินแต่ได้ผลลัพธ์เชิงบวก
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	1. ผู้บริหารสร้างความสะดวกสบายในพื้นที่ปฏิบัติงาน จัดห้องพักครูและห้องทำงานให้มีอุปกรณ์พื้นฐานครบครัน มุมพักผ่อนเล็กสนับสนุนสุขภาพกายและใจของครู 2. ผู้บริหารมุ่งเน้นพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้งบประมาณปรับปรุงอาคาร ห้องเรียน ห้องน้ำ ระบบแสงสว่าง และติดตั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนและความสะดวกในการทำงานของครู 3. ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศที่มีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของร่วมกันจัดกิจกรรมตกแต่งพื้นที่เรียนหรือพื้นที่ทำงานร่วมกันกับครูและนักเรียน 4. ผู้บริหารออกแบบพื้นที่ให้เหมาะกับการใช้งานจริง จัดสรรพื้นที่ให้ครูสามารถทำงานเดี่ยวหรือทำงานกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น แสงธรรมชาติ มุมกาแฟ ระบบปรับอากาศ รวมถึงพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อส่งเสริมพลังงานบวกในทีมงาน

ตาราง 16 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
	5. ผู้บริหารเร่งแก้ปัญหาพื้นที่ที่ไม่เหมาะสมอย่างทันท่วงที โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการซ่อมแซมพื้นที่ที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพหรือประสิทธิภาพการทำงาน 6. ผู้บริหารจัดการสร้างสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติให้ร่มรื่นและผ่อนคลาย การปลูกต้นไม้ สร้างมุมนั่งพัก หรือศาลาเล็ก ๆ ในโรงเรียนเป็นอีกหนึ่งวิธีในการดูแลสุขภาพจิตของครู ช่วยลดความเครียด 7. ผู้บริหารปรับสภาพแวดล้อมให้ตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย ออกแบบพื้นที่ทำงานให้สามารถใช้งานได้หลายรูปแบบ ทั้งการทำงานเป็นกลุ่มย่อย การพักผ่อน หรือการทำงานแบบเงียบ ๆ
6. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	1. ผู้บริหารมอบหมายงานตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของครู ช่วยให้ครูสามารถใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ 2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและออกแบบงาน มีบทบาทในการกำหนดทิศทางของกิจกรรมหรือแผนการเรียนรู้ 3. ผู้บริหารจัดโครงสร้างงานให้มีความยืดหยุ่นและท้าทายอย่างเหมาะสม โดยสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทหรือภาระงานตามศักยภาพ 4. ผู้บริหารเชื่อมโยงงานของครูกับบริบทชุมชนและชีวิตจริงของนักเรียน เช่น การเรียนรู้นอกห้องเรียน การจัดกิจกรรมร่วมกับผู้ปกครอง หรือการออกแบบโครงงานเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ช่วยให้ครูเห็นคุณค่าของงานมากยิ่งขึ้น 5. ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการและการทำงานเป็นทีม เช่น การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มสาระ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตาราง 16 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
	6. ผู้บริหารส่งเสริมบทบาทของครูนอกเหนือจากการสอนในห้องเรียน เช่น ให้ครูมีบทบาทในงานวิชาการ งานวิจัย การดูแลนักเรียน หรือกิจกรรมสร้างสรรค์ สร้างความหลากหลายของงานและเสริมสร้างความท้าทาย 7. ผู้บริหารสร้างระบบสะท้อนผลการทำงานและการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม เช่น การเปิดเวทีวิชาการ การรับฟังความคิดเห็นจากผู้เรียนและผู้ปกครอง ช่วยให้ครูมองเห็นคุณค่าของสิ่งที่ตนทำ และสามารถพัฒนาตนเองต่อไปได้ 8. ผู้บริหารกำหนดภาระงานอย่างโปร่งใสและยุติธรรม โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม เช่น การประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดงานและหมุนเวียนหน้าที่ตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและแรงจูงใจในทีมงาน
7. ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน	1. ผู้บริหารและคณะครูจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและได้มาตรฐาน ได้แก่ อาคารเรียนและพื้นที่ทำงานที่มั่นคง ระบบไฟฟ้าและอุปกรณ์ต่าง ๆ ผ่านการดูแลและตรวจสอบเป็นประจำ รวมถึงการมีมาตรการรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน 2. ผู้บริหารเสริมสร้างความมั่นคงในสายอาชีพครู เช่น การส่งเสริมให้ครูมีโอกาสเติบโตในวิชาชีพ ผ่านการพัฒนาและเข้าสู่ตำแหน่งวิทยฐานะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูรู้สึกว่ามีอนาคตที่ชัดเจนในอาชีพ 3. ผู้บริหารสร้างความปลอดภัยทางจิตใจและบทบาทหน้าที่ ครูควรมีความรู้สึกว่าตนได้รับการคุ้มครองจากองค์กร มีความมั่นใจในการแสดงความเห็น และได้รับการสนับสนุนเมื่อเผชิญกับปัญหา

ตาราง 16 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
	4. ผู้บริหารมีระบบให้คำปรึกษาและดูแลครูเชิงรุก เช่น การเยี่ยมบ้านครูในยามวิกฤต การจัดทีมให้คำปรึกษา และให้ครูระบายความเครียดหรือเสนอแนวคิดได้อย่างปลอดภัย 5. ผู้บริหารส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น การจัดห้องพักครูที่สะอาด ร่มรื่น และผ่อนคลาย มีพื้นที่สีเขียว ระบบระบายอากาศดี เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อสุขภาพกายใจ 6. ผู้บริหารและคณะครูวางแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่เน้นเรื่องความปลอดภัย มีการประเมินความเสี่ยงรายบุคคลและทั้งระบบเพื่อป้องกันปัญหาเชิงรุก 7. ผู้บริหารมีการจัดสวัสดิการและหลักประกันความมั่นคงที่เหมาะสม เช่น บ้านพักข้าราชการครูในโรงเรียน ประกันภัยกลุ่ม และการสนับสนุนสวัสดิการที่ตอบโจทย์การใช้ชีวิต ช่วยให้ครูรู้สึกมั่นใจและมีกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

จากตาราง 16 พบว่าการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ประกอบด้วย 7 ด้าน 54 แนวทาง เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผลการประเมินการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ดังแสดงใน

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษยโสธร

รายการ	ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. การได้รับความสำเร็จในการทำงาน			
1.1 ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ หรือกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารและคณะครูสามารถดำเนินตามแผนงานอย่างมีระบบ	5.00	0.00	มากที่สุด
1.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมและการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทผู้เรียน ส่งผลให้ครูมีการสร้างสรรค์ผลงานที่เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสถานศึกษา	4.80	0.45	มากที่สุด
1.3 ผู้บริหารและคณะครูมีส่วนร่วมของสถานศึกษ ส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของและสร้างความผูกพันกับองค์กร เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	มากที่สุด
1.4 ผู้บริหารมีเวทีให้ครูได้นำเสนอผลงานหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ช่วยเผยแพร่ผลงานที่มีคุณภาพ	4.80	0.45	มากที่สุด
1.5 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูพัฒนาผลงานทางวิชาการและงานวิจัยในชั้นเรียน โดยให้ความช่วยเหลือทั้งในด้านวิชาการและทรัพยากร เพื่อให้ครูเห็นถึงความก้าวหน้าในวิชาชีพและเป็นแรงผลักดันในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.80	0.45	มากที่สุด
1.6 ผู้บริหารมีการยกย่องและให้เกียรติครูที่มีผลงานโดดเด่นอย่างเป็นรูปธรรม เป็นกลไกที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1.7 ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอโดยใช้เกณฑ์เชิงคุณภาพ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน พฤติกรรมเชิงบวก และการพัฒนาการเรียนรู้รายบุคคล เป็นแนวทางที่ส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงความสำเร็จของตนในระดับที่จับต้องได้	5.00	0.00	มากที่สุด
1.8 ผู้บริหารมอบอำนาจและความไว้วางใจให้ครูในการบริหารจัดการงาน ให้ครูบริหารจัดการโครงการด้วยตนเอง เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและภาคภูมิใจในความสำเร็จที่เกิดจากความสามารถของตนเอง	5.00	0.00	มากที่สุด
1.9 ผู้บริหารมีการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ให้ครู เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม รวมทั้งการศึกษาดูงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
2. การได้รับการยอมรับนับถือ			
2.1 ผู้บริหารและคณะครูมีการสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับด้วยการสื่อสารที่มีคุณภาพและต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การจัดเวทีแสดงผลงานครู และการยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างสาธารณะ ทำให้ครูรู้สึกถึงการมีตัวตนและได้รับความเคารพในวิชาชีพ	5.00	0.00	มากที่สุด
2.2 ผู้บริหารใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ที่เปิดโอกาสให้ครูมีบทบาทในการกำหนดทิศทางนโยบายของโรงเรียน และการตัดสินใจในประเด็นสำคัญ ช่วยสะท้อนให้เห็นว่าความคิดเห็นของครูมีความหมายและได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
2.3 ผู้บริหารและคณะครูเสริมสร้างภาพลักษณ์ของครูในสายตาสาธารณะ ผ่านการมอบหมายให้เป็นตัวแทนในการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก หรือการนำเสนอผลงานของครูในสื่อสาธารณะ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความภาคภูมิใจในวิชาชีพ	4.80	0.45	มากที่สุด
2.4 ผู้บริหารมีการยกย่องครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เช่น การมอบเกียรติบัตร “ครูดีเด่นประจำเดือน” การประกาศผลงานเด่นผ่านช่องทางต่าง ๆ และการสนับสนุนให้ครูได้แสดงความสามารถในฐานะวิทยากรหรือผู้นำกิจกรรม เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้างคุณค่าในตนเอง	4.80	0.45	มากที่สุด
2.5 ผู้บริหารและคณะครูได้เล็งเห็นคุณค่าของความเสียสละและจริยธรรมครู การให้เกียรติครูที่อุทิศตน พัฒนานักเรียนอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งช่วยยกระดับศักดิ์ศรีของวิชาชีพครูในระยะยาว	5.00	0.00	มากที่สุด
2.6 ผู้บริหารและคณะครูมีการวางพัฒนาระบบพี่เลี้ยงและการประเมินที่โปร่งใส สร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูรุ่นใหม่และรุ่นพี่ พร้อมเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นในประเด็นวิชาชีพต่าง ๆ ช่วยส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนการเรียนรู้ และเพิ่มพูนแรงจูงใจจากการได้รับการยอมรับ	4.60	0.55	มากที่สุด
2.7 ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมที่แสดงออกถึงความภาคภูมิใจในบทบาทครู เช่น การพัฒนาบุคลิกภาพ การประกวดนวัตกรรมการเรียนการสอน และเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน ช่วยให้ครูตระหนักถึงคุณค่าของตนทั้งในด้านวิชาการและด้านมนุษยสัมพันธ์	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
3. ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร			
3.1 ผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเป็นมิตรสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและบุคลากร	5.00	0.00	มากที่สุด
3.2 ผู้บริหารจัดกิจกรรมทั้งทางการและไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) เสริมสร้างความสัมพันธ์	4.80	0.45	มากที่สุด
3.3 ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยมีการจัดกลุ่มงานหมุนเวียน การทำกิจกรรม สร้างความผูกพันและความเคารพซึ่งกันและกัน	5.00	0.00	มากที่สุด
3.4 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ ช่วยเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในองค์กร	4.60	0.55	มากที่สุด
3.5 ผู้บริหารสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงและเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีพื้นที่ในการเรียนรู้ร่วมกับครูรุ่นพี่อย่างสร้างสรรค์	4.40	0.89	มาก
3.6 ผู้บริหารพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงบวกและสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันส่งเสริมการสื่อสารแบบไม่ตัดสินใจล่วงหน้า เปิดใจฟังกัน และลดวัฒนธรรมลำดับชั้น ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความร่วมมือในองค์กร	5.00	0.00	มากที่สุด
3.7 ผู้บริหารจัด “พื้นที่ปลอดภัย” ให้กับครูในการแสดงออกและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เช่น วงสนทนาหลังเลิกเรียน หรือการแสดงความคิดเห็นแบบไม่ระบุตัวตน เพื่อคลี่คลายปัญหา เพิ่มความใกล้ชิด และสร้างแรงใจในการทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
4. ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน			
4.1 ผู้บริหารมีเกณฑ์การประเมิน มีเครื่องมือประเมินที่ชัดเจนเป็นธรรม ทั้งผลตอบแทนที่สมดุลทั้งด้านวัตถุและจิตใจ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ผลตอบแทนทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การกล่าวชื่นชมในที่สาธารณะ เพื่อเสริมสร้างกำลังใจอย่างรอบด้าน	5.00	0.00	มากที่สุด
4.2 ผู้บริหารสร้างระบบรางวัลที่มีความต่อเนื่องและยุติธรรม เช่น การประเมินผลงานประจำเดือน การให้รางวัลครูดีเด่น โดยมีคำสั่งคณะกรรมการพิจารณาที่เป็นธรรมและโปร่งใส เพื่อให้ครูรู้สึกว่าแรงงานของตนได้รับการเห็นคุณค่าอย่างแท้จริง	5.00	0.00	มากที่สุด
4.3 ผู้บริหารส่งเสริมผลตอบแทนเชิงพัฒนา เช่น การสนับสนุนให้ครูเลื่อนวิทยฐานะ การจัดทุนการศึกษา การศึกษาดูงาน การอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูเติบโตในวิชาชีพอย่างมีทิศทาง	4.80	0.45	มากที่สุด
4.4 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ร่วมวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย รวมไปถึงผลงานที่เป็นเชิงประจักษ์ เพื่อนำไปใช้ประกอบในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน	5.00	0.00	มากที่สุด
4.5 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีบทบาทในสังคมและชุมชน เช่น ส่งเสริมให้เป็นวิทยากร การมีบทบาทในการอบรมชุมชน การเข้าร่วมกิจกรรมระดับท้องถิ่นหรืองานราชพิธี ซึ่งเป็นผลตอบแทนทางสังคมที่สร้างภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในตนเอง	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
4.6 ผู้บริหารให้พื้นที่แสดงศักยภาพและส่งเสริมการประกวดผลงาน เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน สนับสนุนการส่งผลงานประกวดในเวทีวิชาการ เพื่อยกระดับศักยภาพและความภาคภูมิใจของครู	5.00	0.00	มากที่สุด
4.7 ผู้บริหารเสริมแรงจูงใจด้วยระบบเกียรติยศภายในโรงเรียน เช่น การยกย่องในที่ประชุม การกล่าวชมในช่องทางสื่อสารภายใน เช่น กลุ่มไลน์โรงเรียน หรือป้ายประกาศ ซึ่งช่วยให้ครูรู้สึกว่าความทุ่มเทของตนได้รับการยอมรับ	5.00	0.00	มากที่สุด
4.8 ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมสันทนาการเป็นรางวัลทางใจ จัดวันพักผ่อนร่วมกัน กิจกรรมผ่อนคลาย และการดูแลสุขภาพจิตอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยเติมพลังในการทำงานและลดความเครียดจากภาระหน้าที่	5.00	0.00	มากที่สุด
4.9 ผู้บริหารจัดกิจกรรมสันทนาการและดูแลสุขภาพจิตของครูอย่างต่อเนื่อง เช่น การพักผ่อนร่วมกัน การจัดวันผ่อนคลาย เพื่อรักษาสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและสุขภาพจิตใจ ซึ่งถือเป็นผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินแต่ได้ผลลัพธ์เชิงบวก	4.60	0.55	มากที่สุด
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน			
5.1 ผู้บริหารสร้างความสะดวกสบายในพื้นที่ปฏิบัติงาน จัดห้องพักครูและห้องทำงานให้มีอุปกรณ์พื้นฐานครบครัน มุมพักผ่อนเล็กสนับสนุนสุขภาพกายและใจของครู	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
5.2 ผู้บริหารมุ่งเน้นพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้งบประมาณปรับปรุงอาคาร ห้องเรียน ห้องน้ำ ระบบแสงสว่าง และติดตั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนและความสะดวกในการทำงานของครู	5.00	0.00	มากที่สุด
5.3 ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศที่มีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของร่วมกันจัดกิจกรรมตกแต่งพื้นที่เรียนหรือพื้นที่ทำงานร่วมกันกับครูและนักเรียน	4.60	0.55	มากที่สุด
5.4 ผู้บริหารออกแบบพื้นที่ให้เหมาะกับการใช้งานจริง จัดสรรพื้นที่ให้ครูสามารถทำงานเดี่ยวหรือทำงานกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น แสงธรรมชาติ มุมกาแฟ ระบบปรับอากาศ รวมถึงพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อส่งเสริมพลังงานบวกในทีมงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
5.5 ผู้บริหารเร่งแก้ปัญหาพื้นที่ที่ไม่เหมาะสมอย่างทันท่วงที โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการซ่อมแซมพื้นที่ที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพหรือประสิทธิภาพการทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
5.6 ผู้บริหารจัดการสร้างสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติให้ร่มรื่นและผ่อนคลาย การปลูกต้นไม้ สร้างมุมนั่งพัก หรือศาลาเล็ก ๆ ในโรงเรียนเป็นอีกหนึ่งวิธีในการดูแลสุขภาพจิตของครู ช่วยลดความเครียด	5.00	0.00	มากที่สุด
5.7 ผู้บริหารปรับสภาพแวดล้อมให้ตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย ออกแบบพื้นที่ทำงานให้สามารถใช้งานได้หลายรูปแบบ ทั้งการทำงานเป็นกลุ่มย่อย การพักผ่อน หรือการทำงานแบบเงียบ ๆ	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
6. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ			
6.1 ผู้บริหารมอบหมายงานตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของครู ช่วยให้ครูสามารถใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ มีบทบาทในการกำหนดทิศทางของกิจกรรมหรือแผนการเรียนรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
6.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและออกแบบงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
6.3 ผู้บริหารจัดโครงสร้างงานให้มีความยืดหยุ่นและท้าทายอย่างเหมาะสม โดยสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทหรือภาระงานตามศักยภาพ	5.00	0.00	มากที่สุด
6.4 ผู้บริหารเชื่อมโยงงานของครูกับบริบทชุมชนและชีวิตจริงของนักเรียน เช่น การเรียนรู้นอกห้องเรียน การจัดกิจกรรมร่วมกับผู้ปกครอง หรือการออกแบบโครงงานเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ช่วยให้ครูเห็นคุณค่าของงานมากยิ่งขึ้น	4.80	0.45	มากที่สุด
6.5 ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการและการทำงานเป็นทีม เช่น การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มสาระ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
6.6 ผู้บริหารส่งเสริมบทบาทของครูนอกเหนือจากการสอนในห้องเรียน เช่น ให้ครูมีบทบาทในงานวิชาการ งานวิจัย การดูแลนักเรียน หรือกิจกรรมสร้างสรรค์ สร้างความหลากหลายของงานและเสริมสร้างความท้าทาย	4.60	0.55	มากที่สุด
6.7 ผู้บริหารสร้างระบบสะท้อนผลการทำงานและการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม เช่น การเปิดเวทีวิชาการ การรับฟังความคิดเห็นจากผู้เรียนและผู้ปกครอง ช่วยให้ครูมองเห็นคุณค่าของสิ่งที่ตนทำ และสามารถพัฒนาตนเองต่อไปได้	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
6.8 ผู้บริหารกำหนดภาระงานอย่างโปร่งใสและยุติธรรม โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม เช่น การประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดงาน และหมุนเวียนหน้าที่ตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและแรงจูงใจในทีมงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
7. ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน			
7.1 ผู้บริหารและคณะครูจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและได้มาตรฐาน ได้แก่ อาคารเรียนและพื้นที่ทำงานที่มั่นคง ระบบไฟฟ้าและอุปกรณ์ต่าง ๆ ผ่านการดูแลและตรวจสอบเป็นประจำ รวมถึงการมีมาตรการรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน	5.00	0.00	มากที่สุด
7.2 ผู้บริหารเสริมสร้างความมั่นคงในสายอาชีพครู เช่น การส่งเสริมให้ครูมีโอกาสเติบโตในวิชาชีพ ผ่านการพัฒนาและเข้าสู่ตำแหน่งวิทยฐานะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูรู้สึกว่ามีอนาคตที่ชัดเจนในอาชีพ	4.40	0.89	มาก
7.3 ผู้บริหารสร้างความปลอดภัยทางจิตใจและบทบาทหน้าที่ครูควรมีความรู้สึกว่าตนได้รับการคุ้มครองจากองค์กร มีความมั่นใจในการแสดงความเห็น และได้รับการสนับสนุนเมื่อเผชิญกับปัญหา	4.80	0.45	มากที่สุด
7.4 ผู้บริหารมีระบบให้คำปรึกษาและดูแลครูเชิงรุก เช่น การเยี่ยมบ้านครูในยามวิกฤต การจัดทีมให้คำปรึกษา และให้ครูระบายความเครียดหรือเสนอแนวคิดได้อย่างปลอดภัย	4.60	0.55	มากที่สุด
7.5 ผู้บริหารส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น การจัดห้องพักครูที่สะอาด ร่มรื่น และผ่อนคลาย มีพื้นที่สีเขียว ระบบระบายอากาศดี เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อสุขภาพกายใจ	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
7.6 ผู้บริหารและคณะครูวางแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่เน้นเรื่องความปลอดภัย มีการประเมินความเสี่ยงรายบุคคลและทั้งระบบ เพื่อป้องกันปัญหาเชิงรุก	5.00	0.00	มากที่สุด
7.7 ผู้บริหารมีการจัดสวัสดิการและหลักประกันความมั่นคงที่เหมาะสม เช่น บ้านพักข้าราชการครูในโรงเรียน ประกันภัยกลุ่ม และการสนับสนุนสวัสดิการที่ตอบโจทย์การใช้ชีวิต ช่วยให้ครูรู้สึกมั่นใจและมีกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	4.87	0.27	มากที่สุด

จากตาราง 17 ผลการประเมินการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ด้านความเหมาะสมผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.87)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร
2. เพื่อพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

สรุปผลการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่

1. ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
3. การได้รับความสำเร็จในการทำงาน

4. การได้รับการยอมรับนับถือ

5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

6. ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

7. ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

การพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) การได้รับความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร 4) ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 6) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และ 7) ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ทั้ง 7 ด้าน มีการพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งสิ้น 54 แนวทาง โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87 โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสร้างความสมดุลระหว่างผลตอบแทนทางวัตถุและทางจิตใจ ผู้บริหารควรกำหนดเกณฑ์การประเมินและเครื่องมือที่ชัดเจน เป็นธรรม โปร่งใส เพื่อให้ครูรับรู้ว่าความทุ่มเทของตนได้รับการตอบแทนอย่างเหมาะสม ทั้งในรูปแบบของค่าเบี้ยเลี้ยง การเลื่อนเงินเดือน และคำยกย่องชมเชยในที่สาธารณะ ซึ่งเป็นการเติมเต็มกำลังใจทั้งทางกายและใจ มีการจัดระบบรางวัลที่มีความต่อเนื่อง เช่น การให้รางวัลครูดีเด่นประจำเดือนหรือปี ควรดำเนินการภายใต้คณะกรรมการที่มีความยุติธรรมและตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งเสริมให้ครูเห็นว่าผลงานของตนได้รับการยอมรับและมีคุณค่าอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ผู้บริหารยังควรส่งเสริมผลตอบแทนเชิงพัฒนา โดยสนับสนุนให้ครูมีโอกาสเติบโตในสายงาน เช่น การเลื่อนวิทยฐานะ การศึกษาต่อ การอบรม หรือศึกษาดูงาน ซึ่งช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจและเป้าหมายในการทำงานระยะยาว รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนโดยให้แสดงความคิดเห็นต่อผลงานของตนเองและผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ให้ครูมีบทบาทในสังคมและชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการเป็นวิทยากร การอบรมประชาชน หรือเข้าร่วมกิจกรรมราชพิธีในท้องถิ่น ซึ่งล้วนเป็นผลตอบแทนทางสังคมที่สร้างภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ในการนี้ผู้บริหารควรจัดให้มีเวทีสำหรับการแสดงผลงาน เช่น การส่งผลงานครูเข้าประกวดทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพในด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งส่งเสริมระบบเกียรติยศภายในโรงเรียน เช่น การประกาศเกียรติคุณในที่ประชุมหรือผ่านสื่อสารภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการจัดกิจกรรมสันทนาการ การดูแล

สุขภาพจิต และการสร้างสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ถือเป็นผลตอบแทนทางใจที่ช่วยลดความเครียดจากภาระงาน และเสริมสร้างพลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและต่อเนื่อง

2. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ด้านความสะดวก ความปลอดภัย ความผ่อนคลาย และความพร้อมของทรัพยากรในสถานที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมและจัดการพื้นที่ทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มจากการจัดห้องพักครูและห้องทำงานให้มีอุปกรณ์พื้นฐานครบถ้วน รวมทั้งมีพื้นที่ผ่อนคลาย เช่น มุมนั่งเล่นหรือมุมสุขภาพ เพื่อสนับสนุนสุขภาพกายและใจของครู มีการมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียนเป็นอีกหนึ่งแนวทางสำคัญ โดยเฉพาะการปรับปรุงอาคารเรียน ห้องน้ำ ระบบแสงสว่าง และอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการจัดการเรียนการสอนและงานวิชาการ ขณะเดียวกัน ผู้บริหารควรส่งเสริมบรรยากาศที่มีส่วนร่วม โดยการจัดกิจกรรมตกแต่งพื้นที่ร่วมกับครูและนักเรียน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในสถานที่ทำงานในการออกแบบพื้นที่ควรคำนึงถึงการใช้งานจริงตอบสนองต่อความหลากหลายของบุคลากร เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งตอบสนองต่อการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประชุม การทำงานเงียบ ๆ หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และในกรณีที่มีพื้นที่ไม่เหมาะสมหรือชำรุด ผู้บริหารควรเร่งดำเนินการปรับปรุงซ่อมแซมโดยทันที เนื่องจากพื้นที่ที่เสื่อมโทรมหรือไม่ปลอดภัยอาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของครูและสุขภาพกายใจ นอกจากนี้ การสร้างบรรยากาศทางธรรมชาติ เช่น การปลูกต้นไม้ การจัดสวน หรือศาลาพักผ่อนเล็ก ๆ ภายในโรงเรียน ช่วยลดความเครียด เพิ่มความผ่อนคลาย เป็นการส่งเสริมสุขภาวะทางกายและใจ และมีพลังงานบวกในสถานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านการได้รับความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน โดยผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสถานศึกษาให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของครูอย่างมีทิศทางและสอดคล้องกับแผนงานในภาพรวมขององค์กร นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้ครูมีโอกาสแสดงศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน ซึ่งส่งผลต่อการสร้างผลงานที่มีคุณภาพและก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างแท้จริง จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและความผูกพันต่อวิชาชีพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการนำเสนอแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อเผยแพร่ผลงานของครูสู่สาธารณะ ตลอดจนสนับสนุนให้ครูพัฒนาผลงานทางวิชาการและการวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยจัดสรรทรัพยากรและให้ความช่วยเหลือทางวิชาการอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานโดดเด่นในรูปแบบที่เป็นรูปธรรม เช่น การประกาศเกียรติคุณหรือมอบรางวัล

ถือเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรใช้เกณฑ์เชิงคุณภาพที่เน้นผลลัพธ์ของผู้เรียนและพฤติกรรมการเรียนรู้เชิงบวก เพื่อให้ครูสามารถตระหนักรู้ถึงความสำเร็จของตนอย่างเป็นรูปธรรม ส่งเสริมความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและสร้างความภาคภูมิใจจากความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการลงมือปฏิบัติจริง สุดท้าย การสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาต่อ การเข้าร่วมอบรม หรือศึกษาดูงาน จะเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานในอนาคตอย่างยั่งยืน

4. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ได้แก่ การเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และความภาคภูมิใจในวิชาชีพอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางสำคัญที่ควรดำเนินการ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับในองค์กรผ่านการสื่อสารที่มีคุณภาพและต่อเนื่อง ทั้งในระดับการประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการจัดเวทีแสดงผลงานครู ซึ่งช่วยให้ครูรู้สึกถึงการมีตัวตนและได้รับการเคารพในวิชาชีพ มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครูมีบทบาทในการตัดสินใจร่วมในประเด็นสำคัญของโรงเรียน เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ช่วยสะท้อนว่าความคิดเห็นของครูมีความหมายและได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีบทบาทในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของครูในสังคมผ่านการมอบหมายบทบาทเป็นตัวแทนโรงเรียน รวมถึงสนับสนุนให้ครูนำเสนอผลงานในเวทีสาธารณะ ซึ่งส่งผลต่อความภาคภูมิใจในตนเองและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการยกย่องและให้เกียรติอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การมอบเกียรติบัตร การประกาศผลการปฏิบัติงานเด่น หรือการสนับสนุนให้ครูมีบทบาทเป็นวิทยากรล้วนเป็นแนวทางที่ส่งเสริมคุณค่าในตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการยกย่องจริยธรรมและความเสียสละในการอุทิศตนเพื่อศิษย์ ยังเป็นการยกระดับศักดิ์ศรีของวิชาชีพครูในระยะยาว รวมทั้งการสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูรุ่นพี่และรุ่นใหม่ การประเมินที่โปร่งใส และการส่งเสริมให้ครูมีบทบาทในการเสนอแนะแนวทางด้านวิชาชีพ เป็นกลไกสำคัญในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมแรงจูงใจจากการได้รับการยอมรับ รวมถึงกิจกรรมที่ส่งเสริมความภาคภูมิใจในบทบาทของตน เช่น การพัฒนาบุคลิกภาพ การประกวดนวัตกรรม และเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอนช่วยให้ครูตระหนักถึงคุณค่าของตนเองทั้งในด้านวิชาการและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นการดำรงอยู่ของวิชาชีพครูอย่างมีเกียรติและภาคภูมิใจ

5. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่เหมาะสมกับความสามารถ ความสนใจ และความถนัดของครู ช่วยส่งเสริมให้ครูสามารถใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ และเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่ตนรับผิดชอบ ผู้บริหารจึงควรมอบหมายงานโดยคำนึงถึงคุณลักษณะเฉพาะตัวของครูแต่ละคน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในบทบาทหน้าที่ มีการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและออกแบบกิจกรรม

การเรียนรู้ เป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยให้ครูรู้สึกว่าตนมีอำนาจในการกำหนดทิศทางของงาน และเกิดความเป็นเจ้าของร่วมในภารกิจของโรงเรียน การจัดโครงสร้างงานให้มีความยืดหยุ่นและมีความท้าทายในระดับที่เหมาะสม ก็ช่วยเสริมสร้างแรงกระตุ้นให้ครูแสดงศักยภาพและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงในด้านการเชื่อมโยงงานกับบริบทจริง ผู้บริหารควรส่งเสริมให้งานครูเชื่อมโยงกับชีวิตนักเรียนและชุมชน เช่น การเรียนรู้นอกห้องเรียน การจัดโครงงานเพื่อพัฒนาท้องถิ่น หรือการทำงานร่วมกับผู้ปกครอง ซึ่งช่วยให้ครูมองเห็นคุณค่าและผลกระทบของงานที่ตนปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยผ่านการทำงานแบบบูรณาการและการทำงานเป็นทีมยังเป็นกลยุทธ์สำคัญในการส่งเสริมแรงจูงใจ โดยการจัดระบบการทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มสาระวิชา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือกิจกรรมพัฒนานวัตกรรมการสอน ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนวิชาชีพ อีกสิ่งหนึ่งผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูได้มีบทบาทนอกเหนือจากการสอน เช่น งานวิชาการ งานวิจัย หรือกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความหลากหลายของภาระงาน ลดความจำเจ และเสริมสร้างความท้าทายทางวิชาชีพ ทั้งยังควรมีระบบสะท้อนผลการทำงาน เช่น การประเมินโดยผู้เรียน ผู้ปกครอง หรือเวทีนำเสนอผลงาน เพื่อให้ครูตระหนักถึงผลกระทบจากการปฏิบัติงานและมีโอกาสพัฒนาตนเองต่อไป และการกำหนดภาระงานควรยึดหลักความโปร่งใสและยุติธรรม โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการประชุมหารือ และหมุนเวียนภาระงานอย่างเหมาะสม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการทำงาน และส่งเสริมบรรยากาศที่เป็นธรรมในองค์กร สิ่งเหล่านี้จะพัฒนาศักยภาพครูให้เต็มศักยภาพ อันนำไปสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

6. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ได้แก่ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเป็นมิตร โดยผู้บริหารมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เอื้อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและบุคลากรในทุกระดับ ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและสร้างแรงใจในการทำงาน มีการจัดกิจกรรมทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) หรือกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์นอกเวลางาน เป็นอีกกลยุทธ์ที่ช่วยส่งเสริมความใกล้ชิดระหว่างครู เสริมสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมผ่านการจัดกลุ่มงานแบบหมุนเวียน การแบ่งบทบาทความรับผิดชอบ และการทำกิจกรรมร่วมกัน ยังช่วยสร้างความผูกพันและความเคารพซึ่งกันและกันภายในองค์กร โดยผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจในระดับต่าง ๆ มีส่วนช่วยเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กรอย่างมีทิศทาง ในขณะเดียวกัน การสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงและเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครูรุ่นพี่และรุ่นใหม่ เป็นการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเติบโตอย่างมีคุณภาพและลดช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร รวมทั้ง

การพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงบวกของผู้บริหาร ส่งเสริมการพูดคุยโดยไม่ตัดสินใจล่วงหน้า การเปิดใจฟังความคิดเห็น และการลดวัฒนธรรมลำดับชั้นภายในองค์กรล้วนช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ และมีการจัด “พื้นที่ปลอดภัย” สำหรับครูในการแสดงออกทางความคิดและความรู้สึก เช่น วงสนทนาหลังเลิกเรียน หรือการให้แสดงความคิดเห็นแบบไม่ระบุตัวตน เป็นแนวทางที่ช่วยให้ครูรู้สึกว่าตนเองได้รับการรับฟัง คลี่คลายปัญหาภายในองค์กรและสร้างพลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

7. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ได้แก่บริบทของสถานศึกษา ซึ่งควรเป็นพื้นที่ที่เอื้อต่อความมั่นใจในการทำงานทั้งด้านกายภาพและจิตใจ ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการจัดสภาพแวดล้อมให้ปลอดภัยและได้มาตรฐาน เช่น อาคารเรียนที่มั่นคง ระบบไฟฟ้าและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านการตรวจสอบสม่ำเสมอ พร้อมทั้งมีแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจและไร้ความกังวล มีการมุ่งเน้นในด้านความมั่นคงในสายอาชีพ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีเส้นทางพัฒนาทางวิชาชีพที่ชัดเจน สนับสนุนการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งวิทยฐานะ หรือการอบรมต่อเนื่อง เพื่อให้ครูมองเห็นอนาคตและรู้สึกมั่นคงในวิชาชีพของตน ขณะเดียวกัน ความปลอดภัยทางจิตใจก็เป็นอีกหนึ่งมิติที่ควรได้รับการเอาใจใส่ ครูควรมีความมั่นใจในการแสดงความเห็น รับรู้ว่าตนได้รับการคุ้มครองจากองค์กร และสามารถขอความช่วยเหลือได้เมื่อเผชิญกับความยากลำบาก มีการจัดระบบให้คำปรึกษาอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ทีมครูพี่เลี้ยง การเยี่ยมบ้านครูในยามวิกฤต หรือเวทีสำหรับการสะท้อนความรู้สึก เป็นแนวทางที่ช่วยลดความเครียดและสร้างความอบอุ่นใจในการทำงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น การจัดห้องพักครูที่ผ่อนคลาย มีระบบระบายอากาศที่ดี และพื้นที่สีเขียวเพื่อเสริมสุขภาพกายใจของครู และในระดับองค์กรการมีแผนยุทธศาสตร์ที่เน้นเรื่องความปลอดภัย เช่น การประเมินความเสี่ยงเชิงรุกทั้งในระดับบุคคลและระบบ จะช่วยป้องกันปัญหาและเสริมความมั่นคงให้ครูสามารถโฟกัสกับการสอนอย่างเต็มที่ รวมถึงการมีสวัสดิการและหลักประกันชีวิตที่เหมาะสม เช่น บ้านพักข้าราชการครู ประกันภัยกลุ่มหรือเงินสวัสดิการอื่น ๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ครูรู้สึกมั่นใจ มีขวัญกำลังใจ และตั้งมั่นในวิชาชีพได้อย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) การได้รับความสำเร็จในการทำงาน 4) การได้รับการยอมรับนับถือ 5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 6) ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร และ 7) ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีบทบาทตามภารกิจของตนเองในการมีส่วนร่วมปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีการกำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียนและคุณภาพของนักเรียน โดยเฉพาะการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ และตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ซึ่งได้กำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษา ทั้งด้านแนวทางการจัดการศึกษา ด้านการบริหารและจัดการศึกษา ด้านมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางด้านการศึกษา(กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยจัดให้มีการฝึกอบรม ประชุม ศึกษาดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตนเองในด้านอื่น ๆ ตามระเบียบที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด ซึ่งตรงกับการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 ถึง 2570 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เป็นไปสู่การปฏิบัติดังนี้ การพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติมุ่งเน้นด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกด้านให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยเทคนิค วิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการยกย่องชมเชยให้รางวัลเมื่อสามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จ (แผนพัฒนาการการศึกษาขั้นพื้นฐานประจำปี 2566 ถึง 2570 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษยโสธร) การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ เต็มความสามารถ เต็มเวลา มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนา

สถานศึกษาและนักเรียนให้มีคุณภาพต่อไป ทั้งนี้สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ในทุกองค์ประกอบที่ได้ศึกษาล้วนถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนพรรธ อนุเวช (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีความคิดเห็นต่อสภาพ ปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นในการสร้าง เสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร 2) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 3) ด้านเงินเดือน สวัสดิการ และการให้รางวัล 4) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 5) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ 2) แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร 2) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 3) ด้านเงินเดือน สวัสดิการและการให้รางวัล 4) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 5) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ ทั้ง 5 ด้านมีแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูรวมทั้งสิ้น 30 แนวทาง โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของรวิวรรณ กองสอน (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 9 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการศึกษาพบว่า ระดับการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับดังนี้ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จในการทำงาน 2) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู คือ โปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนาและ 5) การวัดและประเมินผล มี 5 โมดูล คือ ได้แก่ โมดูล 1 ด้านความสำเร็จในงาน 2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 3 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4 ด้านความรับผิดชอบ 5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉริยะ ทองพิมล (2566) แรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการ

ยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน) ซึ่งจะเห็นได้ว่าผลของการวิจัยในส่วนของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจะมีค่าที่แตกต่างกัน โดยการนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง สถานการณ์ ระบบงาน วัฒนธรรมองค์กร และความต้องการของตัวบุคคล เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีผลอย่างยิ่งในความต้องการถือเป็นตัวขับเคลื่อนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ให้คณะครูได้เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องตามแนวคิดทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) แรงจูงใจเกิดจากความต้องการที่เรียงลำดับจากพื้นฐานสู่ระดับสูง ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความมั่นคงปลอดภัย ความรักและการเป็นส่วนหนึ่ง การได้รับการยอมรับนับถือ และการเติมเต็มตนเอง การเสริมแรงจูงใจของครูจึงควรตอบสนองความต้องการเหล่านี้ เช่น การมีงานที่มั่นคง บรรยากาศที่อบอุ่น การยกย่องในผลงาน และโอกาสในการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg คือปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ Motivators (เช่น ความสำเร็จ การยอมรับ ความรับผิดชอบ) ซึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจ Hygiene Factors (เช่น เงินเดือน ความสัมพันธ์ ระบบงาน) ซึ่งหากขาดจะเกิดความไม่พอใจในการบริหารครูควรเน้นทั้งการพัฒนาเนื้องานให้ท้าทาย และดูแลสิ่งแวดล้อมและค่าตอบแทนให้เหมาะสม ทฤษฎีแรงจูงใจของ McGregor เสนอว่าการบริหารมี 2 แนวทาง คือ Theory X มองว่าครูไม่ต้องการทำงาน ต้องควบคุม Theory Y มองว่าครูมีแรงจูงใจในตนเอง หากมีโอกาสจะแสดงศักยภาพ การเสริมแรงจูงใจควรใช้แนวทาง Theory Y โดยสร้างบรรยากาศที่เชื่อมั่น เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมและแสดงความสามารถ ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Victor H. Vroom) มีการอธิบายว่าแรงจูงใจเกิดจากการรับรู้ว่า "ความพยายามจะนำไปสู่ผลลัพธ์ และผลลัพธ์นั้นมีคุณค่า" การบริหารครูควรทำให้ครูเห็นว่าการปฏิบัติงานนำไปสู่ความก้าวหน้า/รางวัลอย่างชัดเจนและผลงานได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Claytor Alderfer) กล่าวถึง ความต้องการ คือ Existence (อยู่รอด) Relatedness (ความสัมพันธ์) Growth (การพัฒนา) การส่งเสริมแรงจูงใจของครูควรครอบคลุมทั้งด้านปัจจัยพื้นฐาน ความสัมพันธ์ในองค์กร และการพัฒนาวิชาชีพที่ต่อเนื่อง ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland เน้นความต้องการ 3 ประการ คือ ความต้องการความสำเร็จ (nAch) อำนาจ (nPow) การเป็นส่วนหนึ่ง (nAff) การเสริมแรงจูงใจครูควรมอบหมายงานที่ท้าทาย ให้มีบทบาทผู้นำ และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทฤษฎีแรงจูงใจของ Huse and Cumming เน้นว่าสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน บทบาทงานที่ชัดเจน และระบบบริหารที่ยุติธรรม จะสร้างแรงจูงใจในระยะยาว การบริหารครูจึงควรให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ความชัดเจนในบทบาท และการบริหารที่มีหลักธรรมาภิบาล ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ เสนาะ ติเยาว์ เสนอว่าแรงจูงใจในระบบราชการควรเกิดจากการจัดการองค์ประกอบภายในอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การมอบหมายงานที่เหมาะสม การประเมินผลอย่างเป็นธรรม และ

การส่งเสริมความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งเหมาะกับบริบทของครูในสถานศึกษาของรัฐ ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของพรรณี ชูทัย เจนจิต เน้นแรงจูงใจในมิติของจิตวิทยาการศึกษา โดยเห็นว่าการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ที่ดี และความภาคภูมิใจในวิชาชีพคือหัวใจสำคัญ การเสริมแรงจูงใจควรมุ่งที่ความรู้สึกภายใน เช่น การยกย่องในผลงาน การได้รับการยอมรับจากนักเรียนและเพื่อนร่วมงาน และทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ ของ วัลลภ ปิยะมโนธรรม เสนอว่าการสร้างแรงจูงใจควรครอบคลุมทั้งด้านจิตใจและกายภาพ โดยเน้นความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมให้ครูมีความมั่นใจในอาชีพ และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงควรมีการจัดระบบดูแลครูทั้งด้านคุณภาพชีวิตและวิชาชีพอย่างเป็นระบบ ที่ได้กล่าวถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างหลากหลายองค์ประกอบ แสดงความต้องการตั้งแต่ขั้นพื้นฐานไปจนถึงขั้นสูงสุดในความต้องการของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง โดยแรงจูงใจที่เกิดจากทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อสภาพทางจิตใจของมนุษย์ ผู้บริหารควรมีการวางกลยุทธ์ การนำปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้นำไปปรับใช้ เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นการทำงานของคณะครูในสถานศึกษาของตนให้เกิดความสุขและความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษาให้สถานศึกษาพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน

2. แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87 ทั้งนี้แนวคิดหลักการเกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยได้สรุปแนวทางดังนี้ ในขั้นตอนของการดำเนินการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีองค์ประกอบมุ่งพัฒนาแนวปฏิบัติ เพื่อตอบสนองความต้องการ ความปรารถนา ซึ่งถือเป็นแรงการขับเคลื่อนในการกระตุ้นคณะครูให้ปฏิบัติงาน โดยการศึกษาการเสริมสร้างแรงจูงใจจากสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ตามบริบทพื้นที่ ซึ่งนำมาพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นได้ดังนี้ 1) ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) การได้รับความสำเร็จในการทำงาน 4) การได้รับการยอมรับนับถือ 5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 6) ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร และ 7) ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ตามลำดับ ทั้ง 7 ด้าน มีการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งสิ้น 54 แนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับหนึ่งฤทัย สายเมฆ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงาน โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การพัฒนา

แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 1) องค์ประกอบด้านความสำเร็จในงาน 2) ด้านองค์ประกอบการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน 3) ด้านองค์ประกอบการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา 4) ด้านองค์ประกอบการยอมรับนับถือ 5) ด้านองค์ประกอบเงินเดือนและค่าตอบแทน สวัสดิการ ผลการประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่ามีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับวาทิต แสงจันทร์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผลการศึกษาพบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางสภาพที่พึงประสงค์ของของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการจำเป็นของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 2) ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 3) ด้านค่าตอบแทน 4) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และ 5) ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 3) ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 4) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 5) ด้านค่าตอบแทน ทั้ง 5 ด้าน มีแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู รวมทั้งสิ้น 45 แนวทาง โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับเกศสุดา ศรีหาโคตร (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านนโยบายและการบริหารงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 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 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย 1) แนวทางในการ

สร้างสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี 2) แนวทางในการสร้างความใส่ใจในการทำงานและการมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) แนวทางในการสร้างสภาพความเป็นอยู่ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านที่ 3 ด้านค่าตอบแทน ประกอบด้วย 1) แนวทางการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เกิดความเป็นธรรม 2) แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการพิจารณาการจ่ายโบนัสประจำปีสำหรับคุณครู 3) แนวทางการให้สวัสดิการต่าง ๆกับคุณครู นอกเหนือจากส่วนที่ราชการจัดให้ ด้านที่ 4 ด้านการยอมรับนับถือ ประกอบด้วย 1) แนวทางในการเสริมแรงในปฏิบัติงานให้กับคุณครู ด้านที่ 5 ด้านความก้าวหน้า 1) แนวทางในการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของคุณครู ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ซึ่งจะเห็นได้ว่าแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จะเป็นแนวทางที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน มีค่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน เนื่องจากในทุก ๆ แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีองค์ประกอบความต้องการมาตั้งแต่ความต้องการระดับขั้นพื้นฐานไปจนถึงความต้องการขั้นสูงสุดของความเป็นมนุษย์ในการดำรงชีวิตบนฐานความต้องการของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องมีบทบาทนำพาการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้วิธีการนำแนวทางต่าง ๆ ไปปรับประยุกต์ให้เกิดการกระตุ้นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่คณะครูในสถานศึกษา

โดยสรุป แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ประกอบไปด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) การได้รับความสำเร็จในการทำงาน 4) การได้รับการยอมรับนับถือ 5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 6) ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร และ 7) ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งทั้ง 7 ด้าน มีการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งสิ้น 54 แนวทาง โดยแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษามีความหลากหลาย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในหลายมิติ ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาสภาพแวดล้อม และการส่งเสริมศักยภาพส่วนบุคคล ซึ่งล้วนมีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดความกระตือรือร้น มีพลังใจในการนำความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่มาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพทั้งในระดับบุคคลและองค์กรสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนและบุคลากรในองค์กรอย่างรอบด้าน เพื่อนำแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ ไปใช้ในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม โดยเน้นการกระตุ้นและ

ขับเคลื่อนพลังแห่งการพัฒนาของครูอย่างมีทิศทาง ชัดเจน และยั่งยืน ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิผลสูงสุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 จากการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรจะใส่ใจในด้านผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงานมากที่สุด ความสำคัญคือผู้บริหารควรกำหนดระบบการให้ผลตอบแทนโดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจน มีหลักธรรมาภิบาล ระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม – ยกย่องเชิงรูปธรรม แนวทางคือ พัฒนาระบบผลตอบแทนให้มีความเป็นธรรม สอดคล้องกับผลงาน โดยให้มีทั้งค่าตอบแทนทางการเงิน และการยกย่องเชิดชูเกียรติผ่านรางวัลและประกาศเกียรติคุณ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจภายในแก่ครูอย่างต่อเนื่อง

1.2 ผู้บริหารควรเสริมสร้างสถานที่ทำงานให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีความปลอดภัยเป็นสำคัญ สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการสอน – ความปลอดภัยและอบอุ่นใจ แนวทางคือ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพและจิตใจภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องเรียนที่สะอาด ปลอดภัย บรรยากาศส่งเสริมความสุขในการทำงาน และลดความตึงเครียดจากภาระงานที่ไม่จำเป็น

1.3 ผู้บริหารควรคำนึงถึงการได้รับความสำเร็จในการทำงาน ควรมีเป้าหมายชัดเจน – ระบบประเมินผลสัมฤทธิ์ แนวทางคือ สนับสนุนการกำหนดเป้าหมายรายบุคคลและกลุ่ม สร้างระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส พร้อมให้ข้อเสนอแนะที่ส่งเสริมการเติบโตทางวิชาชีพของครู

1.4 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การได้รับการยอมรับนับถือ โดยยอมรับจากหลายมิติ – เวทีแสดงศักยภาพ แนวทางคือส่งเสริมการยอมรับจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และนักเรียน ผ่านการเปิดเวทีให้ครูนำเสนอผลงานทางวิชาชีพ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และระบบประเมิน 360 องศา

1.5 ผู้บริหารควรออกแบบลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เน้นงานตรงบทบาท – ใช้ศักยภาพเต็มที่ แนวทางคือ ปรับปรุงการจัดสรรภาระงานให้ตรงกับบทบาทครู ลักษณะงานของครูให้มีความหลากหลาย ท้าทาย และมีความหมาย โดยเน้นให้งานมีเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ และความสนใจของครู ลดภาระงานที่เกินความจำเป็นจากภาระหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอน และเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และสามารถพัฒนาตนตามความถนัดและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

1.6 ผู้บริหารควรคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร สร้างสรรค์บรรยากาศเกื้อกูล – วัฒนธรรมร่วมมือ แนวทางคือ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือ เอื้ออาทร และเปิดใจรับฟัง จัดกิจกรรมส่งเสริมสัมพันธภาพในหมู่ครูและบุคลากรทุกระดับ เพื่อหล่อหลอมความเป็นทีมและลดความขัดแย้งในองค์กร

1.7 ผู้บริหารควรคำนึงถึงความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน มีการกำหนดเส้นทางก้าวหน้า – หลักประกันชีวิตการทำงาน แนวทางคือ สร้างหลักประกันความมั่นคงในอาชีพครู เช่น การประเมินวิทยฐานะอย่างยุติธรรม การสนับสนุนทุนพัฒนาตนเอง และการดูแลด้านสวัสดิการทั้งด้านสุขภาพ ความมั่นคงทางรายได้ และสิทธิประโยชน์อย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากข้อค้นพบที่ว่า “ด้านผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน” เป็นด้านที่มีค่า PNI สูงที่สุด จึงควรศึกษาต่อในลักษณะเชิงปริมาณ เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดความพึงพอใจต่อระบบผลตอบแทน โดยค่าด้านผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ควรมีเกณฑ์ที่ชัดเจน ทั้งค่าตอบแทนทางตรง (เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ) และทางอ้อม (รางวัล ยกย่อง) ตามความแตกต่างในระดับตำแหน่งหรือประสบการณ์ของครู เพื่อพัฒนาเกณฑ์ผลตอบแทนที่ชัดเจนและสอดคล้องกับภาระงานจริง

2.2 จากการดำเนินการวิจัยเพื่อศึกษาการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยเจาะลึกในแต่ละขนาดของโรงเรียน เพื่อให้เข้าใจแนวทางที่เหมาะสมตามบริบทของโรงเรียนแต่ละประเภท อาทิ ระบบการบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากร และลักษณะของภาระงาน ทั้งนี้ควรนำผลการศึกษาที่ได้มาเปรียบเทียบและวิเคราะห์เชิงระบบ เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ และสามารถปรับใช้ได้จริงตามลักษณะเฉพาะของโรงเรียนแต่ละกลุ่ม

2.3 ศึกษาวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สามารถเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูมีข้อค้นพบในการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถส่งเสริมความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของครูได้ โดยมีการวิเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำที่เสริมสร้างแรงจูงใจให้ครูเกิดการทุ่มเทกายใจในการปฏิบัติงาน แม้ในบริบทที่มีข้อจำกัด

2.4 จากข้อค้นพบเชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งมีมุมมองต่อความสำเร็จของครูที่ทั้งคล้ายคลึงและแตกต่างกัน เช่น บางท่านเน้นผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ขณะที่บางท่านให้ความสำคัญกับการได้รับการยอมรับจากสังคม ดังนั้น การมุ่งศึกษาทัศนคติและกรอบแนวคิดของผู้บริหารตามบริบทที่หลากหลาย ส่งผลให้ได้รับองค์ความรู้เชิงลึกที่สะท้อนความหมายของ “แรงจูงใจ” ในสายตาของผู้บริหาร และเพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมแรงจูงใจของครูให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในแต่ละบริบทโรงเรียน

2.5 เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ยังถือเป็นกลไกที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความสัมพันธ์เชิงบวกในสถานศึกษา มีผลต่อการขับเคลื่อนการศึกษาอย่างเห็นได้ชัด โดยเน้นการวิเคราะห์ระบบการสื่อสารภายใน ความไว้วางใจระหว่างบุคลากร และกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคี เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานอย่างยั่งยืน และสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในระดับภาพรวมของสถานศึกษาได้

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรองแก้ว อยู่สุข. (2543). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

กระทรวงสาธารณสุข กรมอนามัย กองอาชีวอนามัย. (2536). คู่มือปฏิบัติงานอาชีวอนามัยสำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร.

กิจจา บานชื่น. (2560). มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น

กุลชลี จงเจริญ. (2561). การบริหารทรัพยากรบุคคล: ปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร. วารสารการบริหารจัดการ, 15(2), 35-50.

เกศสุดา ศรีหาโคตร. (2565). การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ, 15(2), 25-35.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วี.พรินท์.

จันทร์ ชุ่มเมืองปัก. (2546). แรงจูงใจและการจูงใจ สร้างปาฏิหาริย์. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า

จันทรานี สงวนนาม. (2553). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: บุ๊คพอยท์.

จิราพร แย้มบาล (2560). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

จิราภรณ์ อุณหเลขกะ. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฉัตรชัย แทนทอง. (2561). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชวนคิด มะเสนะ. (2559). การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาในทศวรรษหน้า. วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 16(1), 9-16.

ชานน ตรงดี. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

ฐาปณภรณ์ ขุนทองน้อย. (2559). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐดนัย ไทยถาวร. (2563). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน ระดับประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี. บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, 8(1), 233-246.

ดอกจันทร์ คำมีรัตน์, บุญทัน ดอกไธสง, & อิมรอน มะลูลีม. (2552). การบริหารจัดการด้วยแนวคิด 4 Ms. วารสารวิจัยทางการศึกษา, 5(2), 1-10.

ถนอมรัฐ ชะลอเลิศ. (2549). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เทพพนม เมืองแมน. (2540). พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ไทยรัฐ. (2566). ครูสาวหมดแรง เผยบันทึก "การลาออกจากราชการ" พร้อมแง่คิด 10 ข้อ ที่โรงเรียนไม่สอน. www.thairath.co.th/news/society/2698875

ธนพรรธ อนุเวช (2564). แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิยาลัยมหาสารคาม.

นิติพล ภูตะโชติ. (2557). พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บัณฑิต เอื้ออาภรณ์. (2547). การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2554). หลักการวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ประวัติผู้เขียน

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

_____. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2551). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

ประสาท อิศรปรีดา. (2547). สารัตถะจิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ: นาอักษรการพิมพ์.

ปรียาพร วงค์อนุตรโรจน์. (2548). องค์กรการจัดการ. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์

_____. (2551). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

_____. (2553). การบริหารงานวิชาการ. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร. (2560). นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.

พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.

พรรณี ชูทัย เจนจิต. (2546). แรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

ไพลิน ผ่องใส. (2536). การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภารดี อนันต์นาวี. (2557). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. ชลบุรี: มนตรี.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2544). ภาวะผู้นำและแรงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: BK. Booknet.

รวิวรรณ กองสอน. (2565). แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 9 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2539). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2539. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

รุ่งรัตนา เขียวดารา. (2546). สำนักงานหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหงกับอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน.

วัลลภ ปิยะมโนธรรม. (2550). การบริหารคนและการจัดการงาน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วาทิต แสงจันทร์. (2564). แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิยาลัยมหาสารคาม.

วิภาพร มานพสุข. (2543). มนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

สมชาย หิรัญเพิ่ม. (2554). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2552). ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สมยศ นาวีการ. (2544). การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สมศักดิ์ ยางเบือก. (2566). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สมุทร ชำนาญ. (2557). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. ระยอง: พี.เอส.การพิมพ์.

สัมมา รธนิธย์. (2556). หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4 .กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีจำกัด.

สุธีรา บูรณสถิตย์วงศ์. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2546). จิตวิทยาสังคม :ทฤษฎีและการประยุกต์ .กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด.

สุจิตรา ธนานันท์. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

สุรางค์ โค้วตระกูล. (2553). จิตวิทยาการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. (2562). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. มหาสารคาม: ตักศิลาการพิมพ์.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2546). จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด.

เสนาะ ติเยาว์. (2529). การบริหารงานบุคคลในระบบการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

หนึ่งฤทัย สายเมฆ. (2563). การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อรสา เพชรนุ้ย. (2560). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

อรอุมา จันทนป. (2562). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดนครปฐม. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 10(1), 378-390.

อรุณ รักธรรม. (2517). หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

อัจฉริยะ ทองพิมล. (2566). แรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วารสารศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

อัญชลี สนพลาย. (2563). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนครราชสีมา.

Adam, Stacy J. (1965). Inequality in Social Exchange. In L. Berkowitz ed Advances in Experimental Psychology. Vol. 2 : 267-299

Alderfer. C.P. (1972). Existence: Relatedness and growth, human needs in organizational setting. New York : Free Press.

Angelo, Kinicki & Brian K. Williams. (2008). Management a practical introduction (4 ed.). Boston: McGraw-Hill

Anna Oqvist and Malin Malmstrom. (2016). Teachers' leadership: a maker or a breaker of students' educational motivation: Lulea University of Technology. Sweden: Lulea University of Technology.

Barnard, C.T. (1972). The functions of the executive. Cambidge, Massachusetts : Harvard University Press.

Baron, R. A. (1993). Behavior in Organizations (4th ed ed.). Boston : Allyn And Bacon Inc.

Brouwers, A., & Tomic, W. (2000). A longitudinal study of teacher burnout and perceived self-efficacy in classroom management. Teaching and Teacher Education, 16(2), 239–253.

Chruden. H. J. & Sherman, A.W. (1968). Personnel Management. 2 nd ed. Ohio: South Western Publishing.

Domjan, M. (1996). The Principles of Learning and Behavior Belmont. California : Thomson Wadsworth.

Erika Daniels. (2017). Curricular Factors in Middle School Teachers' Motivation to Become And Remain Effective California State University San Marcos.

Fang Yang. (2011). Work. Motivation and personal characteristics : an in-depth study of six organizations in Ningbo.

Flippo, E.B. (1971). Principles of personnel management. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.

Gilmer, B.V.H. (1975). Applied psychology : Adjustment in living and work. 2nd ed. New York : McGraw-Hill.

Hargreaves, A. (1998). The emotional practice of teaching. Teaching and Teacher Education, 14(8), 835–854.

Heinrich, H.W. (1959). Industrial Accident Prevention. 4th ed. New York: McGraw-Hill Book Company.

Herzberg, Fedrick. (1959). The motivation of work. New York John Wiley & Sons.

Herzbreg, F. and others. (1993). The motivation to work. New Brunswic k: Transaction Pubiishers.

Herzberg, F. (1968). Work and the nature of man. New York: World

Herzbreg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). The motivation to work. New York: McGraw-Hill Book.

Huse, E.F., and Cummings, T.G. (1985). Organizational Development and Change. St.Paul, Minn : West.

James, L. R., Jones, A. P. (1974). Organizational climate: a Review of Theory and Research. In Psychological Bulletin, 81, 1096-1112.

Lovell, R. B. (1980). Adult Learning. New York : Halsted Press Wiley & Son.

Lunenburg, F.C. and A.C. Ornstein. (2000). Educational Administration : Concepts and Practice. CA: Wadsworth/Thomson Learning.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual Review of Psychology, 52(1), 397–422.

Maslow, H. A. (1954). Motivation and Personality. New York : Harper and Brother.

Maslow, H. A. (1970). Motivation and Personality. New York : Haper and Row.

McClelland, D.C. (1962). Business drive and national achievement. Harvard Business Review, 40(4), 99-112.

McClelland, D. C. (1975). Theory of Needs. New York : Haper and Row.

McClelland, David C. (1961). The Achieving Society. New York : D. Van Nostrand Company Ine.

_____. (1962). Business Drive and national Achievement. New York: D. Van Nostrand Company Ine.

McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York : McGraw–Hill.

Miah, M. T., & Hasan, M. J. (2022). Impact of Herzberg Two-Factor Theory on Teachers' Job Satisfaction : An Implication to the Private Universities of Bangladesh. International Journal of Business and Management Research, 10(1), 1-5.

Michell, T. R. a. J. R. L. (1978). People in Organization. Singapore : McGraw – Hill inc.

Miner, J.B. (1992). Industrial-organization psychology. New York : The State University of New York at Buffaio.

Mohamad Syarif and Prayuningtyas Angger Whardani. (2017). Relationship between Motivation to Achieve and Professional Competence in the Performance of Elementary School Teachers. Indonesia: Universitas Negeri Jakarta.

Moorhead, G, and Griffin,R.W. (2004). Organizational Behavior. 5th ed.New York : Hougton Mifflin Company.

Moos, R.H. (1994). Work environment scale manual. (3rd ed). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists press.

Murray, E. J. (1961). Motivation and Emotion. Englewood Cliffs: Pretice - Hall.

Murtedjo and Suharningsih. (2016). Contribution to Cultural Organization Indonesia: State University of Surabaya Indonesia.

Murray, H.A. (1938). Explorations in Personality : a Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age. 4th ed. New York : John Wiley & Sons.

Myers, Scott M. (1970). Every Employer Manage More Meaningful Work Through Job Enrichment. New York : McGraw-Hill.

Octaviannand., R., K., N., & Pandajaitan and Sadikin Kuswanto. (2017). Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Journal of Education and Practice.

Phillip Kotler, & Gary Armstrong. (2002). Principles of Marketing New Jersey: Prentice Hall.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78.

Seniwoliba, A.J. (2013). Teacher motivation and job satisfaction in senior high schools In the Tamale metropolis of Ghana. Merit Research Journal of Education and Review, 1(9), 181-196.

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave

the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. Teaching and Teacher Education, 27(6), 1029–1038.

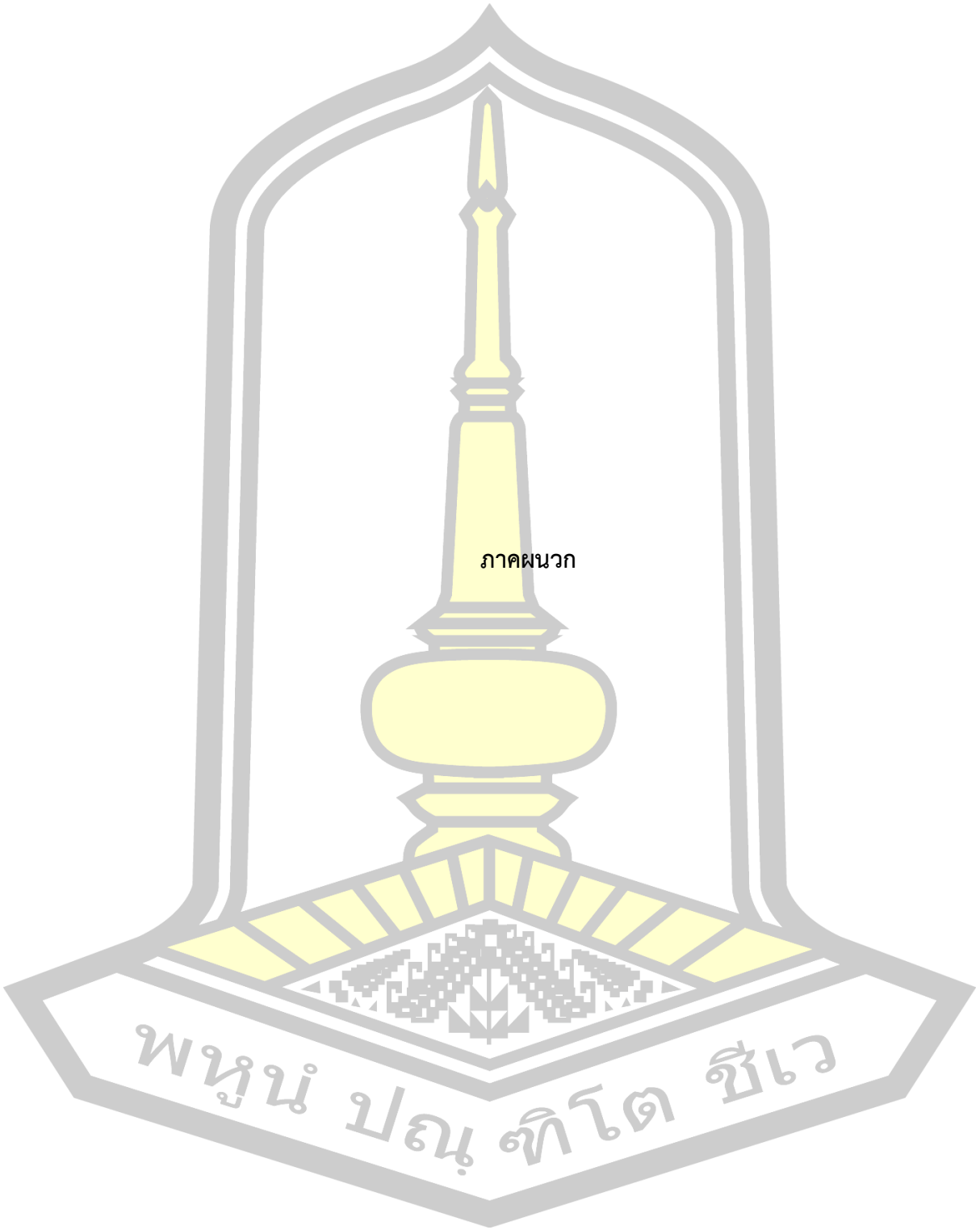
Virginie Forest. (2008). Performance-related pay and work motivation : theoretical and empirical perspectives for the French civil service International Review of Administrative Sciences, 74(2), 325-329.

Vroom, V. H. (1970). Management of Behavioral and Motivation. Baltimore : Penguin.

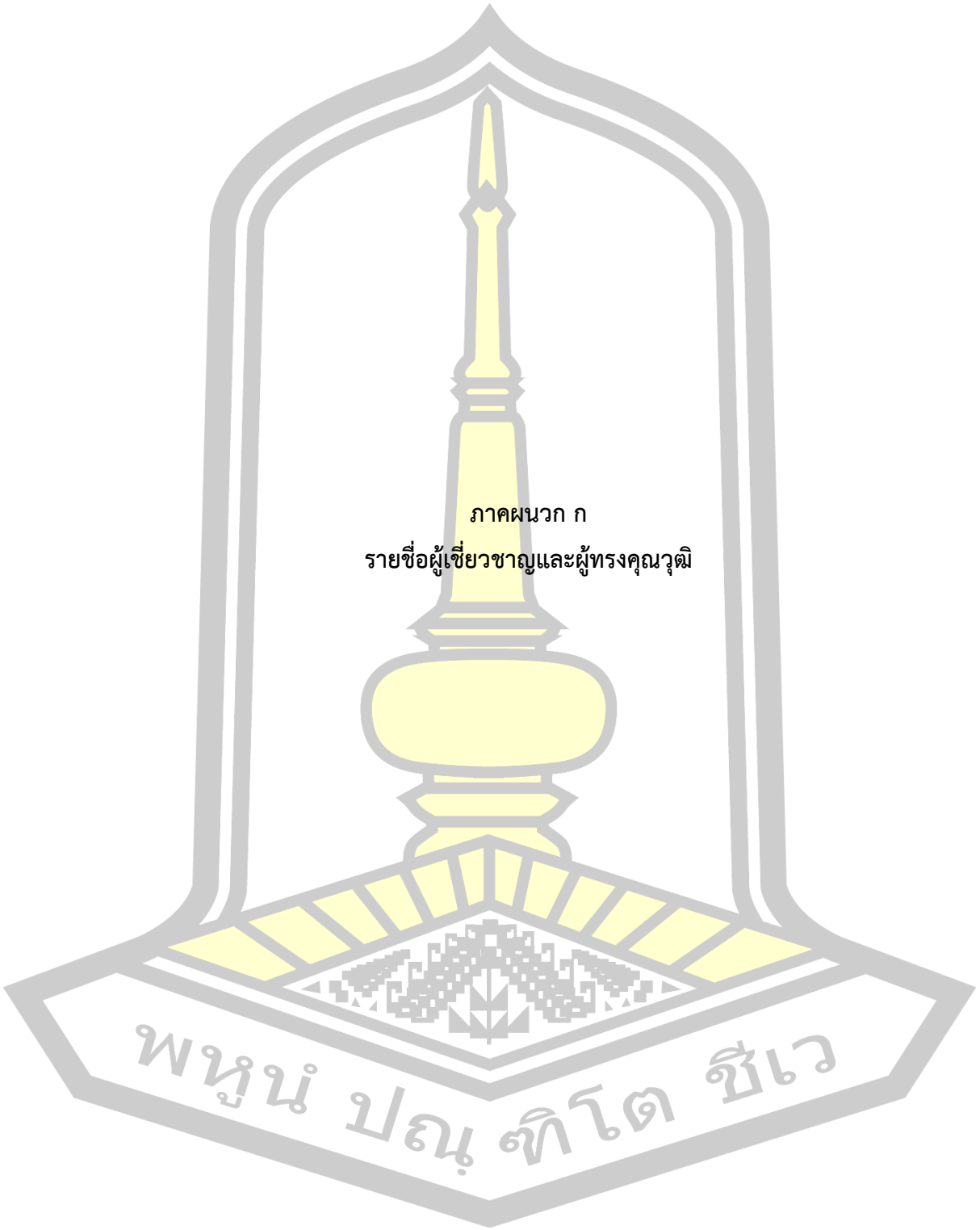
Vroom, V. H. (1996). Work and Motivation in Classic Reading in Organizational Behavior. Belmont : Wadworth.

Wagner. (2006). Brigid Daly. “Motivation and professional growth in early childhood teachers”.(Ph.D.dissertation, University of Rochester, 2006), Abstract.

Wen Cheng. (2018). How intrinsic and extrinsic motivations function among college student samples in both Taiwan and the U.S. National Sun Yat-sen University.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1) รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ ตำแหน่งอาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต อุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3) ดร.ปิยะนารถ สาระวงศ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านสารภีและสาขาหนองผักแว่น วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

4) ดร.กิตติพงษ์ โพธิ์มาตย์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลพนา(เทศบาล2) วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

5) ดร.กัลลิกา ศรีหาสาร ตำแหน่งครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนายมวิทยาคาร วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมของร่างแนวทาง

1) ดร. มัสริน จงกลรัตน์ ข้าราชการบำนาญ ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนป่าติ้ววิทยา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

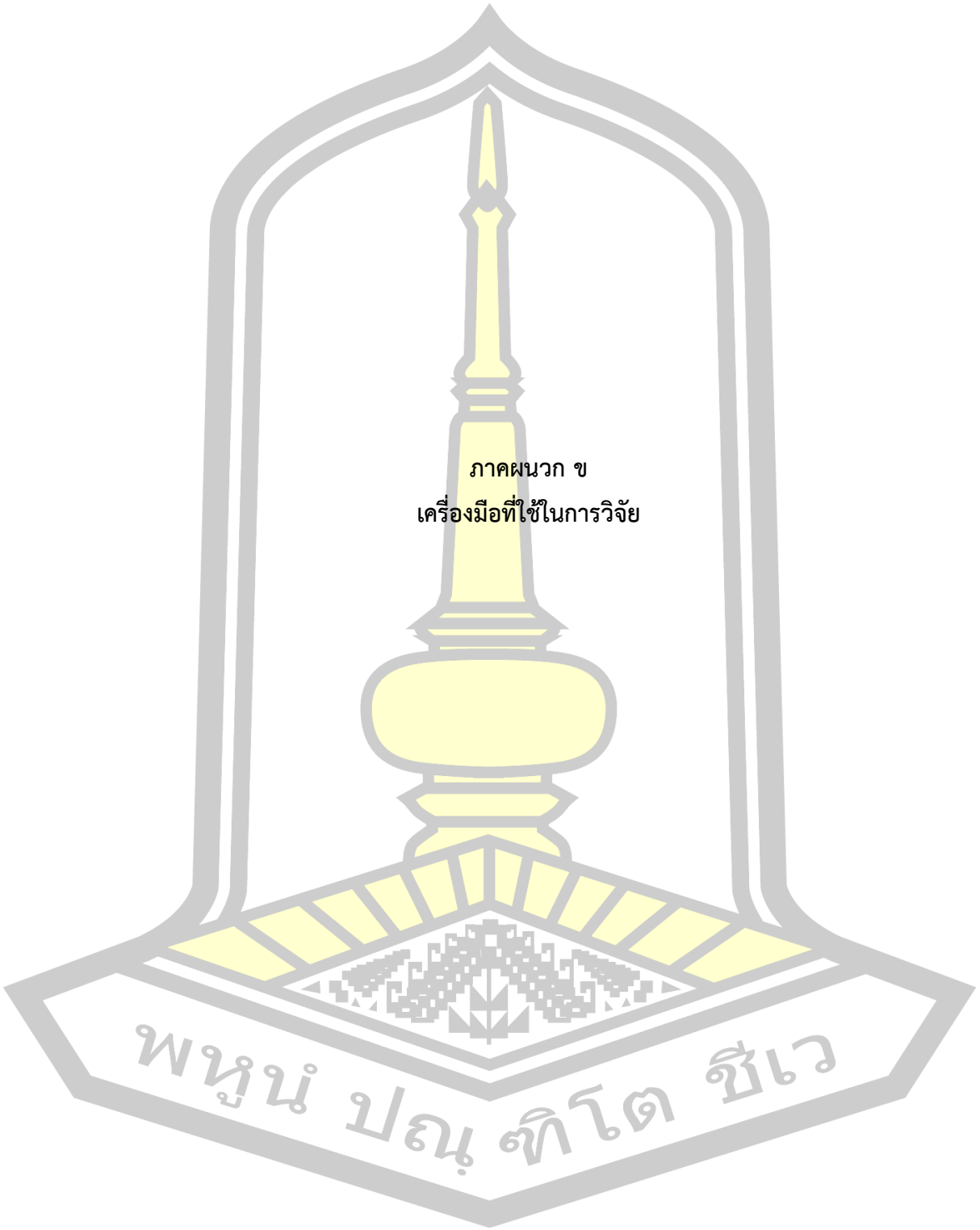
2) นายพรศักดิ์ อุ่นใจ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนโนนค้อวิทยาคม วิทยฐานะเชี่ยวชาญ

3) นายสุรศักดิ์ ลือขจร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนลิ้นฟ้าพิทยาคม วิทยฐานะเชี่ยวชาญ

4) นายธนกฤต เกตุไชยเลิศ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนกันทรารมณ์ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ

5) นายชาติชาย สิงพรหมสาร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนคำเขื่อนแก้วชนูปถัมภ์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว



ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สำหรับการวิจัย
เรื่องการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยแบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

2. ผู้ตอบแบบสอบถามกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อเพื่อประโยชน์ของการวิจัย

3. ผลการตอบแบบสอบถามจะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น โดยไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

4. ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวเกษกมล เทพมณี
นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อที่ตรงกับสภาพของท่าน

1. ตำแหน่ง

☐ ครูผู้ช่วย
☐ ครู
☐ ครูชำนาญการ
☐ ครูชำนาญการพิเศษ
☐ ครูเชี่ยวชาญ
☐ ครูเชี่ยวชาญพิเศษ

2. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรี ☐ สูงกว่าปริญญาตรี

3. ขนาดโรงเรียน

☐ ขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 119 คนลงมา)
☐ ขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 – 719 คน)
☐ ขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720 – 1,679 คน)
☐ ขนาดใหญ่พิเศษ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป)

4. ประสบการณ์ทำงาน

☐ ต่ำกว่า 5 ปี
☐ 6 – 10 ปี
☐ 11 – 15
☐ 16 ปี ขึ้นไป

พหุน ปณฺ ฑิโต ชีเว

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย P ลงในช่องสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ หากโรงเรียนของท่านได้ดำเนินการ ซึ่งตรงกับระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ ดังนี้

5 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ มาก

3 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 การได้รับความสำเร็จในการทำงาน											
1	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้										
2	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
3	ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่มีในการสร้างสรรค์และพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้										
4	ท่านสามารถทำผลงานที่มีผลลัพธ์ที่ส่งผลเชิงบวกต่อสถานศึกษา										
5	ท่านปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ไม่ย่อท้อ และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน										
6	ท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาจนประสบผลสำเร็จได้รับการยกย่องในองค์กร										
7	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ทันตามระยะเวลา										

ข้อ	องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	และแผนปฏิบัติการภายใต้ข้อจำกัดที่มี										
องค์ประกอบที่ 2 การได้รับการยอมรับนับถือ											
1	ท่านได้รับคำยกย่อง ชมเชย และเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษา										
2	ท่านได้รับการยอมรับในความรู้ ความสามารถจากเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษา										
3	ท่านได้รับความรัก ความเคารพ และการให้เกียรติจากเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษา										
4	ท่านได้รับคำติชมในเชิงสร้างสรรค์ที่ช่วยให้ท่านพัฒนาตนเอง										
5	ท่านได้รับความไว้วางใจหรือได้รับโอกาสแสดงความสามารถในงานที่มีความท้าทาย										
6	ท่านได้รับรางวัลหรือการยกย่องผ่านช่องทางต่างๆ ของโรงเรียน เช่น เว็บไซต์ เพจประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน เป็นต้น										
7	ท่านมีความรู้สึกว่าความเห็นของท่านมีคุณค่าในองค์กร										
8	ท่านมีความภาคภูมิใจในเกียรติศักดิ์ศรีและอาชีพของตนเอง										
องค์ประกอบที่ 3 ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร											
1	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีและไว้วางใจกับเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษา										
2	ท่านได้รับความร่วมมือ การสนับสนุนและช่วยเหลืออย่างดีจากเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ										
3	ท่านรู้สึกว่าสภาพแวดล้อมในองค์กรส่งเสริม										

ข้อ	องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ความร่วมมือระหว่างทีมกลมเกลียวสามัคคีภายในหมู่คณะ										
4	เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความช่วยเหลือในงานอย่างเต็มใจ										
5	ท่านรู้สึกว่าองค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อเฟื้อต่อกัน										
6	ในสถานศึกษาหากเกิดความขัดแย้งในองค์กรได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม										
7	สถานศึกษาของท่านมีการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น										
8	ท่านได้รับความสบายใจและมีมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในสถานศึกษา										
องค์ประกอบที่ 4 ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน											
1	ท่านได้รับค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง ในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ อย่างเป็นธรรมและยุติธรรมกับช่วงเวลาที่ได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน										
2	ท่านได้รับเงินเดือนที่มีความเป็นธรรมและยุติธรรมกับตำแหน่งงานและภาระงานที่รับผิดชอบ										
3	ท่านได้รับสวัสดิการที่องค์กรจัดอย่างเหมาะสม เช่น อาหารกลางวัน น้ำดื่ม อาหารว่าง อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นต้น										
4	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากร										

ข้อ	องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ทางการศึกษาเข้ารับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมออยู่เป็นประจำ เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น										
5	ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งอย่างเป็นธรรมและยุติธรรม เป็นไปอย่างโปร่งใส										
6	ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและยุติธรรม เป็นไปอย่างโปร่งใส										
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีเกณฑ์กำหนดการให้รางวัลซึ่งมีความเป็นธรรมและยุติธรรมกับผลการปฏิบัติงาน										
8	ได้รับการยกย่องชุมชนหรือได้รางวัลตอบแทนจากผู้บริหารสถานศึกษา										
องค์ประกอบที่ 5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน											
1	สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของท่าน										
2	ท่านรู้สึกได้รับความปลอดภัยจากสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน										
3	สถานศึกษาของท่านมีสภาพแวดล้อมการทำงานช่วยลดความเครียดของท่าน										
4	สถานศึกษามีพื้นที่ทำงานสะอาดและเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี										
5	ท่านได้รับอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานอย่างเหมาะสมครบถ้วน										
6	สถานศึกษามี สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งแสงสว่างและอุณหภูมิในพื้นที่ทำงาน										

ข้อ	องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	เหมาะสม										
7	ท่านรู้สึกว่าสภาพแวดล้อมการทำงานขององค์กรสร้างแรงจูงใจ										
8	สถานศึกษามีมาตรการป้องกันอุบัติเหตุในสถานศึกษา										
องค์ประกอบที่ 6 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ											
1	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของท่าน										
2	สถานศึกษาของท่านมีนโยบาย รูปแบบ หรือแนวทางที่ยึดถือเป็นระบบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสม										
3	ท่านรู้สึกสนุกและท้าทายกับงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถเข้าใจขอบข่ายหน้าที่หรือลักษณะงานที่ปฏิบัติ										
4	ท่านได้รับโอกาสในการคิดและสร้างสรรค์ในงานของท่าน										
5	ท่านมีความพึงพอใจต่องานที่ท่านทำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร										
6	งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่มีขอบเขตชัดเจนเป็นธรรมและไม่เกินกำลังของท่าน										
7	ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างอิสระ										
องค์ประกอบที่ 7 ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน											
1	ท่านรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งงานของท่าน										
2	ท่านรู้สึกปลอดภัยจากอุบัติเหตุในสถานที่										

ข้อ	องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ทำงาน										
3	ท่านได้รับความมั่นใจในความต่อเนื่องของงานในระยะยาว										
4	ในสถานศึกษามีการกำหนดแผนประกันความปลอดภัยของสถานศึกษาที่ชัดเจน										
5	ท่านรู้สึกมั่นใจว่าองค์กรจะดูแลความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน										
6	ท่านรู้สึกว่าองค์กรใส่ใจความปลอดภัยทั้งทางกายและจิตใจ										
7	ท่านได้รับข้อมูลและคำแนะนำที่ช่วยป้องกันความเสี่ยงในการทำงาน										
8	ท่านมั่นใจว่าองค์กรจะสนับสนุนในกรณีเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝัน										

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
เรื่องการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้วิจัยใช้สัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยแบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่ง.....
3. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี
4. สถานที่ทำงาน.....
5. สถานที่สัมภาษณ์.....
6. สัมภาษณ์ในวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....

ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างไรในด้านต่างๆ ดังนี้

หัวข้อสัมภาษณ์ : การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ความหมาย : การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ใช้ในการกระตุ้นหรือส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูให้เกิดการกระทำที่เกิดความรู้สึกมีแรงขับเคลื่อนหรือมีพลังในการมุ่งมั่นที่จะทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงการพัฒนาตนเองและสร้างผลงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาและองค์กรต้นสังกัด

1. การได้รับความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ในงานของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นในเชิงคุณภาพหรือปริมาณ สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามระยะเวลาและแผนปฏิบัติการ รวมถึงบรรลุเป้าหมายหรือนโยบายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยการใช้ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่มีในตนเอง สามารถที่จะพัฒนาหาแนวทางในการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจาก

การปฏิบัติงาน และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกภูมิใจหรือพอใจในความสำเร็จนั้น ***อยากทราบว่าท่านมีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านการได้รับความสำเร็จในการทำงานอย่างไร?***

.....

.....

.....

.....

2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับในคุณค่าความสามารถ หรือการได้รับคำชื่นชม ยกย่อง ยินดีจากบุคลอื่น ๆ จนการเกิดความรู้สึกภูมิใจในตนเอง การเป็นที่ยอมรับนับถือ เป็นที่รักของคนรอบข้าง การได้รับเกียรติ และความเคารพจากคนอื่น ๆ ซึ่งทำให้บุคคลนั้นมีกำลังใจและมีความพึงพอใจต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน องค์กรและมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพเป็นต้น ***อยากทราบว่าท่านมีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านการได้รับการยอมรับนับถืออย่างไร?***

.....

.....

.....

.....

3. ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่สร้างสรรค์ สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจและรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือ ดูแล ห่วงใยซึ่งกันและกัน มีความสนิทสนมกลมเกลียวสามัคคีในหมู่คณะ มีความจริงใจ และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นอย่างดี เกิดเป็นความรู้และมีความสุขในการปฏิบัติงาน ***อยากทราบว่าท่านมีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรอย่างไร?***

.....

.....

.....

.....

4. ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน หมายถึง การได้รับผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม เหมาะสมกับภาระงานและความรับผิดชอบ มีการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่งตามความสามารถ มีสวัสดิการต่าง ๆ มอบให้ตามความเหมาะสม ให้โอกาสในการพัฒนาตนอย่างเต็มที่ตามความรู้และความสามารถเพื่อความก้าวหน้าและความมั่นคงใน

อาชีพ ***อยากทราบว่าท่านมีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านผลตอบแทนอย่างไร?***

.....

.....

.....

.....

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่อยู่รอบตัวและเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สถานที่ในทำงาน แสง เสียง อุณหภูมิ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งได้แก่การจัดการสวัสดิการ ค่าตอบแทนที่มีความสัมพันธ์กับเนื้องาน รวมถึงสมาชิกเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน โดยสมาชิกทุกคนมีความรู้สึกที่ดีทุ่มเททั้งกายใจ ความคิด และร่วมมือกัน ช่วยกันแก้ไขปัญหานั้น ๆ ได้ การทำงานจึงจะมีคุณภาพเพิ่มขึ้นเป็นต้น ***อยากทราบว่าท่านมีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างไร?***

.....

.....

.....

.....

6. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ขอบเขตหรือคุณสมบัติที่เป็นส่วนประกอบของงานในตำแหน่งหรือบทบาทที่ได้รับมอบหมาย โดยหน้าที่ของครูต้องได้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และศักยภาพของตนเอง โดยสามารถใช้ความคิดและสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มที่และมีอิสระ ภายใต้กรอบหรือนโยบายการปฏิบัติงานที่กำหนด มีการเตรียมความพร้อมและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จและเกิดความสุขจากการปฏิบัติงาน ***อยากทราบว่าท่านมีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอย่างไร?***

.....

.....

.....

.....

7. ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในองค์กร สภาพที่ปลอดภัยจากอุบัติเหตุต่างๆ อันเกิดแก่ร่างกาย ชีวิต หรือทรัพย์สินในขณะปฏิบัติงาน ตลอดจนความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยทางใจในการทำงาน ที่ถูกเสริมสร้างทักษะระหว่างบุคคลการบริหารความมั่นคงปลอดภัยในด้านการรักษาความลับ การเชื่อใจภายในองค์กรเป็นต้น ***อยากทราบว่าท่านมีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานอย่างไร?***

.....

.....

.....

.....

“ขอบพระคุณท่านสำหรับการสละเวลาและให้ข้อมูลอันมีค่า
การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของครูและองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน”

นางสาวเกษกมล เทพมณี
นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แบบประเมินความเหมาะสม
ของการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความรายข้อ แล้วทำเครื่องหมาย P ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมของการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าความเห็นซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมของการเสริมสร้างแรงจูงใจในระดับ มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมของการเสริมสร้างแรงจูงใจในระดับ มาก
ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมของการเสริมสร้างแรงจูงใจในระดับ ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมของการเสริมสร้างแรงจูงใจในระดับ น้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมของการเสริมสร้างแรงจูงใจในระดับ ไม่เหมาะสม

ตัวอย่างการกรอกแบบประเมิน

ข้อ	แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร	ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
0	กำหนดค่าเป้าหมายในการดำเนินงานของครูทุกกลุ่มงาน	✓				

คำอธิบาย จากตัวอย่างข้อที่ 0 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าในความเหมาะสม ตัวบ่งชี้ด้านกำหนดค่าเป้าหมายในการดำเนินงานของครูทุกกลุ่มงาน มีผลการประเมินระดับความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในระดับ มากที่สุด

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขาวิชา.....

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย P ลงในช่องระดับคะแนนที่ท่านเห็นว่ามีความเหมาะสม

ข้อ	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร	ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
1. การได้รับความสำเร็จในการทำงาน						
1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ หรือกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารและคณะครูสามารถดำเนินตามแผนงานอย่างมีระบบ					
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมและการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทผู้เรียน ส่งผลให้ครูมีการสร้างสรรค์ผลงานที่เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสถานศึกษา					
3	ผู้บริหารและคณะครูมีส่วนร่วมของสถานศึกษ ส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของและสร้างความผูกพันกับองค์กร เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง					
4	ผู้บริหารมีเวทีให้ครูได้นำเสนอผลงานหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศช่วยเผยแพร่ผลงานที่มีคุณภาพ					
5	ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูพัฒนาผลงานทางวิชาการและงานวิจัยในชั้นเรียน โดยให้ความช่วยเหลือทั้งในด้านวิชาการและทรัพยากร เพื่อให้ครูเห็นถึงความก้าวหน้าในวิชาชีพและเป็นแรงผลักดันในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
6	ผู้บริหารมีการยกย่องและให้เกียรติครูที่มีผลงานโดดเด่นอย่างเป็นรูปธรรม เป็นกลไกที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน					

ข้อ	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร	ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอโดยใช้เกณฑ์เชิงคุณภาพ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน พฤติกรรมเชิงบวก และการพัฒนาการเรียนรู้รายบุคคล เป็นแนวทางที่ส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงความสำเร็จของตนในระดับที่จับต้องได้					
8	ผู้บริหารมอบอำนาจและความไว้วางใจให้ครูในการบริหารจัดการงาน ให้ครูบริหารจัดการโครงการด้วยตนเอง เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและภาคภูมิใจในความสำเร็จที่เกิดจากความสามารถของตนเอง					
9	ผู้บริหารมีการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ให้ครู เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม รวมทั้งการศึกษาดูงาน					
2. การได้รับการยอมรับนับถือ						
1	ผู้บริหารและคณะครูมีการสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับด้วยการสื่อสารที่มีคุณภาพและต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การจัดเวทีแสดงผลงานครู และการยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างสาธารณะ ทำให้ครูรู้สึกถึงการมีตัวตนและได้รับความเคารพในวิชาชีพ					
2	ผู้บริหารใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ที่เปิดโอกาสให้ครูมีบทบาทในการกำหนดทิศทางนโยบายของโรงเรียนและการตัดสินใจในประเด็นสำคัญ ช่วยสะท้อนให้เห็นว่าความคิดเห็นของครูมีความหมายและได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง					
3	ผู้บริหารและคณะครูเสริมสร้างภาพลักษณ์ของครูในสายตาสาธารณะ ผ่านการมอบหมายให้เป็นตัวแทนในการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก หรือการนำเสนอผลงานของครูในสื่อสาธารณะ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความภาคภูมิใจในวิชาชีพ					
4	ผู้บริหารมีการยกย่องครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เช่น การมอบเกียรติบัตร “ครูดีเด่นประจำเดือน” การประกาศผลงานเด่นผ่านช่องทางต่าง ๆ และการสนับสนุนให้ครูได้แสดง					

ข้อ	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร	ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	ความสามารถในฐานะวิทยากรหรือผู้นำกิจกรรม เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้างคุณค่าในตนเอง					
5	ผู้บริหารและคณะครูได้เล็งเห็นคุณค่าของความเสียสละและจริยธรรมครู การให้เกียรติครูที่อุทิศตน พัฒนานักเรียนอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งช่วยยกระดับศักดิ์ศรีของวิชาชีพครูในระยะยาว					
6	ผู้บริหารและคณะครูมีการวางพัฒนาระบบพี่เลี้ยงและการประเมินที่โปร่งใส สร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูรุ่นใหม่และรุ่นพี่ พร้อมเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นในประเด็นวิชาชีพต่าง ๆ ช่วยส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนการเรียนรู้และเพิ่มพูนแรงจูงใจจากการได้รับการยอมรับ					
7	ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมที่แสดงออกถึงความภาคภูมิใจในบทบาทครู เช่น การพัฒนาบุคลิกภาพ การประกวดนวัตกรรมการเรียนการสอน และเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน ช่วยให้ครูตระหนักถึงคุณค่าของตนทั้งในด้านวิชาการและด้านมนุษยสัมพันธ์					
3. ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร						
1	ผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเป็นมิตร สร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและบุคลากร					
2	ผู้บริหารจัดกิจกรรมทั้งทางการและไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) เสริมสร้างความสัมพันธ์					
3	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยมีการจัดกลุ่มงาน หมุนเวียน การทำกิจกรรม สร้างความผูกพันและความเคารพซึ่งกันและกัน					
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ ช่วยเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในองค์กร					
5	ผู้บริหารสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงและเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีพื้นที่ในการเรียนรู้ร่วมกับครูรุ่นพี่อย่างสร้างสรรค์					

ข้อ	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร	ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงบวกและสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันส่งเสริมการสื่อสารแบบไม่ตัดสินใจล่วงหน้า เปิดใจฟังกัน และลดวัฒนธรรมลำดับชั้น ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความร่วมมือในองค์กร					
7	ผู้บริหารจัด “พื้นที่ปลอดภัย” ให้กับครูในการแสดงออกและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เช่น วงสนทนาหลังเลิกเรียน หรือการแสดงความคิดเห็นแบบไม่ระบุตัวตน เพื่อคลี่คลายปัญหา เพิ่มความใกล้ชิด และสร้างแรงใจในการทำงาน					
4. ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน						
1	ผู้บริหารมีเกณฑ์การประเมิน มีเครื่องมือประเมินที่ชัดเจนเป็นธรรม ทั้งผลตอบแทนที่สมดุลทั้งด้านวัตถุและจิตใจ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ผลตอบแทนทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การกล่าวชื่นชมในที่สาธารณะ เพื่อเสริมสร้างกำลังใจอย่างรอบด้าน					
2	ผู้บริหารสร้างระบบรางวัลที่มีความต่อเนื่องและยุติธรรม เช่น การประเมินผลงานประจำเดือน การให้รางวัลครูดีเด่น โดยมีคำสั่งคณะกรรมการพิจารณาที่เป็นธรรมและโปร่งใส เพื่อให้ครูรู้สึกว่าแรงงานของตนได้รับการเห็นคุณค่าอย่างแท้จริง					
3	ผู้บริหารส่งเสริมผลตอบแทนเชิงพัฒนา เช่น การสนับสนุนให้ครูเลื่อนวิทยฐานะ การจัดทุนการศึกษา การศึกษาดูงาน การอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูเติบโตในวิชาชีพอย่างมีทิศทาง					
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ร่วมวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย รวมไปถึงผลงานที่เป็นเชิงประจักษ์ เพื่อนำไปใช้ประกอบในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน					
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีบทบาทในสังคมและชุมชน เช่น ส่งเสริมให้เป็นวิทยากร การมีบทบาทในการอบรมชุมชน การเข้าร่วมกิจกรรมระดับท้องถิ่นหรืองานราชพิธี ซึ่งเป็นผลตอบแทนทางสังคมที่สร้างภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในตนเอง					

ข้อ	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร	ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารให้พื้นที่แสดงศักยภาพและส่งเสริมการประกวดผลงาน เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน สนับสนุนการส่งผลงานประกวดในเวทีวิชาการ เพื่อยกระดับศักยภาพและความภาคภูมิใจของครู					
7	ผู้บริหารเสริมแรงจูงใจด้วยระบบเกียรติยศภายในโรงเรียน เช่น การยกย่องในที่ประชุม การกล่าวชมในช่องทางสื่อสารภายใน เช่น กลุ่มไลน์โรงเรียน หรือป้ายประกาศ ซึ่งช่วยให้ครูรู้สึกว่าความทุ่มเทของตนได้รับการยอมรับ					
8	ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมสันทนาการเป็นรางวัลทางใจ จัดวันพักผ่อนร่วมกัน กิจกรรมผ่อนคลาย และการดูแลสุขภาพจิตอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยเติมพลังในการทำงานและลดความเครียดจากภาระหน้าที่					
9	ผู้บริหารจัดกิจกรรมสันทนาการและดูแลสุขภาพจิตของครูอย่างต่อเนื่อง เช่น การพักผ่อนร่วมกัน การจัดวันผ่อนคลาย เพื่อรักษาสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและสุขภาพจิตใจ ซึ่งถือเป็นผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินแต่ได้ผลลัพธ์เชิงบวก					
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน						
1	ผู้บริหารสร้างความสะดวกสบายในพื้นที่ปฏิบัติงาน จัดห้องพักครูและห้องทำงานให้มีอุปกรณ์พื้นฐานครบครัน มุมพักผ่อนเล็ก สนับสนุนสุขภาพกายและใจของครู					
2	ผู้บริหารมุ่งเน้นพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้งบประมาณปรับปรุงอาคาร ห้องเรียน ห้องน้ำ ระบบแสงสว่าง และติดตั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนและความสะดวกในการทำงานของครู					
3	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศที่มีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของร่วมกันจัดกิจกรรมตกแต่งพื้นที่เรียนหรือพื้นที่ทำงานร่วมกันกับครูและนักเรียน					
4	ผู้บริหารออกแบบพื้นที่ให้เหมาะกับการใช้งานจริง จัดสรรพื้นที่ให้					

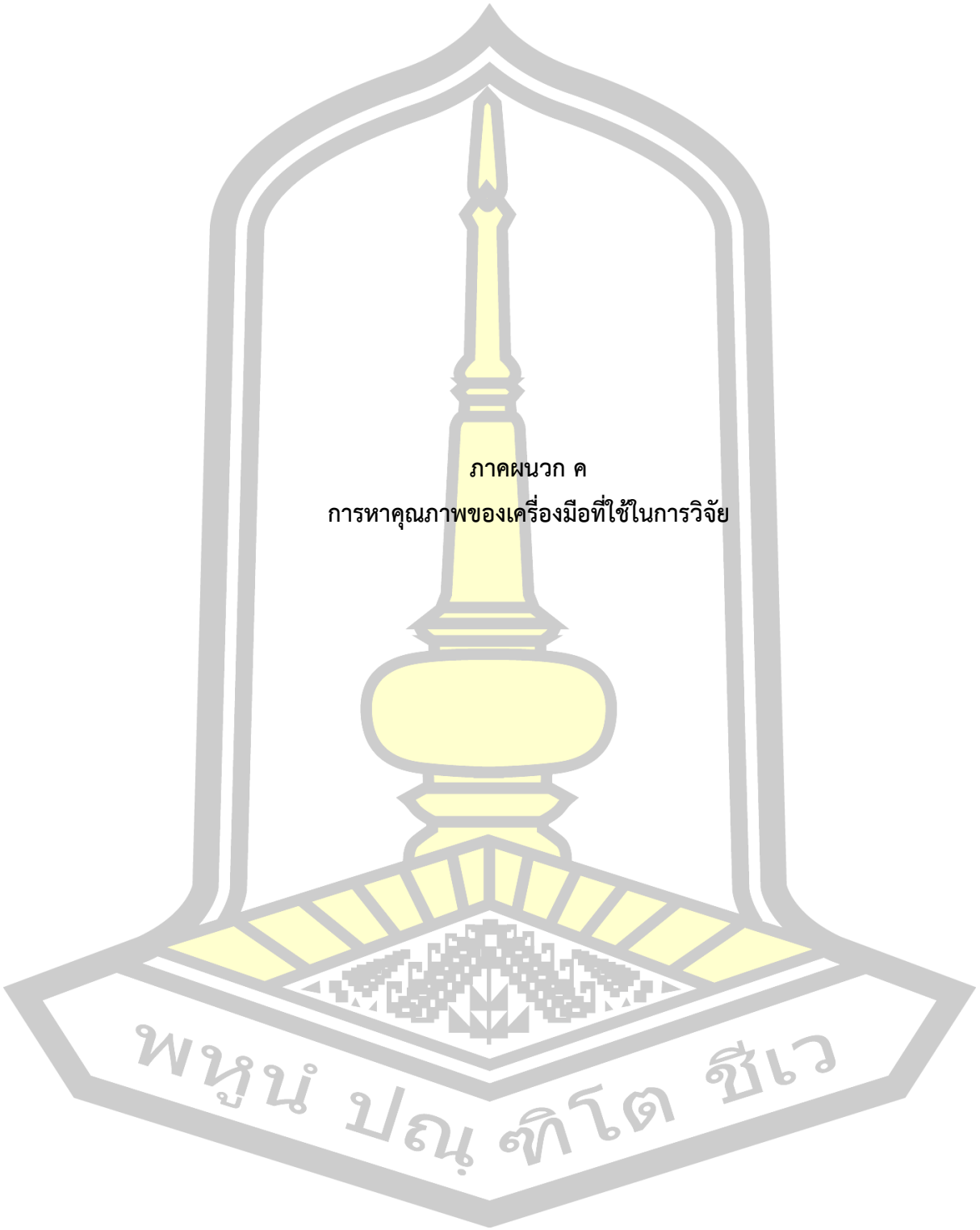
ข้อ	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร	ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	ครูสามารถทำงานเดี่ยวหรือทำงานกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น แสงธรรมชาติ มุมกาแฟ ระบบปรับอากาศ รวมถึงพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อส่งเสริมพลังงานบวกในทีมงาน					
5	ผู้บริหารเร่งแก้ปัญหาพื้นที่ที่ไม่เหมาะสมอย่างทันท่วงที โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการซ่อมแซมพื้นที่ที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพหรือประสิทธิภาพการทำงาน					
6	ผู้บริหารจัดการสร้างสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติให้ร่มรื่นและผ่อนคลาย การปลูกต้นไม้ สร้างมุมนั่งพัก หรือศาลาเล็ก ๆ ในโรงเรียนเป็นอีกหนึ่งวิธีในการดูแลสุขภาพจิตของครู ช่วยลดความเครียด					
7	ผู้บริหารปรับสภาพแวดล้อมให้ตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย ออกแบบพื้นที่ทำงานให้สามารถใช้งานได้หลายรูปแบบ ทั้งการทำงานเป็นกลุ่มย่อย การพักผ่อน หรือการทำงานแบบเงียบ ๆ					
6. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ						
1	ผู้บริหารมอบหมายงานตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของครู ช่วยให้ครูสามารถใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ มีบทบาทในการกำหนดทิศทางของกิจกรรมหรือแผนการเรียนรู้					
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและออกแบบงาน					
3	ผู้บริหารจัดโครงสร้างงานให้มีความยืดหยุ่นและท้าทายอย่างเหมาะสม โดยสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทหรือภาระงานตามศักยภาพ					
4	ผู้บริหารเชื่อมโยงงานของครูกับบริบทชุมชนและชีวิตจริงของนักเรียน เช่น การเรียนรู้นอกห้องเรียน การจัดกิจกรรมร่วมกับผู้ปกครอง หรือการออกแบบโครงงานเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ช่วยให้ครูเห็นคุณค่าของงานมากยิ่งขึ้น					

ข้อ	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร	ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการและการทำงานเป็นทีม เช่น การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มสาระ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
6	ผู้บริหารส่งเสริมบทบาทของครูนอกเหนือจากการสอนในห้องเรียน เช่น ให้ครูมีบทบาทในงานวิชาการ งานวิจัย การดูแลนักเรียน หรือกิจกรรมสร้างสรรค์ สร้างความหลากหลายของงานและเสริมสร้างความท้าทาย					
7	ผู้บริหารสร้างระบบสะท้อนผลการทำงานและการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม เช่น การเปิดเวทีวิชาการ การรับฟังความคิดเห็นจากผู้เรียนและผู้ปกครอง ช่วยให้ครูมองเห็นคุณค่าของสิ่งที่ตนทำและสามารถพัฒนาตนเองต่อไปได้					
8	ผู้บริหารกำหนดภาระงานอย่างโปร่งใสและยุติธรรม โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม เช่น การประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดงานและหมุนเวียนหน้าที่ตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและแรงจูงใจในทีมงาน					
7. ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน						
1	ผู้บริหารและคณะครูจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและได้มาตรฐาน ได้แก่ อาคารเรียนและพื้นที่ทำงานที่มั่นคง ระบบไฟฟ้าและอุปกรณ์ต่าง ๆ ผ่านการดูแลและตรวจสอบเป็นประจำ รวมถึงการมีมาตรการรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน					
2	ผู้บริหารเสริมสร้างความมั่นคงในสายอาชีพครู เช่น การส่งเสริมให้ครูมีโอกาสเติบโตในวิชาชีพ ผ่านการพัฒนาและเข้าสู่ตำแหน่งวิทยฐานะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูรู้สึกว่ามีอนาคตที่ชัดเจนในอาชีพ					
3	ผู้บริหารสร้างความปลอดภัยทางจิตใจและบทบาทหน้าที่ ครูควรมีความรู้สึกว่าตนได้รับการคุ้มครองจากองค์กร มีความมั่นใจในการแสดงความเห็น และได้รับการสนับสนุนเมื่อเผชิญกับปัญหา					
4	ผู้บริหารมีระบบให้คำปรึกษาและดูแลครูเชิงรุก เช่น การเยี่ยมบ้านครูในยามวิกฤต การจัดทีมให้คำปรึกษา และให้ครูระบาย					

ข้อ	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร	ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	ความเครียดหรือเสนอแนวคิดได้อย่างปลอดภัย					
5	ผู้บริหารส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น การจัดห้องพักครูที่สะอาด ร่มรื่น และผ่อนคลาย มีพื้นที่สีเขียว ระบบระบายอากาศดี เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อสุขภาพกายใจ					
6	ผู้บริหารและคณะครูวางแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่เน้นเรื่องความปลอดภัย มีการประเมินความเสี่ยงรายบุคคลและทั้งระบบ เพื่อป้องกันปัญหาเชิงรุก					
7	ผู้บริหารมีการจัดสวัสดิการและหลักประกันความมั่นคงที่เหมาะสม เช่น บ้านพักข้าราชการครูในโรงเรียน ประกันภัยกลุ่ม และการสนับสนุนสวัสดิการที่ตอบโจทย์การใช้ชีวิต ช่วยให้ครูรู้สึกมั่นใจและมีกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง					

“ขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการทุกท่านที่ได้สำหรับการสละเวลาและให้ข้อมูลอันมีค่า”

นางสาวเกษกมล เทพมณี
นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ภาคผนวก ค

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตาราง 18 วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างคำถามและนิยามศัพท์เฉพาะการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ข้อที่	คะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการวิเคราะห์		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	แปลผล
1	0	1	0	1	1	3	0.60	สอดคล้อง
2	1	0	1	1	-1	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
3	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
4	1	0	1	1	0	3	0.60	สอดคล้อง
5	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
6	1	1	1	0	0	3	0.60	สอดคล้อง
7	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
8	0	1	1	1	0	3	0.60	สอดคล้อง
9	1	0	1	0	0	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
10	0	1	1	-1	0	1	0.20	ไม่สอดคล้อง
11	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
12	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
13	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
14	1	1	1	0	1	4	0.80	สอดคล้อง
15	1	1	1	0	1	4	0.80	สอดคล้อง
16	1	1	1	-1	1	3	0.60	สอดคล้อง
17	1	0	1	-1	1	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
18	1	1	1	-1	1	3	0.60	สอดคล้อง
19	1	0	0	1	0	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
20	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
21	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
22	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
23	1	1	1	-1	1	3	0.60	สอดคล้อง

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการวิเคราะห์		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	แปลผล
24	1	1	1	-1	1	3	0.60	สอดคล้อง
25	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
26	1	1	1	-1	1	3	0.60	สอดคล้อง
27	1	0	0	1	-1	1	0.20	ไม่สอดคล้อง
28	0	1	1	0	0	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
29	1	1	1	-1	1	3	0.60	สอดคล้อง
30	1	1	1	0	1	4	0.80	สอดคล้อง
31	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
32	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
33	0	0	-1	-1	1	-1	-0.20	ไม่สอดคล้อง
34	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
35	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
36	1	0	0	1	1	3	0.60	สอดคล้อง
37	1	0	0	1	1	3	0.60	สอดคล้อง
38	1	0	1	1	0	3	0.60	สอดคล้อง
39	1	1	1	-1	1	3	0.60	สอดคล้อง
40	1	0	0	-1	1	1	0.20	ไม่สอดคล้อง
41	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
42	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
43	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
44	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
45	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
46	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
47	1	0	-1	0	1	1	0.20	ไม่สอดคล้อง
48	1	1	1	0	1	4	0.80	สอดคล้อง

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการวิเคราะห์		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	แปลผล
49	1	0	0	1	0	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
50	1	1	-1	1	1	3	0.60	สอดคล้อง
51	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
52	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
53	1	0	0	-1	1	1	0.20	ไม่สอดคล้อง
54	1	-1	0	-1	-1	-2	-0.40	ไม่สอดคล้อง
55	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
56	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
57	0	-1	-1	-1	0	-3	-0.60	ไม่สอดคล้อง
58	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
59	1	1	1	-1	1	3	0.60	สอดคล้อง
60	1	1	1	0	1	4	0.80	สอดคล้อง
61	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
62	1	0	1	1	0	3	0.60	สอดคล้อง
63	1	1	1	0	1	4	0.80	สอดคล้อง
64	1	0	-1	0	1	1	0.20	ไม่สอดคล้อง
65	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
66	1	1	1	0	1	4	0.80	สอดคล้อง
67	1	0	1	1	-1	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
68	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
69	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
70	1	1	1	0	1	4	0.80	สอดคล้อง

ตาราง 19 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})		ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	.547	.737	28	.471	.585
2	.749	.872	29	.610	.784
3	.859	.883	30	.690	.840
4	.599	.831	31	.565	.635
5	.553	.758	32	.436	.731
6	.422	.698	33	.669	.780
7	.670	.885	34	.623	.821
8	.738	.877	35	.695	.739
9	.600	.849	36	.597	.642
10	.368	.716	37	.562	.574
11	.741	.773	38	.633	.728
12	.792	.861	39	.644	.759
13	.496	.662	40	.565	.732
14	.717	.814	41	.583	.858
15	.677	.784	42	.770	.813
16	.870	.911	43	.452	.698
17	.563	.813	44	.619	.722
18	.643	.776	45	.548	.831
19	.462	.634	46	.654	.701
20	.555	.850	47	.377	.608
21	.510	.736	48	.464	.542
22	.723	.806	49	.732	.675
23	.693	.816	50	.614	.759
24	.648	.861	51	.597	.668
25	.534	.644	52	.622	.758
26	.669	.858	53	.638	.781
27	.560	.760	54	.575	.676

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

Reliability Statistics

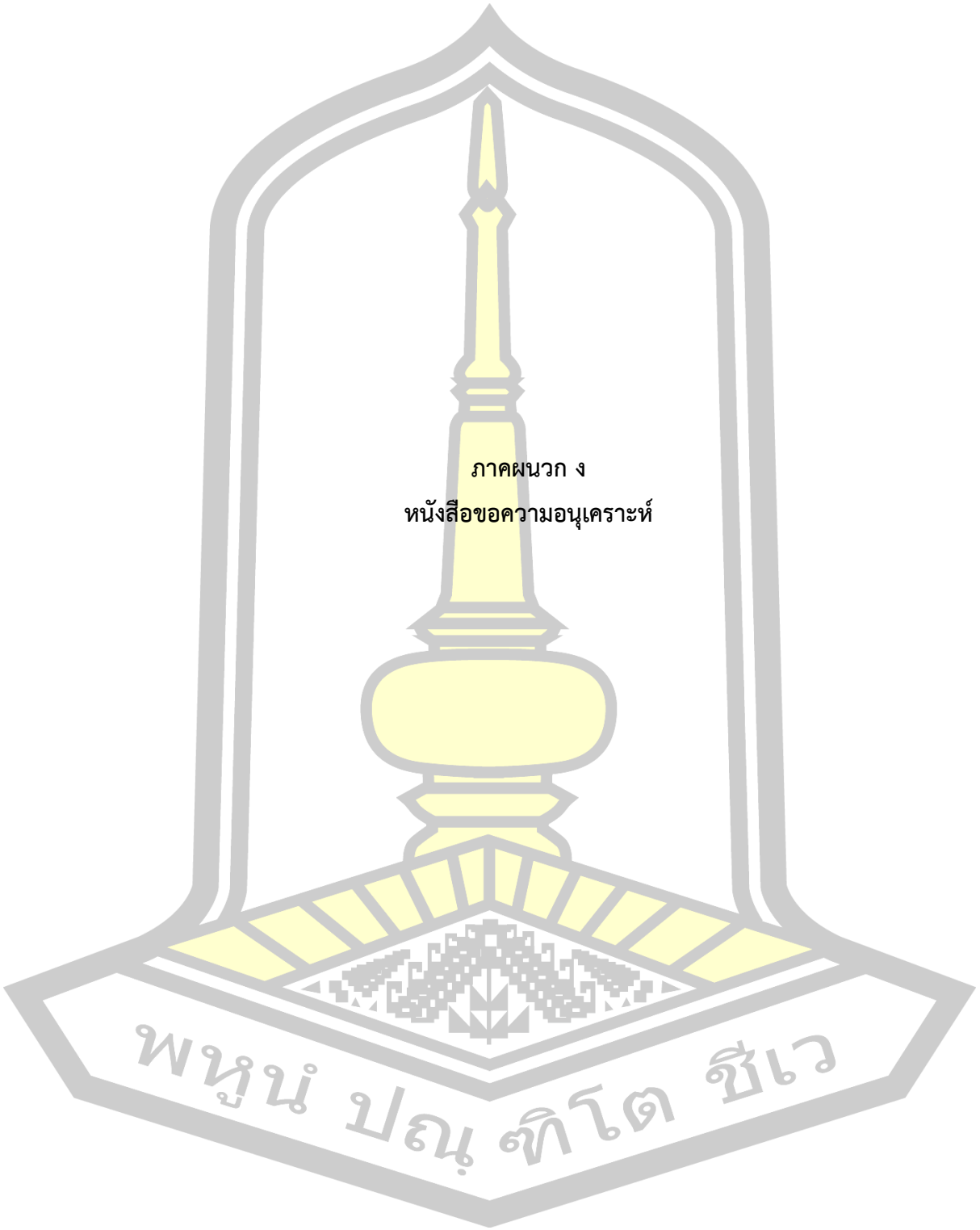
Cronbach's Alpha	N of Items
.971	54

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	54

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ อว 0605.5(2)/ ว1552

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร. มัสริน จงกลรัตน์

ด้วย นางสาวเกษกมล เทพมณี นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0910128403

ที่ อว 0605.5(2)/ว94

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน

ด้วย นางสาวเกษกมล เทพมณี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4371-9800 ต่อ 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ 95

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ด้วย นางสาวเกษกมล เทพมณี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวเกษกมล เทพมณี ทดลองใช้เครื่องมือวิจัยในโรงเรียนสังกัดของท่าน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4371-9800 ต่อ 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว96

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ด้วย นางสาวเกษกมล เทพมณี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวเกษกมล เทพมณี เก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนสังกัดของท่าน สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4371-9800 ต่อ 6216

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวเกษกมล เทพมณี
วันเกิด	วันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2538
สถานที่เกิด	อำเภอป่าติ้ว จังหวัดยโสธร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 404 หมู่ที่ 4 ตำบลโพธิ์ไทร อำเภอป่าติ้ว จังหวัดยโสธร รหัสไปรษณีย์ 35150
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนป่าติ้ววิทยา เลขที่ 195 หมู่ที่ 4 ตำบลโพธิ์ไทร อำเภอป่าติ้ว จังหวัดยโสธร รหัสไปรษณีย์ 35150
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2556 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนยโสธรพิทยาคม จังหวัดยโสธร พ.ศ. 2561 ปริญญาศึกษาศาสตร์บัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาการสอนภาษาจีน มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พ.ศ. 2565 ปริญญารัฐศาสตรบัณฑิต (ร.บ.) สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2568 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว