

แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3\*  
THE GUIDELINES ON ENHANCED PERFORMANCE MOTIVATION OF  
TEACHER UNDER BURIRAM PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 3

กฤษฎากร มาลานนท์<sup>1</sup>, สายัณห์ ผาน้อย<sup>2</sup>, กฤษฎาพันธ์ พงษ์บริบูรณ์<sup>3</sup>  
Kridchadakron Malanon<sup>1</sup>, Sayan Phanoi<sup>2</sup>, Kissadapan Pongboriboon<sup>3</sup>  
คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย<sup>1,2,3</sup>  
Faculty of Education and Liberal Arts, College of Asian Scholars<sup>1,2,3</sup>  
Email : krid.moo@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 2) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 จำนวน 330 คน โดยสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเป็นแบบตอบสนองคู่ (Dual response format)<sup>5</sup> ระดับ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 และแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น  $PNI_{Modified} = 0.076$  เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับ ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยได้แก่ด้านความสำเร็จในการทำงานด้านความก้าวหน้าในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือด้านผลตอบแทนจากการทำงาน และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามลำดับ 2) แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 มี 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับตาม

ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยได้แก่ด้านความสำเร็จในการทำงานด้านความก้าวหน้าในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือด้านผลตอบแทนจากการทำงาน และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ทั้ง 5 องค์ประกอบ มีแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 13 แนวทาง

**คำสำคัญ :** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์; แนวทาง; แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### ABSTRACT

This study aimed 1) to study current conditions, and desirable conditions of enhanced performance motivation for teachers under Buriram Primary Educational Service Area Office 3, and 2) to study the guidelines on enhanced performance motivation for teachers under Buriram Primary Educational Service Area Office 3. The samples were 330 teachers under Buriram Primary Educational Service Area Office 3. They were selected by stratified random sampling (the school was used as a random sampling unit according to the size of the school). The questionnaire used was a 5-level dual-response format about current conditions, and desirable conditions of enhanced performance motivation for teachers under Buriram Primary Educational Service Area Office 3, and a semi-structured interview about the guidelines on enhanced performance motivation for teachers under Buriram Primary Educational Service Area Office 3. The statistics used to analyze the data were the frequency, the percentage, mean, standard deviation, and priority needs index.

The results showed that: 1) The current conditions of enhanced performance motivation for teachers under Buriram Primary Educational Service Area Office 3, the overall and each aspect averages, were at the high level. The desirable conditions of enhanced performance motivation for teachers under Buriram Primary Educational Service Area Office 3, the overall and each aspect averages, were at the highest level. The needs of enhanced performance motivation for teachers under Buriram Primary Educational Service Area Office 3 were overall priority needs index at 0.076. Considering each aspect, the needs were ranked in the order from highest to lowest as follows: aspect of success in work performance, aspect of work progress, aspect of acceptance, aspect of reward from work, and aspect of job characteristic, respectively. 2) The guidelines on enhanced performance motivation for teachers under Buriram Primary Educational Service Area Office 3, there were 5 components which sort by descending need as follow: aspect of success in work performance, aspect of work progress, aspect of acceptance, aspect of reward from work, and aspect of job

characteristic. All aspects had 13 guidelines on enhanced performance motivation for teachers.

**Keywords :** Current and desirable conditions; Guidelines; Performance Motivation

## 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การบริหาร“ทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ หรือ คน ถือเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีการเล็งเห็นว่า คน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และเมื่อคนถือได้ว่าเป็นปัจจัยหรือ ทรัพยากรหลักที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก องค์กรจึงต้องพบกับความท้าทายใหม่ในการดึงดูดและรักษา คน ที่มีค่าให้อยู่กับองค์กรดังนั้น การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน (นงลักษณ์ ไชยเสโน และรุ่งโรจน์ธรรณานิพนธ์, 2554) ซึ่งในส่วนของพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุน ของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง พร้อมการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคนทั้งในเชิงสถาบัน ระบบ โครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็งสามารถเป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556) ฉะนั้น ในแง่ของการสร้างภูมิคุ้มกัน คนไทยต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งยังจะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในเรื่องการศึกษา ทักษะการทำงาน และการดำเนินชีวิตเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันสำคัญในการดำรงชีวิต และปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ขณะเดียวกันต้องยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยให้ได้มาตรฐานสากล และเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายเพราะการพัฒนา คนเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องให้ความสำคัญลำดับสูงสุด เนื่องจากคนเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่จะได้รับผลประโยชน์และผลกระทบจากการพัฒนากระทั่งเป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพคนในทุกมิติอย่างสมดุล ดังนั้นการพัฒนาการศึกษาของคนในชาติ จึงเป็นสิ่งที่ สำคัญที่สุดในการพัฒนาคน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555)

ดังนั้นมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างคุณค่า โดยสามารถเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะทางด้านความคิดและการกระทำ สามารถผลักดันภารกิจทั้งหลายขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ การที่บุคคลจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถทางการ จัดการของผู้บริหาร ที่จะสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจหรือการกระตุ้นให้คนในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น คนจึงเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นปัจจัยในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์กรได้ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร ก็สร้างปัญหาเกิดขึ้นหลายลักษณะให้แก่องค์กรเช่นเดียวกันไม่ว่าจะเป็นทั้งในลักษณะที่เกิดจากระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากร การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร และการขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่าง

เป็นระบบนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การในอนาคตได้ เพราะผลที่ได้รับจากการจัดการเหล่านั้นจะยังไม่สอดคล้องกับความสำเร็จหรือเป้าหมายขององค์การ(ฟ้าวิกร อินลวง, 2561) จากที่กล่าวมาการบริหารงานองค์การใด ๆ เพื่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นย่อมต้องใช้ทรัพยากรการบริหารซึ่งประกอบด้วยคน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการเป็นสำคัญ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

การศึกษาเป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพมีความสามารถเต็มศักยภาพ มีการพัฒนาที่สมดุลทั้งสติปัญญา จิตใจ ร่างกาย และสังคม เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การศึกษาเป็นกระบวนการถ่ายทอดและเรียนรู้ในการที่จะสร้างสรรค์และพัฒนาคนทั้งในแง่ความรู้ ความคิด ตลอดจนคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สามารถสนองทิศทางในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติ จากการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ส่งผลกระทบต่อประเทศในหลายๆด้าน โดยในด้าน การศึกษานั้นได้ส่งผลกระทบต่อทำให้ต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษาที่ใช้ระบบการกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียนมากขึ้น และปัจจัยที่จะทำให้โรงเรียนไปสู่ความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเพียงคนเดียว แต่ต้องขึ้นอยู่กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จะต้องให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาทั้งผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดการพัฒนายั่งยืนต่อไปในส่วนของการบริหารการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาต้องมีทักษะหรือความสามารถในการบริหารจัดการ ทั้งด้านการคิดและการวางแผนด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สามารถโน้มน้าวและจูงใจเพื่อนร่วมงานโดยใช้วิธีสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562) ดังนั้นผู้ที่เป็นผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารจะต้องเสนอความต้องการที่บุคคลเหล่านั้นมีความพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ แรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและเทคนิคเพื่อที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรทำงานในองค์การอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพให้ทำงานอยู่ในองค์การให้นานที่สุด การศึกษาแรงจูงใจของบุคคลมีคุณประโยชน์ที่จะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของบุคคล รวมทั้งการสร้างและการพัฒนาแรงจูงใจ และผลของแรงจูงใจที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นผู้บริหารควรต้องศึกษาเรื่องวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์การและต่อความสำเร็จของตัวบุคคลด้วย

จากการศึกษาข้อมูล เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในการทำงานของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ พบว่า มีนักวิชาการหลายคน ได้นำเสนอปัญหาในการทำงานของข้าราชการครูไว้อย่างหลากหลาย ดังเช่น สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร(2563)ได้ทำการศึกษาปัญหาในการทำงานของข้าราชการครู พบว่า

ข้าราชการครูได้รับภาระงานที่มีปริมาณมากและหลากหลาย มีอัตราการเข้า-ออกอย่างต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งมาจากสาเหตุความก้าวหน้าในตำแหน่งค่อนข้างจำกัดทำให้ข้าราชการบางคนแสวงหาหนทางเพื่อความก้าวหน้าของตนเช่นการลาออกไปทำงานกับบริษัทเอกชนรัฐวิสาหกิจโอนย้ายไปรับราชการในส่วนราชการอื่นเมื่อครบกำหนดเวลาทดลองงานหรือย้ายกลับภูมิลำเนาเป็นต้นขณะที่ข้าราชการส่วนหนึ่งเมื่อปฏิบัติงานมานานและไม่สามารถเลื่อนระดับตำแหน่งได้ก็เกิดความเบื่อหน่ายขาดความกระตือรือร้นไม่มีแรงจูงใจในการทำงานดังนั้น แรงจูงใจจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน เป็นอย่างมากในการที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและนำความสำเร็จตามเป้าหมายมาสู่โรงเรียน จึงกล่าวได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนจะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน (พนิดา จริสติดถาวร, 2550)

แรงจูงใจจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานมีความจำเป็นที่จะต้องทำหน้าที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทำงานอย่างกระตือรือร้นมากขึ้น (พรรณราย ทรัชยะประภา, 2529) ผู้บริหารมีหน้าที่สร้างความเจริญมั่นคงให้กับหน่วยงาน มีการวางแผน คือ การสร้างความเข้าใจในตัวบุคลากรการจัดกิจกรรมให้เกิดมนุษยสัมพันธ์การใช้แรงจูงใจ การประสานข้อขัดแย้งในหน่วยงานให้ความเป็นกันเอง ให้สิ่งจูงใจและโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของงาน (เสถียร เหลืองอร่าม, 2526) การที่บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจการจูงใจที่ถูกต้องจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของบุคคลอันนำไปสู่ความสำเร็จของผลงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ ทฤษฎีจูงใจที่มีลักษณะสอดคล้องและได้รับการยอมรับนับถือคือ ทฤษฎีจูงใจของเฮอริชเบอร์เกอร์มอสเนอร์และซไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) ซึ่งพบว่าองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมีด้วยกัน 5 ด้าน ได้แก่ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถทำงานให้แก่องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยจึงตระหนักเห็นความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 เพื่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเพื่อทราบแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ อุทิศตนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการประกอบอาชีพ ซึ่งทำให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา นำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารและจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา และความเจริญก้าวหน้าแก่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3

### 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ได้มีข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวางแผนในการส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา

### 4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้จำนวน 2,348 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ขนาดตัวอย่าง 330 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่เป็นแบบตอบสนองคู่ (Dual response format) ชนิด 5 ระดับตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ที่มีลักษณะเป็นแบบตอบสนองคู่ (Dual – Response Format) มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ 0.886 และแบบสัมภาษณ์ก็มีโครงสร้างซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยไปสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษาด้วยตัวเอง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ร้อยละ (Percentile) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

### 5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.68) สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวม และรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.48) และการประเมินความต้องการจำเป็น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI<sub>Modified</sub> = 0.076 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏผลดังนี้

1) ด้านความสำเร็จในการทำงาน สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X}=4.43$ , S.D. = 0.62) สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวม และรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X}=4.72$ , S.D. = 0.47) และการประเมินความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น  $PNI_{Modified} = 0.067$

2) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X}=4.36$ , S.D. = 0.63) สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวม และรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X}=4.69$ , S.D. = 0.49) และการประเมินความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติโดยภาพรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น  $PNI_{Modified} = 0.074$

3) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X}=4.30$ , S.D. = 0.68) สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวม และรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X}=4.70$ , S.D. = 0.47) และการประเมินความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น  $PNIModified = 0.094$

4) ด้านการยอมรับนับถือ สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X}=4.42$ , S.D. = 0.65) สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวม และรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X}=4.71$ , S.D. = 0.48) และการประเมินความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น  $PNI_{Modified} = 0.065$

5) ด้านผลตอบแทนจากการทำงาน สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X}=4.32$ , S.D. = 0.68) สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวม และรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X}=4.69$ , S.D. = 0.49) และการประเมินความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น  $PNI_{Modified} = 0.086$

5.2 ศึกษาแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ข้อมูลที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และข้อมูล que ผู้ศึกษาได้สังเคราะห์จากความต้องการจำเป็น สรุปได้ดังนี้

#### ด้านที่ 1 ความสำเร็จในการทำงาน

1.1 ปฏิบัติงานได้สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนดผู้บริหารควรให้ความสนใจในการให้ครูปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนและให้อำนาจการตัดสินใจแก่ครูที่รับผิดชอบภายในเวลาที่เหมาะสมกับปริมาณของงาน

1.2 ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ได้สำเร็จตามเป้าหมายผู้บริหารควรมีการวางแผนเป้าหมายของเราว่าคืออะไร การมองเห็นเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้ครูมีทิศทางในการทำงานที่ชัดเจนขึ้น

1.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีเจตคติในทางบวกต่องานที่ปฏิบัติเพื่อส่งผลต่อการเกิดความรู้สึกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 2 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ทางด้านวิชาการและวิชาชีพ

2.2 ผู้บริหารควรใช้หลักการในดำเนินการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนของครูที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส

ด้านที่ 3 การยอมรับนับถือ

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู และบุคลากรภายในสถานศึกษาให้แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำและสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้แก่ครู

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดชื่นชมเชิงบวก ยกย่อง ประกาศเกียรติคุณ มอบรางวัล เชิดชูเกียรติ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู ซึ่งจะเกิดจากการปฏิบัติงานที่สำเร็จ

3.3 ผู้บริหารควรจัดกลุ่มงานให้ครูที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันอยู่ด้วยกัน พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คำแนะนำซึ่งกันและกันมีการเพิ่มค่าตอบแทนให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานที่อุทิศตนให้กับทางราชการอย่างเต็มที่โดยเพิ่มเงินค่าตอบแทนตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายและผลสำเร็จของงานนั้นๆ

ด้านที่ 4 ผลตอบแทนจากการทำงาน

4.1 สถานศึกษาได้จัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิอย่างเหมาะสมมีการเพิ่มค่าตอบแทนให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานที่อุทิศตนให้กับทางราชการอย่างเต็มที่โดยเพิ่มเงินค่าตอบแทนตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายและผลสำเร็จของงานนั้นๆ

4.2 ได้รับเงินเดือนตามความเหมาะสมกับงานที่ท่านปฏิบัติ โดยหน่วยงานทางการศึกษามีเกณฑ์ในการพิจารณาผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถ วุฒิ และประสบการณ์ที่เหมือนกัน

ด้านที่ 5 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

5.1 สถานศึกษามีการเอื้ออำนวยความสะดวกจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และมีการพัฒนาอาคารสถานที่ และสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

5.2 ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ และความสามารถและความสนใจของครู เพื่อให้ครูได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือสอบถามความสามารถในการปฏิบัติงานของครูในด้านต่าง ๆ ก่อนมอบหมายงาน

5.3 ผู้บริหารให้ครูร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนในการบริหารสถานศึกษา รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน

## 6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 3 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดคล้อยกับงานวิจัยของ



วัชรวิทย์ เจริญกุล (2563) ที่ได้วิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง ซึ่งผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง โดยรวมอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของมนัสนันท์ มีทรัพย์ทอง (2563) ที่ได้วิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู วิทยาลัยเทคนิคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าปัจจุบันหน่วยงานทางการศึกษาได้มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมาก เช่น การจัดสรรบ้านพักครูเพื่อช่วยยกระดับคุณภาพความเป็นอยู่พื้นฐาน จัดหาสื่อ อุปกรณ์ที่ช่วยในการจัดการเรียนรู้ การปรับฐานเงินเดือนให้สอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบัน การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง การส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้คุณภาพชีวิตของครูดีขึ้น รวมถึงผู้บริหารในปัจจุบันได้เล็งเห็นถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อเป็นการยกระดับการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของธนพรธ อนุเวช (2564) ที่ได้วิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ซึ่งผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูมีการศึกษาหาความรู้ โดยการจัดอบรมสัมมนา ทำให้ครูผู้สอนเกิดความรับผิดชอบและกระตือรือร้นในงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารคอยให้คำแนะนำในการทำงานแก่ครูในการดำเนินงานตามนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารมีหลักการในดำเนินการประเมิน เพื่อเลื่อนเงินเดือนของครูที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส รวมถึงการสนับสนุนให้มีผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอื่นจากเงินเดือน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

6.2 แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

6.2.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ลำดับแรก คือ ในการปฏิบัติงานได้สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ได้สำเร็จตามเป้าหมาย และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีแนวทางการพัฒนา คือ 1.1) ผู้บริหารกระตุ้นและเสริมแรงให้กับครู กำกับติดตามการทำงานของครูอยู่เป็นระยะ 1.2) ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการให้ครูปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนและให้อำนาจการตัดสินใจแก่ครูที่รับผิดชอบภายในเวลาที่เหมาะสมกับปริมาณของงาน 1.3) ผู้บริหารควรกำหนดกรอบระยะเวลาของงานที่มอบหมายในแต่ละงานให้ครูได้เห็นอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน (เกษวงศรอด) (2561) ที่วิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จเป็นความสมหวังจากการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ปฏิภาณไหวพริบ แก้ไขปัญหาและปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและของตนเอง ความสำเร็จในการ

ทำงาน หน่วยงานต้องควรให้ความสำคัญกับการรักษาและจูงใจผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง โดยมุ่งเน้นประเด็นหลัก คือการเพิ่มความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การวางตัว และขจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่สามารถส่งผลกระทบต่อการสนับสนุนพนักงาน เช่น งานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน และควรเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับงานโดยคำนึงถึงคุณสมบัติของตำแหน่งงานและความสามารถของพนักงานในการจะดำรงตำแหน่งงานนั้นๆ และสอดคล้องกับงานวิจัยของธนพรธอนูเวช (2564) ที่วิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาควรเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถที่ตรงกับงาน ผู้บริหารควรมีการกำหนดเป้าหมายของงานให้ครูเห็นอย่างชัดเจนและกำหนดกรอบระยะเวลาของงานที่มอบหมายในแต่ละงาน มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบคอยกำกับติดตามการทำงานของครูอยู่เป็นระยะ คอยช่วยเหลือสนับสนุน ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในสิ่งที่ครูต้องการ สร้างความเชื่อมั่นให้ครูว่าเป็นผู้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ

6.2.2 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมครูให้ได้รับโอกาสในการอบรมพัฒนาทักษะในการทำงาน อยู่เสมอ ครูมีโอกาสได้รับพิจารณาในการได้เลื่อนเงินเดือนเป็นพิเศษ และผู้บริหารพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนอย่างเป็นธรรมโดยมีแนวทางการพัฒนา คือ 1) ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ทางด้านวิชาการและวิชาชีพ 2) ผู้บริหารควรมีการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงเพิ่มโอกาสให้กับครูมีทักษะความสามารถ มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ และทุ่มเทในการทำงานให้ได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น 3) ผู้บริหารมีการพิจารณาการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของครูตามความรู้ความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร 4) ผู้บริหารควรใช้หลักการในดำเนินการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนของครูที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ด้วยความยุติธรรมและโปร่งใสซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนงนุช ตรีวิทย์ (2557) ที่วิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ผลการวิจัยพบว่า การได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นการมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม บรรยากาศในการทำงาน การยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานดี เอาใจใส่ดูแลให้ความสนิทสนมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพัตรา วงษ์เมืองแก่น (2558) ที่วิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู อำเภอแม่สอด ผลการวิจัยพบว่า งานที่ปฏิบัติอยู่มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นโรงเรียนได้ใช้ระบบคุณธรรมอย่างเคร่งครัดในการพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่ง ครูต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอโดยการเข้ารับการอบรม สัมมนาหรือการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์และส่งเสริมให้ครูมีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม

6.2.3 ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับแรก คือ การที่เพื่อนร่วมงานมักมาขอคำปรึกษาในการปฏิบัติงานกับท่าน ผู้บริหารยกย่องชมเชยเมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารให้ความยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยมีแนวทางการพัฒนา คือ 1) ผู้บริหารต้องเป็นที่ปรึกษาให้กับคณะคุณครูที่ปฏิบัติงาน หากมีข้อสงสัยผู้บริหารสามารถอธิบายปัญหานั้นได้ 2) ผู้บริหารใช้คำพูดชื่นชมเชิงบวก ยกย่อง

ประกาศเกียรติคุณ มอบรางวัลเชิดชูเกียรติ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู ซึ่งจะเกิดจากการปฏิบัติงานที่สำเร็จ) ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่ครู และจัดกลุ่มงานให้ครูที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันอยู่กลุ่มด้วยกัน พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจินตนาอุทยานิก (2559) ที่วิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่มบางละมุง 3 ผลการวิจัยพบว่า เมื่อครูที่ปฏิบัติงานสำเร็จ ผู้บริหารควรมอบรางวัลหรือคำชมเชยจากความสำเร็จของผลงานที่ปฏิบัติ ได้รับการยกย่องชมเชยจากบุคคลอื่นเสมอ รวมถึงส่งเสริมให้ครูภายในสถานศึกษาได้รับการยอมรับในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน และซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรินทร์ รองชัยภูมิ (2563) ที่วิจัยเกี่ยวกับสภาพและแนวทางการส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็น และคอยให้คำปรึกษา แนะนำแก่ครู ผู้บริหารต้องให้ความเคารพผู้อาวุโส และให้เกียรติกับครูทุกคน รวมถึงปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีกับครูทุกคนทั้งต่อหน้าและลับหลัง และส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

6.2.4 ด้านผลตอบแทนจากการทำงานพบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับแรก คือสถานศึกษาได้จัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิอย่างเหมาะสมผู้บังคับบัญชาพิจารณาในการเลื่อนเงินเดือน หรือค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และครูได้รับเงินเดือนตามความเหมาะสมกับงานที่ทําานปฏิบัติโดยมีแนวทางการพัฒนา คือ 1) หน่วยงานทางการศึกษามีเกณฑ์ในการพิจารณาผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถ วุฒิและประสบการณ์ที่เหมือนกัน ทำงานในระดับหน้าที่และความรับผิดชอบ ความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกัน 2) ผู้บริหารควรใช้หลักการในดำเนินการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนของครูที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส 3) สนับสนุนให้หน่วยงานทางการศึกษา มีผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอื่นจากเงินเดือน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลัดดา พันชนิง (2559) ที่วิจัยเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในส่วนของเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับสภาวะการครองชีพในปัจจุบัน เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และได้รับสวัสดิการต่างๆ จากโรงเรียนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของสาพิหนะ เต็มเพชรหนิง (2564) ที่วิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูต่อปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชนอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรมีนโยบายด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจนยุติธรรม โดยเฉพาะด้านสวัสดิการการรักษาพยาบาล ซึ่งอาจเกิดจากความเจ็บป่วย หรืออุบัติเหตุของตนเองและครอบครัว ผู้บริหารโรงเรียนหรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรจัดให้มีการทำประกันสุขภาพสำหรับครูเป็นรายบุคคล และในสถานการณ์ปัจจุบันโรงเรียนและครูต้องประสบกับปัญหาด้านเศรษฐกิจ โรคระบาด Covid-19 ส่งผลกระทบต่อค่าตอบแทนและรายได้ ทำให้ครูรู้สึกไม่มีความมั่นคงทางด้านรายได้ เพราะครูคาดหวังความมั่นคงทางด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการจากงานตามฐานะความเป็นครูเอกชนให้เทียบเท่ากับข้าราชการครูของภาครัฐ

6.2.5 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติพบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ลำดับแรก คือสถานศึกษาของท่านได้มีการเอื้ออำนวยความสะดวก และอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้และความสามารถ รวมถึงให้ครูร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนในการปฏิบัติงาน โดยมีแนวทางการพัฒนา คือ 1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารเปิดใจเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ตามความถนัดและความสนใจ ให้ครูร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนบริหารสถานศึกษา รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ 2) ผู้บริหารส่งเสริมให้โรงเรียนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่จำเป็น และมีการพัฒนาอาคารสถานที่สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ 3) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ จากการฝึกอบรมหรือวิทยากรมาให้องค์ความรู้ในส่วนองงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย มีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอยู่เป็นระยะ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพัลลภ จิระโร (2563) ที่วิจัยเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้ชัดเจนและมีการอบรมการทำงานเป็นทีมให้กับบุคลากร โดยมอบหมายหน้าที่ให้ตรงกับความรู้และความถนัดเพื่อช่วยให้ครูสามารถใช้ความรู้และ ประสบการณ์ได้อย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ผู้บริหารควรพูดคุย ปรึกษาหารือถึงงานในความรับผิดชอบของครูผู้สอนอยู่เสมอควรมอบอำนาจและการตัดสินใจให้ครูในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของธนพรธ อนุเวช (2564) ที่วิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ซึ่งผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษาจะต้องมีการประเมินประสิทธิภาพหรือสมรรถนะของครูก่อนมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หลังจากนั้นนำผลของการประเมินมาวางแผนเพื่อมอบหมายงานให้ตรงตามความถนัดของครู เมื่อครูได้ปฏิบัติงานที่ตรงตามความสามารถและความสนใจของครูผลของการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรทำให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน จากการฝึกอบรมหรือวิทยากรมาให้องค์ความรู้ในส่วนองงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย มีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอยู่เป็นระยะ

## 7. องค์ความรู้ใหม่

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 มี 5 องค์ประกอบ 13 แนวทางได้แก่ 1) ครูสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด 2) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ได้สำเร็จตามเป้าหมาย 3) ครูสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ส่งเสริมให้ครูได้รับโอกาสในการอบรมพัฒนาทักษะในการทำงานอยู่เสมอ 5) ผู้บริหารมีการพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนอย่างเป็นธรรม 6) เพื่อนร่วมงานมักมาขอคำปรึกษาในการปฏิบัติงานกับท่าน 7) ผู้บริหารยกย่อง ชมเชย เมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จ 8) เพื่อนร่วมงานให้ความยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงาน 9) สถานศึกษาได้จัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิอย่างเหมาะสม 10) เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ 11) สถานศึกษามีการเอื้ออำนวยความสะดวก และอิสระในการปฏิบัติงาน 12) ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ และความสามารถ 13) ผู้บริหารให้ครูร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผน และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่มีความจำเป็นต่อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 มากที่สุดคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านผลตอบแทนจากการทำงาน และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ตามลำดับ ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู คือ 1) ด้านความสำเร็จในการทำงาน ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมาย และกรอบระยะเวลาของภาระงานที่มอบหมายในแต่ละงานให้ครูได้เห็นอย่างชัดเจน 2) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ทางด้านวิชาการและวิชาชีพ และพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนอย่างโปร่งใสเป็นธรรม 3) ด้านการยอมรับนับถือ ผู้บริหารควรแสดงความชื่นชมยินดีในผลงาน ใช้คำพูดชื่นชมเชิงบวก ยกย่อง เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู 4) ด้านผลตอบแทนจากการทำงาน สนับสนุนให้สถานศึกษา มีผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอื่นจากเงินเดือน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน 5) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้และความสามารถของครู รวมถึงให้ครูร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนในการปฏิบัติงาน

### 8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 สรุปได้ว่ามีความต้องการในด้านความสำเร็จในการทำงานมากที่สุด ดังนั้น ควรจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะตลอดจนให้ครูมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ ทั้งในเรื่องการปฏิบัติงาน และสวัสดิการต่าง ๆ ของครูตามความเหมาะสม

8.2.2 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่มากที่สุดคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับครู เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ให้ครูสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

8.2.3 แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 มีองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน และมีแนวทางการพัฒนา 13 แนวทาง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือหน่วยงานต้นสังกัด สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาหรือหน่วยงาน

### 8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3

8.3.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามขนาดของโรงเรียนใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3

## 9. บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2556). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
คุรุสภา.
- นงลักษณ์ ไชยเสน และรุ่งโรจน์ อรรถานิพนธ์. (2554). **Employee Engagement: การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- พนิดา จิระสถิตถาวร. (2550). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประภัสสรวิทยา  
อำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. (2529). **“การจูงใจ” จิตวิทยาการบริหารบุคคล**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อ  
เสริมกรุงเทพฯ.
- ฟ้าวิกร อินลวง. (2561). **การจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่ ยุคเจนเนอเรชั่น วาย ระดับปฏิบัติการ :  
กรณีศึกษา สถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ลำพูน**. วารสารวิชาการ  
มหาวิทยาลัยธนบุรี. 12(ฉบับพิเศษ). 43-55.
- วัชรวิศ เจริญกุล. (2563). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง**. การค้นคว้าอิสระ  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2526). **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2534). **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2563). **รายงานการตรวจเยี่ยมและพบปะข้าราชการ  
เพื่อสอบถามปัญหา อุปสรรคในการทำงาน**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภา  
ผู้แทนราษฎร.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2562). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์
- เสถียร เหลืองราม. (2526). **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร**. กรุงเทพฯ : คุณพินอักษรกิจ.
- Herzburg, F., Banard Mausner and B.B Syndermen. (1959). **The Motivation to Work**.  
New York : John Wiley and Son.
- Krejcie, R.V.& Morgan, D.W. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities**.  
**Educational and Psychological Measurement**. 30(1). 607-610.