

แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพัฒนาครศรีอยุธยา

ชนพล รุจิรวัณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา<sup>1</sup>  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา  
กันยายน 2566

แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ชนพล รุจิรวัณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา  
กันยายน 2566  
ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

A GUIDELINE TO MOTIVATE TEACHER'S PERFORMANCE IN THE 21<sup>ST</sup> CENTURY  
UNDER PHRA NAKHON SI AYUTTHAYA SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA  
OFFICE

CHANAPON RUJIKWAN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master of Education Degree in Educational Administration  
Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University  
September 2023

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา  
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์

แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุศาสตร์ที่ 21  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ชื่อนักศึกษา

นายชนพล รุจิรวัฒน์

รหัสนักศึกษา

76477004

หลักสูตร

ครุศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ดร.วีระพัทธ์ ภัทรกุล

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเทพ รุ้งແเนน

ดร.วีระพัทธ์ ภัทรกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิชัย คุณพงษ์

 ประธานกรรมการ

 กรรมการ

 กรรมการ

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ

18 สิงหาคม 2566 ภาคเรียนที่ 3/2565

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ พานสุวรรณ)

คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

กันยายน พ.ศ. 2566

ชนพล รุจิวัณย์ (2566). แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพัฒนาการศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. 152 หน้า. อาจารย์ที่ปรึกษา :  
ดร.วีรภาร ภัทรกุล

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 และ 2) นำเสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 วิธีดำเนินการวิจัยมี 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพัฒนาการศรีอยุธยา จำนวน 307 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นของสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.98 และค่าความเชื่อมั่นของสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และขั้นตอนที่ 2 นำเสนอ แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และนักวิชาการศึกษา จำนวน 7 คน ซึ่งได้มาด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพัฒนาการศรีอยุธยา โดยภาพรวมมีอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการยอมรับนับถือและวิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา และ 2) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพัฒนาการศรีอยุธยา ประกอบด้วย 37 รายการปฏิบัติ โดยแบ่งเป็น 10 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา มี 4 รายการ ปฏิบัติ เช่น ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ สอดคล้องกับจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม ด้านที่ 2 การทำงาน มี 3 รายการปฏิบัติ เช่น วิเคราะห์ ประเมิน และวางแผนอัตรากำลังครูให้เพียงพอ ด้านที่ 3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล มี 4 รายการปฏิบัติ เช่น ประกาศให้ครูรับรู้เกณฑ์การประเมินอย่างทั่วถึง ด้านที่ 4 นโยบายการบริหารงาน มี 3 รายการปฏิบัติ เช่น วางแผน ดำเนินการประชุมจัดทำนโยบายและแผนปฏิบัติการ ที่ชัดเจน โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ที่คำแนะนำ ด้านที่ 5 ความก้าวหน้าในงาน มี 4 รายการปฏิบัติ เช่น ยึดถือ กฎเกณฑ์การเลื่อนเงินเดือนอย่างสุจริต ยุติธรรม ด้านที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มี 3 รายการปฏิบัติ เช่น ดูแล เอาใจใส่ให้ความเชื่อมั่นและกำลังใจครูในขณะที่ครุภารกิจ ด้านที่ 7 การยอมรับนับถือ มี 3 รายการปฏิบัติ เช่น การยกย่องชื่นชมโดยใช้คำพูดที่เป็นทางบวก ด้านที่ 8 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มี 5 รายการปฏิบัติ เช่น สนับสนุน ให้ครุภารกิจงานได้อย่างมีคุณภาพตามหลัก 4M ด้านที่ 9 ความสำเร็จในการทำงาน มี 5 รายการปฏิบัติ เช่น ทำให้ ครุภารกิจสำเร็จ ด้านที่ 10 ความรับผิดชอบ มี 3 รายการปฏิบัติ เช่น สำเริมสนับสนุนให้ครุภารกิจงาน โดยการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระ

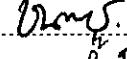
คงจะ.....ครุศาสตร์.....ลายมือชื่อนักศึกษา.....  
สาขาวิชา.....การบริหารการศึกษา.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
ปีการศึกษา...2565.....

Chanapon Rujikwan. (2023). A Guideline to Motivate Teachers' Performance in the 21<sup>st</sup> Century under Phra Nakhon Si Ayutthaya Secondary Educational Service Area Office. Thesis for the Master of Education in Educational Administration, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University. 152 pp. Advisor: Weeraphat Phattharakul, Ph.D.

## ABSTRACT

This research aimed to: 1) examine the current and desirable state to motivate the teachers in the 21<sup>st</sup> century under Phra Nakhon Si Ayutthaya Secondary Educational Service Area Office; 2) propose a guideline to motivate the teachers' performance in the 21<sup>st</sup> century. Two stages were conducted in the study. Stage one was to examine current and desirable state to motivate the teachers' performance in the 21<sup>st</sup> century. The sample group, obtained by stratified sampling, consisted of 307 teachers. The research instrument was a questionnaire, containing a validity level at 0.98 in terms of both current and desirable state. Statistical analysis was performed by mean, and standard deviation. Stage two was to propose a guideline to motivate the teachers' performance in the 21<sup>st</sup> century. The key informants, obtained by purposive sampling, were 7 educational administrators, school administrators, and educators. The instrument was a structured-interview form.

The findings of the study revealed as follows: 1) the current state in motivating the teachers' performance in the 21<sup>st</sup> century, as a whole, was at a high level. Success was found the highest, while administration was the lowest. The desirable state, as a whole, was found at the highest level. Success was also found at the highest level, while acceptance and administration were at the lowest level; and 2) the guideline in motivating the teachers' performance in the 21<sup>st</sup> century included 37 lists of practice within 10 aspects. 1.) Administration included 4 lists of practice, for instance, act in accordance with rules, code of conduct, ethics, morality, honesty, integrity, and fairness. 2.) Working included 3 lists of practice, as analysis, evaluation, and workforce planning. 3) Remuneration and supportive benefits included 4 lists of practice, to illustrate, public announcement on assessment criteria. 4) Administrative policy included 3 lists of practice, for instance, planning and meeting to work on a clear action plan, advice provision from the experts. 5) Career progress included 4 lists of practice, as fairness of salary increase. 6) Interpersonal relationship included 3 lists of practice, as caring, trust, and motivating teachers during their work. 7) Respectability included 3 lists of practice, as praise with positive words. 8) Nature of work included 5 list of practice, for instance, supporting teachers to do their best in accordance with the principle of 4M. 9) Success included 5 lists of practice, as awareness of duty and responsibility as assigned. 10) Responsibility included 3 lists of practice, as supporting teacher's creative work.

Faculty ..... Education ..... Student's signature .....   
Program ..... Educational Administration ..... Advisor's signature .....   
Academic year ..... 2022 .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ดร.วีรภัทร ภัทรกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเทพ รุ้งแผน ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิชัย คุณิพงษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อคิด คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง จนเป็นรูปเล่มวิทยานิพนธ์ที่สมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ดร.วราวดา มะณีเรือง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโพธิ์ผักไห่ (เวชพันธุ์อนุสรณ์) ดร.ธนวัฒน์ พินนอก ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าช้างวิทยาคม ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ อาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เตือนใจ คลประสีที่ อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์ อาจารย์สาขาวุฒิบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำแนะนำ และช่วยปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ถูกต้อง

ขอขอบพระคุณนายบัญชา ปลีมารอมณ์ และนายโอวาท อดทน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา นางปริศนา สุขสุสาสน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเสนา “เสนาประสีที่” นายเจนวุฒิ บุญชูพงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนครหดวง “อุดมรัชต์วิทยา” นายประจวบโชค สร้อยสม ผู้อำนวยการโรงเรียนบางปะอิน “ราชานุเคราะห์ ๑” รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมaga และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกشم แสงนันท์ นักวิชาการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะกรรมการฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยาที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลและให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริงทุกท่าน ขอขอบพระคุณคณาจารย์ และเพื่อนนักศึกษาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำและส่งเสริมกำลังใจตลอดมา รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบุพรา สารดา ครอบครัว ครู อาจารย์ทุกท่าน ที่เป็นผู้อบรมสั่งสอน และ枉枉รากฐานทางการศึกษาให้กับผู้วิจัย

## สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	๑
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	๒
กิตติกรรมประกาศ .....	๓
สารบัญ .....	๔
สารบัญตาราง .....	๕
สารบัญภาพประกอบ .....	๖
<b>บทที่</b>	
1      บทนำ .....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 คำนำการวิจัย .....	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
1.4 ขอบเขตของปัญหาหรือขอบเขตของการวิจัย .....	4
1.5 กรอบแนวความคิดในการวิจัย .....	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
2      เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	10
2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 .....	10
2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน .....	10
2.1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน .....	12
2.1.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ .....	14
2.1.4 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน .....	26
2.2 การปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 .....	43
2.2.1 ทักษะสำหรับครูในศตวรรษที่ 21 .....	43
2.2.2 บทบาทของครูในศตวรรษที่ 21 .....	44
2.2.3 ทักษะการสอนในศตวรรษที่ 21 .....	45
2.3 บริบทของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พระนครศรีอยุธยา .....	47

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	53
	2.4.1 งานวิจัยในประเทศไทย .....	53
	2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ .....	58
3	วิธีดำเนินการวิจัย .....	60
	3.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา .....	61
	3.2 ขั้นตอนที่ 2 นำเสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา <sup> Graduate School of Education</sup> พระนครศรีอยุธยา .....	66
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	69
	4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม .....	70
	4.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21 .....	71
	4.3 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 .....	86
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	105
	5.1 สรุปผล .....	106
	5.2 อภิปรายผล .....	113
	5.3 ข้อเสนอแนะ .....	118
	บรรณานุกรม .....	121

## สารบัญ (ต่อ)

ภาคผนวก	หน้า
ภาคผนวก ก รายนามผู้เขียนชاغุตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยและผู้ให้ข้อมูลหลัก (สัมภาษณ์) .....	127
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	130
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	143
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	147
 ประวัติย่อผู้วิจัย .....	 152

Graduate School ARU.

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แนวคิดของ Herzberg เกี่ยวกับปัจจัยของแรงจูงใจในการทำงาน .....	16
2.2 Maslow's Need Hierarchy .....	19
2.3 องค์ประกอบการเสริมสร้างแรงจูงใจ .....	25
2.4 จำนวนข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยาจำแนกตามอำเภอ .....	50
3.1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา พิเศษนครศรีอยุธยาจำแนกตามขนาดสถานศึกษา .....	62
4.1 ความถี่และร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	70
4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา พิเศษนครศรีอยุธยาในภาพรวม .....	71
4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบความสำเร็จในการทำงาน .....	72
4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบการยอมรับนับถือ .....	73
4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบลักษณะของงานที่ปฏิบัติ .....	75
4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบความรับผิดชอบ .....	76
4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบความก้าวหน้าในงาน .....	77
4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบนโยบายการบริหารงาน .....	79
4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบวิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา .....	80

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อภูมิ .....	82
4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบสภาพการทำงาน .....	83
4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล .....	85
4.13 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เรียงจากองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด .....	87
4.14 แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา .....	100

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1.1  กรอบแนวคิดการวิจัย .....	6

Graduate School ARU.

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของคนไทยทุกคน ที่รัฐต้องจัดให้เพื่อพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัย ให้มีความเจริญงอกงามทุกด้าน เพื่อเป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะ และสมรรถนะในการประกอบสัมมาชีพ และการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขอันจะนำไปสู่สุ่สียรภาพ และความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติที่ต้องพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียม นานาประเทศในเวทีโลกท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขานุการสภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) ทั้งนี้การพัฒนาประเทศเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดทำโดยต่อเนื่องในทุกด้านพร้อม ๆ กันและต้องเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เปลี่ยนสังคมเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในสังคมอย่างมีเป้าหมาย ในบรรดา ทรัพยากรบริหารอันได้แก่ กำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการนั้น ทรัพยากร มนุษย์หรือกำลังคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด การจัดการศึกษาจึงเป็นกระบวนการและเป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาความรู้ความคิด ค่านิยม ตลอดจนคุณธรรมและความประพฤติของบุคคล เพื่อให้เป็น พลเมืองที่ดีมีคุณภาพและทำให้สังคมที่มีอยู่ในตัวตนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ทำให้คนรู้จักคิด วิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหามีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ รู้จักพึงตนเองและสามารถดำรงชีวิตอยู่ ในสังคมได้อย่างมีความสุข (อัญชลี สนพลาย, 2564, หน้า 242)

การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อทำให้เกิดคุณภาพและมีประสิทธิภาพนั้นปัจจัยหนึ่งที่มี ความสำคัญ คือผู้บริหารสถานศึกษา หากผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ย่อมทำให้การบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผลต่อผู้รับการศึกษา ผู้เรียนสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย ตลอด สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทในการบริหารจัดการที่ต้อง ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน กล่าวคือต้องรู้จักวิธีโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมใน การปฏิบัติงาน ดูแลและเอาใจใส่ท่านุบำรุงให้ทรัพยากรบุคคลอยู่ในสภาพที่ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และเต็มประสิทธิภาพ อันเป็นผลทำให้หน่วยงานและองค์กรนั้น สามารถดำเนินงานไปสู่จุดหมาย และ ก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง (รุ่งทิวา วิบูลพันธ์, 2562, หน้า 1) เนื่องจากครูเป็นบุคคลสำคัญที่จะ สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนและก่อให้เกิด การปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญในประเทศไทย การพัฒนาครูจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่

กระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ส่งผลต่อระบบการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (สำนักงานเลขานุการสภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) แต่สำหรับครูในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นศตวรรษที่เข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ได้อย่างง่าย เป็นศตวรรษที่ต้องการอะไรมากกว่าการเข้าใจทฤษฎีเบื้องต้นทางการศึกษาและการจัดชั้นเรียน แต่คงจะต้องทำงานอย่างร่วมมือกับคนอื่น เพื่อนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าสู่ห้องเรียนและเตรียมนักเรียนออกสู่โลกกว้างใน 7 ทักษะดังนี้ 1) การจัดการชั้นเรียน 2) การทำให้บุตรเรียนมีความสอดคล้องกับชีวิตจริง 3) การคิดเชิงวิพากษ์ 4) ทักษะทางเทคโนโลยี 5) ความเป็นสากล 6) ความร่วมมือ 7) การพัฒนาวิชาชีพ (ยิมมอนส์, 2013, อ้างถึงใน จินตนา ศิริอัญญาตัน, 2561, หน้า 13) ซึ่งการจะให้ครูในศตวรรษที่ 21 สามารถพัฒนา 7 ทักษะดังที่กล่าวข้างต้นให้กับนักเรียนได้นั้น จะต้องมีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูควบคู่กับไปด้วย

แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะแรงจูงใจเป็นสภาพจิตใจและพฤติกรรมของบุคคลแสดงออกให้เห็นถึงลักษณะและความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง หากแรงจูงใจและกำลังใจไม่ดีการปฏิบัติงานอาจจะไม่มีประสิทธิภาพเด่นที่ควร ในทางตรงกันข้ามบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถไม่สูงนัก แต่ถ้ามีแรงจูงใจและกำลังใจที่ดี การปฏิบัติงานอาจจะดีกว่าบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถไม่สูงนัก ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความเข้าใจมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กร ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพเกิดแรงจูงใจเกิดความผูกพันต่องค์กรผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการจูงใจ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความตื่นตัวเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเป็น แรงผลักดันให้แสดง พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน อย่างมีทิศทางในทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ภาครดี อนันตนาวี, 2555) ตามหลักทฤษฎีการจูงใจของเออร์เชเบิร์ก ประกอบด้วย 2 ปัจจัยสำคัญ ดังนี้ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเท ความสามารถและพยายามทำงานให้ดีที่สุด ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรโดยตรง ปัจจัยจูงใจนี้เกิดจากความสำเร็จในชีวิต การได้รับความยอมรับนับถือ งานที่มีความรับผิดชอบ งานที่ทำแล้วมีโอกาสก้าวหน้า ตำแหน่งงานที่ดี และงานมีความสุข และ 2) ปัจจัยค้าจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันและลดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของบุคลากร ถ้าไม่มีปัจจัยดังกล่าว อาจทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน จากทฤษฎีข้างต้นแสดงให้เห็นว่าในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้นจำเป็นจะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกต้องการที่จะปฏิบัติหน้าที่และอุทิศตน เพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง ถึงแม้ว่าองค์กรจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน และสามารถใช้บุคคลเหล่านี้ให้ตรงกับความรู้ความสามารถก็ตาม แต่หากขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานย่อมจะคาดหวังให้บุคคล

เหล่านั้นทำงานให้เต็มความรู้ความสามารถและได้งานที่อุตสาหกรรมมีประสิทธิภาพประสิทธิผลคงไม่ได้ (ศิริวรรณ อินทสโตร์, 2560, หน้า 108)

ในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาของพื้นที่บริการ 16 อำเภอ มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 29 โรงเรียน มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด 29 โรงเรียน จำนวน 1,313 คน (กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ข้อมูล ณ วันที่ 20 ตุลาคม 2565) ซึ่งได้มีการกำหนดจุดเน้นการดำเนินงานในด้านที่ 2 ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ในข้อที่ 5 ไว้ว่า “ส่งเสริมชั้นนำ กำลังใจ และยกย่อง เชิดชูเกียรติ ครูและบุคลากรทางการศึกษา” จะเห็นได้ว่าการส่งเสริมชั้นนำ กำลังใจ และยกย่อง เชิดชูเกียรติ ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นเรื่องที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาให้ความสำคัญอย่างมาก จึงบรรจุไว้ในจุดเน้นที่สำคัญในการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาคนในทุกมิติและทุกช่วงวัย เริ่มตั้งแต่ประชากรวัยเรียนตลอดจนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา, 2565, หน้า 71) จากข้อมูลปัจจุบันด้านขั้นนำ กำลังใจ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า เพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ขาดความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน การลาออกจากงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ขาดความสามัคคี ทางด้านสภาพแวดล้อมพบว่า อาคารเรียนไม่เพียงพอ ไม่มีสถานที่ในการจัดกิจกรรม อุปกรณ์สำนักงานถูกจำกัดการใช้ อุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ทางด้านความก้าวหน้า ไม่มีสวัสดิการให้คุณครูในเรื่องการป้องร่มและการพัฒนาตนเองและมีคุณครูลาออก ย้าย และเกษียณก่อนกำหนดหลายคน (ชาติชาย แจ่มจันทร์, สุดารัตน์ นราวิวัฒน์, และอัญชลี พานิชพล, 2556, อ้างถึงใน จิตราดา ศรีจันทร์, 2557, หน้า 4) อีกทั้งคุณมีภาระงานอื่นนอกเหนือจากการสอนมากมาย เช่น ครุต้องทำวิจัยในชั้นเรียน ต้องเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาทุกปี ต้องฝ่าฟันการประเมินตามเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด ทำเอกสารต่าง ๆ ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานสอนมากขึ้น รับผิดชอบงานที่นอกเหนือจากการสอนมากขึ้น ผู้บริหารมอบหมายงานไม่ตรงตามความต้องของบุคลากร จึงอาจเป็นสาเหตุให้ครุขาดชั้นนำ กำลังใจในการปฏิบัติงานก็เป็นได้ (ธนาธร อนุเวช, 2564, หน้า 4) อีกทั้งในโรงเรียนที่มีขนาดเล็กที่มีครูและบุคลากรทางการศึกษาน้อย ไม่เพียงพอต่อภาระงานที่มากขึ้นจากทั้งนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ที่สังกัด รวมไปถึงหน่วยงานอื่น ๆ ส่งให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กจะต้องทำงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช้งานสอนมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

จากความสำคัญของแรงจูงใจและปัญหาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีธรรมราชที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการที่จะบริหาร จัดการทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเข้าใจความสามารถของแต่ละบุคคล หากบุคลากรได้รับการสนับสนุนและกระตุ้นในทางที่ถูกต้องเหมาะสม ก็จะส่งผลให้งาน ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจึงต้องทำการเสริมสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของงานและคุณภาพ ของสถานศึกษาที่สูงขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจ ใน การปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิเศษนครศรีธรรมราช เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเสริมสร้างแรงจูงใจ ทำให้บุคลากรเกิด แรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่ความเป็นความก้าวหน้าของ บุคลากรและสถานศึกษาต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

- สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีธรรมราชเป็นอย่างไร
- แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีธรรมราชเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีธรรมราช
- เพื่อนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีธรรมราช

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

- ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีธรรมราช โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัยของເਹෝර්ංເບේරිග (Herzberg, 1959) เป็นหลักในการวิจัย ซึ่ง ประกอบด้วย

### 1.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

#### 1.1.1 ความสำเร็จในการทำงาน

1.1.2 การยอมรับนับถือ

1.1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

1.1.4 ความรับผิดชอบ

1.1.5 ความก้าวหน้าในงาน

1.2 ปัจจัยค้าจุน (Hygiene Factors)

1.2.1 นโยบายการบริหารงาน

1.2.2 วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา

1.2.3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกือบภูมิ

1.2.4 สภาพการทำงาน

1.2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2. ขอบเขตด้านตัวแปร คือ ประกอบด้วย

2.1 สภาพปัจจุบันการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีธรรมราช

2.2 สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีธรรมราช

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลหลัก

3.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีธรรมราช

3.1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีธรรมราช ปีการศึกษา 2565 จำนวนโรงเรียน 29 โรงเรียน จำนวนประชากรทั้งหมด 1,313 คน (กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีธรรมราช ข้อมูล ณ วันที่ 20 ตุลาคม 2565)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีธรรมราช ปีการศึกษา 2565 จำนวนโรงเรียน 29 โรงเรียน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้สูตรของทาโร ยามาเน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 307 คน และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ

3.2 ขั้นตอนที่ 2 นำเสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีธรรมราช

3.2.2 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารการศึกษา

3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารการศึกษา โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 7 คน คือ 1. ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน 2. ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน และ 3. นักวิชาการศึกษา จำนวน 2 คน

#### 4. ขอบเขตด้านสถานที่และระยะเวลา

4.1 สถานที่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

4.2 ระยะเวลา เดือนตุลาคม 2565 – เดือนกรกฎาคม 2566

### 1.5 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยเสนอเป็นแผนภาพดังต่อไปนี้

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21

#### 1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน

1.2 การยอมรับนับถือ

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

1.4 ความรับผิดชอบ

1.5 ความก้าวหน้าในงาน

#### 2. ปัจจัยค้าจุน (Hygiene Factors)

2.1 นโยบายการบริหารงาน

2.2 วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา

2.3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกือกุล

2.4 สภาพการทำงาน

2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

แนวทางการเสริมสร้าง  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ครูในศตวรรษที่ 21

### ภาพประกอบ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

- การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 หมายถึง สิ่งกระตุ้น พฤติกรรมการทำงานของครูผู้สอนหรือสิ่งโน้มน้าวให้ครูผู้สอนแสดงพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวก ซึ่งจะนำไปสู่ข้อกำหนดที่ของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความตั้งใจ ความเต็มใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ดังนี้

1.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายในแรงจูงใจนี้กระตุ้นให้เกิดการทำงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้ความต้องการทำงานสำเร็จเกิดความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของบุคลากรประสบผลสำเร็จ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกทางบวกต่องาน และการปฏิบัติงานจะมีคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย

1.1.1 ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่ครูสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน มีความภาคภูมิใจในผลงานที่สำเร็จลุล่วง เกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถและประสิทธิภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมาย ตามกรอบระยะเวลา มีการกำกับติดตาม ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกจากผู้บังคับบัญชา

1.1.2 การยอมรับนักเรียน หมายถึง การที่ครูได้รับการยอมรับนักเรียนจากการยกย่องชมเชย จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับผลงานที่ทำได้ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในองค์การ ซึ่งเป็นความต้องการที่จะทำให้เป็นบุคคลที่มีความมั่นใจในตนเอง ตลอดจนส่งผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

1.1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การที่ครูได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของตนเอง เป็นงานที่มีความน่าสนใจ ความท้าทาย ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดแรงกระตุ้นที่ช่วยให้การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง มีการอำนวยความสะดวกในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ เกิดประสบการณ์ในการทำงานและมีความสุข ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความก้าวหน้าของตนเอง

1.1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ครูได้ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบงานหรือภาระหน้าที่สำคัญ และเกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับ รวมทั้งมีอำนาจและความอิสระในการแสวงหาวิธีในการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กรในระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา

1.1.5 ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การที่ครูได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การทำงานและพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้สูงขึ้นอย่างมีความพยายามยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาและได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งได้มีโอกาสในการสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อ อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อห้องน้ำและองค์กร

1.2 ปัจจัยค้าจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ค้าจุนหรือบำรุงรักษาจิตใจของบุคลากรให้ทำงาน แต่ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากไม่มีปัจจัยนี้หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร จะส่งผลให้บุคคลในองค์กรนั้นเกิดความไม่ชอบงาน พร้อมทั้งขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้ประกอบด้วย

1.2.1 นโยบายการบริหารงาน หมายถึง การที่ครูได้รับแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ ที่มีหลักการปฏิบัติที่จะนำองค์การสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน มีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดนโยบาย เพื่อให้บุคลากรดำเนินงานได้ถูกต้องในการบริหารงาน ทั้งนี้นโยบายความมีความยืดหยุ่นปรับใช้ให้เข้าสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ เพื่อเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพต่อผู้เรียนและองค์กรมากที่สุด

1.2.2 วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ครูมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการสั่งการ การตัดสินใจมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การแนะนำช่วยเหลือ ควบคุม กำกับ นิเทศติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของหน่วยงาน โดยตั้งอยู่ในพื้นฐานความยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน พร้อมทั้งสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง การที่ครูได้รับค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ตามความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ สิทธิในการلامีความเหมาะสม และการมอบรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่ไม่ใช่เงินจากการปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมาย

1.2.4 สภาพการทำงาน หมายถึง การที่ครูมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เกี่ยวกับแสง เสียง อากาศ อุณหภูมิ กลิ่น ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางจิตใจที่เกี่ยวกับบรรยากาศ อารมณ์ ความรู้สึกในการทำงานมีความเหมาะสม ความรู้สึกอบอุ่นใจเมื่อได้มาปฏิบัติงาน ไม่มีความกดดันหรือส่งผลให้เกิดความเครียดในขณะทำงาน รวมถึงลักษณะของสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น ห้องเรียน อุปกรณ์การทำงาน หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยและช่วยกระตุ้นการปฏิบัติการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายตามคำสั่งให้เกิดประสิทธิภาพ ปริมาณงานที่สอดคล้องกับช่วงเวลาของการสอนและจำนวนครูมีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

1.2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การที่ครูได้รับการยอมรับยกย่องเชิดชูความเชื่อถือ ไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมถึงผู้บังคับบัญชา ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม มีการติดต่อสัมพันธ์ ทำความเข้าใจ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เกิดความพึงพอใจในบรรยากาศของการทำงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มในการทำงานในองค์กร

2. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 หมายถึง วิธีปฏิบัติสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำไปใช้ในการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใน

การปฏิบัติงานของครู ตามความต้องการ ความปราณາที่เป็นแรงผลักดันภายใต้ความต้องการ เนื่องจากสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภายใต้บริบทของพื้นที่ โดยยืนยันแนวทางจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารได้ทราบถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 ที่จะสามารถนำไปจัดทำเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่จะช่วยในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยาให้สูงขึ้นได้

2. สถานศึกษา มีแนวทางในการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของครูในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มมากขึ้น และจะส่งผลให้สถานศึกษามีคุณภาพที่สูงขึ้นได้

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา มีแนวทางในการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้ครูและสถานศึกษาในสังกัดมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนสูงขึ้นได้

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีขอบข่ายในการนำเสนอตามลำดับดังนี้

#### 2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21

##### 2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

##### 2.1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

##### 2.1.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

##### 2.1.4 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### 2. การปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21

##### 2.2.1 ทักษะสำหรับครูในศตวรรษที่ 21

##### 2.2.2 บทบาทของครูในศตวรรษที่ 21

##### 2.2.3 ทักษะการสอนในศตวรรษที่ 21

#### 2.3 บริบทของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พระนครศรีอยุธยา

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศไทย

##### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21

##### 2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การตี อนันต์นาวี (2555, หน้า 113) กล่าวว่า เป็นสภาพการณ์ที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดง พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมากในทิศทางที่ตนต้องการ ทั้งนี้เพื่อไปสู่เป้าหมายปลายทางที่กำหนด หรือหมายถึงกระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำการงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีจุดหมายมีทิศทาง และช่วยให้กิจการงานที่ทำนั้นคงสภาพอยู่ต่อไปโดยที่มนุษย์ต้องมีเจตคติ ทักษะ และความเข้าใจใน กิจการนั้นอย่างแท้จริง

รุ่งลาวรณ บำรุงศรี (2558, หน้า 38) กล่าวว่า สิ่งที่เร้าและกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยาຍາມ กระบวนการเร้าและสนับสนุนต้องเป็นไปอย่างมีระบบ สิ่งเร้า คือ สภาพการณ์ที่กระตุ้นให้มุซซ์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งอ กมาเมื่อมีแรงกระตุ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อารีย์ หม่องศิริ (2560, หน้า 13) กล่าวว่า สิ่งที่เป็นแรงขับและสิ่งที่กระตุ้นผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอ กมา โดยตอบสนองกับความต้องการที่ส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามเป้าหมายได้อย่างสำเร็จ

ปรีณา รัศมีงาม (2560, หน้า 14) กล่าวว่า สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้มีความมานะพยาຍາມ หรือเป็นสิ่งที่ชี้แนวทางให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ความสามารถ ความคิดริเริ่มหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งอ กมา เพื่อให้บุคคลได้รับการตอบสนองในสิ่งที่เป็นเป้าหมายของตน จนสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

สิริพร ยศธนวรรณ (2561, หน้า 20) กล่าวว่า แรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคล มีความอดทนและพยาຍາมมุ่งมั่นในการอาชนาจุปสรรคต่าง ๆ ท้าทายในการทำงาน มุ่งมั่นตั้งใจเพียรพยาຍາມในการทำงานโดยมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

อรสา เพชรนัย (2560, หน้า 16) กล่าวว่า การที่บุคคลเกิดสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้น ผลักดันให้บุคคลเกิดความพยาຍາມในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยความเต็มใจใช้ความรู้ความสามารถที่มีในตัวบุคคลด้วยความมุ่งมั่น เสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจ และสติปัญญาอย่างเต็มศักยภาพ เป็นความรู้สึกในทางบวกที่ช่วยเสริมแรงให้บุคคลมีความสุขกับการกระทำการสิ่งนั้น ๆ ส่งผลให้เกิดเจตคติที่ดีและมีความพึงพอใจ เมื่อประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

ณัฐิดนัย ไทยถาวร (2561, หน้า 9) กล่าวว่า สิ่งกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของผู้สอน หรือสิ่งที่โน้มน้าวให้ครูผู้สอนแสดงพฤติกรรมในเชิงบวก ได้แก่ ความตั้งใจ ความเต็มใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

ชนพรรช อนุวงษ์ (2564, หน้า 26) กล่าวว่า ปัจจัยที่เป็นแรงกระตุ้น ให้ครูมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายใน ตัวบุคคล ที่กระตุ้นผลักดันหรือเป็นสิ่งที่ชี้แนวทางให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ความสามารถ ความคิดริเริ่มอ กมา โดยที่จะตอบสนองกับความต้องการด้วยความเต็มใจใช้ความรู้ความสามารถที่มีในตัวบุคคลด้วยความมุ่งมั่น เสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจ และสติปัญญาอย่างเต็มศักยภาพ ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ศิริปัณฑ์ ศรนกอก (2557, หน้า 16) ได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจเป็นแรงหลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรม นั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลังเล แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำ จะไม่แสดงพฤติกรรม หรือ ไม่ก่อผลลัพธ์ การกระทำ ก่อนบรรลุเป้าหมายผู้บริหารองค์กร ต้องสามารถเข้าใจความต้องการของบุคลากรในองค์กรและความต้องการนั้นให้เข้ากับจุดมุ่งหมายขององค์กร เพื่อเป็นการเพิ่มผลผลิตสูงขึ้นเกิดความเต็มใจที่จะนำความรู้ความสามารถของตนเองที่มีอยู่ มาสร้างประโยชน์ให้กับองค์การทำให้องค์กรมีความเจริญและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วรริมล ทองเยี้ยม (2558, หน้า 20) ได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพลังที่จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก เพราะการที่บุคคลจะกระทำการใดได้เต็มความสามารถหรือไม่นั้น มักจะขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจจะทำแค่ไหนถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความพึงพอใจของเขาระบุจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาเอาใจใส่ในงานที่ทำมากขึ้น และถ้ามนุษย์มีความพึงพอใจเขาก็จะทุ่มเทความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่งานของเขามากขึ้นด้วย

ธนัชชา ชาสงวน (2558, หน้า 16) ได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานทำให้เกิดการกระทำมีความอยาที่จะทำงาน มีความตั้งอกตั้งใจในการทำงาน ทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น สร้างสรรค์ พัฒนางานและองค์การ การจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยการตอบสนองต่อความต้องการ การตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การการจูงใจเป็นองค์ประกอบความสำคัญต่อการจัดการ แสดงพฤติกรรมที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือหมายถึงการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์การควรมีการจูงใจ เช่น การกำหนดเป้าหมาย, การเสริมแรง, การออกแบบงานเพื่อการจูงใจ

ลัดดา พันชนัง (2559, หน้า 14) ได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า สิ่งที่สะท้อนความรู้สึกหรือทัศนคติที่ต้องของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และอยู่ในความรับผิดชอบ อันเป็นผลมาจากการปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ใน การปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของแต่ละ บุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้แรงจูงใจยังเป็นส่วนหนึ่งของการสร้าง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์กรหรือในโรงเรียน เป็นแรงเสริมในการกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นและมีความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลัง ความสามารถของตนเองโดยมีความรักและศรัทธาในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่

อรสา เพชรนัย (2560, หน้า 20) ได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น ผลักดันหรือจูงใจให้บุคคลแสดงบทบาทความสามารถออกมาได้อย่างเต็มศักยภาพ ทำงานด้วยความเต็มอกรเต็มใจ ทุ่มเทและใช้ความพยายามในการทำงานให้ผลงานที่ออกแบบมีคุณภาพมากขึ้น อันก่อให้เกิดพลัง สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำหน้าที่จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กร มีความเข้าใจ แรงจูงใจของตนเองและผู้อื่น รู้วิธีตอบสนองความต้องการของตนเองและผู้อื่น และกลายเป็นคนที่รู้ใจคนอื่นได้ดี อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อารีย์ หม่องศิริ (2560, หน้า 14) ได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ สามารถส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ หากบุคคลมีกำลังใจ มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความรักความผูกพันต่อองค์กร บุคคลนั้นก็จะแสดงพฤติกรรมออกมาและพร้อมจะกระตุ้นให้พฤติกรรมที่แสดงอย่างมีจุดหมายให้ประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้นการทำงานทุกองค์กรหากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแน่นอน

ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561, หน้า 23) ได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า การช่วยให้พฤติกรรมนำไปสู่เป้าหมายงานและทำให้สังคมมีระบบที่ดี ก่อให้เกิดพฤติกรรมทางบวก จะช่วยให้เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ สามัคคี จรรยาบรรณดีต่อองค์กรเป็นการควบคุมการทำงานให้ราบรื่น ทำให้เกิดศรัทธาและมีประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ฉัตรชัย แทนทอง (2561, หน้า 19) ได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน บุคคลที่แรงจูงใจในการทำงานจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จะทำให้ตัวบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานนั้นประสบความสำเร็จ และส่งผลดีถึงผู้บังคับบัญชาในด้านการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ชนพรรช อนุเวช (2564, หน้า 29) ได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการทำงาน เพิ่มความพยายามในการทำงานของบุคลากร เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร ทำให้บุคลากรแสดงบทบาทความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมีความกระตือรือร้น ความสามัคคีร่วมใจในการทำงาน ทำให้บุคลากรแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ด้วยความเต็มอกเต็มใจ ทุ่มเทและใช้ความพยายามในการทำงานให้ผลงานที่ออกแบบมาคุณภาพมากขึ้น อันก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้แรงจูงใจยังเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในโรงเรียนอีกด้วย

### 2.1.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องศึกษาและวิเคราะห์เพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

ทฤษฎีสองปัจจัยของไฮอร์ชเบิร์ก (Herzberg, 1959) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในบรรดานักบริหาร ทฤษฎีของไฮอร์ชเบิร์ก เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ “ปัจจัยจูงใจ” (Motivators) และ “ปัจจัยค้าจุน” (Hygiene) 2 ปัจจัยนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ในการบริหารตนและบริหารงาน เฮอร์ชเบอร์ก ได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์ความพอดีและไม่พอดีทำงานกับบุคลากร ผลการศึกษาสรุปได้ว่าความพอดีในการทำงานมีได้หมายความว่าบุคคลนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีความแตกต่างกัน คือการที่บุคคลพอดีในการทำงานส่งผลให้บุคคลไม่ค่อยจะลาออกจากงานหรือไม่ค่อยมีความคิดจะนัดหยุดงาน แต่อาจไม่มีส่วนต่อการมุ่งมั่นทำให้เจริญก้าวหน้า แต่ถ้าผลงานผู้ใดมีแรงจูงใจในการทำงานคนงานนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดี ทฤษฎีและการศึกษาของไฮอร์ชเบิร์ก ซึ่งให้ความสำคัญแก่ปัจจัยด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้าจุนที่มีผลต่อเจตคติในงานของผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายในแรงจูงใจนี้กระตุ้นให้เกิดการทำงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้ความต้องการทำงานสำเร็จเกิดความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของบุคลากรประสบผลสำเร็จ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกทางบวกต่องาน และการปฏิบัติงานจะมีคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคลากรทำงานได้สำเร็จ บุคลากรจะเกิดแรงจูงใจภายในเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถ ภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง อยากทำงานที่ตนเองมีความสามารถเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ มีผลให้ผู้ปฏิบัติตาม

ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลสนองตอบความต้องการสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

1.2 ด้านการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลทำงานได้สำเร็จแล้ว สิ่งหนึ่งที่บุคคลต้องการ คือ การยอมรับจากผู้บริหารการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคม หรือ บุคคลอื่น ๆ ให้เกิดความภาคภูมิใจ และมีผลในการกระตุ้นจูงใจที่จะทำงานให้ดีขึ้น ปัจจัยนี้มักจะเกิดความคุ้งกันความสำเร็จในการทำงาน

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง ความชัดเจนของโครงสร้างงาน และกระบวนการทำงานที่บุคลากรทำงานได้รับมอบหมาย ทั้งนี้หากโครงสร้างของงานชัดเจน กระบวนการปฏิบัติงานมีรูปแบบขั้นตอนมาตรฐานที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องตรวจสอบงานในองค์กรในด้านความชัดเจนของโครงสร้างงานแต่ละฝ่าย ระบุเปียบปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนในการทำงาน หากทุกอย่างถูกต้อง ชัดเจนมีมาตรฐานก็เท่ากับว่าสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรส่วนหนึ่งแล้ว

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับผิดชอบงานของแต่ละบุคลากร โดยการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาทั้งนี้บุคลากรต้องได้รับความไว้วางใจมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือคุยความคุ้มอย่างใกล้ชิด การที่ผู้บริหารดำเนินการตั้งกล่าวทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

1.5 ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) หมายถึง การทำงานของบุคลากรในแต่ละงานจะสะสมก่อให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ และในระยะยาวเมื่อทำงานต่อเนื่องกันไปบุคลากร จะเกิดความก้าวหน้าในงานทั้งสถานภาพและรายได้ หากงานที่บุคลากรทำมีลักษณะดังนี้ บุคลากร จะเกิดแรงจูงใจอย่างทำงาน และการได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้นรวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าในการงานด้วย

2. ปัจจัยค้าจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ค้าจุนหรือบำรุงรักษาจิตใจของบุคลากร ให้ทำงาน แต่ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากไม่มีปัจจัยนี้หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร จะส่งผลให้บุคคลในองค์กรนั้นเกิดความไม่ชอบงาน พร้อมทั้งขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้ประกอบด้วย

2.1 นโยบายการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ปกติหากนโยบายขององค์กรชัดเจน การบริหารงานเป็นไปตามที่กระบวนการกำหนด ไม่มีการกลั่นแกล้งหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการท่องค์กรมีนโยบายและบริหารงานที่ดี การคงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรดำเนินงานได้ถูกต้องในการบริหารงาน ผู้บริหารควรระหบ้นักในความชัดเจนมั่นคงมีความยุติธรรม หากนโยบายเปลี่ยนแปลงบ่อยการบริหารงานขาดประสิทธิภาพ บุคลากรจะเกิดความไม่พึงพอใจอาจเกิดผลเสียต่อองค์กรมากมาย

2.2 วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการ และเทคนิคการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary) หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ปกติ หากมีรายได้จากการทำงานนั้นยุติธรรมกับสภาพงาน และเพียงพอที่จะใช้จ่ายในครอบครัวรวมทั้งสวัสดิการต่างๆ เช่นที่พัก การรักษาพยาบาล ประกันชีวิต ประกันสังคมฯลฯ เป็นไปอย่างเหมาะสม หรือการจัดให้บุคลากรมีรายได้และสวัสดิการที่เหมาะสม เป็นการคงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากรในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องดูแลบุคลากรที่มีรายได้น้อย ผู้บริหารอาจช่วยเหลือโดยการจัดหาทรัพยากรทดแทนอื่น ๆ ที่จะทำให้ลดค่าใช้จ่ายลง เป็นปัจจัยค้าจุนหนึ่งที่ป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงาน

2.4 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพโดยรอบของ การทำงานทั่วไปที่เกี่ยวกับหน้าที่การงานที่อาจจะเกิดการการรบกวนทั้งทางกายภาพและทางจิตใจอื่น ๆ หรือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมของสถานที่ทำงานเป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากรในการทำงานผู้บริหารต้องคอยตรวจสอบสภาพการทำงาน สถานที่ทำงานของบุคลากรในองค์กร เมื่อพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไขทันที หากปล่อยปละละเลยจะทำให้บุคลากรหงุดหงิด ไม่ตั้งใจทำงานหรือทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรอันจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน

2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติหากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเป็นไปด้วยดี บุคลากรกับบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันก็จะมีความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่รับผิดชอบ

ตาราง 2.1 แนวคิดของ Herzberg เกี่ยวกับปัจจัยของแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)	ปัจจัยค้าจุน (Hygiene Factors)
1. ความสำเร็จในการทำงาน	1.นโยบายการบริหารงาน
2. การยอมรับนับถือ	2. วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล
4. ความรับผิดชอบ	4. สภาพการทำงาน
5. ความก้าวหน้าในงาน	5. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่าสิ่งที่สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานนั้นประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้าจูน ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยนี้มีองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ซึ่งทฤษฎีของ Herzberg ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีทักษณ์ตีเกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สองประการ คือ สิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสุขและสิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสุข

ทฤษฎีแรงจูงใจไฝสัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961) เป็นนักจิตวิทยา มหาวิทยาลัยอาร์วาร์ด ศหรัฐอเมริกา ศึกษาค้นคว้าเรื่องแรงจูงใจไฝสัมฤทธิ์ โดยแมคเคลแลนด์ ทราบว่าแรงจูงใจเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม จึงได้วิจัยเพื่อพิสูจน์ ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) หรือแรงจูงใจไฝสัมฤทธิ์ มีส่วนช่วยพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมให้เจริญรุ่งเรืองโดยศึกษาจากความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ทั้ง ในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าประเทศที่มีความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว ประชาชนจะมีแรงจูงใจไฝสัมฤทธิ์สูงกว่าประเทศที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจช้า กล่าวคือ ประชาชน จะมีความขวนขวย เอกชนอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีความแตกต่างไปจากประเทศ ที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจช้า ประชาชนไม่มีความมุ่งมั่น อดทน เพื่อประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ แมคเคลแลนด์ยังศึกษาพบว่า ในสังคมที่ผู้ใหญ่ที่แรงจูงใจไฝสัมฤทธิ์ระดับสูงให้การศึกษาอบรมแก่ เด็กความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจจะเจริญอย่างรวดเร็วในช่วงเวลาประมาณ 20-30 ปี และในทาง ตรงกันข้ามผู้ใหญ่ในชาติที่มีแรงจูงใจไฝสัมฤทธิ์ต่ำ จะส่งผลให้การพัฒนาทางเศรษฐกิจดำเนินไปอย่าง เชื่องช้า (สิริพร ยศธนารถุล. 2561, หน้า 21-22)

แมคเคลแลนด์ (McClelland) อธิบายแรงจูงใจทางสังคม 3 ประการ ได้แก่

1. แรงจูงใจไฝสัมฤทธิ์ (Achievement motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่ง หนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ

2. แรงจูงใจไฝสัมพันธ์ (Affiliation motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับ ของคนอื่น ต้องการเป็นที่นิยมชอบหรือรักใคร ลั่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดง พฤติกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น

3. แรงจูงใจไฝอำนาจ (Power motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลที่ เหนือกว่าคนอื่นในสังคม ทำให้บุคคลแสดงห้ามานาจเพราจะทำให้เกิดความรู้สึกว่า หากทำสิ่งใดที่ เหนือกว่าคนอื่นจะเป็นความภาคภูมิใจ ผู้มีแรงจูงใจ ไฝอำนาจสูงจะเป็นผู้ที่พยายามควบคุม สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรจุความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่าคนอื่น

สรุปว่าแรงจูงใจที่เป็นความต้องการของมนุษย์มี 3 ประเภท คือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการผูกพัน และความต้องการอำนาจ ซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์เพื่อให้เข้ากับการ บริหารในองค์กรได้ในสถานการณ์ที่มีบุคลากรในสถานการณ์แตกต่างกัน

ทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1969) เป็นการขยายแนวคิดตามทฤษฎี Maslow และ Herzberg ซึ่งเป็นทฤษฎีด้านเนื้อหาในด้านแรงจูงใจ Alderfer มีแนวคิดว่าคนมีความต้องการจริง ความต้องการเหล่านี้สามารถจัดลำดับขั้นได้ โดยแบ่งเป็นลำดับล่างและลำดับบนความต้องการเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเกิดขึ้นในองค์การ จึงแบ่งลำดับขั้นออกเป็น 3 ลำดับก้าว ๆ คือ ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existing Needs) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) จึงเรียกว่าย่อ ๆ ว่า E.R.G. Theory อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. ต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existing Needs) เป็นความต้องการทางด้านกายภาพกับความต้องการด้านความปลอดภัยด้านวัตถุ ซึ่งก็คล้ายกับการรวมลำดับขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ของ Maslow เข้าด้วยกัน ความต้องการแบบนี้หากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้รับ อีกฝ่ายหนึ่งจะเสียความต้องการนี้ไป

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ครอบครัวเพื่อนฝูงและอื่น ๆ Alderfer อธิบายว่าความต้องการนี้จะแสดงออกโดยการแสดงความโกรธและความเป็นมิตร เช่นเดียวกับการพัฒนาความใกล้ชิด ความอบอุ่น และความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ความต้องการนี้เปรียบได้กับความต้องการลำดับ 3 คือ ความต้องการทางสังคมของ Maslow และถ้ามีความต้องการรุนแรงก็จะได้รับการตอบสนองความต้องการจากคนอื่น ๆ

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการจากภายในตัวของบุคคลเพื่อให้มีความก้าวหน้า พัฒนา และเติมเต็มศักยภาพที่ตนมีอยู่ในสถานที่ทำงาน ความพึงพอใจในด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้าจะเกิดผลเมื่อบุคคลที่รับงานมาทำจะดำเนินการเต็มกำลังความสามารถที่ตนมีอยู่ รวมทั้งงานนั้นจะต้องสร้างสรรค์ พัฒนาด้านทักษะ และความสามารถใหม่ ๆ ให้กับตนเองด้วย

4. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970) เป็นแนวคิดที่แพร่หลายและมีการนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยแรงจูงใจในคน ในสิ่งที่เป็นความต้องการของแต่ละบุคคล Maslow ได้อธิบายถึงความต้องการจากระดับต่ำไปสู่สูง โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ขั้นคือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs)

ขั้นที่ 2 ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs)

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Love and belonging Needs)

ขั้นที่ 4 ความต้องการมีชื่อเสียง (Esteem Needs)

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-Actualization Needs)

ตาราง 2.2 Maslow's Need Hierarchy

องค์ประกอบทั่วไป	ระดับความต้องการ	องค์ประกอบในองค์การ	
ความต้องการที่ซับซ้อน	- ความเจริญ - ผลสัมฤทธิ์ - ความขับข้อน - มีชื่อเสียงด้วยตนเอง - มีชื่อเสียงจากคนอื่น - ได้รับการยอมรับ	ความสำเร็จตาม ความนึงนิด (5) ความต้องการมีชื่อเสียง ชื่อเสียง (4)	- งานที่ท้าทายความสามารถ - งานที่ยุ่งยากซับซ้อน - ผลที่สำเร็จในงาน - คำนำหน้าชื่อ - สัญลักษณ์แสดงสถานภาพ - การเลื่อนระดับ
	- ความรัก - การยอมรับ - มิตรภาพ	ความต้องการด้าน สังคม (3)	- คุณภาพในการให้คำแนะนำ - การเปรียบเทียบกับกลุ่มงาน - ความเป็นเพื่อนในกลุ่มวิชาชีพ
	- ความปลดภัยด้านร่างกาย - ความคุ้มครอง - ความมั่นคง	ความต้องการ ความปลดภัย (2)	- สภาพการทำงานที่มีความ ปลอดภัย - ขอบเขตของผลตอบแทน - ความมั่นคงในหน้าที่การทำงาน ความมั่นคง
ความต้องการพื้นฐาน	- น้ำ - อาหาร - ท่อ竽่ออาศัย	ความต้องการ ทางด้านร่างกาย (1)	- เครื่องปรับอากาศร้อน/เย็น - ค่าจ้างพื้นฐาน - สภาพการทำงาน

จากตาราง 2.2 อธิบายลำดับขั้นความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ได้ ดังนี้

ลำดับที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการระดับพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดของมนุษย์เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอดได้ เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ การพักผ่อน การพั้นสภาพ การเจ็บป่วย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น มนุษย์จะดึ้นรนและหางหาการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้เพียงพอ ก่อนจะมีความต้องการระดับสูงขึ้น การกระตุนให้บุคคลเกิดความต้องการ ด้านอื่นที่อยู่ในลำดับขั้นสูงกว่านี้จะไม่ได้ผลถ้าบุคคลยังไม่บรรลุความต้องการเหล่านี้ก่อนองค์กรจึงต้องจัดทำสิ่งเหล่านี้ให้บุคคลภายในองค์การ เป็นต้นว่า เงินค่าจ้างพื้นฐาน สภาพการทำงานพื้นฐาน เช่น จัดหาเครื่องปรับอากาศเพื่อลดความร้อนภายในห้องทำงานบริการสถานที่สำหรับพักผ่อนหรือรับประทานอาหาร เป็นต้น

**ลำดับที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย หลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนองตามความต้องการแล้ว ก็จะเกิดความต้องการด้านความปลอดภัยตามมา ความปลอดภัยดังกล่าว หมายถึง ความปลอดภัยทางด้านร่างกายที่ต้องการได้รับความคุ้มครอง นอกจากนั้นยังหมายถึงความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ซึ่งมาสโโลว์กล่าวว่าผู้ใหญ่ที่มีสุขภาพดี ร่างกายปกติ มีการดำเนินชีวิตเหมือนบุคคลทั่วไป จะมีความพอใจในความมั่นคงที่เขามีอยู่ ถ้าสังคมสงบสุขจะทำให้สมาชิกในสังคมรู้สึกปลอดภัยจากปัญหาทางสังคม องค์การจึงต้องตอบสนองความต้องการนี้โดยการจัดสภาพการทำงานให้รู้สึกปลอดภัย เช่น มีกฎเกณฑ์ที่ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคนและสามารถปรับเปลี่ยนได้ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีแผนงานให้สวัสดิการที่พักและประกันชีวิต การเพิ่มเงินเดือน บริการเครื่องดื่มในเวลาพัก เป็นต้น**

**ลำดับที่ 3 ความต้องการด้านสังคม เป็นความต้องการลำดับต่อจากความต้องการปลอดภัย ความต้องการด้านนี้คือต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ได้รับการยอมรับและเป็นผู้ที่มีความสำคัญในกลุ่ม จึงเป็นความต้องการด้านความรัก ความเป็นเจ้าของ นั่นคือคนเราจะแสวงหาเพื่อน ซึ่งเป็นความต้องการทั้งด้านผู้ให้ความรักและรับความรักจากกลุ่ม ถ้าขาดความต้องการด้านนี้จะทำให้เกิดปัญหาในการปรับตัว องค์การจึงต้องจัดการให้มีบริการการให้คำแนะนำ จัดให้ทำงานแบบทีมงาน การติดตามบรรทัดฐานของกลุ่ม สนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่ม เช่น การแข่งขันกีฬา การจัดทัศนศึกษา เป็นต้น**

**ลำดับที่ 4 ความต้องการมีชื่อเสียง เป็นความต้องการที่จะเป็นบุคคลที่มีความมั่นใจในตนเอง มีบุคคลยอมรับนับถือ ได้รับการยกย่องจากคนอื่นเมื่อทำงานสำเร็จ ต้องการมีฐานะเด่นทางสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในตนเองและรู้สึกว่าตนมีคุณค่า องค์การสามารถทำให้บุคลากรในองค์การประสบความสำเร็จตามความต้องการนี้ได้ด้วยการให้ความยอมรับ ให้รางวัล ยกย่อง ประกาศเชื่อให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน การเลื่อนระดับงาน การเพิ่มคำนำหน้าชื่อ เช่น ตำแหน่งทางวิชาการ วุฒิ ให้เป็นหัวหน้า กลุ่มงาน หรือที่ปรึกษา เป็นต้น**

**ลำดับที่ 5 ความต้องการความสำเร็จตามความนิยมคิด เป็นความต้องการลำดับชั้นสูงสุด เมื่อคนได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย ด้านสังคม และความมีชื่อเสียงแล้ว ต่อมา 'ไม่นานนักคนก็จะเกิดความไม่พอใจได้ ถ้าเขาไม่สามารถทำในสิ่งที่ตนต้องการทำ รวมทั้งต้องการให้ชีวิตดีขึ้น มีความก้าวหน้าและทำในสิ่งที่ตนชอบ นอกจากนั้นยังรวมถึงองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น มีความรู้สึกว่างานที่ทำมีความสำคัญ ท้าทายความสามารถ ความก้าวหน้า หรือมีความสำเร็จมากยิ่ง ๆ ขึ้นไปอีก การที่บุคคลมีความสุขกับการทำงานที่ตนอยากทำมากที่สุด เรียกว่า Self-Actualization เช่น นักดนตรีต้องสร้างสรรค์งานดนตรี จิตรกรต้องวาดภาพ ครุต้องสอนนักเรียน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำบุคคลอื่น ๆ เป็นต้น ดังนั้นองค์การจึงต้องตอบสนองความต้องการด้านนี้โดยการให้พนักงานมีโอกาสเข้าร่วมการวางแผนงาน มอบหมายงานที่ต้องใช้ทักษะหลากหลาย เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความเจริญก้าวหน้าของตน เป็นต้น**

ทฤษฎีการบริหารองค์กรอย่างเป็นทางการของบาร์นาร์ด (Barnard, 1972) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจคือสิ่งที่หน่วยงานหรือผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพึงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สิ่งจูงใจที่เฉพาะเจาะจงและสามารถให้กับบุคคลได้ และ 2) สิ่งจูงใจทั่วไปซึ่งไม่สามารถให้กับใครโดยเฉพาะเจาะจงได้ มีทั้งสิ้น 8 ประการ ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducement) หมายถึง เงิน สิ่งของ หรือสภาพทางกาย เป็นสิ่งที่สามารถมอบให้กับบุคคลได้ เป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน เพื่อชดเชยหรือเป็นรางวัล จากการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน สิ่งจูงใจทางวัตถุที่เป็นเงินนั้นมีความสำคัญในการจูงใจให้คนพยายามสร้างงานเพื่องาน

2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Personal non-material opportunity) หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษ และ โอกาสได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น สิ่งจูงใจนี้จัดเป็นสิ่งที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ สามารถนำไปปรับใช้กับคนได้หลากหลายรูปแบบ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายที่พึงประสงค์ (Desirable physical conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน หรือสภาพร่างกายที่เป็นไปตามความคาดหวังของบุคคล ได้แก่ สถานที่ในการทำงาน สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เครื่องแบบที่ใช้ รวมไปถึงสิ่งสำคัญอันก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงานและเกิดความร่วมมือที่ดีในหน่วยงานได้

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงาน ซึ่งตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฟิมือ พอยใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ การที่ได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Association attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์ มิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้เกิดความผูกพัน ความพึงใจในการร่วมงานกับหน่วยงาน หากหน่วยงานหรือองค์กรปราศจากแรงจูงใจนี้จะทำให้คนในองค์กรขาดความร่วมมือกัน และทำให้งานด้อยคุณภาพ

6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรง ความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล (Adaptation of habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมตรงกับความรู้ ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละคน โดยทั่วไปสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนในองค์กร ทุกประเภทในการปฏิเสธผู้สมัครงานที่ได้รับการฝึกฝนมาจากแนวคิดที่แตกต่างกัน หรือมีทัศคติที่แตกต่างกัน

7. โอกาสที่มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (Opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลภารมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดขึ้น มีความรู้สึกว่า ตนเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (The condition of community) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่มีอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร มีความšeดกใจในการสร้างความสัมพันธ์หรือสามัคคี รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนิทสนมกลมเกลียว ความร่วมมือกันดีในการทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงในการทำงานบุคคลที่แตกต่างกันก็จะถูกจูงใจด้วยสิ่งที่แตกต่างกันหรือการผสมรวมของสิ่งจูงใจที่แตกต่างกัน หรือในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน คนเรานั้นมีความปรารถนาที่ไม่แน่นอนซึ่งเป็นข้อเท็จจริงหนึ่งที่สะท้อนว่าสิ่งแวดล้อมของพวกรเข้าไม่แน่นอน ข้อเท็จจริงอีกประการหนึ่งคือ องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถให้สิ่งจูงใจทั้งหมดแก่คนในองค์กรได้ และให้ได้ไม่มากพอ แต่การจูงใจทั้งหมดถูกสร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือในองค์กร

การดี อนันต์นารี (2555) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่าเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและช่วยให้พฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมคงสภาพอยู่ได้ ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานของบุคคล 3 ประการ คือ

1. คุณลักษณะของเอกบุคคล (Individual Characteristics) เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลแต่ละคนซึ่งไม่เหมือนกัน ในการทำงานแต่ละบุคคลจะนำคุณลักษณะเฉพาะของตนเข้าไปในหน่วยงาน หรือในสถานการณ์การทำงาน และเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลทำงานเป็นอย่างไร โดยมีทฤษฎีของวروم (Vroom) ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะเฉพาะของบุคคลในการทำงาน 3 ประการ คือ

1.1 ความสนใจ (Interests) เป็นตัวกำหนดทิศทางของการทำงานของบุคคลคนที่ทำงานด้วยความสนใจในงานนั้นมากจะตั้งใจและเสียสละในการทำงานมากเป็นแรงจูงใจภายในแม้จะมีสิ่งอื่น ๆ มาดึงดูดใจก็จะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงความสนใจง่าย ๆ

1.2 เจตคติ (Attitudes) ได้แก่ เจตคติต่อตนเอง ต่องาน และต่อสภาพการณ์ในการทำงานเจตคติเป็น ตัวแปรที่สำคัญตัวแปรหนึ่ง ต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าบุคคลมีเจตคติหรือความรู้สึกที่ไม่ดีต่องาน ต่อหัวหน้างาน หรือต่อสภาพการทำงาน บุคคลนั้นก็จะขาดแรงจูงใจในการทำงาน หรือแม้แต่เจตคติต่อตนเองในลักษณะที่เป็น มโนทัศน์ต่อตนเอง (Self-image) เช่น ตนเองคิดว่า ตนเองเป็นบุคคลที่ขาดความรู้ความสามารถทำงานไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ ก็มักจะไม่ค่อยทุ่มเทให้กับงานมากนัก เพราะไม่มั่นใจในตนเอง ผลก็คือ งานที่ทำออกมาไม่ค่อยดีเท่าที่ควรในลักษณะเช่นนี้ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะสามารถช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับมโนทัศน์ต่อตนเองได้ คือ ต้องพยายามให้ความสำคัญกับบุคคลนั้น และพยายามกระตุนให้รู้ว่า ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และช่วยให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

1.3 ความต้องการ (Needs) ความต้องการเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ และสนองตอบความอยากรของบุคคลแต่ละคนทั้งในระดับพื้นฐานและระดับสูง เป็นตัวแปรที่สำคัญยิ่งในการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) และ แมคคลีลันแคลนด์ (McClelland)

2. ลักษณะของงาน (Job Characteristics) มีความสำคัญในการทำงาน ประกอบด้วย ตัวงานและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ภารกิจของคนทำงาน ความสำคัญของงาน การกำหนดงานให้ทำและผลที่ได้รับจากการทำงาน จะเป็นตัวกระตุ้นหรือส่งผลให้การทำงานของแต่ละบุคคลในหน่วยงานมีความต้องการหรือไม่ต้องการทำงานนั้น ๆ ต่อไป เช่น งานที่ทำหมายความว่า ความสามารถของบุคคลหรือไม่ ทำให้มีผลต่อความต้องการหรือแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลด้วย

3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) เป็นลักษณะธรรมชาติขององค์กรหรือสภาพการทำงานต่างๆ ในการทำงาน ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมการทำงาน 2 ประการ ได้แก่

3.1 สภาพแวดล้อมบุคคล เป็นสภาพแวดล้อมที่พบทึนอยู่เป็นประจำ เช่น เพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานทั้งในกระบวนการการทำงานและผลที่ออกมานะ จะทำให้งานที่ทำออกมาในสภาพที่ดีหรือไม่ดี ตรงตามวัตถุประสงค์ และหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ควบคุมให้งานเป็นไปตามเป้าหมาย ให้คุณให้ไทย คุณและการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง และลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน ก็มีอิทธิพลต่อความสามารถและเสรีภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

3.2 สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Action) ได้แก่ ระบบหรือวิธีการให้ความตื่นความชอบ บรรยากาศในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญต่อกระบวนการการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคล

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560) ได้กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจและคุณภาพชีวิตในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ลักษณะงานที่ทำ คือ การพิจารณาอบรมงานที่เหมาะสมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความรู้ความสามารถและความตั้งใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นงานที่ใช้คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ เหมาะสมกับทุกเพศทุกวัย

2. ค่าจ้างเงินเดือน ค่าตอบแทน คือ การทำงานที่ได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความทุ่มเทและเสียสละในงานที่ทำ

3. ความก้าวหน้า คือ การได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความสำเร็จก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับการยอมรับในผลงาน ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นทำให้สภาพดีขึ้นทำงาน ได้รับการยอมรับในสังคม

4. การยกย่องนับถือ คือ ได้รับการยอมรับให้เกียรติจากบุคคลต่าง ๆ มีสักดิ์ศรีในการปฏิบัติงาน

5. ผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นที่น่าพอใจ คือ สิ่งที่เกินกว่าเงินเดือน ค่าตอบแทน ยังมีผลประโยชน์อย่างอื่นที่นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าตอบแทน ได้แก่ สวัสดิการ เกื้อกูลต่าง ๆ เช่น การรักษาพยาบาล การพักผ่อนประจำปี ค่าใช้จ่ายในการดำเนินชีวิต น้ำหนาการต่าง ๆ

6. สภาพการทำงาน คือ บรรยากาศของสภาพแวดล้อมในการทำงานน่ารื่นรมย์ทำงานในสถานที่สะอาดสวยงาม มีสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ในการทำงานที่ดี

7. เพื่อนร่วมงาน คือ การทำงานร่วมกับผู้ที่พอดีเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรู้สึกอบอุ่นเป็นมิตรช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่ออาชัยกันคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผู้นำสามารถเพิ่มคุณภาพชีวิตให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนี้

1. การให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เช่น ค่าจ้างเงินเดือนที่สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างความสุข ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของตน รวมทั้งความมั่นคงในด้านการจ้างงาน

2. การสร้างความปลอดภัยในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกมั่นคงความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์ ได้เรียนรู้จากการทำงาน พัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

4. การมีจังหวะชีวิตที่ดี เช่น มีเวลาพักผ่อนกับครอบครัว มีเวลาเป็นส่วนตัว

5. มีความสัมพันธ์ในสังคม เช่น การจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ให้ความช่วยเหลือสังคมที่ด้อยโอกาส ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ ในการรณรงค์กิจกรรมของสังคม จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกที่ดี และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีต่อสังคมและตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเอง รวมทั้งองค์กรด้วย

ธนพรรธ อนุเวช (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด และผลจาก การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากนักทฤษฎีต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายตลอดจนแก้ไขปัญหา ได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี โดยครูสามารถสร้างผลงานที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและตัวเอง ส่งผลให้ครูเกิดความภูมิใจในตนเอง และเกิดแรงจูงใจที่ใช้ประสิทธิภาพของตนในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัดของครู เป็นงานที่น่าสนใจมีความท้าทาย ส่งเสริมต่อความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ครูเกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่และมีความสุข ส่งผลต่อ ความสำเร็จขององค์กรและตนเอง

3. ความก้าวหน้าในหน้าที่ การที่ได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งในการทำงานที่สูงขึ้นอย่างเป็นธรรม ได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองทั้งความรู้ความสามารถ ทักษะทางวิชาชีพ ตลอดจนส่งเสริมให้ครุ่นได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร

4. ความสัมพันธ์ในองค์กร ความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานรวมถึงผู้บังคับบัญชา การร่วมมือปฏิบัติงานข่ายเหลือสนับสนุน เกิดความพึงพอใจในบรรยายกาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและได้รับการยกย่องยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

5. เงินเดือน สวัสดิการและการให้รางวัล การที่ได้รับรายได้ที่เหมาะสมกับภาระงานและความรับผิดชอบ ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ (เบี้ยเลี้ยง) มีความเหมาะสมกับช่วงเวลาที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจที่เป็น เงิน และสิ่งที่ไม่ใช่เงินที่โรงเรียนจะมอบให้แก่ครูมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎเกณฑ์และเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับ

ตาราง 2.3 องค์ประกอบการเสริมสร้างแรงจูงใจ

ตาราง 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบ การเสริมสร้างแรงจูงใจ		ทฤษฎีของ Herzberg (Herzburg, 1959)	ทฤษฎીแรงจูงใจไม่สัมพันธ์ของ McClelland (McClelland, 1961)	ทฤษฎીแรงจูงใจของ อัลเดอร์ฟอร์ช์ (Alderfer, 1969)	ความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970)	ทฤษฎીการบริหารองค์กรอย่างเป็นทางการ ของบาร์นาร์ด (Barnard, 1972)	การดูแลมนต์แกร์ (2555)	นิพนธ์ ศศิธรลสาภา (2560)	ณพวน อามุนด์ (2564)	รวม
6.นโยบายการบริหารงาน	✓				✓					2
7.วิธีการปกครอง ผู้บังคับบัญชา	✓									1
8.ค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์เกื้อกูล	✓				✓	✓	✓	✓	✓	5
9.สภาพการทำงาน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		6
10.ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5

จากตาราง 2.3 ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ทำการเปรียบเทียบความถี่ของข้อมูลจากตารางโดยใช้ฐานนิยม (mode) ประเด็นองค์ประกอบการเสริมสร้างแรงจูงใจ พบร่วมแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมา�ั้น มีความสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzburg, 1959) โดยข้อที่มีการนำเสนอจำนวนมากที่สุดโดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ ความก้าวหน้าในงาน สภาพการทำงานค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ นโยบายการบริหารงาน ความรับผิดชอบ และวิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา

#### 2.1.4 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดังกล่าว ทำให้ทราบว่าวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจของแต่ละทฤษฎีมีความสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzburg (Herzburg, 1959) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นักวิชาการได้กล่าวถึงแรงจูงใจทั้งส่วนที่กล่าวถึงการปฏิบัติงานของครูและการปฏิบัติงานทั่วไป ดังนี้

### 1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

เป็นปัจจัยที่ก่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจนี้กระตุ้นให้เกิดการทำงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้ความต้องการทำงานสำเร็จเกิดความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของบุคลากร ประสบผลสำเร็จ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกทางบวกต่องาน และการปฏิบัติงานจะมีคุณภาพ ดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ ในการทำงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ไฮร์ชเบิร์ก (Herzberg, 1959) กล่าวว่า การที่บุคลากรทำงานได้สำเร็จ บุคลากรจะเกิด แรงจูงใจภายในเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถ ภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง อย่าง ทำงานที่ตนเองมีความสามารถเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ มีผลให้ผู้บุคคลตามปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เป็นปัจจัยที่ทำ ให้บุคคลสนใจตอบความต้องการสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961) กล่าวว่า ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ

มาสโลว์ (Maslow, 1970) กล่าวว่า เป็นความต้องการลำดับขั้นสูงสุด เมื่อคนได้รับ การตอบสนองทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย ด้านสังคม และความมีชื่อเสียงแล้ว ต่อมามีน่านัก คนก็จะเกิดความไม่พอใจได้ ถ้าเขามีความสามารถทำในสิ่งที่ตนต้องการทำ รวมทั้งต้องการให้ชีวิตดีขึ้น มีความก้าวหน้าและทำในสิ่งที่ตนชอบ นอกจากนั้นยังรวมถึงองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น มีความรู้สึกว่า งานที่ทำมีความสำคัญ ท้าทายความสามารถ ความก้าวหน้า หรือมีความสำเร็จมากยิ่ง ๆ ขึ้นไปอีก การที่บุคคลมีความสุขกับการทำงานที่ตนเองทำมากที่สุด เรียกว่า Self-Actualization เช่น นักดนตรีต้องสร้างสรรค์งานดนตรี จิตกรต้องวาดภาพ ครูต้องสอนนักเรียน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ บุคคลอื่น ๆ เป็นต้น ดังนั้นองค์การจึงต้องตอบสนองความต้องการด้านนี้โดยการให้พนักงานมีโอกาส เข้าร่วมการวางแผนงาน มอบหมายงานที่ต้องใช้ทักษะหลากหลาย เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนา ความเจริญก้าวหน้าของตน เป็นต้น

ศิริปัญญา ศรนอกร (2557, หน้า 7) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้ชีวิตการ ทำงานของตนเองและครอบครัวได้รับการตอบสนองเป้าหมายที่ต้องการ การที่ครูสามารถสอนหรือ แก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานและ ส่งผลถึงความก้าวหน้าต่อเนื่องหน้าที่การงานด้วย

อุบลรัตน์ ชุมพันธ์ (2558, หน้า 6) กล่าวว่า การทำงานที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆในการทำงานได้งานที่ปฏิบัติเป็นรูปธรรม ชัดเจนและประเมินผลได้ผู้บังคับบัญชาให้การยกย่องชมเชยมีผลงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน

อรสา เพชรนัย (2560, หน้า 10) กล่าวว่า การที่ครูเกิดสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นส่งผลให้ สามารถทำงานได้สมบูรณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ใน

การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ รู้จักป้องกันปัญหาและแก้ปัญหาต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจ และเกิดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ เป็นแรงกระตุ้นที่จะก่อให้เกิดความเต็มใจในการทำงานต่อ ๆ ไป ได้รับการเปลี่ยนแปลงเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ ได้มีโอกาสรับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีโอกาสศึกษาต่อ อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง

ณัฐุดนัย ไทยกาล (2561, หน้า 15) กล่าวว่า ความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จตามวัตถุประสงค์จนเป็นที่พึงพอใจของตนเอง ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ซึ่งความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุภู่สอนแตกต่างกัน

รุ่งทิวา วิบูลพันธ์ (2562, หน้า 7) กล่าวว่า การที่ข้าราชการครู สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังสามารถให้คำชี้แจงที่ถูกต้องและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเองงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงานสิ่งเกิดความพอใจและภูมิใจผลสำเร็จของงานนั้น

ธนาพรธ อุนิเวช (2564, หน้า 8) กล่าวว่า การที่สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายตลอดจนแก้ไขปัญหา ได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี โดยครูสามารถสร้างผลงานที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและตัวเอง ส่งผลให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและเกิดแรงจูงใจที่ใช้ประสิทธิภาพของตนในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การที่ครูสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน มีความภาคภูมิใจในผลงานที่สำเร็จลุล่วง เกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถและประสิทธิภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบระยะเวลา มีการกำกับติดตาม ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกจากผู้บังคับบัญชา

2. การยอมรับนับถือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือผู้วัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ไฮอร์ชเบิร์ก (Herzberg, 1959) กล่าวว่า การที่บุคคลทำงานได้สำเร็จแล้ว สิ่งหนึ่งที่บุคคลต้องการ คือ การยอมรับจากผู้บริหารการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคม หรือบุคคลอื่น ๆ ให้เกิดความภาคภูมิใจ และมีผลในการกระตุ้นจูงใจที่จะทำงานให้ดีขึ้น ปัจจัยนี้มักจะเกิดควบคู่กับความสำเร็จในการทำงาน

แมคเคลลันด์ (McClelland, 1961) กล่าวว่า ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ต้องการเป็นที่นิยมชมชอบหรือรักใคร่ สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น

มาสโลว์ (Maslow, 1970) กล่าวว่า เป็นความต้องการที่จะเป็นบุคคลที่มีความมั่นใจในตนเอง มีบุคคลยอมรับนับถือ ได้รับการยกย่องจากคนอื่นเมื่อทำงานสำเร็จ ต้องการมีฐานะเด่นทางสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในตนเองและรู้สึกว่าตนมีคุณค่า องค์การสามารถทำให้บุคลากรในองค์การประสบความสำเร็จตามความต้องการนี้ได้ด้วยการให้ความยอมรับ ให้รางวัล ยกย่อง ประกาศชื่อให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน การเลื่อนระดับงาน การเพิ่มคำนำหน้าชื่อ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้เกิดความผูกพัน ความพอดีในการร่วมงานกับหน่วยงาน หากหน่วยงานหรือองค์กรปราศจากแรงจูงใจนี้จะทำให้คนในองค์กรขาดความร่วมมือกัน และทำให้งานด้อยคุณภาพ

วรรัมล ทองเยี้ยม (2558, หน้า 7) กล่าวว่า การที่ได้การยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชือถือ ไว้วางใจในผลงาน หรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือ ก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำติชมติเตียน หรือการกล่าวลงโทษ

ลัดดา พันธุ์ (2559, หน้า 6) กล่าวว่า การที่ข้าราชการครูได้รับการยอมรับนับถือการยกย่องชมเชยและไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เกี่ยวกับผลงานที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในองค์การ

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, หน้า 169) กล่าวว่า ได้รับการยอมรับให้เกียรติจากบุคคลต่าง ๆ มีศักดิ์ศรีในการมีศักดิ์ศรีในการปฏิบัติงาน

อารีย์ หม่องศรี (2560, หน้า 21) กล่าวว่า การเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่องชื่นชม เชือถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือ ก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำติชมติเตียน หรือการกล่าวโทษ

ณัฐดนัย ไทยภาร (2561, หน้า 16) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่องชมเชย และความไว้วางใจ และการให้กำลังใจจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากหน่วยงานอื่น ร่วมยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ตลอดจนส่งผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

รุ่งทิวา วิบูลพันธ์ (2562, หน้า 7) กล่าวว่า การที่ข้าราชการครูได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถ และการทำงาน รวมทั้งการยอมรับความคิดเห็น ตลอดจนการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นด้วย

สรุปได้ว่า การที่ครูได้รับการยอมรับนับถือการยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับผลงานที่ทำได้ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้

ความสามารถในองค์กร ซึ่งเป็นความต้องการที่จะทำให้เป็นบุคคลที่มีความมั่นใจในตนเอง ตลอดจนส่งผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ไฮร์ชเบิร์ก (Herzberg, 1959) กล่าวว่า ความชัดเจนของโครงสร้างงานและกระบวนการทำงานที่บุคลากรทำงานได้รับมอบหมาย ทั้งนี้หากโครงสร้างของงานชัดเจนกระบวนการปฏิบัติงานมีรูปแบบขั้นตอนมาตรฐานที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นในการบริหารงานผู้บริหารต้องตรวจสอบงานในองค์กรในด้านความชัดเจนของโครงสร้างงานแต่ละฝ่าย ระบุเป็นปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนในการทำงาน หากทุกอย่างถูกต้องชัดเจนมีมาตรฐานก็เท่ากับว่าสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรส่วนหนึ่งแล้ว

การดี อันันตนาวี (2555, หน้า 133) กล่าวว่า ตัวงานและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ภารกิจของคนทำงาน ความสำคัญของงาน การกำหนดงานให้ทำและผลที่ได้รับจากการทำงาน จะเป็นตัวกระตุ้นหรือส่งผลให้การทำงานของแต่ละบุคคลในหน่วยงานมีความต้องการหรือไม่ต้องการทำงานนั้น ๆ ต่อไป เช่น งานที่ทำเหมาะกับความรู้ความสามารถของบุคคลหรือไม่ ทำให้มีผลต่อความต้องการหรือแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลด้วย

ธนัชชา ชาสงวน (2558, หน้า 8) กล่าวว่า กระบวนการทำงานที่บุคลากรทำงานได้รับมอบหมายมีรูปแบบ มาตรฐานที่ชัดเจน ความภาคภูมิใจในการงานที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายการทำงานมีการกำหนดวิธีการและเป้าหมายชัดเจน ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถงานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์คิดค้นหาวิธีใหม่ แบบใหม่ ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

วรรรณ เพิ่มทรัพย์ (2558, หน้า 7) กล่าวว่า ความรู้สึกรัก ชอบ ยินดี เต็มใจหรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่เข้าปฏิบัติความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการ ทั้งทางด้านวัสดุและด้านจิตใจ ความรู้สึกภูมิใจที่เกิดขึ้นจากความสำเร็จของงานตลอดจนการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีความสามัคคี เสียสละตลอดจนหัศنةคติที่ดีต่องานและนโยบายการปฏิบัติงาน

รุ่ง larawan บำรุงศรี (2558, หน้า 44) กล่าวว่า งานที่น่าสนใจต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทาย ใช้ความรู้ความสามารถ มีความหลากหลาย หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้จนจบโดยลำพัง รวมทั้งการมอบหมายงานอย่างเป็นธรรม

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, หน้า 169) กล่าวว่า การพิจารณามอบหมายงานที่เหมาะสมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรู้ความสามารถและความต้นดของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นงานที่ใช้คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ เหมาะสมกับทุกเพศทุกวัย

อรสา เพชรนัย (2560, หน้า 10) กล่าวว่า การที่ครูเกิดสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของบุคคล เป็นงานที่น่าสนใจ ส่งเสริมต่อความคิดสร้างสรรค์ ครูจึงเกิดความพึงพอใจ ทั้งในด้านนโยบาย การบริหาร การมอบหมายงาน ระบบการสื่อสาร สิ่งอำนวยความสะดวก และความร่วมมือของบุคลากรเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานนั้นได้ดี มีความสุขและทำงานอย่างเต็มใจ

ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561, หน้า 16) กล่าวว่า การที่ครูผู้สอนมีความรับผิดชอบ มีความท้าทายตรงกับความรู้ความสามารถที่ถนัดและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่มีการกำหนด โดยต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ ท้าทายให้ลงมือปฏิบัติงาน และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

รุ่งทิวา วิบูลพันธ์ (2562, หน้า 8) กล่าวว่า งานที่ทำเป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถน่าสนใจ หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูใช้ความคิดสร้างสรรค์ ได้อย่างเต็มที่ และเป็นงานที่เปิดโอกาสให้สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเองตั้งแต่ตนจนจบ

อนพรธ อนุเวช (2564, หน้า 8) กล่าวว่า งานที่ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของครู เป็นงานที่น่าสนใจมีความท้าทาย ส่งเสริมต่อความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ครูเกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ และมีความสุข ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและตนเอง

สรุปได้ว่า การที่ครูได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของตนเอง เป็นงานที่มีความน่าสนใจ ความท้าทาย ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดแรงกระตุ้นที่ช่วยให้การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง มีการอำนวยความสะดวกในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ เกิดประสบการณ์ในการทำงานและมีความสุข ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความก้าวหน้าของตนเอง

#### 4. ความรับผิดชอบ ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ไฮร์เซเบิร์ก (Herzberg, 1959) กล่าวว่า การได้รับผิดชอบงานของแต่ละบุคคล โดยการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาทั้งนี้บุคลากรต้องได้รับความไว้วางใจมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือคุยควบคุมอย่างใกล้ชิด การที่ผู้บริหารดำเนินการดังกล่าวทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

วรารณ เพิ่มทรัพย์ (2558, หน้า 7) กล่าวว่า ความพอใจอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ยินดีรับผิดชอบกับสิ่งที่ตนปฏิบัติ รวมถึงความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงาน ให้เกิดความสำเร็จตามเวลาที่กำหนด

ธนัชชา ชาสงวน (2558, หน้า 8) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบในการทำงานของตนอย่างเต็มที่ สังคมส่วนรวมและได้รับมอบหมายให้ทำงานอย่างมีอิสรภาพเมื่อโอกาสตัดสินใจแก่ปัญหา ปฏิบัติงานโดยที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาได้ตามระยะเวลาที่กำหนดงานบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายในหน้าที่ที่ความรับผิดชอบสำเร็จทุกครั้ง และมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุง

ลัดดา พันชนัง (2559, หน้า 6) กล่าวว่า การที่ครูมีความสามารถในการแก้ปัญหาหรือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้อย่างเต็มที่

อรสา เพชรนัย (2560, หน้า 10) กล่าวว่า การที่ครูเกิดสิงเร้าหรือแรงกระตุ้นส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจและเต็มความสามารถ มีความสามารถตื่อเรื้อร้น ทุ่มเท เสียสละให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยคำนึงถึงคุณภาพของงาน อีกทั้งยังมีอิสรภาพในการทำงาน มีอำนาจในการตัดสินใจ ไม่ต้องมีการควบคุมจากผู้บังคับบัญชา ทำให้มีความสุขในการทำงาน บรรลุผลสำเร็จตามระยะเวลา และตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

อารีย์ หม่องศิริ (2560, หน้า 7) กล่าวว่า การจัดลำดับของการทำงานได้เอง มีความตั้งใจ ความสำนึกรับผิดชอบต่อตนเอง มีความรับผิดชอบต่อคนอื่น มีความตั้งใจ ความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ในการปฏิบัติงาน

ณัฐนัย ไทยดาวร (2561, หน้า 16) กล่าวว่า ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายงานจากผู้บริหารแล้วเกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จโดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือตรวจสอบแต่อย่างใด และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ตลอดจนแสวงหา วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้งานในหน้าที่ประสบความสำเร็จในเวลาที่กำหนดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น ๆ

ฉัตรชัย แทนทอง (2561, หน้า 8) กล่าวว่า การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ทำงานสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

รุ่งทิวา วิบูลพันธ์ (2562, หน้า 8) กล่าวว่า การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ ท้าทายความรู้ความสามารถ ได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนมีอิสรภาพในการปฏิบัติงาน และมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

สรุปได้ว่า การที่ครูได้ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบงานหรือภาระหน้าที่สำคัญ และเกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับ รวมทั้งมีอำนาจและความอิสรภาพในการแสวงหาวิธีในการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กรในระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา

## 5. ความก้าวหน้าในงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ไฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) กล่าวว่า การทำงานของบุคลากรในแต่ละงานจะสะฟุก ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ และในระยะยาวเมื่อทำงานต่อเนื่องกันไปบุคลากรจะเกิดความก้าวหน้าในงานทั้งสถานภาพและรายได้ หากงานที่บุคลากรทำมีลักษณะดังนี้ บุคลากรจะเกิดแรงจูงใจอย่างทำงาน และการได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้นรวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าในการงานด้วย

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1969) กล่าวว่า เป็นความต้องการจากภายในตัวของบุคคลเพื่อให้มีความก้าวหน้า พัฒนา และเติมเต็มศักยภาพที่ตนมีอยู่ในสถานที่ทำงาน ความพึงพอใจในด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้าจะเกิดผลเมื่อบุคคลที่รับงานมาทำจะดำเนินการเต็มกำลัง ความสามารถที่ตนมีอยู่ รวมทั้งงานนั้นจะต้องสร้างสรรค์ พัฒนาด้านทักษะ และความสามารถใหม่ ๆ ให้กับตนเองด้วย

มาสโลว์ (Maslow, 1970) กล่าวว่า เป็นความต้องการที่จะเป็นบุคคลที่มีความมั่นใจในตนเอง มีบุคคลยอมรับนับถือ ได้รับการยกย่องจากคนอื่นเมื่อทำงานสำเร็จ ต้องการมีฐานะเด่นทางสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในตนเองและรู้สึกว่าตนมีคุณค่า องค์กรสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรประสบความสำเร็จตามความต้องการนี้ได้ด้วยการให้ความยอมรับ ให้รางวัล ยกย่อง ประกาศชื่อให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน การเลื่อนระดับงาน การเพิ่มคำนำหน้าชื่อ เช่น ตำแหน่งทางวิชาการ วุฒิ ให้เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน หรือที่ปรึกษา เป็นต้น

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972) กล่าวว่า โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษและโอกาสได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น สิ่งจูงใจนี้จัดเป็นสิ่งที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ สามารถนำไปปรับใช้กับคนได้หลากหลายรูปแบบโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961) กล่าวว่า ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลที่เหนือกว่าคนอื่นในสังคม ทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจ เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกว่า หากทำสิ่งใดที่เหนือกว่าคนอื่นจะเป็นความภาคภูมิใจ ผู้มีแรงจูงใจ ไฟอำนาจสูงจะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรจุความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่าคนอื่น

ธนัชชา ชาสงวน (2558, หน้า 8) กล่าวว่า ความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามที่นึกคิดและมุ่งหวังเอาไว้ ความคิดริเริ่มบุกเบิก ความรู้ความสามารถที่นำมาพัฒนาศักยภาพของตน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และลักษณะของงานที่ได้รับมองหมายการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้เข้ารับการอบรม สมมนา ศึกษาดูงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ความรู้

ความสามารถที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของตนใน การปฏิบัติงานโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบจากผู้บังคับบัญชา

อุบลรัตน์ ชุมพันธ์ (2558, หน้า 6) การได้รับความยุติธรรมเกี่ยวกับความดีความชอบการเลื่อนขั้นการเลื่อนตำแหน่งการศึกษาต่อการอบรมศึกษาดูงานหรือกิจกรรมที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งและวิชาชีพ

นิพนธ์ ศศิธรเสวากา (2560, หน้า 169) กล่าวว่า การได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความสำเร็จก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับการยอมรับในผลงาน ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นทำให้สภาพดีขึ้นทำงาน ได้รับการยอมรับในสังคม

อรสา เพชรนัย (2560, หน้า 11) กล่าวว่า การที่ครูเกิดสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นส่งผลให้ได้รับการเปลี่ยนแปลงเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การทำงานให้สูงขึ้น ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ ได้มีโอกาสสรับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีโอกาสศึกษาต่อ อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง

ฉัตรชัย แทนทอง (2561, หน้า 8) กล่าวว่า การได้รับการเลื่อนเงินเดือนสูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ประกิจ ขอบรู๊ (2562, หน้า 8) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสนับสนุนช่วยเหลือให้การแนะนำในการทำงานวิจัย ผลงานทางวิชาการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมต่อในระดับที่สูงขึ้น ได้รับโอกาส ความก้าวหน้าทั้งด้านการเลื่อนขั้นวิทยฐานะหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างยุติธรรม ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาดูงาน ฝึกอบรม และพัฒนาความสามารถตามความสนใจ

ธนพรรัตน์ อนุเวช (2564, หน้า 8) กล่าวว่า การที่ได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ในการทำงานที่สูงขึ้นอย่างเป็นธรรม ได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะทางวิชาชีพ ตลอดจนส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้ และประสบการณ์มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร

สรุปได้ว่า การที่ครูได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การทำงานและพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้สูงขึ้น อย่างมีความความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาและได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งได้มีโอกาสในการสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อ อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งตนเองและองค์กร

2. ปัจจัยค้าจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ค้าจุนหรือบำรุงรักษาจิตใจของบุคลากร ให้ทำงาน แต่ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากไม่มีปัจจัยนี้หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร จะส่งผลให้บุคคลในองค์กรนั้นเกิดความไม่ชอบงาน พร้อมทั้งขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. นโยบายการบริหารงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบาย การบริหารงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ไฮร์ชเบิร์ก (Herzberg, 1959) กล่าวว่า บุคลากรจะทำงานได้ปกติหากนโยบายขององค์กร ชัดเจน การบริหารงานเป็นไปตามที่กระบวนการกำหนด ไม่มีการกลั่นแกล้งหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การที่องค์กรมีนโยบายและบริหารงานที่ดี การลงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร เพื่อให้ บุคลากรดำเนินงานได้ถูกต้องในการบริหารงาน ผู้บริหารควรตระหนักในความชัดเจนมั่นคง มีความยุติธรรม หากนโยบายเปลี่ยนแปลงปอยการบริหารงานขาดประสิทธิภาพ บุคลากรจะเกิด ความไม่พึงพอใจอาจเกิดผลเสียต่องค์กรมากมาย

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดขึ้น มีความรู้สึกว่า ตนเป็นคนสำคัญคนหนึ่ง ของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง สมรรถภาพของหน่วยงานซึ่งตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ พوใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ การที่ได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและผู้อื่น รวมทั้ง การได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

ธนัชชา ชาสงวน (2558, หน้า 9) กล่าวว่า ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารงานของ ผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการปฏิบัติงานที่นำไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน แนวทางในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครุภัณฑ์บริการลุเป้าหมายของโรงเรียน หน่วยงานมีนโยบายเป้าหมายและแผนพัฒนาการศึกษา ที่ชัดเจนและเหมาะสม การมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การกำหนดสาย การบังคับบัญชาอย่างชัดเจนแน่นอน นโยบายการบริหารงานมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ หน่วยงานมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบและชัดเจน

ลัดดา พันธุ์นัง (2559, หน้า 7) กล่าวว่า แนวทางการดำเนินงานขององค์การที่มีหลักการ ปฏิบัติที่จะนำองค์การสู่เป้าหมายอย่างชัดเจนโดยการร่วมมือกันวางแผนและประชาสัมพันธ์ให้ บุคลากรทราบล่วงหน้า เพื่อถือปฏิบัตินำไปสู่ความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบ

พยอม เหล็ก (2560, หน้า 6) กล่าวว่า การจัดการและการบริหารงานของสถานศึกษา การติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ระบุเปียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสถานศึกษา

อารีย์ หม่องศรี (2560, หน้า 7) กล่าวว่า ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของ การทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การจัดระบบงานของ ผู้บังคับบัญชา และการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

ณัฐนัย ไทยثار (2561, หน้า 17) กล่าวว่า แนวทางการดำเนินงานที่มีหลักการและ เป้าหมายที่ชัดเจน โดยวางแผนและประชาสัมพันธ์ให้ครุผู้สอนทราบล่วงหน้า อันจะนำไปสู่

ความสำเร็จ ผู้บริหารครรช์แจงแนวทางการปฏิบัติตามนโยบายให้ทราบ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงานเพื่อการร่วมกันรับผิดชอบ ซึ่งทำให้ครูผู้สอนมีแรงใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้เกิดความพึงใจในการปฏิบัติงาน

ฉัตรชัย แทนทอง (2561, หน้า 8) กล่าวว่า ระเบียบ แนวปฏิบัติที่ใช้ในการดำเนินงานให้ไปสู่ป้าหมายขององค์กร

ประกิจ ขอบรร (2562, หน้า 8) กล่าวว่า สถานศึกษามีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามความสามารถ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดโครงสร้างการบริหารและนโยบาย เพื่อให้เกิดความชัดเจนสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและองค์กร

รุ่งทิวา วิบูลพันธ์ (2562, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารจัดการที่ดีและจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีนโยบายเพื่อจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน และความเห็นด้วยของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกับเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การที่ครูได้รับแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ ที่มีหลักการปฏิบัติที่จะนำองค์การสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน มีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดนโยบาย เพื่อให้บุคลากรดำเนินงานได้ถูกต้องในการบริหารงาน ทั้งนี้นโยบายควรมีความยืดหยุ่นปรับใช้ให้เข้าสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ เพื่อเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพต่อผู้เรียนและองค์กรมากที่สุด

2. วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านวิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ไฮร์ซเบิร์ก (Herzburg, 1959) กล่าวว่า ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการ และเทคนิคการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ธนัชชา ชาสงวน (2558, หน้า 9) กล่าวว่า รูปแบบการปฐมนิเทศการควบคุม การแนะนำที่เกี่ยวกับการทำงานที่ผู้บังคับบัญชากระทำการ ทำต่อพนักงาน การวินิจฉัยสั่งการการอบรมหัวหน้าการควบคุมกำกับ นิเทศ ติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถของผู้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมรวมถึงลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา

อุบลรัตน์ ชุณหพันธ์ (2558, หน้า 6) กล่าวว่า ความใกล้ชิด ความเป็นกันเองในการปฏิบัติงานการได้รับความเป็นธรรมความไว้วางใจและสามารถจะทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้ การติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือภาษาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันมีความเข้าใจกันและกันเป็นอย่างดี

พเยาร์ หมอลีก (2560, หน้า 6) กล่าวว่า การควบคุมสั่งการ ตลอดการเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ฉัตรชัย แทนทอง (2561, หน้า 8) กล่าวว่า การสอนงาน การควบคุม ดูแลของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงาน

ณัฐิดนัย ไทยลักษณ์ (2561, หน้า 17) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารกระทำต่อครุผู้สอนเพื่อให้เกิด การทำงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ และมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานที่ มีความเด็ดขาด ที่อยู่ให้คำแนะนำช่วยเหลือและแก้ปัญหาภารกิจการทำงานให้แก่ผู้สอน

ลัดดา พันธนัง (2561, หน้า 7) กล่าวว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ในการสั่งการ การตัดสินใจ การเอาใจใส่การใช้อำนาจ การกำกับติดตามของผู้ใต้บังคับบัญชาโดย ตั้งอยู่ในพื้นฐานความยุติธรรม

รุ่งทิวา วิบูลพันธ์ (2562, หน้า 8) กล่าวว่า ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี มีการมอบหมายงานตรงกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ ละคนอย่างเหมาะสม และให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียม

สรุปได้ว่า การที่ครุภูมิผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการสั่งการ การตัดสินใจมอบหมาย งานแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การแนะนำช่วยเหลือ ควบคุม กำกับ นิเทศติดตามการประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของหน่วยงาน โดยตั้งอยู่ในพื้นฐานความ ยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน พร้อมทั้งสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกือกุล ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้าน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกือกุล ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ไฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) กล่าวว่า บุคลากรจะทำงานได้ปกติหากมีรายได้จาก การทำงานนั้น ยุติธรรมกับสภาพงาน และเพียงพอที่จะใช้จ่ายในครอบครัว รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ที่พัก การรักษาพยาบาล ประกันชีวิต ประกันสังคม ฯลฯ เป็นไปอย่างเหมาะสมหรือการจัดให้ บุคลากรมีรายได้และสวัสดิการที่เหมาะสม เป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร ใน การบริหารงานผู้บริหารต้องดูแลบุคลากรที่มีรายได้น้อย ผู้บริหารอาจช่วยเหลือโดยการจัดหา ทรัพยากรทัตแทนอื่น ๆ ที่จะทำให้ลดค่าใช้จ่ายลง เป็นปัจจัยค้าจุนหนึ่งที่ป้องกันไม่ให้คนเกิด ความไม่พึงพอใจในงาน

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972) กล่าวว่า เงิน สิ่งของ หรือสภาพทางกาย เป็นสิ่งที่สามารถ มอบให้กับบุคคลได้ เป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน เพื่อชดเชยหรือเป็นรางวัลจากการปฏิบัติงาน ให้กับหน่วยงาน สิ่งจูงใจทางวัตถุที่เป็นเงินนั้นมีความสำคัญในการจูงใจให้คนพยายามสร้างงานเพื่อ องค์กร

ธนัชชา ชาส่วน (2558, หน้า 9) กล่าวว่า รายได้ที่รับเป็นประจำและค่าตอบแทนที่ได้รับ และรายได้ที่เกิดจากกิจกรรมอื่น ๆ รายได้จากการทำงานนั้นยุติธรรมกับสภาพงาน และเพียงพอที่จะใช้จ่ายในครอบครัว รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ แรงจูงใจของครูในการคาดหวังที่จะได้รับ รางวัล เช่น ได้รับการยกย่อง ได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น จากการปฏิบัติงาน การได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ ต่อการดำรงชีวิต อยู่ในสังคมอย่างมีความสุขการได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้น การมีสวัสดิการอย่างเพียงพอ เช่น กองทุน สวัสดิการ เงินช่วยเหลือพิเศษ ความเหมาะสมของระบบ เงินบำเหน็จหรือบำนาญข้าราชการ

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, หน้า 169) กล่าวว่า การทำงานที่ได้รับค่าตอบแทนอย่าง เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความทุ่มเทและเสียสละในงานที่ทำ

ณัฐดันย์ ไทยดาหาร (2561, หน้า 16) กล่าวว่า ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน และ ความพึงพอใจในเงินเดือนค่าจ้างที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิต เหมาะสมกับตำแหน่ง และปริมาณ งานที่รับผิดชอบ

ขวัญภัทร ภานุวรรณ (2562, หน้า 6) กล่าวว่า ความพึงพอใจในเงินเดือน และ การได้รับสวัสดิการอื่น ๆ ซึ่งเป็นผลตอบแทนในการทำงาน และมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ

ประกิจ ขอบรู๊ (2562, หน้า 7) กล่าวว่า เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ตามความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย รายได้ปัจจุบันเพียงพอที่จะเลี้ยง ตนเองและครอบครัวได้อย่างมีความสุข การพิจารณาความต้องความชอบปรับขึ้นเงินเดือนและ ขั้นเงินเดือนในแต่ละปีมีความเหมาะสมและเป็นธรรมสำหรับทุกคน เงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ เหมาะสมเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่รับราชการเช่นเดียวกัน มีสวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่นที่ พักอาศัย ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร โบนัสประจำปี และเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา ราชการ รวมทั้งกองทุนกู้ยืมสหกรณ์ออมทรัพย์ครู กทม. เพียงพอเหมาะสมต่อความต้องการ

รุ่งทิวา วิบูลพันธ์ (2562, หน้า 9) กล่าวว่า ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับมีความ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความต้องการของงานที่ได้รับ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้นเป็นที่น่า พึงพอใจของข้าราชการครู

ธนพรธ อันㄨาះ (2564, หน้า 8) กล่าวว่า การที่ครูได้รับรายได้ที่เหมาะสมกับปริมาณงาน และความรับผิดชอบ ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ (เบี้ยเลี้ยง) มีความเหมาะสมกับ ช่วงเวลาที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจที่เป็น เงิน และสิ่งที่ไม่ใช่เงินที่ โรงเรียนจะมอบให้แก่ครูมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมายและกติกาที่ยอมรับ

ธิฟอร์รถ ยะໂກ (2564, หน้า 7) กล่าวว่า ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งที่ รับผิดชอบ เพียงพอต่อการดำรงชีวิตในสภาพการณ์ปัจจุบัน สามารถดำรงชีพเลี้ยงตนเอง และ ครอบครัวได้ การดำเนินการเบิกสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น การเบิกค่ารักษาพยาบาลค่าเล่าเรียนบุตร

มีความสอดคล้องกัน การได้รับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานในพื้นที่เสียงภัยอย่างต่อเนื่อง มีเงินสวัสดิการให้กู้ยืม เมื่อเกิดความจำเป็น สวัสดิการที่ได้รับมีความเท่าเทียมกันกับบุคคลอื่นในองค์กร โดยพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ตลอดจนการชดเชยหรือให้รางวัลกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี

สรุปได้ว่า การที่ครูได้รับค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ตามความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ สิทธิในการلامีความเหมาะสม และการมอบรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่ไม่ใช่เงินจากการปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมาย

4. สภาพการทำงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพการทำงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ไฮร์ชเบิร์ก (Herzberg, 1959) กล่าวว่า สภาพโดยรอบของการทำงานทั่วไปที่เกี่ยวกับหน้าที่การงานที่อาจจะเกิดการการรับกวนทั้งทางกายภาพและทางจิตใจอื่น ๆ หรือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมของสถานที่ทำงานเป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากรในการทำงาน ผู้บริหารต้องค่อยตรวจสอบสภาพการทำงาน สถานที่ทำงานของบุคลากรในองค์กร เมื่อพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไขทันที หากปล่อยปะละเลยจะทำให้บุคลากรหงุดหงิด ไม่ตั้งใจทำงานหรือทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรอันจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

อลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1969) กล่าวว่า ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existing Needs) เป็นความต้องการทางด้านกายภาพกับความต้องการด้านความปลอดภัยด้านวัตถุ ซึ่งก็คล้ายกับการรวมลำดับขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ของ Maslow เข้าด้วยกัน ความต้องการแบบนี้หากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้รับ อีกฝ่ายหนึ่งจะเสียความต้องการนี้ไป

มาสโลว์ (Maslow, 1970) กล่าวว่า เป็นความต้องการระดับพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดของมนุษย์เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอดได้ เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ การพักผ่อน การพั้นสภาพการเจ็บปวดความต้องการทางเพศ เป็นต้น มนุษย์จะดีนรนและหางหาการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้เพียงพอ ก่อนจะมีความต้องการระดับสูงขึ้น การกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการด้านอื่นที่อยู่ในลำดับขั้นสูงกว่านี้จะไม่ได้ผลถ้าบุคคลยังไม่บรรลุความต้องการเหล่านี้ก่อนองค์กรจึงต้องจัดหาสิ่งเหล่านี้ให้บุคลากรในองค์การ เป็นต้นว่า เงินค่าจ้างพื้นฐาน สภาพการทำงานพื้นฐาน เช่น จัดหาเครื่องปรับอากาศเพื่อลดความร้อนภายในห้องทำงาน การบริการสถานที่สำหรับพักผ่อนหรือรับประทานอาหาร เป็นต้น

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972) กล่าวว่า การปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละคน โดยทั่วไปสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนในองค์กร

ทุกประเภทในการปฏิเสธผู้สมัครงานที่ได้รับการฝึกฝนมาจากแนวคิดที่แตกต่างกัน หรือมีทักษะที่แตกต่างกัน

การตี อนันต์นารี (2555, หน้า 133) กล่าวว่า เป็นลักษณะธรรมชาติขององค์กรหรือสภาพการทำงานต่างๆ ในการทำงาน ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมการทำงาน 2 ประการ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมบุคคล เป็นสภาพแวดล้อมที่พบเห็นอยู่เป็นประจำ เช่น เพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานทั้งในกระบวนการทำงานและผลที่ออกมา จะทำให้งานที่ทำออกมาในสภาพที่ดีหรือไม่ดี ตรงตามวัตถุประสงค์ และหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ควบคุมให้งานเป็นไปตามเป้าหมายให้คุณให้โภช ดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง และลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างานก็มีอิทธิพลต่อความสามารถและเสรีภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Action) ได้แก่ ระบบหรือวิธีการให้ความดีความชอบ บรรยายกาศในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญต่อกระบวนการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคล

อุบลรัตน์ ชุมพันธ์ (2558, หน้า 42) กล่าวว่า ปริมาณงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมาย และสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยเหมาะสมสะอาดและมีบรรยายกาศที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงานห้องเรียนอาคารเรียนสื่อการเรียนการสอนห้องประกอบการอุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาพื้นที่มีติดเครื่องให้ความร่วมมือและสนับสนุนในการปฏิบัติงาน

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, หน้า 170) กล่าวว่า บรรยายกาศของสภาพแวดล้อมในการทำงานน่ารื่นรมย์ทำงานในสถานที่สะอาดสบาย มีสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ในการทำงานที่ดี

พญายิ่ง หมอลี (2560, หน้า 6) กล่าวว่าสภาพทั่ว ๆ ไปที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา เช่น อาคารเรียน ห้องปฏิบัติงาน ห้องบริการต่าง ๆ ที่มีความสะอาดสบาย ตลอดจนวัสดุ ครุภัณฑ์ในการบริหารจัดการและปริมาณงานที่สอดคล้องกับช่วงเวลาของการสอนและจำนวนครูมีเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน

ประกิจ ขอบรุ (2562, หน้า 7) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมบรรยายกาศในการปฏิบัติงานสะอาด ถูกสุขลักษณะปราศจากมลพิษต่าง ๆ เหมาะสมกับการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ มีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน บรรยายกาศและสิ่งแวดล้อมภายในห้องเรียนเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน อาคารอยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี มีการแบ่งเป็นสัดส่วนเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีสื่อ อุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยอย่างน้อยความสะอาดใช้ในการเรียนการสอน

รุ่งทิวา วิบูลพันธ์ (2562, หน้า 8) กล่าวว่า สภาพทางกายภาพของสถานศึกษา เช่น แสง เสียง อากาศ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์การทำงาน หรือ

เครื่องมือต่างๆ เหมาะสม และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งลักษณะงานและปริมาณงานที่ได้รับ มีความเหมาะสม

ริพอร์ต ยะໂກ (2564, หน้า 6) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเป็นระเบียบ เรียบร้อยเหมาะสม ถูกสุขลักษณะและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ใน การปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน บรรยายกาศในการปฏิบัติงานมีความเป็นมิตรและเป็น กันเอง จำนวนครุในสถานศึกษามีความเหมาะสมกับปริมาณของงาน มีการจัดระบบตารางชั่วโมงสอน ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานของครุ เพื่อประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่นักเรียนจากการเรียนการสอน ตลอดจนปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่

สรุปได้ว่า การที่ครูมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เกี่ยวกับแสง เสียง อากาศ อุณหภูมิ กลิ่น ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางจิตใจที่เกี่ยวกับ บรรยายกาศ อารมณ์ ความรู้สึกในการทำงานมีความเหมาะสม ความรู้สึกอบอุ่นใจเมื่อได้มาปฏิบัติงาน ไม่มีความกดดันหรือส่งผลให้เกิดความเครียดในขณะทำงาน รวมถึงลักษณะของสิ่งอำนวยความสะดวก ความสะอาดอีน ๆ เกี่ยวกับอาคารเรียน ห้องเรียน อุปกรณ์การทำงาน หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยและช่วยกระตุนการปฏิบัติการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานอีน ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ตามคำสั่งให้เกิดประสิทธิภาพ ปริมาณงานที่สอดคล้องกับชั่วโมงการสอนและจำนวนครูมีเพียงพอแก่ การปฏิบัติงาน

5. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ไฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติหากความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเป็นไปด้วยดี บุคลากรกับบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันก็จะมี ความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่รับผิดชอบ

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1969) กล่าวว่า เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคล อื่น ๆ เช่น หัวหน้างาน เพื่อร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ครอบครัวเพื่อนฝูง และอื่น ๆ Alderfer อธิบายว่าความต้องการนี้จะแสดงออกโดยการแสดงความโกรธและความเป็นมิตร เช่นเดียวกับการ พัฒนาความใกล้ชิด ความอบอุ่น และความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ความต้องการนี้เปรียบได้กับความ ต้องการลำดับ 3 คือ ความต้องการทางสังคมของ Maslow และถ้ามีความต้องการรุนแรงก็จะได้รับ การตอบสนองความต้องการจากคนอื่น ๆ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ดันท์มิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือเชื่ือกันและกัน ซึ่งทำให้เกิดความผูกพัน ความพึงใจในการร่วมงานกับหน่วยงาน หากหน่วยงานหรือองค์กร ปราศจากแรงจูงใจนี้จะทำให้คนในองค์กรขาดความร่วมมือกัน และทำให้

งานด้อยคุณภาพความพึงพอใจของบุคคลที่มีอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร มีความสอดคล้องในการสร้างความสัมพันธ์หรือสามัคคี รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียว ความร่วมมือกันดีในการทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงในการทำงานบุคคลที่แตกต่างกันจะถูกจูงใจด้วยสิ่งที่แตกต่างกันหรือการสมรรถนะของสิ่งจูงใจที่แตกต่างกัน หรือในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน คนเราเน้นมีความประณานาทไม่แน่นอนซึ่งเป็นข้อเท็จจริงหนึ่งที่สะท้อนว่าสิ่งแวดล้อมของพากษาไม่แน่นอนข้อเท็จจริงอีกประการหนึ่งคือ องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถให้สิ่งจูงใจทั้งหมดแก่คนในองค์กรได้ และให้ได้ไม่มากพอ แต่การจูงใจทั้งหมดถูกสร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือในองค์กร

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, หน้า 170) กล่าวว่าการทำงานร่วมกับผู้ที่พอยใจเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรู้สึกอบอุ่นเป็นมิตรช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อพาอาศัยกัน คุณภาพชีวิตในการทำงาน

พเยาร์ หมอลีก (2560, หน้า 6) กล่าวว่า การมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการช่วยให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานแก่ทุกฝ่าย รวมทั้งการให้คำปรึกษา แนะนำซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ตลอดจนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ สามารถร่วมงานและปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกัน

อรสา เพชรนุย (2560, หน้า 45) กล่าวว่า หมายถึง การที่บุคคลเกิดสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นส่งผลให้ได้รับความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือและยอมรับในความรู้ความสามารถให้ปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ ไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้มีโอกาสแสดงความรู้ ความสามารถ ความคิดเห็นและศักยภาพในตนเองจนเป็นที่ยอมรับ ซึ่งการยอมรับนี้อาจอยู่ในรูปแบบการยกย่อง ชมเชย ชื่นชม และแสดงความยินดี

รุ่งทิวา วิบูลพันธ์ (2562, หน้า 7) กล่าวว่า หมายถึง การที่ข้าราชการครูได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน มีการติดต่อสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีกับเพื่อนร่วมงาน

ธนาพรธ อนุราษ (2564, หน้า 8) กล่าวว่า หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับเพื่อนร่วมงานรวมถึงผู้บังคับบัญชา การร่วมมือปฏิบัติงานช่วยเหลือสนับสนุน เกิดความพึงพอใจในบรรยายกาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและได้รับการยกย่องยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

ริพอร์ต ยะໂໂກ (2564, หน้า 6) กล่าวว่า หมายถึง การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรให้มีความสนับสนุนและเป็นกันเอง ช่วยผลักดันให้เกิดความสามัคคี ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม นำมาซึ่งการผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานให้เป็นที่รักใคร่ สามารถปฏิบัติได้ด้วยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน เคารพนับถือกันซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ การยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานเมื่อ

ปฏิบัติงานได้ดีและ มีการรับฟังและเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรียนรู้ร่วมกัน

สรุปได้ว่า การที่ครูได้รับการยอมรับยกย่องเช่นความเชื่อถือ ไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานรวมทั้งผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมถึงผู้บังคับบัญชา ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม มีการติดต่อสัมพันธ์ ทำความเข้าใจ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เกิดความพึงพอใจในบรรยายกาศของการทำงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มในการทำงานในองค์กร

## 2.2 การปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21

### 2.2.1 ทักษะสำหรับครูในศตวรรษที่ 21

ชิมมอนส์ (Simmons, 2013, อ้างถึงใน จินตนา ศิริธัญญารัตน์, 2561, หน้า 13) กล่าวถึงทักษะสำหรับครูในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นศตวรรษที่เข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ได้อย่างง่าย เป็นศตวรรษที่ต้องการจะมากกว่าการเข้าใจทฤษฎีเบื้องต้นทางการศึกษาและการจัดขั้นเรียน แต่คงจะต้องทำงานอย่างร่วมมือกับคนอื่น เพื่อนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าสู่ห้องเรียนและเตรียมนักเรียนออกสู่โลกกว้างใน 7 ทักษะดังนี้

1. การจัดการชั้นเรียน (Classroom management) เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นห้องเรียนที่ให้ความรู้สึกปลอดภัย มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ใช้ร่วมกัน

2. การทำให้บทเรียนมีความสอดคล้องกับชีวิตจริง (Making content relevant) การเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ทำได้ยากกว่าศตวรรษที่ผ่านมา เพราะนักเรียนรับข้อมูลข่าวสาร จากหลายแหล่งทั้งจากโทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ หรือจากเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งโรงเรียนดูจะล้าหลังกว่าเสียอีก ดังนั้นสิ่งที่ท้าทายต่อครูในศตวรรษนี้ก็คือ การทำให้บทเรียนมีความสอดคล้องกับชีวิตประจำวันของนักเรียน ทำให้นักเรียนมีความผูกพันกับการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical thinking) เพื่อพัฒนาการอบรมวิชาการที่นักเรียนสามารถนำไปใช้ได้ตลอดชีวิต ครูจะต้องวางแผนบทเรียนและใช้ยุทธศาสตร์การสอนที่จะทำให้นักเรียนเกิดทักษะการคิดขั้นที่สูงขึ้น (Higher-order reasoning skills) ที่แม่จับการศึกษาไปแล้วก็สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ของสังคมได้

4. ทักษะทางเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งมีวิวัฒนาการใหม่ ๆ ในแต่ละปีที่ผ่านไป แม้แต่เทคโนโลยีทางการศึกษา ครูจะต้องตามให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เหล่านั้น ทั้งเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง

5. ความเป็นสากล (Globalization) เนื่องจากความเป็นโลกเดียวกันและพัฒนาการทางเทคโนโลยีทำให้การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นเพียงไม่กี่นาที ครูจึงจะต้องมีทักษะพัฒนาให้นักเรียนเข้าใจเรื่องของโลก เพื่อความเป็นผู้นำแห่งอนาคตที่มีคุณภาพ

6. ความร่วมมือ (Collaboration) เนื่องจากการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ยังขึ้นอยู่กับการทดสอบมาตรฐานและพัฒนารับผิดชอบของครุครูยังต้องคำนึงถึงมาตรฐานทางการศึกษาของรัฐ ขณะเดียวกันครูจะต้องเน้นหลักความร่วมมือหรือหลักการทำงานเป็นทีม เพื่อให้แน่ใจว่า nักเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน

7. การพัฒนาวิชาชีพ (Professional development) ครูถือเป็นอาชีพที่จะหยุดการเรียนรู้ไม่ได้ จะต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จะต้องมีการปรับปรุงยุทธศาสตร์การสอนและการใช้เทคโนโลยีอยู่เสมอ ต้องเกาะติดกับสถานการณ์ใหม่ ๆ จะต้องมีการพัฒนาวิชาชีพตนเองจากการทำวิจัยจากการสัมมนาหรือจากการอบรม

สรุปได้ว่า ทักษะสำหรับครูในศตวรรษที่ 21 คือ ครูที่เข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำเทคโนโลยีนั้นเข้ามาใช้ในการจัดการศึกษาและเตรียมนักเรียนให้พร้อมในศตวรรษที่ 21 ซึ่งครูจะต้องมีทักษะในการจัดการขั้นเรียนที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วม การจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับชีวิตจริงและสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริง ทำให้นักเรียนเกิดทักษะการคิดขั้นที่สูงสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ครูจะต้องมีความเป็นสากลพร้อมรับกับเปลี่ยนแปลง ต้องทำงานเป็นทีมและเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ปรับปรุงการสอนและการปฏิบัติงานด้วยการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ

### 2.2.2 บทบาทของครูในศตวรรษที่ 21

ฟلامาน (Flamand, 2013, อ้างถึงใน จินตนา ศิริรัตน์, 2561, หน้า 14) เขียนถึงบทบาทของครูในศตวรรษที่ 21 ในลักษณะที่ค่อนข้างประนีประนอมกว่าทัศนะอื่นว่า ในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการยากที่จะทำความเข้าใจถึงบทบาทของครูในแบบมุ่งหนึ่ง ครูถือเป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี มีความรู้พื้นฐานทางคอมพิวเตอร์และมีความล้ำหน้าทางการศึกษา และในอีกแบบหนึ่งครูถือเป็นคนล้าหลัง อันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งเขาเห็นว่าทั้งสองกรณีนั้นมีส่วนไม่ถูกต้อง บทบาทที่ครูควรกระทำคืออย่างคงอุทิศตนให้กับนักเรียนในแนวทางเดิมที่เคยทำมา และขณะเดียวกันก็สอนให้นักเรียนได้เดินทางเข้าสู่โลกแห่งศตวรรษที่ 21 นั้นด้วยโดยมีบทบาทที่สำคัญ 5 ประการดังนี้

- ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี (Emphasis on technology) ซึ่งจากการสอนในศตวรรษที่ 21 ต้องเข้าใจถึงวิธีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ครูต้องสอนนักเรียนโดยใช้คอมพิวเตอร์ การวิจัยทางอินเทอร์เน็ต การเปิดโลกกว้าง ครูแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ มาพัฒนาวิธีการสอนแบบเก่า

2. ยึดเป้าหมายเดิมแต่ด้วยสิ่งใหม่ ๆ เป้าหมายทางการศึกษา yang คงเป็นเรื่องเดิม ยังเป็นเรื่องการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นนักคิดเชิงวิพากษ์ (Critical thinkers) นักเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learners) ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นตัวช่วยอำนวยความสะดวกต่อกระบวนการเรียนรู้ เช่น การใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์เพื่อสร้างความเห็นร่วม หรือการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการวิจัย เป็นต้น

3. ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีการเรียนรู้ (Emphasis on techniques) ครูในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นนักวิจัยที่เด่นล้ำหน้าในเรื่องวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน การนำผลการวิจัยสู่ห้องเรียน เข้าใจในความแตกต่างระหว่างสไตล์การเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ และสามารถกำหนดสไตล์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับนักเรียนของตนเองได้

4. เป็นพี่เลี้ยง (As mentors) ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันที่มีปัญหาต่าง ๆ มากมาย ทั้งความรุนแรง ยาเสพติด และอันตรายอื่น ๆ ครูในศตวรรษที่ 21 จากหน้าที่การสอนแล้วยังจะต้องค่อยเป็นพี่เลี้ยงแนะนำทางชีวิตให้กับนักเรียนได้ด้วย

5. เน้นการกระทำ (Emphasis on action) ครูในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับความท้าทายจากความเป็นโลกกว้าง ครูจะต้องเตรียมนักเรียนเพื่อเข้าสู่โลกที่เป็นจริงให้พร้อมเข้าสู่โลกที่มีพลังที่สามารถสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้กับโลกได้ ครูจะไม่ทำหน้าที่เพียงการถ่ายทอดความรู้แต่จะต้องสร้างจิตสำนึกความเป็นพลเมืองของโลก และกระตุนให้พากเพียรสร้างร่วมอย่างแข็งขัน

สรุปได้ว่า บทบาทของครูในศตวรรษที่ 21 คือ ครูต้องเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเข้าใจถึงวิธีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้เป็นตัวช่วยอำนวยความสะดวกต่อกระบวนการเรียนรู้ เช่น การใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์เพื่อสร้างความเห็นร่วม เป็นต้น และสามารถกำหนดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับนักเรียนของตนเองได้ ทั้งนี้ครูก็ต้องเป็นผู้ที่ค่อยให้คำปรึกษาแนวทางการใช้ชีวิตให้กับนักเรียนทั้งในและนอกห้องเรียน สร้างจิตสำนึกความเป็นพลเมืองของโลก เพื่อให้อยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้ในโลกยุคโลกาภิวัตน์

### 2.2.3 ทักษะการสอนในศตวรรษที่ 21

บาซซานो (Bazzano, 2011, อ้างถึงใน จินตนา ศิริอัญญาภัตน์, 2561, หน้า 15) เขียนถึงทักษะการสอน เป็นสิ่งที่จะทำให้การจัดการเรียนการสอนของครูในอุดมคติแห่งศตวรรษที่ 21 แตกต่างจากครูในยุคก่อน คือ

1. การเป็นผู้เรียนรู้ใหม่ที่จะต้องเปลี่ยนตัวเองเป็นผู้กระทำ (Active) แทนการเป็นผู้รับการกระทำ (Passive) เพื่อเป็นเส้นทางสู่การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learner)

2. การเข้าถึงสารสนเทศ เครื่องมือ และผู้เชี่ยวชาญได้มากmayอย่างที่ไม่เคยเป็นไปได้ในก่อนหน้านี้

3. ความสามารถที่จะสร้างเครือข่ายและทีมกับผู้เรียนอื่นที่มีความสนใจตรงกัน โดยไม่คำนึงถึงวัย สถานที่ หรือประสบการณ์

4. การเกิดขึ้นของฟีลิ่ง ผู้แนะนำ โค้ช ผู้อำนวยความสะดวกหรือที่ปรึกษาทั้งในและนอกสถาบันทางการศึกษา รวมทั้งการริเริ่มระบบนิเวศการเรียนรู้แบบไม่มีชั้นเรียน (Classless learning ecosystem) นอกจากนั้น บาชาโน ได้อ้างอิงงานเขียนของแอนดรู (Andrew Churches) ที่ตีพิมพ์ ในปี 2008 (จินตนา ศิริรัตน์, 2561, หน้า 15) กล่าวถึงคุณลักษณะ 8 ประการ สำหรับการเป็นครูที่มีประสิทธิผลสูงในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. การปรับตัว (Adapting) แม้จะมีความยากในรูปแบบการศึกษาใหม่ที่เน้นการประเมินผล (Assessment-Focused Education Mode) แต่ครูศตวรรษที่ 21 ต้องสามารถปรับหลักสูตรและการสอนในเชิงสร้างสรรค์ ต้องสามารถปรับให้ทั้ง Software และ Hardware ไม่สามารถใช้ได้หากหลักภาษาลุ่มอายุและหลักภาษาความสามารถ และต้องสามารถปรับประสบการณ์การเป็นพลัด อาจจะมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการใช้เทคโนโลยีไม่บรรลุผล แต่ครูเองจะต้องเดินหน้าต่อไป

2. การมีวิสัยทัศน์ (Being visionary) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นครูในยุคปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งจะต้องมองอย่างบูรณาการระหว่างวิชาและหลักสูตร มองเห็นถึงศักยภาพของเครื่องมือ เทคโนโลยีเว็บที่เกิดขึ้น ทำความเข้าใจและจัดกราฟ เพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา นอกจากนั้นครูที่มีวิสัยทัศน์จะเสาะแสวงหาความคิดจากคนอื่นแล้วจินตนาการนำมายังในห้องเรียน

3. ความร่วมมือ (Collaborating) นอกจากให้ความร่วมมือ ครูต้องสามารถนำเครื่องมือ เพื่อความร่วมมือมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับผู้เรียนเป็นความร่วมมือเพื่อการแลกเปลี่ยน (Sharing) การสนับสนุน (Contributing) การทำให้ดีขึ้น (Adapting) และการประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ (Inventing)

4. กล้าคิดกล้าทำ (Taking risk) ศตวรรษที่ 21 มีอะไรให้เรียนรู้อีกมากครูจึงต้องกล้าคิดกล้าทำ กล้าออกนอกกรอบเดิม เพื่ออุทิศตนเพื่อความรู้ของนักเรียน กล้ามีวิสัยทัศน์ถึงสิ่งที่ตนเองต้องการและเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ เพื่อกำหนดเป้าหมายและอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ ว่าใช้จุดแข็งของนักเรียนที่ถือเป็นชาวพื้นเมืองดิจิทอล (Digital natives) ทำความเข้าใจและสร้างสิ่งใหม่ ๆ ยอมให้พากษาสอนกันเอง และให้ความไว้วางใจพากษา

5. การเรียนรู้ (Learning) ศตวรรษที่ 21 คาดหวังให้นักเรียนเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นจะต้องดูดซับประสบการณ์และความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิม ๆ

6. การสื่อสาร (Communicating) ครูในศตวรรษที่ 21 ไม่เรียนรู้เพียงแค่ว่าจะสื่อสาร หรือร่วมมือกันอย่างไร แต่ต้องเข้าใจถึงวิธีการเพื่ออำนวยความสะดวก (Facilitate) ปลุกเร้าใจ (Stimulate) ควบคุม (Control) บรรเทา (Moderate) และบริหารการศึกษาและความร่วมมือ

7. เป็นต้นแบบทางพฤติกรรม (Modeling behavior) ในพฤติกรรมที่เราเองได้คาดหวังจากนักเรียน เป็นต้นแบบในเรื่องความอดทนอดกลั้น ความตระหนักร่องโลก การยอมรับผล การประเมินทั้งจากภายในและภายนอก เป็นต้น

8. การนำ (Leading) ความมีภาวะผู้นำของครู มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ทักษะการสอนในศตวรรษที่ 21 คือ ครูศตวรรษที่ 21 ต้องรู้จักการปรับตัว สามารถปรับหลักสูตรและการสอนในเชิงสร้างสรรค์ จะต้องมองการบูรณาการระหว่างวิชาและหลักสูตร มองเห็นถึงศักยภาพของเครื่องมือ เทคโนโลยีที่เกิดขึ้น ทำความเข้าใจเพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ใช้เทคโนโลยีสร้างความร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อให้เป็นประโยชน์กับผู้เรียน ต้องกล้าคิดกล้าทำ กล้าออกนอกกรอบเดิม ทำความเข้าใจและสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยจากการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการสื่อสารอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของนักเรียน แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีและมีความเป็นผู้นำ

### 2.3 บริบทของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพบริบทของสถานศึกษาได้ดังนี้

#### 2.3.1 ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา

ตั้งอยู่' เลขที่' 53 หมู่' 2 ถนนป่าโทน ตำบลประตูชัย อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13000 หมายเลขโทรศัพท์ 0 3532 2534 หมายเลขโทรศัพท์ 0 3532 2534 โดยใช้พื้นที่และอาคารสำนักงานของโรงเรียนอยุธยาวิทยาลัย คือ อาคารศูนย์ประสานงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (เดิม) และอาคารศุภพิพัฒน์ เป็นสำนักงานชั่วคราวในระยะแรก มีพื้นที่รับผิดชอบคือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีข้อมูลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดังนี้ เป็นจังหวัดหนึ่งในภาคกลางและเป็นเขตเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่สำคัญ โดยมีผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัดมีมูลค่าสูงเป็นอันดับ 3 ของประเทศ และมีประวัติศาสตร์ความเป็นมาที่ยาวนาน เคยมีชื่อเสียงในฐานะเป็นแหล่งปลูกข้าวที่สำคัญ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นจังหวัดที่ไม่มี

อำเภอเมือง มีอำเภอพระนครศรีอยุธยาเป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ชาวบ้านโดยทั่วไปนิยมเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “กรุงเก่า” หรือ “เมืองกรุงเก่า” ห่างจากกรุงเทพมหานครประมาณ 75 กิโลเมตร ประกอบด้วย 16 อำเภอ ดังนี้ อำเภอพระนครศรีอยุธยา อำเภอท่าเรือ อำเภอคลอง อำเภอบางไทร อำเภอบางบาล อำเภอบางปะอิน อำเภอบางปะหัน อำเภอฝักไห่ อำเภอภาชี อำเภอลาดบัวหลวง อำเภอวังน้อย อำเภอเสนา อำเภอบางซ้าย อำเภออุทัย อำเภอมหาราช และ อำเภอบ้านแพرك จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

- ทิศเหนือ ติดต่อกับ จังหวัดอ่างทองและ จังหวัดลพบุรี
- ทิศใต้ ติดต่อกับ จังหวัดนครปฐม จังหวัดนonthaburi และ จังหวัดปทุมธานี
- ทิศตะวันออก ติดต่อกับ จังหวัดสระบุรี
- ทิศตะวันตก ติดต่อกับ จังหวัดสุพรรณบุรี

สภาพทางภูมิศาสตร์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาตั้งอยู่บริเวณที่ราบลุ่มภาคกลางตอนล่างของประเทศไทยห่างจากกรุงเทพมหานคร ทางถนนสายเอเชีย 75 กิโลเมตร ทางรถไฟ 72 กิโลเมตร และทางเรือ 103 กิโลเมตร มีเนื้อที่ประมาณ 2,556.64 ตารางกิโลเมตร นับว่าเป็นจังหวัดที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับที่ 63 ของประเทศไทย และเป็นอันดับที่ 11 ของจังหวัดในภาคกลาง ลักษณะภูมิประเทศ เป็นที่ราบลุ่มน้ำท่วมถึง พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นทุ่งนา ไม่มีภูเขา ไม่มีป่าไม้ มีแม่น้ำไหลผ่าน 4 สาย ได้แก่ แม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำป่าสัก แม่น้ำลพบุรี และ แม่น้ำน้อย รวมความยาวประมาณ 200 กิโลเมตร มีลำคลองใหญ่น้อย 1,254 คลอง เชื่อมต่อกับแม่น้ำเกือบทั่วบริเวณพื้นที่

### 2.3.2 วิสัยทัศน์

“สร้างคนคุณภาพสู่สังคมสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย”

### 2.3.3 พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม รับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา บูรณาการจัดการศึกษา โดยใช้สาระท้องถิ่นเพื่อการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
2. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาเพื่อให้ผู้บริหาร ครุและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะคุณภาพสู่มืออาชีพ
3. ส่งเสริมและสร้างโอกาสแก่ผู้เรียนให้เป็น “คนดี ศรีอยุธยา” เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

### 2.3.4 เป้าประสงค์ (Goal)

1. สถานศึกษาพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีความเป็นพลโลก และหรือมีผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาที่ตอบสนองวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน จริงความเป็นไทย และแข่งขันได้ในเวทีโลก
2. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติชั้นปั้นฐาน (O-Net) ของเขตพื้นที่การศึกษาสูงกว่าระดับประเทศ
3. สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและมีผลการประเมินทั้งภายในและภายนอกระดับดีมากขึ้นไป

### 2.3.5 กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

กลยุทธ์ ที่ 2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน

กลยุทธ์ ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

### 2.3.6 จุดเน้นการดำเนินงาน

#### 1. ด้านผู้เรียน

1.1 ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O-Net สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา หรือสูงกว่าระดับประเทศ

1.2 ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

1.3 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

1.4 ผู้เรียนมีทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ ตามความสามารถ และความถนัด

1.5 ผู้เรียนมีศักยภาพในการแข่งขันระดับสากล

#### 2. ด้านครุและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 ครุจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรม คณิตศาสตร์ (STEM) และภาษาต่างประเทศ (ภาษาที่สาม)

2.2 ครุจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างทักษะพื้นฐานที่เข้มโยงสู่การสร้างอาชีพและการมีงานทำ

2.3 ครุและบุคลากรทางการศึกษามีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรจุวิชาชีพ

2.4 ครุพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยใช้รูปแบบ/วิธีการที่หลากหลาย และฝึกทักษะการคิดแบบมีเหตุผลแบบมีขั้นตอน เน้นทักษะการคิดขั้นสูงผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง

2.5 ส่งเสริมขั้นตอน กำลังใจ และยกย่อง เชิดชูเกียรติ ครูและบุคลากรทางการศึกษา

### 3. ด้านการบริหารจัดการ

3.1 ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยใช้เทคโนโลยีและวัตกรรม

3.2 บริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยใช้สาขาวิชาเขตและเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัดเป็นฐาน

3.3 พัฒนาวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ

3.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ได้มาตรฐาน มีความโปร่งใสปลอดภัยจริตและประพฤติมิชอบ

3.5 พัฒนามาตรฐานการศึกษา และระบบประกันคุณภาพการศึกษา

3.6 ส่งเสริม พัฒนาการจัดสภาพแวดล้อมของหน่วยงานและสถานศึกษา

### 2.3.7 ค่านิยมองค์กร

เขตพะนนครศรี รั้วักสามัคคี มีจิตอาสา พัฒนาสู่ความยั่งยืน

ตาราง 2.4 จำนวนข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพะนนครศรีอยุธยาจำแนกตามอำเภอ

อำเภอ	จำนวน (โรงเรียน)	จำนวน (ครู)
อำเภอพะนนครศรีอยุธยา	4	468 คน
อำเภอบางปะอิน	3	148 คน
อำเภอเสนา	3	115 คน
อำเภอท่าเรือ	2	95 คน
อำเภอวังน้อย	2	72 คน
อำเภอภาชี	1	70 คน
อำเภอฝักไห่	3	56 คน
อำเภออุทัย	2	56 คน
อำเภอหนองคูหง	2	52 คน

ตาราง 2.4 (ต่อ)

อำเภอ	จำนวน (โรงเรียน)	จำนวน (ครุ)
อำเภอบางปะหัน	1	47 คน
อำเภอลาดบัวหลวง	1	38 คน
อำเภอบางไทร	1	28 คน
อำเภอบางซ้าย	1	28 คน
อำเภอบางบาล	1	17 คน
อำเภอปั้นแพรก	1	12 คน
อำเภอมหาราช	1	11 คน
รวม	29 โรงเรียน	1,313 คน

ที่มา : กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพณศรนครศรีอยุธยา ข้อมูล ณ วันที่ 20 ตุลาคม 2565

### 2.3.8 โครงการส่งเสริมชั้นกำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษา

แผนการพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 และแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพณศรนครศรีอยุธยา ได้มีการระบุโครงการที่เกี่ยวข้องกับส่งเสริมชั้นกำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษาของกลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

- โครงการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ระเบียบ กฎหมาย การประกอบอาชีพ ตลอดจนทักษะการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาทุกคน มีวิสัยทัศน์และทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบต่อสังคม และส่วนรวม มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะและประสบการณ์สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คนไทยเป็นคนดีคนเก่ง มีคุณภาพพร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21

2. โครงการพัฒนาผู้บริหาร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ระเบียบ กฎหมาย การประกอบอาชีพ ตลอดจนทักษะ การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ บุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนэрศรีอยุธยาที่เข้ารับการพัฒนาทุกคน มีวิสัยทัศน์และทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะและประสบการณ์ สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คนไทยเป็นคนดีคนเก่ง มีคุณภาพพร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21

3. โครงการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินตำแหน่งการเลื่อนวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามข้อตกลงในการพัฒนา (Performance Agreement : PA) ประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2565 โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ 2) เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ ตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาทุกคน มีความรู้ความเข้าใจกับกฎหมายระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและเลื่อนวิทยฐานะตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21

4. การแข่งขันกีฬาครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พระนэрศรีอยุธยา ปีการศึกษา 2565 โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ 2) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงออกซึ่งความสามารถของตนเองในเชิงทักษะกีฬา และมีความสามัคคีในหมู่คณะ 3) เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเล่นกีฬาอย่างถูกต้องและถูกวิธี ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ 1) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีทักษะทางการกีฬา และก่อให้เกิดความสามัคคี 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสุขภาพกายที่แข็งแรง และสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬาได้รับการส่งเสริมและพัฒนา 4) ทุกฝ่ายที่ให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามโครงการ มีความผูกพันและชื่นชมในผลการดำเนินงาน

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศไทย

การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนราภรณ์ศรีอยุธยา ในครั้งนี้มีงานวิจัยในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องดังนี้

จิตรลดา ศรีจันทร์ดี (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (จังหวัดพระนครศรีอยุธยา) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (จังหวัดพระนครศรีอยุธยา) ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าร่วมกันมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้งสามร่วมกันกำหนดค่าความแปรปรวนของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูได้ประมาณร้อยละ 61 และจากการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่าทุกตัวมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โดยโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้ามีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ

สมชาย ยอดเพชร (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก 2) สร้างแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก และ 3) การตรวจสอบแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มี 2 แนวทางหลัก 5 แนวทางย่อย 2.1) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงินประกอบด้วย 2 แนวทางย่อย โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ 2 วัตถุประสงค์ 2 เป้าหมาย และ 7 วิธีการ 2.2) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินประกอบด้วย แนวทางย่อย 3 แนวทาง โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ 3 วัตถุประสงค์ 10 เป้าหมาย และ 73 วิธีการ 3) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีความเป็นไปได้

ไพรินทร์ บุนศรี (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) แรงจูงใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) คุณภาพผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของครูกับ คุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชณิคเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผลประโยชน์ทาง อุดมคติโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดย ปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ความดึงดูดใจทางสังคม หน่วยงาน สภาพการอยู่ร่วมกันสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุสภาพทางกายภาพ ที่พึงประสงค์ และสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล 2) คุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่ามัชณิค เลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีสุข ภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพ ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ผู้เรียนมีทักษะในการ ทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ผู้เรียนมีทักษะ ใน การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และผู้เรียนมี ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุสมผล 3) แรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกัน

วาสนา ม่วงแนว (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพของข้าราชการครู 2) สร้างรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพของข้าราชการครู และ 3) ประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การรับรู้คุณค่า ศรัทธา และจิตวิญญาณความเป็นครู 2) การมี บทบาท และมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) การมอบหมายหรือ

การกระจายงานที่มีความสำคัญให้แก่บุคลากร 4) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ร่วมงานในทุกระดับ 5) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเน้นคุณค่าการทำงานร่วมกันเป็นทีม 6) การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยในชั้นเรียน 7) การนิเทศบุคลากรอย่างมีขั้นตอนเป็นระบบ และต่อเนื่อง 8) การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้และ 9) การสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ขั้นตอนที่ 3 ผลจากการประเมินความคิดเห็น ต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดย ภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมากที่สุด

จุติพร จินาพันธ์ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจของครูในโรงเรียน 2) ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน จากตัวแปรด้านแรงจูงใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน และเงินเดือน 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียง ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบาง

สิริพร ยศอนนารกุล (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจให้สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนวังน้ำเย็นวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 การวิจัยนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจให้สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวังน้ำเย็น วิทยาคม 2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจให้สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวังน้ำเย็นวิทยาคม จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษาและอายุงาน 3) เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจให้สัมฤทธิ์ใน การปฏิบัติงานของครู โรงเรียนวังน้ำเย็นวิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับแรงจูงใจให้สัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนวังน้ำเย็นวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบร้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านทักษะการจัดการระบบงาน ด้านความมีเอกลักษณ์ ด้านความต้องการทราบผลการตัดสินใจและด้านความกล้าเสี่ยงพอดูมควร ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจให้สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวังน้ำเย็น

วิทยาคณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และ จำแนกตามอายุงาน โดยรวมแตกต่างกัน 3) แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจให้สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของครู โรงเรียนวังน้ำเย็นวิทยาคณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ของ ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถหรือมอบตำแหน่งใหม่ในการปฏิบัติงาน การมอบรางวัล จัดให้มีการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงาน ควรจัดการประชุมทีมงาน เพื่อปรึกษาวางแผน ก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจให้สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานได้

พรณิกา รุจิวนิชย์กุล, นพรัตน์ ชัยเรือง และวนันต์ ทิพย์มาศ (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับ จากมากไปน้อย คือ ด้านความมั่นคงของหน้าที่การทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านได้รับ การยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการทำงานและด้านความก้าวหน้า 2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไป น้อย คือ รายได้ ระดับการศึกษา อายุ และวิทยฐานะ

ชนพรรช อนุเวช (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด การวิจัยนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด 2) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างเสริม แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีความคิดเห็นต่อ สภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็น ในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้าน ความสัมพันธ์ในองค์กร 2) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 3) ด้านเงินเดือน สวัสดิการและการให้รางวัล 4) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 5) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ 2) แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร 2) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 3) ด้านเงินเดือน สวัสดิการ และการให้รางวัล 4) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 5) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ ทั้ง 5 ด้านมี

แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุภูมิทั้งสิ้น 30 แนวทาง โดยรวมมีความหมายอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

สุจารา สถาปันแก้ว (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกุลครุ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุ 2) ศึกษาระดับประสิทธิผลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุกับประสิทธิผลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 4) ค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุที่มีผลต่อประสิทธิผลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 5) หาแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุที่เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีของประสิทธิผลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกุลครุ ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุ เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีต่อประสิทธิผลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครุ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือ นโยบายและการบริหาร ความรับผิดชอบ และเงินเดือนและค่าตอบแทน มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm .39809$  สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การทดด้อยพหุคุณในรูปค่าแหนดิบและค่าแหนดมาตรฐานได้ดังนี้  $Y' = 1.458 + .122(X_5) + .206(X_{10}) + .152(X_9) + .076(X_2) + .101(X_3)$   $Z' = .168(Z_5) + .229(Z_{10}) + 0.171(Z_9) + .126(Z_2) + .126(Z_3)$  5) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครุ ที่ควรได้รับการพัฒนา มี 3 ด้านที่สำคัญ ดังนี้ 5.1 นโยบายและการบริหาร คือ ผู้บริหารควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายร่วมกัน ให้ครุทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานที่กำหนดไว้ ผู้บริหารควรมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จผลตามที่ตั้งไว้ 5.2 ความรับผิดชอบ คือ ผู้บริหารควรมีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร มีการนิเทศครุใหม่ ให้เข้าใจในทิศทางของงานและบทบาทหน้าที่สำคัญของตนเอง 5.3 เงินเดือนและค่าตอบแทน คือ ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานดูจากความรับผิดชอบในการทำงานในแต่ละตำแหน่ง และลักษณะความยากง่ายของงานพิจารณาความดีความชอบ ที่ขัดเจน เป็นรูปธรรมและเป็นธรรม

สรุปได้ว่า แรงจูงใจของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ โดยภาพรวมแรงจูงใจของครุและบุคลากรปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ซึ่งขวัญกำลังใจจะมีความแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับเพศ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ที่ตั้งในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา ซึ่งก็ทำ

ให้ผู้บริหารแต่ละสถานศึกษาจะมีการหาเทคนิคและแนวทางในการเสริมสร้างขวัญกำลังให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาของตนตามสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษา

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ในครั้งนี้มีงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องดังนี้

เซนิโอลิดา (Seniwolida, 2013) ได้ศึกษาแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมในเมืองทามาเล ประเทศกานา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อ แรงจูงใจและความพึงพอใจของครู และปัจจัยที่ทำให้ต้องออกจากวิชาชีพครูขนาดตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม 178 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐ 7 แห่งในเขตทามาเล ซึ่งมีผู้ชาย 143 คนและครูหญิง 35 คน ผลการศึกษาพบว่า เงินเดือน สภาพการทำงานแรงจูงใจ ค่ารักษายาบาล ความปลอดภัย การได้รับยอมรับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความก้าวหน้า วินัยของนักเรียน นโยบายของโรงเรียน และสถานภาพ เป็นปัจจัยหลัก 10 ประการที่กระตุ้นให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือลาออกจากงาน

อิลคาย อซาเซากุ (Ilkay Abazaoglu, 2016) ศึกษาเรื่อง บทบาทของขวัญและกำลังใจ ครูที่มีต่อนักเรียนความสำเร็จด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์: ผลการวิจัยจากสิงคโปร์ญี่ปุ่น พินแลนด์ และตุรกี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์) ของนักเรียนกับขวัญกำลังใจของครูในประเทศไทยสิงคโปร์ ญี่ปุ่น พินแลนด์ และตุรกีเป็นอย่างไร โดยใช้ข้อมูล PISA 2012 และข้อมูล TIMSS 2011 ผู้วิจัยใช้สถิติพรรณนาและแบบจำลองเชิงเส้นแบบลำดับชั้น (HLM) เพื่อศึกษาผลกระทบของคุณภาพขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจของครูวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยรายได้แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพของครู ในขณะที่ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของครูโดยทั่วไปมีผลในเชิงบางตามข้อมูลทั้ง PISA และ TIMSS

มูร์เตดโจ และ ซูฮารนิงสิห์ (Murtedjo and Suharningsih, 2017) ศึกษาเรื่องบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรับและตรวจสอบบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสำรวจ งานวิจัยนี้เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ โดยวิเคราะห์จากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าของ Likert ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญระหว่างวัฒนธรรมองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของครู ค่าสัมประสิทธิ์เป็นค่าบวก ซึ่งหมายความว่าสิ่งที่วัฒนธรรมองค์กรดีขึ้นจะนำไปสู่

ผลการปฏิบัติงานของครูที่ดีขึ้น และในทางกลับกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ดีน้อยลงจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของครุลดลง

โนห์มัต ชาเรฟ และประยูนิงตยาส อังเกอร์ วร์ดา尼 (Mohamad Syarif and Prayuningtyas Angger Whardani, 2017) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจไฝ่สัมฤทธิ์และความสามารถทางวิชาชีพเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในช่วงกลาง ผลการวิจัยพบว่า 1) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างแรงจูงใจไฝ่สัมฤทธิ์และผลการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ 0.961 2) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความสามารถทางวิชาชีพและการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.979 3) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างแรงจูงใจไฝ่สัมฤทธิ์และสมรรถนะวิชาชีพครู (พิจารณาร่วมกัน) กับการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.982 และมีส่วนร่วมของ 96.4%.

แอล. เอ็มโบเวนี (L. Mbowni, 2022) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาวัญญาณกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีวัญญาณกำลังใจต่ำ เกิดจากปัจจัยด้านบรรยายกาศของโรงเรียน เช่น กิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพที่ไม่เหมาะสม ความรุนแรงในโรงเรียน รวมถึงการขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในกิจกรรมของโรงเรียน การศึกษานี้เน้นประเด็นเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อวัญญาณกำลังใจของครูและช่วยให้เข้าใจสภาพของวัญญาณกำลังใจของครู การศึกษานี้มีข้อเสนอแนะว่าควรให้ความสนใจกับการส่งเสริมวัญญาณกำลังใจของครู เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย และยังช่วยให้ครูมีทัศนคติที่ดีและมีความสุขในการทำงาน

สรุปได้ว่า แรงจูงใจของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ มาจากทั้งด้านผู้บริหาร ด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ด้านความสัมพันธ์ และด้านการวางแผน การดำเนินการและการควบคุม การทำงานขององค์กร ด้านความอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านสวัสดิการครู บรรยายกาศในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงไปยังผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งเมื่อครูมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นก็จะส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นตามไปด้วย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนราชนครศรีอยุธยา โดยศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนราชนครศรีอยุธยา โดยดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนราชนครศรีอยุธยา

3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2) การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.2 ขั้นตอนที่ 2 นำเสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนราชนครศรีอยุธยา

3.2.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2) การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พระนครศรีอยุธยา

### 3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากร ที่ใช้ในการศึกษารังนี้ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ปีการศึกษา 2565 จำนวนโรงเรียน 29 โรงเรียน จำนวนประชากรทั้งหมด 1,313 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ปีการศึกษา 2565 จำนวนโรงเรียน 29 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 307 คน ซึ่งการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้สูตรของทาโร ยามาเน (Yamane, 1973, อ้างถึงใน รุ่งทิวา วิบูลพันธ์, 2562, หน้า 43) และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ ดังนี้

#### 2.1 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้สูตรของทาโร ยามาเน

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ  $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  แทน ขนาดของประชากร

$e$  แทน ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (0.05)

เมื่อแทนค่า จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$n = \frac{1313}{1 + 1313(0.05)^2}$$

$$n = 306.59$$

ดังนั้น เมื่อปัจจุบันเป็นจำนวนเต็มขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ 307 คน

#### 2.2 การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ

2.2.1 แบ่งชั้นตามอำเภอของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 16 อำเภอ ซึ่งนำมาใช้ทุกอำเภอ

2.2.2 แบ่งชั้นตามโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พระนครศรีอยุธยา จำนวน 29 โรงเรียน ตามแต่ละอำเภอในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

2.2.3 คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการในแต่ละโรงเรียน ผู้วิจัยได้คำนวณโดยใช้การสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรได้ผลการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของแต่ละโรงเรียน ดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พระนครศรีอยุธยาจำแนกตามอำเภอ

อำเภอ	โรงเรียน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
อำเภอ	อยุธยาวิทยาลัย	200	47
พระนครศรีอยุธยา	จอมสุราษฎร์อุปถัมภ์	146	34
	อยุธยานุสรณ์	110	26
	ปากกรานพิทยา	12	3
อำเภอบางปะอิน	บางปะอิน “ราชานุเคราะห์ ๑”	106	25
	บางปะอิน	26	6
	อุดมศีลวิทยา	16	4
อำเภอเสนา	เสนา “เสนาประสิทธิ์”	93	22
	สาคลีวิทยา	11	3
	ลาดงาประชาบำรุง	11	2
อำเภอท่าเรือ	ท่าเรือ “นิตยานุกูล”	82	19
	โรงเรียนท่าหลวงวิทยาคม	13	3
อำเภอวังน้อย	วิเชียรกลินสุคันธอุปถัมภ์	40	9
	วังน้อย (พนมยงค์วิทยา)	32	7
อำเภอภาชี	ภาชี “สุนทรವิทยาනුගූල”	70	16
อำเภอพักไห่	พักไห่ “สุทธาประมุข”	31	7
	วัดโพธิ์พักไห่ (เวชพันธุ์อนุสรณ์)	15	4
	ลาดชะโಡสามัคคี	10	2
อำเภออุทัย	อุทัย	44	10
	หนองน้ำสัมภิทยาคม	12	3
อำเภอนครหลวง	นครหลวง “อุดมรัชต์วิทยา”	33	8
	ท่าช้างวิทยาคม	19	4
อำเภอบางปะหัน	บางปะหัน	47	11
อำเภอลาดบัวหลวง	ลาดบัวหลวงไฟโรจน์วิทยา	38	9

ตาราง 3.1 (ต่อ)

อำเภอ	โรงเรียน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
อำเภอบางไทร	บางไทรวิทยา	28	7
อำเภอบางซ้าย	บางซ้ายวิทยา	28	7
อำเภอบางบาล	บางบาล	17	4
อำเภอบ้านแพرك	บ้านแพร์กประชาสรรค์	12	3
อำเภอท่าราช	มหาราช "ประชาณิมิต"	11	3
รวม	29 โรงเรียน	1,313 คน	307 คน

ที่มา : กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา ข้อมูล ณ วันที่ 20 ตุลาคม 2565

### 3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจาก การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศัตรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check-List) จำนวน 3 ข้อได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศัตรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิเศษนครศรีอยุธยา จำนวน 49 ข้อ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ คือ 1) ความสำเร็จในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ 2) การยอมรับนับถือ จำนวน 4 ข้อ 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ จำนวน 6 ข้อ 4) ความรับผิดชอบ จำนวน 3 ข้อ 5) ความก้าวหน้าในงาน จำนวน 5 ข้อ 6)นโยบายการบริหารงาน จำนวน 7 ข้อ 7) วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา จำนวน 5 ข้อ 8) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล จำนวน 4 ข้อ 9) สภาพการทำงาน จำนวน 5 ข้อ 10) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จำนวน 5 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดตัวเลือกไว้ 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ให้น้ำหนักคะแนนตามแนวทางการสร้างเครื่องมือของลิโคร์ท (Likert) ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก  
 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย  
 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 2. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พระนครศรีอยุธยา มีขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

2.1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พระนครศรีอยุธยา จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบเป็นแนวความคิด แล้วสร้างแบบสอบถามภายใต้กรอบแนวคิด

2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามประเภทต่าง ๆ จากเอกสาร ตำรา และแบบสอบถามจากการวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

2.3 กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย รวมถึงศึกษาองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ประเด็น เนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถาม ที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 มาเป็นกรอบ

2.4 กำหนดรูปแบบข้อคำถามโดยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ส่วนสภาพปัจจุบัน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

2.5 ร่างแบบสอบถาม เรื่อง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 ที่มีเนื้อหาตามกรอบการวิจัย ตรวจสอบความถูกต้อง การใช้ภาษาที่ชัดเจนไม่คลุมเครือแล้วปรับปรุงแก้ไข ก่อนเสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะ อีกครั้ง

2.6 นำเครื่องมือที่อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาค่าตัวชี้นิความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามโดยได้กำหนดค่าความสอดคล้องในระดับ 0.50 ขึ้นไปถือว่าใช้ได้ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ตามเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

2.6.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หรือสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.6.2 ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาหรือสถานศึกษา

2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้ค่า IOC 0.60 – 1.00 จำนวน 49 ข้อ ไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถามกับครูโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

2.8 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลfa (Alpha Coefficient) ของ cronbach (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันอยู่ที่ .982 สภาพที่พึงประสงค์อยู่ที่ .984 และภาพรวมทั้งฉบับอยู่ที่ .982

2.9 จัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จำกัดมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เพื่อขออนุญาตและอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง หนังสือเลขที่ อว. 0629.9 / ว164 ลงวันที่ 14 มีนาคม 2566

2. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์และแบบสอบถาม จัดส่งไปยังสถานศึกษา จำนวน 29 แห่ง ด้วยตนเอง ในระหว่างวันที่ 17-23 เมษายน พ.ศ. 2566

3. ดำเนินการติดตามและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ในระหว่างวันที่ 23 มีนาคม- 14 เมษายน พ.ศ. 2566 หากพบว่าโรงเรียนยังไม่ได้ทำแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอีกครั้งผ่านทางงานธุรการของโรงเรียนด้วยตนเอง ซึ่งได้รับการตอบกลับมาทั้งสิ้น 307 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 3.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำข้อมูลการตอบแบบสอบถามที่ได้ทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ จากนั้น นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชุม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 120)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีการเสริมสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีการเสริมสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีการเสริมสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีการเสริมสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีการเสริมสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3 วิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร  $PNI_{modified}$  ของ สุวิมล ว่องวนิช (สุวิมล ว่องวนิช, 2550 อ้างอิงใน ธนพรธ อนุเวช, 2564, หน้า 86)

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

I (Important) หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น (สภาพที่พึงประสงค์)

D (Degree of success) หมายถึง สภาพที่เป็นจริง (สภาพปัจจุบัน)

## 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ "ได้แก่"

2.1.1 ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา โดยการหาค่า IOC

2.1.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์效ผลฟ้าของ cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient)

2.2 สถิติพื้นฐาน "ได้แก่" ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.2 ขั้นตอนที่ 2 นำเสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา

### 3.2.1 ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารการศึกษา โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 7 คน คือ 1) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน โดยมีคุณสมบัติ คือ มีวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไปทางการศึกษา และปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน โดยมีคุณสมบัติ คือ มีวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไปทางการศึกษาและมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี มีผลงานโดดเด่นและมีรางวัล

ด้านการบริหารสถานศึกษา และ 3) นักวิชาการศึกษา จำนวน 2 คน โดยมีคุณสมบัติ คือ มีวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไปและประสบการณ์สอนในระดับอุดมศึกษาสาขาวิชาบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี

### 3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ที่พัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นในชั้นตอนที่ 1 โดยจัดลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็นของประเด็นคำถามแต่ละองค์ประกอบและนำข้อที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด 1 ข้อจากแต่ละองค์ประกอบ มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา

### 2. การสร้างเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์ การสร้างแบบสัมภาษณ์แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 มีขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาแนวคิด หลักการ พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำมาประกอบเป็นแนวความคิดแล้วสร้างแบบสัมภาษณ์

2.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ ให้สอดคล้องและครอบคลุมความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21

2.3 ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ และนำร่างแบบสัมภาษณ์แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.4 จัดทำلبับสมบูรณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วถูกต้องครบถ้วนไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 3.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์ หนังสือเลขที่ อว.0629.9 / ว 305 ลงวันที่ 21 พฤษภาคม 2566

2. ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อและขอสัมภาษณ์ระหว่างวันที่ 25 พฤษภาคม – 14 กรกฏาคม 2566 โดยการไปสัมภาษณ์ด้วยตนเองที่โรงเรียน จำนวน 3 คน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาพิชิตครรศรีอยุธยา จำนวน 2 คน การสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ จำนวน 2 คน และ การสัมภาษณ์ผ่านระบบออนไลน์ 1 คน

### 3.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิชิตครรศรีอยุธยา ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลนำจัดหมวดหมู่วิเคราะห์และสังเคราะห์ ประเด็นที่กำหนด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 2) นำเสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลโดยแบ่งเป็น 3 ตอนตามลำดับต่อไปนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าตัวชนีความต้องการจำเป็นของ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21
- 4.3 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดลัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{x}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน ภาพรวมสภาพปัจจุบัน
I	แทน ภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์
PNI <sub>modified</sub>	แทน ค่าตัวชนีความต้องการจำเป็น

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา จำนวน 307 คน จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน วิเคราะห์โดยใช้ความถี่และร้อยละ แสดงรายละเอียดในตาราง 4.1

ตาราง 4.1 ความถี่และร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
1.1 ชาย	121	39.41
1.2 หญิง	186	60.59
รวม	307	100.00
<b>2. วุฒิการศึกษา</b>		
2.1 ปริญญาตรี	245	79.81
2.2 ประกาศนียบัตรบัณฑิต (วิชาชีพครู)	13	4.23
2.3 ปริญญาโท	47	15.31
2.4 ปริญญาเอก	2	0.65
รวม	307	100.00
<b>3. ประสบการณ์ทำงาน</b>		
3.1 ต่ำกว่า 5 ปี	130	42.35
3.2 5 – 20 ปี	109	35.50
3.3 21 ปี ขึ้นไป	68	22.15
รวม	307	100.00

จากตาราง 4.1 พบร่วม สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 60.59 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 79.81 มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 42.35

4.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพระนราชนครศรีอยุธยา ดังแสดงในตาราง 4.2 ถึง ตาราง 4.12

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษ ที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนราชนครศรีอยุธยาในภาพรวม

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			ความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )
	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ		ระดับการ เสริมสร้าง	ระดับการ แรงจูงใจ			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	แรงจูงใจ		
1. ความสำเร็จในการทำงาน	4.45	0.52	มาก	4.74	0.41	มากที่สุด	0.06
2. การยอมรับนับถือ	4.37	0.63	มาก	4.65	0.50	มากที่สุด	0.07
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.37	0.62	มาก	4.69	0.48	มากที่สุด	0.07
4. ความรับผิดชอบ	4.43	0.60	มาก	4.70	0.47	มากที่สุด	0.06
5. ความก้าวหน้าในงาน	4.31	0.65	มาก	4.62	0.53	มากที่สุด	0.07
6. นโยบายการบริหารงาน	4.33	0.68	มาก	4.67	0.50	มากที่สุด	0.08
7. วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา	4.23	0.78	มาก	4.65	0.54	มากที่สุด	0.10
8. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกื้อกูล	4.32	0.71	มาก	4.69	0.49	มากที่สุด	0.09
9. สภาพการทำงาน	4.29	0.65	มาก	4.69	0.49	มากที่สุด	0.09
10. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.41	0.60	มาก	4.71	0.47	มากที่สุด	0.07
ภาพรวม	4.35	0.58	มาก	4.68	0.44	มากที่สุด	0.08

จากตาราง 4.2 พบว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.58) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความสำเร็จในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.52) รองลงมา คือ ความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.60) และน้อยที่สุด คือ วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.78) สภาพที่ พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.44) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความสำเร็จในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.41) รองลงมา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $\bar{X} =$

4.71, S.D. = 0.47) และน้อยที่สุด คือ การยอมรับนับถือ ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.50) และวิธีการปักครองผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.54)

และความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) มีค่าเท่ากับ 0.08 โดยองค์ประกอบที่มีค่าตัวชี้ความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ วิธีการปักครองผู้บังคับบัญชา (PNI<sub>modified</sub> = 0.10) รองลงมา คือค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อぐล (PNI<sub>modified</sub> = 0.09) และสภาพการทำงาน (PNI<sub>modified</sub> = 0.09)

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าตัวชี้ความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบความสำเร็จในการทำงาน

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	
1. การปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.46	0.61	มาก	4.76	0.47	มากที่สุด 0.07
2. การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้	4.46	0.60	มาก	4.72	0.49	มากที่สุด 0.06
3. ภาระที่มีแรงจูงใจและภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.47	0.65	มาก	4.71	0.51	มากที่สุด 0.05
4. การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	4.55	0.59	มากที่สุด	4.79	0.43	มากที่สุด 0.05
5. การได้รับการกำกับติดตามช่วยเหลืออำนวยความสะดวกจากผู้บังคับบัญชา	4.31	0.76	มาก	4.70	0.53	มากที่สุด 0.09
ภาพรวม	4.45	0.53	มาก	4.74	0.41	มากที่สุด 0.06

จากตาราง 4.3 พบร่วมกัน การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบความสำเร็จในการทำงาน มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.53) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.59) รองลงมา คือ การมีแรงจูงใจและภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.65) และน้อยที่สุด คือ การได้รับการกำกับติดตาม ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.76)

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.41) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.43) รองลงมา คือ การปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = 0.46) และน้อยที่สุด คือ การได้รับการกำกับติดตาม ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.53)

และความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.06 โดยข้อที่มีค่าตัวชนิดความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) สูงที่สุด คือ การได้รับการกำกับติดตาม ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกจากผู้บังคับบัญชา ( $PNI_{modified} = 0.09$ )

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าตัวชนิดความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบการยอมรับนับถือ

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			ความ ต้องการ จำเป็น ( $PNI_{modified}$ )
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	
			มาก			มาก	
1. การได้รับการยอมรับ จากผู้บังคับบัญชาในการ ปฏิบัติงาน	4.43	0.67	มาก	4.69	0.52	มากที่สุด	0.06
2. การได้รับการยกย่องเชิญ ในผลงานจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	4.31	0.71	มาก	4.64	0.56	มากที่สุด	0.08

ตาราง 4.4 (ต่อ)

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ			
			$\bar{X}$	S.D.			
3. การได้รับการยกย่องเชิง ในความรู้ความสามารถจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ร่วมงาน	4.39	0.70	มาก	4.64	0.57	มากที่สุด	0.06
4. การเกิดความมั่นใจใน ตนเองจากการได้รับการยก ย่องเชิงจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	4.34	0.69	มาก	4.65	0.55	มากที่สุด	0.07
ภาพรวม	4.37	0.63	มาก	4.65	0.51	มากที่สุด	0.07

จากตาราง 4.4 พบร่วมกันว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบการยอมรับนับถือ มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.63) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.67) รองลงมา คือ การได้รับการยกย่องเชิงในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.70) น้อยที่สุด คือ การได้รับการยกย่องเชิงในผลงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.71)

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.51) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.52) รองลงมา คือ การเกิดความมั่นใจในตนเองจากการได้รับการยกย่องเชิงจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.55) น้อยที่สุด คือ การได้รับการยกย่องเชิงในผลงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.64$ , S.D. = 0.56) และการได้รับการยกย่องเชิงในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.64$ , S.D. = 0.57)

และความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.07 โดยข้อที่มีค่าตัดชนิดความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การได้รับการยกย่องเชิงในผลงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (PNI<sub>modified</sub> = 0.08)

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			ความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )	
	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ		$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	$\bar{X}$		
	$\bar{X}$	S.D.						
1. การได้รับมอบหมายงานที่ ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัด	4.38	0.74	มาก	4.71	0.50	มากที่สุด	0.07	
2. การได้ปฏิบัติงานที่มีความท้า ทาย น่าสนใจ และส่งเสริมให้ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.33	0.67	มาก	4.65	0.57	มากที่สุด	0.07	
3. การได้รับการอำนวย ความสะดวกในการทำงาน	4.28	0.84	มาก	4.63	0.64	มากที่สุด	0.08	
4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ต่าง ๆ ในงานที่ปฏิบัติ	4.35	0.78	มาก	4.68	0.56	มากที่สุด	0.07	
5. การปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง ได้ด้วยตนเองเป็นอย่างดี	4.53	0.62	มากที่สุด	4.77	0.48	มากที่สุด	0.05	
6. งานที่ได้รับ ทำให้เกิดการ เพิ่มพูนทักษะประสบการณ์และ มีความสุขในการทำงาน	4.38	0.70	มาก	4.70	0.53	มากที่สุด	0.07	
ภาพรวม	4.37	0.62	มาก	4.69	0.48	มากที่สุด	0.07	

จากตาราง 4.5 พบว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.62) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยตนเองเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.62) รองลงมา คือ การได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.77) และ งานที่ได้รับทำให้เกิดการเพิ่มพูนทักษะประสบการณ์และ

มีความสุขในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.70) น้อยที่สุด คือ การได้รับการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.84)

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.48) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยตนเองเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.48) รองลงมา คือ การได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความสนใจ ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.50) น้อยที่สุด คือ การได้รับการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.64)

และความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.07 โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การได้รับการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ( $PNI_{modified} = 0.08$ )

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบความรับผิดชอบ

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			ความ ต้องการ จำเป็น ( $PNI_{modified}$ )
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	
1. การได้รับมอบหมายให้ รับผิดชอบงานหรือหน้าที่ที่ สำคัญ	4.41	0.73	มาก	4.69	0.55	มากที่สุด	0.06
2. การมีความตั้งใจ รู้สึกถึง ความรับผิดชอบ และเป็น เจ้าของงานที่ได้รับมอบหมาย	4.56	0.61	มากที่สุด	4.77	0.47	มากที่สุด	0.05
3. การมีอำนาจและความ อิสระในการแสวงหาวิธีในการ ปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วง	4.33	0.76	มาก	4.66	0.57	มากที่สุด	0.08
ภาพรวม	4.43	0.61	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด	0.06

จากตาราง 4.6 พบว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบความรับผิดชอบ มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.61) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีความตั้งใจ รู้สึกถึงความรับผิดชอบ และเป็นเจ้าของงานที่ได้รับ

มอบหมาย ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.61) รองลงมา คือ การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.73) น้อยที่สุด คือ การมีอำนาจและความอิสระในการแสวงหาวิธีในการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วง ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.76)

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.48) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีความตั้งใจ รู้สึกถึงความรับผิดชอบ และเป็นเจ้าของงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.47) รองลงมา คือ การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.55) น้อยที่สุด คือ การมีอำนาจและความอิสระในการแสวงหาวิธีในการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วง ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.57)

และความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.06 โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การมีอำนาจและความอิสระในการแสวงหาวิธีในการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วง ( $PNI_{modified} = 0.08$ )

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบความก้าวหน้าในงาน

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ความ ต้องการ จำเป็น ( $PNI_{modified}$ )		
	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ		ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ				
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
1. การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ในหน้าที่ การงานจาก ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน	4.30	0.78	มาก	4.63	0.62	มากที่สุด	0.08
2. การได้รับการประเมินเลื่อน เงินเดือนในการทำงานที่สูงขึ้น อย่างยุติธรรม	4.23	0.83	มาก	4.63	0.60	มากที่สุด	0.09
3. การได้รับการสนับสนุนจาก เพื่อนร่วมงานให้มีตำแหน่ง หน้าที่การงานที่สูงขึ้น	4.40	0.71	มาก	4.65	0.57	มากที่สุด	0.06

ตาราง 4.7 (ต่อ)

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ			
			$\bar{X}$	S.D.		
4. การได้รับโอกาสในการ พัฒนาความรู้ความสามารถ ด้วยการฝึกอบรมและศึกษา <sup>ดูงาน</sup>	4.39	0.72	มาก	4.68	0.56	มากที่สุด 0.07
5. การได้รับการสนับสนุน การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.26	0.82	มาก	4.54	0.73	มากที่สุด 0.07
ภาพรวม	4.31	0.65	มาก	4.62	0.53	มากที่สุด 0.07

จากตาราง 4.7 พบร่วมกันว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบความก้าวหน้าในงาน มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.65) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานให้มีตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.71) รองลงมา คือ การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.72) น้อยที่สุด คือ การได้รับการประเมินเลื่อนเงินเดือนในการทำงานที่สูงขึ้นอย่างยุติธรรม ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.83)

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.53) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.56) รองลงมา คือ การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.57) น้อยที่สุด คือ การได้รับการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การทำงานจากความสามารถในการปฏิบัติงาน และการได้รับการประเมินเลื่อนเงินเดือนในการทำงานที่สูงขึ้นอย่างยุติธรรม ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.60)

และความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.07 โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การได้รับการประเมินเลื่อนเงินเดือนในการทำงานที่สูงขึ้นอย่างยุติธรรม (PNI<sub>modified</sub> = 0.09)

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าตัวชี้วัดความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบนโยบายการบริหารงาน

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			ความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	
			เสริมสร้าง แรงจูงใจ			เสริมสร้าง แรงจูงใจ	
1. การกำหนดนโยบายไว้ ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	4.38	0.78	มาก	4.68	0.57	มากที่สุด	0.07
2. หน่วยงานของท่านได้มีการ กำหนดโครงสร้างการ บริหารงานไว้อย่างชัดเจน	4.43	0.71	มาก	4.71	0.54	มากที่สุด	0.06
3. การแบ่งหน้าที่การ ปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถมีความชัดเจน และเป็นธรรม	4.25	0.78	มาก	4.66	0.56	มากที่สุด	0.10
4. การได้เข้าไปมีส่วนร่วม <sup> Graduate School ARU</sup> แสดงความคิดเห็นในการ กำหนดนโยบายและแผนการ ปฏิบัติการ	4.16	0.90	มาก	4.63	0.62	มากที่สุด	0.11
5. การได้รับรู้ข้อมูลนโยบาย และแนวปฏิบัติในการบริหาร ของโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.33	0.79	มาก	4.67	0.57	มากที่สุด	0.08
6. การได้รับรู้บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง และดำเนินการได้อย่างถูกต้อง	4.45	0.70	มาก	4.69	0.53	มากที่สุด	0.05
7. การมีนโยบายที่มีความ มีด้วยกันปรับใช้ให้เข้ากับ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	4.34	0.77	มาก	4.68	0.54	มากที่สุด	0.08
ภาพรวม	4.33	0.68	มาก	4.67	0.51	มากที่สุด	0.08

จากตาราง 4.8 พบร่วมกันว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบน้อยในการบริหารงาน มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.68) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และดำเนินการได้อย่างถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.70) รองลงมา คือ หน่วยงานของห่านมีการกำหนดโครงการสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.71) น้อยที่สุด คือ การได้เข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.90)

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.51) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานของห่านได้มีการกำหนดโครงการสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.54) รองลงมา คือ การได้รับรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และดำเนินการได้อย่างถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.53) น้อยที่สุด คือ การได้เข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.62)

และความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.08 โดยข้อที่มีค่าตัดขึ้น ความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การได้เข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการ (PNI<sub>modified</sub> = 0.11)

ตาราง 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าตัดขึ้น ความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบบริการปักครองผู้บังคับบัญชา

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			ความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ		$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	
			มาก	น้อย			มาก	น้อย
1. การที่ผู้บังคับบัญชา มี ความสามารถในการสั่งการ และตัดสินใจมอบหมายงาน แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม	4.23	0.81	มาก	น้อย	4.64	0.57	มากที่สุด	0.10
2. การได้รับการอบรมให้ ความรู้ การนิเทศ การกำกับ ติดตามจากผู้บังคับบัญชา	4.35	0.78	มาก	น้อย	4.69	0.55	มากที่สุด	0.08
3. การได้รับการปฏิบัติอย่าง เท่าเทียมจากผู้บังคับบัญชา	4.23	0.81	มาก	น้อย	4.64	0.59	มากที่สุด	0.10

ตาราง 4.9 (ต่อ)

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )	
	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ		ระดับการ เสริมสร้าง	S.D.		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
4. การที่ผู้บังคับบัญชาสร้าง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ของสมาชิกในองค์กร	4.15	0.97	มาก	4.60	0.70	มากที่สุด 0.10
5. การที่ผู้บังคับบัญชาเป็น แบบอย่างในการปฏิบัติตน และปฏิบัติงานที่ดี	4.22	0.89	มาก	4.68	0.56	มากที่สุด 0.11
ภาพรวม	4.23	0.78	มาก	4.65	0.54	มากที่สุด 0.10

จากตาราง 4.9 พบร่วมกันว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบวิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.78) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับการอบรมให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตามจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.78) รองลงมา คือ การที่ผู้บังคับบัญชา มีความสามารถในการส่งการ และตัดสินใจมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม และการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.81) น้อยที่สุด คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.97)

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.54) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับการอบรมให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตามจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.55) รองลงมา คือ การที่ผู้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานที่ดี ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.56) น้อยที่สุด คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.70)

และความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.10 โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การที่ผู้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานที่ดี (PNI<sub>modified</sub> = 0.11)

ตาราง 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าตัดขึ้นความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกือกภูล

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			ความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	
1. การได้รับการเลื่อนเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติ งานและปริมาณที่ต้อง รับผิดชอบ	4.29	0.82	มาก	4.68	0.56	มากที่สุด	0.09
2. การได้รับรู้เกณฑ์การ ประเมินผล มีการประเมินผล ที่เป็นธรรม โปร่งใส และ ตรวจสอบได้	4.22	0.86	มาก	4.69	0.55	มากที่สุด	0.11
3. การได้รับอนุญาตให้ลา การปฏิบัติงานที่เป็นไปตาม ระเบียบการลา	4.53	0.69	มากที่สุด	4.76	0.49	มากที่สุด	0.05
4. การได้รางวัลไม่ใช่เงินจาก การปฏิบัติหน้าที่ เช่น การ- เลื่อนตำแหน่ง การประกาศ เกียรติคุณ เป็นต้น	4.26	0.86	มาก	4.65	0.61	มากที่สุด	0.09
ภาพรวม	4.32	0.71	มาก	4.69	0.49	มากที่สุด	0.09

จากตาราง 4.10 พบว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกือกภูล มีสภาพปัจจุบันภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.71) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับอนุญาตให้ลาการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามระเบียบการลา ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.69) รองลงมา คือ การได้รับการเลื่อนเงินเดือนตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและปริมาณที่ต้อง

รับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.82) น้อยที่สุด คือ การได้รับรู้เกณฑ์การประเมินผล มีการประเมินผลที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.86)

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.49) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับอนุญาตให้ลาการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามระเบียบการลา ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = 0.49) รองลงมา คือ การได้รับรู้เกณฑ์การประเมินผล มีการประเมินผลที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.55) น้อยที่สุด คือ การได้รับการเลื่อนเงินเดือนตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและปริมาณที่ต้องรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.56)

และความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.09 โดยข้อที่มีค่าต้นที่นี่ ความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การได้รับรู้เกณฑ์การประเมินผล มีการประเมินผลที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ( $PNI_{modified} = 0.11$ )

ตาราง 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าต้นที่ความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบสภาพการทำงาน

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ความ ต้องการ จำเป็น ( $PNI_{modified}$ )	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	S.D.		
1. การได้ปฏิบัติงานภายใต้ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสง เสียง อากาศ อุณหภูมิที่เหมาะสม	4.36	0.70	มาก	4.69	0.53	มากที่สุด 0.08
2. การได้ปฏิบัติงานอย่างมี ความสุข และไม่มีความกดดัน จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ร่วมงาน มีความรู้สึกอบอุ่นใจ เมื่อได้มาปฏิบัติงาน	4.30	0.81	มาก	4.69	0.57	มากที่สุด 0.09

ตาราง 4.11 (ต่อ)

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			ความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )	
	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	$\bar{X}$	S.D.						
3. การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น อย่างเหมาะสมและเพียงพอ	4.27	0.78	มาก	4.71	0.55	มากที่สุด	0.10	
4. การได้รับผิดชอบปริมาณงานอื่น ๆ นอกเหนือจากการสอนที่สอดคล้องกับช่วงไม่สอน	4.33	0.73	มาก	4.66	0.58	มากที่สุด	0.08	
5. การมีจำนวนครูเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	4.23	0.81	มาก	4.72	0.54	มากที่สุด	0.12	
ภาพรวม	4.29	0.65	มาก	4.69	0.49	มากที่สุด	0.09	

จากตาราง 4.11 พบว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบสภาพการทำงาน มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.65) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้ปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสง เสียง อากาศ อุณหภูมิที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.70) รองลงมา คือ การได้รับผิดชอบปริมาณงานอื่น ๆ นอกเหนือจากการปฏิบัติการสอนที่สอดคล้องกับช่วงไม่สอน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.73) น้อยที่สุด คือ การมีจำนวนครู มีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.81)

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.49) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีจำนวนครูเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.54) รองลงมา คือ การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น อย่างเหมาะสมและเพียงพอ ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.55) น้อยที่สุด คือ การได้รับผิดชอบปริมาณงานอื่น ๆ นอกเหนือจากการปฏิบัติการสอนที่สอดคล้องกับช่วงไม่สอน ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.58)

และความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.09 โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การมีจำนวนครุเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ( $PNI_{modified} = 0.12$ )

ตาราง 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครุ ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			ความ ต้องการ จำเป็น ( $PNI_{modified}$ )	
	ระดับการ เสริมสร้าง แรงจูงใจ		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	เสริมสร้าง	แรงจูงใจ						
1. การได้รับความเชื่อถือ ดูแล เอาใจใส่ และให้กำลังใจในการ ปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	4.33	0.75	มาก	4.67	0.55	มากที่สุด	0.08	
2. การมีความสัมพันธ์อันดี และได้รับความร่วมมือเป็น อย่างดีในการปฏิบัติงานให้ ประสบความสำเร็จจาก ผู้บังคับบัญชา	4.38	0.74	มาก	4.71	0.52	มากที่สุด	0.07	
3. การมีความสัมพันธ์อันดี และได้รับความร่วมมือเป็น อย่างดีในการปฏิบัติงาน ทำให้ประสบความสำเร็จจาก เพื่อนร่วมงาน	4.50	0.60	มาก	4.75	0.50	มากที่สุด	0.06	
4. การมีบรรยากาศในการ ทำงานที่ดี เกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน	4.38	0.69	มาก	4.69	0.56	มากที่สุด	0.07	
5. การรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วน หนึ่งของกลุ่มในการทำงานใน องค์กร	4.50	0.64	มาก	4.75	0.48	มากที่สุด	0.06	
ภาพรวม	4.41	0.60	มาก	4.71	0.47	มากที่สุด	0.07	

จากตาราง 4.12 พบร่วมกันว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.60) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีความสัมพันธ์อันดีและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน ทำให้ประสบความสำเร็จจากเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.60) และการรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มในการทำงานในองค์กร ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.63) รองลงมา คือ การมีความสัมพันธ์อันดีและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.74) และการมีบรรยายกาศในการทำงานที่ดี เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.68) น้อยที่สุด คือ การได้รับการยกย่องเชิดชู ความเชื่อถือ ดูแลเอาใจใส่ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.75)

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.46) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีความสัมพันธ์อันดีและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน ทำให้ประสบความสำเร็จจากเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.49) และการรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มในการทำงานในองค์กร ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.47) รองลงมา คือ การมีความสัมพันธ์อันดีและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.52) น้อยที่สุด คือ การได้รับการยกย่องเชิดชู ความเชื่อถือ ดูแลเอาใจใส่ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.55)

และความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.07 โดยข้อที่มีค่าตัดชนิดความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การได้รับการยกย่องเชิดชู ความเชื่อถือ ดูแลเอาใจใส่ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $PNI_{modified} = 0.08$ )

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยมศึกษาพระนรศรีอยุธยา

จากการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้เรียงลำดับจากองค์ประกอบตามค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) สูงที่สุดไปหาต่ำที่สุด และได้เลือกประเด็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 ที่มีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) สูงที่สุดของแต่ละองค์ประกอบ (ดังแสดงในตาราง 4.13) มาเป็นแนวทางเพื่อสร้างเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

ตาราง 4.13 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลกศรีอุดมฯ เรียงจากองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

องค์ประกอบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21	ความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ )	การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21	ความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ )
1. วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา	0.10	การที่ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างใน การปฏิบัตินและปฏิบัติงานที่ดี	0.11
2. สภาพการทำงาน	0.09	การมีจำนวนครูเพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน	0.12
3. ค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์เกือกภูล	0.09	การได้รับรู้เกณฑ์การประเมินผล มีการประเมินผลที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้	0.11
4. นโยบายการบริหารงาน	0.08	การได้เข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความ คิดเห็นในการกำหนดนโยบายและ แผนการปฏิบัติการ	0.11
5. ความก้าวหน้าในงาน	0.07	การได้รับการประเมินเลื่อนเงินเดือนใน การทำงานที่สูงขึ้นอย่างยุติธรรม	0.09
6. ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล	0.07	การได้รับการยกย่องชมเชย ความ เชื่อถือ ดูแลเอาใจใส่ และให้กำลังใจใน การปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน	0.08
7. การยอมรับนับถือ	0.07	การได้รับการยกย่องชมเชยในผลงาน จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	0.08
8. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	0.07	การได้รับการอำนวยความสะดวกใน การทำงาน	0.08
9. ความสำเร็จในการทำงาน	0.06	การได้รับการกำกับติดตาม ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกจากผู้บังคับบัญชา	0.09

ตาราง 4.13 (ต่อ)

องค์ประกอบการเสริมสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในศตวรรษที่ 21	ความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )	การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูใน ศตวรรษที่ 21	ความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )
10. ความรับผิดชอบ	0.06	การมีอำนาจและความอิสระในการ แสวงหาวิธีในการปฏิบัติงานนั้นให้ สำเร็จลุล่วง	0.08

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทางแนวการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 ผู้ว่าจัยได้เรียงข้อความตามองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) มากที่สุดไปหน้าอย่างที่สุด ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบวิธีการปักครองผู้บังคับบัญชา มีความต้องการจำเป็นในด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงาน แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบนี้ควรเป็นอย่างไร

“...ผู้บริหารจะต้องมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม สอดคล้องกับจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรม วางท่าทีให้ถูกต้อง เหมาะสมทั้งด้านส่วนตัว ด้านการทำงาน และกับผู้คนทั้งหลาย (ครองตน) เป็นผู้มีความสุจริต ยุติธรรม มีความสามารถในการแก้ปัญหา และมีพฤติกรรมเหมาะสม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารควรแต่งกายให้สุภาพเรียบร้อย ตามระเบียบที่กำหนดให้ถูกต้อง มีการพูดจาที่สุภาพ ไม่ใช้การว่ากล่าวแต่ให้ใช้การแนะนำ มีความซื่อสัตย์สุจริต และแสดงออกถึงความเป็นครูใส่ใจนักเรียน เพื่อให้ครูเห็นแบบอย่างและปฏิบัติตาม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2566 : สัมภาษณ์)

“เป็นแบบอย่างในทุก ๆ เรื่อง ไม่มีข้อยกเว้น ต้องปฏิบัติเหมือนกับที่ครูได้ยึดถือปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเข้าทำงานให้ตรงเวลา การแต่งกายตามวันที่กำหนด...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2566 : สัมภาษณ์)

“...การเป็นคนที่มีความรับผิดชอบในการทำงาน ทำให้เห็นว่าเวลาปฏิบัติงานผู้บริหารดูแล เอาใจใส่สนับสนุนการปฏิบัติงานของครู ทำให้เห็นว่าผู้บริหารมีหน้าที่อย่างไร ครูมีหน้าที่อย่างไร และ ต้องรับผิดชอบและพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างในทุก ๆ เรื่อง เช่น เวลาในการทำงาน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เป็นต้น ให้ข้อมูล ให้คำแนะนำเรื่องกฎระเบียบ จรรยาบรรณของครู มีการจัดอบรมพัฒนาครูในการปฏิบัติและปฏิบัติงาน เม่นให้ครูรู้หน้าที่และความรับผิดชอบ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2566 : สัมภาษณ์)

“...เป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการบริหารจัดการทั้งด้านการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน โดยทำตัวเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การใช้ Smart Phone ในการติดต่อสื่อสารหรือการสั่งงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2566 : สัมภาษณ์)

“...การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี “ตัวอย่างที่ดีมีค่ากว่าคำสอน” การปฏิบัติงาน ต้องมุ่งผลลัพธ์เป็นหลัก...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7. 2566 : สัมภาษณ์)

2. องค์ประกอบสภาพการทำงานมีความต้องการจำเป็นในด้านการทำให้มีจำนวนครู มีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

“...วิเคราะห์ ประเมินความต้องการที่จำเป็นในการขอจำนวนครูให้เพียงพอ ขออัตรา สรรหาให้ได้ครุमาเพิ่มในส่วนที่ขาดแคลน มีการประเมินการดำเนินงานและหาแนวทางป้องกัน การขาดแคลนครู...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2566 : สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนจะต้องตรวจสอบหมายเลขอัตรากำลังของโรงเรียนที่มีอยู่เพื่อขออัตราครุแต่ถ้ากรณีที่ครุต่ำกว่าเกณฑ์และไม่มีเลขอัตรากำลังจะทำการขอเลขอัตรากำลังจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องมีการทำข้อมูลนักเรียนและข้อมูลครุอย่างต่อเนื่องเพื่อคำนวณหาอัตรากำลังที่เหมาะสมของปริมาณครุในโรงเรียน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ถ้าครุขาดอัตรากำลังก็จะมีการจ้างครุตามแต่สถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยจะมีเกณฑ์ในการจ้างครุโดยอิงตามค่าสอนของครุที่มีอยู่ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นหลัก...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนอัตรากำลังเป็นประจำทุกปี สำรวจจำนวนครุ นักเรียนสาขาวิชาของครุ ประชุมวิเคราะห์ข้อมูลถึงกรณีที่ได้ครุและไม่ได้ครุ ถ้าไม่ได้จะทำวิธีการใด เช่น จ้าง แขร์ครุจากโรงเรียนอื่นใกล้เดียง การเรียนทางไกล การร่วมห้องเรียนในช่วงที่ครุไม่พอ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2566 : สัมภาษณ์)

“...มีการวางแผนอัตรากำลังของครุในแต่ละปี จัดให้มีโครงการจ้างครุทดแทน กรณีที่ขาดครุจากการเกษียณ ย้ายโรงเรียน มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปริมาณงานของครุแต่ละกลุ่มสาระ จัดคนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน โดยอาจใช้เทคโนโลยีมาวิเคราะห์ร้อยละของปริมาณงานที่ครุแต่ละคนได้รับ ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานที่หลากหลาย โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7. 2566 : สัมภาษณ์)

3. องค์ประกอบค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลมีความต้องการจำเป็นในด้านการให้ครุได้รับรู้ เกณฑ์การประเมินผล มีการประเมินผลที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ควรจะมีแนวทาง เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

“...ให้ครูรับรู้เกณฑ์การประเมินอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา พัฒนาบุคลากรให้มีคุณวุฒิ คุณภาพ และคุณธรรม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ประเมินจากการทำงานและพฤติกรรมการทำงานโดยตรงไม่มีการส่งเล่มรายงานแต่จะมีการให้ส่งงานที่ได้รับมอบหมายที่นอกเหนือจากงานสอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียน เช่น ระบบคุณลักษณะนักเรียน การเขียนบ้านนักเรียน 100% วิจัยในชั้นเรียน SAR เป็นต้น ซึ่งหลังจากการเลื่อนเงินเดือนจะมีการแจ้งร้อยละการเลื่อนเงินเดือนเป็นรายบุคคลและครูสามารถขอดูคะแนนได้...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2566 : สัมภาษณ์)

“...เกณฑ์ยึดตามระเบียบของ กศศ. และมีการเพิ่มเกณฑ์ของโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน โดยจะมีการประกาศเกณฑ์ที่ชัดเจนและแจ้งล่วงหน้าให้ครูได้ทราบก่อน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2566 : สัมภาษณ์)

“...มีการประกาศการประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งเกณฑ์การประเมินให้ครุทุกคนรับทราบก่อนมีการประเมิน คณะกรรมการในการประเมินมีครรภังใจให้ได้รับทราบอย่างทั่วถึงรวมถึงประกาศผลการประเมินของครูแต่ละคน โดยอาจใช้วิธีการให้แต่ละคนมาดูคะแนนของตนเอง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ชี้แจงให้ทราบเกณฑ์ ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน แต่ตั้งคณะกรรมการการประเมินจากรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างาน ดูแลครุทุกคนอย่างเท่าเทียมเสมอภาค ดูจากผลงานของแต่ละคน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ดูแนวทางจากระบบ DPA มาใช้ในการประเมินความตื้นความชอบ มีการเก็บผลงานเชิงประจักษ์ โดยการอัปโหลดผลงานของครูแต่ละคนไว้ใน Google Drive เช่น แผนการสอน สื่อการสอน รางวัลต่าง ๆ เป็นต้น ให้ครุทุกคนสามารถเข้าไปดูผลงานของครูท่านอื่นได้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ยุติธรรม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2566 : สัมภาษณ์)

“...การประเมินผลจะต้องมาจากการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7. 2566 : สัมภาษณ์)

4. องค์ประกอบน้อยในการบริหารงานมีความต้องการจำเป็นในด้านการให้ครูได้เข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการ ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

“...ให้มีการวางแผนที่ชัดเจน ดำเนินการประชุม สัมมนา จัดทำนโยบายและแผนปฏิบัติการ ตามที่กำหนดไว้ มีผู้ทรงคุณวุฒิคอยให้คำแนะนำ และให้ครูมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและแสดงออกอย่างอิสระ และนำมาสรุปและประเมินผลการดำเนินงาน และมีการประกาศใช้แผนนี้ไปใช้...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ให้ครูร่วมกันคิดและเสนอ กิจกรรม โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนงานการดำเนินการ แล้วนำมาเสนอต่อที่ประชุมของฝ่ายต่าง ๆ และร่วมมือเป็นแผนปฏิบัติการของโรงเรียน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ให้ในแต่ละกลุ่มงานจัดการประชุมกำหนดกิจกรรมของตนเอง และนำมาเสนอในการประชุมวางแผนกิจกรรม นำแต่ละกิจกรรมมาร่วมพูดคุยถึงการจัดกิจกรรมนั้นเกิดประโยชน์กับผู้เรียนอย่างไร ตอบสนองนโยบายของโรงเรียน สพฐ. และกระทรวงศึกษาธิการหรือไม่...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2566 : สัมภาษณ์)

“...โดยการประชุมครุเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการ ทำการระดมความคิดของครูในการจัดทำกิจกรรมหรือโครงการ ร่วมกันพิจารณาเนื้อหาสาระของกิจกรรมและมอบหมายกิจกรรมให้กับผู้รับผิดชอบที่เหมาะสม โดยให้ครูดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการในทุก ๆ ปี...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2566 : สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการจากล่างขึ้นบนโดยเริ่มจากให้ครุคิดแผนการจัดกิจกรรมเสนอหัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน และกลุ่มบริหาร จัดทำโครงการในการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยให้ครูทุกคนเข้าร่วมการประชุม และให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ครูต้องมีการเขียนแผนปฏิบัติงานประจำปี ควรให้มีการจัดลำดับคุณภาพของโครงการ หรือกิจกรรม และมีการมอบรางวัลให้กับครูผู้ปฏิบัติงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2566 : สัมภาษณ์)

“...นำการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กรให้มามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแผนปฏิบัติทุกขั้นตอน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7. 2566 : สัมภาษณ์)

5. องค์ประกอบความก้าวหน้าในงานมีความต้องการจำเป็นในด้านการประเมินเลื่อนเงินเดือนในการทำงานของครูที่สูงขึ้นอย่างยุติธรรม ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

“...ยึดถือกฎหมาย ปกติการอย่างสุจริต ยุติธรรม และให้ทราบร่วมกัน ดุผลงานประกอบอย่างรอบด้าน เพื่อไม่ให้เกิดความลำเอียง มีคณะกรรมการช่วยกลั่นกรองและตัดสิน ประเมินตรงเวลาที่กำหนด และให้เห็นผลชัดเจนว่าดำเนินการอย่างยุติธรรม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2566 : สัมภาษณ์)

“...มองในเรื่องการทำงานที่เท่าเทียมกัน คือ งานการสอน และดูความโดดเด่นและผลงาน จากการพิเศษที่ได้รับมอบหมาย และมีการใช้สถิติการขึ้นเงินเดือนในรอบปีงบประมาณที่ผ่าน ๆ มาประกอบการเลื่อนเงินเดือน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกคน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2566 : สัมภาษณ์)

“...อาศัยระบบของ กศศ. และดูทั้งเรื่องการสอนและงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับปริมาณงานและประสิทธิภาพในการสอนและสนับสนุนการสอน โดยการใช้การคัดกรองจากกลุ่มย่อยคือกลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างาน หัวหน้าระดับ ที่บริหารชุดเล็ก ไปสู่คณะกรรมการกลั่นกรองที่มีผู้อำนวยการเป็นประธาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ให้ผู้บริหารวางแผนอย่างเป็นระบบ มีคณะกรรมการที่ประเมินอย่างเหมาะสมที่ไม่ได้มีเฉพาะผู้บริหารหรือหัวหน้ากลุ่มต่าง ๆ โดยต้องพิจารณาจากงานที่ทำหรือที่ได้รับมอบหมาย...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2566 : สัมภาษณ์)

“...มีคณะกรรมการหลายฝ่ายร่วมกันพิจารณา ซึ่งจะมาจากครูอาชีวฯ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระ ใน การเสนอชื่อบุคคลที่มีผลงานโดดเด่น มีการประกวดเกณฑ์ที่ชัดเจน ให้ครูได้รับทราบก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2566 : สัมภาษณ์)

“...อาศัยหลักการมีส่วนร่วม โดยให้อำนาจแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน เสนอชื่อผู้ควรได้รับ ความดีความชอบโดยจากครูในฝ่าย...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ยึดหลักคุณธรรม ความเที่ยงธรรม เปิดเผย โปร่งใส พิจารณาจากการปฏิบัติงาน เป็นหลักหรือความสำเร็จของงาน ความประพฤติในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ วิชาชีพ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7. 2566 : สัมภาษณ์)

6. องค์ประกอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความต้องการจำเป็นในด้านการให้ความ เชื่อถือ ดูแลเอาใจใส่ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

“...ผู้บริหารควรมีจิตสำนึกที่ว่า ครูคือทรัพยากรบุคคลที่ต้องดูแลเอาใจใส่ ให้ความเชื่อมั่น ต่อกันและกัน มีคุณธรรมจริยธรรมที่เกื้อหนุนกัน เช่น ผู้ใหญ่ต้องมีพรหมวิหาร 4 ผู้น้อย เพื่อนต้อง มีสังคมหัวตุก 4 ต่อเพื่อน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ให้กำลังใจครูในทุกโอกาส พูดคุยในการทำงาน ถามໄດ້ถึงปัญหาที่พบ เวลาเกิด ข้อผิดพลาดก็ให้กำลังใจ แนะนำวิธีการไม่ใช้การว่ากล่าว ยกเว้นกรณีที่ผิดซ้ำหลายครั้งหลังจากที่มีการ แนะนำไปแล้ว...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2566 : สัมภาษณ์)

“...เอาใจใส่ คอยให้กำลังใจครูในขณะที่ครูกำลังทำงาน หรือมอบหมายรองผู้อำนวยการ หรือผู้รับผิดชอบงานเข้าไปสอบถามถึงปัญหา อุปสรรค สิ่งที่ต้องการในการทำงาน เพื่อสร้างเสริม แรงจูงใจในการทำงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารทำงานอย่างไรถึงจะประสบความสำเร็จ ก็จะทำให้ครูเกิดความเชื่อถือ ปฏิบัติกับครูอย่างสม่ำเสมอ ให้ความสนใจการใช้ชีวิตประจำวันครูในขณะอยู่ที่โรงเรียน เช่น ดูแลในการทำงาน สอบถามสิ่งที่ขาดเหลือในการทำงาน จำชื่อครูให้ได้ ดูแลสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียน หรือมอบสิ่งที่ครุต้องการ เพื่อทำให้เกิดกำลังใจในการมาทำงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้ครูได้มีและเลื่อนวิทยฐานะ มีสวัสดิการต่าง ๆ ให้ครู เช่น ร่วมงานต่าง ๆ ของครู การอบรมของที่ระลึกในโอกาสสำคัญ การเลี้ยงสังสรรค์ กิจกรรมกีฬา...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2566 : สัมภาษณ์)

“...จัดให้มีการศึกษาดูงาน เพื่อให้ครูได้ทำกิจกรรมร่วมกัน แสดงความยินดีกับครูในโอกาสต่าง ๆ เช่น มอบช่อดอกไม้ มอบของขวัญวันเกิด...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ ดูแล เอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ กับทุกคน เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกรณี...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7. 2566 : สัมภาษณ์)

7. องค์ประกอบการยอมรับนับถือความต้องการจำเป็นในด้านการยกย่องเชิญในผลงานของครู ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

“...ส่งเสริมการเรียนรู้ จัดอบรม ส่งครูไปศึกษาดูงาน สนับสนุนการผลิตผลงานสื่อการศึกษา ที่ใช้กับนักเรียนได้จริง พัฒนาต่อยอดสิ่งที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ให้รางวัลผู้ที่ทำได้ผลดี หรือส่งเสริมให้มีการประกวดระดับต่าง ๆ ติดตาม ประเมินผล และให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณ ความรู้ความสามารถ ให้ปรากฏในระดับต่าง ๆ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2566 : สัมภาษณ์)

“...กล่าวขอบคุณครูทุกรังสีที่มีการจัดกิจกรรม เช่น ผ่าน Social media การยกย่องในที่ประชุมครูโดยใส่ในวาระการประชุม ยกย่องเชิญเป็นรายบุคคล มอบใบประกาศแก่ครูที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น และการชุมชนเชิญครูที่ทำในสิ่งที่ดีเมื่อมีโอกาสและต้องเชิญจากใจจริง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2566 : สัมภาษณ์)

“... ขมเชยครูที่ได้ร่างวัลหรือเมื่อมีการร่วมกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านทาง Socail media เช่น เพจ Facebook ของโรงเรียน Line กลุ่มของโรงเรียน เป็นต้น ในที่ประชุมครู การไปให้กำลังใจครูในณะที่มีการทำงาน หรือฝากให้รองผู้อำนวยการสอบตามปัญหาและอุปสรรค เพื่อจะได้ให้การช่วยเหลือและแนะนำ ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2566 : สัมภาษณ์)

“... ผู้บริหารครัวให้การยกย่องขมเชยโดยใช้คำพูดที่เป็นทางบวก เพื่อเสริมแรงในการทำงาน เช่น ดีมาก รับผิดชอบดีมาก ยินดี เป็นต้น การใช้ร่างวัล เช่น ใบประกาศนียบัตรของที่ระลึก ชุดดอกไม้ เป็นต้น การชมเชยในที่ประชุมต่าง ๆ เช่น ประชุมผู้ปกครอง การประชุมครูเว็บไซต์ของโรงเรียน เป็นต้น...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2566 : สัมภาษณ์)

“... สนับสนุนครูที่มีผลงานโดดเด่น เช่น โครงการครูดีศรีราชฯ มอบเกียรติบัตร เงินรางวัลยกย่องขมเชยครูในโอกาสต่าง ๆ เช่น ในที่ประชุม ฝ่ายสื่อ Social media ต่าง ๆ หน้าเสาธงในช่วงเวลาเข้าແ老人家พรงชาติ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2566 : สัมภาษณ์)

“... มีการยกย่องชื่นชมด้วยว่าฯ ใบประกาศ เช่น ในที่ประชุม หน้าเสาธง แต่ต้องมีการออกแบบการยกย่องขมเชยอย่างเหมาะสม เป็นที่ยอมรับ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2566 : สัมภาษณ์)

“... ยกย่องขมเชย บุคลากรทุกครั้ง ทันเวลา ทันเหตุการณ์...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7. 2566 : สัมภาษณ์)

8. องค์ประกอบหลักขณะของงานที่ปฏิบัติมีความต้องการจำเป็นในด้านการอำนวย ความสะดวกในการทำงานของครู ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อาย่างไร

“...สร้างบรรยากาศการทำงานของครูใหม่เหมาะสม ไม่ตึงเครียดนัก ไม่ย่อหย่อนเกินไป ส่งเสริมการเรียนรู้ จัดอบรม ส่งครูไปศึกษาดูงาน ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงาน การผลิตงาน สื่อการศึกษา ที่ใช้กับนักเรียนได้จริง ติดตาม ประเมินผล พัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ให้รางวัลกับผู้ที่ ทำได้ดี...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2566 : สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนควรจัดทำวัสดุอุปกรณ์ จัดภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน สนับสนุน งบประมาณจากการบันทึกของหรือแจ้งซ่อมแซมวัสดุที่ชำรุด ส่งเสริมให้ครูไปอบรมพัฒนาตนเองโดย โรงเรียนออกค่าใช้จ่าย เช่น อบรมลูกเสือ อบรมนักศึกษาวิชาทหาร หรืออื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อครู และนักเรียน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2566 : สัมภาษณ์)

“...สนับสนุนในทุก ๆ เรื่อง เช่น วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ การพูดคุยเพื่อหาแนวทางในการ จัดกิจกรรมแต่ละอย่าง เพื่อให้การปฏิบัติงานของครูมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อตัวผู้เรียน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2566 : สัมภาษณ์)

“...จัดทำวัสดุอุปกรณ์ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการสอน เช่นวิทยากรมาช่วยแนะนำการจัดทำสื่อการเรียนการสอน สนับสนุนงบประมาณรวมถึงเครื่องมือต่าง ๆ รวมไปถึงการพัฒนาตนเอง เช่น จัดให้มีห้องในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูในการร่วมกันแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นจากการสอน มุ่งพัฒนาทักษะ การแก้ไขปัญหา ให้ครูได้ดีขึ้น ที่สำคัญคือ การสอน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2566 : สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนสร้างบรรยากาศสถานที่การทำงาน เช่น วัสดุการทำงาน วัสดุในการจัดการ เรียนการสอน สนับสนุนครูในการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน แบ่งภาระหน้าที่ครู ตามความรู้ความสามารถ กระจายงานให้ทุกคนใกล้เคียงกัน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ต้องมีเทคโนโลยีที่ช่วยในการจัดการเรียนการสอนให้ครบถ้วนทุกห้องเรียน เพื่ออำนวยความสะดวก สะดวกครูและนักเรียน ต้องมีการสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามหลัก 4M คือ กำลังคน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุ (Materials) และการจัดการ (Management)...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2566 : สัมภาษณ์)

“...จัดสถานที่การทำงานให้สะอาด สะอวบ ปลอดภัย จัดสวัสดิการ บริการ ให้ครบถ้วน สำหรับส่วนงาน จัดทำวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอร์ทัลและทันสมัย...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7. 2566 : สัมภาษณ์)

9. องค์ประกอบความสำเร็จในการทำงานมีความต้องการจำเป็นในด้านการกำกับติดตาม ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครู ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

“...ทำให้ครูตระหนักรถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีตามมอบหมาย ติดตามมาไม่ถ้าขาดตกบกพร่องอะไร จึงหาทางเสริมสร้างให้ดียิ่งขึ้น โดยใช้เครื่องมือดิจิทัล...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ให้ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเป็นข้าราชการครู เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน เช่น จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นต้น ให้ครูได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันทางวิชาการ เพื่อให้เกิดผลดีในการทำงาน กระตุ้นครูผ่านการประชุมครู สร้างแรงจูงใจในการทำงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2566 : สัมภาษณ์)

“...เริ่มจากให้รองผู้อำนวยการห้อง 4 ฝ่าย ติดตามการทำงานของครูที่อยู่ในฝ่ายงานของตนเอง และผู้อำนวยการจะคอยกำกับติดตามรองผู้อำนวยการแต่ละฝ่ายอีกขั้นนึง ถ้าเกิดปัญหาอะไร จะเข้าไปกำกับช่วยเหลือดูแลครู...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารจะต้องมีแผนการดำเนินงานให้ชัดเจน ให้มีการรายงานการดำเนินงานเป็นระยะ อย่างสม่ำเสมอ นำเสนอประเด็นปัญหา ผู้บริหารต้องแนะนำช่วยเหลืออย่างรวดเร็วและ สม่ำเสมอตามที่กำหนดไว้ เช่น ก่อน ระหว่าง หลังการดำเนินกิจกรรม เป็นต้น...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2566 : สัมภาษณ์)

“...สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี สนับสนุนงบประมาณในการทำงานของครู การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการอำนวยความสะดวก เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ ติดตามการปฏิบัติงานของครูผ่านรองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระ มีการจัดทำรายงานการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อเสนอ ผู้อำนวยการ มีการประชุมติดตามงานเป็นระยะ ๆ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2566 : สัมภาษณ์)

“...กำกับติดตามเชิงบวกเพื่อเป็นการเสริมแรง โดยการซึ่งชี้ให้กำลังใจ ให้ข้อเสนอแนะ ทางบวกและพูดให้เหมาะสมกับผู้ที่ถูกเสนอแนะ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2566 : สัมภาษณ์)

“...กำกับ นิเทศ ติดตามอย่างเป็นระบบ ช่วยเหลือ แก้ไข โดยเน้นกระบวนการภารมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างและพัฒนา...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7. 2566 : สัมภาษณ์)

10. องค์ประกอบความรับผิดชอบมีความต้องการจำเป็นในด้านการให้อำนาจและความอิสระในการแสดงハウวิธีในการปฏิบัติงานของครู ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

“...ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงาน การใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระเสรีในการผลิตผลงาน ค่อยติดตาม ประเมินผล ขักถาน ให้กำลังใจ ช่วยปรับปรุงแก้ไขและให้รางวัล...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. 2566 : สัมภาษณ์)

“...กระจายอำนาจไปยังรองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ และลงไปยังหัวหน้างานหัวหน้าระดับ ตามลำดับขั้นตอนของแต่ละกิจกรรมแล้วแต่กรณี ผู้อำนวยการจะเป็นเพียงผู้ที่ค่อยกำหนดนโยบาย แต่จะไม่เข้าไปยุ่งในรายละเอียดปลีกย่อย ให้ครูผู้รับผิดชอบเป็นผู้ดำเนินการ แต่ถ้าเกิดปัญหาจะเข้าไปให้คำแนะนำ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. 2566 : สัมภาษณ์)

“...การกระจายอำนาจไปยังรองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน ผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมตามลำดับ โดยในการจัดกิจกรรมให้ไปพูดคุยวางแผนในการดำเนินการมาก่อน แล้วจึงนำเสนอขอความเห็นต่อผู้บริหารตามแนวทางที่ผ่านการพูดคุยกับผู้ที่เกี่ยวข้องมาแล้ว...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ให้อิสระในการจัดการเรียนการสอน เช่น การจัดกิจกรรมที่จะทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้ ให้อิสระในการทำงานทั้งช่วงเวลาและวิธีการในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย แต่ต้องสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. 2566 : สัมภาษณ์)

“...กระจายอำนาจตามลำดับ คือ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และครุ ให้อิสระในการคิด กิจกรรม การดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. 2566 : สัมภาษณ์)

“...เมื่อมอบหมายงานแล้วจะต้องมอบคนและอำนาจในการตัดสินใจ แต่ต้องติดตาม การดำเนินงาน ผลผลิต ผลลัพธ์...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. 2566 : สัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมความเป็นอิสระทางความคิดและกระบวนการทำงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7. 2566 : สัมภาษณ์)

ผลจากวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยาจากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน พบร่วม มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 ที่มีความคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยได้สรุปไว้ ดังนี้

ตาราง 4.14 แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในศตวรรษที่ 21
<p>1. วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชาใน ผู้บริหารดำเนินการ ดังนี้ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูใน 1. ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ สอดคล้องกับจรรยาบรรณ การปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน คุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม 2. มีพฤติกรรมที่เหมาะสม ว่าจ้างภาพเรียบง่าย 3. ดูแลเอาใจใส่สนับสนุนการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน 4. มีความรับผิดชอบในการทำงาน พัฒนางานของตนเอง อย่างต่อเนื่อง เป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ มี ความสามารถในการแก้ปัญหา และเป็นแบบอย่างให้ครูได้</p>	

ตาราง 4.14 (ต่อ)

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศศตรรษที่ 21	แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในศศตรรษที่ 21
2. สภาพการทำงานในด้านการทำให้มีจำนวนครุ�ีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	ผู้บริหารดำเนินการ ดังนี้ 1. วิเคราะห์ ประเมิน และวางแผนอัตรากำลังครุให้เพียงพอ 2. ขออัตราหรือสรรหาตำแหน่ง ให้ได้ครุมาเพิ่มในกลุ่มสาระที่ขาดแคลน 3. หาแนวทางป้องกันการขาดแคลนครุ โดยใช้วิธีการ เช่น จ้างครุอัตราจ้าง ขอยืมครุจากโรงเรียนใกล้เคียง การเรียนทางไกล การร่วมห้องเรียน การนำนักศึกษาและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เป็นต้น
3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกือกุลในด้านการให้ครุได้รับรู้ เกณฑ์การประเมินผล มีการประเมินผลที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบ	ผู้บริหารดำเนินการ ดังนี้ 1. ประกาศให้ครุรับรู้เกณฑ์การประเมินอย่างทั่วถึง 2. ใช้เกณฑ์ที่ยึดตามระเบียบของ กศส. และถ้ามีการเพิ่มเกณฑ์ของโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน จะต้องประกาศเกณฑ์ที่ชัดเจนและแจ้งล่วงหน้าให้ครุได้ทราบก่อนและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน 3. เก็บผลงานเชิงประจักษ์และให้ครุทุกคนสามารถเข้าไปดูผลงานของครุท่านอื่นได้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ยุติธรรม 4. ประกาศผลการประเมินของครุเป็นรายบุคคล
4.นโยบายการบริหารงานในด้านการให้ครุได้เข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบาย และแผนการปฏิบัติการ	ผู้บริหารดำเนินการ ดังนี้ 1. วางแผน ดำเนินการประชุมจัดทำนโยบายและแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ให้คำแนะนำ 2. ให้ครุมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดทำกิจกรรมหรือโครงการ ร่วมกับพิจารณาเนื้หาสาระของกิจกรรม และมอบหมายกิจกรรมให้กับผู้รับผิดชอบที่เหมาะสม

ตาราง 4.14 (ต่อ)

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในศตวรรษที่ 21
	3. จัดทำด้วยคุณภาพและมีการมอบรางวัลให้กับครู ผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรม
5. ความก้าวหน้าในงานในด้านการ ประเมินเดือนเงินเดือนในการ ทำงานของครูที่สูงขึ้นอย่างยุติธรรม	ผู้บริหารดำเนินการ ดังนี้ 1. ยึดถือกฎหมายการเลื่อนเงินเดือนอย่างสุจริต ยุติธรรม 2. มีคณะกรรมการจากหลายฝ่ายช่วยในการกลั่นกรองและ ตัดสินผลการเลื่อนเงินเดือน 3. พิจารณาจากผลงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ความประพฤติในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพประกอบอย่างรอบด้าน เพื่อไม่ให้เกิด ความล้าเอียง 4. เผชิญติการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละรอบปีงบประมาณที่ ผ่านมาประกอบการเลื่อนเงินเดือน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน ด้านการให้ความเชื่อถือ ดูแลเอาใจ ใส และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครู	ผู้บริหารดำเนินการ ดังนี้ 1. ดูแลเอาใจใส่ เอาใจใส่ ให้ความเชื่อมั่นและกำลังใจครูใน ขณะที่ครูปฏิบัติงาน หากเกิดข้อผิดพลาดควรช่วยหา แนวทางแก้ปัญหา ไม่ควรใช้การตำหนิ 2. ให้ความสนใจการใช้ชีวิตประจำวันครูในขณะอยู่ที่ โรงเรียน เช่น สอบถามสิ่งที่ขาดเหลือในการทำงาน จำชื่อครู ให้ได้ ดูแลสิงงานวิถีความสะดวกในโรงเรียน 3. ส่งเสริมให้ครูได้มีและเลื่อนวิทยฐานะ มีสวัสดิการต่าง ๆ ให้ครู และแนวทางการเสริมแรงด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การมอบของที่ระลึกในโอกาสสำคัญ การเลี้ยงสังสรรค์ กิจกรรมกีฬา การจัดให้มีการศึกษาดูงาน

ตาราง 4.14 (ต่อ)

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในศตวรรษที่ 21
<p>7. การยอมรับนับถือในด้านการยกย่องเชิญในผลงานของครู</p> <p>8. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติในด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงานของครู</p>	<p>ผู้บริหารดำเนินการ ดังนี้</p> <p>1. การยกย่องเชิญโดยใช้คำพูดที่เป็นทางบวก เช่น ดีมาก รับผิดชอบดีมาก ยินดี ในโอกาสต่าง ๆ เช่น การประชุม ผู้ปกครอง การประชุมครุ เว็บไซต์ของโรงเรียน</p> <p>2. ให้รางวัลแก่ครุที่ผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น เช่น ใบประกาศนียบัตร ของที่ระลึก ข้อตกลงไม้ เป็นต้น</p> <p>3. ส่งเสริมการเรียนรู้ จัดอบรม ส่งครุไปศึกษาดูงาน สนับสนุนการผลิตผลงานสื่อการศึกษาที่ใช้กับนักเรียนได้จริง พัฒนาต่อยอดสิ่งที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>1. สนับสนุนให้ครุปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามหลัก 4M คือ กำลังคน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุ (Materials) และการจัดการ (Management)</p> <p>2. สร้างบรรยากาศการทำงานของครุให้เหมาะสม มีความยืดหยุ่น เอื้อต่อการทำงาน มีความสะอาด สะดวก ปลอดภัย มีการจัดสวัสดิการให้ครบถ้วนส่วนงาน มีห้องที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครุในการร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสอน</p> <p>3. ส่งครุไปศึกษาดูงานหรือจัดอบรมที่โรงเรียน</p> <p>4. แบ่งหน้าที่ตามความรู้ความสามารถของครุ โดยกระจายงานให้ใกล้เคียงกัน</p> <p>5. การติดตาม ประเมินผล พัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ประชุมฯ แนวทางในการจัดกิจกรรม เพื่อให้การปฏิบัติงานของครุมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อตัวผู้เรียน</p>

## ตาราง 4.14 (ต่อ)

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในศตวรรษที่ 21	แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในศตวรรษที่ 21
<p>9. ความสำเร็จในการทำงานในด้าน การกำกับติดตาม ช่วยเหลืออำนวย ความสะดวกในการปฏิบัติงานของ ครู</p>	<p>ผู้บริหารดำเนินการ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. ทำให้ครูตระหนักรถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่มี ตามมอบหมาย</li> <li>2. กำกับ นิเทศ ติดตามอย่างเป็นระบบและชัดเจน โดยเน้น กระบวนการกรรมมีส่วนร่วม ให้การช่วยเหลือ แก้ไข และ ให้ข้อเสนอแนวทางบาง</li> <li>3. ให้ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการครู เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน เช่น จรรยาบรรณวิชาชีพครู</li> <li>4. ให้ครูได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันทางวิชาการ</li> <li>5. กระตุ้นครูผ่านการประชุมครุ พื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ ในการทำงาน</li> </ul> <p>10. ความรับผิดชอบในด้านการให้ อำนาจและความอิสระในการแสวงหา วิธีในการปฏิบัติงานของครู</p>
	<p>ผู้บริหารดำเนินการ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้การปฏิบัติงาน โดยการใช้ ความรู้และความคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระ</li> <li>2. กระจายอำนาจไปยังรองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน ผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมตามลำดับ</li> <li>3. ให้อิสระในการทำงานทั้งช่วงเวลาและวิธีการใน การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>4. ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงาน การใช้ความรู้ ความคิด สร้างสรรค์อย่างอิสระเสรีในการผลิตผลงาน</li> </ul>

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา โดยดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา ปีการศึกษา 2565 จำนวนโรงเรียน 29 โรงเรียน ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 307 คน ซึ่งการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้สูตรของทาโร ยามาเน และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามจำนวนสถานศึกษาที่อยู่ในแต่ละอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 โดยกำหนดคะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแนวทางการสร้างเครื่องมือของลิเคอร์ท (Likert) มีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันอยู่ที่ .982 สภาพที่พึงประสงค์อยู่ที่ .984 และภาพรวมทั้งฉบับอยู่ที่ .982 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร PN1<sub>modified</sub> ขั้นตอนที่ 2 นำเสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารการศึกษา โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจำนวน 7 คน คือ 1) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน และ 3) นักวิชาการศึกษา จำนวน 2 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ ความคิดเห็นแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลนำจัดหมวดหมู่วิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นที่กำหนด

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

1. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความสำเร็จในการทำงาน รองลงมา คือ ความรับผิดชอบ และน้อยที่สุด คือ วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความสำเร็จในการทำงาน รองลงมา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และน้อยที่สุด คือ การยอมรับนับถือ และวิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา และความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) มีค่าเท่ากับ 0.08 โดยองค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากสูงที่สุดไปหาต่ำที่สุด ดังนี้

1.1 วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา สภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับการอบรมให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตามจากผู้บังคับบัญชา รองลงมา คือ การที่ผู้บังคับบัญชา มีความสามารถในการส่งการ และตัดสินใจมอบหมายงาน แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม และการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมจากผู้บังคับบัญชา น้อยที่สุด คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับการอบรมให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตามจากผู้บังคับบัญชา รองลงมา คือ การที่ผู้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานที่ดี น้อยที่สุด คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กรและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.10 โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การที่ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานที่ดี

1.2 สภาพการทำงาน มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้ปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสง เสียง อากาศ อุณหภูมิที่เหมาะสม รองลงมา คือ การได้รับผิดชอบปริมาณงานอื่น ๆ นอกเหนือจากการปฏิบัติการสอนที่สอดคล้องกับช่วงโมงการสอน น้อยที่สุด คือ การมีจำนวนครุ มีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีจำนวนครุ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น อย่างเหมาะสมและเพียงพอ น้อยที่สุด คือ การได้รับผิดชอบปริมาณงานอื่น ๆ นอกเหนือจากการปฏิบัติการสอนที่สอดคล้องกับช่วงโมงการสอน และความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.09 โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การมีจำนวนครุเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

1.3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับอนุญาตให้ลาการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามระเบียบการลา

รองลงมา คือ การได้รับการเลื่อนเงินเดือนตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและปริมาณที่ต้องรับผิดชอบ น้อยที่สุด คือ การได้รับรูํเงินที่ การประเมินผล มีการประเมินผลที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับอนุญาต ให้ลาการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามระเบียบการลา รองลงมา คือ การได้รับรูํเงินที่การประเมินผล มีการประเมินผลที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ น้อยที่สุด คือ การได้รับการเลื่อนเงินเดือนตาม ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและปริมาณที่ต้อง รับผิดชอบ และความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.09 โดยข้อที่มีค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การได้รับรูํเงินที่การประเมินผล มีการประเมินผลที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

1.4 นโยบายการบริหารงาน มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มี ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับรับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และดำเนินการได้อย่าง ถูกต้อง รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน น้อยที่สุด คือ การได้เข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการ

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานของ ท่านได้มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน รองลงมา คือ การได้รับรับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง และดำเนินการได้อย่างถูกต้อง น้อยที่สุด คือ การได้เข้าไปมีส่วนร่วมแสดง ความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.08 โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การได้เข้าไปมีส่วน ร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการ

1.5 ความก้าวหน้าในงาน มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มี ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานให้มีตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่สูงขึ้น รองลงมา คือ การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน น้อยที่สุด คือ การได้รับการประเมินเลื่อนเงินเดือนในการทำงานที่สูงขึ้นอย่างยุติธรรม

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับโอกาส ในการพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน รองลงมา คือ การได้รับโอกาสใน การพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน น้อยที่สุด คือ การได้รับการเลื่อน ตำแหน่งในหน้าที่การทำงานจากความสามารถในการปฏิบัติงาน และการได้รับการประเมินเลื่อน เงินเดือนในการทำงานที่สูงขึ้นอย่างยุติธรรม และความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวมมีค่า เท่ากับ 0.07 โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การได้รับการประเมินเลื่อนเงินเดือน ในการทำงานที่สูงขึ้นอย่างยุติธรรม

1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีความสัมพันธ์อันดีและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน ทำให้ประสบความสำเร็จจากเพื่อนร่วมงาน และการรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มในการทำงานในองค์กร รองลงมา คือ การมีความสัมพันธ์อันดีและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จจากผู้บังคับบัญชา และการมีบรรยายกาศในการทำงานที่ดีเกิดความพึงพอใจในการทำงาน น้อยที่สุด คือ การได้รับการยกย่องชมเชย ความเชื่อถือ ดูแลเอาใจใส่ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีความสัมพันธ์อันดีและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน ทำให้ประสบความสำเร็จจากเพื่อนร่วมงาน และการรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มในการทำงานในองค์กร รองลงมา คือ การมีความสัมพันธ์อันดีและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จจากผู้บังคับบัญชา น้อยที่สุด คือ การได้รับการยกย่องชมเชย ความเชื่อถือ ดูแลเอาใจใส่ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.07 โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การได้รับการยกย่องชมเชย ความเชื่อถือ ดูแลเอาใจใส่ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

1.7 การยอมรับนับถือ มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ การได้รับการยกย่องชมเชยในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน น้อยที่สุด คือ การได้รับการยกย่องชมเชยในผลงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ การเกิดความมั่นใจในตนเองจากการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน น้อยที่สุด คือ การได้รับการยกย่องชมเชยในผลงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และการได้รับการยกย่องชมเชยในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวม มีค่าเท่ากับ 0.07 โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การได้รับการยกย่องชมเชยในผลงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

1.8 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ สภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยตนเองเป็นอย่างดี รองลงมา คือ การได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด และ งานที่ได้รับทำให้เกิดการเพิ่มพูน

ทักษะประสบการณ์และมีความสุขในการทำงาน น้อยที่สุด คือ การได้รับการอำนวยความสะดวกในการทำงาน

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยตนเองเป็นอย่างดี รองลงมา คือ การได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความต้นด้ น้อยที่สุด คือ การได้รับการอำนวยความสะดวกในการทำงาน และความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.07 โดยข้อที่มีค่าตัดชนิดความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การได้รับการอำนวยความสะดวกในการทำงาน

1.9 ความสำเร็จในการทำงาน มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด รองลงมา คือ การมีแรงจูงใจและภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และน้อยที่สุด คือ การได้รับการกำกับติดตาม ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกจากผู้บังคับบัญชา

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด รองลงมา คือ การปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และน้อยที่สุด คือ การได้รับการกำกับติดตาม ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกจากผู้บังคับบัญชา และความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.06 โดยข้อที่มีค่าตัดชนิดความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การได้รับการกำกับติดตาม ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกจากผู้บังคับบัญชา

1.10 ความรับผิดชอบ มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีความตั้งใจ รู้สึกถึงความรับผิดชอบ และเป็นเจ้าของงานที่ได้รับมอบหมาย รองลงมา คือ การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ น้อยที่สุด คือ การมีอำนาจและความอิสระในการแสวงหาวิธีในการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วง

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีความตั้งใจ รู้สึกถึงความรับผิดชอบ และเป็นเจ้าของงานที่ได้รับมอบหมาย รองลงมา คือ การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ น้อยที่สุด คือ การมีอำนาจและความอิสระในการแสวงหาวิธีในการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วง และความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.06 โดยข้อที่มีค่าตัดชนิดความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การมีอำนาจและความอิสระในการแสวงหาวิธีในการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วง

2. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา ประกอบด้วยรายการปฏิบัติจำนวนห้องสิ่น 37 รายการ โดยเรียงตามลำดับค่าตัดชนิดความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การเสริมสร้างแรงจูงใจองค์ประกอบวิธีการปกครองผู้บังคับบัญชาในด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงาน มีรายการปฏิบัติ 4 รายการ ดังนี้

2.1.1 ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ สอดคล้องกับจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม

2.1.2 มีพุทธิกรรมที่เหมาะสม วาจาสุภาพเรียบร้อย

2.1.3 ดูแลเอาใจใส่สนับสนุนการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน

2.1.4 มีความรับผิดชอบในการทำงาน พัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ มีความสามารถในการแก้ปัญหา และเป็นแบบอย่างให้ครูได้

2.2 การเสริมสร้างแรงจูงใจองค์ประกอบสภาพการทำงานในด้านการทำให้มีจำนวนครู มีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ ดังนี้

2.2.1 วิเคราะห์ ประเมิน และวางแผนอัตรากำลังครูให้เพียงพอ

2.2.2 ขออัตราหรือสรรหาตำแหน่ง ให้ได้ครูมาเพิ่มในกลุ่มสาระที่ขาดแคลน

2.2.3 หาแนวทางป้องกันการขาดแคลนครู โดยใช้วิธีการ เช่น จ้างครูอัตราจ้าง ขอยืมครูจากโรงเรียนใกล้เคียง การเรียนทางไกล การร่วมห้องเรียน การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เป็นต้น

2.3 การเสริมสร้างแรงจูงใจองค์ประกอบค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกือกภูลในด้านการให้ครูได้รับรู้เกณฑ์การประเมินผล มีการประเมินผลที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้มีรายการปฏิบัติ 4 รายการ ดังนี้

2.3.1 ประกาศให้ครูรับรู้เกณฑ์การประเมินอย่างทั่วถึง

2.3.2 ใช้เกณฑ์ที่ยึดตามระเบียบของ กศศ. และถ้ามีการเพิ่มเกณฑ์ของโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน จะต้องประกาศเกณฑ์ที่ชัดเจนและแจ้งล่วงหน้าให้ครูได้ทราบ ก่อนและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน

2.3.3 เก็บผลงานเชิงประจักษ์และให้ครุทุกคนสามารถเข้าไปดูผลงานของครูท่านอีกด้วย เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ยุติธรรม

2.3.4 ประกาศผลการประเมินของครูเป็นรายบุคคล

2.4 การเสริมสร้างแรงจูงใจองค์ประกอบนโยบายการบริหารงานในด้านการให้ครูได้เข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการ มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ ดังนี้

2.4.1 วางแผน ดำเนินการประชุมจัดทำนโยบายและแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ให้คำแนะนำ

2.4.2 ให้ครูมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดทำกิจกรรมหรือโครงการร่วมกับพิจารณาเนื้อหาสาระของกิจกรรม และมอบหมายกิจกรรมให้กับผู้รับผิดชอบที่เหมาะสม

2.4.3 จัดลำดับคุณภาพและมีการมอบรางวัลให้กับครูผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรม

2.5 การเสริมสร้างแรงจูงใจองค์ประกอบความก้าวหน้าในงานในด้านการประเมินเลื่อนเงินเดือนในการทำงานของครูที่สูงขึ้นอย่างยุติธรรม มีรายการปฏิบัติ 4 รายการ ดังนี้

2.5.1 ยึดถือกฎหมายที่การเลื่อนเงินเดือนอย่างสุจริต ยุติธรรม

2.5.2 มีคณะกรรมการจากหลายฝ่ายช่วยในการกลั่นกรองและตัดสินผลการเลื่อนเงินเดือน

2.5.3 พิจารณาจากผลงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ความประพฤติในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพประกอบอย่างรอบด้าน เพื่อไม่ให้เกิดความลำเอียง

2.5.4 ใช้สถิติการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละรอบปีงบประมาณที่ผ่านมาประกอบการเลื่อนเงินเดือน

2.6 การเสริมสร้างแรงจูงใจองค์ประกอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในด้านการให้ความเชื่อถือ ดูแลเอาใจใส่ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ ดังนี้

2.6.1 ดูแลเอาใจใส่ เอาใจใส่ ให้ความเชื่อมั่นและกำลังใจครูในขณะที่ครูปฏิบัติงาน หากเกิดข้อผิดพลาดควรช่วยเหลือแนวทางแก้ปัญหา ไม่ควรใช้การตำหนิ

2.6.2 ให้ความสนใจการใช้ชีวิตประจำวันครูในขณะอยู่ที่โรงเรียน เช่น สบายน้ำสิงห์ขาดเหลือในการทำงาน จำசื่อครูให้ได้ ดูแลสิงห์ขาดอย่างความสะอาดในโรงเรียน

2.6.3 ส่งเสริมให้ครูได้มีและเลื่อนวิทยฐานะ มีสวัสดิการต่าง ๆ ให้ครู และแนวทางการเสริมแรงด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การมอบของที่ระลึกในโอกาสสำคัญ การเลี้ยงสั่งสรรค์ กิจกรรมกีฬา การจัดให้มีการศึกษาดูงาน

2.7 การเสริมสร้างแรงจูงใจองค์ประกอบการยอมรับนักถือในด้านการยกย่องเชิญในผลงานของครู มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ ดังนี้

2.7.1 การยกย่องเชิญโดยใช้คำพูดที่เป็นทางบวก เช่น ดีมาก รับผิดชอบดีมาก ยินดี ในโอกาสต่าง ๆ เช่น การประชุมผู้ปกครอง การประชุมครุ เว็บไซต์ของโรงเรียน

2.7.2 ให้รางวัลแก่ครูที่ผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น เช่น ใบประกาศนียบัตรของที่ระลึก ข้อคอกไม้ เป็นต้น

2.7.3 ส่งเสริมการเรียนรู้ จัดอบรม ส่งครูไปศึกษาดูงาน สนับสนุนการผลิตผลงานสื่อการศึกษาที่ใช้กับนักเรียนได้จริง พัฒนาต่อยอดสิ่งที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น

2.8 การเสริมสร้างแรงจูงใจองค์ประกอบลักษณะของงานที่ปฏิบัติในด้านการอำนวย ความสะดวกในการทำงานของครู มีรายการปฏิบัติ 5 รายการ ดังนี้

2.8.1 สนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามหลัก 4M คือ กำลังคน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุ (Materials) และการจัดการ (Management)

2.8.2 สร้างบรรยากาศการทำงานของครูให้เหมาะสม มีความยืดหยุ่น เอื้อต่อการทำงาน มีความสะอาด สะอาด กว้าง ปลอดภัย มีการจัดสวัสดิการให้ครบถ้วนส่วนงาน มีห้องที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูในการร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสอน

2.8.3 ส่งครูไปศึกษาดูงานหรือจัดอบรมที่โรงเรียน

2.8.4 แบ่งหน้าที่ตามความรู้ความสามารถของครู โดยกระจายงานให้ใกล้เคียงกัน

2.8.5 การติดตาม ประเมินผล พัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ประชุมฯแนวทางในการจัดกิจกรรม เพื่อให้การปฏิบัติงานของครูมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อตัวผู้เรียน

2.9 การเสริมสร้างแรงจูงใจองค์ประกอบความสำเร็จในการทำงานในด้านการกำกับ ติดตาม ช่วยเหลืออำนวย ความสะดวกในการปฏิบัติงานของครู มีรายการปฏิบัติ 5 รายการ ดังนี้

2.9.1 ทำให้ครูตระหนักรถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีตามมอบหมาย

2.9.2 กำกับ นิเทศ ติดตามอย่างเป็นระบบ โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม ให้การช่วยเหลือ แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะทางบาง

2.9.3 ให้ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการครู เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน เช่น จรรยาบรรณวิชาชีพครู

2.9.4 ให้ครูได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันทางวิชาการ

2.9.5 กระตุนคุณผ่านการประชุมครุ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2.10 การเสริมสร้างแรงจูงใจองค์ประกอบความรับผิดชอบในด้านการให้อำนาจและ ความอิสระในการแสวงหาวิธีในการปฏิบัติงานของครู มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ ดังนี้

2.10.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้การปฏิบัติงาน โดยการใช้ความรู้และความคิด สร้างสรรค์อย่างอิสระ

2.10.2 กระจายอำนาจไปยังรองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน ผู้รับผิดชอบโครงการ หรือกิจกรรมตามลำดับ

2.10.3 ให้อิสระในการการทำงานทั้งช่วงเวลาและวิธีการในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

## 5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องแนวการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีผลการวิจัยสำคัญที่นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 2 ข้อ ได้ดังนี้

- ผลการวิจัยพบว่าการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา สภาพปัจจุบันในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเหมือนกัน คือ ความสำเร็จในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีการส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูตระหนักรู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบตามของตนเองที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจใช้ในเทศ กำกับ ติดตามเชิงบวกอย่างเป็นระบบ และ การประชุมติดตามงานเป็นระยะ ๆ สมำเสมอ มีการซื่นชมให้กำลังใจ ให้ข้อเสนอแนะทางบวก เหมาะสมกับงานและผู้ที่ถูกเสนอแนะ เพื่อเป็นการเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองจากการอบรม สามมนา ร่วมการแข่งขันทางวิชาการ ให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นจากเดิม ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องให้การสนับสนุนและกระตุ้นครูอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นตามลำดับ ให้สอดคล้องกับสภาพที่พึงประสงค์ของครู โดยองค์ประกอบของสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกือกถ้วน สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน และความรับผิดชอบ ตามลำดับ และองค์ประกอบของสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกือกถ้วน สภาพการทำงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าในงาน นโยบายการบริหารงาน วิธีการปกครอง ผู้บังคับบัญชา และการยอมรับนับถือ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอนพรรต อนุเวช (2564) ที่ได้ศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร 2) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 3) ด้านเงินเดือน สวัสดิการและการให้รางวัล 4) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 5) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ และงานวิจัยของ วานา น่วงแ nem (2560) ที่ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ผลการวิจัย

พบว่า สภาพการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยรวมอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การรับรู้คุณค่า ศรัทธา และจิตวิญญาณความเป็นครู 2) การมีบทบาท และมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) การมอบหมายหรือการกระจายงานที่มีความสำคัญให้แก่บุคลากร 4) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ร่วมงานในทุกระดับ 5) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเน้นคุณค่าการทำงานร่วมกันเป็นทีม 6) การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยในชั้นเรียน 7) การนิเทศบุคลากรอย่างมีขั้นตอนเป็นระบบ และต่อเนื่อง 8) การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้และ 9) การสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ขั้นตอนที่ 3 ผลจากการประเมินความคิดเห็นต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าผลของการวิจัยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษา เช่น สถานที่ตั้ง สภาพสังคม สภาพแวดล้อม ความต้องการส่วนบุคคล หรือการเปลี่ยนแปลงไปของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นต้น แต่ก็ยังมีความต้องการในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทฤษฎีของไฮอร์ชเบิร์ก (Herzberg, 1959) ที่เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ “ปัจจัยจูงใจ” (Motivators) ที่ประกอบด้วยความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในงาน และ “ปัจจัยคำชี้แจง” (Hygiene) ที่ประกอบด้วยนโยบายการบริหารงาน วิธีการปักครองผู้บังคับบัญชา ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัย 10 องค์ประกอบนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาและความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ในการบริหารตนและบริหารงานของสถานศึกษา

2. จากผลการวิจัย พบว่าแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลกศรีอยุธยา สามารถเสนอเป็นแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 10 องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตามค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ดังนี้

2.1 วิธีการปักครองผู้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 มีจำนวน 4 รายการปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บังคับบัญชาถือว่าเป็นผู้นำที่มีส่วนสำคัญที่จะสร้างหรือลดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งขึ้นอยู่กับ

การบริหารงานในสถานศึกษาและการปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บังคับบัญชา การแสดงออกเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นส่วนสำคัญให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การเป็นผู้มีชื่อสัตย์ ความสุจริต ยุติธรรม มีความสามารถในการแก้ปัญหา ก็จะส่งผลให้ครุรุ้สกมีความเชื่อใจและศรัทธาในผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้ครุให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของอนันชา ชาสงวน (2558) ที่กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีแนวทางพัฒนาคุณภาพควบคุมบังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องสามารถวินิจฉัยสั่งการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถหรือความถนัดของบุคคลส่งผลให้บุคลากร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย และเรณุ ฤาชา (2560) ที่กล่าวว่า การที่ผู้บริหารมีการจัดการองค์กร แผนงาน โครงการอย่างเป็นระบบ ทำให้การปฏิบัติงานมีความเป็นระบบแบบแผน มีการแบ่งสายงานการบริหารอย่างชัดเจนทำให้ง่ายต่อการประสานงานทั้งนี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.2. สภาพการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุในศตวรรษที่ 21 มีจำนวน 3 รายการปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากสภาพการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ของครุในโรงเรียน สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เกี่ยวกับแสง เสียง อากาศ อุณหภูมิ กลิ่น ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงปริมาณงาน ที่สอดคล้องกับช่วงโมงการสอนและจำนวนครุมีเพียงพอต่อการปฏิบัติงานจะช่วยส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉัตรชัย แทนทอง (2561) กล่าวว่า การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครุ ในด้าน การจัดทำสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน มีการแต่งตั้งผู้ดูแล บำรุงรักษา วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอส่งผลให้การทำงานที่มีความเป็นระเบียบ สะอาด สวยงาม ปลอดภัย ทำให้ครุมีความสะดวกในการปฏิบัติงาน และฉัตรชัย แทนทอง (2561) การจัดสภาพการทำงานให้มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การจัดระบบการปกครอง บังคับบัญชา จึงทำให้มีระบบการดูแลสถานที่ สภาพภูมิทัศน์ที่เอื้อต่อการทำงาน

2.3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ผลการวิจัยพบว่า มีแนวทางการเสริมสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุในศตวรรษที่ 21 มีจำนวน 4 รายการปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากการที่ได้รับรู้เกณฑ์การประเมินผล มีการประเมินผลที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ จะส่งผลให้ครุเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ออกมา มีประสิทธิภาพตรงตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของไฮอร์ชเบิร์ก (Herzberg, 1959) ที่กล่าวว่า บุคลากรจะทำงานได้ปกติหากมีรายได้จากการทำงานนั้น ยุติธรรมกับสภาพงาน และเพียงพอที่จะใช้จ่ายในครอบครัว รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ เป็นไปอย่างเหมาะสมหรือการจัดให้บุคลากรมีรายได้และสวัสดิการที่เหมาะสม ป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงาน และ

เรณู ฤาชา (2560) ที่กล่าวว่า หากการพิจารณาความดี ความชอบการเลื่อนขั้นเงินเดือนจากผู้บริหาร เป็นไปอย่างยุติธรรม เสมอภาคโดยไม่มีสันシャยหรือเลือกปฏิบัติจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการบริหารงานและเกิดความศรัทธาและยอมรับในตัวผู้บริหาร

2.4 นโยบายการบริหารงาน ผลการวิจัยพบว่า มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 มีจำนวน 3 รายการปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากการมีนโยบายในการบริหารงานที่มีความถูกต้องและแน่นอนจะช่วยให้การปฏิบัติงานของครูบรรลุตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ของสถานศึกษา ซึ่งก็มีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้ครูรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมและส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามนโยบายที่ตนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้นมา สอดคล้องกับแนวคิดของฉัตรชัย แทนทอง (2561) ที่กล่าวว่า เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนงาน ทำให้ครูยอมรับนโยบายของสถานศึกษาว่าจะช่วยกำกับติดตามความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญต่อการดำเนินงานและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และหากพบว่าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไม่เหมาะสม ผู้บริหารก็อาจมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งเพื่อให้งานมีความก้าวหน้าในทางที่ดีขึ้น และเรณู ฤาชา (2560) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เช่น มีนโยบายและการบริหารที่ดี ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการมีประสบการณ์ หลักการและทฤษฎีในการบริหารงานและบริหารโรงเรียนสามารถนำพาโรงเรียนให้อยู่รอดท่ามกลางยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2.5 ความก้าวหน้าในงาน ผลการวิจัยพบว่า มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 มีจำนวน 4 รายการปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากการได้รับการเลื่อนเงินเดือนให้สูงขึ้นอย่างเป็นธรรม เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานและความดีความชอบของครู ก็จะส่งผลให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ออกมา มีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพของสถานศึกษา สอดคล้องสอดคล้องกับแนวคิดของไฮอร์ชเบริก (Herzberg, 1959) ที่กล่าวว่า การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนและตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเรณู ฤาชา (2560) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมีการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมโปรด় ใส่ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลการวิจัยพบว่า มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 มีจำนวน 3 รายการปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากการได้รับการยกย่องเชย ความเชื่อถือ ดูแลเอาใจใส่ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จะทำให้เกิดความสุขและความสบายนในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อเกิดแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติตามมาตรฐานไปถึงประสิทธิภาพของงานที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ มนชชา ชาส่วน (2558) ที่กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาให้ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ท่ามกลางความอบอุ่นและการสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และฉัตรชัย แทนทอง (2561) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติตามเป็นผู้มีกलยานมิตรกับบุคลากร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทำให้ครู สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี อีกทั้งมีการหลีกเลี่ยงไม่ทำให้คนอื่นไม่สบายใจ ทำให้ครูมี ความสัมพันธ์อันดีต่อกันให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ปฏิบัติตามที่เอื้อประโยชน์ต่อกันในทางที่ ถูกต้อง ทั้งภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียน ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ

2.7 การยอมรับนับถือ ผลการวิจัยพบว่า มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติตามของครูในศตวรรษที่ 21 มีจำนวน 3 รายการปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากการได้รับการยกย่อง ชมเชยในผลงานที่ได้รับมอบหมายหรืออยู่ในความรับผิดชอบของตนจากทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ร่วมงาน ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามที่มากขึ้นและส่งผลให้การปฏิบัติตามในครั้งต่อ ๆ ไปมี ประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของไฮอร์ชเบิร์ก (Herzberg, 1959) ที่กล่าวว่า การยอมรับ จากผู้บริหารการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคม หรือบุคคลอื่น ๆ ให้เกิดความภาคภูมิใจ และมี ผลในการกระตุ้นจูงใจที่จะทำงานให้ดีขึ้น ปัจจัยนี้มักจะเกิดควบคู่กับความสำเร็จในการทำงาน และณัฐดันย์ ไทยดาว (2561) ที่กล่าวว่า สังคมของการยอมรับนับถือเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติตาม ร่วมกันของครูในการขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ในโรงเรียน การทำงานย่อมมีผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ร่วมงานให้การสนับสนุน และชื่นชมผลงาน การเป็นที่ยอมรับนับถือย่อมส่งเสริมกำลังใจในการ ปฏิบัติตาม เนื่องจากมีแรงผลักดันให้เป็นที่ยอมรับกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

2.8 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติตามของครูในศตวรรษที่ 21 มีจำนวน 5 รายการปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากการได้รับ การอำนวยความสะดวกในการทำงานและได้รับงานที่ตรงกับความสามารถของตนเอง จะช่วย ให้การปฏิบัติตามของครูตามที่ได้รับมอบหมายมีความสะดวกมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติตามบรรลุ ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของวรวิมล ทองเยี้ยม (2558) ที่กล่าวว่า งานที่ครูได้รับ มอบหมายสอดคล้องกับความสามารถของครู รวมถึงครูมีความสนใจที่จะเรียนรู้งานอยู่เสมอ และมี ความรู้สึกภาคภูมิใจ เมื่องานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ และอรสา เพชรนุ้ย (2560) ที่กล่าวว่า การส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติตาม ทำให้ผู้ร่วมงานมีน้ำใจร่วมทุกข์ ร่วมสุขมีความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เมื่อผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัดของบุคคล ทำให้ครูได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติตาม และ ปรับปรุงงานให้มีคุณภาพ

2.9 ความสำเร็จในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติตามของครูในศตวรรษที่ 21 มีจำนวน 5 รายการปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากการได้รับการกำกับ

ติดตาม ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกจากผู้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องเมื่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความราบรื่นและบรรลุตามเป้าหมายของงานที่ได้ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของลัดดา พันธุ์นัง (2559) ที่กล่าวว่า การทำงานที่มีการวางแผน การลงมือปฏิบัติ ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขและสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ จึงทำให้งานที่ออกแบบมีคุณภาพ อีกทั้งมีความสุขใจในความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมประจำใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยความโปร่งใส และฉัตรชัย แทนทอง (2561) ที่กล่าวว่า การส่งเสริมให้ครูมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพอยู่เสมอ ทำให้ครูรู้สึกพอใจและภาคภูมิใจที่ได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ ทำให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน แม้เมื่อปัญหาหรืออุปสรรค ก็หาวิธีแก้ไขจนงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย โดยได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนครู ทำให้ครูรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน

2.10 ความรับผิดชอบ ผลการวิจัยพบว่า มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 มีจำนวน 3 รายการปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากการมีอำนาจและความอิสระในการแสวงหาวิธีในการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน นำความรู้ความสามารถของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของเออร์ชเบิร์ก (Herzberg, 1959) ที่กล่าวว่า การได้รับผิดชอบงานของแต่ละบุคลากร โดยการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาทั้งนี้บุคลากรต้องได้รับความไว้วางใจมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือคุยความคุณอย่างใกล้ชิด การที่ผู้บริหารดำเนินการดังกล่าวทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และเรณู ฤทธา (2560) ที่กล่าวว่า การพิจารณามอบหมายงานให้เหมาะสมสมกับความรู้ความสามารถของครู และให้อิสระในการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เป็นการจูงใจ ให้มน้าวให้ใช้ครูได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเป็นอิสระ เมื่อได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และมีอิสระในการแก้ไขปัญหาแล้ว จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานในสถานศึกษา เพื่อให้ข้าราชการครูในสถานศึกษามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูและส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในแต่ละองค์ประกอบโดยเรียงลำดับตามค่าดัชนี ความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ดังนี้

1.1 วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีหั้งด้านการปฏิบัติและการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรมไม่เลือกปฏิบัติ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้ความสำคัญกับครุฑุกคนเท่าเทียมกัน

1.2 สภาพการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การสนับสนุน เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ จัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอาคารให้สวยงาม รวมถึงมีจำนวนครุภาระเพียงพอต่อการปฏิบัติงานและปริมาณงานที่สอดคล้องกับปริมาณงานที่สอดคล้องกับขั้นตอนการสอน

1.3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ผู้บริหารควรแจ้งให้ครูได้รับรู้เงินที่การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง มีการประเมินผลที่เป็นธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

1.4นโยบายการบริหารงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนงานต่าง ๆ และกฎระเบียบของโรงเรียน เพื่อให้ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและจะทำให้ครูปฏิบัติงานตามนโยบายด้วยความเต็มใจ

1.5 ความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนมีความเป็นธรรมเหมาะสมกับความสามารถ แล้วผลการปฏิบัติงานมี โดยฝ่ายการมีส่วนร่วมและการเห็นชอบจากคณะกรรมการที่มาหลายฝ่าย

1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรเอาใจใส่และลงมือปฏิบัติ และร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนร่วมกับคณะกรรมการ ส่งเสริมให้ครูมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ก่อให้เกิดความรักความสามัคคีในโรงเรียน

1.7 การยอมรับนับถือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่อง ชมเชย ความสำเร็จของงานเมื่อครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ เพื่อเป็นการเสริมแรงทางบวก ซึ่งจะทำให้ครูเกิดความมั่นใจและความภูมิใจในการปฏิบัติงาน

1.8 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาควรอำนวยความสะดวกในการทำงาน มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ ให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้ สำเร็จตามเวลา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติและมีความพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติ

1.9 ความสำเร็จในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำกับติดตาม ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานของครูประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

1.10 ความรับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรผู้บริหารควรให้อิสระในการใช้ความรู้ ความสามารถความคิดสร้างสรรค์ของครูในการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมาย

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยแยกตามขนาดโรงเรียน

2.2 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

2.3 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

## บรรณานุกรม

- ขวัญภัทร ภาชนะวรรณ. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม].
- จิตรลดा ศรีจันทร์ดี. (2557). การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (จังหวัดพระนครศรีอยุธยา). [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา].
- จินตนา ศิริรัตน์. (2561). การออกแบบระบบการจัดการเรียนการสอน. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จุติพร จินาพันธ์. (2560). แรงจูงใจของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18. วารสารศึกษาศาสตร์, 28(2), 267.
- ฉัตรชัย แทนทอง. (2561). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่คลbur สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดคลbur. [งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- ณัฐดนัย ไทยถาวร. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี. [วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนbur].
- รณพรร อันㄨເວຊ. (2564). แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. [วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม].
- ธนัชชา ชาสงาน. (2558). การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. [งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- นิพนธ์ ศศิธรเสว瓜. (2560). ภาวะผู้นำกับการปกครองท้องถิ่น. ฝ่ายธุรกิจมัลติมีเดียเพื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- บุญชุม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุริยาสาส์น.
- ประกิจ ขอบรร. (2562). การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร. [วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต].

- ปรีณา รัศมีงาม. (2560). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครุภู่โรงเรียนบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. [งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- พยากรณ์ หมอดีก. (2560). ข่าวญี่ปุ่นกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดยะลา. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา].
- พรพิพัฒน์ เพิ่มผล. (2558). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาตำราและสื่อทางวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.
- ไพรินทร์ ชุนศรี. (2559). แรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. [วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- การดี อนันต์นาวี. (2555). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์มนตรี.
- ริพอร์ต ยะໂໂກ. (2564). ข่าวญี่ปุ่นกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอจะแนะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชวิถี เขต 3. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา].
- รุ่งทิวา วิบูลพันธ์. (2562). ศึกษาข่าวญี่ปุ่นกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2. [สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา].
- รุ่ง larawan บำรุงศรี. (2558). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี].
- รุ่งลาวัณย์ จันทรัตน. (2562). การวิจัยทางการศึกษา. ศูนย์ส่งเสริมการทำผลงานวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- เรณุ ฤทธา. (2560). แรงจูงใจและแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สาขาวิชาฯ เขต 7. [งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- ลัดดา พันธนัง. (2559). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. [งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา].

- วรรณ พิมทรัพย์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงกำลังใจกับความผูกพันต่อองค์กรใน การปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปราจีนบุรี เขต 2. [งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- วรริม ทองเยี้ยม. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุภัณฑ์ครีเม่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. [งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- วานา ม่วงแนว. (2560). รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. วารสารวิจัย ทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยครินทร์วิโรฒ, 11(2), 136.
- ศิริพงษ์ เศวตภานน. (2555). หลักการและกระบวนการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ (พิมพ์ ครั้งที่ 3). บุ๊ค พอยท์.
- ศิริวรรณ อินทสโตร. (2560). แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล. การประชุม หาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 8, สงขลา, ประเทศไทย.
- สมชาย ยอดเพชร. (2557). การนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาพื้นฐาน. วารสาร ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 16(1), 87.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. (2564). แผนปฏิบัติการประจำ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565.
- \_\_\_\_\_. (2564). แผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2565.
- \_\_\_\_\_. (2565). แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2565 - 2568.
- สำนักงานเลขานุการสภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579. พฤกหวานกราฟฟิค.
- สิริปัญญา ศรนอกร. (2557). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์].
- สิริพร ยศธนวนรุกุล. (2561). แรงจูงใจไฝสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวังน้ำเย็นวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. [งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา].

- สุจิรา สถาปันแก้ว. (2565). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกุลนคร. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกุลนคร].
- สุวรรณิกา รุจิวนิชย์กุล, นพรัตน์ ชัยเรือง และวันฉัตร ทิพย์มาศ. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12. สารานุคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนนทบุรี, 13(1), 30.
- อรสา เพชรนุย. (2560). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี].
- อัจฉรา ลีมวงศ์ทอง. (2557). การบริหารความขัดแย้งในองค์การ. บุ๊คส์ ทู บู.
- อัญชลี สนพลาย. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1. การประชุมวิชาการระดับชาติ วิทยาลัยนคราชสีมา ครั้งที่ 8 ประจำปี พ.ศ.2564: เรื่อง “สุวิชีวิตใหม่ ด้วยงานวิจัยทางสุขภาพและบริการ”, นคราชสีมา, ประเทศไทย.
- อาเรีย หม่องศิริ. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มเมืองจะเชิงเทรา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1. [งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- อิทธิพัทธ์ สุวัฒนพูน. (2562). การวิจัยทางการศึกษา : แนวคิดและการประยุกต์ใช้. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อุบลรัตน์ ชุณพันธ์. (2558). การศึกษาวัฒนธรรมลังไจในการปฏิบัติงานของครุการศึกษานอกโรงเรียน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดจันทบุรี ระยะสอง และตรต. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี].
- อานัส รุ่งวิทยพันธ์. (2558). แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1. [สารานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหาดใหญ].
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Barnard, C. I. (1972). *The Function of the Executive*. Massachusetts: Harvard University Press.

- Erika Daniels. (2017). Curricular Factors in Middle School Teachers' Motivation to Become And Remain Effective. *RMLE Online Research in Middle Level Education*, 40(5), 1.
- Herzburg, F., Banard Mausner and B.B Syndermen,. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley and Son.
- Ilkay Abazaoglu. (2016). The Role of Teacher Morale and Motivation on Students' Science and Math Achievement: Findings from Singapore, Japan, Finland and Turkey. *Universal Journal of Educational Research*, 4(11), 2606.
- L. Mboweni. (2022). Understanding Teacher Morale Among Primary School Teachers. *International Journal of Educational Methodology*, 8(1), 29.
- Maslow, H. A. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Haper and Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand.
- Murtedjo and Suharningsih. (2017). Role of Organizational Culture on the Performance Primary School Teachers. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 95.
- Mohamad Syarif and Prayuningtyas Angger Whardani. (2017). Relationship between Motivation to Achieve and Professional Competence in the Performance of Elementary School Teachers. *International Education Studies*, 10(7), 118.
- 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.

ภาคผนวก

Graduate School ARU.

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เขี่ยวยาณูตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยและผู้ให้ข้อมูลหลัก (สัมภาษณ์)

**รายชื่อผู้เขี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย**

**1. ดร.วราชนา มะณีเรือง**

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโพธิ์ผักไห่ (เวชพันธุ์อนุสรณ์)

บุณิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์

**2. ดร.ธนวัฒน์ พินนอก**

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าช้างวิทยาคม

บุณิการศึกษา หลักสูตรปั้นชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

**3. ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์**

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บุณิการศึกษา สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาสารคาม

**4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เตือนใจ คลประสีทธิ์**

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บุณิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญเชิด ขำนิศาสน์**

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัย

บุณิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม

### รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัย

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| 1) นายบัญชา ปลื้มอารมย์ | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>พระนครศรีอยุธยา |
| 2) นายโววท อดทน         | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>พระนครศรีอยุธยา |
| 3) นางปริศนา สุขสุสาสน์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนเสนา "เสนาประเสริฐ"                                |
| 4) นายเจนวุฒิ บุญชูพงศ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนนครหลวง "อุคัมรัชต์วิทยา"                          |
| 5) ประจวบโชค สร้อยสม    | ผู้อำนวยการโรงเรียนบางปะอิน "ราชานุเคราะห์ ๑"                         |
| 6) รศ.ดร.อัจฉรา นิยมaga | นักวิชาการศึกษา   |
| 7) ผศ.ดร.เกษม แสงนันท์  | นักวิชาการศึกษา   |

ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

Graduate School ARU.

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา**

---

**คำชี้แจง**

1. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา (ที่ไม่เคยทำแบบสอบถามในฉบับทดลองใช้)
2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ คือ
  - 2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา
  - 2.2 เพื่อนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา
3. แบบสอบถามขุ่นนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา จำนวน 49 ข้อ
  - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ
4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามสภาพความเป็นจริง ผลการตอบแบบสอบถามไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน ผู้วิจัยสงวนคำตوبของท่านไว้เป็นความลับ และขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ คำตوبของท่านเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าอย่างมากต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา ในภาพรวม

(นายชนพล รุจิรวัฒน์)  
 นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

- ชาย  
 หญิง

2. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี  ประกาศนียบัตรบัณฑิต (วิชาชีพครุ)  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก

3. ประสบการณ์ทำงาน

- ต่ำกว่า 5 ปี  
 5 – 20 ปี  
 21 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษนครศรีอยุธยา จำนวน 49 ข้อ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีให้เลือก 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มากที่สุด  
4 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก  
3 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ ปานกลาง  
2 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ น้อย  
1 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ น้อยที่สุด









ข้อ	การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
48	ท่านมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี เกิดความพึงพอใจในการทำงาน										
49	ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มในการทำงานในองค์กร										

Graduate School ARU.

**แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง**  
**แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลกศรีอยุธยา**

---

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้วิจัยใช้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการหาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลกศรีอยุธยา

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น**

1. ชื่อผู้ให้ข้อมูล.....
2. ตำแหน่ง.....
3. สถานที่ทำงาน.....
4. ให้สัมภาษณ์ในวันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. .....

**ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**

แบบสัมภาษณ์นี้ได้ข้อคำถามมาจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลกศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้เรียงลำดับคำถามจากองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดไปหน้าอย่างที่สุด โดยนำประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดในแต่ละองค์ประกอบ มาเป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีคำนิยามคับท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องดังนี้

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของครูผู้สอนหรือสิ่งโน้มน้าวให้ครูผู้สอนแสดงพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวก ซึ่งจะนำไปสู่วัญภัยลังใจของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงาน

ครูในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ครูที่เข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำเทคโนโลยีนั้นเข้ามาใช้ในการจัดการศึกษาและเตรียมนักเรียนให้พร้อมในศตวรรษที่ 21 สามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริง ทำให้นักเรียนเกิดทักษะการคิดขึ้นที่สูงสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

1. องค์ประกอบวิธีการปักครองผู้บังคับบัญชา มีความต้องการจำเป็นในด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

2. องค์ประกอบค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล มีความต้องการจำเป็นในด้านการให้ครูได้รับรู้เกณฑ์การประเมินผล มีการประเมินผลที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

3. องค์ประกอบสภาพการทำงาน มีความต้องการจำเป็นในด้านการทำให้มีจำนวนครูมีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

4. องค์ประกอบนโยบายการบริหารงาน มีความต้องการจำเป็นในด้านการให้ครูได้เข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการ ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

5. องค์ประกอบลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความต้องการจำเป็นในด้านการอ่านวิเคราะห์ความสอดคล้องในการทำงานของครู ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

6. องค์ประกอบความก้าวหน้าในงานมีความต้องการจำเป็นในด้านการประเมินเลื่อนเงินเดือนในการทำงานของครูที่สูงขึ้นอย่างยุติธรรม ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

7. องค์ประกอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความต้องการจำเป็นในด้านการให้ความเชื่อถือ ดูแลเอาใจใส่ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

8. องค์ประกอบการยอมรับผู้บังคับความต้องการจำเป็นในด้านการยกย่องชมเชยในผลงานของครู ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

9. องค์ประกอบความสำเร็จในการทำงานมีความต้องการจำเป็นในด้านการกำกับติดตาม ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครู ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

10. องค์ประกอบความรับผิดชอบมีความต้องการจำเป็นในด้านการให้อำนาจและความอิสระในการแสวงหาวิธีในการปฏิบัติงานของครู ควรจะมีแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

ขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

นายชนพล รุจิขวัญ

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ.....

ภาควิชาคณิตศาสตร์  
การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

Graduate School ARU.

ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครุในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฯ  
พระนครศรีอยุธยา

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	1	1	0	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
4	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
6	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
7	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
8	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
9	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
10	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
11	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
12	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
13	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
14	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
15	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
16	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
17	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
18	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
19	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
20	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
21	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
22	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
23	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
24	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
25	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
26	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
27	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
28	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
29	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
30	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
31	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
32	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
33	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
34	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
35	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
36	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
37	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
38	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
39	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
40	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
41	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
42	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
43	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
44	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
45	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
46	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
47	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
48	1	1	1	-1	1	3	0.6	สอดคล้อง
49	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

Graduate School ARU.

ภาคผนวก ๔

หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ อว.๐๖๒๙.๙/ ๑๙๖

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

อ. พระนครศรีอยุธยา จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๐๐๐

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เขี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ และแบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายชนพล รุจิรัชย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้รับอนุญาตให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ ๒๑ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” ภายใต้การควบคุมของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ดร.วีระกุล ภัทรกุล

ในการนี้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความสามารถ สามารถเกี่ยวกับการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว จึงได้ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นตามแบบฟอร์มที่แนบมาพร้อมนี้แล้ว ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้เครื่องมือมีคุณภาพและเหมาะสมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ในโอกาสต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านรับเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ของ นายชนพล รุจิรัชย์ และ ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ พานสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร/โทรสาร ๐-๓๕๓๒-๒๐๘๗



ที่ อว. ๑๖๒๙๙.๙ / ว ๑๓๖

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอุตรดิษฐ์

ถนนปรีดีพนมยงค์ ตำบลประดู่ชัย

อำเภอพระนครศรีอุตรดิษฐ์

จังหวัดพระนครศรีอุตรดิษฐ์ ๑๓๐๐๐

๓ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นายชนพล รุจิขวัญ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอุตรดิษฐ์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ ๒๑ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอุตรดิษฐ์” ภายใต้การควบคุมของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ดร.วีระภัทร ภัทรฤทธิ์ ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลจากครูที่อยู่ในโรงเรียนที่ท่านรับผิดชอบ เพื่อดำเนินการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย จึงไตร่ขอความ อนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อความสมบูรณ์ในการทำวิทยานิพนธ์ ครั้งนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และ ขอบคุณมาก ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ พันสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร/โทรสาร. ๐-๓๕๓๒-๒๐๘๓



ที่ อว. ๐๖๒๙.๙/๒ ๑๖๔

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา  
ถนนปรีดีพนมยงค์ ตำบลประตูชัย  
อำเภอพระนครศรีอยุธยา  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๓๗๐๐๐

๑๕ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นายชนพล รุจิชวัญ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุในศตวรรษที่ ๒๑ สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษพระนครศรีอยุธยา” ภายใต้การควบคุมของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ดร.วีระภัทร ภัทรฤทธิ์ ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลจากครุที่อยู่ในโรงเรียนที่ท่านรับผิดชอบ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย จึงโปรดขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อความสมบูรณ์ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน  
และขอขอบพระคุณมาก ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ พานสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร/โทรสาร ๐-๓๕๓๒-๒๐๘๓



ที่ ยว. ๐๖๒๕.๙ / ๗ ๓๐๕

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ถนนปรีดีพนมยงค์ ตำบลประตูชัย

อำเภอพระนครศรีอยุธยา

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๐๐๐

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน

ด้วย นายชนพลด รุจิรวัฒน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ ๒๑ สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” ภายใต้การควบคุมของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ดร.วีรภัทร ภัทรภูล ในกรณีนี้นักศึกษาจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย จึงได้ร้องขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อความสมบูรณ์ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ พานสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร/โทรสาร ๐-๓๕๓๒-๒๐๘๘

### ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อและนามสกุล	ชนพล รุจิขวัญ
วัน เดือน ปีเกิด	11 มิถุนายน 2538
สถานที่เกิด	จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ที่อยู่ปัจจุบัน	21/2 หมู่ 4 ตำบลเกาะเรียน อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13000
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบางปะอิน ตำบลบ้านเลน อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู คศ.1

### ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2550 ประถมศึกษา จากโรงเรียนวัดธรรมมิกราชวิทยา  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- พ.ศ. 2553 มัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนเทศบาลวัดเขียน  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- พ.ศ. 2556 มัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนอยุธยานุสรณ์  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- พ.ศ. 2561 ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศึกษา เกียรตินิยมอันดับ 1  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- พ.ศ. 2566 ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา