



แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง



โดย  
นายวัชรวิศ เจริญกุล

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

TEACHER'S JOB MOTIVATION OF BANYANGSOONG SCHOOL



By

MR. Watcharit CHAROENKUL

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2020

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง
โดย	วัชรศ เจริญกุล
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบวร )



59252340 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน , โรงเรียนบ้านยางสูง

นาย วัชรวิศ เจริญกุล: แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง อาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง และ 2) เพื่อทราบแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ข้าราชการครูโรงเรียนบ้านยางสูง จำนวน 15 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 14 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 15 คนทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแนวคิดของ บาร์นาร์ด (Barnard) โดยเป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับของลิเคิร์ธ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง โดยภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ สภาพการอยู่ร่วมกัน การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล ผลตอบแทนทางอุดมคติ สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา ความตั้งใจเชิงสังคมต่อหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ และสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล

2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง มีหลายแนวทาง ตัวอย่างเช่น โรงเรียนต้องมีการวางแผนรายงานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และมีผลต่อการให้เงินเดือนอย่างเป็นธรรม โรงเรียนควรจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูได้มีกิจกรรมแสดงผลงาน แล้วมอบรางวัลเพื่อเป็นเกียรติยศยกย่อง ชมเชยจากการปฏิบัติงาน มีลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความรู้สึกรักและผูกพันต่อโรงเรียน เพื่อลดปัญหาการย้าย เสริมสร้างให้ครูสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข แบ่งภาระงานให้ครูแต่ละคนที่ชัดเจน ตามความสามารถ ความถนัดและเหมาะสม ต้องจัดกิจกรรมที่จะทำให้ครูทุกคนในโรงเรียนได้มีส่วนร่วม การให้อำนาจการตัดสินใจในการดำเนินโครงการที่ตนเองได้รับผิดชอบ และควรที่จะมีกิจกรรมให้ครูภายในโรงเรียนทำร่วมกัน เช่น กีฬาภายในโรงเรียนเฉพาะครูเวลาหลังเลิกงาน เป็นต้น

59252340 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : JOB MOTIVATION / BANYANGSOONG SCHOOL

MR. WATCHARIT CHAROENKUL : TEACHER'S JOB MOTIVATION OF BANYANGSOONG SCHOOL THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph.D.

This research aimed 1) to examine the teacher's job motivation of Banyangsoong School and 2) to identify the guidelines on developing teacher's job motivation of Banyangsoong School. The research population was 15 personnel of Banyangsoong School. The research instrument was a questionnaire on teacher's job motivation, based on Barnard's concept, using the 5-point Likert rating scale. The statistics used in data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and content analysis.

The research findings revealed that:

1. The teacher's job motivation of Banyangsoong school, collectively and individually, was at a high level; ranking from the highest mean to the lowest mean as follows; the condition of community, adaptation of habitual methods and attitudes, ideal benefactions, desirable physical conditions, association attractiveness, opportunity of enlarged participation, material inducement and personal non-material opportunity.

2. The guidelines on developing teacher's job motivation of Banyangsoong School were: School should conduct a clear action plan for teachers, which tied to fair remuneration. School should hold the exhibition for teachers to showcase their achievements to honor their efforts. School environment should be conducive to teaching and learning process. School should establish corporate culture increase teachers' commitment to the school, and for teachers to be able to work together. School should delegate work and responsibilities fairly and accordingly. School should provide job autonomy to the teachers. School should engage teachers in any school events such as sport or afterwork activities.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง ฉบับนี้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ที่ปรึกษาการค้นคว้า อิสระ ที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ ประธานคณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ และ ดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบวร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย ส่งเสริม ให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็น อย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ให้ความรู้คำแนะนำ และประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และงานวิจัยทุก เล่ม ที่ช่วยให้การค้นคว้าอิสระมีความครบสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารโรงเรียน คณะครูและ บุคลากร ภายในโรงเรียนบ้านยางสูงจังหวัดกาญจนบุรีทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการอนุเคราะห์ ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการ บริหารการศึกษารุ่น 36 ทุกคนสำหรับมิตรภาพที่ให้กำลังใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมอมา คุณค่าและ ประโยชน์ที่เกิดจากการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่ คุณบิดา มารดา ครอบครัว ครูบาอาจารย์ ที่อบรมสั่งสอนแนะนำให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดีเสมอมา

วัชริศ เจริญกุล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามของการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย .....	6
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย .....	6
ขอบเขตการวิจัย .....	10
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	12
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน .....	12
ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน .....	12
ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน .....	16
ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	20



องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	21
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน .....	23
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	36
งานวิจัยในประเทศ.....	36
งานวิจัยต่างประเทศ.....	40
สรุป.....	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	44
ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย .....	44
ระเบียบวิธีวิจัย .....	45
แผนแบบการวิจัย .....	45
ประชากร .....	45
ตัวแปรที่ศึกษา .....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	47
การสร้างเครื่องมือ.....	48
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	49
สรุป.....	50
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	51
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง .....	53
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง.....	60
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	62
สรุปผลการวิจัย.....	62

อภิปรายผล.....	63
ข้อเสนอแนะ.....	69
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	69
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	70
รายการอ้างอิง.....	71
ภาคผนวก.....	75
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	78
ประวัติผู้เขียน.....	87



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของแบบสอบถาม .....	51
ตารางที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงโดยภาพรวม .....	53
ตารางที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ .....	54
ตารางที่ 4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล .....	55
ตารางที่ 5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา .....	56
ตารางที่ 6 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ .....	57
ตารางที่ 7 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านความตั้งใจเชิงสังคมต่อหน่วยงาน .....	57
ตารางที่ 8 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านการปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล .....	58
ตารางที่ 9 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง .....	59
ตารางที่ 10 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนบ้านยางสูงด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน .....	59

## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีเชิงมโนทัศน์ของการวิจัย.....	9
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย .....	10



## บทที่ 1

### บทนำ

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการก้าวเข้าสู่โลกยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว ซึ่งนโยบายของรัฐบาลปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาในด้านการส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่อย่างสร้างสรรค์ตามนโยบาย Thailand 4.0 หากมองย้อนตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ยุค 1.0 ที่เน้นการเกษตรเป็นหลัก ประชากรประกอบอาชีพด้านการเกษตรเป็นส่วนใหญ่ ยุค 2.0 ซึ่งมุ่งเน้นด้านอุตสาหกรรมเบา ขนาดเล็ก ไม่ซับซ้อน เช่น อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมเครื่องหนัง เป็นต้น ต่อมายุค 3.0 มุ่งเน้นอุตสาหกรรมหนัก ขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนและการส่งออก โดยมีนักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุน เช่น อุตสาหกรรมไฟฟ้า อุตสาหกรรมพลาสติก เป็นต้น และยุคปัจจุบันยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่พัฒนาประเทศให้มีความทันสมัย มีรายได้มากขึ้น โดยไม่ต้องพึ่งพาต่างชาติ มีการส่งเสริมการผลิตนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาประเทศ และสามารถติดต่อกับนานาชาติได้ด้วย ซึ่งเป้าหมายของประเทศ คือ “มั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน” ดังนั้น กระบวนการจัดการเรียนการสอนในยุคไทยแลนด์ 4.0 จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยการจัดการศึกษานั้นไม่ใช่เป็นเพียงการให้ความรู้ แต่เป็นการเตรียมมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ นอกจากความรู้ที่ผู้เรียนได้รับ ผู้เรียนจะต้องมีการพัฒนาทักษะที่สำคัญในการดำเนินชีวิต ต้องมีความรู้คู่คุณธรรมและมีทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม การเรียนหรือการทำงานเป็นทีม การมีภาวะผู้นำ การสื่อสาร การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ การใช้คอมพิวเตอร์และปัญญาประดิษฐ์ การสร้างอาชีพ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง<sup>1</sup>

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ครูจะเป็นผู้สอนเพียงอย่างเดียวไม่ได้ แต่ต้องให้นักเรียนเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยครูจะออกแบบการเรียนรู้ ฝึกฝนให้ตนเองเป็นโค้ช (Coach) และอำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้ และต้องเป็นผู้ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่จะทำให้ นักเรียนเกิดทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งนอกจากความรู้ในแต่ละสาขาวิชาแล้ว นักเรียนยังต้องมีทักษะที่สำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม นั่นคือ การคิดวิเคราะห์เป็น รู้จักการแก้ไขปัญหา และมีความคิดสร้างสรรค์ 2) ทักษะชีวิตและอาชีพ โดยเน้นแบบการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ มีทักษะทางสังคมและเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม และ

<sup>1</sup>พาสนา จุรัตน์, “การจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนในยุค Thailand,”วารสารสาขามนุษย์ศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร(พฤษภาคม-สิงหาคม 2561), 236.

3) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี กล่าวคือ ความสามารถในการใช้สื่อหรือเทคโนโลยีในการค้นหาข้อมูลรวมทั้งการผลิตสื่อ หรือเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ ทั้ง 3 ทักษะนี้เรียกรวมกันเป็นทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือเป็นทักษะของกำลังคนในประเทศทั่วโลกและประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน มีความต้องการและให้การยอมรับ ดังนั้นครูจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่จะพัฒนาประเทศให้สามารถพัฒนาตามโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ได้

ดังที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าโลกในปัจจุบันให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง และทักษะสำคัญที่จำเป็นต่อมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ทำให้บทบาทของสถานศึกษามีความสำคัญที่จะช่วยให้ชาติเกิดความเจริญและมั่นคง และทัดเทียมกับนานาชาติ การพัฒนาความสามารถของสถานศึกษาให้มีคุณภาพ และทันสมัยเท่าทันโลกในยุคศตวรรษที่ 21 จึงมีความสำคัญ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการบัญญัติให้เป็น “นิติบุคคล” ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2556 ในมาตรา 35 ทำให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการ เป็นไปตามหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) เพื่อสร้างฐานและความเข้มแข็งให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง<sup>2</sup> ความสำคัญของการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรอย่างรู้ค่า เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังเช่นการปฏิรูปการศึกษาโดยมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ “เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข” ตามจุดมุ่งหมายทางการศึกษา คือการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ความรู้และคุณธรรมในการดำเนินชีวิต อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และเน้นคุณภาพของการศึกษา<sup>3</sup> การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไข

<sup>2</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล 2546 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546) : 6 - 7.

<sup>3</sup>สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ : เพลิน สตุติโอจำกัด, 2551), 1.

เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545<sup>4</sup> ที่กล่าวไว้ว่า ปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้กระบวนการจัดการศึกษามีคุณภาพนั้น คือทรัพยากรบุคคล ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร การศึกษา เนื่องจากโรงเรียนเป็นนิติบุคคลที่มีอิสระ โดยสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากร บุคคลได้ด้วยตนเอง<sup>5</sup> ซึ่งที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่เพื่อให้เกิดคุณภาพสูงสุดต่อผู้เรียน จึงทำให้คุณภาพการศึกษาของผู้เรียนยังต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของหน่วยงานที่จะช่วยให้การจัดการศึกษามี ประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา<sup>6</sup> ดังนั้นผู้บริหาร สถานศึกษาจึงต้องมีหลักการและนำเทคนิควิธีการบริหารจัดการต่าง ๆ มาใช้อย่างหลากหลาย เพื่อ ช่วยให้การบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ นำไปสู่คุณภาพของการศึกษาที่ดี

ครูในฐานะบุคคลสำคัญยิ่งในการจัดการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการดูแลให้มีความสุข มีความ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายสถานศึกษา จึง จำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ “ครู” จะเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากครูเป็นตัว เชื่อมโยงกับส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร กลุ่มครู หรือชุมชน และที่สำคัญที่สุดคือ ผู้เรียน ดังนั้นครูจึงเป็นฟันเฟืองสำคัญในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ<sup>7</sup> การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของครูนั้นจำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยแรงจูงใจในการทำงานซึ่งเป็น สิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดคุณภาพการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้การดูแลครูให้มีขวัญกำลังใจ และมีความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง อ.บ่อพลอย จ.กาญจนบุรี ว่ามีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไร โดยผู้วิจัย คาดว่าผลของการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนว

<sup>4</sup>คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และ แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2)พ.ศ.2545 (กรุงเทพฯ : พรึกหวนกราฟฟิค, 2545), 2-3.

<sup>5</sup>สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, โครงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหาร สถานศึกษาประจำการ:ชุดวิชาการจัดการองค์การทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาและ ส่งเสริมวิชาชีพ, 2549).

<sup>6</sup>ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์, “การบริหารทรัพยากรการศึกษา”, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, 2545), 11.

<sup>7</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานความก้าวหน้าการจัดการเรียนรู้อะดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2551 – 2552 (กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552), 13.

ทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

### ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนบ้านยางสูง เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 4 ซึ่งมีบุคลากรทางการศึกษาดังนี้ ผู้บริหารจำนวน 1 คน ครูผู้สอนจำนวน 15 คน เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีจุดมุ่งหมายทางการศึกษาคือมุ่งพัฒนา ผู้เรียนทุกคนซึ่งเป็นกำลังสำคัญของชาติ ให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรมมีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้ และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่ จำเป็นต่อการศึกษา การประกอบอาชีพ และการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บน พื้นฐานความเชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ ดังนั้นการทำให้ โรงเรียนพัฒนาไปตามจุดมุ่งหมายได้นั้นโรงเรียนต้องมีคุณภาพ ซึ่งคุณภาพการปฏิบัติงานเป็น องค์ประกอบหลักของการพัฒนาโรงเรียน ข้อมูลบุคลากรโรงเรียนบ้านยางสูง ตั้งแต่ปี 2559-2561 พบว่าในแต่ละปีมีครูเขียนย้ายเป็นจำนวนมาก เฉลี่ยปีละ 4-5 คน<sup>๑</sup> แสดงให้เห็นว่าครูภายในโรงเรียนมี

---

<sup>๑</sup>โรงเรียนบ้านยางสูง. “รายงานการประชุมกรรมการสถานศึกษา ปี 2559-2561.” 15 มกราคม 2561.



การเขียนย้ายเป็นจำนวนมากในแต่ละปี ซึ่งอาจมีเหตุผลและปัจจัยหลายประการ ตลอดจนสภาพการอยู่ร่วมกัน สังกัดได้จากการจัดชั้นเรียนซึ่งมีอาคารประกอบถึง 4 อาคาร ทำให้ครูในโรงเรียนต้องแยกประจำห้องเรียนตามอาคารทำให้สภาพการทำงานแยกเป็นกลุ่มขาดการปฏิสัมพันธ์ ไม่มีความสนิทสนมกลมเกลียว เมื่อต้องรวมกลุ่มส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความสามัคคี การร่วมมือกันในการปฏิบัติงานจึงเกิดขึ้นได้ยาก และอาจจะเกิดจากสิ่งจูงใจทางวัตถุ เช่น การแข่งขันเรื่องผลตอบแทนในการปฏิบัติงานหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนมีการแข่งขันในโรงเรียนค่อนข้างสูง โดยในแต่ละปีงบประมาณมีครูที่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเพียง 2 ตำแหน่ง<sup>9</sup> ทำให้ครูขาดขวัญกำลังใจสังเกตได้จากเวลาการทำงานของครูในแต่ละเดือนพบว่า โดยเฉลี่ยครูในโรงเรียนมาปฏิบัติงานสายเกินกว่า 7.45 น. เมื่อเทียบเป็นวันเฉลี่ยแล้ววันละ 7 คน<sup>10</sup> รวมไปถึงสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพต่าง ๆ เช่น ในส่วนความพร้อมของโรงเรียนเรื่องการจัดการเรียนการสอนนั้นยังขาดสื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน โดยโรงเรียนมีเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนเพียง 5 เครื่อง<sup>11</sup> สำหรับให้นักเรียนได้ใช้ในการเรียน เป็นต้น จากปัญหาดังกล่าวอาจเป็นเหตุที่ทำให้ครูในโรงเรียนมีความรู้สึกท้อถอยเหนื่อยหน่าย ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ส่งผลให้ครูภายในโรงเรียนขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตระหนักเห็นความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเพื่อทราบแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ อุทิศตนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการประกอบอาชีพ ซึ่งทำให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา นำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารและจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา

---

<sup>9</sup>โรงเรียนบ้านยางสูง. “คำสั่งการเลื่อนขั้นเงินเดือนครูประจำปีงบประมาณ 2561.” 1 เมษายน 2561.

<sup>10</sup>โรงเรียนบ้านยางสูง. “สมุดลงเวลาปฏิบัติราชการ 2561.” 3 มีนาคม 2562

<sup>11</sup>โรงเรียนบ้านยางสูง. “แผนปฏิบัติราชการประจำปี 2562.” 3 มีนาคม 2562

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์งานวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง
2. เพื่อทราบแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงอยู่ในระดับใด
2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงเป็นอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยสามารถตอบปัญหาของการวิจัยได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงอยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง มีหลายแนวทาง

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งในระบบสังคมที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด เนื่องจากมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ระบบการบริหารโรงเรียน (System of School Administration) จะมีลักษณะการจัดการเชิงระบบตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่ได้กล่าวไว้ว่า พื้นฐานขององค์การทางการศึกษามี 5 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ อาทิ บุคลากร งบประมาณ วัสดุ-อุปกรณ์และนโยบายการจัดการศึกษา 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) ได้แก่ กระบวนการการบริหาร การจัดการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ 3) ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (Output) ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพของโรงเรียน 2) คุณภาพนักเรียน กระบวนการเหล่านี้ถ้ามีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงข้อบกพร่อง 4) ต้องมีการนำข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนอีกครั้ง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกปัจจัยนำเข้าในการบริหารงานในรอบต่อไป ข้อเสนอแนะอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลผลิตในอนาคต และ 5) สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์การรวมถึงพลัง

ของสังคม การเมือง การปกครองและเศรษฐกิจ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ<sup>12</sup> ซึ่งแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์และผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

ในส่วนของแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ นักวิชาการหลายคนเสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ กีเซลลีและบราวน์ (Ghiselli and Brown) กล่าวถึง องค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญมี 5 ประการ คือ 1) ระดับอาชีพ 2) สภาพการทำงาน 3) อายุของผู้ปฏิบัติงาน 4) รายได้ และ 5) คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา<sup>13</sup> ส่วนเฮิร์ซเบิร์ก เมาสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) ได้เสนอว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนโดยสามารถแยกเป็นองค์ประกอบ 16 องค์ประกอบ คือ 1) ความสำเร็จของงาน (achievement) 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) 3) ลักษณะของงาน (work itself) 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) 6) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) 7) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (company policy and administration) 8) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision) 9) สภาพการทำงาน (working condition) 10) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with superior) 11) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers) 12) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (interpersonal relation with subordinate) 13) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) 14) เงินเดือน (salary) 15) ฐานะของอาชีพ (status) 16) ความมั่นคงในงาน (job security)<sup>14</sup> และยังมีทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ บาร์นาร์ด (Barnard) ที่แบ่งไว้ดังนี้ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducements) 2) โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น ตำแหน่ง อำนาจ เกียรติยศ (personal non-material opportunities) 3) สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ ยกตัวอย่างเช่น สิ่งจูงใจต่างๆ ไป (ideal benefactions) 5) ความดึงดูดใจทางสังคม (associational attractiveness) 6) การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย

<sup>12</sup>Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6<sup>th</sup>ed. (Belmont, CA:Wadsworth, 2012), 21.

<sup>13</sup>Edwin. Ghiselli, and Clarence W Brown, **Personnel and Industrial Psychology** (New York : McGraw – Hill book Co., 1995), 430.

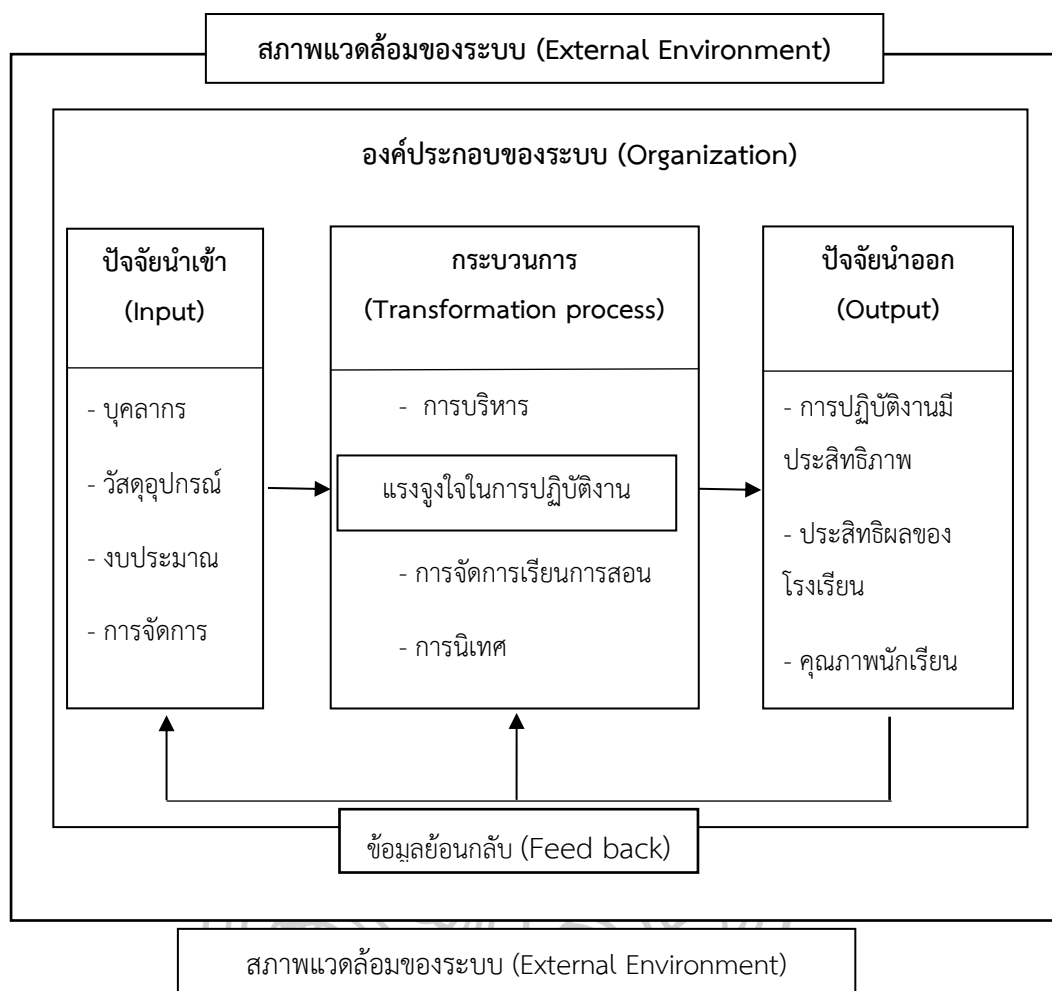
<sup>14</sup>Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, **The motivation to work**, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley and Sons inc, 1959), 59-83.

(adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) 7) โอกาสมีส่วนร่วมในการทำงานกว้างขึ้น (the opportunity of enlarged participation) 8) เงื่อนไขของการมีส่วนร่วม (the condition of communion)<sup>15</sup> นอกจากนี้ เบนท์เลย์ และเรมเพล (Bentley and Rempel) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่าการปฏิบัติงานของครูให้ได้ประสิทธิภาพนั้นต้องมีองค์ประกอบทั้ง 10 ด้าน คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร 2) ความพอใจในหน้าที่การงาน 3) สัมพันธภาพระหว่างครู 4) เงินเดือน 5) ปริมาณการสอน 6) หลักสูตร 7) สถานภาพของครู 8) ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา 9) อาคารสถานที่และการบริการ 10) สภาวะกดดันทางสังคม<sup>16</sup> นอกจากนี้แรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้น พิกอร์ส และไมเออร์ส (Pigors and Myers) เสนอแนวความคิดที่น่าสนใจว่า แรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ 1) ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอ 2) ลักษณะของงานที่ทำต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ 3) มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ 4) มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งและเป็นหน่วยงานที่มีความมั่นคง 5) มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันอย่างดี 6) ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน 7) มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล และ 8) มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี<sup>17</sup> จากแนวคิดและทฤษฎีเหล่านี้ สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

<sup>15</sup> Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), 142-149.

<sup>16</sup> Ralph R. Bentley and Avemo M. Rempel, "Teacher Morale : Relationship with Selected Factors," *Journal of Teacher Education* 21, 4(December 1970) : 535.

<sup>17</sup> Pigors Poul and C.A. Myers, *Personnel Administration*, 9<sup>th</sup> ed. (Tokyo : McGraw-Hill, 1981), 116.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีเชิงมนทัศน์ของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6<sup>th</sup>ed. (Belmont, CA:Wadsworth, 2012), 21.

: Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive** (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), 142-149.

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยมุ่งศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง อ.บ่อพลอย จ.กาญจนบุรี โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ได้แบ่งไว้ดังนี้ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducements) 2) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (personal non-material opportunities) 3) สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) 4) ผลตอบแทนทางอุดมคติ (ideal benefactions) 5) ความดึงดูดใจเชิงสังคมต่อหน่วยงาน (associational attractiveness) 6) การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) 7) การมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (the opportunity of enlarged participation) 8) สภาพการอยู่ร่วมกัน (the condition of communion) ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ 2) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล 3) สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา 4) ผลตอบแทนทางอุดมคติ 5) ความดึงดูดใจเชิงสังคมต่อหน่วยงาน 6) การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล 7) การมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive** (Massachusetts : Harvard University Press,1972), 142-149.

### ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยครั้งนี้ประชากร คือ บุคลากรของโรงเรียนบ้านยางสูง จำนวน 15 คน จำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ฝ่ายบริหารซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และฝ่ายปฏิบัติการสอน ซึ่งประกอบด้วยครูผู้สอน จำนวน 14 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

**แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู** หมายถึง สิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดการเรียนรู้ทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีสภาวะแวดล้อมเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น ตำแหน่ง อำนาจ เกียรติยศ สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา ผลประโยชน์ทางอุดมคติ ยกตัวอย่าง เช่น สิ่งจูงใจทั่ว ๆ ไป ความตั้งใจทางสังคม การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย โอกาสมีส่วนร่วมในการทำงานกว้างขึ้น เงื่อนไขของการมีส่วนร่วม

**โรงเรียนบ้านยางสูง** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นอนุบาล ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 ตั้งอยู่ หมู่ที่ 7 บ้านสันติสุข ตำบลหลุมรั้ง อำเภอปอพลอย จังหวัดกาญจนบุรี รหัสไปรษณีย์ 71160

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา โดยมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง คือ 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 2) โรงเรียนบ้านยางสูง และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

##### ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจนั้นเป็นแรงกระตุ้นและแรงผลักดันที่เกิดมาจากความต้องการที่จะรับการตอบสนอง ซึ่งมีความสลับซับซ้อน โดยนักวิชาการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต่างก็ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจต่างกันไป ดังนี้ อีแวนส์ (Evans) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งอีแวนส์ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการกระตุ้นให้บุคคลแสดงความสามารถออกมาว่า “กิจกรรมของแต่ละบุคคลที่กระทำย่อมนำไปสู่วัตถุประสงค์อันสำคัญที่ผู้กระทำคาดหวังไว้” จากนั้นอีแวนส์ได้สร้างแบบจำลองที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (path model) ซึ่งสรุปได้ว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานใดๆ นั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น 2) แม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้ามีตัวถ่วงในการทำงาน เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน ขาดอิสรภาพ ก็จะทำให้กิจกรรมนั้นขาดตอน หรือถ้าไม่มีตัวถ่วงแต่ไม่มีแรงจูงใจ กิจกรรมนั้นก็ดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ อาจจะทำให้ขาดตอนเป็นช่วงๆ ไม่มีความสม่ำเสมอ กิจกรรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นกิจกรรมที่มีความสม่ำเสมอ และความสม่ำเสมอในการทำงานจะต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ตลอดจนแรงจูงใจที่จะดำเนินการด้วย 3) ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นั้น จะเกิดขึ้นได้เพราะมีความสม่ำเสมอในการทำงาน ประกอบกับแนวทางในการดำเนินตามวัตถุประสงค์ องค์ประกอบสองประการนี้หากขาดประการใดประการหนึ่ง ความสำเร็จจะน้อยลง<sup>18</sup> ลูเนนเบิร์ก และ ออร์นสไตน์ (Lunenberg and Ornstein) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจ ว่าเป็นแรงผลักดันที่ส่งผลต่อบุคคล ที่สามารถ

<sup>18</sup>M.T. Evans, “Managing The New Managers,” *Personnel Administration*, no. 34(May-June 1971): 31-38.



อธิบายถึงทิศทางความพยายามของบุคคลที่พึงปรารถนาเพื่อให้ไปสู่ผลสำเร็จ<sup>19</sup> สเตียร์สและพอร์เตอร์ (Steers and Porter) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจมี 3 ประการ คือ 1) แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรม 2) แรงจูงใจหมายถึง สิ่งซึ่งทิศทางหรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรม เพื่อจะได้บรรลุเป้าหมายของแต่ละคน 3) แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งซึ่งช่วยสนับสนุนและรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่หรือแรงที่เกิดจากความต้องการ<sup>20</sup> เบเรลสันและสไตเนอร์ (Bereleson and Steiner) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ สถานการณ์ภายในซึ่งกระตุ้นและก่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหว อันนำไปสู่พฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย<sup>21</sup> ซึ่งสอดคล้องกับฟลิปโป (Flippo) ที่ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นหรือการเร่งเร้าเพื่อทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคน อันจะเป็นผลให้เกิดความรู้สึกภายในที่เป็นพลังที่จะดำเนินการใด ๆ หรือแสดงพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้การกระตุ้นหรือการเร่งเร้าที่จะดำเนินการเพื่อสนองความต้องการ หรือ ความปรารถนาต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจนั้น จะมีทั้งที่ด้วยวิธีการเชิงบวก (ปฏิฐาน) และเชิงลบ (นิเสธ)<sup>22</sup> บีช (Beach) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลเต็มใจใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (goal) หรือรางวัล (reward) แรงจูงใจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งซึ่งช่วยให้คนไปถึงจุดประสงค์ที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับรางวัลที่บุคคลจะได้รับ<sup>23</sup> บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่หน่วยงานหรือผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สิ่งจูงใจที่เฉพาะเจาะจงและสามารถให้กับปัจเจกบุคคลได้ และ 2) สิ่งจูงใจทั่วไปซึ่งไม่สามารถให้กับใครโดยเฉพาะเจาะจงได้ มีทั้งสิ้น 8 ประการ คือ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducement) หมายถึง เงิน สิ่งของ หรืออะไรก็ตามที่จับต้องได้ และสามารถมอบให้กับบุคคลได้ เพื่อเป็นการยินยอมการจ้างงาน ค่าตอบแทน หรือรางวัลจากผลงานดีเด่น วิธีการใช้เงินและของขวัญสุุดพิเศษเพื่อจูงใจนั้นมี

<sup>19</sup>Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6<sup>th</sup>ed. (Belmont, CA:Wadsworth, 2012), 21.

<sup>20</sup>Richard M. Steers and Lyman W.Porter, **Motivation and Work Behavior**, (New York.McGraw-Hil Book Co., 1983), 3.

<sup>4</sup>Barnard Berelson and Grey A. Steiner, **Human Behavior** (New York : Harcourt Brace & World Inc., 1964), 240.

<sup>22</sup>Edwin B. Flippo, **Principles of Personal Administration** ( New York : McGraw-Hill,1971), 70.

<sup>23</sup>Dale S. Beach, **Personnel : The Management of People at Work** (New York : McGraw-Hill Book Company,1967), 379.

รูปแบบการใช้มากมาย ความซับซ้อนของขั้นตอนการเบิกจ่าย ความยากลำบากในการได้มาซึ่งค่าตอบแทน และพลังในการซื้อขายแลกเปลี่ยนของเงินที่มีต่อตลาดการเงินนั้นทำให้สิ่งจูงใจทางวัตถุที่เป็นเงินนั้นมีความสำคัญต่อการจูงใจให้คนพยายามสร้างผลงานเพื่อองค์กร ทว่าคนเราก็ต้องการสิ่งเหล่านี้ในจำนวนจำกัด ซึ่งเมื่อความต้องการพื้นฐานของคนส่วนใหญ่ที่มีอยู่จำกัดนี้ได้ถูกเติมเต็มแล้ว สิ่งจูงใจนี้จึงไม่สามารถจูงใจได้มากนักหากเป็นเรื่องที่นอกเหนือจากความจำเป็นทางกายภาพ

2) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (personal non-material opportunity) หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษ และโอกาสได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น สิ่งจูงใจนี้จัดเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ สามารถนำไปปรับใช้กับคนได้หลากหลายแบบ รวมถึงผู้ที่มีความสามารถจำกัด เนื่องจากรางวัลทางวัตถุมักเป็นที่ยอมรับได้ หากมั่นใจว่าจะมีการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น และมักเกิดข้อสันนิษฐานว่ารางวัลทางวัตถุจะต้องมีสาเหตุหรือถูกสร้างมาจากความแตกต่างและชื่อเสียง คุณค่าที่แท้จริงของความแตกต่างของรางวัลที่เป็นเงินอยู่ที่การรับรู้หรืออยู่ที่การถูกกล่าวถึง ซึ่งนี่คือเหตุผลที่ความแตกต่างทางรายได้หรือทรัพย์สินนั้นเป็นต้นเหตุของความอิจฉาริษยา และความแตกแยกนั่นเอง

3) สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรือสภาพร่างกายที่พึงปรารถนา ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว ได้แก่ สถานที่ทำงาน สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เครื่องแบบที่ใช้สวมใส่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงานและเกิดความร่วมมือที่ดีได้

4) ผลตอบแทนทางอุดมคติ (ideal benefactions) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการทำให้อุดมคติของบุคคลที่มักเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุ เกี่ยวข้องกับอนาคต หรือเกี่ยวข้องกับความมีน้ำใจต่อผู้อื่น สิ่งเหล่านี้รวมไปถึง ความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ พอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5) ความดึงดูดใจเชิงสังคมต่อหน่วยงาน (association attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันมิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน ความเข้ากันได้ทางสังคม การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้เกิดความผูกพัน ความพอใจในการร่วมงานกับหน่วยงาน หากหน่วยงานหรือองค์กรปราศจากแรงจูงใจนี้จะทำให้คนในองค์กรขาดความร่วมมือกัน และทำให้งานด้อยประสิทธิภาพ ดังนั้นความร่วมมือและความพยายามในการทำงานของคนในองค์กรจะเกิดขึ้นได้เมื่อสถานการณ์ขององค์กรในมุมมองของคนในองค์กรนั้น ๆ เห็นว่าสามารถทำงานร่วมกันได้ สามารถทำงานในทิศทางเดียวกันนั่นเอง

6) การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (adaptation of habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละคน สิ่งที่เห็นได้ชัดเจนได้ทั่วไปในองค์กรทุกประเภทในการปฏิเสธผู้สมัครงานที่ได้รับการฝึกฝนมาจากแนวคิดที่แตกต่างกัน หรือมีทัศนคติที่แตกต่างกัน เพราะคนเราหลงคิดไปว่าตนจะไม่สามารถทำอะไร

ได้ดีภายใต้แนวคิดหรือเงื่อนไขที่ผิดแปลกแตกต่างกันไป สิ่งที่ชัดเจนมาก ๆ อย่างหนึ่งคือคนเรามักจะไม่ให้ความร่วมมือถ้าเขารู้ว่าแนวคิดหรือเงื่อนไขที่ว่านั้นไม่เป็นที่ยอมรับ 7) การมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงานและมีการใส่ใจในการปฏิบัติงาน 8) สภาพการอยู่ร่วมกัน (the condition of community) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่อยู่ร่วมกันฉันท์มิตร ความสะดวกใจในการสร้างความสัมพันธ์หรือความสามัคคี การหลอมรวมกันของคนในสังคม รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียว การสนับสนุนทัศนคติส่วนบุคคลซึ่งกันและกัน ความร่วมมือกันดีในการทำงาน ซึ่งทำให้คนรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงในงาน คนที่แตกต่างกันก็จะถูกจูงใจด้วยสิ่งที่แตกต่างกันหรือการผสมรวมของสิ่งจูงใจที่แตกต่างกันหรือในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน คนเรานั้นมีความปรารถนาที่ไม่แน่นอนซึ่งเป็นข้อเท็จจริงหนึ่งที่สะท้อนว่าสิ่งแวดล้อมของพวกเขาไม่แน่นอน ข้อเท็จจริงอีกประการหนึ่งคือ องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถให้สิ่งจูงใจทั้งหมดแก่คนในองค์กรได้ และให้ได้ไม่มากพอ แต่การจูงใจทั้งหมดถูกสร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือในองค์กร<sup>24</sup> สุรางค์ ไคว์ตระกูล กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง แรงหรือพลังงานในการทำพฤติกรรมอย่างเข้มแข็งและกระตือรือร้นมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ เช่น คนๆ หนึ่งทำงานหนักตลอดเวลา ด้วยความขยันขันแข็ง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต ถือว่าเขามีแรงจูงใจในการทำงานของเขา<sup>25</sup>

กล่าวโดยสรุป สิ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้มนุษย์เกิดการเรียนรู้ทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีสภาวะแวดล้อมเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุโอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น ตำแหน่ง อำนาจ เกียรติยศ สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา ผลประโยชน์ทางอุดมคติ ยกตัวอย่างเช่น สิ่งจูงใจทั่วไป ความตั้งใจทางสังคม การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย โอกาสมีส่วนร่วมในการทำงานกว้างขึ้น เงื่อนไขของการมีส่วนร่วม

<sup>24</sup>Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), 142-149.

<sup>25</sup>สุรางค์ ไคว์ตระกูล, *จิตวิทยาการศึกษา* (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 153.

### ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused Motive) คือ แรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม ออกมาทันทีทันใด แรงจูงใจสะสม (Motivatuional Disposition หรือ Latent Motive) คือ แรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกมาทันที จะค่อยๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลาใดเวลาหนึ่ง

กลุ่มที่ 2 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวบุคคลผู้นั้น แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอก

กลุ่มที่ 3 แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) คือ แรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการที่เห็นพื้นฐานทางร่างกาย เช่น ความหิวโหย กระหายเลือด แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) คือ แรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ<sup>26</sup>

นอกจากนี้ ไรอันและเอ็ดเวิร์ด (Ryan and Edward) ได้แบ่งออกเป็น แรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation) นักจิตวิทยาหลายท่านไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีพฤติกรรมนิยม ที่อธิบายพฤติกรรมด้วยแรงจูงใจทางสรีระ และแรงจูงใจทางจิตวิทยาโดยใช้ทฤษฎีการลดแรงขับ เพราะมีความเชื่อว่า พฤติกรรมบางอย่างของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายใน หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคล และเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมภายนอก ความมีสมรรถภาพ (Competence) ไวท์ ได้อธิบายว่า ความมีสมรรถภาพเป็นแรงจูงใจภายใน ซึ่งหมายถึง ความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไวท์ถือว่ามนุษย์เราต้องการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมมาตั้งแต่วัยทารก และพยายามที่จะปรับปรุงตัวอยู่เสมอ ความต้องการมีสมรรถภาพจึงเป็นแรงจูงใจภายใน ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) ความอยากรู้อยากเห็นเป็นแรงจูงใจภายในที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่อยากค้นคว้าสำรวจสิ่งแวดล้อม ดังจะเห็นได้จากเด็กวัย 2-3 ขวบ จะมีพฤติกรรมที่ต้องการจะสำรวจสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัว โดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย<sup>27</sup>

<sup>26</sup>Andrew J. Elliot and Martin V. Covington, **Approach and Avoidance Motivation** (New York : Educational Psychology Review 13, 2001), 2.

<sup>27</sup>Richard M. Ryan and Edward L. D, "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being" **American Psychologist** 55, 1: 68-78.

นอกจากนั้น ธร สุนทรายุทธ ได้จำแนกแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองโดยไม่ต้องใช้เครื่องล่อใดๆ มากระตุ้นการจูงใจ ประเภทการจูงใจประเภทนี้มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารไม่ต้องหากลวิธีมาชักจูงใจให้พนักงานเกิดการจูงใจในการทำงาน การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (need) เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าคนเราทุกคนมีความต้องการและความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งจะเกิดผล คือ ความสบายใจ ความพอใจ เช่น ความต้องการ ความสำเร็จทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

1.2 ความสนใจพิเศษ (special interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดในความสนใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษจะมีความตั้งใจในการทำงาน ทำให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.3ทัศนคติหรือเจตคติ (attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น จัดเป็นการจูงใจภายในที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดี ต่อหัวหน้างานจะมีผลต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของการกระตุ้นการจูงใจภายนอก

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการจะต้องมีบุคลิกของผู้นำที่ดี เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากทำ หรือการลงโทษ (punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประท้วง การแข่งขันหรือ

การทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมทั้งสิ้น<sup>28</sup> และจันทรานี สงวนนาม ยังได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจไว้ 2 ประเภท อีกว่า

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่าง ด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใด ๆ มากระตุ้น ซึ่งถือว่ามีความคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดขึ้นก็คือ ความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่ง แต่จะทำให้เกิดแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉยๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยาน มักใหญ่ใฝ่สูง เป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการความอยากได้ที่ช่วยให้บุคลากรแสวงหาแนวทาง ที่จะบรรลุตามเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ ก็จะมีความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทศนคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอกได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น บีท (Beach) แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภทคือ

2.1 แรงจูงใจในแง่บวก (positive Motivation) เป็นการจูงใจที่ช่วยลดความกระวนกระวายใจ การจูงใจในแง่นี้บุคคลจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า เช่น การยกย่องสรรเสริญสำหรับการกระทำ หรือพฤติกรรมอันเป็นที่ยอมรับ

---

<sup>28</sup>ธรร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติการทางการศึกษา (กรุงเทพ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 213.

2.2 แรงจูงใจในแง่ลบ (Negative Motivation) เป็นวิธีการจูงใจที่ตรงกันข้าม คือ มักจะเป็นการขู่การลงโทษการติเตียนถ้าหากพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลนั้นไม่เป็นที่ยอมรับ<sup>29</sup> และเวiten (Weiten) กล่าวว่า ทฤษฎีส่วนใหญ่ที่แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท คือ 1. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Biological Motives) เกิดจากความต้องการทางด้านร่างกายเช่น ความหิว ความต้องการทางเพศ ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการการขับถ่าย ความต้องการการนอนหลับและพักผ่อน ความต้องการการแสดงออกความก้าวร้าว เป็นต้น 2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) เกิดจากประสบการณ์ทางสังคม เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการอิสรภาพ ความต้องการการดูแลปกป้อง ความต้องการการมีอำนาจ ความต้องการเป็นที่สนใจของผู้อื่น ความต้องการความมีระเบียบเรียบร้อย ความต้องการความสนุกสนานเพลิดเพลิน<sup>30</sup> ซิมบาร์โดและเวเบอร์ และสุงราจค์ ไคว์ตระกูล ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจในแนวทางเดียวกันเป็น 2 ประเภท คือ 1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัล หรือแรงเสริมจากภายนอก เพราะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสนใจของผู้แสดงพฤติกรรม มองเห็นคุณค่าในตัวเอง มีความสุขหรือพึงพอใจในสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกมีความสุขนั่นเอง ที่เป็นรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เขาได้รับ เช่น การเล่นเกม การร้องเพลงในห้องน้ำ การเก็บรักษาไดอารี่ส่วนตัว เป็นต้น 2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นเพื่อนจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอกจูงใจให้เกิดพฤติกรรมเป็นความต้องการที่จะปฏิบัติ เพื่อให้ได้รับสิ่งตอบแทนหรือรางวัลหรือหลีกเลี่ยงจากผลที่ไม่ปรารถนา แรงจูงใจเหล่านี้เช่นแรงเสริมชนิดต่าง ๆ ตั้งแต่คำติชมรางวัลที่เป็นสิ่งของเงินตัวแปรต่าง ๆ ที่มาจากบุคคล ลักษณะของเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นต้น<sup>31</sup>

จากหลักการแบ่งประเภทของแรงจูงใจข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งตามลักษณะการเกิดได้ 2 ประเภท คือ 1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่ใช้รางวัล เช่น ทัศนคติหรือเจตคติในการทำงานที่ดี การได้รับการยอมรับ การเห็นคุณค่าในตัวเอง มีความสุขหรือพึงพอใจในสิ่งนั้น ปฏิสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เป็นต้น 2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง การ

<sup>29</sup>จันทราณี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บั๊ค พ้อย จำกัด, 2553), 117-118.

<sup>30</sup>Wayne Weiten, **Psychology : Themes and Variations** (California : Wadworth Publishing Company, 1997), 383

<sup>31</sup>Zimbardo and Weber, **Psychology** (New York : Harper Collins Collage, 1994), 325

กระตุ้นจากภายนอก อิทธิพลจากภายนอกก่อให้เกิดพฤติกรรมเพื่อให้ได้รับสิ่งตอบแทนหรือรางวัล หรือหลีกเลี่ยงจากผลที่ไม่เป็นปรารถนา สิ่งเหล่านี้นำไปสู่พฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของการกระตุ้น การจูงใจภายนอกเช่นแรงเสริมชนิดต่าง ๆ ตั้งแต่คำติชม รางวัลที่เป็นสิ่งของ เงิน เป็นต้น

### ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือ แรงจูงใจ ที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้ 1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จซึ่งตรงข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อผ่านไปวัน ๆ 2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะอดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือ แรงจูงใจ ที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญสามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้ 1) พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จซึ่งตรงข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อผ่านไปวัน ๆ 2) ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะอดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ในการจูงใจถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยเช่นกัน เพราะการจูงใจ หมายถึง พลังผลักดันจากภายในจิตใจของพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ<sup>32</sup>ซึ่ง ไมเนอร์ (Miner) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจเป็น

<sup>32</sup>เนตร์พัฒนา ยาวีราช, การจัดการสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 92.



กระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรบุคคล ที่กระตุ้นพฤติกรรมให้ไปในทิศทางที่ควรจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม<sup>33</sup>

สรุปว่าการสร้างการจูงใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของงานทั้งปริมาณ และคุณภาพของงาน การจูงใจพนักงานให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญ โดยสามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการปฏิบัติงาน ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงข้ามกับบุคคลที่ขาดพลังในการปฏิบัติงานก็จะมีกรกระทำหรือพฤติกรรมที่ทำงานเพียงเพื่อผ่านไปวันๆ

2. ความพยายาม (Persistence) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด

### องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจนั้นมีอยู่หลายประการด้วยกัน เริ่มตั้งแต่เรื่องส่วนตัวของแต่ละบุคคลไปจนผู้ร่วมงานและองค์กรหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่นั้น ซึ่งหากองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้แล้วย่อมจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถนั่นเอง นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความสนใจศึกษาในเรื่องขององค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการศึกษาเป็นไปในทางทิศเดียวกัน ดังนี้ ล็อก (Lock) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีทั้งสิ้น 9 ประการ คือ

1. ด้งาน (work) ได้แก่ ความน่าสนใจในงาน ความยากง่ายของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษา งาน โอกาสที่จะทำงานสำเร็จ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน

2. เงินเดือน (pay) ได้แก่ จำนวนที่ได้รับ ความเท่าเทียมและความยุติธรรมในการจ่ายเงินของหน่วยงาน

3. การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) ได้แก่ โอกาสการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง และหลักพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง

<sup>33</sup>John B. Miner, **Organizational Behavior : Performance and Productivity** (New York : Random House, 1988), 158.

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ได้แก่ การยอมรับค่ายกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน ความเชื่อมั่นในผลงาน

5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน สวัสดิการ การรักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายระหว่างลา วันหยุดประจำปี

6. สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น ที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างของอาคารสถานที่

7. การนิเทศงาน (supervision) ได้แก่ วิธีการและเทคนิคในการนิเทศงาน การให้คุณให้โทษ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านการบริหารของผู้นิเทศ

8. เพื่อนร่วมงาน (co-worker) ได้แก่ ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงานการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

9. หน่วยงานและการจัดการ (company and management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในหน่วยงาน นโยบายการบริหารของหน่วยงาน<sup>34</sup>

กิลเมอร์ (Gilmer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจเช่นกัน ดังนี้

1. ความมั่นคงในงาน (security) ได้แก่ ความรู้สึกว่าได้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีหลักประกันความมั่นคงและได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (opportunity for advancement) ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนไปตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. หน่วยงานและการจัดการ (company and management) ได้แก่ ความพอใจต่อหน่วยงานความมีชื่อเสียงในการดำเนินงานของหน่วยงาน

4. ค่าจ้าง (wage) ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำและรายได้ที่จ่ายเป็นพิเศษ ซึ่งหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ทำงาน

5. ลักษณะงานที่ทำ (intrinsic aspect the job) ได้แก่ การจัดทำงานซึ่งมีลักษณะตรงกับความถนัด ทักษะความรู้ความสามารถ

6. การนิเทศงาน (supervision) ได้แก่ เทคนิค วิธีการ และความสามารถในการนิเทศของผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา

---

<sup>34</sup>Edwin A Lock, The Nature and causes of job satisfaction, **Handbook of Industrial and Organization Psychology**, In M.D. Dunnette ,ed (Chicago : Rand McNally, 1976), 1302.

7. ลักษณะทางสังคม (social aspect of job) ได้แก่ การทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

8. การติดต่อสื่อสาร (communication) ได้แก่ สภาพและลักษณะการติดต่อสื่อสารทั้งระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงาน

9. สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ ภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ชั่วโมงการทำงาน แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ

10. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (benefits) ได้แก่ เงินเดือน เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย สวัสดิการ<sup>35</sup>

จากที่กล่าวมานี้ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นมีหลายประการ ซึ่งทุกประการล้วนสามารถทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ทั้งสิ้น

### แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบาร์นาร์ด (Barnard)

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่หน่วยงานหรือผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สิ่งจูงใจที่เฉพาะเจาะจงและสามารถให้กับปัจเจกบุคคลได้ และ 2) สิ่งจูงใจทั่วไปซึ่งไม่สามารถให้กับใครโดยเฉพาะเจาะจงได้ มีทั้งสิ้น 8 ประการ คือ

1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducement) หมายถึง เงิน สิ่งของ หรืออะไรก็ตามที่จับต้องได้ และสามารถมอบให้กับบุคคลได้ เพื่อเป็นการยินยอมการจ้างงาน ค่าตอบแทน หรือรางวัลจากผลงานดีเด่น วิธีการใช้เงินและของขวัญพิเศษเพื่อจูงใจนั้นมีรูปแบบการใช้มากมาย ความซับซ้อนของขั้นตอนการเบิกจ่าย ความยากลำบากในการได้มาซึ่งค่าตอบแทน และพลังในการซื้อขายแลกเปลี่ยนของเงินที่มีต่อตลาดการเงินนั้นทำให้สิ่งจูงใจทางวัตถุที่เป็นเงินนั้นมีความสำคัญต่อการจูงใจให้คนพยายามสร้างผลงานเพื่อองค์กร ทว่าคนเราก็ต้องการสิ่งเหล่านี้ในจำนวนจำกัด ซึ่งเมื่อความต้องการพื้นฐานของคนส่วนใหญ่ที่มีอยู่จำกัดนี้ได้ถูกเติมเต็มแล้ว สิ่งจูงใจนี้จึงไม่สามารถจูงใจได้มากนักหากเป็นเรื่องที่นอกเหนือจากความจำเป็นทางกายภาพ

<sup>35</sup>Von Haller B. Gilmer, **Applied Psychology** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1975), 225.

2) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (personal non-material opportunity) หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษ และโอกาสได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น สิ่งจูงใจนี้จัดเป็นสิ่งที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ สามารถนำไปปรับใช้กับคนได้หลากหลายแบบ รวมถึงผู้ที่มีความสามารถจำกัด เนื่องจากรางวัลทางวัตถุมักเป็นที่ยอมรับได้ หากมั่นใจว่าจะมีการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น และมักเกิดข้อสันนิษฐานว่ารางวัลทางวัตถุจะต้องมีสาเหตุหรือถูกสร้างมาจากความแตกต่างและชื่อเสียง คุณค่าที่แท้จริงของความแตกต่างของรางวัลที่เป็นเงินอยู่ที่การรับรู้หรืออยู่ที่การถูกกล่าวถึง ซึ่งนี่คือเหตุผลที่ความแตกต่างทางรายได้หรือทรัพย์สินนั้นเป็นต้นเหตุของความอิจฉาริษยา และความแตกแยกนั่นเอง

3) สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรือสภาพร่างกายที่พึงปรารถนา ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว ได้แก่ สถานที่ทำงาน สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เครื่องแบบที่ใช้สวมใส่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงานและเกิดความร่วมมือที่ดีที่สุด

4) ผลตอบแทนทางอุดมคติ (ideal benefactions) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการทำให้อุดมคติของบุคคลที่มักเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุ เกี่ยวข้องกับอนาคต หรือเกี่ยวข้องกับ ความมีน้ำใจต่อผู้อื่น สิ่งเหล่านี้รวมไปถึง ความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ พอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5) ความดึงดูดใจเชิงสังคมต่อหน่วยงาน (association attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน ความเข้ากันได้ทางสังคม การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้เกิดความผูกพัน ความพอใจในการร่วมงานกับหน่วยงาน หากหน่วยงานหรือองค์การปราศจากแรงจูงใจนี้จะทำให้คนในองค์กรขาดความร่วมมือกัน และทำให้งานด้อยประสิทธิภาพ ดังนั้นความร่วมมือและความพยายามในการทำงานของคนในองค์กรจะเกิดขึ้นได้เมื่อสถานการณ์ขององค์กรในมุมมองของคนในองค์กรนั้น ๆ เห็นว่าสามารถทำงานร่วมกันได้ สามารถทำงานในทิศทางเดียวกันนั่นเอง

6) การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (adaptation of habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละคน สิ่งที่เห็นได้ชัดเจนได้ทั่วไปในองค์กรทุกประเภทในการปฏิเสธผู้สมัครงานที่ได้รับการฝึกฝนมาจากแนวคิดที่แตกต่างกัน หรือมีทัศนคติที่

แตกต่างกัน เพราะคนเราหลงคิดไปว่าตนจะไม่สามารถทำอะไรได้ดีภายใต้แนวคิดหรือเงื่อนไขที่ผิดแปลกแตกต่างกันไป สิ่งที่ชัดเจนมาก ๆ อย่างหนึ่งคือคนเรานั้นจะไม่ให้ความร่วมมือถ้าเขารู้ว่าแนวคิดหรือเงื่อนไขที่ว่านั้นไม่เป็นที่ยอมรับ

7) การมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกว่า ตนเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงานและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8) สภาพการอยู่ร่วมกัน (the condition of community) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่อยู่ร่วมกันฉันมิตร ความสะดวกใจในการสร้างความสัมพันธ์หรือความสามัคคี การหลอมรวมกันของคนในสังคม รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียว การสนับสนุนทัศนคติส่วนบุคคลซึ่งกันและกัน ความร่วมมือกันดีในการทำงาน ซึ่งทำให้คนรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงในงาน คนที่แตกต่างกันก็จะถูกจูงใจด้วยสิ่งที่แตกต่างกันหรือการผสมรวมของสิ่งจูงใจที่แตกต่างกัน หรือในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน คนเรานั้นมีความปรารถนาที่ไม่แน่นอนซึ่งเป็นข้อเท็จจริงหนึ่งที่สะท้อนว่าสิ่งแวดล้อมของพวกเขาไม่แน่นอน ข้อเท็จจริงอีกประการหนึ่งคือ องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถให้สิ่งจูงใจทั้งหมดแก่คนในองค์กรได้ และให้ได้ไม่มากพอ แต่การจูงใจทั้งหมดถูกสร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือในองค์กร

### **ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory)**

แมคเคลแลนด์(McClelland) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learn Needs Theory) ที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวคิดของการเรียนรู้อย่างใกล้ชิด ตามทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าโดยปกติแล้ว ความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนเราจะมีเพียง 2 ชนิด คือ ความต้องการมีความสุขความสบาย และความต้องการความปลอดภัยจากการเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้น ต่างก็จะเกิดขึ้นภายหลังโดยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตาม โดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิต ขวนขวายหาสิ่งต่างๆ มากคล้ายๆ กัน จึงต่างมีประสบการณ์ความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน แต่จะต่างกันก็แต่เฉพาะขนาดของความต้องการที่จะมีมากน้อยแตกต่างกันไป และเขายังมีความเชื่อว่าการจูงใจของคนมีพื้นฐานได้มาจากวัฒนธรรมของสังคม โดยเชื่อว่ามาจากความต้องการการเรียนรู้ (Learned Need) อยู่ 3 สิ่ง คือความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) และความต้องการอำนาจ (Need for power) เขา

แนะนำว่าเมื่อมีความต้องการที่เข้มแข็งในบุคคลก็จะทำให้ผู้นั้นมีพลังที่จะสร้างการปฏิบัติพฤติกรรมให้มีความเข้มแข็งทางอารมณ์มีผลต่อการกระตุ้นและจูงใจจะใช้พฤติกรรมที่นำไปสู่ความพอใจ และให้ความชำนาญและความสามารถที่จะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

1. ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) เป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน หรือให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่พึงปรารถนา พยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ หรือแก้ไขจัดการกับงานที่ซับซ้อนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จากการวิจัยของแมคเคลแลนดได้บ่งบอกถึงคุณลักษณะของคนที่มีความสัมฤทธิ์สูงได้ ดังนี้ บุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จสูง ชอบที่จะหลีกเลี่ยงเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ง่ายเกินไปและยากเกินไป เขาจะชอบเป้าหมายระดับปานกลางที่เขาคิดว่าเขาสามารถทำได้สำเร็จจริงๆ จึงทำให้เขาเลือกงานที่ยากแบบปานกลาง บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงชอบสิ่งที่ป้อนกลับโดยตรงทันทีทันใดและน่าเชื่อถือได้เพราะการป้อนกลับแบบนี้เท่านั้น ที่จะทำให้เขาสามารถวัดความสำเร็จของพวกเขาได้และมักจะเชื่อถือได้ในเรื่องวิธีที่เขาทั้งหลายกำลังปฏิบัติงานมากกว่า บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ชอบที่จะรับผิดชอบสำหรับการแก้ปัญหา ในการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนของสิ่งที่กระตุ้นความสำเร็จของแต่ละบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูง มักเน้นในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งแตกต่างจากบุคคลที่เน้นในเรื่องการหลีกเลี่ยงความล้มเหลว แต่ละบุคคลที่เน้นในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จมีแนวโน้มไปสู่การตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงมากกว่า และจะเลือกงานที่ยากพอสมควร ความต้องการเพื่อความสำเร็จถูกพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมากกับความต้องการที่บรรลุสู่ตำแหน่งหรือความร่ำรวย โดยเฉพาะสำหรับสิ่งนี้มักมีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มการจ้างที่มีสถานภาพตำแหน่งหรือค่าตอบแทนที่สูง บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมักขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานพวกเขาเองแทนที่จะเป็นผลจากการดำเนินงานคนอื่น โดยปกติแล้วบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะพอใจกับงานที่ทำตามลำพัง ไม่ใช่งานที่ต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดหรือการทำงานเป็นทีม ความพอใจของบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะได้มาจากความสำเร็จของงานเป็นส่วนใหญ่ รางวัลหรือเงินที่พวกเขาได้รับเป็นเครื่องวัดที่จะมองได้ของความสำเร็จของพวกเขาเท่านั้น มันไม่ใช่แรงจูงใจอันเป็นผลมาจากความพยายามของพวกเขาเลย

2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Needs for affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะให้ตนเป็นที่รักและยอมรับของผู้อื่น ความต้องการมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆ ในสังคมมีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับกลุ่ม และมีความกลมเกลียวกันมากกว่าการแข่งขัน ก็จะได้รับช่วยเหลือและตอบสนองของตนได้ ความต้องการความผูกพันจะเกี่ยวข้องกับความต้องการความชอบ และการ

สร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรขึ้นมา บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์สูงจะเป็นบุคคลที่มีลักษณะ ดังนี้ พยายามจะสร้างและรักษาความเป็นมิตรและความสำคัญทางจิตใจอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น อยากรที่จะให้บุคคลอื่นชอบ สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคมและการคุยเล่น และแสวงหา การมีส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกับกลุ่มหรือองค์กร ด้วยเหตุนี้บุคคลจะมีความต้องการมิตรสัมพันธ์มาก จึงมักจะแสดงออกโดยการหวังหรืออยากที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้มากที่สุด โดยพยายามทำ ตนให้สอดคล้องเข้ากับความต้องการและความอยากได้ของฝ่ายอื่น และจากพยายามทำตนเป็นคน จริงใจ และพยายามเข้าใจถึงความรู้สึกของฝ่ายอื่นๆ ให้มาก ดังนั้น คนประเภทนี้จึงมุ่งพยายามและ แสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การคาดหวังที่จะได้รู้จัก และมีโอกาสสื่อความกับคนอื่น จึงเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้จะเสาะแสวงหาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงเป็น หน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงาน ร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งยังต้องสนับสนุนและสร้างสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้ เอื้ออำนวยต่อการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผลตรงตามเป้าหมายขององค์การที่ได้ กำหนดไว้

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power) คือ ความปรารถนาที่จะได้มา และรักษาการ ควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ หรือก็คือ เป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น อันเป็นพฤติกรรม แสดงออกให้เห็นว่าสามารถที่จะควบคุมบุคคลอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการ โดยจะพยายาม กระทำทุกวิถีทาง เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ เมื่อได้มาแล้ว ก็จะเกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนได้กระทำสิ่ง ใด ๆ ได้หรือความทุกข์คนอื่น ในขณะที่ผู้บริหารที่มีความต้องการความสำเร็จสูงกลับพยายามที่จะมุ่ง แสดงออกเพื่อการมีอำนาจควบคุมบุคคล ข้อมูล และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย มากกว่า คนประเภทที่นิยมชมชอบต่อต้านอำนาจเป็นอย่างมากนี้มักจะเป็นคนที่พยายามมุ่งจะใช้ วิธีการสร้างอิทธิพลให้มีอำนาจเหนือหรือพยายามหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่น ๆ และบ่อยครั้งมักจะเป็นคนที่ไต่หาคำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่ม ที่ต้นสังกัดอยู่ คนกลุ่มนี้จะรู้สึกว่า มีแรงจูงใจสูง ถ้าหากได้มีการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงออกในทางต่าง ๆ ที่จะเป็นการเพิ่มบทบาทต่อ อำนาจได้อย่างเต็มที่ ลักษณะของคนที่มีความต้องการด้านอำนาจนี้มักจะเป็นคนที่นิยมและเชื่อใน ระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์การ เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ เชื่อในความเป็นธรรมที่ไม่มีมีการลำเอียงใด ๆ และพร้อมที่จะสละประโยชน์ส่วนตนให้กับองค์การ ความต้องการอำนาจจะเกี่ยวข้องกับความ ปรารถนา จากความพยายามที่มีอิทธิพลเหนือและต้องการควบคุมผู้อื่น คุณลักษณะบุคคลที่มีความ ต้องการอำนาจจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะ ดังนี้ มีความต้องการที่จะได้รับตำแหน่ง ชอบที่จะอยู่ใน

สถานการณ์ที่มีการแข่งขัน ขอบการแข่งขันกับบุคคลอื่นภายในสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้เขาได้ครอบงำได้ ชอบสนุกสนานกับการเผชิญหน้ากับบุคคล ความต้องการอำนาจมี 2 แบบ คือ บุคคลและองค์การ บุคคลที่มีความต้องการอำนาจส่วนบุคคลสูงนั้น เป็นบุคคลที่มีความต้องการที่จะครอบงำบุคคลอื่น เพื่อที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของพวกเขาที่จะใช้อำนาจ พวกเขามีความหวังที่จะทำให้พูดตามมีความจงรักภักดีต่อพวกเขาเป็นการส่วนตัวมากกว่าที่จะจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นผลทำให้บางครั้งเป้าหมายขององค์การ ต้องถูกทำลายลง แต่ในทางกลับกัน บุคคลที่มีความต้องการทางอำนาจขององค์การสูง จะเป็นบุคคลที่มุ่งการทำงานส่วนรวมเพื่อที่จะแก้ปัญหา และส่งเสริมเป้าหมายขององค์การ บุคคลลักษณะเช่นนี้ชอบที่จะทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์การ พวกเขามักเต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวของเขาเอง เพื่อผลประโยชน์ขององค์การโดยส่วนรวมอีกด้วย<sup>36</sup>

### ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่เคร่งครัดกับลำดับของความ ต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกัน ได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่ง ออกเป็น 3 ประการดังนี้

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence needs : E) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยา รักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้พูดได้บังคับบัญชาผู้สีกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการด้านสัมพันธ์ (Relatedness needs : R) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย

---

<sup>36</sup>David C McClelland, **Business Drive and National Achievement**. (New York : D. Van Nostrand, 1962), 99-122.



ความต้องการความผูกพันการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth need : G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่อง ผนวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรที่สนับสนุนให้พนักงานพัฒนาทฤษฎี ERG เห็นว่าคนอาจทำงานเพื่อความต้องการเจริญก้าวหน้าก็ได้ ถึงแม้จะยังไม่ได้รับความพึงพอใจในความต้องการการดำรงชีวิตและความต้องการสัมพันธ์ก็ตาม หรือความต้องการทั้ง 3 อาจดำเนินไปพร้อมกันในขณะที่เดียวกัน<sup>37</sup>

### ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุนของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

ทฤษฎีการจูงใจค้ำจุน (The Motivation - Hygiene Theory) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน เช่น ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยบำรุงรักษา (Motivation-maintenance theory) ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยคู่ (dual factor theory) ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุน (motivation- hygiene theory) หรือเรียกว่าทฤษฎีสองปัจจัย (two-factor theory) เป็นต้น

จากการศึกษาของเฮิร์ซเบิร์กและคณะเพื่อนร่วมงานในปีค.ศ. 1951 ที่เมืองพิทส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกาตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยนักวิศวกรและนักบัญชีของบริษัทต่างๆ จำนวน 200 คน วิธีดำเนินการใช้สัมภาษณ์เพื่อจะหาคำตอบว่าสถานการณ์อย่างไรที่จะทำให้นักวิศวกรและนักบัญชีมีความพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือน้อยลง และถามความเห็นของตัวอย่าง เกี่ยวกับสภาพการที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่องานของเขาและผู้สัมภาษณ์ยังให้นักวิศวกรและนักบัญชีตอบด้วยว่าความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ในงานนั้นมีผลถึงการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความเป็นอยู่ของตนหรือไม่

<sup>37</sup>C. P. Alderfer. **Existence Relatedness and Growth : Human Need in Organization Settings.** (New York : Free Press, 1972),33.

จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของถูกสัมภาษณ์ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวกเพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง นั่นคือความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง คือเป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อม หรือเป็นส่วนประกอบของการงานปัจจัยนี้อาจจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

ผลการศึกษาของเฮิร์ซเบิร์กและคณะ สามารถแยกปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Motivative factors) มีอยู่ 6 ประการคือ

1.1 ความสำเร็จของงาน (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังสามารถให้คำชี้แจงที่ถูกต้องและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเองจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงานจึงเกิดความพึงพอใจและภูมิใจผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถในการทำงาน รวมทั้งการยอมรับความคิดเห็นตลอดจนการได้รับการยกย่องชมเชย จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work it self) หมายถึง งานที่ทำเป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ น่าสนใจ หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ และเป็นงานที่เปิดโอกาสให้สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ

1.4 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือยกระดับสถานะให้สูงขึ้นอย่างน่าพอใจ และได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะการทำงาน จากการอบรม สัมมนา ดูงาน หรือศึกษาต่อ

1.5 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ ทำหายความรู้ความสามารถ ได้รับมอบหมายงาน และความรับผิดชอบมากขึ้น

กว่าเดิม ตลอดจนมีอิสระในการปฏิบัติงานและมีอำนาจอย่างเป็นทางการในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

1.6 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าจากตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับการส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ ติวงาน หรือเข้ารับการอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะวิชาชีพ

2. ปัจจัยคำจุน เป็นองค์ประกอบด้านสุขอนามัย (hygiene factor) มีทั้งหมด 10 ประการ คือ

2.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company policy and administration) หมายถึง การบริหารจัดการที่ดีและจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีนโยบายเพื่อจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับบุคคลอย่างชัดเจน และความเห็นด้วยของบุคคลผู้ปฏิบัติงานกับเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน

2.2 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี มีการมอบหมายงานตรงกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเหมาะสม และให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน

2.3 สภาพการทำงาน (Working condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เพื่ออำนวยความสะดวกการปฏิบัติงาน และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์การทำงาน หรือเครื่องมือต่างๆ เหมาะสม และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งลักษณะงานและปริมาณงานที่ได้รับตามความเหมาะสม

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relation with superior) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีในการทำงานของบุคลากรร่วมกับผู้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือหรือเสนอความคิดเห็นตามความเหมาะสมและผู้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation with peers) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน มีการติดต่อสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีกับเพื่อนร่วมงาน

2.6 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal relation with subordinate) หมายถึง การมีความสัมพันธ์อันดีในด้านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความสัมพันธ์อันดีในระดับส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.7 ความเป็นส่วนตัว (personal life) หมายถึง การทำงานตามหน้าที่ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความรู้สึกใดๆ ที่ส่งผลกระทบต่อครอบครัวและเรื่องส่วนตัว และสมาชิกในครอบครัว เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม เพียงพอต่อการเลี้ยงครอบครัว

2.8 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสม ความรู้ความสามารถ และภาระงานที่ได้รับ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้นเป็นที่พึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

2.9 ฐานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี อีกทั้งยังได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างจากอาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบ

2.10 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เห็นว่าตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่มีความมั่นคง และงานที่ทำเป็นอาชีพที่ยั่งยืน อีกทั้งหน่วยงานเพราะเป็นองค์การที่มั่นคง สามารถเป็นที่พึ่งได้ตลอดชีวิต

จากทฤษฎีสองปัจจัย สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้เป็นสิ่งที่ต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดที่ว่า เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาก็คือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุน หรือสุขศาสตร์ ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่มีความสุขหรือไม่พึงพอใจในงานนั้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่อยากทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน

นอกจากนี้เฮิร์ชเบิร์กและคณะ ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงาน ส่วนองค์ประกอบทางด้านการค้ำจุน ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยนี้ มีหน้าที่

คำจูงหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว สรุปได้ว่าปัจจัยทั้งสองนี้ควรจะต้องมีในทางบวกจึงจะทำให้ความพอใจในการทำงานของบุคคลเพิ่มขึ้น<sup>38</sup>

จากแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ นั้น ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์และมีความสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจะต้องเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การของตน อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจอีกด้วย ซึ่งขวัญและกำลังใจเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพราะมุ่งหวังถึง ความก้าวหน้า รายได้ ความมั่นคงในอาชีพที่รับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งเป็นความต้องการที่มีอยู่ในทุก ๆ คน

### โรงเรียนบ้านยางสูง

โรงเรียนบ้านยางสูง ตั้งอยู่ที่หมู่ที่ 7 ตำบลหลุมรั้ง อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี รหัสไปรษณีย์ 71160 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 ซึ่งมีบุคลากรทางการศึกษาดังนี้ ผู้บริหาร 1 คน ครูผู้สอนจำนวน 15 คน เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีเขตพื้นที่บริการ 4 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 4 บ้านยางสูง หมู่ที่ 7 บ้านสันติสุข หมู่ที่ 12 บ้านวังทอง หมู่ที่ 14 บ้านวังเงิน ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2491 มีชื่อว่า โรงเรียนประชาบาลบ้านยางสูง จัดการเรียนการสอนระดับชั้นประถมศึกษาตอนต้น โดยเริ่มเปิดเรียนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 มีวิสัยทัศน์ คือ มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนซึ่งเป็นกำลังสำคัญของชาติ ให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้ง ด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้ และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษต่อ การประกอบอาชีพ และการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บนพื้นฐานความเชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านยางสูง พุทธศักราช 2553 ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ จึงกำหนดเป็นจุดหมาย เพื่อให้เกิดกับผู้เรียนเมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ (1) มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

<sup>38</sup>Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, **The Motivation To Work**, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons Inc., 1959), 44-50.

เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัย และปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) มีความรู้อันเป็นสากลและมีความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต (3) มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย (4) มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (5) มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข<sup>39</sup>

#### ข้อมูลบุคลากร (31 มีนาคม 2563)

ตำแหน่ง	ชาย	หญิง	รวม
ผู้บริหาร	-	1	1
ข้าราชการครู	2	13	15
พนักงานราชการ	-	1	1
อัตราจ้าง (เขต)	-	2	2
รวม	2	17	19

<sup>39</sup>โรงเรียนบ้านยางสูง. “แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนบ้านยางสูง ระยะ 3 ปี

## ข้อมูลนักเรียน (10 มิถุนายน 2561)

ตำแหน่ง	ชาย	หญิง	รวม
<b>ชั้นอนุบาล</b>			
อนุบาล 1	5	5	10
อนุบาล 2	9	5	14
<b>ชั้นประถมศึกษา</b>			
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1	9	6	15
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2	11	5	16
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	5	11	16
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4	5	9	14
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	11	8	19
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	7	11	18
<b>ชั้นมัธยมศึกษา</b>			
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1	19	9	28
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2	15	7	22
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	12	10	22
<b>รวม</b>	<b>108</b>	<b>86</b>	<b>194</b>

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

มนต์สิงห์ ไกรสมสุข ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผลวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก 3) แรงจูงใจในการทำงานของครู ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยแรงจูงใจในการทำงานของครูด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จของงาน และความมั่นคงในงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05<sup>40</sup>

โกมล บัวพรหม ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวราชบุรีธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวราชบุรีธานีเขต 3 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากสูงที่สุดไปหาต่ำที่สุดตามลำดับ คือ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านการเลื่อนขั้นตำแหน่งและด้านเงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2) ครูที่มีเพศต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือด้านงานที่ทำในปัจจุบัน โดยครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-10 ปี<sup>41</sup>

<sup>40</sup>มนต์สิงห์ ไกรสมสุข, “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), บทคัดย่อ

<sup>41</sup>โกมล บัวพรหม, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวราชบุรีธานี เขต 3” (ภาคานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุราชบุรีธานี, 2553), ข.



ภาณุวัฒน์ เหมือนจ้อย ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินทหารบก ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการกรมการเงินทหารบกมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศและตำแหน่งปัจจุบันเห็นว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด คือปัจจัยด้านความรับผิดชอบ สถานภาพส่วนบุคคลด้านอายุและอายุราชการ เห็นว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีเฉพาะสถานภาพส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาเท่านั้น ที่เห็นว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้า เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด ส่วนปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำสุดคือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ รองลงมาคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคลกับปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินทหารบก พบว่า กับสถานภาพส่วนบุคคลด้านอายุและด้านระดับการศึกษา ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 รายการ ได้แก่ด้านนโยบายการบริหารงาน<sup>42</sup>

ศทาวุธ สิทธิโชคสกุล ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าระดับในด้าน ความสำเร็จของงาน มีค่าระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและลักษณะของงานส่วนด้านที่มีค่าระดับน้อยที่สุด คือ เงินเดือนซึ่งมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีค่าอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้านโดยเรียงตามค่าระดับดังนี้ คือความผูกพันทางด้านความรู้สึก ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน และด้านที่มีค่าระดับน้อยที่สุดคือ ความผูกพันแบบต่อเนื่อง 3) แรงจูงใจในการทำงานกับ

---

<sup>42</sup>ภาณุวัฒน์ เหมือนจ้อย, “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินทหารบก” (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2553), ค.

ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01<sup>43</sup>

อิสริยา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านสถานะทางอาชีพอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก และความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นอันดับสุดท้าย แต่ยังคงอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) พบว่าครูที่มีเพศ ประสบการณ์ในการทำงานและรายได้ต่อเดือนต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 (จันทบุรี-ตราด) แตกต่างกัน ส่วนวุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 17 (จันทบุรี-ตราด) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05<sup>44</sup>

ชนิตา เศษลือ ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 4 ด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตดังนี้ ด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมให้ความร่วมมือ และด้านพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น ส่วนด้านพฤติกรรมอดกลั้น อยู่ในระดับปานกลาง 3) แรงจูงใจในการทำงานของครูสัมพันธ์

<sup>43</sup>คชาวุธ สิทธิโชคสกุล, “แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557) ง.

<sup>44</sup>อิสริยา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 17 (จันทบุรี-ตราด)” (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557), บทคัดย่อ

กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์โดยภาพรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05<sup>45</sup>

ไพฑูรย์ ธรรมนิศย์ ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโกบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโกบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการความรักและผูกพัน และความต้องการมีอำนาจ ส่วนองค์ประกอบด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน เพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน คือ หน่วยงานและการจัดการ การเลื่อนตำแหน่ง รายได้ ผลประโยชน์เกื้อกูล และการนิเทศ 2) แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโกบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี คือ ในด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจให้ทุกฝ่ายทุกแผนกจัดทำแผนโครงสร้างการบริหารงาน เขียนพรรณนางานของแต่ละคน ให้การเสริมแรงด้วยคำชมเชยการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล เลือกตัวแทนเพื่อเข้ามีส่วนร่วมเป็นกรรมการบริหารงาน ส่วนด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจ จัดให้มีระบบข้อมูล ปรับระบบเงินเดือนให้สอดคล้องกับระบบเงินเดือนของภาครัฐ โดยให้เงินโบนัสเดือนที่ 13 มีรางวัลครุฑดีเด่น การเลื่อนตำแหน่งให้จัดปรับตามวุฒิและความชำนาญงาน จัดผลประโยชน์เกื้อกูลให้ชัดเจนตามกฎหมายเกณฑ์และการประเมิน จัดหาห้องเรียนและห้องฝึกปฏิบัติเพิ่มเติม การนิเทศอย่างสม่ำเสมอทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ จัดประชุมสั้นๆ ก่อนทำงานทุก ๆ วัน บริหารงานโดยใช้วงจรเดมมิง (PDCA) สรรหาผู้อำนวยการมีประสบการณ์และให้มีวาระเวลาในการบริหารมากขึ้น<sup>46</sup>

ศศิมาศ หอมบุญมา ได้ศึกษา แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนมหาชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

<sup>45</sup>ชนิดา เศษลือ, “แรงจูงใจในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียนสารสาสน์”. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปกร (กรกฎาคม-ธันวาคม 2556) : 24-32.

<sup>46</sup>ไพฑูรย์ ธรรมนิศย์, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโกบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี”. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปกร.2556.

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนและความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียน จำแนกตามระดับชั้นที่สอน และขนาดโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ปัจจัยระดับชั้นที่สอน ขนาดโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อ โรงเรียนของครูโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสาคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3. ปัจจัยระดับชั้นที่สอน ขนาดโรงเรียน แรงจูงใจ ในการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนกลุ่มมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 4. สามารถพยากรณ์ปัจจัยความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร<sup>47</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

อติยาและพาลวชา (Atiya and Palwasha) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานของครูและ บทบาทของแรงจูงใจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน รัฐบาลและโรงเรียนเอกชนในเมืองเพชวาร์ ในประเทศปากีสถาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS ผลการวิจัยพบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจของครูกับการปฏิบัติงาน ครูมีแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากและเห็นว่าปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยด้านความ รับผิดชอบ สถานภาพส่วนบุคคล ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจสูงสุด คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน การศึกษาค้นคว้าจะช่วยองค์กร (โรงเรียนวิทยาลัย) เพื่อปรับปรุงระดับแรงจูงใจของครูที่จะ นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น<sup>48</sup>

โซเฮล (Sohail) แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา พนักงานในสถานศึกษาประเทศปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน

<sup>47</sup>ศศิมาศ หอมบุญมา, “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครู โรงเรียนกลุ่มโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558.

<sup>48</sup>Atiya Inayatullah and Palwasha Jehangir, “Teacher’s Job Performance : The Role of Motivation” (Abasyn Journal of Social Sciences Vol.5 No. 2, 2012), Abstract.

โดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r=0.39, p<0.01$ ) ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r=0.49, p<0.01$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานก็จะมี ความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้นก็จะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นๆ พนักงานจะมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานและจะมีมากขึ้นเมื่อเกิดแรงจูงใจ<sup>49</sup>

ฟอร์เรส (Forest) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงานกับการจ่ายค่าตอบแทนในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานกับการจ่ายค่าตอบแทนในการจูงใจมีความสัมพันธ์กัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก โดยในด้านความสำเร็จของงานมีค่าระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่แรงจูงใจสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลสามารถเป็นแรงผลักดันให้ตัวบุคคลสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลอย่างแท้จริง<sup>50</sup>

สคริปเนอร์และคณะ (Scribner and others) ศึกษาเรื่องทีมของครูและกระจายความสัมพันธ์ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้แก่ ปัจจัย 3 ประการ ที่ส่งผลต่อความร่วมมือกันภายในทีมมีอาชีพประกอบด้วย วัตถุประสงค์อิสรภาพและรูปแบบในการอภิปราย วัตถุประสงค์และอิสรภาพเปรียบเทียบเงื่อนไขขององค์กร รูปแบบการอภิปรายของทีมเป็นคุณลักษณะของการปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิกในทีม ซึ่งวัตถุประสงค์และอิสรภาพที่เกิดขึ้นภายในทีมของครูมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกในองค์กร<sup>51</sup>

อีแกน (Egan) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจของครูที่สอนในโรงเรียนในชิคาโกโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 500 คน พบว่า ลักษณะของงาน ความสำเร็จและความรับผิดชอบของครูมีระดับความพึงพอใจในระดับสูง และยังพบว่าครูที่สอนในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน เพศ ระดับ

<sup>49</sup>Sohail, “Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction”, (A Case of Education Industry in Pakistan, 2014).

<sup>50</sup>Virginie Forest, **Performance-related pay and work motivation : theoretical and empirical perspectives for the French civil service** International Review of Administrative Sciences, 74(2), 2008, 325-329.

<sup>51</sup>Jay Paredes Scribner and Others, **Teacher Teams and Distributed Leadership : A study of Group Discourse and Collaboration (2017)**, accessed 12 March 2019, available from : <http://eaq.sagepub.com/content/43/1/67.abtract>

การศึกษา เชื้อชาติ และอายุของการสอนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สถิติที่ระดับ 0.05<sup>52</sup>

กรีน(Green) ได้ศึกษาการรับรู้ของครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ตามรัฐธรรมนูญโรงเรียนในรัฐเท็กซัส พบว่า คุณลักษณะของรัฐธรรมนูญโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเห็นด้วยร่วมกัน การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และเรียบร้อย การจัดบรรยากาศเชิงบวก การกำหนดความคาดหวังสูง การตรวจสอบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ครูและผู้ปกครองเห็นว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต้องเป็นโรงเรียนที่ครูและผู้ปกครองร่วมกำหนดพันธกิจอย่างชัดเจน มีการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้สูง ส่วนนักเรียนไม่แน่ใจในการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ ผู้ปกครองและนักเรียนเห็นด้วยกับการให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วม ครูไม่มั่นใจว่าโรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างจริงจัง และเปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจด้วย<sup>53</sup>

วากเนอร์ (Wagner) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจและความก้าวหน้าทางอาชีพของครูบรรจุใหม่ ผลการวิจัยพบว่า มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญในทางบวกระหว่างแรงจูงใจภายในของครูกับความเปลี่ยนแปลงในการฝึกสอน ตัวแปร 3 ประการในด้านแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหาร ธรรมชาติของงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นตัวแปรทำนายความสนใจภายใน การพัฒนาอาชีพ สำหรับการผลการวิเคราะห์ในด้านคุณภาพพบว่า วิธีการซึ่งจะมีปฏิริยา ส่งผลกระทบต่อระหว่างแรงจูงใจ กิจกรรมพัฒนาอาชีพกับบรรยากาศในการทำงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางบวกและทางลบ<sup>54</sup>

<sup>52</sup> Egan,S.D. **Motivation and satisfaction of Chicago public school teacher : An analysis based on the Herzberg motivation theory.** Illinois,2001.

<sup>53</sup> Green,L.W., and M.W.Kreuter. **Health Promotion Planning : An Educational and Environment Approach.** California : Mayfield, 1991.

<sup>54</sup> Wagner, Brigid Daly. **“Motivation and professional growth in early childhood teachers”.**(Ph.D.dissertation, University of Rochester, 2006), Abstract.

### สรุป

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการหลายท่าน ทำให้ได้ทราบว่าแรงจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ ดังที่ บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน 8 ประการ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducements) เช่น เงิน สิ่งของ เป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน 2) โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น ตำแหน่ง อำนาจ เกียรติยศ (personal non-material opportunities) หมายถึง การได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษ และโอกาสได้รับตำแหน่งดีๆ 3) สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) หมายถึง สถานที่ในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ ยกตัวอย่างเช่น สิ่งจูงใจที่ทุกๆ ไป (ideal benefactions) เช่น การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น 5) ความดึงดูดใจทางสังคม (associational attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันมิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน 6) การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการ ที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย (adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) 7) โอกาสมีส่วนร่วมในการทำงานกว้างขึ้น (the opportunity of enlarged participation) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 8) เงื่อนไขของการมีส่วนร่วม (the condition of communion) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่อยู่ร่วมกัน สนิทสนมกลมเกลียว ร่วมมือกันดีในการทำงาน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ( descriptive research ) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง และ 2) เพื่อทราบแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง โดยใช้ข้าราชการครูในโรงเรียนบ้านยางสูงเป็นหน่วยวิเคราะห์ ( unit of analysis ) มีประชากรคือ ข้าราชการครูโรงเรียนบ้านยางสูง รวมจำนวนทั้งสิ้น 15 คน เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การจัดเตรียมโครงการวิจัย คือ ขั้นตอนการศึกษาปัญหา นิยามปัญหา ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ขอคำแนะนำและความเห็นชอบในการจัดทำโครงร่างงานวิจัยเพื่อรับข้อเสนอแนะมาทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ นำเสนอภาคิวิชาเพื่อขออนุมัติโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินงานวิจัย คือ ขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือ นำไปทดสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือนั้นไปใช้เก็บข้อมูลจากประชากร จากนั้นนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

**ขั้นตอนที่ 3** การรายงานผลการวิจัย คือ ขั้นตอนของการจัดทำร่างผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามคำแนะนำของคณะกรรมการผู้ควบคุม จากนั้นจัดพิมพ์และส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรและจบการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษา

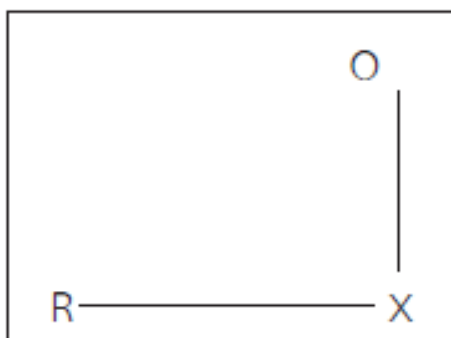


### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของการใช้กลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่ง เขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง ประชากร

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

#### ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูโรงเรียนบ้านยางสูง จำนวน 15 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 14 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 15 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามทฤษฎีแรงจูงใจของบาร์นาร์ด (Barnard) ดังนี้

2.1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducement) หมายถึง เงิน สิ่งของ หรือสภาพทางกายเป็นสิ่งที่สามารถมอบให้กับบุคคลได้ เป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน เพื่อชมเชยหรือเป็นรางวัลจากการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน สิ่งจูงใจทางวัตถุที่เป็นเงินนั้นมีความสำคัญในการจูงใจให้คนพยายามสร้างงานเพื่อองค์กร

2.2 สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (personal non-material opportunity) หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษ และโอกาสได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น สิ่งจูงใจนี้จัดเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ สามารถนำไปปรับใช้กับคนได้หลากหลายรูปแบบ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.3 สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน หรือสภาพร่างกายที่เป็นไปตามความคาดหวังของบุคคล ได้แก่สถานที่ในการทำงาน สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เครื่องแบบที่ใช้สวมใส่ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงานและเกิดความร่วมมือดีในหน่วยงานได้

2.4 ผลตอบแทนทางอุดมคติ (ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงาน ซึ่งตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ พอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ การที่ได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน แต่อาจมีเงื่อนไขอื่น ๆ ที่ไม่สามารถนำเสนอได้โดยทั่วไป แต่เป็นที่รู้จักหรือได้รับการยอมรับจากคนในสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถดึงดูดความสนใจได้อย่างยอดเยี่ยม เพราะมีความสำคัญมาก

2.5 ความดึงดูดใจเชิงสังคมต่อหน่วยงาน (associational attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้เกิดความผูกพัน ความพอใจในการร่วมงานกับหน่วยงาน หากหน่วยงานหรือองค์กรปราศจากแรงจูงใจนี้จะทำให้คนในองค์กรขาดความร่วมมือกัน และทำให้งานด้อยคุณภาพ ซึ่งภายในองค์กรอาจมีความขัดแย้งกัน เช่น

เชื้อชาติ ศาสนา ความใกล้ชิดสนิทสนม สิ่งเหล่านี้อาจทำให้ประสิทธิภาพงานลดลง ดังนั้นแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพจะทำให้เชื่อมโยงเหล่านี้หมดไป

2.6 การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละคน สิ่งนี้ถูกทำให้เป็นที่ประจักษ์โดยการปฏิบัติเป็นสากลในทุก ๆ องค์กร สิ่งที่ไม่ชัดเจนคือผู้คนมักจะไม่พยายามให้ความร่วมมือ

2.7 การมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (the opportunity of enlarged articipation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดขึ้น มีความรู้สึกว่าคุณเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งในองค์กรอาจเกิดความแตกต่างในเรื่องส่วนตัว ศักดิ์ศรี ดังนั้นต้องสร้างความเท่าเทียมกันภายในองค์กร ให้บุคคลภายในองค์กรรู้สึกว่าคุณเองนั้นมีความสำคัญในการร่วมมือปฏิบัติงาน

2.8 สภาพการอยู่ร่วมกัน (the condition of communion) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่มีอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร มีความสะดวกใจในการสร้างความสัมพันธ์หรือความสามัคคี รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียว ความร่วมมือกันดีในการทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน แบบสอบถามมีส่วนประกอบ ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (force choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง โดยเป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's five rating Scale)<sup>55</sup> ซึ่งสามารถจัดลำดับคุณภาพได้ 5 ระดับ โดยมีความหมาย ดังนี้

<sup>55</sup>Likert, อ้างถึงใน พิชิต ฤทธิ์จรูญ, *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เฮา ออฟ เคอร์มีส์, 2547), 224

ระดับ 5 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก

มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง

มีเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย

มีเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

มีเท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนวทางสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง

### การสร้างเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นโดย ไพรินทร์ ขุนศรี ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) อยู่ระหว่าง 0.6-1.0 และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ .864<sup>56</sup>

### วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านยางสูง โดยขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

2. นำหนังสือที่ภาควิชาการบริหารการศึกษาออกให้ส่งไปยังโรงเรียนบ้านยางสูง เพื่อให้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

<sup>56</sup> ไพรินทร์ ขุนศรี, “แรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” 59.

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. พิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดเพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์
2. ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการประมวลผลข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติช่วยในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี ใช้มัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ที่ได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)<sup>57</sup> ดังนี้
 

ค่าเฉลี่ย	4.50 ถึง 5.00	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50 ถึง 4.49	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50 ถึง 3.49	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 ถึง 2.49	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 ถึง 1.49	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด
3. ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิดนำมาวิเคราะห์หาแนวทางสร้างแรงจูงใจใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

---

<sup>57</sup>John W. Best, *Research in Education*, 4th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1981), 182.

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง 2) แนวทางสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ประชากร คือ ข้าราชการครูโรงเรียนบ้านยางสูง รวมทั้งสิ้น 15 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive resarh) มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงและ2) เพื่อทราบแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง การวิจัยครั้งนี้ประชากร คือ ข้าราชการครูโรงเรียนบ้านยางสูง จำนวน 15 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 14 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 15 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ประชากรทั้ง 15 คน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ได้รับแบบสอบถามคืนทั้ง 15 คน คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นจึงได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน โดยใช้สถิติ การหาค่าความถี่(frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1.	เพศ		
	ชาย	1	6.66
	หญิง	14	93.34
	<b>รวม</b>	15	100
2.	อายุ		
	20 - 30 ปี	4	26.66
	31 - 40 ปี	5	33.34
	41 - 50 ปี	3	20.00
	51 - 60 ปี	3	20.00
	<b>รวม</b>	15	100

ตารางที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>3.</b>	<b>ระดับการศึกษา</b>		
	ปริญญาตรี	8	53.34
	ปริญญาโท	7	46.66
	<b>รวม</b>	<b>15</b>	<b>100</b>
<b>4.</b>	<b>ตำแหน่งหน้าที่</b>		
	ผู้อำนวยการ	1	6.66
	ครูผู้สอน	14	93.34
	<b>รวม</b>	<b>15</b>	<b>100</b>
<b>5.</b>	<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
	1-5 ปี	5	33.34
	6-10 ปี	5	33.34
	11-15 ปี	2	13.34
	16-20 ปี	1	6.66
	21-25 ปี	1	6.66
	26-30 ปี	1	6.66
	มากกว่า 30 ปี	-	-
	<b>รวม</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 93.34 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 6.66 อายุระหว่าง 31 – 40 ปี มากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33.34 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 20 - 30 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 26.66 น้อยที่สุดคือ อายุระหว่าง 41 – 50 ปี และอายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 53.34 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 46.66 ตำแหน่งหน้าที่มากที่สุดคือ ครูผู้สอน จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 93.34 ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 6.66 ประสบการณ์ในการทำงาน มากที่สุดคือ ระหว่าง 1-5 ปี และ 6-10 ปี จำนวน 5 คน คิด



เป็นร้อยละ 33.34 รองลงมาคือ ระหว่าง11-15 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 13.34 และน้อยที่สุดคือ ระหว่าง16-20 ปี 21-25 ปี และ26-30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 6.66

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง

ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง มีรายละเอียดตามตารางที่ 2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงโดยภาพรวม (N=15)

ด้านที่	แรงจูงใจของครู	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.	สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ	4.13	0.53	มาก
2.	สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล	3.78	0.83	มาก
3.	สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา	4.36	0.57	มาก
4.	ผลตอบแทนทางอุดมคติ	4.38	0.62	มาก
5.	ความตั้งใจเชิงสังคมต่อหน่วยงาน	4.31	0.53	มาก
6.	การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล	4.42	0.51	มาก
7.	การมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง	4.29	0.63	มาก
8.	สภาพการอยู่ร่วมกัน	4.46	0.51	มาก
	<b>เฉลี่ย</b>	4.27	0.59	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า แรงจูงใจของครูในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.27$  ,  $\sigma = 0.59$ ) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แรงจูงใจของครูในโรงเรียนบ้านยางสูงอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ สภาพการอยู่ร่วมกัน ( $\mu = 4.46$  ,  $\sigma = 0.51$ ) การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล ( $\mu = 4.42$  ,  $\sigma = 0.51$ ) ผลตอบแทนทางอุดมคติ ( $\mu = 4.38$  ,  $\sigma = 0.62$ ) สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา ( $\mu = 4.36$  ,  $\sigma = 0.57$ ) ความตั้งใจเชิงสังคมต่อหน่วยงาน ( $\mu = 4.31$  ,  $\sigma = 0.53$ ) การมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง ( $\mu = 4.29$  ,  $\sigma = 0.63$ ) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ( $\mu = 4.13$  ,  $\sigma = 0.53$ ) และสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล ( $\mu = 3.78$  ,

$\sigma = 0.83$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่ามีการกระจายน้อย ( $\sigma = 0.51$  ถึง  $0.83$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (N=15)

ข้อที่	แรงจูงใจของครู	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.	เงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ	3.93	0.59	มาก
2.	ความพอใจในสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน	4.20	0.41	มาก
3.	สภาพทางกายภาพ/สถานที่ทำงานเอื้อต่อการทำงาน	4.27	0.59	มาก
<b>เฉลี่ย</b>		4.13	0.53	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.13$  ,  $\sigma = 0.53$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปน้อย ดังนี้สภาพทางกายภาพ/สถานที่ทำงานเอื้อต่อการทำงาน ( $\mu = 4.27$  ,  $\sigma = 0.59$ ) ความพอใจในสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ( $\mu = 4.20$  ,  $\sigma = 0.41$ ) และเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ ( $\mu = 3.93$  ,  $\sigma = 0.59$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่ามีการกระจายน้อย ( $\sigma = 0.41$  ถึง  $0.59$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล  
(N=15)

ข้อที่	แรงจูงใจของครู	$\mu$	$\Sigma$	ระดับ
1.	โอกาสได้รับเกียรติยศ การยกย่อง ชมเชยจากการปฏิบัติงาน	4.00	0.76	มาก
2.	โอกาสที่ได้รับอำนาจพิเศษในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	3.47	0.99	มาก
3.	โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.87	0.74	มาก
<b>เฉลี่ย</b>		3.78	0.83	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.78$  ,  $\sigma = 0.83$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปน้อยดังนี้ โอกาสได้รับเกียรติยศ การยกย่อง ชมเชยจากการปฏิบัติงาน ( $\mu = 4.00$  ,  $\sigma = 0.76$ ) โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น ( $\mu = 3.87$  ,  $\sigma = 0.74$ ) และโอกาสที่ได้รับอำนาจพิเศษในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ( $\mu = 3.47$  ,  $\sigma = 0.99$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่ามีการกระจายน้อย ( $\sigma = 0.74$  ถึง  $0.99$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา

(N=15)

ข้อที่	แรงจูงใจของครู	$\mu$	$\Sigma$	ระดับ
1.	สถานที่ทำงานมีความสะอาด สวยงาม และปลอดภัย	4.27	0.59	มาก
2.	วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ มีความเพียงพอและมีความพร้อมในการใช้งาน	4.33	0.62	มาก
3.	สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพียงพอต่อความต้องการและสามารถใช้ประโยชน์ได้จริง	4.27	0.59	มาก
4.	เครื่องแบบที่ใช้สวมใส่ในการปฏิบัติมีความเรียบร้อยเหมาะสมกับงาน	4.60	0.51	มากที่สุด
เฉลี่ย		4.36	0.57	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.36, \sigma = 0.57$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ เครื่องแบบที่ใช้สวมใส่ในการปฏิบัติมีความเรียบร้อยเหมาะสมกับงาน ( $\mu = 4.60, \sigma = 0.51$ ) วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ มีความเพียงพอและมีความพร้อมในการใช้งาน ( $\mu = 4.33, \sigma = 0.62$ ) และ สถานที่ทำงานมีความสะอาด สวยงาม และปลอดภัย และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพียงพอต่อความต้องการและสามารถใช้ประโยชน์ได้จริง ( $\mu = 4.27, \sigma = 0.59$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่ามีการกระจายน้อย ( $\sigma = 0.51$  ถึง  $0.62$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 6 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ

(N=15)

ข้อที่	แรงจูงใจของครู	$\mu$	$\Sigma$	ระดับ
1.	ความภูมิใจและพอใจในการทำงาน	4.53	0.52	มากที่สุด
2.	ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ	4.33	0.62	มาก
3.	การได้บำเพ็ญประโยชน์ต่อผู้อื่นและสังคม	4.33	0.62	มาก
4.	ความรู้สึกรักและผูกพันต่อโรงเรียน	4.33	0.72	มาก
<b>เฉลี่ย</b>		4.38	0.62	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.38$ ,  $\sigma = 0.62$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปน้อยดังนี้ ความภูมิใจและพอใจในการทำงาน ( $\mu = 4.53$ ,  $\sigma = 0.52$ ) ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ การได้บำเพ็ญประโยชน์ต่อผู้อื่นและสังคม และความรู้สึกรักและผูกพันต่อโรงเรียน ( $\mu = 4.33$ ,  $\sigma = 0.62$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่ามีการกระจายน้อย ( $\sigma = 0.52$  ถึง  $0.72$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 7 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านความตั้งใจเชิงสังคมต่อ

หน่วยงาน

(N=15)

ข้อที่	แรงจูงใจของครู	$\mu$	$\Sigma$	ระดับ
1.	ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	4.33	0.49	มาก
2.	ความรู้สึกปลอดภัยจากการถูกคุกคามทั้งด้านร่างกายและจิตใจ	4.33	0.72	มาก
3.	การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.20	0.41	มาก
4.	ความสามารถในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน	4.40	0.51	มาก

<b>เฉลี่ย</b>	4.31	0.53	มาก
---------------	------	------	-----

จากตารางที่ 7 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านความตั้งใจเชิงสังคมต่อหน่วยงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.31$  ,  $\sigma = 0.53$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านความตั้งใจเชิงสังคมต่อหน่วยงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปน้อยดังนี้ ความสามารถในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน ( $\mu = 4.40$  ,  $\sigma = 0.51$ ) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และ ความรู้สึกปลอดภัยจากการถูกคุกคามทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ( $\mu = 4.33$  ,  $\sigma = 0.49$ ) และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\mu = 4.20$  ,  $\sigma = 0.41$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าการกระจายน้อย ( $\sigma = 0.41$  ถึง  $0.72$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

**ตารางที่ 8** แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านการปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (N=15)

ข้อที่	แรงจูงใจของครู	$\mu$	$\Sigma$	ระดับ
1.	การทำงานที่ตรงตามความถนัดของตนเอง	4.47	0.52	มาก
2.	การปฏิบัติงานหรือการได้รับมอบหมายงานตรงกับลักษณะนิสัยส่วนบุคคล	4.40	0.51	มาก
3.	ความคุ้นเคยในแนวทางการปฏิบัติงาน หรือวิธีการทำงานในโรงเรียน	4.40	0.51	มาก
<b>เฉลี่ย</b>		4.42	0.51	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านการปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.42$  ,  $\sigma = 0.51$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านการปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปน้อยดังนี้ การทำงานที่ตรงตามความถนัดของตนเอง ( $\mu = 4.47$  ,  $\sigma = 0.52$ ) และการปฏิบัติงานหรือการได้รับมอบหมายงานตรงกับลักษณะนิสัยส่วนบุคคล และความคุ้นเคยในแนวทางการปฏิบัติงาน หรือวิธีการทำงานในโรงเรียน

( $\mu = 4.40$  ,  $\sigma = 0.51$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่ามีกระจายน้อย ( $\sigma = 0.51$  ถึง  $0.52$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

**ตารางที่ 9** แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (N=15)

ข้อที่	แรงจูงใจของครู	$\mu$	$\Sigma$	ระดับ
1.	การมีส่วนร่วมในงานทุกงานที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม	4.27	0.59	มาก
2.	การให้ความสำคัญต่อผลของการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน	4.20	0.68	มาก
3.	การได้รับสิทธิเท่าเทียมกันกับบุคคลอื่นในโรงเรียน	4.40	0.63	มาก
เฉลี่ย		4.29	0.63	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.29$  ,  $\sigma = 0.63$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปน้อยดังนี้ การได้รับสิทธิเท่าเทียมกันกับบุคคลอื่นในโรงเรียน ( $\mu = 4.40$  ,  $\sigma = 0.63$ ) การมีส่วนร่วมในงานทุกงานที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม ( $\mu = 4.27$  ,  $\sigma = 0.59$ ) และการให้ความสำคัญต่อผลของการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 4.20$  ,  $\sigma = 0.68$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่ามีกระจายน้อย ( $\sigma = 0.59$  ถึง  $0.68$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

**ตารางที่ 10** แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนบ้านยางสูงด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน (N=15)

ข้อที่	แรงจูงใจของครู	$\mu$	$\Sigma$	ระดับ
1.	การอยู่ร่วมกันฉันท์มิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน	4.40	0.51	มาก
2.	ความสนิทสนมกลมเกลียวสามัคคีกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน	4.47	0.52	มาก
3.	การให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการทำงาน	4.53	0.52	มากที่สุด
เฉลี่ย		4.46	0.51	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.46$  ,  $\sigma = 0.51$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แรงจูงใจของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง ด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปน้อยดังนี้ การให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการทำงาน ( $\mu = 4.53$  ,  $\sigma = 0.52$ ) ความสนิทสนมกลมเกลียวสามัคคีกันในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\mu = 4.47$  ,  $\sigma = 0.52$ ) และการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตรในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\mu = 4.40$ ,  $\sigma = 0.51$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่ามีกระจายน้อย ( $\sigma = 0.51$  ถึง  $0.52$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นคล้อยกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และเขียนสรุปความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงเป็นประเด็นต่าง ๆ สามารถสรุปแนว ดังนี้

1. ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ โรงเรียนควรให้มีการพิจารณาเงินเดือนและสวัสดิการในการทำงาน ล่วงเวลาที่พึงจะได้รับอย่างเหมาะสมกับปริมาณงานที่บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติอย่างเป็นธรรม อีกทั้งยังต้องมีการปรับปรุงสภาพทางกายภาพโดยรวมของโรงเรียน เช่น ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องธุรการ ให้เอื้อต่อการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

2. ด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล ควรมีกิจกรรมเพื่อเป็นการยกย่อง ชมเชยจากการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนสามารถจัดสรรให้ครูได้หลายรูปแบบ เช่น ความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับ สถานภาพและตำแหน่งที่สูงขึ้นซึ่งเป็นพื้นฐานในการได้รับความก้าวหน้าแก่ผู้ที่มีความสามารถ ทั้งนี้ครูต้องรับรู้ว่าการได้รับสิ่งจูงใจนั้นมีความยุติธรรม คำนึงค่ากับสิ่งที่ครูทุ่มเทให้กับโรงเรียน

3. ด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูสามารถเลือกเครื่องแบบที่ใช้สวมใส่ในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับงานของแต่ละบุคคล อีกทั้งการดูแล



ความสะอาดเรียบร้อย ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ให้มีความเพียงพอและพร้อมในการใช้งาน

4. ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ การสร้างค่านิยมในองค์กรมีส่วนสำคัญ เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อโรงเรียน มีความภูมิใจและพอใจในการทำงาน ตลอดจนการปลูกฝังจรรยาบรรณครู เพื่อให้ครูได้ตระหนักถึงความสำคัญของอาชีพครูผู้ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนให้มีความรู้ความชำนาญสูงเกินกว่าคนธรรมดาสามัญ เมื่อเป็นเช่นนั้นจึงมีโอกาที่จะใช้วิชาความรู้ของตนเพื่อหาประโยชน์โดยที่ประชาชนทั่วไปไม่รู้เท่าทัน

5. ด้านความตั้งใจเชิงสังคมต่อหน่วยงาน ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนจะเป็นปัจจัยในการพัฒนาความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของครูในโรงเรียน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งในการทำงานในโลกปัจจุบัน ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรัก ความสามัคคี ของครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดบรรยากาศความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของงานต่าง ๆ

6. ด้านการปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล การมอบหมายงานที่ตรงตามความถนัด ลักษณะนิสัย ความคุ้นเคยในแนวทางการปฏิบัติงาน หรือวิธีการทำงานในโรงเรียน ให้ตรงกับความสามารถส่วนบุคคลของแต่ละบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

7. ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง การบริหารบุคลากรที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วม และการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งการให้ได้รับสิทธิเท่าเทียมกันของบุคคลในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการทำงานของครูแต่ละคน ดังนั้นจึงต้องมีการมอบหมายภาระงานให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างครูในโรงเรียน เพื่อให้ครูแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนไม่ตกเป็นภาระงานอยู่ที่ใครคนใดคนหนึ่ง

8. ด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน มนุษย์จะมีชีวิตโดยการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เหล่า มีความเกี่ยวข้องกันและกัน และความสัมพันธ์กันในหมู่มวลสมาชิก ผู้บริหารจึงต้องส่งเสริมให้ครูอยู่ร่วมกันฉันท์มิตรในหมู่เพื่อร่วมงาน มีความสนิทสนมกลมเกลียวสามัคคีกัน จึงจะส่งผลให้มีความร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการทำงาน ดังนั้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรนั้นจึงเปรียบเสมือนกาวที่จะเชื่อมประสานให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างดี มีความเข้าใจอันดีต่อกันตาม ใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์

มากกว่าที่จะส่งเสริมความแตกต่างให้เกิดความแตกแยก ศาสตร์และศิลป์ในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีนี้จึงเป็นสิ่งที่ควรใส่ใจและให้ความสำคัญที่สุด

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive resarh) มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง และ2) เพื่อทราบแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง การวิจัยครั้งนี้ประชากร คือ บุคลากรของโรงเรียนบ้านยางสูง จำนวน 15 คน จำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ฝ่ายบริหารซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และฝ่ายปฏิบัติการสอนซึ่งประกอบด้วยครูผู้สอน จำนวน 14 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ สภาพการอยู่ร่วมกัน การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล ผลตอบแทนทางอุดมคติ สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา ความตั้งใจเชิงสังคมต่อหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ และสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล

2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง มีหลายแนวทาง ตัวอย่างเช่น โรงเรียนต้องมีการวางแผนรายการงานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และมีผลต่อการให้เงินเดือนอย่างเป็นธรรมตามภาระงานของครูแต่ละคนได้รับมอบหมาย อีกทั้งควรจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูได้มี

กิจกรรมแสดงผลงานที่ตนเองได้ทำในแต่ละปีมาจัดแสดง แล้วมอบรางวัลเพื่อเป็นเกียรติยศ ยกย่อง ชมเชยจากการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางให้ครูคนอื่น ๆ ในโรงเรียนได้ปฏิบัติต่อไป การส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องพักครู ให้เพียงพอ และมีลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน เช่น ภายในอาคารเรียนมีห้องปฏิบัติการเรียนการสอน ห้องประชุม แหล่งเรียนรู้ อุปกรณ์ไฟฟ้าประปา และภูมิทัศน์โดยรอบอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ครูมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากเพื่อลดปัญหาการย้ายโรงเรียนของครูทำให้โรงเรียนได้รับผลกระทบด้านอื่น ๆ ตามมา ดังนั้นผู้บริหารควรคิดกิจกรรม หรือวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความรักและผูกพันต่อโรงเรียน โรงเรียนควรมีการเสริมสร้างให้ครูในโรงเรียนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนต้องอาศัยปัจจัย หรือกิจกรรมอื่น ๆ ร่วมด้วย ดังนั้นต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหาร เพื่อให้โรงเรียนเกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกันของครูภายในโรงเรียน เนื่องจากครูแต่ละคนมีความคิด และทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป ส่งผลให้ความถนัดในการทำงานไม่เหมือนกัน ดังนั้นการแบ่งภาระงานให้ครูแต่ละคนที่ชัดเจน โดยศึกษาความสามารถในการทำงานของครูแต่ละคนแล้ว มอบหมายงานตามความถนัดและเหมาะสม เช่น ครูชายอาจมอบหมายงานอาคารสถานที่ ครูที่มีความละเอียดถี่ถ้วน ละเอียดรอบคอบ อาจให้ดูงานเรื่องการเงินและพัสดุ เป็นต้น โรงเรียนต้องจัดกิจกรรมที่จะทำให้ครูทุกคนในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมอาจทำอย่างง่ายโดยการประชุม หรือการให้อำนาจการตัดสินใจในการดำเนินโครงการที่ตนเองได้รับผิดชอบ เพื่อให้ครูทุกคนสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นออกมาได้ ซึ่งผู้บริหารควรที่จะรับฟังความคิดเห็นของครูอย่างเคารพเพื่อให้ครูทุกคนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความเท่าเทียมกันในหมู่คณะ การอยู่ร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญมากอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงาน หากโรงเรียนมีการทำงานเป็นทีม ครูทุกคนมีความสนิทสนมกลมเกลียวกันจะทำให้สามารถทำงานได้ออกมาเสร็จสมบูรณ์ ดังนั้นควรที่จะมีกิจกรรมให้ครูภายในโรงเรียนทำร่วมกัน เช่น อาจจัดกีฬาภายในโรงเรียนเฉพาะครูเวลาหลังเลิกงาน เป็นต้น

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า แรงจูงใจของครูโรงเรียนบ้านยางสูงอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็น

เพราะปัจจุบันรัฐบาลได้พยายามสร้างแรงจูงใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมาก เช่น การจัดสรรบ้านพักครูเพื่อช่วยยกระดับคุณภาพความเป็นอยู่พื้นฐาน ผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จะได้รับการปรับอัตราเงินเดือนให้สูงขึ้น การปรับฐานเงินเดือนให้สอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบัน การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง การส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การเลื่อนวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่ง อีกทั้งการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้คุณภาพชีวิตของครูดีขึ้น จึงเป็นผลให้แรงจูงใจของครูอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับไพโรรินทร์ ชุนศรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจของครู ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจของครูอยู่ในระดับมากเช่นกัน

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันของครูในโรงเรียนโดยการส่งเสริมกิจกรรมภายใน และภายนอกเพื่อให้ครูได้มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ของครูในโรงเรียน เช่นกิจกรรมกีฬา กิจกรรมกีฬาครู กิจกรรมอื่น ๆ ที่ต้องทำงานร่วมกัน เป็นต้น ซึ่งมนุษย์ถือเป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการพื้นฐานในการอยู่ร่วมกัน สังคมการทำงานก็ถือเป็นอีกหนึ่งหน่วยสังคมของมนุษย์ที่มีความสำคัญ ไม่ว่าจะสาขาอาชีพใดก็ตามต่างย่อมต้องการส่งเสริมให้ทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพราะนั่นหมายถึงความรักใคร่ปรองดอง ความร่วมแรงร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูล สามัคคี และร่วมหัวจมท้ายกันเผชิญกับทุกสถานการณ์ เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ ท้ายที่สุดแล้วองค์กรที่มีทีมงานที่ทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันย่อมทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งสอดคล้องกับวรลักษณ์ จันทร์ดี ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงด้านการปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล มีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะสังคมปัจจุบันกระตุ้นให้ผู้มีความรักความสามัคคีเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิตและเนื่องจากความสามัคคีคือพลังที่จะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างถ้าเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จ ดังนั้นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานย่อมเป็นการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะอีกทั้งยังเป็นการทำให้บุคคลรู้สึกถึงความเสมอภาคเท่าเทียมกันในหน่วยงานซึ่งสอดคล้องกับ ชนิตา เศษลือ ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงด้านผลตอบแทนทางอุดมคติ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความสำคัญกับเจตคติด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านผลตอบแทนทางอุดมคติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงให้คนเราให้ความสำคัญในเรื่องของความรู้สึกต่อความคิดเห็นส่วนบุคคล และความต้องการให้ผู้อื่นเห็นว่าตนมีคุณค่าความสัมพันธ์อันดีมิตรในหมู่เพื่อนร่วมงานและการแสดงน้ำใจไมตรีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้ผลประโยชน์ทางอุดมคติมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ความภูมิใจและความพอใจในการทำงาน ความรู้สึกที่ตนเองมีความสัมพันธ์ เป็นต้น สอดคล้องกับ มนสิงห์ ไกรสมสุข ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของครู ซึ่งผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนามีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก สำหรับด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนาโดยรวมอยู่ในระดับมากนั้นอาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงคุณภาพผู้เรียนและบุคลากรเป็นสำคัญ มีการส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องพักครู ให้มีบรรยากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอและลักษณะของงานกับสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน มีอาคารเรียน มีห้องปฏิบัติการเรียนการสอน ห้องประชุม แหล่งเรียนรู้ อุปกรณ์ไฟฟ้าประปา และภูมิทัศน์ โดยบริเวณโดยรอบอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน จัดทำโครงการรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ในด้านของเทคโนโลยีและสารสนเทศ ทำให้ครูเกิดความสุข มีความมุ่งมั่นในการทำงาน สอดคล้องกับ Green ได้ศึกษาการรับรู้ของครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนที่ประสิทธิผล ตามรัฐธรรมนูญโรงเรียนในรัฐเท็กซัส พบว่า คุณลักษณะของรัฐธรรมนูญโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเห็นร่วมกันเห็นด้วยร่วมกัน การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเรียบร้อย การจัดบรรยากาศเชิงบวก การกำหนดความคาดหวังสูง การตรวจสอบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน และสอดคล้องกับ ศศิมาศ หอมบุญมา ที่พบว่า ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง โดยรวมและข้ออยู่ในระดับมากเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่จะให้ความมั่นคงกับอนาคตของท่าน ท่านคิดว่าโรงเรียนเป็นสถานที่ให้ความปลอดภัยในการทำงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงด้านความตั้งใจเชิงสังคมต่อหน่วยงาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ส่งผลให้แต่ละบุคคลมีความรู้ความสามารถและพัฒนาที่แตกต่างกัน ดังนั้นการมอบหมายงานของผู้บริหารที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลนั้นมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผลของงานมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมาย และเป้าประสงค์ของผู้บริหารกล่าวคือ การพิจารณาบุคลากรแต่ละคนว่ามีคุณสมบัติความรู้ทักษะความสามารถ จุดอ่อนจุดแข็ง รวมถึงพฤติกรรมและบุคลิกภาพส่วนบุคคลว่ามีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องการใช้คุณสมบัติของบุคลากรอย่างไรและสามารถมอบหมายงานนั้น ๆ ให้กับบุคคลที่เหมาะสมยอมทำให้งานมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้นั่นเอง สอดคล้องกับ Egan ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจของครูที่สอนในโรงเรียนในชिकाโกพบว่ ครูมีระดับความพึงพอใจในระดับสูงเมื่อได้รับมอบหมายลักษณะของงานที่ตรงกับความสามารถของตน และสามารถปฏิบัติงานนั้นให้เกิดความสำเร็จได้

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก นั้นเกิดจากผู้อำนวยการ และหัวหน้างาน 4 ฝ่ายเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ยอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากครูรุ่นน้อง ซึ่งเป็นผลให้เป็นการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ อีกทั้งยังเป็นการทำให้บุคคลรู้สึกถึงความเสมอภาคเท่าเทียมกันในหน่วยงาน สอดคล้องกับ ชนิตา เศษลือ ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงด้านด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะครูได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่เป็นไปตามเกณฑ์ โดยพิจารณาตามความเหมาะสมกับความสามารถของครู ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้รับรู้เกณฑ์ในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินเพื่อตรวจสอบคุณสมบัติ รางวัลตอบแทนจากการปฏิบัติงานทำให้ครูมีกำลังใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งกล่าวว่า ความต้องการลำดับขั้นที่ 2 ของมนุษย์ คือ ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ซึ่งการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนจะทำให้ครูมีความมั่นคงในอาชีพ อีกทั้งยังเป็นแรงเสริมทางบวกให้ครูภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้ยังมีการมอบรางวัลเกียรติบัตรยกย่องประจำปี การให้ครูทำงานที่ถนัดและสนใจ การจัดหาอุปกรณ์สำนักงานที่ดีและเพียงพอต่อการทำงาน การให้ความยุติธรรม การส่งเสริมโอกาส

ความก้าวหน้าในอาชีพครู สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช รุ่งแจ้ง ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนประชากรศึกษา ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความพึงพอใจมี 4 ปัจจัยโดยเรียงลำดับดังนี้ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูลและหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล ซึ่งกล่าวได้ว่าแรงจูงใจของครูขึ้นอยู่กับสิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าทุก ๆ หน่วยงานให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของผู้ประกอบวิชาชีพครูมากขึ้น รัฐบาลพยายามยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้ประกอบวิชาชีพครูให้ดีขึ้น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว อีกทั้งยังมีการกระตุ้นให้สังคมประณามและเห็นคุณค่าของคนเป็นครูมากขึ้นซึ่งส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ

ดังจะพบว่าแรงจูงใจด้านโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวางอยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานย่อมเป็นการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ อีกทั้งยังเป็นการทำให้บุคคลรู้สึกถึงความเสมอภาคเท่าเทียมกันในหน่วยงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไพฑูรย์ ธรรมนิตย์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการความรักและผูกพัน และความต้องการมีอำนาจ ส่วนองค์ประกอบในด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ด้านคือ การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน เพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้านคือ หน่วยงานและการจัดการ การเลื่อนตำแหน่ง รายได้ ผลประโยชน์เกื้อกูล และการนิเทศ สอดคล้องกับ Wagner ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจและความก้าวหน้าทางอาชีพของครูบรรจุใหม่ ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางบวกซึ่งตัวแปรสามประการในด้านแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหาร ธรรมชาติของงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นตัวแปรทำนายความสนใจภายในการพัฒนาอาชีพ

2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง มีหลายแนวทาง ตัวอย่างเช่น

2.1 ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ โรงเรียนต้องมีการจ่ายเงินเดือนเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมตามภาระงานของครูแต่ละคนได้รับมอบหมาย

2.2 ด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล เช่นการให้โอกาสที่ได้รับอำนาจพิเศษในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ผู้บริหารควรให้อำนาจการตัดสินใจในงานที่มอบหมาย หรือสิทธิพิเศษในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงความสำคัญของตนเอง และมีความกระตือรือร้นต่องานที่ปฏิบัติที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น

2.3 ด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา โดยการเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพียงพอต่อความต้องการและสามารถใช้ประโยชน์ได้จริง เช่น ห้องปฏิบัติการ ห้องพักครู ให้เพียงพอต่อความต้องการ และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน เช่น ภายในอาคารเรียนมีห้องปฏิบัติการเรียนการสอน ห้องประชุม แหล่งเรียนรู้ อุปกรณ์ไฟฟ้า ประปา และภูมิทัศน์ทั้งในห้องเรียนและโดยรอบอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

2.4 ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ครูมีการได้บำเพ็ญประโยชน์ต่อผู้อื่นและสังคม โดยการจัดกิจกรรม CSR ที่เชื่อมโยงกับจริยธรรม ซึ่งอาจจะทำในลักษณะของการสร้างระบบมาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อมหรือความปลอดภัยและประชาสัมพันธ์ให้สังคมทราบ โดยอาจจะไม่มีกิจกรรมพิเศษอื่น ๆ ที่เป็นรูปธรรม

2.5 ด้านความตั้งใจเชิงสังคมต่อ เนื่องจากครูแต่ละคนมีความคิด และทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล หัวใจสำคัญต้องเริ่มจากผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับครู โดยเริ่มต้นจากสิ่งง่ายๆ ในชีวิตประจำวัน เช่น การไม่วิพากษ์วิจารณ์ ล้อเลียน รูปลักษณ์ของคนอื่นที่ไม่เหมือนเรา ไม่ให้คุณค่ากับภาพลักษณ์ภายนอกมากกว่าความสำคัญของจิตใจ จริงๆ ซึ่งเป็นเหมือนการปลูกฝังทัศนคติที่ทำได้ ดังนั้น หากผู้บริหารต้องการให้ครูมีแนวคิดในการดำรงชีวิตอย่างไร เริ่มได้จากการเป็นตัวอย่างให้เห็น

2.6 ด้านการปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล ซึ่งการทำงานของครูแต่ละคนแล้วมีความแตกต่างกันในด้านของความสามารถเฉพาะตัว ดังนั้นผู้บริหาร



จำเป็นต้องมอบหมายงานตามความถนัดและเหมาะสม เช่น ครูชายอาจมอบหมายงานอาคารสถานที่ ครูที่มีความละเอียดถี่ถ้วน เรียบร้อย ชัดตรง อาจให้ดูงานเรื่องการเงินและพัสดุ เป็นต้น

2.7 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง โรงเรียนต้องให้ครูทุกคนสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างอิสระออกมาได้ ซึ่งผู้บริหารควรที่จะรับฟังความคิดเห็นของครูอย่างเคารพเพื่อให้ครูทุกคนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีได้มีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียน

2.8 ด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน ควรให้ความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน ควรให้ครูทุกคนมีความสนิทสนมกลมเกลียวกันผ่านระบบการบริหารงานที่ต้องพึ่งพาอาศัย ไม่เป็นระบบแข่งขันจึงจะทำให้ครูในโรงเรียนเกิดความรักและเอื้ออาทรต่อกัน ดังนั้นครูที่จะมีกิจกรรมให้ครูภายในโรงเรียนทำร่วมกัน เช่น การร่วมกันทำงานต่าง ๆ แบบมีส่วนร่วม การทำการประเมินการทำงานแบบ 360 องศา เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคลมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจของครูโรงเรียนบ้านยางสูง และเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมสร้างแรงจูงใจของครูโรงเรียนบ้านยางสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากน้อยไปมากสามลำดับดังนี้ สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ และการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าการกระจายน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน จึงได้เสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานเพื่อเป็นการ Benchmarking ระหว่างเพื่อนครูในโรงเรียน เพื่อส่งเสริมการโอกาสได้รับเกียรติยศ การยกย่อง

ชมเชยจากการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ อาจมีการจัดกิจกรรมโครงการให้ครูได้แสดงผลงานของตนเองให้ประจักษ์แก่สายตาเพื่อนครูด้วยกัน เช่นโครงการประกวด Best practice กิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อเป็นการเสริมสร้างความภูมิใจให้เกิดแก่เจ้าของผลงานนั่นเอง ตลอดจนกล่าวชื่นชมเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย มีการให้รางวัลตอบแทนเล็ก ๆ น้อย ๆ เป็นต้น

2. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จต้องได้รับการพิจารณาโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ดีของโรงเรียน เพื่อให้เพื่อนครูได้ใช้ความสามารถที่ตนมีในการทำงานอย่างเต็มความสามารถและอุทิศตนเพื่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ได้มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าคนอื่น ตลอดจนอาจมีการให้อำนาจพิเศษในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้ครูรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงานหรือองค์กร เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถอยู่แล้วมีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป และเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคคลอื่น ๆ เห็นเป็นตัวอย่างและสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถไปด้วย ซึ่งทั้งหมดล้วนแล้วแต่เป็นผลดีต่อหน่วยงานหรือองค์กรในเรื่องของผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่ผู้เรียนหากครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถจัดการศึกษาควบคู่กับการดำรงชีวิตที่มั่นคงและมีความสุขจะส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นแบบอย่างแก่ผู้เรียนในด้านการเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ได้มากขึ้น กล่าวคือในด้านที่ดีอยู่แล้วผู้บริหารก็ควรส่งเสริมสนับสนุนให้คงเดิมหรือดีขึ้นและด้านที่ยังคงต้องมีการปรับปรุงพัฒนาผู้บริหารก็ควรให้ความสำคัญและปรับปรุงพัฒนาให้ดีเท่าเทียมกันในทุก ๆ ด้านต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4
3. ควรศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล 2546**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- โกลมล บัวพรหม. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.” ภาคนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุราษฎร์ธานี, 2553.
- คทาวุธ สิทธิโชคสกุล. “แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือ มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545**. กรุงเทพฯ: พรึกหวานกราฟฟิก, 2545.
- จันทรานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บুক ฟ้อย, 2553.
- ชนิตา เศษลือ. “แรงจูงใจในการทำงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียน สารสาสน์.” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2556.
- ธร สุนทรายุทธ. **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติการทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2551.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **การจัดการสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2553.
- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ. **การบริหารทรัพยากรการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช, 2545.
- พาสนา จุรัตน์. “การจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนในยุค Thailand.” **วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2561.
- พิชิต ฤทธิจรรุญ. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เฮาส์ ออฟ เคอร์มีสท์, 2547.
- ไพโรชญ์ ธรรมนิตย์. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโกบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี.” **ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2556.
- ไพรินทร์ ขุนศรี. “แรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.” **ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา**

บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.

ภาณุวัฒน์ เหมือนจ้อย. “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินทหารบก.” ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2553.

มนต์สิงห์ ไกรสมสุข. “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

โรงเรียนบ้านยางสูง. คำสั่งการเลื่อนขั้นเงินเดือนครูประจำปีงบประมาณ 2561 โรงเรียนบ้านยางสูง, 2561.

\_\_\_\_\_. แผนปฏิบัติราชการประจำปี 2562 โรงเรียนบ้านยางสูง, 2562.

\_\_\_\_\_. แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนบ้านยางสูง ระยะ 3 ปี 2563-2565, 2563.

\_\_\_\_\_. รายงานการประชุมกรรมการสถานศึกษา ปี 2559-2561, 2561.

\_\_\_\_\_. สมุดลงเวลาปฏิบัติราชการ 2561 โรงเรียนบ้านยางสูง, 2562.

วรลักษณ์ จันทร์ดี. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์.” การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.

ศศิมาศ หอมบุญมา. “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนมหาชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. โครงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาประจำปีการ: ชุดวิชาการจัดการองค์การทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานความก้าวหน้าการจัดการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2551 – 2552. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552.

สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานการติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: เพลิน สตุติโอ, 2551.

สุรางค์ ไคว้ตระกูล. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

อิสริยา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 17 (จันทบุรี-ตราด).” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557.

### ภาษาอังกฤษ

- Alderfer, C. P. **Existence Relatedness and Growth: Human Need in Organization Settings**. New York: Free Press, 1972.
- Barnard, C. I. **The Functions of the Executive**. Massachusetts: Harvard University Press, 1972.
- Beach, D. S. **Personnel: The Management of People at Work**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.
- Bentley, R. R. & Rempel, A. M. "Teacher Morale: Relationship with Selected Factors." **Journal of Teacher Education** 21, 4, 1970.
- Berelson, B. & Steiner, G. A. **Human Behavior**. New York: Harcourt Brace & World Inc., 1964.
- Best, J. W. **Research in Education**. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1981.
- Egan, S. D. **Motivation and satisfaction of Chicago public school teacher: An analysis based on the Herzberg motivation theory**. Illinois: ProQuest Dissertations Publishing, 2001.
- Elliot, A. J. & Covington, M. V. **Approach and Avoidance Motivation**. New York: Educational Psychology Review 13, 2001.
- Evans, M. T. "Managing the New Managers," in **Personnel Administration**, 34, 1971.
- Flippo, E. B. **Principles of Personal Administration**. New York: McGraw-Hill, 1971.
- Forest, V. "Performance-related pay and work motivation: theoretical and empirical perspectives for the French civil service." **International Review of Administrative Sciences**, 74, 2, 2008.
- Ghiselli, E., and Brown, C. W. **Personnel and Industrial Psychology**. New York: McGraw-Hill book, 1995.
- Gilmer, B. Von Haller. **Applied Psychology**. New York: McGraw-Hill Book, 1975.
- Green, L.W., & Kreuter, M. W. **Health Promotion Planning: An Educational and Environment Approach**. California: Mayfield, 1991.
- Herzberg, F., Mausner B. & Snyderman B. B. **The motivation to work**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley and Sons inc., 1959.
- Inayatullah, A. & Jehangir, P. "Teacher's Job Performance: The Role of Motivation." **Abasyn Journal of Social Sciences**, 5, 2, 2012.

- Locke, E. A. "The Nature and causes of job satisfaction," in **Handbook of Industrial and Organization Psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. **Educational Administration: Concept and practices**. 6<sup>th</sup> ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2012.
- McClelland, D. C. **Business Drive and National Achievement**. New York: D. Van Nostrand, 1962.
- Miner, J. B. **Organizational Behavior: Performance and Productivity**. New York: Random House, 1988.
- Poul, P. & Myers, C. A. **Personnel Administration**, 9<sup>th</sup> ed. Tokyo: McGraw- Hill, 1981.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being." **American Psychologist**, 55, 1, 2000.
- Scribner, J. P. & Others. **Teacher Teams and Distributed Leadership: A study of Group Discourse and Collaboration** (2017). access 12 March 2019. available from <http://eaq.sagepub.com/content/43/1/67>.Abstract.
- Sohail, A. & Others. "Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction." **A Case of Education Industry in Pakistan**, 2014.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. **Motivation and Work Behavior**. New York: McGraw-Hill Book Co., 1983.
- Wagner, B. D. "Motivation and professional growth in early childhood teachers." Ph.D. dissertation, University of Rochester, 2006.
- Weiten, W. **Psychology: Themes and Variations**. California: Wadworth Publishing Company, 1997.
- Zimbardo, P. G. & Weber, A. L. **Psychology**. New York: Harper Collins Collage, 1994.





ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล





ที่ อว 8612.2/7๖๖

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์นครปฐม 73000

15 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยางสูง

ด้วย นายวิชิต เจริญกุล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านหรือรองผู้อำนวยการ หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้สอน เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 4

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนและข้าราชการครูโรงเรียนบ้านยางสูง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการจัดการค้นคว้าอิสระ เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 4 ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านให้ไว้ในแบบสอบถามฉบับนี้ถือเป็นความลับและขอรับรองว่าไม่มีผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้น ต่อการปฏิบัติงานหรือต่อโรงเรียนของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนและข้าราชการครูโรงเรียนบ้านยางสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 4 เป็นผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 4

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นายวัชริศ เจริญกุล

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 4

## ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	[ ] 01
2	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี	[ ] 02
3	สถานภาพ <input type="checkbox"/> โสด <input type="checkbox"/> สมรส <input type="checkbox"/> หย่าร้าง <input type="checkbox"/> 51-60 ปี	[ ] 03
4	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....	[ ] 04
5	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/หัวหน้ากลุ่มสาระ <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน	[ ] 05
6	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 – 30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี	[ ] 06

## ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง

**คำชี้แจง** ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า ตัวท่าน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับของการบริหารเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านตอบ ระดับ 5 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก

มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง

มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย

มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ</b>							
1	ท่านพึงพอใจกับเงินเดือนจากการทุ่มเทในการ ปฏิบัติงานของท่าน						[ ] 07
2	เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความสามารถของ ท่าน						[ ] 08
3	ท่านได้รับสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง โบนัส หรือสิ่งตอบแทนที่ เป็นตัวเงินหรืออื่นๆ อย่างเท่าเทียม						[ ] 09
4	สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลจากการปฏิบัติงาน ทำให้ท่านมี กำลังใจและทุ่มเทในการ ปฏิบัติงาน						[ ] 10
5	รายได้จากเงินเดือนของท่านทำให้ท่านทุ่มเทในการ ทำงานให้หน่วยงานอย่าง เต็มที่						[ ] 11

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้ วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล</b>							
6	ท่านได้รับการยกย่องชมเชยให้เป็นบุคคลตัวอย่างของ โรงเรียน						[ ] 12
7	ท่านได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนหรือปฏิบัติหน้าที่สำคัญในฝ่ายบริหาร						[ ] 13
8	ท่านได้รับการสนับสนุนและความก้าวหน้าในตำแหน่ง งาน						[ ] 14
9	โอกาสและตำแหน่งสำคัญที่ท่านได้รับทำให้บุคลากร ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน						[ ] 15
10	ท่านได้ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ						[ ] 16
11	ท่านสามารถนำวิธีการต่างๆไปใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างหลากหลายโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล						[ ] 17
<b>3. สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา</b>							
12	ห้องทำงานของท่านมีความเหมาะสมมีบรรยากาศ ถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ						[ ] 18
13	ห้องทำงานของท่านมี วัสดุอุปกรณ์เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน						[ ] 19
14	ลักษณะ ของงาน และสภาพ แวดล้อมภายในบริเวณโรงเรียนเอื้อต่อการจัด						[ ] 20

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	การเรียนการสอน						
15	สถานที่ทำงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และมีความสะดวกสบายต่อการปฏิบัติงาน						[ ] 21
16	ท่านได้รับเครื่องแบบเครื่องแต่งกายจากหน่วยงานปี ละ 1 ชุด						[ ] 22
17	สิ่งจูงใจที่ท่านได้รับทำให้ท่านเกิดความสุจริต มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและความร่วมมือ						[ ] 23
<b>4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ</b>							
18	งานที่ท่านปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ท่านใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์เต็มความสามารถ						[ ] 24
19	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากร แสดงความสามารถ						[ ] 25
20	ท่านมีความภาคภูมิใจที่มีโอกาสได้แสดงความสามารถ และพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ						[ ] 26
21	ท่านมีความพอใจที่มีโอกาสทำงานช่วยเหลือครอบครัว ของตนเองและผู้อื่น						[ ] 27
22	ท่านแสดงความสามารถให้เห็นถึงความจงรักภักดีต่อ องค์กร						[ ] 28
<b>5. ความตั้งใจทางสังคม</b>							
23	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน						[ ] 29

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
24	ท่านและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ ในความสามารถ ในการท างานของแต่ละ คนและยอมรับนับถือซึ่งกัน และกัน						[ ] 30
25	การปฏิบัติงานร่วมมือกันทำให้เกิด ความผูกพันต่อ องค์กรและเพื่อน ร่วมงาน						[ ] 31
26	การได้รับแรงจูงใจจากหน่วยงานทำให้ ท่านพร้อมที่จะ ทำงานเพื่อองค์กร อย่างเต็มความสามารถ						[ ] 32
27	ถ้าขาดแรงจูงใจ จะทำให้การ ปฏิบัติงานมีอุปสรรคขาด ความร่วมมือ และงานด้อยคุณภาพ						[ ] 33
<b>6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของ บุคคลและ ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน</b>							
28	หน่วยงานของท่านปรับสภาพการ ทำงานให้ตรงกับ ความสามารถและ ทัศนคติของแต่ละบุคคล						[ ] 34
29	หน่วยงานให้ผู้บังคับบัญชามอบหมาย งานตาม ความสามารถของบุคคล						[ ] 35
30	ท่านปรับปรุงการกระบวนการทำงาน ให้เหมาะสมตรง กับความรู้ ความสามารถของท่าน						[ ] 36
31	ผู้บังคับบัญชาของท่านได้แบ่งสรร กระจายงานอย่าง เหมาะสมตาม ความสามารถ						[ ] 37



ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง</b>							
32	หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์						[ ] 38
33	หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานทุกประเภทที่จัดขึ้น						[ ] 39
34	ท่านมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญของ หน่วยงาน						[ ] 40
35	ท่านมีความรู้สึกเท่าเทียมกับบุคคลอื่นๆในหน่วยงาน						[ ] 41
36	การได้รับแรงจูงใจทำให้ท่านมีกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน						[ ] 42
<b>8. สภาพการอยู่ร่วมกัน</b>							
37	ท่านมีความพึงพอใจในการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นมิตร						[ ] 43
38	ท่านรู้สึกว่าคุณคนในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน						[ ] 44
39	ท่านมีความพึงพอใจระดวกใจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันรักและสามัคคีกัน						[ ] 45
40	ท่านมีการติดต่อสัมพันธ์และมีความเข้าใจอันดีกับ เพื่อนร่วมงาน						[ ] 46
41	ท่านรู้สึกว่าการทำงานในหน่วยงานนี้มีหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน						[ ] 47



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายวัชรศ เจริญกุล
วัน เดือน ปี เกิด	11 มกราคม 2535
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลนครปฐม
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (คบ.) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ที่อยู่ปัจจุบัน	18/5 หมู่2 ตำบล บางกระเบา อำเภอ นครชัยศรี จังหวัด นครปฐม รหัสไปรษณีย์ 73120

