



การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในโรงเรียนเอกชน

วิทยานิพนธ์

ของ

ธนา คุ้มเพ็ญ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มิถุนายน 2557

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



**THE DEVELOPMENT OF MOTIVATION STRATEGIES FOR
OPERATION OF THE PRIVATE SCHOOL TEACHERS**

Thana Dujpen

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration**

June 2014

Copyright of Buriram Rajabhat University

ชื่อเรื่อง	การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน		
ผู้วิจัย	ธนา คุงเพ็ญ		
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร		ที่ปรึกษาหลัก
	ดร.กระพันธ์ ศรีงาน		ที่ปรึกษาร่วม
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์	2557

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน และ 2) พัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครู โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 20 จังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 400 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองแผนกลยุทธ์เป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์จำนวน 64 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสอบถามชนิดปลายเปิด การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ระยะที่ 2 การสร้างแผนกลยุทธ์ ระยะที่ 3 การทดลองแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชน ระยะที่ 4 การเสนอแผนกลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์และตรวจสอบกลยุทธ์ โดยวิธีอิงผู้เชี่ยวชาญ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านสถานที่ 2) ด้านผลตอบแทน 3) ด้านความต้องการความสำเร็จ 4) ด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน 5) ด้านผู้บริหาร 6) ด้านความต้องการในตัวบุคคล 7) ด้านการบริหารงาน 8) ด้านภาระงาน

2. จากการสรุปข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน กลยุทธ์ที่ 3 จัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ และคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรครู กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จากการนำแผนกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในสถานศึกษา พบว่า การปฏิบัติงาน

ของบุคลากรครู โดยภาพรวมนั้นเห็นว่าครูมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน แสดงถึงแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้น ผลการศึกษาระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน เมื่อนำมาเปรียบเทียบ ก่อนการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในโรงเรียนและหลังจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ในโรงเรียน พบว่าระดับการปฏิบัติงานของครูหลังจากการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ ระดับการปฏิบัติงาน ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับการปฏิบัติงานมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติงานของครู และ ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

TITLE	The Development of Motivation Strategies for Operation of the Private School Teachers		
AUTHOR	Thana Dujpen		
THESIS ADVISORS	Dr.Kovit Vajarintaragoon		Major Advisor
	Dr.Krapan Sringan		Co-advisor
DEGREE	Doctor of Philosophy	MAJOR	Educational Administration
SCHOOL	Buriram Rajabhat University	YEAR	2014

ABSTRACT

The aims of this research were 1) to examine the motivation components of the operation the private school teachers, and 2) to develop the motivation strategies for the operation of private school teachers under The Office of the Private Education Commission. The 400 public school teachers from 20 provinces in the Northeast region under The Office of the Private Education Commission were used in the strategies investigation. In additions, 64 administrators and teachers in private schools in Buriram Province, were used for strategies implementation. The research instrument were rating scale and open-ended questionnaires. The research was carried out in four stages i.e. stage 1: studying related research papers, stage 2: creating a strategic plan, stage 3: experimenting the strategic plan in private school, stage 4: proposing the strategic plan and strategy evaluation by specialist. The data were analyzed by using percentage, mean, and standard deviation. The results were as follows:

1. The motivation components of the operation of the private school teachers consisted of 8 components: 1) place, 2) compensation, 3) need for success, 4) relationship between organizations and communities, 5) administrator, 6) needs of person, 7) administration, and 8) working load.
2. The results of the opinions of experts were found that the motivation strategies for operation of private school teachers included 6 strategies. They were 1) the suitable environment for operation; 2) the development of compensation administration system; 3) the standard of operation 4) the development of capability, competency and morality of teachers; 5) the promotion of the relationships of people in the organizations, and 6) the promotion in participation in the

development of education quality. The implementation of the strategic plan in the schools showed that the operation of teachers in overall included the teachers has expressed their enthusiasm for operation which indicated that their motivation was increased.

The comparison of the operation levels of private school teachers before and after implementation was found at the highest level in all 3 aspects. When considering each aspect, it was found that the morality, ethics and professional was reported as the highest mean score, followed by the operation of teachers, and the quality of the operation of teachers, respectively.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
Buriram Rajabhat University

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด ที่กรุณาเสียสละเวลาเป็นประธาน ในการสอบวิทยานิพนธ์ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. โกวิท วัชรินทรานุกร ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ อาจารย์ ดร.กระพัน ศรีงาน ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และอาจารย์ ดร. เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่อง ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อย และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้อำนวยความสะดวกในการ ประสานงานจัดทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ในการตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบคุณนายวิชัย วิจิตรธีรากุล และ นางจรุงจิต วิจิตรธีรากุล ผู้ก่อตั้งและผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนอนุบาลธรีรา ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองแผนกกลยุทธ์ในโรงเรียนอนุบาลธรีรา และขอขอบคุณ ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ประโยชน์และคุณค่าที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณแค่ บิดา มารดา ผู้ให้กำเนิดชีวิต บุรพจารย์ คณาจารย์ที่ได้อบรมสั่งสอนให้เป็นผู้ที่มีศีล สมาธิ ปัญญา ตลอดจนทั้งภรรยา บุตรที่ได้ช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย

ธนา คุณเพ็ญ

สารบัญ

	หน้า
หน้าอนุมัติ	ก
บทคัดย่อไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
ประกาศคุณูปการ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพประกอบ	ช
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning).....	11
ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์.....	11
ลักษณะพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์.....	13
ความจำเป็นของการวางแผนกลยุทธ์.....	14
ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์.....	15
กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	17
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	20
ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	20
ความสำคัญของแรงจูงใจ.....	21

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ต่อ)	
	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ.....	22
	ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการ.....	22
	ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นกระบวนการ.....	44
	ทฤษฎีแรงจูงใจสนับสนุน.....	50
	การปฏิบัติงานของครู.....	54
	สภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน.....	58
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62
	งานวิจัยในประเทศ.....	62
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	64
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	67
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	68
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	68
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	70
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	77
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
4	ผลการวิเคราะห์.....	82
	สัญลักษณ์ที่ใช้นำเสนอในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
	ลำดับขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	114
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	114
	วิธีดำเนินการวิจัย.....	114
	สรุปผล.....	116

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
อภิปรายผล.....	119
ข้อเสนอแนะ.....	132
บรรณานุกรม.....	134
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก การสังเคราะห์ และการจำแนกประเด็นประเมินการปฏิบัติงาน ของครูใน โรงเรียนเอกชน.....	146
ภาคผนวก ข การวิเคราะห์และสังเคราะห์แบบสอบถามองค์ประกอบการ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน.....	165
ภาคผนวก ค สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์.....	180
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	192
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถาม.....	194
ภาคผนวก ฉ ภาพประกอบการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนเอกชน.....	200
ภาคผนวก ช แบบสอบถามในงานวิจัย.....	208
ภาคผนวก ซ แผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	222
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	257

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 จำนวนครูเอกชนในระบบประเภทสามัญศึกษาทั่วไปและจำนวนโรงเรียนเอกชนในระบบประเภทสามัญศึกษาทั่วไปจำแนกตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	71
4.1 สถานภาพ จำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง.....	83
4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน โดยรวม.....	85
4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู.....	86
4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ.....	87
4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการปฏิบัติงาน.....	88
4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน โดยรวม.....	90
4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสถานที่ทำงาน.....	91
4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทน.....	92
4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการความสำเร็จ.....	93

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.10	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน..... 93
4.11	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านผู้บริหาร..... 94
4.12	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการในตัวบุคคล..... 95
4.13	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงาน..... 97
4.14	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านภาระงาน..... 98
4.15	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครู ก่อนนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ใน โรงเรียน..... 102
4.16	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครู หลังนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ใน โรงเรียน..... 102
4.17	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครู ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานก่อนนำกลยุทธ์ไปทดลอง..... 103
4.18	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครู ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานหลังจากนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ใน โรงเรียน..... 104
4.19	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครู ด้านคุณธรรม จริยธรรม ก่อนการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ใน โรงเรียน..... 106

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.20	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครู ด้านคุณธรรม จริยธรรม หลังจากการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในโรงเรียน.....	107
4.21	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนเอกชน ด้านการปฏิบัติงานของครูก่อนนำกลยุทธ์ไปทดลอง.....	108
4.22	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนเอกชน ด้านการปฏิบัติงานของครู หลังจากนำกลยุทธ์ไปทดลอง.....	110

สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

- 2.1 กรอบแนวคิดของข้อบ่งชี้ทฤษฎีการพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน.....

67

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของประชากร สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อการจัดการศึกษาทั้งสิ้น ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาควบคู่กัน ไปอย่างเคียงไม่ไ้ได้ ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานและมีประสิทธิภาพที่ดี พอที่จะพัฒนาพลเมืองเยาวชนในประเทศให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสู่ประชาคมอาเซียน ดังนั้น ในกระบวนการบริหารจัดการจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องสนใจใฝ่รู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการขององค์กรอยู่รอด บังเกิดผลดี และบรรลุตามวัตถุประสงค์

จากการปรับเปลี่ยนบริบท โครงสร้างของการบริหารจัดการศึกษาไทยตามรูปแบบใหม่ในปัจจุบันนี้ให้ความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาโดยมีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันและให้ความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์บนเวทีโลก

การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้พัฒนาคนในประเทศ จากแนวความคิดที่ว่าการพัฒนาคนย่อมส่งผลต่อการพัฒนาประเทศชาติ ดังนั้น นโยบายการพัฒนาประเทศต้องให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษา ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคนอันเป็นทรัพยากรที่สำคัญ เนื่องจาก การศึกษาช่วยสร้างคนให้มีคุณภาพเป็นคนเก่ง คนดีของสังคม มีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม สามารถร่วมมือส่งเสริมการพัฒนาสังคมและประเทศชาติให้ก้าวหน้าต่อไป หากระบบการศึกษาคิดคนในประเทศก็จะเป็นคนที่มีคุณภาพ เพราะฉะนั้น ความเจริญของประเทศต้องพัฒนาการศึกษาเป็นประการแรก ซึ่งทางภาครัฐได้เข้ามามีบทบาทในเชิงนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนอย่างจริงจัง โดยผ่านแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สมศักดิ์ บุญปู, 2551 : 23)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - พ.ศ. 2559) มุ่งเน้นการพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน การสร้างฐานทางปัญญาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน ทั้งในเชิงสถาบัน ระบบ โครงสร้างให้เข้มแข็ง

สามารถเป็นภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ. 2555 : 39)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้ระบุไว้ในมาตรา 49 ว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้ อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย โดยรวมถึงผู้ยากไร้ ผู้พิการ พุพพลภาพ หรือผู้อยู่ใน สภาวะยากลำบาก ต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษา โดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น ด้วย การจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิตย่อมได้รับความคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจาก รัฐ (สำนักงานเลขาธิการสภา. 2550 : 15) อีกทั้ง แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - พ.ศ. 2559) สรุปได้ว่า รัฐมีหลักความเชื่อพื้นฐานว่า การศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่ง ในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ มีความสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะมาถึง และเชื่อว่าการศึกษาที่จะเป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม กับสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมของประเทศจะสามารถสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่ สังคมไทย อีกทั้ง ยังมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาบุคคลทั้งในด้านปัญญา ด้านจิตใจ ด้านร่างกาย และด้านสังคมให้สมดุลกลมกลืนกัน โดยที่จะเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ในรูปแบบต่าง ๆ และกำหนดการศึกษาดำเนินระบบโรงเรียนไว้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับการศึกษา ปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ. 2555 : 13)

สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน นับได้ว่าเป็นองค์กรที่มีความจำเป็นและมี บทบาทสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาของประเทศ เพราะเป็นองค์กรที่จัดให้สำหรับประชาชนทุกคน โดยถ้วนหน้าและครอบคลุมการศึกษาภาคบังคับ ซึ่งจะมีผลต่อความเจริญพัฒนาของประเทศ ทุกด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของสถานศึกษา จำเป็นต้องมีหลัก ในการบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของ สถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องกำหนดรูปแบบที่ใช้ในการบริหารงาน โดยเน้น เป้าหมายหลัก คือ การพัฒนาศักยภาพของนักเรียน และหากนำองค์ประกอบและรูปแบบ ในการบริหารงานมาใช้จนประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันหมายถึง ความมีชื่อเสียงและการยอมรับ อีกทั้ง ความภาคภูมิใจของบุคลากรใน โรงเรียน เพื่อที่จะเป็น แรงกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเกิดความพยายามที่จะรักษาระดับมาตรฐานคุณภาพ ซึ่งการพัฒนา โรงเรียน อย่างไม่หยุดยั้ง และมีทิศทางในการพัฒนาที่ชัดเจน มั่นคง จนสามารถหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรม การทำงานขององค์กรที่มีคุณค่า มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้

มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการ ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ส่งผลให้ นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้นรัฐจึงต้องมีหน้าที่จัดการศึกษาและส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานของสังคมมาร่วมจัดการศึกษา ซึ่งการจัดการศึกษาในประเทศไทยมีทั้งที่จัดโดยรัฐและเอกชน (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 34)

โรงเรียนเอกชนหรือโรงเรียนราษฎร์ รัฐบาลประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2461 และปรับเป็นกองโรงเรียนราษฎร์ ในปี พ.ศ. 2476 สังกัดกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อควบคุมโรงเรียนราษฎร์ทั้งหมด ต่อมา จึงตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาปรับปรุงโรงเรียนราษฎร์ เรียกว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.) เพื่อทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแล ปรับปรุงพัฒนาการศึกษาเอกชนให้มีคุณภาพ ทั้งนี้ เพราะโรงเรียนเอกชนก็เป็นสถานศึกษาที่มีหน้าที่อบรมสั่งสอนเยาวชนของชาติให้มีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับโรงเรียนรัฐบาล โดยการจัดการศึกษาเอกชน นับเป็นความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสังคมไทยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ในขณะที่ทรัพยากรของประเทศมีอยู่อย่างจำกัด จึงทำให้รัฐไม่สามารถที่จะจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนในวัยเรียนได้อย่างทั่วถึง นโยบายของรัฐต่อการศึกษาเอกชน ภายใต้กระทรวงศึกษาธิการ คือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาคเอกชนจัดการศึกษาช่วยภาครัฐ โดยให้เอกชนมีการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และสามารถพึ่งตนเองได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2550 : 2)

การมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประสบผลสำเร็จหลายด้าน เช่น โรงเรียนเอกชนช่วยแบ่งเบาภาระงบประมาณของรัฐในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และด้านคุณภาพผู้เรียน จะเห็นได้จาก รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Ordinary National Educational Test : O-NET) ประจำปีการศึกษา 2550 - 2554 พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ของโรงเรียนเอกชนสูงกว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยรวมทั้งประเทศในทุกรายวิชา (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2555 : 12)

โรงเรียนเอกชน ถึงแม้จะเป็นที่ยอมรับของสังคมในหลาย ๆ ด้าน แต่ก็ยังประสบปัญหาไม่ว่าจะเป็น ด้านนโยบายการรับนักเรียนภาครัฐ เนื่องจากรัฐไม่มีการกำหนดสัดส่วนการรับนักเรียนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนไว้อย่างชัดเจน ด้านกฎระเบียบต่าง ๆ มีจำนวนมาก จึงเป็นข้อจำกัดที่ทำให้โรงเรียนไม่สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพและไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้ง การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ทำให้ขาดการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แก้ไข กฎระเบียบต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน เช่น ข้อจำกัดของการจัดตั้งโรงเรียนสองภาษา และกฎระเบียบเกี่ยวกับครูผู้สอน

ชาวต่างชาติ เป็นต้น ซึ่งมีข้อกำหนดจากกฎระเบียบของทางราชการหลายประการ ที่ยังมีได้มีความคืบหน้าในส่วนของการศึกษาเอกชน การดำเนินงานดังกล่าว ซึ่งต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบบการศึกษาเอกชน อีกทั้งสำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งสังกัดสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ยังขาดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน จึงทำให้เกิดปัญหาเชิงนโยบายและความสับสนต่อการปฏิบัติของโรงเรียนเอกชน ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐได้รับการสนับสนุนไม่เพียงพอ เนื่องจากรัฐมีงบประมาณจำกัด จึงไม่สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างทั่วถึงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและเทคโนโลยี โรงเรียนจึงจำเป็นต้องช่วยตัวเองมากขึ้น ด้านบุคลากรครู โรงเรียนเอกชนส่วนหนึ่งได้รับเงินเดือนไม่เต็มตามวุฒิ และไม่มีบัญชีเงินเดือนที่แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพ จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ครูเข้า - ออกบ่อย และมีการลาออกในช่วงระหว่างปีการศึกษา ประกอบกับนโยบายภาครัฐที่มีการสอบบรรจุเพื่อคัดเลือกบุคลากรครูเข้าสู่ระบบราชการ ส่งผลให้ครูโรงเรียนเอกชนสมัครเข้าสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการทำให้เกิดปัญหาการขาดครู โรงเรียนเอกชนจึงต้องรับสมัครบุคลากรครูเพื่อทดแทนไม่ให้ส่งผลกระทบต่อผู้เรียน อีกทั้งครูยังเห็นว่า การรับราชการมีความมั่นคงมากกว่าการเป็นครู โรงเรียนเอกชน อันแสดงให้เห็นถึงความไม่เสมอภาคในการจัดการศึกษาระหว่างภาครัฐและเอกชนอย่างชัดเจน และการขึ้นอัตราเงินเดือนของข้าราชการแต่ละครั้งสร้างช่องว่างระหว่างเงินเดือนของครูโรงเรียนเอกชน ทำให้ครูขาดแรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก และหากมองในด้านการแข่งขัน การที่ประเทศไทยเป็นสมาชิกขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization : WTO) หน่วยงานอื่นและองค์กรเอกชนต่างประเทศสามารถเข้ามาจัดการศึกษาหรือเปิดธุรกิจการศึกษาและวิชาชีพต่าง ๆ ได้อย่างเสรี ทำให้เกิดการแข่งขันทางการจัดการศึกษาระหว่างเอกชนด้วยกัน (อภิสิทธิ์ ฤทธิเจริญ. 2551 : 56)

การจัดการศึกษาเอกชนในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง อีกทั้ง ยังจะต้องแข่งขันกับโรงเรียนของรัฐบาล ซึ่งโรงเรียนรัฐบาลนั้นมีการบริหารจัดการที่ดีและมีงบประมาณที่เพียงพอ ทำให้ทางโรงเรียนไม่ต้องเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัญหาสำหรับโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างมาก เพราะโรงเรียนเอกชนจะต้องเก็บค่าธรรมเนียมเพื่อนำมาบริหารจัดการภายในโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนเอกชนจึงต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนให้สามารถแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1. 2555 : 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการอาคารสถานที่ แบบการเรียนการสอน สื่อการสอน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ แต่ที่สำคัญที่สุด ก็คือบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือครูผู้สอนล้วนมีอิทธิพลที่สำคัญต่อคุณภาพของนักเรียนทั้งสิ้น

เนื่องจาก บุคลากรเหล่านี้เป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญ คือ พยายามกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน ความตระหนักในหน้าที่ และความสำคัญของอาชีพแก่บุคลากร ผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และมีการพัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาของชาติ เนื่องจากครูเป็นบุคลากรที่สำคัญจึงต้องได้รับความเอาใจใส่เพื่อให้การเรียนการสอนมีคุณภาพสูงสุด และการที่ครูจะปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจของครูที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการเรียนการสอนในโรงเรียน จึงอาจกล่าวได้ว่า การสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเป็นวิธีสร้างความสำเร็จของการเรียนการสอนนั่นเอง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องศึกษากลยุทธ์มาบริหารจัดการในโรงเรียนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (รุ่ง แก้วแดง. 2553 : 43)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาองค์การให้สามารถอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าไปได้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แม้กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์จะค่อนข้างสลับซับซ้อนแต่ก็เป็นกระบวนการที่ช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานและการพัฒนาองค์การได้อย่างรอบคอบ และสามารถที่จะระดมการมีส่วนร่วมของบุคลากรต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อที่จะนำมากำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกันด้วย เมื่อทุก ๆ คนในองค์การมองเห็นและเข้าใจทิศทางที่องค์การจะมุ่งไป การดำเนินงานที่สอดคล้องกันในระหว่างส่วนต่าง ๆ ในองค์การก็มีโอกาสเกิดขึ้นได้มาก และเมื่อนั้นศักยภาพที่มีอยู่ในองค์การก็จะถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรอบรู้และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจช่วยเปิดโอกาสให้มีการบูรณาการความคิด การใช้ทรัพยากรและการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์การในทิศทางเดียวกันและเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับโอกาสและภัยคุกคามในสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการ คือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันในหมู่บุคลากรทุกระดับ โดยมุ่งให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม คือ ให้ทุกคนมองเห็นภาพของสถานศึกษาในสภาพที่พึงปรารถนา ผ่านกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินงานและผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางให้แก่กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การธำรงรักษา จนถึงการพัฒนา

จากงานของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม (ปีณรศ มาลากุล ณ อยุธยา. 2551 : 1)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจึงมีความสนใจที่จะพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ลดอัตราการเข้า - ออกของครู สร้างแรงจูงใจให้ครูรุ่นใหม่ในการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานในโรงเรียนเอกชน และเพื่อก่อให้เกิดผลดีในการจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพ ถูกต้องตามกรอบการปฏิรูปการศึกษาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิผลบังเกิดผลดีสอดคล้องกับจุดประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อไป

คำถามการวิจัย

1. ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน เป็นอย่างไร
2. องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วยอะไรบ้าง
3. กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ส่งผลให้ครูในโรงเรียนเอกชนมีผลประเมินการปฏิบัติงานในด้าน คุณภาพการปฏิบัติงาน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านการปฏิบัติงานของครูสูงขึ้นหรือไม่

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อทราบถึงองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

2. โรงเรียนเอกชนมีแผนงานระดับกลยุทธ์ ในการนำไปเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนและนักเรียน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 20 จังหวัด จำนวน 13,275 คน (รายละเอียดอยู่ในตาราง 3.1 หน้า 72)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 20 จังหวัด ประกอบด้วย

1.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจและศึกษาระดับ การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน กำหนดขนาดโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 303) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน และกำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างของแต่ละ โรงเรียนโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้จำนวนครูจังหวัดละ 20 คน จำนวน 5 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลและทดลองกลยุทธ์ คือ คณะกรรมการ บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนอนุบาลธิดา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชน อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ ประกอบไปด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รวมจำนวน 8 คน ครูโรงเรียนอนุบาลธิดา จำนวน 56 คน รวมทั้งสิ้น 64 คน ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. ระยะเวลา ระยะเวลาในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เวลาในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2556 ถึง 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

3. ตัวแปร มีดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 8 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านสถานที่ 2) ด้านผลตอบแทน 3) ด้านความต้องการความสำเร็จ 4) ด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน 5) ด้านผู้บริหาร 6) ด้านความต้องการในตัวบุคคล 7) ด้านการบริหารงาน 8) ด้านภาระงาน

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การปฏิบัติงานงานของครู 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพ ในการปฏิบัติงานของครู ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านการปฏิบัติงาน ของครู

4. เนื้อหา เนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสังเคราะห์เป็น 3 เรื่อง ดังนี้

4.1 ศึกษาการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยพัฒนาจากหลักเกณฑ์จากแบบประเมินข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 1) 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู , ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ , ด้านการปฏิบัติงานของครู และ สังเคราะห์ข้อประเด็นต่างๆ จาก พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมวดที่ 6 (2547 : 1) , สำนักงานเลขาธิการของคุรุสภา (2549 : 73-79) , สมาพันธ์สมาคมผู้ปกครองและครู โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย (2553 : 1) , สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 1)

4.2 ศึกษาองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจากการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบจาก ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 8 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านสถานที่ 2) ด้านผลตอบแทน 3) ด้านความต้องการความสำเร็จ 4) ด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน 5) ด้านผู้บริหาร 6) ด้านความต้องการในตัวบุคคล 7) ด้านการบริหารงาน 8) ด้านภาระงาน (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข หน้า 168)

4.3 พัฒนาแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน คือ แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน (พวงรัตน์ เกสรแพทย์. 2545 : 21)

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังต่อไปนี้

1. แผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง กลวิธีในการดำเนินการพัฒนางานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน เพื่อให้ครูในโรงเรียนเอกชนเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. ระดับการปฏิบัติงานของครู หมายถึง การดำเนินกิจกรรมตามความสามารถของครูในการประกอบวิชาชีพครูให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งวัดได้จากแบบประเมินระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยผู้วิจัยพัฒนาจากหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้ออกมา 3 ด้าน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบประเมิน และสังเคราะห์ประเด็น ข้อประเมินจากการศึกษามาตรฐานวิชาชีพของครูจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 หลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) หลักเกณฑ์ของสำนักงาน

เลขาธิการของคุรุสภา และหลักเกณฑ์การประเมินครูสายผู้สอนดีเด่นสมาคมผู้ปกครอง และครู โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้ออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานของครู หมายถึง คุณภาพในการปฏิบัติงานของครู โดยพิจารณาจากความถูกต้องของการปฏิบัติงาน ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อ การประเมินผู้เรียนด้วยความยุติธรรม การปลูกฝังจิตสำนึกแก่ผู้เรียน การช่วยเหลือผู้เรียน ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของครู

2.2 ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เช่น การวางแผนการสอน ความใส่ใจนักเรียน ความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ความสนใจในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การพัฒนาผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.3 ด้านการปฏิบัติงานของครู หมายถึง ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ การจัดการในห้องเรียน การแก้ไขปัญหาในห้องเรียน การประยุกต์ใช้สื่อในการจัดการเรียนรู้

3. องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ครูกำลังมุ่งว่าส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูแต่ละบุคคล ซึ่งครูเห็นว่าเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตน ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนเอกชนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 องค์ประกอบด้านสถานที่ทำงาน หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียนมีความปลอดภัย มีความพร้อม ตั้งอยู่ใกล้ชุมชน มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน ความพร้อมด้านครุภัณฑ์ ห้องประกอบที่มีความพร้อมในการจัดกิจกรรม

3.2 องค์ประกอบด้านผลตอบแทน หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่โรงเรียนจ่ายให้แก่ครู ซึ่งค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้ครูมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของครู และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวครูให้ดีขึ้น

3.3 องค์ประกอบด้านความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับความต้องการชื่อเสียง เกียรติยศ การยอมรับ การยกย่องชมเชย ความก้าวหน้า ในการประกอบอาชีพของครู

3.4 องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ขององค์กรและชุมชน หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างครูและชุมชน การยอมรับของชุมชน

3.5 องค์ประกอบด้านผู้บริหาร หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ติระหว่างผู้บริหาร กับครู

3.6 องค์ประกอบด้านความต้องการในตัวบุคคล หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศการทำงานในโรงเรียน ความร่วมมือในกลุ่มครูด้วยกัน ความต้องการยอมรับในกลุ่มเพื่อนครูและองค์กร

3.7 องค์ประกอบด้านการบริหารงาน หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร โอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ การพิจารณาความดีความชอบ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ความยุติธรรมของการบริหารจัดการ

3.8 องค์ประกอบด้านภาระงาน หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับความต้องการของครูต่อหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ภาระงาน ความหลากหลายของงาน ความท้าทายของงาน ความมั่นคงของงาน

4. ครู หมายถึง บุคลากรบุคลากรวิชาชีพที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ในโรงเรียน

5. โรงเรียนเอกชน หมายถึง สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษา โดยกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
เอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
4. การปฏิบัติงานของครู
5. สภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่ใช้แพร่หลายมาก ทั้งในกิจการด้านการทหารในด้าน
การศึกสงคราม ในด้านการเมืองระหว่างประเทศ และ โดยเฉพาะในด้านการบริหาร ซึ่งในปัจจุบันนี้
การวางแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงการต่าง ๆ มากขึ้น ไม่เว้นแม้แต่ทางด้านการศึกษา

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นคำที่มีความหมายกว้างและมักจะใช้ในความหมายที่แตกต่างกันไปตาม
วัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่องค์กร การที่จะวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมจึงจำเป็นต้องเข้าใจ
ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจน มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของ
การวางแผนกลยุทธ์ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2545 : 12-13) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่า
หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร การเลือกวิถีทางเพื่อให้บรรลุจุดหมาย
นั้น โดยใช้การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ระบุธรรมชาติของ
องค์กร กำหนดจุดหมายและจำแนก ประเมิน และเลือกแนวการปฏิบัติสำหรับองค์กร

สุพานี สฤกษ์วานิช (2549 : 452) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึง การวางแผนงานที่องค์กรใช้เป็นแนวทางในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร โดยคำนึงถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

อนิวัช แก้วจันทง (2551 : 2) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึง แบบแผนหรือวิธีการที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติโดยผ่านการตัดสินใจ และการประเมินแล้วว่าสามารถนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่องค์กรต้องการ

สุมานี จิระจรัส (2548 : 23) สรุปความหมาย กลยุทธ์ ว่า เป็นวิธีในการปฏิบัติที่องค์กรเลือกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต

ฮิล (Hill. 1998 :186) ให้ความหมายกลยุทธ์ คือ รูปแบบเฉพาะของการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่ผู้บริหารใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

พิทส์ และเล (Pitts & Lei. 2000 : 6) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวคิดและแผนงานต่างๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์ถูกออกแบบเพื่อช่วยให้ องค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยมีความได้เปรียบและมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง

สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2002 :203) ให้ทรรศนะว่ากลยุทธ์ คือ แผนแม่บทที่ครอบคลุมทุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทางในระยะยาว และเป็นแนวทาง การใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน

มินทซ์เบิร์ก (Mintzberg. 1994 : 12) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึง การวางแผนที่ใช้หลัก 5 Ps หรืออักษร P 5 ตัวในการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผน (P1) เนื่องมาจากการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคตหรือวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่ง ไปอีกที่หนึ่ง ซึ่งถ้าพิจารณาในความหมายนี้ จะเห็นได้ว่า องค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งสิ้น

2. กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (P2) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา อันสะท้อนให้เห็นการวางแผนงานในอนาคต

3. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (P3) โดยที่เน้นที่ความสำคัญของฐานะ ดังนั้น ผลผลิตจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการ

4. กลยุทธ์ คือ ทักษะภาพ (P4) เน้นที่ความสำคัญของการพิจารณาสถานภาพที่แท้จริงภายในองค์กรหรือคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร

5. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (P5) เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้ แข่งขัน สิ่งที่ต้องการ คือ การเอาชนะ

จากความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้ข้อมูลวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้ได้มาถึงสาเหตุของปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายให้ชัดเจน แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย แล้วจึงนำแผนกลยุทธ์มากำหนดเป็นกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติ

ลักษณะพื้นฐานของแผนกลยุทธ์

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2545 : 21) ได้แบ่งลักษณะพื้นฐานของแผนกลยุทธ์ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น เช่น แผนประจำ แผนใช้เฉพาะครั้ง เป็นต้น ซึ่งแผนประเภทต่าง ๆ ก็จะต้องนำมาพิจารณาร่วมกันเป็นแผนกลยุทธ์ที่อยู่ในขอบข่ายของแนวนโยบายและเป้าหมาย ซึ่งมีใช้การจัดทำแผนดำเนินงานหรือโครงการต่าง ๆ โดยตรง แต่เป็นเพียงแนวความคิดพิจารณาแผนงานขององค์การทั้งหมด ขณะเดียวกันสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดทำ คือ การพิจารณากำหนดและอนุมัติโครงการ รวมทั้ง การจัดลำดับก่อนหลังของการปฏิบัติ จัดสรรพิจารณาทรัพยากร ตลอดจนการพิจารณาผลกระทบที่จะมีต่อ นโยบายและวัตถุประสงค์ ในปัจจุบันประกอบกันไปกับการที่ต้องพิจารณาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และนโยบายนั้น ๆ ที่จะยึดถือปฏิบัติสำหรับองค์การในระยะยาวอีกด้วย

สุมานี จิระจรัส (2548 : 25-26) ได้กล่าวถึงแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์การ ผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การ ทำให้สมาชิกในองค์การทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน
2. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์การ ซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์การในอนาคตลงได้
3. ช่วยให้้องค์การสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานปกติ
4. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการยอมรับแผนกลยุทธ์นั้น
5. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า ลักษณะพื้นฐานของแผนกลยุทธ์มีลักษณะโดยทั่วไป คือ 1) เป็นแผนระยะยาวแบบหนึ่งที่ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์กร อันหมายถึง แผนงานระยะยาวที่กำหนดทิศทางและแนวทางสำหรับแผนงานและโครงการในระยะสั้นอย่างครบถ้วนทั้งหมด 2) เป็นแผนงานตามหน้าที่และโครงการต่าง ๆ เอามารวมไว้ด้วยกันในทิศทางเดียวกัน และ 3) เป็นแผนที่มีความคิดเห็นและเป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งองค์กร เพื่อให้องค์กรพร้อมเผชิญกับสถานการณ์เป็นข้อจำกัด นอกจากนี้ การวางแผนกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ความจำเป็นของการวางแผนกลยุทธ์

พวงรัตน์ เกสรแพทย (2545 : 24 - 25) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนมุ่งไปในอนาคต เป็นกระบวนการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและภายใน จึงกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญกับผู้บริหารที่มุ่งหวังผลสำเร็จในองค์กร ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะสาเหตุ ดังนี้

1. การวางแผนส่วนใหญ่จะใช้วิธีคาดคะเนจากข้อมูลที่ยึดถือจากผลงานในอดีต แต่ไม่สามารถบอกทางเลือกใหม่ที่ดีกว่าสำหรับอนาคต
2. การวางแผนแบบเดิมไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นและไม่สามารถใช้ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการใหม่ ๆ
3. การวางแผนแบบเดิมจะให้ความสำคัญกับการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
4. การตัดสินใจต่าง ๆ พิจารณาในขอบเขตที่จำกัด จึงไม่ครอบคลุมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5. แผนที่จัดทำให้ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแผนประจำปีเพียงอย่างเดียว
6. การวางแผนมีแต่รายละเอียดทางงบประมาณแต่ขาดความชัดเจนในกรอบแนวทางเพื่อให้้องค์กรพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ

วีรพงษ์ ไชยหงส์ (2555 : 1) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้น เป็นการวางแผนของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาเพื่อสถานศึกษาไม่ใช่เป็นการ

วางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน สู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณ มาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ต่างๆ กันดังนี้

หลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้ (จินตนา บุญขงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2549 : 16)

1. กำหนดทิศทางขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

พิบูล ทีปะปาล (2546 : 25) การวางแผนกลยุทธ์มีส่วนสำคัญทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่าองค์กรที่ไม่มีวางแผนกลยุทธ์ และมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานดังนี้

1. ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น
2. ทำให้ทราบว่าอะไรบ้างมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์
3. ทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงดียิ่งขึ้น

ทอมป์สัน และสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland, 2001 : 24) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแผนกลยุทธ์ สรุปได้ดังนี้

1. เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กร
2. ทำให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. ช่วยให้ผู้บริหารมีความรอบคอบในการวางแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. ช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารทั่วทั้งองค์กรเกิดความร่วมมือและมีความเป็น

เอกภาพ

5. ทำให้ทราบถึงแนวโน้มของกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าว่าจะตัดสินใจอย่างไร

ผลดีดังนี้

1. ช่วยป้องกันไม่ให้องค์กรเกิดปัญหาต่างๆ ได้มาก เมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์
2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกระบวนการกลุ่มของบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในงานก่อให้เกิดแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่หลากหลาย
3. บุคลากรเมื่อได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์จะส่งผลให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี ส่งผลให้ผลผลิตสูงขึ้น
4. ช่วยลดช่องว่างหรืองานที่ซ้ำซ้อน ในการดำเนินกิจกรรมระหว่างบุคคลและกลุ่ม เพราะจะทำให้บุคลากรรู้บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองที่ชัดเจน
5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดลง เมื่อบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ความพอใจ พร้อมให้ความร่วมมือดำเนินการเปลี่ยนแปลง

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2545 : 26) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์ว่าการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารในองค์กรต่าง ๆ ดังนี้

1. องค์กรต้องรับกับการเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการที่หลากหลาย การวางแผนกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรไว้ล่วงหน้า

2. องค์กรไม่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลต่อการอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้น องค์กรต้องค้นหาแนวทางที่ดีที่สุด ที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ การวางแผนกลยุทธ์จึงสามารถช่วยค้นหาแนวทางที่ดี ที่สุดที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

4. เมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวางแผนหาวิธีการที่ดีที่สุด ช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดการประสานงานและ บูรณาการทางด้านความคิดและนำมาสู่การนำแผนมาปฏิบัติ

จากความจำเป็นและประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดและหลักการวางแผนกลยุทธ์ ได้มีการพัฒนาอย่างชัดเจนและมีการเปลี่ยนแปลงระบบ การจัดการขององค์กรในภาคธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาวะแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง มีความซับซ้อน ไม่แน่นอน และมีผลกระทบซึ่งกันและกันค่อนข้างมาก ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงได้ถูกนำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนด และมีความสำคัญในทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารที่จะนำไปใช้กำหนดทิศทางของ องค์กรของตนให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรต่อไป

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้มีผู้กำหนดขั้นตอนและกระบวนการ ไว้ต่างๆ กันดังนี้

วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger. 1999 : 3) ได้กำหนดองค์ประกอบพื้นฐาน ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม
2. การจัดทำกลยุทธ์
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
4. การประเมินผลและการควบคุม

روبบินส์ และคูลเทอร์ (Robbins & Coulter. 2007 : 91-94) กำหนดกระบวนการจัดการ เชิงกลยุทธ์ มีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. การระบุ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ
2. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก
3. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน
4. การกำหนดกลยุทธ์
5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
6. การประเมินผลงาน

ทั้งนี้ อุทุมพร พัชวรรัตน์ (2547 : 7-20) ได้สรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของโรงเรียน ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อกำหนด โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน การวิเคราะห์เพื่อนำไปกำหนดประกอบเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน

2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องกำหนดทิศทางของโรงเรียนในรูปของวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและเป็นเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งมีความสำคัญในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงความผันผวนและความซับซ้อนของการจัดการ อาจทำให้ผู้บริหารเกิดความสนใจกับปัญหาในระยะสั้นจนลืมวัตถุประสงค์ในระยะยาว จึงจะต้องมีการกำหนดทิศทาง โดยจัดลำดับความสำคัญในความต้องการเชิงกลยุทธ์ให้ชัดเจน

3. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลของสภาพแวดล้อม ทิศทางขององค์การมา กำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น โดยกลยุทธ์องค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนนั้นๆ โรงเรียนจะต้องรู้ภาวะของโรงเรียนก่อน การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นชุดทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุด ภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการทั้งในระดับ

1) กลยุทธ์ระดับองค์การ 2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน 3) กลยุทธ์ระดับโครงการ

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติงานโดยกลยุทธ์ โดยจัดระบบงาน การมอบหมายงาน ในการวางแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปใช้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกระบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติการแสดงออกทางพฤติกรรม และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน เป็นองค์รวมอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ ผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการแก้ไขปัญหาของโรงเรียน การควบคุมเชิงกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลป้อนย้อนกลับที่ชัดเจน เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานติดตามตรวจสอบ ประเมินการตัดสินใจ เป็นการแก้ไขให้การดำเนินงานสอดคล้องกับข้อจำกัดของแต่ละเหตุการณ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ การปฏิบัติการ เป็นกระบวนการในการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน แก้ไขในการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือปรับปรุงแผนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง

การดี อนันต์นารี (2551 : 288-289) การดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. ทบทวนภาระกิจการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ศึกษาข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา และประเมินสภาพของสถานศึกษา
3. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
4. กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา
5. กำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ
6. กำหนดเป้าหมาย ระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพ และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
7. จัดทำรายละเอียด โครงสร้าง แผนงาน และกิจกรรมหลัก
8. จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงและนำเสนอขอความเห็นชอบจากการศึกษากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ สรุปในภาพรวมของการศึกษาได้ว่า ในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์จุดเริ่มต้นที่สำคัญคือ ควรมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบทรัพยากรที่มีอยู่ว่าสอดคล้องกับความคาดหวังในอนาคตหรือไม่ จึงดำเนินการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยการติดตาม โดยการประเมินผลและการควบคุม การควบคุมเชิงกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลป้อนย้อนกลับที่ชัดเจน เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานติดตามตรวจสอบ ประเมินการตัดสินใจ เป็นการแก้ไขให้การดำเนินงานสอดคล้องกับข้อจำกัดของแต่ละเหตุการณ์

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การทำงานธุรกิจหรืองานอุตสาหกรรมเป็นงานที่จะต้องคำนึงถึงผลได้ผลเสีย กำไรขาดทุน อีกทั้งการดำเนินงานยังเต็มไปด้วยการแข่งขันในทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การตลาด รวมไปถึงการควบคุมต้นทุนการผลิต และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่ปัญหาที่ต้องประสบกันมาทุกยุคทุกสมัย คือ การทำงานของคนในองค์กร ซึ่งจัดเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องคิดถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะทำให้ทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นทำงานได้อย่างเต็มที่ และกลยุทธ์ที่ผู้บริหารได้นำมาใช้แนวทางหนึ่ง คือ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญภักดี (2545 : 150) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์หรือความต้องการของบุคคลนั้น ๆ

เชมมาฮอร์น และคณะ (Schermerhorn et al. 1959 : 45) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง แนวทางในการนำไปสู่ความพยายามจะทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยเน้นว่าคำจำกัดความนี้มุ่งเน้นที่ความพยายามในการทำงานมิใช่ผลของงาน

เบเรลสัน และสไตเนอร์ (Berelson & Steiner. 1964 : 240) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง พลังที่เกิดจากสถานการณ์ในสังคมซึ่งจะกระตุ้นและก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการที่จะเคลื่อนไหวอันนำไปสู่การปฏิบัติที่บรรลุเป้าหมาย

บีช (Beach. 1967 : 379) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การที่บุคคลเต็มใจใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (Goal) หรือรางวัล (Reward) แรงจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งช่วยให้คนไปถึงจุดประสงค์ที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

ชรูเด็น และเชอร์แมน (Chruden & Sherman. 1968 : 297) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าถึงสิ่งที่จะชักนำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์

บาร์นาร์ด (Barnard. 1972 : 142) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานหรือผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

โจนส์ และพริทเชอर्ड (Jones & Pritchard. 1976 : 12) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กลุ่มตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ที่กำหนดทิศทางของพฤติกรรมของตัวบุคคล รวมถึง ส่งผลต่อความพยายามของตัวบุคคล ความพอใจ ทักษะและความสามารถในการทำงาน ความเข้าใจในหน้าที่การงานของตนเอง

มิทเชล และลาร์สัน (Michell & Larson. 1987 : 154) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ระดับความต้องการและความพยายามที่จะกระทำภารกิจนั้น ๆ ของแต่ละคน

เดฟ (Dave. 1988 : 398) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง แรงในการกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการและเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้บุคคลรักษาระบบพฤติกรรมนั้นไว้

จากความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเกิดความพยายามทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติสิ่งใด ๆ ผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปด้วยความสอดคล้องกับความคาดหวัง และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่บุคคลนั้นได้คาดหวังไว้

ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ ถือเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารจัดการในองค์กร มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้แตกต่างกัน ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540 : 383) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคลากร คือ ช่วยให้องค์กรได้คนดี มีความสามารถมาร่วมงาน และสามารถรักษาบุคลากรที่ทำงานดีให้อยู่กับองค์กรต่อไป
2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร คือ ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน ช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสั่งงาน
3. ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร และเป็นธรรมทุกฝ่าย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจไม่เบื่อหน่ายงาน และทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์กร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สุโท เจริญสุข (2545 : 37) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ตามปกติบุคคลมีความสามารถหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แรงจูงใจเป็นตัวการที่ก่อให้เกิดพลังงานในการแสดงพฤติกรรม เป็นสิ่งเร้าคอยกระตุ้นให้อินทรีย์ไม่อยู่นิ่งและเป็นสิ่งซึ่งต้องได้รับการเสริมแรง เช่นเมื่อบุคคลเกิดแรงจูงใจ เขาต้องได้รับการตอบสนอง อาจเป็นรางวัลหรือสิ่งของซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการเสริมแรง

ดันเนทท์ และ เคิร์ชเนอร์ (Dunnett & Kirchner, 1965 : n.p.) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า การจูงใจนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน โดยพบว่า ปกติบุคคลากรขององค์การจะใช้ความสามารถในการทำงานเพียงร้อยละ 20 ถึงร้อยละ 30 แต่เมื่อพวกเขาได้รับแรงจูงใจ พวกเขาจะสามารถทำงานได้ประมาณร้อยละ 80 ถึงร้อยละ 90 สิ่งที่จะผลักดันและเค้นความสามารถของบุคคลออกมาได้ นั่นก็คือ แรงจูงใจนั่นเอง เพราะฉะนั้น อาจกล่าวได้ว่าการจูงใจเป็นการสร้างพลังความสามารถออกมาเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากความสำคัญของแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมงานด้านบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วยให้การมอบอำนาจของผู้บริหารเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดปัญหาความขัดแย้งในองค์การ และยังคงตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้มีขวัญและกำลังใจทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่ เกิดความรักความศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสิ่งที่ได้รับประสบการณ์ และแสดงออกหรือมีพฤติกรรมตอบสนองในลักษณะแตกต่างกันออกไป ความพึงพอใจต่อสิ่งต่าง ๆ นั้นจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจหรือการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นการศึกษาตามทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึง แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ จำแนกเป็น 3 ทฤษฎีใหญ่ ๆ คือ ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการ ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นกระบวนการ และทฤษฎีแรงจูงใจสนับสนุน

ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการ

ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการเป็นทฤษฎีที่เน้น “อะไร” (What) ในการจูงใจบุคคล มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึง แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการไว้แตกต่างกัน ดังนี้

เมอร์เรย์ (Murray, 1998 : 124 - 125) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการที่เรียกว่า

ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Need Theory) ซึ่งทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่เข้าใจได้ง่าย โดยเป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดในเรื่องของความต้องการเช่นเดียวกับมาสโลว์ (Maslow) โดยเมอร์เรย์ซึ่งเป็นนักทฤษฎีด้านแรงจูงใจที่เป็นที่รู้จักในช่วงปี ค.ศ. 1930 - 1969 การศึกษาของเมอร์เรย์ที่เขียนไว้ในหนังสือ "Explorations in Personality" พบว่า มนุษย์นั้นสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มได้โดยพิจารณาความต้องการของบุคคล โดยคำนึงถึงด้านความรุนแรงของความต้องการ (Intensity) และทิศทางของพฤติกรรม (Direction) นอกจากนี้ การพิจารณามนุษย์นั้นยังต้องมองโดยส่วนรวม (Holistic View) พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลจากการที่ร่างกายและจิตใจขาดสมดุล (Internal State of Disequilibrium) ซึ่งหมายถึง การขาดในบางสิ่งซึ่งร่างกายตอบสนองด้วยพฤติกรรมบางอย่างเพื่อให้ได้สิ่งนั้น ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานของนักคิดนักวิจัยในสมัยต่อมา ซึ่งรวมถึงทฤษฎีของ แมคเคลแลนด์ (McClelland) และทฤษฎีของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เมอร์เรย์ได้จำแนกความต้องการ (Needs) ของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Primary Needs) ซึ่งได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ ความต้องการทางเพศ การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด เป็นต้น
2. ความต้องการชั้นทุติยภูมิ (Secondary Needs) มาจากการเรียนรู้จากสังคม เช่น ต้องการความสำเร็จ (Achievement) ต้องการการยอมรับ (Recognition) ต้องการความเป็นผู้นำ (Dominance) ต้องการอิสระ (Freedom) ต้องการการดูแลเอาใจใส่ (Nurturance) ต้องการความสนุกสนาน (Fun) เป็นต้น

เมอร์เรย์มีความเชื่อว่า ความต้องการที่มีความรุนแรงมากกว่าจะถูกแสดงออกมาบ่อยครั้ง และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่รุนแรงชัดเจนมากขึ้นด้วย ส่วนบุคลิกภาพ (Personality) ของบุคคลเป็นผลมาจากความต้องการชั้นทุติยภูมิ (Secondary Needs) ซึ่งเมอร์เรย์ได้รวบรวมความต้องการของมนุษย์เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. ความต้องการที่จะยอมตาม (Needs for Abasement) คือ ความต้องการการยอมแพ้ ยอมรับความเจ็บปวด ยอมรับการตำหนิ ยอมรับวิกฤตการณ์และการลงโทษ
2. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Needs for Achievement) คือ ความต้องการที่จะสามารถทำงานที่ยาก ๆ ได้สำเร็จ ต้องการเอาชนะปัญหาและอุปสรรค รักษามาตรฐานการทำงานในระดับสูง และความพยายามเพื่อความเป็นเลิศ
3. ความต้องการใกล้ชิดและซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น (Needs for Affiliation) คือ ความต้องการได้ความรักและการเอาใจใส่จากบุคคลอื่น
4. ความต้องการก้าวร้าว (Needs for Aggression) คือ ความต้องการเอาชนะ การแก้แค้น การต่อสู้อย่างรุนแรง

5. ความต้องการเป็นอิสระจากสิ่งผูกมัดต่าง ๆ (Needs for Autonomy) คือ ความต้องการอิสระในการปฏิเสธการบังคับและการควบคุม ข้อจำกัดและข้อผูกมัดต่าง ๆ การเป็นตัวของตัวเอง
6. ความต้องการการเผชิญหน้า (Needs for Counteraction) คือ ความต้องการเอาชนะปัญหาและความพ่ายแพ้
7. ความต้องการปกป้องตนเองจากการ โจมตี (Needs for Defendance) คือ ความต้องการการปกป้องจากการตำหนิและการเปิดปิดความผิดพลาดของตนเอง
8. ความต้องการการยกย่องสรรเสริญผู้อื่นที่สูงกว่า (Needs for Deference) คือ ความต้องการชื่นชมผู้อื่นและการยินยอมปฏิบัติตามกฎของพวกเขา
9. ความต้องการอยู่เหนือผู้อื่น (Needs for Dominance) คือ ความต้องการมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อม การควบคุมผู้อื่นผ่านคำสั่งหรือการจูงใจอื่น ๆ
10. ความต้องการการแสดงออก (Needs for Exhibition) คือ ความต้องการแสดงออกเพื่อให้เกิดการประทับใจ การต้องการเป็นศูนย์กลางของความสนใจ
11. ความต้องการหลีกเลี่ยงอันตราย (Needs for Harm Avoidance) คือ ความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด การบาดเจ็บทางร่างกาย ความเจ็บป่วย และความตาย
12. ความต้องการหลีกเลี่ยงความผิดพลาด (Needs for In avoidance) คือ ความต้องการหลีกเลี่ยงความอับอาย การถูกเหยียดหยาม
13. ความต้องการการดูแล (Needs for Nurturance) คือ ความต้องการให้ความเห็นอกเห็นใจ ความช่วยเหลือเลี้ยงดู และการปกป้อง
14. ความต้องการความเป็นระเบียบ (Needs for Order) คือ ความต้องการความสะอาดเรียบร้อยประณีต อยู่ในสมดุค ไม่นิยมความสับสน วุ่นวาย และการขาดการจัดการ
15. ความต้องการการพักผ่อน (Needs for Play) คือ ความต้องการสนุกสนาน การผ่อนคลาย
16. ความต้องการการปฏิเสธ (Needs for Rejection) คือ ความต้องการแยกตนเองออกจากสิ่งหรือบุคคลที่ตนไม่ชอบ ไม่ปรารถนา
17. ความต้องการสิ่งแปลกใหม่ (Needs for Sentience) คือ ความต้องการมีประสบการณ์ และประทับใจในสิ่งที่ดีหรือสิ่งที่น่ายินดี
18. ความต้องการทางเพศ (Needs for Sex) คือ ความต้องการความสัมพันธ์
19. ความต้องการได้รับความช่วยเหลือ (Needs for Succourance) คือ ความต้องการการคุ้มครองสนับสนุน และคำแนะนำจากผู้อื่น ต้องการความเห็นอกเห็นใจและความรัก

20. ความต้องการความเข้าใจ (Needs for Understanding) คือ สามารถถามคำถาม เพื่อหาความรู้ได้ ความเป็นเหตุเป็นผล

21. ความต้องการความอดทน (Needs for Endurance) คือ ความยินดีทำงาน ติดต่อกันเป็นเวลานาน ไม่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ มีความอดทน

22. ความต้องการการตัดสินใจ (Needs for Impulsivity) คือ สามารถลงมือปฏิบัติ ได้อย่างทันทีที่มีอิสระในการคิด การพูด และการกระทำ

23. ความต้องการอำนาจ (Needs for Power) คือ ความต้องการควบคุม สภาพแวดล้อม ต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ชื่นชอบบทบาทของการเป็นผู้นำ เมอร์เรย์สรุปว่า สภาพแวดล้อมส่งผลอย่างมากต่อการแสดงออกถึงความต้องการเหล่านี้ โดยเขาเรียก อิทธิพลนี้ว่า แรงกดดัน (Press) ที่ส่งผลหรือผลักดันให้บุคคลปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง

เทย์เลอร์ (Taylor, 1911 : n.p.) นักทฤษฎีเป็นชาวอเมริกันซึ่งได้รับการยอมรับในฐานะ นักทฤษฎีด้านการจัดการคนแรกที่เน้นกระบวนการทำงานอย่างมีระบบตามหลักวิทยาศาสตร์ ได้กล่าวถึง แนวคิดแรงจูงใจเน้นหลักการของบุคคลากรไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ศึกษาองค์ประกอบหลักของงาน (Finding Critical Elements of each Task) เพื่อกำหนดแนวทางการทำงานที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานนั้น ๆ (One Best Way) ส่งเสริมการผลิต ค่าแรงและสภาพการทำงานทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็ว และลดอัตราการบาดเจ็บ ความเครียดและความอ่อนล้าของสมาชิกขององค์การ ขณะเดียวกันก็ทำให้ขาดอิสระ หรือขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

2. เสนอค่าตอบแทน คือ เงินเป็นสิ่งจูงใจ (Offer Monetary Incentives) ส่งเสริม การเร่งการผลิตและให้ผลตอบแทน (เงิน) เพื่อผลผลิตนั้น ๆ ถ้าผลิตได้มากคนงานจะได้ค่าตอบแทน สูงมากขึ้นด้วย มีการเสนอค่าตอบแทนต่อผลผลิตเป็นรายชิ้น

3. ผู้จัดการแต่ละคนมีความรับผิดชอบต่อกลุ่มงานที่แตกต่างกัน (Use Functional Foremanship) คือ บุคลากรปฏิบัติงานของตนเองไม่ต้องห่วงเรื่องอื่น ๆ

ฟาโยล (Fayol, 1916 : 324) ได้กล่าวถึง แนวคิดแรงจูงใจเน้นหลักการไว้ว่า เป็นการจัดการองค์การ เช่น การวางแผน (Planning) การจัดการ (Organizing) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Controlling) และการชี้แนะ (Commanding) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรและต่อแรงจูงใจของบุคลากรขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งอาจเป็น ผลกระทบในทางบวกหรือทางลบ เช่น การแบ่งสายงาน (Division of Labor) การทำงานเดิมซ้ำ ๆ ทำให้บุคคลเกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน ทำให้การฝึกงานง่ายและทำให้การปฏิบัติงานมีความ รวดเร็วขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็จะสร้างความเบื่อหน่ายให้แก่บุคคลนั้นได้เช่นกัน ความเป็นเอกเทศ

ในการบัญชาการ (Unity of Command) ตามหลักของฟาโยลที่เห็นว่า การที่ลูกน้องมีหัวหน้าเพียงคนเดียวทำให้ลดปัญหาความซับซ้อนด้านการสั่งการ ด้านเป้าหมายและด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน การรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหลายฝ่ายก็สร้างความสับสนและขาดความกระตือรือร้นในการทำงานได้ และยังได้เสนอแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกทุกคนภายในองค์กร ถึงแม้ว่า เงินและสวัสดิการต่าง ๆ จะเป็นสิ่งจำเป็นต่อบุคลากรทุกคน เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้พวกเขาปฏิบัติงาน ในองค์กร อย่างไรก็ตาม แนวความคิดอื่น ๆ ก็ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย โดยฟาโยล เห็นว่า ผู้บริหารควรมีความยุติธรรมและใส่ใจบุคลากรของตน ความใส่ใจและความเป็นมิตรนอกจากจะเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเป็นมนุษย์แล้วยังช่วยก่อให้เกิดแรงจูงใจในการกระทำด้วย

เวเดอร์ (Weder. 1947 : n.p.) ได้กล่าวถึง แนวคิดแรงจูงใจเน้นหลักการไว้ว่า เป็นการจัดการองค์กรตามอุดมคติ หรือแบบราชการ (Bureaucracy) โดยไม่มองว่าระบบราชการเป็นระบบที่ล่าช้าและขาดประสิทธิภาพ แต่ระบบองค์กรตามความคิดของเวเดอร์นั้นมีความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานและแรงจูงใจของบุคลากรอย่างมากทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งมุมมองที่เวเดอร์ได้เสนอเกี่ยวกับองค์กรนั้น ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดการบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น (Hierarchy) ควรมีสายบังคับบัญชาที่แคบ คือ ผู้จัดการมีลูกน้องที่ดูแลไม่มาก ดูแลง่ายสั่งการง่าย ระบบการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ความยืดหยุ่นของการปฏิบัติงานลดลง ลำดับชั้นบังคับบัญชานั้นส่งผลทางด้านบวกและด้านลบต่อแรงจูงใจ คือ ทำให้สมาชิกองค์กรมีความคาดหวังจะได้เข้าขั้นสู่ฐานะหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นไป แต่สมาชิกบางคนอยู่กับที่ ไม่เห็นความสำคัญของการเจริญเติบโตทางหน้าที่การงาน ขาดแรงจูงใจในการทำงาน
2. การแบ่งสายงาน (Division of Labor) งานหนึ่ง ๆ ต้องถูกแบ่งออกเป็นงานเล็ก ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและช่วยลดเวลาในการฝึกอบรมงานแต่การทำงานซ้ำๆ ทำให้เกิดความจำเจน่าเบื่อหน่าย
3. กฎและข้อบังคับ (Rules and Regulations) ช่วยทำให้องค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความมั่นคง บุคลากรอาจมีการผลิตเปลี่ยนแปลงกฎยังคงเดิม
4. ความสามารถด้านเทคนิค (Technical Competencies) การคัดเลือกบุคลากรนั้น ควรยึดหลักความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ทำให้บุคลากรมีกำลังใจเกิดแรงจูงใจในการทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนและรู้สึกว่าได้ผลตอบแทนที่ได้รับสอดคล้องกับความสามารถของตน

5. การแยกแยะระหว่างตำแหน่งงานและตัวบุคคล (Separation) ควรมีการแยกแยะระหว่างตำแหน่งงานและตัวบุคคล หมายความว่า บุคคลใดก็ตามที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานโดยไม่ระบุว่าบุคคลนั้นเป็นใคร

แรงจูงใจกับแนวคิดของเวเดอร์นั้นไม่เด่นชัดมากนักแต่แฝงเป็นนัย ๆ ทำให้ผู้ศึกษาอาจไม่รับรู้ถึงสิ่งที่เวเดอร์เสนอ นั่นคือ องค์การแบบราชการของเวเดอร์นั้นเป็นองค์การที่เน้นองค์รวมของการทำงาน ไม่เน้นที่ตัวบุคคลหรือสมาชิกในองค์การ ใครก็ตามที่มีความสามารถก็จะทำงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ในองค์การนั้นได้ ซึ่งอาจทำให้สมาชิกขององค์การรู้สึกว่าคุณไม่มีความสำคัญและเห็นว่าตนเองสามารถถูกทดแทนได้โดยง่ายทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

มาโย (Mayo, 1949 : n.p.) นักจิตวิทยาอุตสาหกรรม ได้กล่าวถึง แนวคิดแรงจูงใจเน้นหลักการที่เรียกว่า “การศึกษาฮอว์ธอร์น” (Hawthorne Study) โดยเป็นการดำเนินการศึกษาที่บริษัทเวสต์เทิร์น อิเล็กทริก ระหว่างช่วงปี ค.ศ. 1924 - 1932 มาโยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานและผลปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมุ่งศึกษาถึงความเหนื่อยอ่อน ความต้องการพักผ่อน เวลาในการทำงาน ทักษะคิดของคณงาน การเปลี่ยนแปลงของสถานที่ทำงาน การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือเครื่องจักร ซึ่งจากการทดลอง พบว่า พฤติกรรมคนมิได้เป็นไปตามการจำแนกของงานหรือการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพของสถานที่ทำงาน แต่กลุ่มคนสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองได้จากพัฒนาโครงสร้างทางสังคมของตนเอง การได้รับความสนใจจากผู้อื่น การมีค่านิยม การสร้างปฏิสัมพันธ์และมิตรภาพระหว่างกัน มาโย สรุปว่า การทำงานเป็นกิจกรรมของกลุ่มความต้องการเป็นที่ยอมรับ (Security) มีอิทธิพลสำคัญต่อขวัญกำลังใจและการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 : 49 - 52) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการที่เรียกว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y) ซึ่งเป็นอีกทฤษฎีที่มีความใกล้เคียงกับทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) เฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) และอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) โดยแมคเกรเกอร์มีความเชื่อว่า ความก้าวหน้าขององค์การมีความเกี่ยวข้องเป็นอย่างมากกับความสามารถในการทำนายพฤติกรรมและการควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหาร โดยแมคเกรเกอร์ได้แนวคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y เกี่ยวกับแรงจูงใจว่าจะเกิดขึ้นในทิศทางใดข้อมขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ซึ่งแมคเกรเกอร์ได้แยกประเภทของทัศนคติของผู้บังคับบัญชาออกเป็น 2 ประเภท โดยทฤษฎีทั้งสองนี้เป็นทฤษฎีที่เข้าใจง่ายเป็นที่รู้จักแพร่หลาย โดยเป็นการกำหนดแนวคิดแบบสุดโต่ง นั่นคือ ทฤษฎี X มองมนุษย์ในแง่ลบ (Negative) แบบสุดโต่ง และทฤษฎี Y มองมนุษย์ในแง่บวก (Positive) แบบสุดโต่งเช่นเดียวกัน ดังนี้

1. ทฤษฎี X มองความเป็นมนุษย์ในแง่ลบ โดยมีแนวคิดบนสมมติฐาน ดังนี้

1.1 โดยปกติ มนุษย์มีนิสัยเกลียดกร้าน ไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและการทำงานให้มากที่สุด ต่อด้านการเปลี่ยนแปลง สนใจเฉพาะงานของตน ไม่สนใจเป้าหมายขององค์กร

1.2 เนื่องจากมนุษย์ไม่ชอบการทำงาน ทำให้ต้องมีการใช้วิธีบังคับควบคุม การข่มขู่ การชี้หน้า การสั่งการ และการลงโทษเพื่อให้พวกเขาทำงานบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

1.3 โดยธรรมชาติ มนุษย์ส่วนใหญ่เป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่คาดหวังความก้าวหน้า ขาดวินัยและขาดความทะเยอทะยาน แต่สิ่งหนึ่งที่พวกเขาต้องการอย่างมาก คือ ความมั่นคงปลอดภัย

ถ้าผู้บริหารมองผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นบุคคลที่มีลักษณะตามทฤษฎี X นี้ หากจะมอบหมายงานใด ๆ จะต้องมีการควบคุมอย่างเข้มงวด ต้องมีการสั่งการ คุดูแลอย่างใกล้ชิด ใช้กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ การข่มขู่ลงโทษ มิเช่นนั้น งานจะไม่สามารถลุล่วงไปได้ ในการพยายามสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเหล่านี้ จะต้องใช้แรงจูงใจที่จับต้องได้ (Tangible Incentive) หรือสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Financial Incentive) ซึ่งจะเหมาะสมกับสังคมที่มีประชากรที่มีระดับการครองชีพค่อนข้างต่ำ และมีภาวะการขาดแคลน

2. ทฤษฎี Y มองความเป็นมนุษย์ในแง่ดี โดยมีแนวคิดบนสมมติฐาน ดังนี้

2.1 มนุษย์มีความขยันขันแข็ง มีความจริงจัง ชื่นชอบการทำงาน และมองว่าการทำงานเป็นความสนุกสนาน

2.2 การควบคุมและการลงโทษ ไม่ใช่วิธีการที่ทำให้มนุษย์ตั้งใจทำงานเพียงอย่างเดียว มนุษย์มีความรับผิดชอบและแสวงหาความรับผิดชอบเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่เขาได้ผูกพันไว้ รวมถึงใส่ใจการสร้างความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.3 มนุษย์เห็นว่าความผูกพันต่องานที่ทำ ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นความสำเร็จของบุคคลด้วย

2.4 มนุษย์สามารถใช้จินตนาการ มีความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ

2.5 มนุษย์มีความใฝ่รู้ มีความเข้าใจศักยภาพและขีดความสามารถของตนเอง มีความต้องการพัฒนาตนเอง และแสวงหาความรับผิดชอบ

2.6 มนุษย์ต้องการเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ต้องการปฏิบัติงานและประสบความสำเร็จด้วยตนเอง

ถ้าผู้บริหารมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเช่นนี้ แนวการบริหารจึงไม่จำเป็นต้องใช้การออกคำสั่ง การควบคุมหรือการลงโทษ แต่ต้องให้คนงานเข้าถึงเป้าหมายและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็มีแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการส่วนตัวของแต่ละบุคคลด้วย โดยผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสม ที่เอื้อเพื่อให้บุคคลากรของตนได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง มีส่วนร่วมในการทำงาน การบริหารงานแบบนี้เหมาะสมกับสังคมที่มีระดับการพัฒนาสูงกว่า บุคคลในสังคมหรือองค์กรมักมีการศึกษาคึกว่า มีมาตรฐานการครองชีพสูง ต้องการชื่อเสียง การยอมรับ ตลอดจนต้องการการประสบความสำเร็จในชีวิต

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีทั้งสองมีลักษณะตรงกันข้ามแบบสุดโต่งดังกล่าวแล้ว หากนักบริหารผู้ใดมีสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์แบบทฤษฎี X เขาก็จะมองเห็นมนุษย์ในแง่ลบและเห็นว่ามนุษย์ที่ใช้เหตุผลทางเศรษฐกิจต้องใช้การคุกคามโดยการขู่ลงโทษ (Stick) เพื่อให้พวกเขาทำงาน แต่ก็อาจจะกระตุ้นจิตใจด้วยสิ่งจูงใจที่จับต้องได้หรือสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินพร้อม ๆ กับการบริหารโดยใช้การสั่งการและเน้นการใช้ระเบียบวินัยและอำนาจหน้าที่อย่างมากในการควบคุม ในทัศนะของแมคเกรเกอร์ สังคมที่ระดับประชาชนมีระดับการครองชีพค่อนข้างต่ำและมีภาวะขาดแคลนงานแล้ว ทฤษฎี X จะเป็นทฤษฎีที่นำไปใช้ได้ผลดี ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X แมคเกรเกอร์ก็ได้เสนอทฤษฎี Y เพื่อใช้ในสังคมที่มีระดับการพัฒนาสูงกว่า บุคคลมักมีระดับการศึกษาและมาตรฐานการครองชีพที่สูง บุคคลจะมีโอกาสหางานได้ง่าย สำหรับสังคมลักษณะนี้จะเห็นได้ว่า ทฤษฎี X น่าจะใช้ไม่ได้ผล ตรงกันข้ามคนในสังคมที่พัฒนาแล้ว มักจะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำพอเพียงแล้ว ดังนั้น เขาก็มีความต้องการในชื่อเสียง การยอมรับ ตลอดจนการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต คนพวกนี้มักจะแสวงหาสิ่งที่มีค่าไปกว่าเงินทอง ทฤษฎี Y นี้ นักบริหารมองมนุษย์ว่าเป็นคนที่ชอบสังคม มิได้มองว่าเป็นคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจเหมือนในทฤษฎี X ดังนั้น นักบริหารจึงจูงใจเขาเหล่านั้นด้วยสิ่งจูงใจอื่น ๆ ที่มิใช่เงิน หรือสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ (Non-Tangible Incentives) และเปิดช่องทางให้บุคคลได้มีความรับผิดชอบควบคุมตนเอง เพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่เขาได้ผูกพันไว้มากกว่าที่จะมาคอยควบคุมตรวจตราดูแลกันอย่างใกล้ชิด

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y นั้นแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง แต่ในความเป็นจริงแล้ว คงไม่มีนักบริหารผู้ใดที่ยึดถือทฤษฎี X และทฤษฎี Y อย่างสมบูรณ์ นั่นคือผู้บริหารจะอยู่ ณ ที่หนึ่งที่ใคร่หว่างทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y ซึ่งในความเป็นจริงจะค่อนข้างไปทางใดทางหนึ่งเท่านั้น ทฤษฎี X และทฤษฎี Y อาจนำไปเปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) และทฤษฎี

อีอาร์จี (ERG) ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ในลักษณะที่ว่าทฤษฎี X นั้นมีสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ที่ต้องการตอบสนองความต้องการในระดับต่ำในทัศนะของมาสโลว์ หรือการดำรงชีพตามทัศนของ แอลเดอร์เฟอร์ ซึ่งอาจใช้ปัจจัยค่าเงิน ปัจจัยเกื้อหนุน หรือปัจจัยจูงใจตามทัศนของเฮิร์ชเบอร์ก ตรงข้ามกันกับทฤษฎี Y ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานที่เกี่ยวกับมนุษย์ที่ต้องการตอบสนองความต้องการในระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบ ความริเริ่มในการทำงานพัฒนาและควบคุมในการสั่งการตนเองได้ ซึ่งตรงกับการใช้ปัจจัยในการจูงใจในทัศนะของเฮิร์ชเบอร์ก หรือ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ต้องการที่จะประสบความสำเร็จในทัศนะของมาสโลว์ หรือความต้องการที่จะเจริญเติบโต มีการพัฒนาตนเองในทัศนะของแอลเดอร์เฟอร์

แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1962 : 99 - 103) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการที่เรียกว่า ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Needs Theory) โดยทฤษฎีของแมคคลีแลนด์ มีพื้นฐานบางส่วนมาจากแนวความคิดของเมอร์เรย์ (Murray) ทฤษฎีนี้มี ความเชื่อถือว่า ความต้องการของคนเกิดจากการเรียนรู้จากสังคม ครอบครัว เพื่อนและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่ง ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้นี้มีอิทธิพลจูงใจที่รุนแรงทำให้บุคคลแสดงหรือประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จากความแตกต่างกันในสิ่งแวดล้อมทั้งครอบครัว ที่ทำงาน ตลอดจน ประเพณีวัฒนธรรมก็จะทำให้ความประพฤติและการปฏิบัติแตกต่างกันออกไป นั่นคือ ความต้องการในชีวิตของเขาแตกต่างกันออกไปด้วย แมคคลีแลนด์และทีมงาน โดยเฉพาะ แอนคินสัน (Atkinson) ได้ทำการสำรวจความต้องการ 3 ประการของเมอร์เรย์ คือผลสัมฤทธิ์ ความสัมพันธ์ และอำนาจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความต้องการผลสัมฤทธิ์ แมคคลีแลนด์ให้คำจำกัดความ "ความต้องการผลสัมฤทธิ์" ว่าเป็นความพยายามเอาชนะหรือทำในสิ่งที่ยากให้สำเร็จเปรียบเสมือนการแข่งขันกับมาตรฐานอันยอดเยี่ยม หรือการคิดค้นหาวิธีทำงานของตนให้มีผลหรือประสิทธิภาพดีขึ้นเรื่อย ๆ หารวิธีพัฒนาตนเองตลอดเวลา บุคคลที่มีความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผลสูงจะให้ความสำคัญกับเรื่องเงินหรือผลตอบแทนมาก ซึ่งเป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงความสำเร็จของพวกเขา คนกลุ่มนี้จะแสวงหาความรับผิดชอบ งานที่ท้าทาย งานที่มีความเสี่ยง และความต้องการผลตอบแทนของการปฏิบัติงานของเขา แมคคลีแลนด์เชื่อว่าการวิเคราะห์ความคิดเห็นจินตนาการเหล่านั้นเป็นทางที่ดีที่สุดที่จะวัดระดับของความต้องการของผู้ทำข้อสอบ บุคคลผู้ซึ่งมีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงจะพูดถึงความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายและคิดว่าควรจะทำมันอย่างไรถึงจะบรรลุได้ ในขณะที่บุคคลที่ชอบเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กันกับบุคคลอื่นหรือเกี่ยวกับสังคมจะมีคะแนนสูงด้าน ความต้องการความสัมพันธ์ ส่วนบุคคลที่ต้องการยอมรับ ส่วนบุคคลสูงจะชอบการครอบครอง การควบคุม และการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นจะได้คะแนนในความต้องการอำนาจมากกว่า นั่นคือ

เขามีความต้องการด้านอำนาจสูงกว่าด้านอื่น เป็นต้น จากการวิจัยของแมคคลีแลนค์ ได้แสดงถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีความต้องการผลสัมฤทธิ์สูง ดังนี้

1.1 มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะรับภาระหรือความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ไม่เกี่ยงงาน พยายามค้นหาว่าปัญหาจะถูกแก้ไขโดยวิธีใดหรืออย่างไร ดังนั้น บุคคลประเภทนี้มีแนวโน้มที่จะทำงานคนเดียวแทนที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น ถ้างานนั้นต้องการความร่วมมือจากคนหลาย ๆ คน ก็มีแนวโน้มที่จะเลือกผู้ร่วมงานที่มีความสามารถมากกว่าความเป็นมิตรหรือเป็นพรรคพวกกัน

1.2 มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มักจะตั้งเป้าหมายไว้สูงกว่าปกติและชอบเสี่ยงกับเป้าหมายนั้น จะชอบโชว์ความสามารถให้เห็นอย่างสมเหตุสมผล มีความสุขและสนุกสนานกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ และจะไม่กลัวความเหน็ดเหนื่อยหรือคิดว่าตนทำงานมากกว่าผู้อื่นถ้างานนั้นท้าทายความสามารถเขา

1.3 มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะให้บุคคลอื่น ประเมินหรือบอกสิ่งที่เขาทำ ต้องการทราบที่ “ทำไปได้ดีแค่ไหน” จะกังวลหรืออยากรู้ผลที่จะป้อนกลับมาให้ทราบ ไม่ว่าจะออกมาในรูปของความสำเร็จหรือความล้มเหลวก็ตาม

แมคคลีแลนค์ พบว่า เงิน ไม่ได้มีอิทธิพลมากนักต่อบุคคลที่มีความต้องการผลสัมฤทธิ์ผลสูง บุคคลพวกนี้จะกระทำการอย่างใดไม่ว่าจะมีเงินเป็นสิ่งเร้าใจหรือไม่ก็ตาม ตรงกันข้ามบุคคลที่มีความต้องการผลสัมฤทธิ์ต่ำจะทำงาน ไม่ได้ถ้าเงินไม่ดี แต่วิจัยนี้ได้สรุปว่าเงินไม่สำคัญสำหรับคนที่มีความต้องการผลสัมฤทธิ์สูง เพราะเงินเป็นตัวบ่งบอกถึงว่าเขาพบความสำเร็จดีหรือไม่ และเงินยังเป็นตัวที่นำมาซึ่งการยอมรับจากผู้อื่นอีกด้วย โดยจะถือว่าเงินเป็นหลักฐานของความสำเร็จมากกว่าคุณค่าของเงินที่คนอื่น ๆ คิดหรือรู้สึก

2. ความต้องการความสัมพันธ์ แมคคลีแลนค์ ได้ให้คำจำกัดความว่า เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น หลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจกัน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ซึ่งความต้องการนี้คล้ายกับความต้องการทางสังคมของมาส โลว์นั่นเอง แมคคลีแลนค์ ได้สรุปลักษณะของบุคคลที่มีความต้องการความรัก ความพึงพอใจ ความสัมพันธ์สูงว่ามีลักษณะ ดังนี้

2.1 เป็นคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อการยอมรับ และการให้ความเชื่อมั่นหรือให้กำลังใจ

2.2 เป็นคนที่มีแนวโน้มที่จะปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นตามปรารถนาและบรรทัดฐานของผู้อื่นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากเพื่อนที่มีคุณค่าสำหรับเขาแม้จะได้รับความกดดันก็ยอม

2.3 เป็นคนที่มีความใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่นอย่างจริงจัง กล่าวคือ เป็นคนที่เห็นความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้อื่นนั่นเอง

บุคคลที่มีความต้องการความสัมพันธ์สูงที่กล่าวถึงนี้จะแสวงหาโอกาสในการทำงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อความต้องการ ดังนั้น คนที่มีความต้องการความรักความสัมพันธ์สูงจึงชอบทำงานกับผู้อื่นมากกว่าที่จะทำงานคนเดียว และเขาสนใจที่จะได้รับการรายงานในการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี ด้วยเหตุนี้ จึงชี้ให้เห็นว่าคนที่มีความต้องการความสัมพันธ์สูงมีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดีหรือดีกว่าในสถานการณ์ที่เขาได้รับความร่วมมือหรือได้รับการเห็นชอบหลักของความต้องการความสัมพันธ์นี้สามารถดัดแปลงไปใช้ให้เกิดผลดีต่อองค์กรได้โดยตรง ถ้าผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือสนับสนุนในเรื่องสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีผลป้อนกลับในทางบวกของการทำงาน คนที่มีความต้องการความสัมพันธ์สูงก็ควรที่จะให้เขาทำงานในงานที่ดี มีอิสระ เพราะเขาจะชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานร่วมกับคนอื่น

ความต้องการอำนาจ แมคคลีแลนด์และทีมงาน ได้ศึกษาอย่างกว้างขวางในเรื่องความต้องการอำนาจ ซึ่งอธิบายได้ว่าเป็นความต้องการจะมีความรับผิดชอบในการควบคุมผู้อื่นหรือมีอิทธิพลต่อความประพฤติของคนอื่น เช่น ต้องการควบคุมพนักงาน ควบคุมงบประมาณ และอื่น ๆ เพื่อเป็นการแสดงถึงอำนาจของตน บุคคลที่มีความต้องการด้านนี้มากมักจะพยายามใช้เวลาในการแสวงหาวิธีในการควบคุมผู้อื่น เพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งที่สามารถควบคุมผู้อื่นได้ ผู้บริหารที่มีความต้องการอำนาจมักต้องการการควบคุมผู้อื่นมากกว่าต้องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องการอำนาจมากกว่าการเป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่นซึ่งส่วนใหญ่ปัญหาของบุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง คือ เขาจะประสบความสำเร็จเพียงลำพัง ไม่ได้ชี้นำหรือส่งผลต่อความสำเร็จของผู้อื่นด้วย

นักจิตวิทยาบางคนอธิบายว่าความต้องการอำนาจนี้เป็นเป้าหมายหลักของกิจกรรมของมนุษย์ด้วยทัศนะที่ว่า “คนจะพัฒนาตามขบวนการเรียนรู้จากผลงานของการควบคุมมากกว่าการบีบบังคับ” ซึ่งเป็นอำนาจที่มีผลมากกว่า ตามทัศนะนี้ ความพอใจสูงสุดของบุคคลจะมาจากการที่สามารถควบคุมอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม รวมทั้ง บุคคลอื่นด้วย ซึ่งบุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยตรง
2. มีความปรารถนาที่จะมีกิจกรรมในการควบคุมเหนือผู้อื่น
3. มีความสนใจในการรักษาสัมพันธภาพแห่งความเป็นผู้นำผู้ตาม

คนที่มีความต้องการอำนาจสูงมักให้คำแนะนำผู้อื่นมากกว่าเสนอความคิดเห็น พยายามชักนำผู้อื่นให้คล้อยตามความคิดของเขา มุ่งแสวงหาความเป็นผู้นำในกลุ่ม จึงอธิบายได้ว่า

คนที่มีความต้องการอำนาจสูงจะเป็นคนที่มีอิทธิพลในการพูด และบางครั้งก็ชอบการโต้แย้งด้วย จากการวิจัยเรื่องความต้องการอำนาจนี้ แมคคลีแลนค์ได้อธิบายถึงลักษณะของการมีอำนาจไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการอำนาจในรูปแบบของอำนาจส่วนบุคคล ซึ่งบุคคลอยากจะได้จนจึงพยายามที่จะให้เป็นคนเด่นที่สุด

2. ความต้องการอำนาจในทางสังคม ซึ่งหมายถึง คนที่สนใจในปัญหาขององค์การมากกว่าคนที่มีความต้องการอำนาจส่วนบุคคลสูงมักจะมีพฤติกรรมชอบเป็นผู้ชนะหรือเป็นลักษณะของหัวหน้าซึ่งบงการลูกน้องของเขาเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด และต้องการให้ลูกน้องเชื่อฟังคำสั่งหัวหน้าไม่ใช่ยึดปฏิบัติตามคำสั่งของส่วนรวมหรือองค์การ ส่วนบุคคลที่มีความต้องการด้านสังคมสูงจะพอใจในความต้องการอำนาจในการทำงานในกลุ่มที่มีระบบและมุ่งสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม และด้วยเหตุนี้ ความพอใจในอำนาจของเขาจะมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าความพอใจในการต่อสู้เพื่อความต้องการของตน

แมคคลีแลนค์ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ความต้องการอำนาจทางสังคมจะมีผลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้กระบวนการบริหารประสบความสำเร็จ แม้ว่าความต้องการผลสัมฤทธิ์จะมีความจำเป็นต่อการดำเนินกิจการในระยะก่อตั้งแต่ไม่จำเป็นต่อองค์การใหญ่ ฉะนั้น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจทางสังคมสูงมุ่งที่จะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่า สรุปว่า ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนค์จะช่วยเป็นแนวทางในการบริหารจัดการของผู้บริหารเพื่อให้เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดการสมาชิกองค์การแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น พนักงานที่มีความต้องการด้านผลสัมฤทธิ์สูง ชอบการแสดงออก ความท้าทาย ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการจัดการบุคลากรด้วยการให้เขามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหน่วยงาน ให้สิทธิ์เขาใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้ผลย้อนกลับเกี่ยวกับงานที่เขาทำและส่งเสริมให้กำลังใจให้เขามีความก้าวหน้าด้านอาชีพ

เฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1967 : 72 - 74) ได้กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการที่เรียกว่า ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's Motivator - Hygiene Theory) โดยมุ่งเน้นศึกษาในประเด็นต่าง ๆ 3 ประเด็น ดังนี้

1. เราจะสามารถอธิบายทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่องานของเขานั้นได้อย่างไร
2. อะไรก่อให้เกิดทัศนคตินั้น ๆ
3. ผลลัพธ์ของทัศนคติเหล่านั้น คืออะไร

นอกจากนี้ เฮิร์ซเบอร์ก ยังได้ศึกษาเพิ่มเติมจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์โดยเน้นถึงความเข้าใจปัจจัยที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่เป็นสาเหตุทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางหนึ่ง ๆ โดยเฮิร์ซเบอร์กและคณะได้ทำการศึกษาว่าเกี่ยวกับทัศนคติในการทำงาน ซึ่งได้

ทำการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี จำนวน 203 คนในเมืองพิทซ์เบิร์ก มลรัฐเพนซิลเวเนียว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน ซึ่งพบว่า ความต้องการความสุขจากการทำงาน นั่นคือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน เฮิร์ชเบิร์กได้อธิบายว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจงานนั้นแยกออกจากกันและไม่เหมือนกัน เป็นปัจจัยสองกลุ่มซึ่งปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ ปัจจัยค่าเงินและปัจจัยจิตใจ สองความคิดนี้เป็นที่มาของชื่อทฤษฎี นั่นคือ ทฤษฎีสองปัจจัย หรือทฤษฎีปัจจัยจิตใจและปัจจัยค่าเงิน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยค่าเงิน เป็นปัจจัยภายนอก เช่น นโยบาย การบริหารจัดการ สภาพการทำงาน รายได้ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ป้องกันไม่ให้นุกลากรเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน (Dissatisfaction) ซึ่งบุคลากรใช้ปัจจัยเหล่านี้ที่เป็นข้ออ้างเมื่อเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการทำงาน หรือเมื่อบุคลากรไม่ได้รับปัจจัยเหล่านี้แล้วจะเกิดความไม่พอใจ ไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ได้แก่

1.1 นโยบายและการบริหารของบริษัท หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน การมีส่วนร่วมในนโยบาย การมอบหมายงานและหน้าที่ การติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการประสานงานและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการแนะนำช่วยเหลือ ตรวจสอบการปฏิบัติงาน

1.2 การสอนควบคุมดูแล หมายถึง การให้คำแนะนำ สามารถวิเคราะห์ความสามารถของผู้ทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ใด รวมถึงความสามารถของฝ่ายบริหารในการจัดการและดำเนินกิจการต่าง ๆ ภายในหน่วยงานอย่างยุติธรรม

1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้า หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกัน

1.4 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น สถานที่ทำงาน เป็นสัดส่วน สภาพเหมาะสม ทั้งแสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงานและจำนวนงานสภาพที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ

1.5 เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้างเงินเดือน

1.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน ที่แสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกัน

1.7 มีชีวิตส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกต่องานและความรู้สึกของบุคคลนอกเวลาทำงาน

1.8 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้เข้าใจกัน

1.9 ตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม

1.10 ความมั่นคง หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน ความยั่งยืนในอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

2. ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (Intrinsic) เช่น ความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคน ที่ทำให้ความพึงพอใจซึ่งส่งผลทำให้พนักงานหรือสมาชิกองค์กรมีความพยายามที่จะปฏิบัติงาน อย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ จัดว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงาน โดยตรง การขาดปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่การมีปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ ซึ่งเห็นได้ว่าปัจจัยต่าง ๆ ในกลุ่มปัจจัยจูงใจนี้เกี่ยวข้องกับงานนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงาน การชอบการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน การเป็นที่ยอมรับจากการทำงาน และการก้าวไปสู่พัฒนาการและความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งปัจจัยจูงใจนี้มี 6 ปัจจัย ดังนี้

2.1 ความสัมฤทธิ์ผล หมายถึง ความสำเร็จของงานเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทุ่มเทกายใจ การทำงานจนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ เชื่อมั่นในตัวเอง และมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานของตนเองต่อไป

2.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นไม่ว่าจะเป็น ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว ทั้งในรูปแบบของการเขียนการชมเชย ด้วยคำพูด

2.3 ลักษณะงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่องาน งานมีความน่าสนใจ ทำท่าย ความสามารถ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตื่นตัว มีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ และมีความผูกพันกับงาน

2.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ ที่สำคัญ มีความรับผิดชอบงานที่มีความท้าทายความสามารถ มีอำนาจอย่างเพียงพอในการ ปฏิบัติงานที่ได้รับการมอบหมาย

2.5 ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้รับโอกาส ได้รับการพัฒนาไปในทิศทาง ที่ตนเองต้องการ มีความก้าวหน้าไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มีโอกาส ได้พัฒนาทักษะเพื่อพัฒนาตนเองและความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.6 โอกาสก้าวหน้า หมายถึง บุคคลมีโอกาสดำเนินการแต่งตั้ง โยกย้าย หรือได้รับการอบรมเพิ่มทักษะวิชาชีพ

นอกจากนี้ เฮิร์ชเบอร์เกอร์ยังให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากจะให้ความสำคัญกับปัจจัย
 ค่าจูน คือ ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับ
 สมาชิกขององค์กร ไม่ได้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มที่
 ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยจูงใจเพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและในขณะเดียวกันก็พยายาม
 รักษาปัจจัยค่าจูนให้อยู่ในระดับน่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจ
 ในการทำงาน การนำทฤษฎีนี้ไปประยุกต์ใช้จึงต้องพิจารณาทั้ง 2 ปัจจัยควบคู่กันไปด้วย เนื่องจาก
 ทักษะของบุคลากรขององค์กรส่งผลต่าง ๆ ต่อองค์กร ดังนี้

1. การปฏิบัติงาน คุณภาพการทำงาน
 2. การลาออกจากงาน
 3. สุขภาพทางจิตใจและร่างกาย เช่น ความเครียด การเพิ่มหรือลดน้ำหนัก
- พฤติกรรมที่อันตราย เช่น การสูบบุหรี่ การดื่มสุรา เป็นต้น
4. ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งได้รับผลกระทบอย่างมาก เช่น ไม่สามารถปรับตัว
 เข้ากับผู้อื่นในสังคมได้
 5. ทักษะที่ต้องงานส่งผลให้ทัศนคติที่มีต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อเพื่อนร่วมงาน
 ต่อหน่วยงานเปลี่ยนแปลงไปด้วย

จากการศึกษาและประยุกต์ใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์เกอร์นั้น เมื่อนำมาใช้ร่วมกัน
 จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ ดังนี้

1. ปัจจัยค่าจูนสูงและปัจจัยจูงใจสูงเป็นสภาพการทำงานในอุดมคติ คือ บุคลากร
 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง ก่อนข้างพอใจกับงาน
2. ปัจจัยค่าจูนสูงและปัจจัยจูงใจต่ำ คือ บุคลากรพอใจกับงานแต่ไม่มีแรงจูงใจ
 ในการปฏิบัติงานมากนัก มองว่างานเป็นที่มาของรายได้เท่านั้น
3. ปัจจัยค่าจูนต่ำและปัจจัยจูงใจสูง บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก
 แต่มีความไม่พอใจเกี่ยวกับเรื่องงานมากเช่นกัน หมายความว่า งานมีความน่าตื่นเต้นและท้าทาย
 แต่เงินเดือนและผลตอบแทนไม่เพียงพอ ไม่น่าพอใจ
4. ปัจจัยค่าจูนต่ำและปัจจัยจูงใจต่ำ เป็นสภาพการทำงานที่แย่ที่สุด เนื่องจาก
 บุคลากรไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีใครพอใจในงาน

ทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์เกอร์ ช่วยให้ผู้บริหารตระหนักว่า “เงิน” มิใช่ปัจจัยจูงใจเพียงสิ่งเดียว
 และช่วยให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการออกแบบงาน ให้งานมีความท้าทายและน่าพอใจต่อ
 ผู้ปฏิบัติงาน เมื่อสภาพการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรดำเนิน
 ไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพด้วย นอกจากนี้ เฮิร์ชเบอร์เกอร์ยังได้สรุปประเด็นสำคัญไว้ ดังนี้

1. สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้นุคลากรมีความสุขที่ทำงาน มิใช่สิ่งที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่ทำให้พวกเขาไม่มีความสุขเท่านั้น ทั้ง 2 ประเด็นมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารไม่สามารถทำให้นุคลากรมีความสุขได้โดยการกำจัดปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

2. สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้นุคลากรเกิดความไม่พอใจเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ส่วนสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้นุคลากรเกิดความพอใจเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน

3. ในขณะที่บุคลากรมีงานที่น่าพอใจ จะมีความอดทนสูงกว่าต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจ แต่ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจอาจมีความรุนแรงมากจนทำให้นุคลากรไม่สามารถทนทำงานได้อีกต่อไป

4. ผู้บริหารควรพยายามกำจัดประเด็นหรือสาเหตุของความไม่พอใจของบุคลากรในองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็พยายามเพิ่มปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจมากขึ้น

มาสโลว์ (Maslow, 1970 : 35-36) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการที่เรียกว่า ทฤษฎีความต้องการตามลำดับชั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง โดยมาสโลว์ได้พัฒนาทฤษฎีนี้จากการสังเกตและจากประสบการณ์ ในฐานะนักจิตวิทยาและที่ปรึกษา ทำให้ได้ชื่อว่าเป็นผู้บุกเบิกด้านจิตวิทยาในแนวคิดมนุษยนิยม (Humanistic Psychology) โดยทฤษฎีของมาสโลว์มีสาระสำคัญ คือ การเน้นย้ำในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ โดยมีพื้นฐานทฤษฎีจากแนวคิดหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการอย่างไม่มีที่สิ้นสุด มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาและมากขึ้นเรื่อย ๆ สิ่งซึ่งมนุษย์แต่ละคนต้องการขึ้นอยู่กับสิ่งที่มีอยู่แล้วหรือได้รับมา เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการด้านอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้นแทนที่ความต้องการเดิม โดยกระบวนการความต้องการนี้จะดำเนินต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมอีกต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะยังคงเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมต่อไป จนกว่าความต้องการนั้น ๆ จะได้รับการตอบสนอง

3. ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดได้เป็นลำดับชั้น เมื่อความต้องการในลำดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในลำดับสูงขึ้นไปก็จะเกิดขึ้น และมนุษย์ก็จะแสวงหาสิ่งที่จะตอบสนองต่อความต้องการนั้นต่อไป

ทฤษฎีของมาสโลว์ได้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายและนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ด้วยการจูงใจคน ซึ่งมาสโลว์ได้แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 5 ลำดับ โดยเรียงลำดับจากต่ำไปสูงสุด ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพื่อให้มนุษย์ดำรงอยู่ได้ ความต้องการทางด้านร่างกายนี้มีมากมาย เช่น ความต้องการอาหาร ความต้องการทางเพศ ความต้องการพักผ่อน ความเป็นแม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับร่างกายซึ่งบางอย่างก็แสดงให้เห็นปรากฏชัดเจนไม่ได้ แต่ความต้องการนี้มีอิทธิพลต่ออินทรีย์โดยรวมที่เราได้เรียนรู้ เรื่อง ความต้องการทางด้านร่างกายจะทำให้เรารู้ถึงสิ่งที่จะทำให้ร่างกายเฉื่อยชาลง รู้ถึงวิธีการกระตุ้น การเร้าใจ และการจูงใจให้คนแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ความต้องการทางด้านร่างกายนี้มีพลังเหนือความต้องการอื่น ๆ การตอบสนองและการถอดถอนความต้องการนี้จะมีผลเท่า ๆ กัน ความต้องการนี้จะยุติเมื่อได้รับการตอบสนองซึ่งจะทำให้คนพอใจและเมื่อใดขาดอีกก็จะต้องการอีกหมุนเวียนไปเรื่อย ๆ คนที่หิวจะพยายามหาอาหารเพื่อให้ร่างกายสบายขึ้น ดังนั้น การจูงใจคนจึงต้องคำนึงถึงความต้องการทางด้านร่างกายเป็นหลัก

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety & Security Needs) คือ เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอแล้ว บุคคลมีความพอใจในระดับหนึ่งแล้ว ความต้องการชุดใหม่ก็จะปรากฏออกมาอีก นั่นคือ ความต้องการความปลอดภัยทางกายและทางใจ ต้องการระเบียบ ต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจต้องการความมั่นคง การได้รับการปกป้องคุ้มครอง ปราศจากความกลัว ความกังวล และความสับสนมีคมน คนต้องการที่จะทำงานในที่ที่มีความมั่นคงมีการคุ้มครองที่ดีกว่า ต้องการเก็บเงินในที่ปลอดภัย รวมทั้ง การประกันชีวิตและทรัพย์สินเป็นความต้องการซึ่งเกิน ไปจากความต้องการทางกาย ความต้องการนี้จะปรากฏได้ชัดเจนแรงกว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เป็นอันตรายหรือสถานการณ์ที่ผิดปกติต่าง ๆ เช่น สภาพการunamiทั้งการเมืองและสังคม สภาพที่กฎหมายและกฎระเบียบถูกคุกคาม เมื่อคนประสบอุบัติเหตุ เป็นโรคร้ายแรง การสูญเสียอำนาจ ซึ่งสภาพการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการความมั่นคงปลอดภัย แสวงหาผู้คุ้มครองดูแล ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่สังคมจะต้องมีความมั่นคงปลอดภัย มีกฎหมาย มีระเบียบกฎเกณฑ์ มีอำนาจทางสังคม จัดความอุ่นใจ สบาย และสนับสนุนให้มีความจงรักภักดีต่อชาติบ้านเมืองจึงจะช่วยจูงใจคนให้อยู่ในสังคมด้วยความสุข และสามารถใช้ศักยภาพตนเองได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ความต้องการความมั่นคงยังรวมถึงความมั่นคงในการทำงานด้วย หมายถึง ความมั่นคงใจที่รู้ว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่ ความมั่นคงในความรู้สึกที่ทำงานของตนมีคุณค่า มีความจำเป็นและเป็นที่ต้องการขององค์กร

3. ความต้องการการยอมรับ (Belongingness & Love Needs) คือ เมื่อบุคคลได้รับความพอใจในความต้องการทางร่างกายและมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยแล้ว ความต้องการความรัก ความพึงพอใจ การยอมรับจากผู้อื่นก็จะปรากฏขึ้นอีก ซึ่งหมายถึง การให้และการได้รับความรัก

ความพอใจ บุคคลจะมีความรู้สึกที่รุนแรงต่อการขาดเพื่อนหรือครอบครัวหรือคนรัก บุคคลต้องการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ รวมถึงสมาชิกในครอบครัวด้วย บุคคลจะโหยหาความรักและจะทำทุกอย่างเพื่อให้ความต้องการความรักของตนเองได้รับการตอบสนอง ต้องการการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Hunger for Belongingness) ต้องการการสัมผัส (Hunger for Contact) ต้องการความใกล้ชิด (Hunger for Intimacy) ต้องการหลีกเลี่ยงความเหงา (Loveliness) ความเปล่าเปลี่ยว (Aloneness) และการแปลกแยก (Alienation) สิ่งที่สำคัญในเรื่องของความต้องการความรักนี้ ไม่ใช่เรื่องเดียวกับความต้องการทางเพศ ความต้องการทางเพศ เป็นเพียงความต้องการทางร่างกายและถึงแม้ว่าความรัก ความพึงพอใจจะรวมอยู่ในพฤติกรรมทางเพศก็ตาม แต่ไม่ใช่เป็นความรู้สึกต่อเพศตรงข้ามเพียงอย่างเดียวแต่เป็นเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับความรัก ความพึงพอใจที่มีต่อคนรอบข้าง ทั้งการให้และการได้รับความรัก ความพึงพอใจซึ่งกันและกัน

4. ความต้องการการนับถือตน (Esteem Needs) คือ ปกตินคนจะประเมินตนเองไว้สูงเพื่อสร้างการยอมรับนับถือตนเอง (Self Respect) หรือความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Esteem) และการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (For the Esteem of Others) ความต้องการการนับถือตนนี้แยกได้เป็น 2 ประการ ดังนี้

4.1 เป็นความปรารถนาเพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง ความสำเร็จ ความพอเพียง ความเป็นเลิศ ความสามารถในการเผชิญกับโลก ความต้องการความอิสระ และความสามารถในการพึ่งพาตนเอง

4.2 เป็นความปรารถนาเพื่อชื่อเสียง เกียรติยศ และศักดิ์ศรี ในที่นี้หมายถึง การยอมรับและความเชื่อถือจากผู้อื่น ความปรารถนาด้านฐานะ ความเจริญรุ่งเรือง ความเป็นผู้นำ การเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น การได้รับการเอาใจใส่ การได้รับความสำคัญ การให้เกียรติ

เมื่อบุคคลได้รับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะก่อให้เกิดความมั่นใจในตนเอง เกิดความเข้มแข็ง เกิดคุณค่า เกิดการสร้างประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม แต่ในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความรู้สึกด้อยค่าซึ่งกันเป็นความรู้สึกที่ทำให้เกิดการขาดกำลังใจและท้อแท้ใจได้ สิ่งที่ทำจำเป็นต่อบุคคลที่มีความมั่นคงกว่า คือ การตระหนักถึงความต้องการการนับถือตนเองและการได้รับความเคารพนับถือจากผู้อื่นมีความสำคัญมากกว่าชื่อเสียงภายนอกซึ่งเป็นสิ่งฉาบฉวย

5. ความต้องการการค้นพบสัจจะแห่งตน (Needs for Self Actualization) คือ การแสวงหาความเป็นมนุษย์ที่แท้จริง ต้องการไฝ่หา และพัฒนาการกระทำที่เหมาะสมกับตนให้ยิ่ง ๆ ขึ้นไป ถ้าบุคคลสามารถพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดของตนเองตามศักยภาพที่มีอยู่อย่างแท้จริง นั่นคือ ความสงบสุขแห่งตน สิ่งที่เขาสามารถเป็นได้เขาต้องเป็นและเป็นจริง ๆ ตามธรรมชาติ ต้องการเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง บุคคลประเภทนี้ มาสโลว์ถือว่าเป็นคนที่สมบูรณ์ที่สุด

สำหรับความต้องการนี้มีรูปแบบที่แตกต่างกันไปในแต่ละคน คนหนึ่งอาจมีความปรารถนาที่จะเป็นพ่อแม่ที่ดีเลิศ คนอื่นอาจต้องการแสดงออกทางด้านกีฬา เป็นต้น แต่ละคนจะมีความแตกต่างกันอย่างมากมาย สิ่งสำคัญก็คือ ความต้องการในระดับนี้จะปรากฏเมื่อบุคคลนั้น ๆ ได้รับความพึงพอใจจากความต้องการทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย ความรักความพึงพอใจ การยอมรับและความนับถือตนเองครบถ้วนแล้ว ซึ่งมาสโลว์ได้สังเกตและรวบรวมลักษณะของบุคคลตามหลักการค้นพบนี้จะแห่งตน ดังนี้

1. บุคคลจะสามารถสังเกตเห็นความคิดปกติของมนุษย์ และพิจารณามนุษย์ได้อย่างถูกต้อง เขาจึงสามารถอยู่กับความเป็นจริงตามธรรมชาติได้มากกว่าบุคคลทั่วไป และทนต่อความไม่แน่นอนและคลุมเครือได้
2. มีการยอมรับตนเองและบุคคลอื่น บุคคลจะยอมรับในตนเองถึงความรู้สึกผิด ละอาย หรือวิตกกังวลบ้างเล็กน้อย
3. มีความเป็นธรรมชาติ บุคคลจะไม่ยึดติดอยู่กับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งของสังคม แต่ก็ไม่คัดค้านด้านขนบธรรมเนียมประเพณี และไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน
4. มุ่งที่ปัญหาเป็นศูนย์กลาง บุคคลจะไม่ยึดตนเองเป็นหลักหรือศูนย์กลางในการทำงาน แต่จะพิจารณาปัญหาจากสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเขาและปัญหาที่สำคัญของเขา คือ การอุทิศตนให้กับเป้าหมายของชีวิต
5. มีความคิดสร้างสรรค์ มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวหรือเกิดขึ้นภายหลัง
6. มีความสันโดษหรือความต้องการเป็นส่วนตัว บุคคลจะไม่รังเกียจความสันโดษ แต่กลับแสวงหามันและเขาสามารถแสดงให้รู้ได้อย่างชัดเจนและแสดงออกในความชอบสันโดษของเขา
7. การควบคุมตนเองหรือการมีอิสระจากขนบธรรมเนียมประเพณีและสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว บุคคลจะมีสัมพันธภาพอย่างเป็นอิสระต่อสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว
8. มีความสดชื่นตลอดเวลา บุคคลจะมีความยินดีในประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมาและสิ่งต่าง ๆ ที่ได้ประสบพบเห็น ได้ฟัง และได้กระทำในทุก ๆ ขณะ
9. มีประสบการณ์หรือความรู้สึกอันลึกซึ้ง บุคคลจะมีความสามารถเปิดรับประสบการณ์ต่าง ๆ ได้ โดยไม่มีขอบเขตจำกัดความรู้สึกที่เต็มไปด้วยพลังอำนาจ ไม่เรียกร้องความช่วยเหลือจากผู้อื่น มีความรู้สึกที่เต็มไปด้วยความปิติยินดี
10. มีความสัมพันธ์อันดีในระหว่างหมู่พวก บุคคลจะแสดงออกถึงความรู้สึกที่ลึกซึ้งในแง่ของสัมพันธภาพเพียงเล็กน้อยหรือแม้แต่ความเกลียดชัง ความไม่พอใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เขาก็จะสามารถเก็บความรู้สึกไว้ได้

11. มีความสามารถในการแยกแยะว่าอะไรเป็นเป้าหมาย อะไรเป็นเครื่องมือ หรือวิธีการที่นำไปสู่เป้าหมาย มีความพึงพอใจและมีความสุขในการที่กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จในชีวิตซึ่งเป็นเรื่องยากถ้าไม่ใช้ความอดทนก็จะไม่สามารถทำได้อย่างพึงพอใจ

12. มีอารมณ์ขัน มักจะเป็นผู้มีปรัชญาชีวิต ทำให้ไม่มีผู้ใดเกลียดชัง

13. เป็นผู้ไม่ต่อต้านและสามารถปรับคนให้เข้ากับประเพณีวัฒนธรรม สามารถที่จะดำเนินตามประเพณีวัฒนธรรม แต่ไม่ยึดติดกฎเกณฑ์เหล่านั้น สามารถเป็นค้ำของ ตัวเอง จัดการกับตนเองได้

14. เป็นผู้มีจริยธรรม ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างถูกกับผิดในการใช้ชีวิตอย่างแท้จริง มีการกำหนดมาตรฐานของความพึงชอบในการทำถูกหรือผิด กระทำความดีหรือ กระทำความชั่วโดยไม่ยึดถือประเพณีวัฒนธรรมของคนใดคนหนึ่ง

15. ไม่คั่งใจเรื่องในอดีตที่ยังไม่สมบูรณ์ เจะมองข้ามความล้มเหลว มีวุฒิภาวะ ไม่ยึดติดกับเรื่องราวเก่า ๆ มีความเป็นอิสระ ไม่คิดถึงเรื่องไร้สาระ มีความภาคภูมิใจ พึงพอใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยไม่ว่าจะเป็นครอบครัว เพื่อน เด็ก เป็นต้น ด้วยอารมณ์ที่ไม่จุนเจือ

16. ความเป็นผู้มีคุณค่า ความมีคุณค่านั้นเกิดขึ้น โดยการยอมรับในธรรมชาติ ซึ่งการยอมรับนี้มีผลอย่างมากในการให้คุณค่า สามารถที่จะรู้ถึงเหตุผลหรือที่มาของการยอมรับ การเห็นคุณค่าว่าอะไรเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย อะไรที่พอใจหรือไม่พอใจ อะไรควรเสนอหรือ คัดค้าน ซึ่งสามารถเข้าใจที่มาของการยอมรับในสิ่งที่อยู่ได้อย่างง่ายดายด้วยกระแสของ ความเคลื่อนไหวภายในที่ประกอบด้วยสัมพันธ์ภาพอันแท้จริง ความรู้สึกเป็นมิตรบนพื้นฐานของ ความรักความพอใจ และด้วยความเป็นผู้มีนิสัยที่จะกระทำให้บรรลุเป้าหมาย

17. มีความสัมพันธ์สนิทแนบแน่นเสมือนหนึ่งเป็นครอบครัวเดียวกัน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความเห็นอกเห็นใจ และมีความรักในการอยู่ร่วมกันของ มนุษย์ชาติ มีความเมตตาปรานี แม้กระทั่งคนปัญญาอ่อน คนพิการก็จะไม่เห็นว่าเขาคือค่าเป็น คนแปลกหน้า มีความจริงใจและพอใจจะช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน

18. สามารถจัดความแตกแยกได้ เขาเป็นผู้มีสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ (Healthy People) สามารถมองเห็นความแตกต่างของสองสิ่งได้ คือ สิ่งที่เป็นไปในทางทิศเดียวกันกับสิ่งที่ ตรงข้ามกันหรือสิ่งที่แตกแยกกัน เช่น ความเห็นแก่ตัว - ไม่เห็นแก่ตัว , ความเมตตา - ปราศจากเมตตา, ตนเอง - สังคม , ความเครียด - ความขบขัน , ความรัก - ความปรารถนา , เป็นต้น

มาสโลว์ได้แสดงความคิดเห็นว่า ลำดับขั้นความต้องการทั้ง 5 ชั้นของมนุษย์นั้น มิใช่ สิ่งตายตัวเสมอไป ในบางกรณีอาจมีข้อยกเว้น หรือมีลำดับของความต้องการที่แตกต่างกันออกไป

เช่น บางคนให้ความสำคัญกับความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือมากกว่าความต้องการความรัก โดยมาสโลว์เห็นว่าบางคนอาจต้องการความรักแต่แสดงออกมาในลักษณะของความไม่ใส่ใจ ไม่สนใจและไม่ต้องการ บางคนขาดเป้าหมายของชีวิตทำให้บุคคลนั้นไม่มีความกระตือรือร้น หรือไม่มีความต้องการสิ่งใด ๆ ในชีวิต มองชีวิตของตนเองไม่มีคุณค่า เช่น คนว่างงานอาจมีความพอใจแค่การมีอาหารเท่านั้น

แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972 : 507-512) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการที่เรียกว่า ทฤษฎีความต้องการ ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory) ซึ่งสนับสนุนทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow) และปรับเปลี่ยนทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ให้เข้าใจง่ายขึ้น ให้เหลือความต้องการเพียง 3 ระดับ โดยแอลเดอร์เฟอร์ได้ทำการวิจัยที่เรียกว่า "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs" ในปี ค.ศ. 1969 เพื่อทดสอบความต้องการของมนุษย์และได้เสนอผลงาน ซึ่งรูปแบบความต้องการนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีความต้องการ ERG และได้จำแนกความต้องการออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการการดำรงชีวิต (Existence Needs - E) คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อดำรงชีวิตและการอยู่รอด เป็นความต้องการด้านร่างกายและวัตถุ ทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดี สุขสบายความปลอดภัย ซึ่งความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ข้อนี้ได้รวมเอาความต้องการข้อที่ 1 คือ ความต้องการทางร่างกาย และข้อที่ 2 คือ ความต้องการความปลอดภัยมั่นคงของมาสโลว์ (Maslow) ไว้ด้วยกัน

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs - R) คือ ความต้องการที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับรอบ ๆ บุคคลในสังคม ความต้องการนี้ตรงกับข้อที่ 3 ของมาสโลว์ ซึ่งเรียกว่าความต้องการทางสังคม ซึ่งแอลเดอร์เฟอร์ได้ให้ความสำคัญความต้องการข้อนี้มาก เพราะถือว่า มนุษย์จะอยู่ได้มิใช่ความต้องการพื้นฐานเท่านั้นแต่การรวมตัวอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่มหรือหมู่พวกนั้นมีความจำเป็น เช่น ความสัมพันธ์กับสมาชิกในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs - G) คือ ความต้องการเพื่อความเจริญก้าวหน้าเป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล บุคคลได้มีความคิดสร้างสรรค์สำหรับตนเอง และสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้ก้าวหน้าต่อไป เป็นความต้องการที่แอลเดอร์เฟอร์ได้รวมเอาความต้องการของมาสโลว์ข้อที่ 4 และข้อที่ 5 เข้าด้วยกัน ความต้องการขั้นนี้จะบ่งบอกถึงความสูงสุดของชีวิตมนุษย์

แม้ว่าแอลเคอร์เฟอร์จะเห็นด้วยกับหลักการความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ในหลายประเด็น แต่ทฤษฎีของแอลเคอร์เฟอร์ก็มีข้อขัดแย้งที่แตกต่างกันไปจากความคิดของ มาสโลว์อยู่ 2 ประการหลัก ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีของมาสโลว์ได้เน้นว่าความต้องการของบุคคลจะก้าวจากขั้นที่หนึ่งไปสู่ ขั้นที่สองหรือขั้นที่สามหรือขั้นที่สี่เรื่อย ๆ ไปจนถึงขั้นที่ห้าเพื่อสร้างความพึงพอใจที่ตอบสนอง ความต้องการเหล่านั้น เป็นการตอบสนองขั้นที่ต่ำกว่าไปสู่ขั้นที่สูงกว่า แต่ความต้องการของ มนุษย์ตามหลักทฤษฎีของแอลเคอร์เฟอร์ไม่เป็นเช่นนั้น แอลเคอร์เฟอร์เชื่อว่าในขณะที่คนอยู่ใน กระบวนการตามความต้องการของมนุษย์นั้น หากความต้องการของบุคคลยังไม่ได้รับการ ตอบสนองต้องการในระดับที่ต่ำกว่าจะมีเพิ่มมากขึ้น เป็นความต้องการถอยหลัง

2. ความต่างกันอีกประการหนึ่งที่สำคัญ คือ ทฤษฎีของมาสโลว์เสนอว่า คนบรรลุ ความต้องการขั้นหนึ่งแล้วจะก้าวไปสู่อีกความต้องการขั้นหนึ่งเป็นไปทีละขั้น แต่แอลเคอร์เฟอร์ กล่าวไว้ว่า เช่น คนมีความต้องการทางร่างกายเพื่อความอยู่รอดและในขณะที่เดียวกันนั้น คนก็ต้องการ เพื่อนฝูงและการยอมรับนับถือด้วย เป็นต้น

จากทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ ดังนี้

1. เป็นการให้ความสนใจต่อความต้องการต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ ที่พยายามจะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการของตนเอง

2. ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow) ถือว่า ความต้องการ ที่มนุษย์มีอยู่เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่จะพยายามและพฤติกรรมออกมา ความต้องการของ บุคคลนั้นมีอยู่ตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุดเมื่อได้รับการตอบสนองขั้นต่ำแล้วบุคคลจะเกิดความต้องการ ในระดับที่สูงขึ้นไป

3. ตามแนวความคิดทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งให้เห็นถึงการนำเอาปัจจัย ต่าง ๆ มาเป็นสิ่งที่จูงใจให้แสดงพฤติกรรมออกมา ปัจจัยเหล่านั้นเกี่ยวกับข้องกับการทำงานมี 2 ลักษณะ คือ ลักษณะของงานที่ทำและลักษณะสภาพแวดล้อมของงานที่ทำ

4. บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เกิดขึ้น อย่างฉับพลันและจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ดีกว่าได้รับสิ่งตอบแทนที่ล่าช้า

5. บุคคลมีระดับความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล แต่ในภาพรวมนั้นแมคคลีแลนด์ (McClelland) ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานใน ระดับต้นมีความต้องการความสำเร็จในการงาน เพื่อผลการปฏิบัติงานนั้นจะนำไปสู่การได้รับ สิ่งตอบแทนบางอย่าง ขณะที่ผู้บริหารซึ่งเป็นระดับสูงจะมีความต้องการอำนาจและมีบริวารมากกว่า ความสำเร็จ

6. แนวคิด ทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในบุคคล ให้ความสำคัญในการสนองความต้องการทั้งในส่วนของบุคคลและองค์การพร้อม ๆ กัน

ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นกระบวนการ

ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นกระบวนการเป็นทฤษฎีที่เน้น “ทำอะไร” (How) ในการจูงใจบุคคลด้วย “เป้าหมายอะไร” (Goal) มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจเน้นกระบวนการไว้แตกต่างกัน ดังนี้

วรูม (Vroom, 1964 : 17) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นกระบวนการที่เรียกว่า ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีที่เป็นรูปแบบของการรับรู้จากการประมวลผลความคิดของการจูงใจ ยึดกระบวนการคิดจากจิตสำนึกของคนด้วยการประเมินสถานการณ์ ทฤษฎีนี้จึงกลายเป็นทฤษฎีการตัดสินใจด้วย ซึ่งได้อธิบายว่าคนจะตัดสินใจว่าจะทำอะไรด้วยการประเมินผลลัพธ์ที่ออกมาและความน่าจะเป็นไปได้กับตัวของเขา กล่าวคือ เป็นทฤษฎีที่อธิบายพฤติกรรมของเป้าหมายของบุคคล การเลือกและความคาดหวังเกี่ยวกับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าบุคคลจะต้องรู้ว่าตัวเองต้องการได้รับสิ่งใดจากการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีความคาดหวังนี้พัฒนาจากแนวความคิดและผลการวิจัยของนักปราชญ์ นักวิชาการนักเศรษฐศาสตร์ นักจิตวิทยา และผู้บริหารต่าง ๆ เช่น การศึกษาของ เลวิน (Lewin) และ โทลแมน (Tolman) ที่ทุ่มเทการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีความคาดหวัง โดยวิเคราะห์จากธรรมชาติของผู้กระทำและความเป็นไปได้ บันทึกว่า “พฤติกรรมนั้นจะถูกตัดสินใจโดยผู้กระทำมากกว่าผู้ถูกกระทำ” ซึ่งดูเหมือนว่า เลวิน จะเป็นนักจิตวิทยาคนแรกของทฤษฎีนี้ที่เอาหลักวิชาในการจูงใจตามทฤษฎีนี้ไปใช้ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ 3 ประการหลัก ดังนี้

1. กระบวนการตัดสินใจของคนว่าควรสร้างเสริมอะไรบ้าง จึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. ทฤษฎีความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ผล
3. ทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม มีแนวคิดสำคัญ 3 ประการ คือ ความชอบหรือคุณค่าการกระทำกับผลลัพธ์ และความคาดหวัง ซึ่งแนวคิด 3 ประการนี้ เป็นที่มาของทฤษฎีวี (VIE) ของวรูม (Vroom) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความชอบหรือคุณค่า (Valence : V) หมายถึง ระดับความชอบของบุคคลในผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่บุคคลนั้นจะได้รับ หรือหมายถึง ความเข้าใจหรือการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับคุณค่าของผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับตามภาวะที่เป็นจริง ดังนั้น การรับรู้คุณค่าหรือ

ความชอบนั้นเกิดจากการพิจารณาผลตอบแทนของแต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกันออกไป ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความชอบหรือคุณค่านี้ ได้แก่ ทศนคติ ค่านิยม สิ่งจูงใจ และอรรถประโยชน์ที่คาดหวัง ความชอบหรือคุณค่านี้จะมีค่าเป็นบวกเมื่อบุคคลต้องการสิ่งนั้น และจะมีค่าเป็นศูนย์เมื่อบุคคลไม่รู้สึกรอคอยผลลัพธ์ที่จะได้ และมีค่าติดลบเมื่อบุคคลนั้นไม่ต้องการสิ่งตอบแทนนั้นเลย

2. การกระทำกับผลลัพธ์ (Instrumentality : I) หมายถึง ความเชื่อหรือความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ หรือโอกาสที่ผลของการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ในระดับแรก (First - Level Outcome) จะทำให้ได้รับผลสำเร็จ หรือผลตอบแทนของงานในระดับสองต่อไป (Second - Level Outcome) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ

3. ความคาดหวัง (Expectancy : E) หมายถึง ความเชื่อหรือความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่การกระทำหรือความพยายามในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะส่งผลต่อระดับความสำเร็จของงาน (First - Level Outcome)

วรูมเสนอว่า การปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์ และความชอบหรือคุณค่าจะทำให้เกิดแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดการกระทำ ทฤษฎีของวรูมเป็นทฤษฎีที่มีได้เข้าใจง่ายเหมือนกลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา เนื่องจาก วรูมเห็นว่ามนุษย์ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ ความคาดหวัง การกระทำหรือผลลัพธ์ และคุณค่า ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 นี้รวมกันเป็นมนุษย์ แนวคิดนี้จะช่วยให้นักบริหารวิเคราะห์การสร้างแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นรายบุคคล โดยมองเห็นตัวแปรที่เกี่ยวข้อง แต่หากพิจารณาในทางปฏิบัติ แนวคิดนี้ไม่ได้ถูกนำมาใช้มากนัก ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับแรงจูงใจ เพราะปกติบุคคลจะไม่ทำรายการผลลัพธ์ที่คาดหวังสำหรับพฤติกรรม ที่คิดว่าจะทำ ไม่ประเมินความคาดหวัง โดยปกติบุคคลจะพิจารณาผลลัพธ์ คิดว่าจะเป็นผลจากการกระทำซึ่งน้ำหนักและประเมินทางเลือกต่าง ๆ และนำการประมาณค่าในสิ่งเหล่านั้นมาใช้ประกอบการตัดสินใจของตนเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีของวรูมนี้ก็ทำให้แง่มุมในการคิดเกี่ยวกับการจูงใจและชี้ให้เห็นว่าแง่มุมต่าง ๆ นั้นสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งช่วยทำให้เห็นความสลับซับซ้อนและช่วยในการวิเคราะห์และบ่งชี้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในเรื่องการจูงใจได้กว้างขวางขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยทำให้เข้าใจสัมพันธ์ภาพระหว่างเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กรได้

แม้ทฤษฎีของวรูมได้ให้เทคนิคและข้อสรุปโดยตรงแก่นักปฏิบัติ แต่ทฤษฎีนี้สามารถนำมาปรับใช้ได้ ซึ่งการปรับใช้ทฤษฎีความคาดหวังของวรูมจะเกี่ยวข้องกับแนวความคิดสัญชาตญาณ (Cognitive Concepts) และทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement Theory) โดยการปรับใช้ทฤษฎีความคาดหวังในลักษณะรูปธรรม ดังนี้

1. ค้นหาว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการผลลัพธ์แบบใด หากนักบริหารไม่สามารถล่วงรู้ถึงความคิดความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ก็เป็นการยากที่จะจูงใจหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของเขาได้

2. กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นที่ยอมรับ ซึ่งสามารถกำหนดรายละเอียดของการปฏิบัติงานที่ดีได้เท่าไร การปฏิบัติงานที่ดีที่ปรารถนาก็ดูเหมือนจะเกิดขึ้นได้มากเท่านั้น ดังนั้น หากมิได้มีการกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับงานให้ชัดเจนก็ยังคงเหมือนจะเป็นการยากที่จะบรรลุมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยเฉพาะได้

3. ต้องมั่นใจว่าระดับการปฏิบัติงานที่ปรารถนานั้นสามารถทำได้ ความพยายามในการปฏิบัติให้เป็นไปตามความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งสำคัญ หากผู้ปฏิบัติกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานซึ่งคิดว่าเป็นไปได้อยู่ในระดับสูงเกินกว่าความเป็นจริงแล้ว บุคคลผู้นั้นอาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ และที่สุดก็จะส่งผลให้เกิดความท้อถอยหรือระดับการจูงใจที่ต่ำลงนั่นเอง

4. เชื่อมโยงรางวัลหรือผลตอบแทนเข้ากับการปฏิบัติ การจูงใจจะสูงขึ้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถเชื่อมโยงรางวัลเข้ากับการปฏิบัติงานได้ บางกรณีอาจจำเป็นที่จะต้องชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสัมพันธ์ดังกล่าว

5. วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด หากมีความคาดหวังที่ขัดแย้งกัน ระดับการจูงใจจะสูง ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเห็นรางวัลหรือผลตอบแทนมากมาย (และในขณะที่เดียวกันก็เห็นการลงโทษน้อย) สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่ดีคาดว่าจะกระทำ

6. ผลตอบแทนบางอย่างควรจะทำในลักษณะของกลุ่มมากกว่าที่จะให้เป็นรายบุคคล รางวัลสำหรับกลุ่มนั้นเป็นสิ่งจำเป็นหากต้องการพฤติกรรมที่มีลักษณะความร่วมมือ (Cooperative Behavior) นักบริหารจะต้องตระหนักหรือระมัดระวังในความคาดหวังชนิดอื่น ๆ ที่กลุ่มอุปนิสัยอาจสร้างขึ้น และตรวจสอบว่าความคาดหวังเหล่านั้นสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือไม่

7. ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีบทบาทสำคัญในการคิดสร้าง สรรหา บำรุงรักษาระบบการให้รางวัลและผลตอบแทนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บทบาทประการหนึ่งของนักบริหาร ในเรื่องการจูงใจ คือ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน บ่งชี้ความคาดหวังในรางวัลที่ได้อย่างกระฉ่าง และให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

8. องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์กับบุคคลแต่ละคน ซึ่งต่างก็แตกต่างกันไม่เหมือนกัน ผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายต่างก็มีความแตกต่างกัน มีความต้องการ มีค่านิยม ความคาดหวังต่างกัน จึงมีความชอบหรือคุณค่าไม่เหมือนกัน

อดัมส์ (Adams. 1965 : 267 - 269) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นกระบวนการที่เรียกว่า ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) กล่าวถึง ความคิดความเข้าใจในเรื่องของพฤติกรรม ที่ใช้อธิบายปัญหาในการจูงใจ (Motivation Problems) และระดับของความพึงพอใจในงาน ทฤษฎีนี้เริ่มมาจากสาขาจิตวิทยาสังคมมีพื้นฐานมาจากการศึกษาขบวนการเปรียบเทียบทางสังคม ทฤษฎีการเปรียบเทียบทางสังคมนี้จะเน้นที่ความรู้สึกและการรับรู้ของบุคคล ซึ่งคิดถึงว่าเขาจะได้รับความยุติธรรมเท่ากับคนอื่นหรือไม่ จากทฤษฎีนี้คนจะประเมินความสัมพันธ์ทางสังคมของเขาเช่นเดียวกับหลักการทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งอธิบายเรื่องการคิดถึงการคุ้มค่าหรือไม่คุ้มค่า การขาดทุนหรือกำไร เป็นต้น ทำให้ทฤษฎีนี้ในบางครั้งถูกเรียกว่า ทฤษฎีความคุ้มค่า ความสัมพันธ์ในสังคมเป็นทักษะของขบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งบุคคลคาดหวังว่าจะต้องได้รับผลตอบแทนให้คุ้มค่ากับการที่เขาได้ลงทุนไป ซึ่งหมายความว่า ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องหรือคุ้มค่ากับความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งต่อมาทฤษฎีนี้ได้ขยายแนวความคิดจากทฤษฎีการเปรียบเทียบทางสังคม โดยเน้นเฉพาะในเรื่องของความคุ้มค่าของบุคคลในการ ได้รับผลตอบแทนให้คุ้มค่ากับเวลาและความพยายามที่เขาได้อุทิศลงไปมาเกี่ยวข้องกับ เนื้อหาสาระของทฤษฎีนี้จะกล่าวถึงความคุ้มค่าว่าจะคุ้มกับการลงทุนของตัวเองหรือไม่ ซึ่งอดัมส์ได้ชี้ให้เห็นว่า บุคคลจะมีการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างความพยายามของตนเองในการกระทำที่ เรียกว่า การลงทุนกับผลที่ได้รับจากการทำงานโดยเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ซึ่งบุคคลอื่นในที่นี้ หมายถึง ตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ตนเองมองว่าอยู่ในระดับเดียวกัน คุณสมบัติใกล้เคียงกันเรียกขบวนการนี้ว่า “ขบวนการเปรียบเทียบ” ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การลงทุน หมายถึง องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ที่บุคคลอุทิศให้กับการทำงาน หรือประสบการณ์ การฝึกอบรม ความอาวุโส เวลา และ โอกาสที่มีค่าของเขา ซึ่งความสำคัญและคุณค่าของการลงทุนนี้มีพื้นฐานมาจากการรับรู้ของบุคคลมากกว่าคุณค่าของผลแห่งการกระทำนั้น เช่น คนที่ลงทุนไปมากก็จะประเมินตนเองว่ามีค่ามากให้ค่าจ้างถูก ๆ ก็คงไม่ยอมรับงานนั้น
2. ผลที่ได้รับจากการทำงาน หมายถึง ผลตอบแทนที่บุคคลได้รับ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ตำแหน่งงาน ความพอใจของหัวหน้า การยอมรับ การได้รับเกียรติ ความมั่นคง ผลประโยชน์ สวัสดิการ หน้าที่การงาน สิทธิพิเศษต่าง ๆ ชื่อเสียงที่ได้รับจากสังคม เป็นต้น

จากการศึกษาวิจัยทฤษฎีความเสมอภาค โดยเน้นถึงการทำงานว่าจะจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานให้คุ้มค่าและยุติธรรมได้อย่างไร และศึกษาถึงการจ่ายค่าจ้างที่ไม่คุ้มค่าในลักษณะ คือ ค่าแรงที่น้อยเกินไปและค่าแรงที่มากเกินไป โดยการจ่ายค่าแรงเป็นแบบรายชั่วโมงและแบบรายชิ้น มีผลสรุป ดังนี้

1. บุคคลที่ได้ค่าแรงน้อยจากการจ่ายเป็นรายชิ้นจะมุ่งที่จะมีปริมาณของงานในขณะที่คุณภาพของงานจะต่ำลง เป็นการเพิ่มผลผลิตเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนมากขึ้น

2. บุคคลที่ได้รับค่าแรงน้อยจากการจ่ายเป็นรายชั่วโมงจะมุ่งที่จะลดความพยายามของเขา โดยลดทั้งความพยายาม ปริมาณ และคุณภาพงานลงด้วย เพราะเขาไม่สามารถเปลี่ยนอัตราค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมงได้ ซึ่งเขาจะได้ค่าตอบแทนเท่าเดิมเขาจะพยายามแก้ไขด้วยการลดความพยายามของเขาเพื่อให้เหมาะกับค่าตอบแทน

3. บุคคลที่ได้รับค่าแรงมากจากการจ่ายเป็นรายชิ้น จะมุ่งที่จะลดปริมาณงานและเพิ่มคุณภาพให้คุ้มกับค่าตอบแทนที่สูงในการเพิ่มความพยายามในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น

4. บุคคลที่ได้รับค่าแรงมากจากการจ่ายเป็นรายชั่วโมงจะมุ่งที่จะเพิ่มทั้งคุณภาพและปริมาณในการทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับผลตอบแทนที่ได้รับในรายชั่วโมง ผลดี คือ การเพิ่มความพยายามทั้งคุณภาพและปริมาณ

การเปรียบเทียบความเสมอภาคหรือความคุ้มค่า อาจคิดจากผลลัพธ์ที่เป็นวุฒิการศึกษา เงิน ประสิทธิภาพ ฯลฯ ตัวใดตัวหนึ่งหรือหลาย ๆ ตัวควบคู่กันไป ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับความเสมอภาคนี้ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นตัวเปรียบเทียบสังคมแห่งหนึ่งอาจจะต่างกับสังคมอีกแห่งหนึ่งก็ได้ เช่น จบวุฒิเดียวกัน ถ้าทำงานในกรุงเทพฯกับทำงานในต่างจังหวัด อาจจะได้ค่าจ้างต่างกันก็ได้ หรือทำงานภาครัฐบาลกับภาคเอกชนก็อาจจะได้รับค่าจ้างต่างกันได้เช่นกัน เป็นต้น

ล็อก (Locke, 1976 : 133) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นกระบวนการที่เรียกว่า ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ซึ่งเน้นด้านการจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังและทฤษฎีความเสมอภาค แต่ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการในการส่งเสริมให้ผู้บริหารองค์การสามารถทำให้บุคลากรขององค์การทุ่มเททำงานได้อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยพัฒนามาจากแนวทางการพัฒนาความคิดของบุคคล รวมถึงการยอมรับว่าบุคคลทุกคนแสดงพฤติกรรมอย่างมีวัตถุประสงค์ โดยรับรู้คุณค่าของการกระทำและผลของการกระทำของบุคคล แนวคิดของเขาผสมผสานกับทฤษฎีเรียนรู้ทางสังคมของ แอลเบิร์ต แบนดูรา (Albert Bandura) ในมิติการจำลองแบบด้านบทบาท การเลือกเป้าหมาย การมีพันธะกับเป้าหมายขององค์การ และการประเมินความสามารถของตนเองหลักการดังกล่าวใช้เป็นสิ่งจูงใจบุคลากร โดยเห็นว่าคุณค่าที่บุคคลให้แก่การปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายอันสำคัญ

ล็อกอธิบายว่า บุคคลจะให้ความหมายของคุณค่าต่อการกระทำและการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่าของการกระทำ เป็นพฤติกรรมที่ใช้ความคิดเป็นสำคัญแล้วจึงเกิดประสบการณ์รับรู้คุณค่าทางด้านอารมณ์ต่อสิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องเพื่อจะแสดงพฤติกรรมนำไปสู่เป้าหมาย

ที่กำหนดไว้ เป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคล ทำให้บุคคลได้รับผลที่ตามมา คือ การได้รับข้อมูลย้อนกลับ การได้รับการเสริมแรงและผลของการกระทำ ซึ่งแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวางเป้าหมายของลีด มีดังนี้

1. เป้าหมายที่ยากจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเป้าหมายง่าย
 2. เป้าหมายที่ปฏิบัติงานยากยิ่งดีกว่าไม่มีเป้าหมายหรือเป้าหมายที่คลุมเครือ
 3. เป้าหมายจะมีผลต่อการปฏิบัติงานได้ เมื่อมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ การระดมความพยายามต่าง ๆ การเพิ่มเติมจุดที่ต้องปรับปรุง และการกระตุ้นค้ำหากลยุทธ์ที่เหมาะสม
 4. การตรวจสอบเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน เพราะว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ตรวจสอบผลงานกับเป้าหมาย
 5. การยึดถือเป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็น ถ้าเป้าหมายนั้นมีผลต่อการปฏิบัติ
 6. การยึดเป้าหมายโดยทั่วไป ไม่ขึ้นอยู่กับคนที่ตั้งเป้าหมาย แต่ขึ้นอยู่กับความคาดหวังในความสำเร็จและระดับของความสำเร็จ
 7. รางวัลที่เป็นเงินมีส่วนกระตุ้นให้มีการตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นและยึดถือเป้าหมายสูงขึ้น
 8. ความแตกต่างของบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น บุคลิกภาพ การศึกษา มักจะไม่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการกำหนดเป้าหมาย
- ประเด็นสำคัญของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของลีด คือ การมีเป้าหมายที่มีคุณภาพ ซึ่งรวมถึงความชัดเจน ระดับความยากง่าย ผลกระทบของเป้าหมายต่อตัวบุคคล คอกลุ่ม ต่อองค์การ การใช้วิธีการเรียนรู้และการปฏิบัติงานจริง วิธีทางไปสู่ความเป้าหมาย บทบาทของเป้าหมายที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ สิ่งกระตุ้น รางวัลต่าง ๆ ซึ่งทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การทุ่มเทให้การทำงานสู่เป้าหมาย
- จากทฤษฎีแรงจูงใจเน้นกระบวนการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ ดังนี้
1. เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงภาพรวมในการสร้างแรงจูงใจ โดยไม่พยายามอธิบายถึงส่วนที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อย
 2. ทฤษฎีที่สำคัญมีรายละเอียดที่ครอบคลุมถึงแนวทฤษฎีอื่น ๆ ทั้งหมด คือ ทฤษฎีความคาดหวัง

3. พื้นฐานแนวความคิดในกลุ่มนี้ คือ บุคคลมีความพยายามในการทำงานจากความคาดหวัง โดยคาดหวังว่าความพยายามที่ให้ไปจะสามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลให้ได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่าง

4. ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้เปรียบเทียบแล้วมีความเห็นว่ามี ความเสมอภาคหรือความคุ้มค่าระหว่างความพยายามที่ให้ไปกับผลตอบแทนที่ได้รับ

5. นอกจากบุคคลจะเปรียบเทียบระหว่างความพยายามที่ให้ไปกับผลตอบแทนที่ได้รับแล้ว ยังเปรียบเทียบระหว่างตนเองกับบุคคลอื่นด้วย ต่อความพยายามที่ให้ไปกับผลตอบแทนที่ได้รับซึ่งต้องมีความเสมอภาคกัน

6. เมื่อบุคคลเห็นว่าตนไม่ได้รับความเสมอภาค บุคคลนั้นอาจจะลดความพยายามในการเพิ่มผลผลิต หรือไม่ก็พยายามที่จะแสวงหาสิ่งตอบแทนให้สูงขึ้น

ทฤษฎีแรงจูงใจสนับสนุน

มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึง แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจสนับสนุนไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สกินเนอร์ (Skinner, 1957 : 245 - 247) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจสนับสนุนที่เรียกว่า ทฤษฎีเสริมแรงของการจูงใจ เป็นทฤษฎีที่ขัดแย้งกันกับทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นกระบวนการ เนื่องจาก ไม่ได้อธิบายถึงกระบวนการทางความคิดของบุคคล แต่อธิบายความในเชิงพฤติกรรม เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการเรียนรู้ ประเด็นที่สำคัญในเรื่องนี้ คือ พฤติกรรมนั้น อาจจูงใจให้มุ่งสร้างผลลัพธ์หรือผลตอบแทน ซึ่งหมายความว่า บุคลากรเรียนรู้ที่จะเลือกปฏิบัติ หรือเลือกกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อเป้าหมายหนึ่ง ๆ เช่น พนักงานมาทำงานเข้าชั้น เพราะการมาเข้าทำให้ได้เงินเดือนขึ้น หรือได้รับคำชมจากหัวหน้า เป็นต้น โดยนัยนี้ผู้บริหารจึงปรับใช้ ทฤษฎีโดยการกำหนดรางวัลหรือการลงโทษที่เหมาะสมในการสร้างแนวทางการปฏิบัติงาน หรือแนวทางการปฏิบัติตนในองค์การมากกว่าที่จะวิเคราะห์ถึงแรงจูงใจหรือความต้องการของ ผู้ปฏิบัติงาน โดยทฤษฎีการเสริมแรงนี้รู้จักกันในนามของทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบการกระทำ (Operant Conditioning Theory) โดยมีพื้นฐานความคิดว่า ด้วยวิธีการสร้างแรงจูงใจที่ถูกต้อง พฤติกรรมของบุคคลสามารถควบคุมเปลี่ยนแปลงและกำหนดทิศทางได้และทฤษฎีนี้ได้เน้นว่า พฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดด้วยผลลัพธ์จากการแสดงพฤติกรรมออกมา เช่น ถ้าพฤติกรรมนั้น ได้รับการตอบสนองที่เป็นบวกหรือเป็นรางวัลที่ก่อให้เกิดความยินดีก็จะมีแนวโน้มที่จะกระทำ พฤติกรรมนั้นซ้ำอีกในอนาคต ในทางกลับกันถ้าการตอบสนองต่อผลลัพธ์เป็นลบหรือการทำให้โทษที่ก่อให้เกิดความไม่ยินดีพฤติกรรมนั้นจะยุติหรือสิ้นสุดลง ซึ่งทฤษฎีการเสริมแรงนี้ได้ถูกนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์การ

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์การสนับสนุนพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และขจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาขององค์การ ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ เช่น การปรับปรุงระบบการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล การลดอัตราการขาดงาน การทำงานตรงเวลา การปฏิบัติตามกฎองค์การเพื่อความปลอดภัย เป็นต้น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์การ ใช้ได้ผลดีเมื่อพฤติกรรมหรือวัตถุประสงค์ สามารถวัดได้ เช่น อัตราการขาดงาน อัตราการทำงานตรงเวลา ยอดขาย เป็นต้น ซึ่งในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมีการเสริมแรง แยกประเภทใหญ่ ๆ 2 ประเภท ดังนี้

1. การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement - NR) จะกระตุ้นความไม่มียุติภาวะของบุคคล (Immaturity) เพราะเป็นการบังคับ หากปราศจากการบังคับจะกลับไปสู่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์อีกครั้ง

2. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement - PR) มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพฤติกรรมหรือก่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ส่วนการเสริมแรงทางลบมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ โดยสกินเนอร์เชื่อว่า การเสริมแรงทางบวกและการหยุดยั้งจะกระตุ้นความมียุติภาวะของบุคคล (Maturity) เพราะบุคคลจะเกิดความสำนึกในตนเอง

ขั้นตอนของ โครงการเสริมแรงทางบวก แม้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การจะเป็นเรื่องที่สามารถศึกษาได้อย่างลึกซึ้งแต่เพื่อประโยชน์ในทางปฏิบัติได้มีการนำเอาแนวความคิดนี้มาจัดทำโครงการเสริมแรงทางบวก (PR) อย่างง่าย ๆ เพื่อเพิ่มระดับการตั้งใจและผลผลิตในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. ตั้งมาตรฐานเพื่อการปฏิบัติงาน แม้โดยทั่วไปจะมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้วก็ตาม แต่เมื่อมีโครงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การแล้ว จะต้องมีการทบทวนมาตรฐานเหล่านั้นอีก

2. ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและสหภาพแรงงานจะต้องเห็นพ้องต้องกันในรางวัลสำหรับการปฏิบัติงานแม้โครงการเสริมแรงทางบวกจะไม่เน้นการใช้การจูงใจแบบลงโทษก็ตาม แต่ก็อาจจะมีการปรับใช้การจูงใจแบบการลงโทษได้เช่นกัน

3. สังเกตการณ์ปฏิบัติงานที่แท้จริงและตั้งเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติงาน ต้องมีการปรับปรุง ซึ่งเป็นการปรับใช้ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย โดยเป้าหมายนั้นจะต้องมีลักษณะที่ปฏิบัติพฤติกรรมที่ชัดเจน ซึ่งโครงการนี้มักจะล้มเหลวได้โดยง่าย

4. เปิดทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับปฏิบัติงานของเขา ซึ่งจะทำให้เขาสามารถประเมินหรือการวัดการปฏิบัติงานของเขาได้ นอกจากนั้น หากปราศจากข้อมูลย้อนกลับแล้วการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ไม่สามารถจะกระทำได้เช่นกัน

5. ให้งานวัดเพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานตามที่ประเมินหรือวัดได้ในลักษณะวัดดูวิสัยตามขั้นตอนที่ 4 ดังกล่าวแล้ว ประเด็นที่เกี่ยวข้องในที่นี้ ก็คือ ควรจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติงาน

6. เปลี่ยนแปลงแก้ไขโครงการระหว่างการดำเนินการ ในขณะที่โครงการกำลังดำเนินอยู่นั้นอาจปรากฏข้อบกพร่องบางประการ

แบนดูรา (Bandura. 1969 : n.p.) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจสนับสนุนที่เรียกว่า ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) กล่าวว่า การเรียนรู้เกิดจากความมีปฏิสัมพันธ์กันไปมาอย่างต่อเนื่องของพฤติกรรมระหว่างปัจจัยส่วนตัวและปัจจัยสิ่งแวดล้อม และก่อให้เกิดพฤติกรรมหลายลักษณะขึ้นจากความมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนั้น ดังนี้

1. พฤติกรรมเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic) เป็นพฤติกรรมที่แสดงอาการ (โดยการพูดหรือการคิด) ว่ามีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้ดี (Self Efficiency) ก็มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นออกมา

2. พฤติกรรมเลียนแบบ (Modeling) โดยการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ (Vicarious Learning) จากการสังเกตบุคคลอื่น แล้วสร้างเป็นพฤติกรรมใหม่ของตนเองขึ้นมา

3. พฤติกรรมควบคุมตนเอง (Self Control / Self Regulation) โดยกำหนดมาตรฐานและสิ่งที่คาดว่าจะได้รับจากการกระทำของตนเอง อาจเป็นได้ทั้งรางวัลและการลงโทษ เพื่อเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ พฤติกรรมที่จะช่วยเสริมสร้างการปฏิบัติงานได้ดี คือ การกำหนดเงื่อนไขหรือสิ่งที่จะได้รับเป็นการให้รางวัลตนเอง

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมสามารถนำมาประยุกต์กับการบริหารได้ในหลายกรณี ดังนี้

1. การเสริมสร้างให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เพื่อให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความสามารถนั้น ๆ

2. การจัดให้มีตัวอย่างที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างให้สมาชิกองค์การได้เรียนรู้และสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนเพื่อพัฒนาเป็นพฤติกรรมใหม่ที่เหมาะสมของตนเองต่อไป โดยเฉพาะในการฝึกอบรมคนงานใหม่

3. ให้คนงานรู้จักการสังเกตพฤติกรรมทั้งตนเองหรือของคนอื่น เพื่อให้สามารถสรุปได้ถึงผลจากพฤติกรรมหนึ่ง ๆ ว่าได้ก่อให้เกิดผลที่ดีหรือไม่คืออย่างไร เพื่อจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ให้ผลที่ดีและหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ให้ผลไม่ดีนั้น

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในสาขาวิชาพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) เพราะความเข้าใจในเรื่องของพฤติกรรมและ

ความรู้สึกความต้องการของบุคคลทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้แรงจูงใจยังกระตุ้นให้บุคคลเกิดการกระทำ ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับความต้องการในตัวบุคคลเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในด้านอื่น ๆ ด้วย ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลของกลุ่มเทคโนโลยี และสิ่งจูงใจซึ่งมักเป็นเป้าหมายแห่งพฤติกรรมนั้นด้วย ซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยแต่ละกลุ่มทฤษฎีนั้นมีแนวความคิดหลักที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นหลักการ จะให้ความสำคัญกับผลงาน หรือผลจากการปฏิบัติงานเป็นหลัก ไม่ได้ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลเท่าใดนั้น สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานเน้นเรื่องเงินเป็นหลัก และพยายามชี้ว่า อะไรก่อให้เกิดแรงจูงใจและอะไรเป็นตัวกระตุ้นต่อการกระทำนั้น ๆ ซึ่งในแนวคิดของทฤษฎีเหล่านี้มีความเข้าใจว่าสาเหตุของแรงจูงใจเกิดจากสภาพภายในของตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมของบุคคล เน้นสภาวะความขาดแคลนซึ่งกลายเป็นความต้องการอันเป็นสาเหตุของพฤติกรรมของบุคคล นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ ฟาโยล (Fayol) เวเดอร์ (Weder) เทย์เลอร์ (Taylor) มาโย (Mayo) มาสโลว์ (Maslow) แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) เมอร์เรย์ (Murray) แมคคลีแลนด์ (McClelland) เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) และ แมคเกรเกอร์ (McGregor)

2. กลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นกระบวนการ (Process Motivatiobn Theory) จะให้ความสำคัญกับการศึกษาว่าทำอย่างไร (How) ในการจูงใจและด้วยเป้าหมายอะไร (Goal) บุคคลถึงจะเกิดการจูงใจหรืออยากจะทำงานอย่างทุ่มเท เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับเรื่องสัญชาตญาณหรือความรู้สึกนึกคิดซึ่งเป็นเหตุจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม นักทฤษฎีกลุ่มนี้ ได้แก่ วรูม (Vroom) อัดัมส์ (Stacey Adams) ล็อก (Locke)

3. กลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจสนับสนุน เช่น ทฤษฎีเสริมแรงของการจูงใจ (Reinforcement Theory) ของสกินเนอร์ (Skinner) และทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Cognitive Theory) ของแบนดูรา (Bandura) ทฤษฎีกลุ่มนี้สัมพันธ์โดยตรงกับการเรียนรู้และกฎแห่งผลกรรม ซึ่งหมายถึง ผลของการกระทำนั่นเอง เช่น การลงโทษ การให้รางวัล เป็นต้น

สรุปแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ให้ความสำคัญในการมุ่งประเด็นศึกษาแตกต่างกัน แต่ทฤษฎีทั้งหมดล้วนเป็นแนวทางในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งขององค์การ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการปรับใช้ทฤษฎีเพื่อประโยชน์ในทางปฏิบัตินั้น เป็นภาระหน้าที่ของนักบริหารที่ต้องตระหนักถึงความแตกต่างของบุคคล การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน การใช้เป้าหมายเพื่อการจูงใจ การใช้การป้อนกลับ

การเปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วม การให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานหรือรางวัลตามคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ ล้วนเป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น

การปฏิบัติงานของครู

ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 คำว่า “ครู” มาจากรากศัพท์ในภาษาบาลีว่า “คุรุ - ครู” หรือจากภาษาสันสกฤตว่า “ครู” ในความหมายที่เป็นคำนาม แปลว่า “ผู้สั่งสอนศิษย์หรือผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ลูกศิษย์” พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 ได้บัญญัติไว้ว่า ครู หมายถึงบุคลากรวิชาชีพที่ทำหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน

ครูนับเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อกระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกระบวนการทางการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้จัดระบบการเรียนการสอน โดยตรงให้กับเด็กนักเรียนและเป็นผู้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ให้แก่ศิษย์ นอกจากนี้เป็นผู้ให้ความรู้แล้ว ครูยังเป็นผู้กล่อมเกล่าจิตใจของเด็กนักเรียนให้ใฝ่คุณธรรมและนำวิชาความรู้ไปฝึกคิดฝึกปฏิบัติอย่างมีเหตุผลเพื่อช่วยให้เยาวชนของชาติเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าแก่สังคมต่อไป คุณลักษณะที่ดีของครูจึงมีความสำคัญต่อคุณภาพของการศึกษา เพราะไม่ได้มีความรู้และสร้างความรู้เพียงอย่างเดียว

ธีรศักดิ์ อัครบวร (2545: 75) ได้สรุปลักษณะครูที่ดี 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ภูมิรู้ หมายถึง คุณสมบัติส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถด้านวิชาการที่จะสอนตลอดจนการเป็นผู้มีสติปัญญาดี เฉลียวฉลาด เชื่อมั่น ในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และที่สำคัญคือสามารถสอน สร้างความเข้าใจและปกครองชั้นเรียนได้
2. ภูมิธรรม หมายถึง ลักษณะครูที่ดีด้านพฤติกรรม ละเว้นจากอบายมุข ทำสิ่งดี สุจริต ทั้งกาย วาจา ใจ มีจรรยาบรรณและคุณธรรม ซื่อสัตย์ เมตตา อดทนและยุติธรรม
3. ภูมิฐาน หมายถึง ลักษณะด้านบุคลิกภาพ ท่าทางดี รูปร่างดี แต่งกายสะอาด เรียบร้อย พุดจาไพเราะ ชัดเจน มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีอัธยาศัย

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมวดที่ 6 (2547 : 1) บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครูที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรจึงต้องได้รับการพัฒนาด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู และสามารถประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและการพัฒนาผู้เรียนนำเสนอแนวทางที่ได้รับ

ไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับตนเองและหน่วยงาน ซึ่งจะมีแนวทางในการกำหนดการพัฒนาครูในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ

1. พฤติกรรมการรักษาระเบียบวินัย ได้แก่ การควบคุมการประพฤติปฏิบัติของตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบของหน่วยงานและสังคม มีความรับผิดชอบและซื่อตรงต่อการปฏิบัติหน้าที่ โดยยึดถือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ
2. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ได้แก่ พฤติกรรมทั้งพฤติกรรมส่วนตัวและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องความสามัคคี ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความซื่อสัตย์สุจริต ประหยัดและอดทน ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้
3. การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติตนในการดำรงชีวิตที่ยึดหลักความพอเพียง การหลีกเลี่ยงอบายมุข การรู้จักสามัคคีและวิถีประชาธิปไตยในการดำเนินชีวิต
4. ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ ได้แก่ ความพึงพอใจและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความวิริยะ อุตสาหะ โดยมุ่งผลสำเร็จที่เป็นความเจริญก้าวหน้าของการจัดการศึกษา
5. ความรับผิดชอบในวิชาชีพ ได้แก่ การปฏิบัติงานในหน้าที่โดยคำนึงถึงความถูกต้อง ความซื่อสัตย์สุจริต และผลประโยชน์ของหน่วยงานและผู้รับบริการเป็นสำคัญ
6. ค่านิยมและอุดมการณ์ของความเป็นครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ ค่านิยมพื้นฐาน 5 ประการ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ฯลฯ

สำนักงานเลขาธิการของคุรุสภา (2549 : 73-79) ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ที่เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน การเรียนการสอน และการส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียนไว้ดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผล ที่จะเกิดแก่ผู้เรียน
3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ
4. พัฒนาแผนการสอน ให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
5. พัฒนาสื่อการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
6. จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวร ที่เกิดแก่ผู้เรียน
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพ ได้อย่างมีระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
9. ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษา อย่างสร้างสรรค์
10. ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชน อย่างสร้างสรรค์
11. แสวงหา และใช้ข้อมูลข่าวสาร ในการพัฒนา
12. สร้างโอกาสให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

สมาพันธ์สมาคมผู้ปกครองและครู โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย (2553 : 1) ได้กำหนดระเบียบและเกณฑ์การประเมินครูสายผู้สอนดีเด่น ผู้ร่วมบริหาร และบุคลากรทางการศึกษาดีเด่น ควรมีลักษณะดังนี้

1. การมีวินัยและการพัฒนาตนเอง
2. การรับผิดชอบต่อวิชาชีพ
3. การแสดงความเอื้ออาทร
4. การส่งเสริมการเรียนรู้
5. การเป็นแบบอย่าง
6. การช่วยเหลือเกื้อกูล
7. การให้ความเสมอภาค
8. การถือคุณและยึดมั่นในระบบคุณธรรม
9. ความเป็นผู้นำในการอนุรักษ์
10. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน
11. มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ
12. พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
13. พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
14. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน
15. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ได้อย่างมีระบบ
16. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
17. ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
18. ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์
19. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
20. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

สำนักพัฒนาบริหารงานบุคคลและนิเทศฯ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 1) ลักษณะของครูมืออาชีพประกอบด้วย คุณลักษณะที่ดีของครูอันเป็นที่ต้องการของสังคม ที่ครูต้องมีความรักและเมตตาต่อศิษย์ เสียสละ หมั่นเพียรศึกษา ปรับปรุงวิธีการสอนเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เอาใจใส่ต่อศิษย์ทุกคน เป็นกำลังใจและช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับศิษย์ เป็นแบบอย่างที่ดี มีจรรยาบรรณ มีจิตวิญญาณของความเป็นครู ใช้วิธีการสอนที่หลากหลายมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รักความยุติธรรม ยอมรับความเข้าใจความแตกต่างของเด็ก ยึดมั่นในปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียง และมีคุณธรรมยึดเหนี่ยวจิตใจของตนเอง โดยมีปัจจัยส่งเสริมความเป็นครูที่ดี คือ อุทิศการณของครู คุณลักษณะของความเป็นครูที่ดีใช้หลักคุณธรรมในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2550 : 1) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

1. ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยส่วนราชการหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี และค่าตอบแทนอื่น ๆ

2.2 การพัฒนา และการแก้ไขการปฏิบัติงาน

2.3 การให้ออกจากราชการ

2.4 การให้รางวัลขงใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ

3. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้ประเมินจาก

3.1 ผลการปฏิบัติงาน

โดยให้พิจารณาจาก

3.1.1 ปริมาณงาน

3.1.2 คุณภาพของงาน

3.1.3 ความยุ่งยากในการจัดการเรียนรู้

3.1.4 ความขาดแคลน

3.1.5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของห้องเรียน/โรงเรียน

3.1.6 ความทันเวลา

3.1.7 ผลลัพธ์ ในการนำไปใช้และประสิทธิผลของผลงาน

3.1.8 การประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน

3.2 ความประพฤติในการรักษาวินัย

3.3 คุณธรรม จริยธรรม

3.4 จรรยาบรรณวิชาชีพ/จรรยาบรรณ

สรุปได้ว่าการปฏิบัติงานของครู จากการสังเคราะห์ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทางการศึกษาของชาติจากหน่วยงานหลักที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดและควบคุมบุคลากรทางการศึกษาของชาติให้มีคุณภาพนั้น เห็นว่า การปฏิบัติงานของครู คือ พิจารณาจากความสามารถของครูในการพัฒนาการสอนให้มีคุณภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายของชาติในการจัดการศึกษา พบว่า ครูต้องมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ คือ ครูควรมีความรู้ความสามารถ ใฝ่รู้ มีพฤติกรรมที่ดี มีความเข้าอกเข้าใจนักเรียนและมีความทุ่มเทกายใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากประสิทธิภาพการทำงานของครูมีผลอย่างมากต่อการเรียนรู้ของเด็กนักเรียน มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายไว้ตามกรอบที่กฎหมายได้กำหนดไว้ ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู 2) ครูควรมีจิตใจที่แสดงถึง คุณธรรม จริยธรรม ตามกรอบจรรยาบรรณวิชาชีพครู เนื่องจากครูต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงานสอนและการพัฒนาผู้เรียน คือการประพฤติตนของครูอย่างมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่คุรุสภากำหนดเป็นข้อบังคับ 3) ด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน

สภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

ปัจจุบันเอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทมากขึ้นในการจัดการศึกษา อีกทั้งมีหลักสูตรหลากหลายรูปแบบ และหลากหลายประเภท ในบางประเภทยังสามารถจัดการศึกษาได้ดีกว่าของรัฐด้วย แต่ถึงกระนั้น โรงเรียนเอกชนก็ยังคงมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอีกมากมาย ดังที่ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และ คณะ (2552 : 1) ได้เสนอรายงานการวิจัย กล่าวคือ โรงเรียนเอกชนบางแห่งมีฐานะการเงินทรุดลง โดยเฉพาะ โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจากรายได้จากค่าธรรมเนียมลดลง อันเป็นผลจากการลดลงของจำนวนนักเรียน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลกระทบมาจากนโยบายการขยายการจัดการศึกษาของรัฐ และอีกส่วนเนื่องมาจากคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชน สำหรับปัญหาด้านบุคลากรครู พบว่ายังมีกลุ่มครูที่คิดจะเปลี่ยนงาน เนื่องจากไม่มีความพึงพอใจ หรือเกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ทำอยู่ ทำให้ไม่ตั้งใจสอน ไม่เอาใจใส่ต่องานที่สอน มุ่งแต่คิดถึงการเปลี่ยนงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ของเด็กก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้โรงเรียนเอกชนสามารถแข่งขันกับที่อื่นได้ ดังนั้นความพึงพอใจในการทำงานของครูจึงเป็นสิ่งที่ต้องใส่ใจมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการแข่งขัน และค่านิยมของคนไทยที่เปลี่ยนไปจากอดีต เพราะความพึงพอใจจะนำไปสู่ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและยังเป็นตัวกลางที่นำอิทธิพลของปัจจัยอื่นมามีผลต่อการตัดสินใจในการทำงาน แชพแมน (Chapman. 2000 : 1)

ครูจึงนับได้ว่าเป็นกำลังสำคัญสำหรับสถานศึกษาและสถานศึกษาจะไม่ได้รับความสำเร็จในการบริหารงานตามเป้าหมาย ถ้าครูไม่มีความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่ จากอัตราการลาออกของครู โรงเรียนเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ปีการศึกษา 2548 มีจำนวนครูที่ลาออก 3,745 คน ปีการศึกษา 2549 มีจำนวน 3,716 คน และปีการศึกษา 2550 จำนวน 3,772 คน ข้อมูลจากฝ่ายบรรจุ-จำหน่าย สำนักบริหารงานคณะกรรมการ การส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2550 : 1) ในขณะที่โรงเรียนเอกชนบางแห่งมีการปิดตัวลง และอัตราการออกของครูมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ข้อมูลเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจของครู โรงเรียนเอกชน

สเป็คเตอร์ (Spector. 1997 : 1) กล่าวว่าไว้ว่า ถ้าบุคคลใดมีระดับความพึงพอใจต่ำ จะส่งผลให้เกิดแนวโน้มของพฤติกรรมการมองหางานใหม่ ซึ่งถ้าหากหางานใหม่ได้ ก็จะนำไปสู่การลาออก นอกจากนั้นยังมีครูเอกชนจำนวนหนึ่งที่ต้องการเป็นครูของรัฐบาล หรือไปสมัครในโรงเรียนเอกชนแห่งอื่นเนื่องจากความไม่พึงพอใจ ในเรื่องของ เงินเดือนและสวัสดิการที่ไม่เพียงพอกับค่าครองชีพ ได้สอนในวิชาที่ไม่ตรงตามสาขาที่เรียนมา (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2552) ได้รับเงินเดือนไม่เต็มวุฒิหรือมีการจ่ายเงินเดือนเต็มแต่ถูกเรียกกลับคืนบางส่วน จันวิสาข์ แสงประทุม (2547 : 1) ปัญหาของครู โรงเรียนเอกชนย่อมส่งผลกระทบต่อสภาพการดำเนินงานของ โรงเรียนเอกชนที่ต้องแข่งขัน ทั้งกับ โรงเรียนของรัฐและเอกชนด้วยกันเอง หากโรงเรียนใดมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือ และทุ่มเทในการทำงานให้กับ โรงเรียน ก็จะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนดำเนินงานได้ต่อไปแม้ว่าจะมีอุปสรรค ปัญหามากมาย

ศิริพร จักรกริชรัตน์ (2541 : 1) ได้ศึกษาความพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนในจังหวัดสระแก้ว พบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในผลงาน ความก้าวหน้า การบริหาร เงินเดือน และผลประโยชน์อื่น ๆ อยู่นในระดับปานกลาง ส่วนสภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่นในระดับมาก

อัมพร อัมทรัพย์ (2544 : 1) ศึกษาขวัญของครูสาขาวิชาช่างอุตสาหกรรม โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูสาขาวิชาช่างอุตสาหกรรม โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีระดับขวัญโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านสภาพทางอาชีพ มีระดับขวัญสูง ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการ ได้รับการยอมรับนับถือ มีระดับขวัญปานกลาง ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบขวัญในการทำงานของครูที่มีประสบการณ์ต่ำ และครูที่มีประสบการณ์สูง พบว่า ไม่แตกต่างกัน

จตุพล ดินไท (2548 : 1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน

เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับความคิดเห็นตามรายด้านได้ดังนี้ ด้านความสำเร็จของงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก และการปฏิบัติงานทำให้ได้รับประสบการณ์และมีความชำนาญมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงและอยู่ในลำดับที่ 3 และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีเพื่อนร่วมงานมีการปรึกษาหารือในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงและอยู่ในลำดับที่ 4 และด้านลักษณะของงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจัดระบบหรือวิธีปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในลำดับที่ 1 และด้านความรับผิดชอบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอะไรไปแล้วจะรับผิดชอบอย่างเต็มที่ให้เหมาะสมกับปริมาณของงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงและอยู่ในลำดับที่ 2 และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติของครูนั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานแต่การพิจารณาเลื่อนขั้นนั้นต้องดูที่ผลงานของครูถึงจะเลื่อนขั้น ทำให้มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 5 แต่โดยภาพรวมแล้วการจำแนกตามประสบการณ์ การปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี และ 5 ปีขึ้นไป พบว่าภาพรวมและงานทุกด้าน แตกต่างกันในระดับสถิติที่ 0.05 ส่วนจำแนกตามวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและสูงกว่าพบว่าภาพรวมในงานแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน

ผาสุก สุมาลัยกุล (2550 : 1) พบว่า ปัจจัยที่ครู โรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานครในภาพรวม ขนาดใหญ่ และขนาดกลางมีความพึงพอใจมากที่สุด คือ ลักษณะงาน และปัจจัยที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ เงื่อนไขในการทำงาน ปัจจัยที่ครู โรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานครขนาดเล็กมีความพึงพอใจมากที่สุด คือ ลักษณะงาน และปัจจัยที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ เงินเดือน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานครสูงสุดในปัจจัยทั้ง 9 ปัจจัย 1) โรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานครในภาพรวมคือ ปัจจัยด้านการนิเทศงาน 2) โรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานครขนาดใหญ่คือ ปัจจัยด้านการนิเทศงาน 3) โรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานครขนาดกลางคือ ปัจจัยด้านการนิเทศงาน 4) โรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานครขนาดเล็กคือปัจจัยด้านการสื่อสารในโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม ได้แก่ การนิเทศงาน การสื่อสารในโรงเรียน เงินเดือน เงื่อนไขในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน และ สวัสดิการ ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานครขนาดใหญ่ ได้แก่ การนิเทศงาน การสื่อสารในโรงเรียน และ เงื่อนไขในการทำงาน ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน

เอกชนกรุงเทพมหานคร ขนาดกลาง ได้แก่ การนิเทศงาน และ เงินเดือน ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานครขนาดเล็ก ได้แก่ การสื่อสารในโรงเรียน และการนิเทศงาน ตามลำดับ

จิรพันธ์ พันธุ์ฉลาด (2552 : 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเจตคติต่อวิชาที่สอน ขวัญและกำลังใจของครู และสุขภาพจิตของครู เอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเจตคติต่อวิชาที่สอนและขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสุขภาพจิตของครูอยู่ในระดับปานกลาง

สุวีร์รัตน์ จันทโชติ (2552 : 1) ผลการวิจัย พบว่า 1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เขต 4 ในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากกว่าทุกด้าน โดยเรียงจากคะแนนมากไปหาคะแนมน้อย ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้า และด้านความยอมรับนับถือ 2) ความไม่พอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน ในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เขต 4 ในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ เกื้อกูล ตามลำดับ 3) เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เขต 4 ในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) เปรียบเทียบความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เขต 4 ในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5) เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน ในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เขต 4 ในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความสำเร็จในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) เปรียบเทียบความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เขต 4 ในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุป ผลจากการศึกษาถึงสภาพการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนเอกชน พบว่า ครูใน โรงเรียนเอกชน ไม่มีความพึงพอใจ หรือเกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ทำอยู่ ขาดแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน ทำให้ไม่ตั้งใจสอน ไม่เอาใจใส่ต่องานที่สอน มุ่งแต่คิดถึงการเปลี่ยนงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ของเด็กก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้โรงเรียน เอกชนสามารถแข่งขันกับที่อื่นได้ ดังนั้นความพึงพอใจในการทำงานของครูจึงเป็นสิ่งที่ต้องใส่ใจ มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการแข่งขัน และ ค่านิยมของคนไทยที่เปลี่ยนไปจากอดีต เพราะแรงจูงใจจะนำไปสู่ความกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ครูได้ปฏิบัติงานสู่เป้าหมายของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ปาริชาติ บัวเจริญ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ผลการวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีสภาพปัญหาในการพัฒนาแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง มีความต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก และมีความต้องการจำเป็น ด้านความรู้ เจตคติ และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ พบว่า ตำแหน่งทางการบริหาร ความตระหนักในความสำคัญ ความผูกพันต่อองค์กร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำ แผนกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผาสุก สุมาลย์กุล (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผล ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนเอกชน ผลการวิจัย พบว่า ครู โรงเรียนเอกชน กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและแยกตามขนาดมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยที่ครู โรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม ขนาดใหญ่ และขนาดกลางมีความพึงพอใจมากที่สุด คือ ลักษณะงาน และปัจจัยที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ เงินใจในการทำงาน ปัจจัยที่ครู โรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม ขนาดเล็ก มีความพึงพอใจมากที่สุด คือ ลักษณะงาน และปัจจัยที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ เงินเดือน

มัทนา วัฒนอมสัคคี (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู

ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาและแนวทางการบริหารจัดการ ความต้องการความสำเร็จของบุคลากร คุณลักษณะบุคลากร ลักษณะของหน่วยงาน ลักษณะงานและความรับผิดชอบ วันหยุด ผลตอบแทนและสวัสดิการ ภาระงานหลากหลาย นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ วินัยในอาชีพครู ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ การปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ หน้าที่รับผิดชอบในหน้าที่ครู และความเอาใจใส่ของครู

ณรงค์ กาญจนะ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง วิธีสอน เทคนิคการสอนและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในวิชาชีพของครูดีเด่นในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ ระดับผลการเรียน กิจกรรมที่เข้าร่วมในขณะเป็นนักเรียน/นักศึกษา อาชีพที่ประสงค์ แม่แบบในการสอนและการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง และคุณลักษณะของครูดีเด่นที่ส่งผลต่อความสำเร็จในวิชาชีพ

นฤทธิ แสงสุขสว่าง (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การของโรงเรียน โดยรวมทั้ง 4 ปัจจัย สามารถทำนายประสิทธิภาพคิดเป็นร้อยละ 99.70 โดยที่ปัจจัยระดับบุคคลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพขององค์การของโรงเรียนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 99.30 รองลงมา คือ ปัจจัยระดับนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ปัจจัยระดับสภาพแวดล้อม และปัจจัยระดับองค์การ ตามลำดับ

รัตนจำเรียง เพชรแก้ว (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ด้วย โอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่เสริมสร้างพลังอำนาจครู ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ สภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยนำเข้าในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ

อาทิพย์ สอนสุจิตรา (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน การกำหนดค่านิยมหลักของสถานศึกษา การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ การออกแบบ โครงสร้างองค์การ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน แผนพัฒนาบุคลากร แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาเทคนิค เทคโนโลยีเพื่อช่วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน 2) ปัจจัยด้านการดำเนินการ ประกอบด้วย การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร และแผนการปรับปรุงและพัฒนาผล

การปฏิบัติงาน การกระจายทรัพยากรที่เพียงพอ การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสอนงาน การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม 3) ปัจจัยด้านการกำกับติดตาม ประกอบด้วย การเตรียมข้อมูลของผลการปฏิบัติงาน การประชุมและติดตามความก้าวหน้า การปรับแก้วัตถุประสงค์ 4) ปัจจัยด้านการทบทวน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการทบทวน การประเมินตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผล การปฏิบัติงาน การรายงานและการให้ข้อมูล และ 5) ปัจจัยด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ภาพรวม) และการประเมินผลระบบการบริหารผล การปฏิบัติงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

วิเชอร์ (Wisher. 1985 : 3047-A) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย จูงใจกับปัจจัยค้ำจุน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง ยกเว้นปัจจัยด้านความมั่นคง ในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า โดยทั่วไปแล้วครูใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานของตนและ ได้เสนอแนะว่า เพื่อส่งเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูใหญ่ ควรให้ความสำคัญ ด้านการกำหนดนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านเงินเดือน

ซัลลิวน (Sullivan. 1988 : 2743-A) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจของครูโดยพิจารณา ปัจจัยด้านอายุ เพศ ประสบการณ์ และชั้นปีที่สอน ผลการวิจัย พบว่า ครูผู้สอนที่ศิษย์ผู้ที่มี ประสิทธิภาพเท่านั้น ครูยังต้องมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูงอีกด้วย แม้ว่าในปัจจุบันจะ ให้ ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจภายนอกมาก เช่น เงินเดือน แต่ปัจจัยจูงใจภายในก็มีผลกระทบต่อ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นอย่างมากด้วย

มายเออร์ (Myers. 1994 : 899-A) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเน้นเรื่องเป้าหมายของงานที่จะให้ได้ผลเชิงปฏิบัติ ผลการวิจัย พบว่า งานที่บุคคลทำนั้นควรมี ลักษณะดังนี้ คือ 1) งานที่ต้องสอดคล้องกับความต้องการส่วนตัว 2) งานต้องมีการวางแผนและ วัตถุประสงค์สำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ และ 3) เพื่อให้ได้ ผลสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจบุคคล ผู้ปฏิบัติควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติงาน ได้ทราบผลการปฏิบัติงานโดยตรง งานที่ปฏิบัติต้องตรงกับความรู้ความสามารถทำให้สำเร็จได้ ลักษณะทั้งหมดนี้จะสนองตอบความต้องการในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความสำเร็จ

ของงาน ความรับผิดชอบและการเป็นที่ยอมรับ ความต้องการเป็นเจ้าของและความมั่นคง
ในการทำงานซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

มากิ (Maki. 2002 : 754-A) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในองค์กรที่ประสบปัญหาอัตราการลาออกของบุคลากรสูง ผลการวิจัย พบว่า ความสำเร็จเป็น
งานที่ท้าทาย การทำประโยชน์ให้หน่วยงานและการยอมรับนับถือเป็นประเด็นที่ส่งผลให้บุคลากร
มีความรู้สึกที่ดีต่องาน ในทางกลับกัน ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำ
บกพร่อง ตารางการทำงาน และกระบวนการทำงานที่ไม่เป็นระบบล้วนเป็นประเด็นที่ทำให้
บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่ดีต่องาน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรลาออกจากงาน คือ ภาวะผู้นำ
และแนวทางการบริหารเป็นปัจจัยหลัก

เบ็กซ์ลีย์ (Bexley. 2005 : 1898-A) ได้ทำการวิจัย เรื่อง มุมมองด้านแรงจูงใจของครู
และผู้บริหารทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจของครูให้มี
การพัฒนาการปฏิบัติงานและศึกษาเกี่ยวกับมุมมองด้านแรงจูงใจของครูและผู้บริหาร ผลการวิจัย
พบว่า ครูและผู้บริหารมองว่าผู้อำนวยการ โรงเรียนที่สนับสนุนและเปิดเผย เป็นแรงจูงใจภายนอก
(Motivating Extrinsic Factor) ที่สำคัญที่สุดรองลงมาคือ การมีวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น และบรรยากาศ
ในโรงเรียน สำหรับแรงจูงใจภายใน (Motivating Intrinsic Factor) ครูและผู้บริหารมีความเห็น
แตกต่างกัน ครูมองว่าความรักนักเรียนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

บราวน์ (Brown. 2005 : 453-A) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคลากรใน
สหรัฐอเมริกา โดยกำหนดให้สิ่งจูงใจภายนอก (Extrinsic Incentives) คือ สิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่เสนอ
ให้แก่บุคลากรเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรของหน่วยงาน ผลการวิจัย
พบว่า โรงเรียนต่าง ๆ มีการใช้สิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานและแรงจูงใจของครู โดยเฉพาะ
โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในมลรัฐที่เปิดกว้างด้านการบริหารงาน โรงเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า การใช้สิ่งจูงใจ
ส่งผลให้ครูและบุคลากรของ โรงเรียนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง

เกียคอมเมตติ (Giacometti. 2005 : 433-A) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
ความพึงพอใจในงานและการรักษาสภาพการจ้างงานของครู โดยการรวบรวมข้อมูลจากครูกลุ่ม
ต่าง ๆ เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปและข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกของครู การสนับสนุนจากโรงเรียน
และชุมชน การสนับสนุนด้านวิชาชีพ การเตรียมหลักสูตร การจัดการนักเรียน การประเมินนักเรียน
ความร่วมมือภายใน โรงเรียน ระบบการจ้างงาน ค่าจ้าง สวัสดิการ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
และการปรับตัวด้านวัฒนธรรมต่าง ๆ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ครูตัดสินใจลาออกจากงาน
หรือเลือกที่จะทำงาน คือ 1) ปัจจัยด้านอารมณ์ของครู 2) ปัจจัยด้านระบบการจ้างงาน ค่าจ้างและ
สวัสดิการ และ 3) ปัจจัยด้านการปรับตัวกับวัฒนธรรมองค์การตามลำดับ

ฮอลลิฟิลด์ (Hollifield. 2005 : 1923-A) ได้ทำการวิจัย ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในการทำงานของครูและบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีระเบียบ (Safe and Orderly Environment) 2) ขอบข่ายงานชัดเจน (Clear Mission) 3) ลักษณะผู้นำที่เป็นการแนะนำ (Instructional Leadership) 4) ความคาดหวังระดับสูง (High Expectations) 5) โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) 6) การตรวจตราพัฒนาการของเด็กอย่างสม่ำเสมอ (Frequent Monitoring of Student Progress) 7) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและบ้านของเด็กนักเรียน (Home School Relations) นอกจากนี้ยังพบว่า ครูที่มองโรงเรียนของตนว่ามีประสิทธิภาพจะมีความพอใจในงานของตนมากกว่าครูที่มองว่าโรงเรียนของตนไม่มีประสิทธิภาพ

ลา มาซา (La Masa. 2005 : 903-A) ได้ทำการวิจัย เรื่อง มุมมองและผลกระทบของระบบการประเมินครูและปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะความร่วมมือ การสังเกตการณ์อย่างไม่เป็นทางการและการอบรมผู้ประเมินส่งผลต่อการประเมินการปฏิบัติงาน ที่ดีก่อให้เกิดการพัฒนาการด้านการปฏิบัติงานของครู

เรเจอร์ และสแตง (Reiger & Stang. 2006 : 2343-A) ได้ทำการวิจัย เรื่องแรงจูงใจของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัย พบว่าแรงจูงใจของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันบ้าง ผู้บริหารต้องเข้าใจในความต้องการ ความเชื่อและคุณค่าของบุคลากรของตนรวมถึงเข้าใจถึงผลกระทบที่ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพวกเขา ความสามารถของผู้บริการในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคลากรลดน้อยลง และพบว่า แรงจูงใจของบุคลากรมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความเข้มแข็งขององค์การ นอกจากนี้ บรรยากาศในการทำงานที่เป็นเชิงบวกทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากร ได้แก่ ลักษณะงานที่ชัดเจน ทำนาย มีความมั่นคง และความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

จากผลการวิจัยในประเทศและต่างประเทศ พอสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ขึ้นอยู่กับบุคลากรครูที่อยู่ในสภาพต่างๆ ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้ เนื่องจากว่า เมื่อบุคลากรครูในโรงเรียนได้รับการตอบสนองความต้องการในองค์ประกอบแรงจูงใจของเขาแล้วนั้น บุคลากรที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็จะให้ความร่วมมือ และทุ่มเทในการทำงานให้กับโรงเรียน ก็จะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนดำเนินงานได้ต่อไปแม้ว่าจะมีอุปสรรค ปัญหามากมาย เพราะความพึงพอใจจะนำไปสู่ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและยังเป็นตัวกลางที่นำอิทธิพลขององค์ประกอบอื่นมา มีผลต่อการตัดสินใจในการทำงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 2.1 กรอบแนวคิดของทฤษฎีการพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน โดยผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนำเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดแผนการดำเนินการวิจัยไว้ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจัดทำโครงร่างในการวิจัย

1. ศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากเอกสาร หนังสือ ผลงานวิจัย วารสาร บทความวิชาการและเว็บไซต์ต่างๆ โดยทำการวิเคราะห์เอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม คือ ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการ ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นกระบวนการ ทฤษฎีแรงจูงใจสนับสนุน เพื่อให้ได้องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

2. ศึกษาหลักเกณฑ์และประเด็นการประเมินการปฏิบัติงานของครูจากหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2547 : 1) ใน 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านการปฏิบัติงานของครู และ สังเคราะห์ข้อประเด็นต่างๆ ในการประเมินการปฏิบัติงานของครูจาก พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมวดที่ 6 (2547 : 1), สำนักงานเลขาธิการของคุรุสภา (2549 : 73-79), สมาพันธ์สมาคมผู้ปกครองและครู โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย (2553 : 1), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 1)

ระยะที่ 2 การดำเนินการวิจัย

1. ดำเนินการ พัฒนาเครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม มาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน และองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน

3. พัฒนาร่างแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นต่อร่างแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน (ภาคผนวก ง. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ หน้า 195) นำความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ มาสรุปและปรับปรุง ดำเนินการแก้ไขเพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

ระยะที่ 3 การนำแผนกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในโรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยนำแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการพัฒนาแล้ว นำไปทดลองใช้ในโรงเรียนอนุบาลธีรา ซึ่งเป็นโรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2556 ถึง วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2557

ขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. จัดประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาโรงเรียน เพื่อชี้แจงให้รับทราบเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน และจัดประชุมครูกลุ่มทดลอง ให้รับทราบถึงการมีส่วนร่วมในแผนงาน ประกอบด้วย มาตรการ โครงการ กิจกรรม

2. ผู้วิจัยทำการประเมินการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มทดลอง เพื่อใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบหลังจากดำเนินการทดลอง โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานฉบับเดียวกันกับผู้วิจัยศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของครูกลุ่มตัวอย่าง

3. ดำเนินการตามแผนงาน

4. เก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ประเมินผลการดำเนินการ การสัมภาษณ์

ระยะที่ 4 การนำเสนอผลจากการทดลองใช้กลยุทธ์

1. นำผลจากการทดลองในระยะที่ 3 มาเป็นข้อมูลและสารสนเทศ ในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้มีความสมบูรณ์ สรุปเป็นข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

2. นำเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง
แก้ไขตามข้อเสนอแนะ และจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้อมูลจำนวนประชากรครูโรงเรียนเอกชนใน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 13,275 คน รายละเอียดปรากฏตามตาราง 3.1
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นครู โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
จำนวน 20 จังหวัด ซึ่งผู้วิจัยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้
 - 2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจและศึกษาสภาพ
การปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนเอกชน กำหนดขนาดโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์
แกน (Krejcie & Morgan) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 303) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน
และกำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างของแต่ละโรงเรียนโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive
Sampling) ได้จำนวนครูจังหวัดละ 20 คน จำนวน 5 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน
 - 2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดลองกลยุทธ์ คือ คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนและ
ครูโรงเรียนอนุบาลธรีรา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน อำเภอเมือง จังหวัด
บุรีรัมย์ ประกอบไปด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
รวมจำนวน 8 คน ครูโรงเรียนอนุบาลธรีรา จำนวน 56 คน รวมทั้งสิ้น 64 คน ได้มาโดยใช้วิธีการ
เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ตาราง 3.1 เป็นข้อมูลประชากรครู โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและจำนวนโรงเรียน
เอกชนในระบบประเภทสามัญศึกษาทั่วไปจำแนกตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดภายใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวนครูเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษาทั่วไป (คน)	จำนวนโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษาทั่วไป (โรงเรียน)
กาฬสินธุ์	959	45
เขต 1	322	12
เขต 2	380	17
เขต 3	257	16
ขอนแก่น	1,932	104
เขต 1	809	35
เขต 2	222	12
เขต 3	277	8
เขต 4	282	16
เขต 5	342	33
ชัยภูมิ	451	32
เขต 1	195	10
เขต 2	161	14
เขต 3	95	8
นครราชสีมา	2,719	107
เขต 1	1,167	42
เขต 2	198	10
เขต 3	211	11
เขต 4	704	22
เขต 5	164	7
เขต 6	174	5
เขต 7	101	10

ตาราง 3.1 (ต่อ)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดภายใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวนครูเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษาทั่วไป (คน)	จำนวนโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษาทั่วไป (โรงเรียน)
นครพนม	257	16
เขต 1	202	12
เขต 2	55	4
บุรีรัมย์	769	32
เขต 1	358	14
เขต 2	61	2
เขต 3	259	12
เขต 4	91	4
บึงกาฬ	250	15
เขต 1	250	15
มหาสารคาม	453	30
เขต 1	211	12
เขต 2	167	9
เขต 3	75	9
มุกดาหาร	163	9
ยโสธร	188	17
เขต 1	81	10
เขต 2	107	7
ร้อยเอ็ด	878	49
เขต 1	295	14
เขต 2	142	13
เขต 3	441	22

ตาราง 3.1 (ต่อ)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดภายใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวนครูเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษาทั่วไป (คน)	จำนวนโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษาทั่วไป (โรงเรียน)
เลย	375	23
เขต 1	231	13
เขต 2	128	8
เขต 3	16	2
สกลนคร	710	45
เขต 1	277	18
เขต 2	362	19
เขต 3	71	8
สุรินทร์	140	9
เขต 1	91	6
เขต 2	44	2
เขต 3	5	1
ศรีสะเกษ	308	23
เขต 1	138	8
เขต 2	53	7
เขต 4	117	8
หนองคาย	361	22
เขต 1	243	15
เขต 2	118	7
หนองบัวลำภู	281	17
เขต 1	235	13
เขต 2	46	4

ตาราง 3.1 (ต่อ)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดภายใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวนครูเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษาทั่วไป (คน)	จำนวนโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษาทั่วไป (โรงเรียน)
อุดรธานี	1,343	51
เขต 1	765	28
เขต 2	307	11
เขต 3	151	7
เขต 4	120	5
อุบลราชธานี	641	77
เขต 1	413	35
เขต 2	41	16
เขต 4	116	12
เขต 5	71	14
อำนาจเจริญ	97	10
รวม	13,275	733

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสำรวจรายการ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพ ของผู้ตอบ แบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน เป็นมาตราส่วนแบบประมาณค่า ซึ่งมี 5 ระดับ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน โดยคัดแปลงมาจาก (วัน เคชพิชัย, 2535 : 535) ดังนี้

คะแนน	แปลความหมาย
5	ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
4	ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3	ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
2	ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1	ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

กำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการประเมิน ดังนี้ (วัน เดชพิชัย, 2535 : 535)

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
4.51 – 5.00	ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50	ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนเอกชน เป็นมาตราส่วนแบบประมาณค่า ซึ่งมี 5 ระดับ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2550 : 103)

คะแนน	แปลความหมาย
5	เหมาะสมมากที่สุด
4	เหมาะสมมาก
3	เหมาะสมปานกลาง
2	เหมาะสมน้อย
1	เหมาะสมน้อยที่สุด

กำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการประเมิน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2550 : 103)

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
4.51 – 5.00	เหมาะสมมากที่สุด
3.51 – 4.50	เหมาะสมมาก
2.51 – 3.50	เหมาะสมปานกลาง
1.51 – 2.50	เหมาะสมน้อย
1.00 – 1.50	เหมาะสมน้อยที่สุด

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็น โครงร่างกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นอย่างอิสระ

ขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. การสร้างแบบสอบถามในงานวิจัยมีขั้นตอน ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยศึกษาหลักเกณฑ์ จากแบบประเมินข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 1) สังกเคราะห์ข้อประเด็นต่างๆ จากข้อกำหนด ระเบียบและข้อปฏิบัติ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำกับดูแลบุคลากรครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมวดที่ 6 (2547 : 1), สำนักงานเลขาธิการของคุรุสภา (2549 : 73-79), สมาพันธ์สมาคมผู้ปกครองและครู โรงเรียนในเครือมูลนิธิ คณะเศรษฐศาสตร์แห่งประเทศไทย (2553 : 1), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 1)

1.2 ผู้วิจัยศึกษาองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนที่ได้จากการสังเคราะห์ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.3 สังเคราะห์ประเด็นต่างๆ เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามในการวิจัย

1.4 สร้างแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่ามี 5 ระดับ แล้วเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม

1.5 ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการที่ปรึกษาแล้ว นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 ท่าน (ภาคผนวก ง. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ หน้า 195) ตรวจสอบความเที่ยงตรง โดยพิจารณาจากดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of item Objective Congruence) เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และประเมินความสอดคล้อง (สมนึก ภัททิยชนี. 2551 : 221)

1.6 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ แล้วนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูใน 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 15 คน ได้แก่ โรงเรียนอนุบาลสายสัมพันธ์ อำเภอสตึก จังหวัดบุรีรัมย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน โรงเรียนฮั่วเคี้ยว อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน โรงเรียนทศพร

วิทยา อำนวยศักดิ์ จังหวัดบุรีรัมย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน รวมจำนวน 45 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

1.7 หากคุณภาพของแบบสอบถามโดยวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

1.7.1 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม โดยใช้วิธี Item Total Correlation โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (สมนึก ภัททิษณี, 2551 : 245) โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.20 ถึง 0.57 ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.20 ถึง 0.55 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก จ. หน้า 197)

1.7.2 นำแบบสอบถาม ไปหาค่าความเชื่อมั่นตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2550 : 96) ผลปรากฏว่า ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.86 และ 0.88 ตามลำดับ (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก จ. หน้า 197)

1.8 นำข้อคำถามที่คัดไว้มาจัดพิมพ์เป็นแบบสอบฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็น โครงร่างกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน เป็นแบบสอบถามปลายเปิด มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามเกี่ยวกับ โครงร่างแผนกลยุทธ์ที่ละประเด็น ที่ละหัวข้อกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นอย่างอิสระ

2.2 นำแบบสอบถามข้อคิดเห็นที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาคณะวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของข้อคำถามต่างๆ และให้คำแนะนำในส่วนที่บกพร่องในบางประเด็นที่เกี่ยวกับการเลือกใช้ข้อคำถามให้มีความเหมาะสม เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ร่วมกับการวิจัยกึ่งทดลอง โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ถึงกลุ่มตัวอย่างและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างและผู้เชี่ยวชาญได้ตอบแบบสอบถาม แล้วส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์หรือผู้วิจัยไปขอรับกลับด้วยตนเอง

2. การขอทดลองเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม พร้อมด้วยหนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย โดยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มครูในโรงเรียนเอกชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 45 คน ได้ตอบแบบสอบถามและไปขอเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

3. ข้อคิดเห็นต่อร่างแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นต่อร่างแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน พร้อมด้วยหนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือและให้ข้อคิดเห็นร่างแผนกลยุทธ์ (ภาคผนวก ง. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อคิดเห็นร่างกลยุทธ์ หน้า 195) โดยส่งแบบสอบถามไปถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล จากการทดลองใช้แผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอนุบาลธรีรา ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและจัดประชุมบุคลากรครูในโรงเรียนให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และทำการประเมินระดับการปฏิบัติงานของครู ก่อนนำแผนกลยุทธ์มาทดลองใช้และประเมินระดับการปฏิบัติงานหลังจากการนำแผนกลยุทธ์มาทดลองใช้ โดยใช้แบบสอบถามฉบับเดียวกันกับที่ใช้กับกลุ่มตัวอย่างในครั้งแรก เพื่อใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบระดับผลการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อร่างกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ความสอดคล้องของเนื้อหาที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือข้อคิดเห็นที่เป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาเอกชน เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนให้มีความสมบูรณ์

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับพฤติกรรมชี้วัดสภาพการปฏิบัติงาน (IOC) และแบบสอบถามองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับพฤติกรรมชี้วัดองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (IOC) โดยคำนวณจากสูตร ดังนี้ (สมนึก ภัททิยธนี, 2551 : 221)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับพฤติกรรมชี้วัดสภาพการปฏิบัติงาน และดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
	$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

1.2 อำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy}) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน และแบบสอบถามองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson) โดยคำนวณจากสูตร ดังนี้ (สมนึก ภัททิยธนี, 2551 : 245)

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2) (N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

เมื่อ	r_{xy}	แทน	ค่าอำนาจจำแนก
-------	----------	-----	---------------

ΣX	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนชุด X
ΣY	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนชุด Y
ΣX^2	แทน	ผลรวมทั้งหมดของกำลังสองของคะแนนชุด X
ΣY^2	แทน	ผลรวมทั้งหมดของกำลังสองของคะแนนชุด Y
ΣXY	แทน	ผลรวมทั้งหมดของผลคูณระหว่าง X กับ Y แต่ละคู่
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน และแบบสอบถามองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยคำนวณจากสูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2550 : 96)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\Sigma s_i^2}{S^2} \right)$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	K	แทน	จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
	Σs_i^2	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ
	S^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ร้อยละ (Percentage) โดยคำนวณจากสูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2550 : 101)

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

เมื่อ	P	แทน	ร้อยละ
	f	แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
	N	แทน	ความถี่ทั้งหมด

2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยคำนวณจากสูตร ดังนี้ (สมนึก ภัททิยธนี. 2551 : 237)

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

เมื่อ	\bar{X}	แทน	ค่ากลางเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนน
	N	แทน	จำนวนคนทั้งหมด

2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยคำนวณจากสูตร ดังนี้
(บุญชม ศรีสะอาด. 2550 : 106)

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

เมื่อ	S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	n	แทน	จำนวนคะแนนในกลุ่ม
	X	แทน	ค่าคะแนนแต่ละตัว
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
เอกชน ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้นำเสนอในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้นำเสนอในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ถูกต้อง
ผู้วิจัยจึงได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- | | |
|-----------|------------------------------------|
| n | แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
| \bar{X} | แทน ค่าเฉลี่ย |
| S.D. | แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| r | แทน ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน |
| * | แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 |
| ** | แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 |

ลำดับขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ประกอบด้วย

- 1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- 1.2 ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน
- 1.3 องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 3 ผลจากการนำกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูไปทดลองใช้ในโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย ผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูและผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏในตาราง 4.1 ต่อไปนี้

ตาราง 4.1 สถานภาพ จำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1.	เพศ		
	- ชาย	111	30.8
	- หญิง	249	69.2
	รวม	360	100
2.	อายุ		
	- 25 ปี หรือน้อยกว่า	190	52.7
	- 26 - 35 ปี	125	34.7
	- 36 - 45 ปี	30	8.3
	- 46 - 55 ปี	15	4.2
	- 56 ปีขึ้นไป		
	รวม	360	100

ตาราง 4.1 (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	จำนวน
3.	ระดับการศึกษา		
	- ต่ำกว่าปริญญาตรี	60	16.7
	- ปริญญาตรี	280	77.8
	- ปริญญาโทหรือสูงกว่า	20	5.5
	รวม	360	100
4.	ท่านเป็นบุคลากรครูสอนใน ระดับชั้นใด		
	- ปฐมวัย	205	57
	- ประถมศึกษา	100	28
	- มัธยมศึกษา	55	15
	รวม	360	100
5.	ประสบการณ์การทำงาน		
	- 5 ปีหรือน้อยกว่า 5 ปี	197	54.7
	- 6-10 ปี	133	37
	- 11-15 ปี	30	8.3
	- 16 ปีขึ้นไป	0	0
	รวม	360	100.00

จากตาราง 4.1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยในครั้งนี้เป็นครูจากโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 400 ฉบับ ได้กลับคืนมาจำนวน 360 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90 ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย 111 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8 เพศหญิง 249 คน คิดเป็นร้อยละ 69.2 กลุ่มอายุผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนมากที่สุด มีอายุในช่วง 25 ปีหรือน้อยกว่า จำนวน 197 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 52.7 และจำนวนน้อยที่สุด มีช่วงอายุ 46-55 ปี จำนวน 15 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 4.2 และ ในด้านการศึกษา กลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีจำนวนมากที่สุดคือ 280 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 77.8 รองมาคือระดับการศึกษาค่ำกว่า

ปริญญาตรี จำนวน 60 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 16.7 ในด้านการงานกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูสอนระดับปฐมวัยมากที่สุด จำนวน 205 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 57 รองลงมาคือเป็นครูสอนระดับประถมศึกษา จำนวน 100 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 28 และในด้านประสบการณ์ทำงานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มใหญ่ที่สุดมีประสบการณ์ทำงาน 5 ปี หรือน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 197 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 54.7 และกลุ่มที่เล็กที่สุดมีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี จำนวน 30 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.3

1.2 การศึกษาระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน รายละเอียดปรากฏตามตาราง 4.2 ถึง 4.5 ดังนี้

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

การปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	4.39	0.17	มาก
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.40	0.12	มาก
3. ด้านการปฏิบัติงาน	4.34	0.13	มาก
รวม	4.38	0.14	มาก

จากตาราง 4.2 พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X} = 4.39$) และด้านการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.34$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.12 - 0.17 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครูใน
โรงเรียนเอกชน ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู

ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ครูมีสัมพันธที่ดีกับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.21	0.73	มาก
2. ครูมีความสนใจในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองอยู่เสมอ	4.26	0.60	มาก
3. ครูอุทิศเวลาและทุ่มเทให้กับงาน	4.37	0.54	มาก
4. ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนา ผู้เรียน	4.61	0.49	มากที่สุด
5. ครูมีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคล ในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน	4.26	0.68	มาก
6. ครูมีวิสัยทัศน์ ท้นต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	4.47	0.50	มาก
7. ครูมีการติดตามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง	4.45	0.53	มาก
8. ครูทำงานอย่างเป็นระบบ มีแผนการทำงานที่ชัดเจน	4.50	0.50	มาก
9. ครูมีความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่สอน	4.55	0.50	มากที่สุด
10. ครูไม่ทอดลยต่ออุปสรรคในการปฏิบัติงาน	4.42	0.49	มาก
11. ครูปฏิบัติงานเต็มที่ไม่ทิ้งงานกลางคัน	4.19	0.63	มาก
12. ครูส่งแผนการจัดการเรียนรู้ครบ ตรงเวลา และ องค์ประกอบในแผนการจัดการเรียนรู้ครบถ้วน	4.59	0.49	มากที่สุด
13. ครูจัดทำงานธุรการในชั้นเรียนได้ครบถ้วนมีการ ดำเนินการเป็นปัจจุบัน	4.33	0.57	มาก
14. ครูจัดการเรียนการสอนตรงตามแผนการจัดการเรียนรู้	4.33	0.63	มาก
15. ครูกำหนดวิธีการ เครื่องมือ และเกณฑ์การวัดผล สอดคล้องกับตัวชี้วัด	4.34	0.53	มาก
รวม	4.39	0.56	มาก

จากตาราง 4.3 พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านคุณภาพ
ในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน
ระดับการปฏิบัติมากที่สุด 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการ

สอนและพัฒนาผู้เรียน ($\bar{X} = 4.61$) รองลงมา คือ ครูส่งแผนการจัดการเรียนรู้ครบ ตรงเวลา และ องค์ประกอบในแผนการจัดการเรียนรู้ครบถ้วน ($\bar{X} = 4.59$) และอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก 12 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูทำงานอย่างเป็นระบบ มีแผนการทำงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.50$) รองลงมา คือ ครูมีวิสัยทัศน์ ทนต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ($\bar{X} = 4.47$) และครูมีการติดตามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.45$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.49 - 0.63 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนเอกชน ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ครูมีการวางแผนใช้เวลาแต่ละวัน อย่างเหมาะสม	4.46	0.50	มาก
2. ครูมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองกระทำ	4.45	0.50	มาก
3. ครูมีจิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อสังคม เข้าร่วมกิจกรรมของสังคม และบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม	4.29	0.45	มาก
4. ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะอุตสาหะ	4.31	0.46	มาก
5. ครูมีความรัก ความศรัทธาคือวิชาชีพ	4.48	0.50	มาก
6. ครูเอาใจใส่ รักเมตตา ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้เรียน	4.31	0.46	มาก
7. ครูให้ความเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับประโยชน์จากการใช้ตำแหน่ง	4.41	0.49	มาก
8. ครูร่วมมือกับเพื่อนครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและร่วมรับผิดชอบที่เกิดจากการกระทำนั้น	4.22	0.57	มาก
9. ครูตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นในชุมชน	4.61	0.49	มากที่สุด
10. ครูไม่รังเกียจและเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลังความสามารถ	4.58	0.49	มากที่สุด
11. ครูช่วยเหลือนักเรียนและเพื่อนร่วมงานให้ได้รับความสุข	4.39	0.49	มาก
12. ครูเป็นกันเองกับผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้สึกเปิดเผย ไร้วางใจ และเป็นที่พักพิงของผู้เรียนได้	4.23	0.42	มาก

ตาราง 4.4 ต่อ

ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
13. ครูตัดสินผู้เรียนด้วยความเป็นธรรม	4.54	0.50	มากที่สุด
14. ครูช่วยรักษาและใช้ของส่วนรวมอย่างประหยัด	4.40	0.49	มาก
15. ครูมีความรัก ความสามัคคี และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในหน้าที่การงาน	4.36	0.48	มาก
รวม	4.40	0.49	มาก

จากตาราง 4.4 พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนเอกชน ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นในชุมชน ($\bar{X} = 4.61$) รองลงมา คือ ครูไม่นิ่งดูเฉยและเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลังความสามารถ ($\bar{X} = 4.58$) และอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก 12 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีความรัก ความศรัทธาต่อวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา คือ ครูมีการวางแผนใช้เวลาแต่ละวันอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.46$) และครูมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองกระทำ ($\bar{X} = 4.45$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.42 - 0.57 แสดงว่าความคิดเห็นของครู มีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียนเอกชน ด้านการปฏิบัติงานของครู

ด้านการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ครูมีการวิจัยและหรือนำผลการวิจัยไปแก้ปัญห การเรียนรู้ของผู้เรียน	4.25	0.57	มาก
2. ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน อย่างมีประสิทธิภาพ	4.48	0.61	มาก
3. ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล	4.38	0.48	มาก
4. ครูสามารถจัดประสบการณ์ตามความแตกต่างของ แต่ละบุคคล	4.15	0.43	มาก

ตาราง 4.5 ต่อ

ด้านการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
5. ครูสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้	4.23	0.54	มาก
6. ครูจัดบรรยากาศห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.24	0.54	มาก
7. ครูจัดหา จัดทำสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.21	0.59	มาก
8. ครูสร้างวินัยให้แก่นักเรียน	4.46	0.63	มาก
9. ครูสร้างค่านิยมที่ดีงามและความภูมิใจในความเป็นไทย ให้ผู้เรียน	4.38	0.66	มาก
10. ครูพยายามที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจของผู้เรียนอย่างแท้จริง	4.44	0.64	มาก
11. ครูปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ที่จะให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น	4.40	0.64	มาก
12. ครูส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของผู้เรียน	4.34	0.65	มาก
13. ครูพัฒนาแผนการสอนที่สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง	4.34	0.62	มาก
14. ครูรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ	4.35	0.65	มาก
15. ครูมีวิธีทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้	4.42	0.61	มาก
รวม	4.34	0.59	มาก

จากตาราง 4.5 พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา คือ ครูสร้างวินัยให้แก่นักเรียน ($\bar{X} = 4.46$) และครูพยายามที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจของผู้เรียนอย่างแท้จริง ($\bar{X} = 4.44$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.43 - 0.66 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

1.3 องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน
รายละเอียดปรากฏตามตาราง 4.6 ถึง 4.14 ดังนี้

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อ
องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน โดยรวม

องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. ด้านสถานที่ทำงาน	4.42	0.56	มาก
2. ด้านผลตอบแทน	4.53	0.20	มากที่สุด
3. ด้านความต้องการความสำเร็จ	4.48	0.19	มาก
4. ด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน	4.59	0.27	มากที่สุด
5. ด้านผู้บริหาร	4.41	0.28	มาก
6. ด้านความต้องการในตัวบุคคล	4.38	0.11	มาก
7. ด้านการบริหารงาน	4.58	0.14	มากที่สุด
8. ด้านภาระงาน	4.39	0.14	มาก
รวม	4.47	0.23	มาก

จากตาราง 4.6 พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน
โรงเรียนเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ใน
ระดับ ความเหมาะสมมากที่สุด 3 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสัมพันธ์องค์กรและ
ชุมชน ($\bar{X} = 4.59$) รองลงมา คือ ด้านการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.58$) และ ด้านผลตอบแทน
($\bar{X} = 4.53$) ตามลำดับ และอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก 5 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
คือ ด้านความต้องการความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา คือ ด้านสถานที่ทำงาน ($\bar{X} = 4.42$)
ด้านผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.41$) ด้านภาระงาน ($\bar{X} = 4.39$) ด้านความต้องการในตัวบุคคล ($\bar{X} = 4.38$)
ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.11 - 0.35 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความ
สอดคล้องกัน

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อ องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้าน สถานที่ทำงาน

องค์ประกอบด้านสถานที่ทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความสะดวกสบาย	4.46	0.51	มาก
2. บุคคลต้องการสถานที่ทำงานมีความสงบ ปราศจากความวุ่นวาย	4.52	0.55	มากที่สุด
3. บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัย	4.56	0.56	มากที่สุด
4. บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีทรัพยากรพร้อมในทุกด้าน	4.36	0.53	มาก
5. บุคคลต้องการสถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดูร่มรื่นสวยงาม รักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี	4.19	0.67	มากที่สุด
รวม	4.42	0.56	มาก

จากตาราง 4.7 พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านสถานที่โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ข้อ คือ บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัย ($\bar{X} = 4.56$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการสถานที่ทำงานมีความสงบ ปราศจากความวุ่นวาย ($\bar{X} = 4.52$) และระดับความเหมาะสมมาก บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความสะดวกสบาย ($\bar{X} = 4.46$) บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีทรัพยากรพร้อมในทุกด้าน ($\bar{X} = 4.36$) บุคคลต้องการสถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดูร่มรื่นสวยงาม รักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี ($\bar{X} = 4.19$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.53 - 0.67 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อ
องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน
ด้านผลตอบแทน

องค์ประกอบด้านผลตอบแทน	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. บุคคลต้องการบำเหน็จ บำนาญ	4.50	0.50	มาก
2. บุคคลต้องการผลตอบแทนสูงหรือเทียบเท่ากับองค์กรอื่น ๆ	4.41	0.58	มาก
3. บุคคลต้องการผลตอบแทนที่คุ้มค่าเหมาะสมกับการทำงาน	4.56	0.50	มากที่สุด
4. บุคคลต้องการสวัสดิการที่ดีขึ้น	4.66	0.47	มากที่สุด
5. บุคคลต้องการผลตอบแทนรางวัลต่าง ๆ ในอนาคต มีความชัดเจน	4.50	0.50	มาก
รวม	4.53	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 4.8 พบว่าองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านผลตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคลต้องการสวัสดิการที่ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.66$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการผลตอบแทนที่คุ้มค่าเหมาะสมกับการทำงาน ($\bar{X} = 4.56$) และอยู่ในระดับความเหมาะสมมากจำนวน 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคลต้องการผลตอบแทนรางวัลต่าง ๆ ในอนาคตมีความชัดเจน ($\bar{X} = 4.50$) และ บุคคลต้องการบำเหน็จ บำนาญ ($\bar{X} = 4.50$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการผลตอบแทนสูงหรือเทียบเท่ากับองค์กรอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.41$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.47 - 0.58 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อ
องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านความ
ต้องการความสำเร็จ

องค์ประกอบด้านความต้องการความสำเร็จ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
1. บุคคลต้องการมีเกียรติยศ มีศักดิ์ศรีในสังคม	4.82	0.39	มากที่สุด
2. บุคคลต้องการคำชื่นชม คำยกย่องจากผู้อื่น	4.04	0.63	มาก
3. บุคคลต้องการความก้าวหน้าให้เห็นชัดเจน	4.62	0.49	มากที่สุด
4. บุคคลต้องการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	4.47	0.52	มาก
รวม	4.48	0.51	มาก

จากตาราง 4.9 พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน
โรงเรียนเอกชน ด้านความต้องการความสำเร็จ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) และเมื่อ
พิจารณาเป็น รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ
บุคคลต้องการเกียรติยศ มีศักดิ์ศรีในสังคม ($\bar{X} = 4.82$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการความก้าวหน้า
ให้เห็นชัดเจน ($\bar{X} = 4.62$) และอยู่ในระดับความเหมาะสมมากจำนวน 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
คือ บุคคลต้องการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการคำชื่นชม คำยก
ย่องจากผู้อื่น ($\bar{X} = 4.04$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.39 - 0.63 แสดงว่า
ความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อ
องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้าน
ความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน

องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
1. บุคคลต้องการให้องค์กรได้รับความร่วมมือจากชุมชนและ สังคม	4.53	0.50	มากที่สุด

ตาราง 4.10 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
2. บุคคลต้องการให้องค์กรมีบทบาทกับชุมชนและสังคม	4.50	0.50	มาก
3. บุคคลต้องการให้บุคลากรในองค์กรได้รับการยอมรับจาก ชุมชนและสังคม	4.73	0.44	มากที่สุด
รวม	4.59	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 4.10 พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคคลต้องการให้บุคลากรในองค์กร ได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม ($\bar{X} = 4.73$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการให้องค์กรได้รับความร่วมมือจากชุมชนและสังคม ($\bar{X} = 4.53$) และอยู่ในระดับความเหมาะสมมากจำนวน 1 ข้อ คือ บุคคลต้องการให้องค์กรมีบทบาทกับชุมชนและสังคม ($\bar{X} = 4.50$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.44 - 0.50 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านผู้บริหาร

องค์ประกอบด้านผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
1. บุคคลต้องการการเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา	4.47	0.50	มาก
2. บุคคลต้องการการส่งเสริม สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	4.35	0.48	มาก
รวม	4.41	0.49	มาก

จากตาราง 4.11 พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับความเหมาะสมมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคลต้องการการเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการการส่งเสริม สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.35$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.48 - 0.50 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อ องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านความต้องการในตัวบุคคล

องค์ประกอบด้านความต้องการในตัวบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. บุคคลต้องการเป็นที่รู้จักในสังคม	3.85	0.63	มาก
2. บุคคลต้องการความมั่นใจในองค์กร	4.11	0.56	มาก
3. บุคคลต้องการเอาชนะต่ออุปสรรคต่าง ๆ	4.30	0.46	มาก
4. บุคคลต้องการตำแหน่งทางสังคม	3.90	0.56	มาก
5. บุคคลต้องการองค์การส่งเสริมความสัมพันธ์แบบครอบครัว	4.13	0.53	มาก
6. บุคคลต้องการได้รับการเอาใจใส่สุขภาพร่างกายที่ดี	4.39	0.49	มาก
7. บุคคลต้องการความรักจากผู้ร่วมงาน	4.31	0.46	มาก
8. บุคคลต้องการความปลอดภัยในชีวิต	4.29	0.45	มาก
9. บุคคลต้องการการปกป้องตนเองจากความวิตกกังวล	4.02	0.46	มาก
10. บุคคลต้องการอยู่ในองค์กรที่มีความเป็นระเบียบวินัย	4.19	0.39	มาก
11. บุคคลต้องการพัฒนาความสามารถของตนเอง	4.33	0.47	มาก
12. บุคคลต้องการมีส่วนร่วมและช่วยเหลือผู้อื่น	4.28	0.45	มาก
13. บุคคลต้องการให้ผู้อื่นเห็นใจในความผิดพลาด	4.54	0.50	มากที่สุด
14. บุคคลต้องการมีความสุขในการทำงาน	4.75	0.43	มากที่สุด
15. บุคคลต้องการการยอมรับในกฎระเบียบขององค์กร	4.10	0.43	มาก
16. บุคคลต้องการมีส่วนร่วมทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย	4.68	0.47	มากที่สุด

ตาราง 4.12 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านความต้องการในตัวบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
17. บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ	4.70	0.46	มากที่สุด
18. บุคคลต้องการมีโอกาสในการแสดงความรู้ ความสามารถ	4.62	0.49	มากที่สุด
19. บุคคลต้องการมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ	4.66	0.47	มากที่สุด
20. บุคคลต้องการมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานด้วยตนเอง	4.28	0.45	มาก
21. บุคคลต้องการความภาคภูมิใจในอาชีพและการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง	4.65	0.48	มากที่สุด
22. บุคคลต้องการให้มีการบังคับใช้กฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจน	4.48	0.62	มาก
23. บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ	4.69	0.46	มากที่สุด
24. บุคคลต้องการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี	4.68	0.47	มากที่สุด
25. บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล	4.66	0.47	มากที่สุด
รวม	4.38	0.48	มาก

จากตาราง 4.12 พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านความต้องการในตัวบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคลต้องการความสุขในการทำงาน ($\bar{X} = 4.75$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ ($\bar{X} = 4.70$) และอยู่ในระดับความเหมาะสมมากจำนวน 17 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคลต้องการให้มีการบังคับใช้กฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการได้รับการเอาใจใส่สุขภาพร่างกายที่ดี ($\bar{X} = 4.39$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.39 - 0.63 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อ
องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน
ด้านการบริหารงาน

องค์ประกอบด้านการบริหารงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
1. บุคคลต้องการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมกลุ่ม	4.20	0.40	มาก
2. บุคคลต้องการความสอดคล้องระหว่างภาระงานกับ ผลตอบแทน	4.77	0.42	มากที่สุด
3. บุคคลต้องการการบริหารจัดการด้านผลตอบแทนที่เป็นระบบ	4.78	0.41	มากที่สุด
4. บุคคลต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม	4.63	0.48	มากที่สุด
5. บุคคลต้องการเห็นความเป็นไปได้ในความก้าวหน้าของ องค์กร	4.68	0.47	มากที่สุด
6. บุคคลต้องการนโยบายการบริหารสอดคล้องกับเป้าหมาย องค์กร	4.51	0.50	มากที่สุด
7. บุคคลต้องการการบริหารที่เอื้อประโยชน์ต่อบุคลากรของ องค์กร	4.53	0.50	มากที่สุด
8. บุคคลต้องการการบริหารองค์กรที่ชัดเจนมีความยุติธรรม	4.54	0.50	มากที่สุด
รวม	4.58	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 4.13 พบว่า องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน
โรงเรียนเอกชน ด้านการบริหารงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) และเมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด 7 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ และบุคคล
ต้องการการบริหารจัดการด้านผลตอบแทนที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการ
ความสอดคล้องระหว่างภาระงานกับผลตอบแทน ($\bar{X} = 4.77$) ตามลำดับและอยู่ในระดับความ
เหมาะสมมาก คือ บุคคลต้องการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมกลุ่ม ($\bar{X} = 4.20$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่
ระหว่าง 0.40 - 0.5 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อ
องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน
ด้านภาระงาน

องค์ประกอบด้านภาระงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
1. บุคคลต้องการมีเสรีภาพในการปฏิบัติงาน	4.47	0.50	มาก
2. บุคคลต้องการประสบความสำเร็จในภาระงานของตน	4.60	0.50	มากที่สุด
3. บุคคลต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน	4.69	0.46	มากที่สุด
4. บุคคลต้องการแสวงหาความแปลกใหม่ให้กับตนเอง	4.33	0.47	มาก
5. บุคคลต้องการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง	4.26	0.44	มาก
6. บุคคลต้องการภาระงานมีความหลากหลาย	4.49	0.51	มาก
7. บุคคลต้องการแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถ	4.10	0.49	มาก
8. บุคคลต้องการมีขอบเขตหน้าที่การงานที่เหมาะสม	4.15	0.36	มาก
รวม	4.39	0.47	มาก

จากตาราง 4.14 พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านภาระงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคลต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 4.69$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการประสบความสำเร็จในภาระงานของตน ($\bar{X} = 4.60$) และอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก 6 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคลต้องการภาระงานมีความหลากหลาย ($\bar{X} = 4.49$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการมีเสรีภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.47$) และบุคคลต้องการแสวงหาความแปลกใหม่ให้กับตนเอง ($\bar{X} = 4.33$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.36 - 0.51 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อร่างกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน จากการศึกษาวิจัยถึงองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ด้านสถานที่ทำงาน ด้านผลตอบแทน ด้านความต้องการความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน ด้านผู้บริหาร ด้านความต้องการในตัวบุคคล ด้านการบริหารงาน ด้านภาระงาน ผู้วิจัยวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาร่าง กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ซึ่งประกอบไปด้วย 6 กลยุทธ์ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นต่อร่างกลยุทธ์และแผนงาน ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละประเด็น ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

สาระสำคัญของแนวคิดที่ได้จากข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

โดยภาพรวมกลยุทธ์ที่ 1 เมื่อพิจารณาความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกันว่า การบริหารจัดการด้านอาคารสถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น สวยงามปลอดภัย มีกิจกรรมด้านการจัดสิ่งแวดล้อม เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีความสุข และเป็นองค์กรพร้อมให้บริการและสนับสนุน ในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความพร้อมในงานวัสดุครุภัณฑ์ การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีที่เข้าถึงได้ง่าย มีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย เช่น ห้องประกอบหรือห้องปฏิบัติการต่างๆ มีความพร้อมสมบูรณ์อยู่เสมอ ในด้านสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัย ปราศจากความวุ่นวาย ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ด้วย

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน

สาระสำคัญของแนวคิดที่ได้จากข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

โดยภาพรวมกลยุทธ์ที่ 2 เมื่อพิจารณาความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การบริหารจัดการด้านงานบุคลากรมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสรรหา พัฒนา และธำรงรักษามูลค่า ที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป จึงจำเป็นต้องอาศัยมาตรการในการจูงใจเพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยผ่านกระบวนการพัฒนาระบบค่าตอบแทนเป็นการจูงใจที่เป็นเงินทางตรงและสวัสดิการซึ่งเป็นการจูงใจที่เป็นเงินทางอ้อมที่สามารถแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้ นอกจากนั้นยังต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลสำเร็จของงานอย่างโปร่งใสและเป็นระบบเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้รับการยกย่อง ให้เกียรติ เป็นที่ยอมรับในคุณค่าและความสามารถ ทั้งในด้านการมีส่วนร่วม ความก้าวหน้า และความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่บุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์ที่ 3 จัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

สาระสำคัญของแนวคิดที่ได้จากข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

โดยภาพรวมกลยุทธ์ที่ 3 เมื่อพิจารณาความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกันว่า การที่จะให้บุคลากรครูในสถานศึกษาปฏิบัติงานทางการศึกษา ได้อย่างมีคุณภาพ บุคลากรในสถานศึกษานั้นจำเป็นต้องเข้าใจในเป้าหมายของสถานศึกษา ปรัชญา วิสัยทัศน์และบริบทของสถานศึกษา สถานศึกษาจำเป็นต้องกำหนดภาระงานที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากร ได้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน ได้อย่างมีคุณภาพ คณะกรรมการสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานด้านครู หรือจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ และคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรครู

สาระสำคัญของแนวคิดที่ได้จากข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

โดยภาพรวมกลยุทธ์ที่ 4 เมื่อพิจารณาความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกันว่า คุณธรรมนำความรู้ การจัดการศึกษา โดยยึดหลัก “คุณธรรมนำความรู้” เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ และอยู่ดีมีสุข เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือกันของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา สถาบันการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้โรงเรียนจัดกิจกรรม คุณธรรมนำความรู้ นำหลักธรรม และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต และการเรียนรู้ สอดแทรกในกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งเน้นการปลูกฝังคุณธรรม 8 ประการ คือ ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีวินัย สุภาพ ความสามานฉันท์ สันติวิธี รักวิถี ประชาธิปไตย ให้เป็นวิถีชีวิตของทุกคนในโรงเรียน ครูจึงต้องได้รับการพัฒนา กระตุ้นเตือนบทบาทหน้าที่ของตน เพื่อเป็นแบบอย่างและผู้นำในการส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนและหากในโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นผลให้ทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ล้าสมัย ผู้บริหารสามารถเพิ่มแรงจูงใจให้ครูว่าตนเองมีทักษะความสามารถเพียงพอ โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถให้เท่าทัน และโรงเรียนควรเห็นความสำคัญของบุคลากรครู ที่ปฏิบัติตนดี เช่น การส่งเสริม โครงการครูดีเด่น จัดอบรมส่งเสริม กระตุ้นจิตสำนึกการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของครู เป็นต้น เพื่อเป็นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ของครู ประเมินผลการดำเนินงานตามจรรยาบรรณของบุคลากรเมื่อครูมีคุณธรรมแล้วย่อมเกิดความใส่ใจต่อนักเรียน สนใจที่จะพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร

สาระสำคัญของแนวคิดที่ได้จากข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

โดยภาพรวมกลยุทธ์ที่ 5 เมื่อพิจารณาความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ความผูกพันเป็นตัวแทนความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กรที่กำลังเกิดช่องว่าง จนทำให้กระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอาจลดลง โดยเฉพาะบุคลากรครูกลุ่มคนรุ่น

ใหม่ เนื่องจากคนกลุ่มนี้มักให้ความสำคัญกับอิสระและชีวิตส่วนตัว ขณะเดียวกันเขาก็ต้องการความท้าทายในชีวิตและอาชีพการงานมากกว่าการอดทนทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ไม่ต้องการปัจจัยเช่นนี้จึงทำให้การสร้างความผูกพันของบุคลากรและองค์กรในปัจจุบันเป็นไปได้ยากขึ้น ส่งผลให้อัตราการเปลี่ยนงาน (Turnover Rate) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย โดยโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ไม่ต่างจากประเด็นกลยุทธ์อื่นๆ เช่น จัดกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ให้บุคลากรได้มีกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สาระสำคัญของแนวคิดที่ได้จากข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

โดยภาพรวมกลยุทธ์ที่ 6 เมื่อพิจารณาความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกันว่า

ว่าจะพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดถือเป็นขั้นตอนสำคัญ ซึ่งต้องเกิดจากความร่วมมือจากทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาร่วมกำหนดทิศทางและมาตรฐานการศึกษา เพื่อบุคลากรทุกฝ่ายจะได้เข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และที่สำคัญ โรงเรียนควรกำหนดโครงสร้างของสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลไว้ให้ชัดเจนรวมทั้ง สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในแต่ละฝ่าย ทำให้บุคลากรรู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด ช่วยให้ผู้บุคลากรมีความพอใจไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากหรือน้อยเกินไป เมื่อบุคลากรในสถานศึกษารู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตนแล้ว ข้อมก่อก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงานทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ควรให้มีการจัดระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และแข่งขันได้ในระดับสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย มีการวางแผนกิจกรรมการประเมินผลและติดตาม ตรวจสอบคุณภาพที่เป็นระบบสะท้อนถึงควมมีคุณภาพโดยบุคลากรทุกฝ่าย ร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรครู ได้มีความตระหนักถึงผลที่จะเกิดจากการปฏิบัติงานของตนและของโรงเรียนว่าบทบาทหน้าที่ของตนมีความสำคัญต่อคุณภาพการศึกษาในภาพรวมมากน้อยเพียงใด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์จากการนำกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูไปทดลองใช้ในโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วยระดับการปฏิบัติงานของครูรายละเอียดปรากฏตามตาราง 4.15 ถึง 4.22 และจากการสังเกตและสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตาราง 4.15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครู ก่อนนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในโรงเรียน

ระดับการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	4.33	0.6	มาก
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.43	0.49	มาก
3. ด้านการปฏิบัติงานครู	4.39	0.59	มาก
รวม	4.38	0.56	มาก

จากตาราง 4.15 เป็นการศึกษาระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ก่อนนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในโรงเรียน พบว่าระดับการปฏิบัติงานของครูทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X} = 4.39$) และด้านคุณภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.33$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.49 - 0.60 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครู หลังนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในโรงเรียน

ระดับการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	4.58	0.61	มากที่สุด
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.60	0.50	มากที่สุด
3. ด้านการปฏิบัติงานครู	4.59	0.57	มากที่สุด
รวม	4.59	0.56	มากที่สุด

จากตาราง 4.16 ผลการศึกษาระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน เมื่อนำมาเปรียบเทียบ ก่อนการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในโรงเรียนและหลังจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ในโรงเรียน พบว่าระดับการปฏิบัติงานของครูหลังจากการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ ระดับการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X} = 4.59$) และด้านคุณภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.58$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.50 - 0.61 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครู ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานก่อนนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในโรงเรียน

ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ครูมีสัมพันธที่ดีกับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.51	0.71	มากที่สุด
2. ครูมีความสนใจในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองอยู่เสมอ	4.3	0.73	มาก
3. ครูอุทิศเวลาและทุ่มเทให้กับงาน	4.37	0.7	มาก
4. ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน	4.1	0.49	มาก
5. ครูมีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน	3.73	0.68	มาก
6. ครูมีวิสัยทัศน์ ทิศทางการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	4.5	0.51	มาก
7. ครูมีการติดตามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง	4.52	0.73	มากที่สุด
8. ครูทำงานอย่างเป็นระบบ มีแผนการทำงานที่ชัดเจน	4.12	0.55	มาก
9. ครูมีความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่สอน	4.5	0.53	มาก
10. ครูไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคในการปฏิบัติงาน	4.5	0.49	มาก
11. ครูปฏิบัติงานเต็มที่ไม่ว่างานกลางคัน	4.16	0.4	มาก
12. ครูส่งแผนการจัดการเรียนรู้ครบ ตรงเวลา และองค์ประกอบในแผนการจัดการเรียนรู้ครบถ้วน	4.4	0.45	มาก

ตาราง 4.17 (ต่อ)

ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
13. ครูจัดทำงานธุรการในชั้นเรียนได้ครบถ้วนมีการ ดำเนินการเป็นปัจจุบัน	4.5	0.75	มาก
14. ครูจัดการเรียนการสอนตรงตามแผนการจัดการเรียนรู้	4.33	0.6	มาก
15. ครูกำหนดวิธีการ เครื่องมือ และเกณฑ์การวัดผล สอดคล้องกับตัวชี้วัด	4.42	0.65	มาก
รวม	4.33	0.6	มาก

จากตาราง 4.17 พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนก่อนนำกลยุทธ์
การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาทดลองใช้ใน โรงเรียนพบว่า ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงาน
ของครูอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมาก
ที่สุด 2 ข้อ คือ ครูมีการติดตามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างค่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.52$) ครูมีสัมพันธ์ที่ดีกับ
นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ($\bar{X} = 4.51$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.4 - 0.75 แสดงว่า
ความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครูด้าน
คุณภาพในการปฏิบัติงานหลังจากนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ใน โรงเรียน

ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ครูมีสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.57	0.5	มากที่สุด
2. ครูมีความสนใจในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองอยู่เสมอ	4.52	0.7	มากที่สุด
3. ครูอุทิศเวลาและทุ่มเทให้กับงาน	4.57	0.71	มากที่สุด
4. ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนา ผู้เรียน	4.5	0.55	มาก
5. ครูมีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคล ในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน	4.49	0.55	มาก

ตาราง 4.18 (ต่อ)

ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
6. ครูมีวิสัยทัศน์ ท้นต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	4.55	0.53	มากที่สุด
7. ครูมีการติดตามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง	4.75	0.7	มากที่สุด
8. ครูทำงานอย่างเป็นระบบ มีแผนการทำงานที่ชัดเจน	4.5	0.49	มาก
9. ครูมีความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่สอน	4.56	0.59	มากที่สุด
10. ครูไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคในการปฏิบัติงาน	4.51	0.6	มากที่สุด
11. ครูปฏิบัติงานเต็มที่ไม่วางงานกลางคัน	4.49	0.56	มาก
12. ครูส่งแผนการจัดการเรียนรู้ครบ ตรงเวลา และ องค์ประกอบในแผนการจัดการเรียนรู้ครบถ้วน	4.51	0.55	มากที่สุด
13. ครูจัดทำงานธุรการในชั้นเรียนได้ครบถ้วนมีการ ดำเนินการเป็นปัจจุบัน	4.76	0.71	มากที่สุด
14. ครูจัดการเรียนการสอนตรงตามแผนการจัดการเรียนรู้	4.77	0.57	มากที่สุด
15. ครูกำหนดวิธีการ เครื่องมือ และเกณฑ์การวัดผล สอดคล้องกับตัวชี้วัด	4.58	0.69	มากที่สุด
รวม	4.58	0.61	มากที่สุด

จากตาราง 4.18 พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน หลังจากนำ กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาทดลองใช้ในโรงเรียนพบว่า ด้านคุณภาพในการ ปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ การปฏิบัติมากที่สุด 11 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ครูจัดการเรียนการสอนตรง ตามแผนการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.77$) รองลงมา คือ ครูจัดทำงานธุรการในชั้นเรียนได้ครบถ้วนมี การดำเนินการเป็นปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.76$) และครูมีการติดตามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.75$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.49 - 0.71 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมี ความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครู
ด้านคุณธรรม จริยธรรม ก่อนการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในโรงเรียน

ด้านคุณธรรม จริยธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ครูมีการวางแผนใช้เวลาแต่ละวัน อย่างเหมาะสม	4.1	0.5	มาก
2. ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองกระทำ	4.51	0.46	มากที่สุด
3. ครูมีจิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อสังคม เข้าร่วมกิจกรรมของสังคม และบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม	4.5	0.49	มาก
4. ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะอุตสาหะ	4.44	0.57	มาก
5. ครูมีความรัก ความศรัทธาต่อวิชาชีพ	4.54	0.49	มากที่สุด
6. ครูเอาใจใส่ รักเมตตา ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้เรียน	4.23	0.46	มาก
7. ครูให้ความเสมอภาคโดยไม่เรียกรับหรือยอมรับประโยชน์จากการใช้ตำแหน่ง	4.03	0.49	มาก
8. ครูร่วมมือกับเพื่อนครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและร่วมรับผลที่เกิดจากการกระทำนั้น	4.54	0.57	มากที่สุด
9. ครูตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นในชุมชน	4.5	0.49	มาก
10. ครูไม่นิ่งดูเฉยและเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลังความสามารถ	4.5	0.42	มาก
11. ครูช่วยเหลือนักเรียนและเพื่อนร่วมงานให้ได้รับความสุข	4.55	0.5	มากที่สุด
12. ครูเป็นกันเองกับผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้สึกเปิดเผย ไร้กังวล และเป็นที่ยอมรับของผู้เรียนได้	4.53	0.5	มากที่สุด
13. ครูตัดสินผู้เรียนด้วยความเป็นธรรม	4.49	0.49	มาก
14. ครูช่วยรักษาและใช้ของส่วนรวมอย่างประหยัด	4.5	0.48	มาก
15. ครูมีความรัก ความสามัคคี และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน	4.51	0.48	มากที่สุด
รวม	4.43	0.49	มาก

จากตาราง 4.19 พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านคุณธรรม จริยธรรม ก่อนนำแผนกลยุทธ์มาทดลองในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด 6 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูช่วยเหลือ นักเรียนและเพื่อนร่วมงานให้ได้รับความสุข ($\bar{X} = 4.55$) รองลงมา คือ ครูมีความรัก ความศรัทธา ต่อวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.54$) และครูเป็นกันเองกับนักเรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้สึกเปิดเผย ใจกว้างใจและเป็นที่ยังของผู้เรียนได้ ($\bar{X} = 4.53$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.42 - 0.57 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครู ด้านคุณธรรม จริยธรรม หลังจากการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในโรงเรียน

ด้านคุณธรรม จริยธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ครูมีการวางแผนใช้เวลาแต่ละวัน อย่างเหมาะสม	4.52	0.5	มากที่สุด
2. ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองกระทำ	4.59	0.42	มากที่สุด
3. ครูมีจิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่องาน เข้าร่วมกิจกรรมของสังคม และบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม	4.8	0.46	มากที่สุด
4. ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะอุตสาหะ	4.49	0.48	มาก
5. ครูมีความรัก ความศรัทธาต่อวิชาชีพ	4.51	0.48	มากที่สุด
6. ครูเอาใจใส่ รักเมตตา ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้เรียน	4.77	0.48	มากที่สุด
7. ครูให้ความเสมอภาคโดยไม่เรียกรับหรือยอมรับประโยชน์จากการใช้ตำแหน่ง	4.56	0.49	มากที่สุด
8. ครูร่วมมือกับเพื่อนครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและร่วมรับผลที่เกิดจากการกระทำนั้น	4.55	0.49	มากที่สุด
9. ครูตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นในชุมชน	4.51	0.49	มากที่สุด

ตาราง 4.20 (ต่อ)

ด้านคุณธรรม จริยธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
10. ครูไม่นิ่งคูดายและเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลัง ความสามารถ	4.51	0.49	มากที่สุด
11. ครูช่วยเหลือนักเรียนและเพื่อนร่วมงานให้ได้รับความสุข	4.5	0.49	มาก
12. ครูเป็นกันเองกับนักเรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้สึกเปิดเผย ไว้วางใจ และเป็นที่พักพิงของผู้เรียนได้	4.7	0.5	มาก
13. ครูตัดสินผู้เรียนด้วยความเป็นธรรม	4.81	0.5	มากที่สุด
14. ครูช่วยรักษาและใช้ของส่วนรวมอย่างประหยัด	4.73	0.5	มากที่สุด
15. ครูมีความรัก ความสามัคคี และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในหน้าที่การงาน	4.57	0.57	มากที่สุด
รวม	4.6	0.50	มาก

จากตาราง 4.20 พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านคุณธรรม จริยธรรม ก่อนนำแผนกลยุทธ์มาทดลองในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.6$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด 12 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูตัดสินผู้เรียนด้วยความเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.81$) รองลงมา คือ ครูมีจิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อสังคม เข้าร่วมกิจกรรมของสังคม และบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม ($\bar{X} = 4.8$) และครูเอาใจใส่ รักเมตตาช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้เรียน ($\bar{X} = 4.77$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.42 - 0.57 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียนเอกชน ด้านการปฏิบัติงานของครูก่อนนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในโรงเรียน

ด้านการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ครูมีการวิจัยและหรือนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหา การเรียนรู้ของผู้เรียน	4.12	0.63	มาก
2. ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน อย่างมีประสิทธิภาพ	4.5	0.66	มาก

ตาราง 4.21 ต่อ

ด้านการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
3. ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล	4.32	0.64	มาก
4. ครูสามารถจัดประสบการณ์ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล	4.5	0.64	มาก
5. ครูสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.51	0.65	มากที่สุด
6. ครูจัดบรรยากาศห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.37	0.62	มาก
7. ครูจัดหา จัดทำสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.44	0.5	มาก
8. ครูสร้างวินัยให้แก่นักเรียน	4.45	0.63	มาก
9. ครูสร้างค่านิยมที่ดีงามและความภูมิใจในความเป็นไทยให้ผู้เรียน	4.43	0.5	มาก
10. ครูพยายามที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจของผู้เรียนอย่างแท้จริง	3.94	0.53	มาก
11. ครูปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ที่จะให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	4.42	0.67	มาก
12. ครูส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของผู้เรียน	4.53	0.47	มากที่สุด
13. ครูพัฒนาแผนการสอนที่สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง	4.6	0.52	มากที่สุด
14. ครูรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ	4.3	0.61	มาก
15. ครูมีวิธีการทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้	4.45	0.66	มาก
รวม	4.39	0.59	มาก

จากตาราง 4.21 พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูพัฒนาแผนการสอนที่สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ($\bar{X} = 4.6$) รองลงมา คือ ครูส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.53$) และ ครูสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.51$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.47 - 0.66 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติงานของครูใน
โรงเรียนเอกชน ด้านการปฏิบัติงานของครู หลังจากนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ใน โรงเรียน

ด้านการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ครูมีการวิจัยและหรือนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหา การเรียนรู้ของผู้เรียน	4.57	0.5	มากที่สุด
2. ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน อย่างมีประสิทธิภาพ	4.52	0.63	มากที่สุด
3. ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล	4.5	0.5	มาก
4. ครูสามารถจัดประสบการณ์ตามความแตกต่างของ แต่ละบุคคล	4.6	0.53	มากที่สุด
5. ครูสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ ของผู้เรียน	4.66	0.67	มากที่สุด
6. ครูจัดบรรยากาศห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.5	0.62	มาก
7. ครูจัดหา จัดทำสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.7	0.47	มากที่สุด
8. ครูสร้างวินัยให้นักเรียน	4.49	0.52	มาก
9. ครูสร้างค่านิยมที่ดีงามและความภูมิใจในความเป็นไทย ให้ผู้เรียน	4.5	0.61	มาก
10. ครูพยายามที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจของผู้เรียนอย่างแท้จริง	4.52	0.66	มากที่สุด
11. ครูปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ที่จะให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น	4.8	0.67	มากที่สุด
12. ครูส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของผู้เรียน	4.74	0.66	มากที่สุด
13. ครูพัฒนาแผนการสอนที่สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง	4.55	0.61	มากที่สุด
14. ครูรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ	4.53	0.52	มากที่สุด
15. ครูมีวิธีทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้	4.77	0.47	มากที่สุด
รวม	4.59	0.57	มากที่สุด

จากตาราง 4.22 พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.59$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด 11 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ที่จะให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 4.8$) รองลงมา คือ ครูมีวิธีทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ ($\bar{X} = 4.77$) และ ครูส่งเสริมพัฒนาการด้านต่างๆ ตามศักยภาพของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.74$) ครูจัดทำสื่อการเรียนรู้อย่างด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.7$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.47 - 0.67 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

สรุปผลจากการสังเกตพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างและจากการศึกษาโดยสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยสรุปผลจากการนำกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูไปทดลองใช้ในโรงเรียนเอกชนระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2556 ถึง วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2557 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียน ผู้จัดการ โรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน รวม 8 คน โดยผู้วิจัยทำการสอบถามความคิดเห็นต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน จากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์เนื้อหาสรุปทีละประเด็น พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นตรงกันว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรครู โดยภาพรวมนั้น เห็นว่าครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานแสดงถึงแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้น โดยสรุปเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ครูมีการแสดงออกและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ให้ความใส่ใจและติดตามนักเรียนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นผลจากการที่ผู้บริหารได้จัดให้มีการประชุมรับทราบถึงจุดเน้นของสถานศึกษาและเน้นย้ำให้บุคลากรเข้าใจในพันธกิจและจุดมุ่งหมาย บริบทของโรงเรียนถึงความสำคัญต่อการเอาใจใส่ต่อนักเรียน ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้บุคคลเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการร่วมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน และยังพบว่าครูมีความสนใจในการพัฒนาความรู้ของตนเองจากการที่ครูขอเข้าร่วมการอบรมจากหน่วยงานภายนอกและสนใจที่ศึกษาต่อ เนื่องจากโรงเรียนได้ส่งเสริมและปรับโครงสร้างเงินเดือนตามคุณวุฒิทางการศึกษา ครูสามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบมีการวางแผนการทำงาน ติดตามงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี เช่น สามารถจัดทำงานธุรการในชั้นเรียนได้ครบถ้วน มีการส่งแผนการจัดการเรียนรู้ครบ ครบเวลา จากการตรวจสอบแผนการสอน พบว่ามีการพัฒนาสื่อการสอนและนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น เนื่องจากโรงเรียนได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ครอบคลุมบริเวณอาคารเรียน และมีการพัฒนาห้องปฏิบัติการให้เข้าถึงระบบสารสนเทศให้มากขึ้น และจัดเตรียมวัสดุ ครุภัณฑ์ที่เพียงพอ โดยใช้วิธีการสำรวจจัดทำแผนการใช้วัสดุครุภัณฑ์ล่วงหน้า

ก่อนเปิดภาคเรียน โรงเรียนจัดให้มีปรีนเตอร์เพื่อบริการแก่ครู ในบริเวณห้องพักครูมีระบบ อินเทอร์เน็ตเพื่อให้ครูได้ใช้ในการสืบค้นหาข้อมูล และพัฒนาสื่อการสอนอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูที่อยู่ในระดับ มากที่สุด

2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ พบว่า พฤติกรรมของครูใน ภาพรวมมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารได้เป็นอย่างดี มีความสามัคคีใน การทำงานและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น จากการสังเกตการณ์จัดกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนได้ จัดขึ้น เช่น กิจกรรมวันสำคัญของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เป็นต้น สังเกตเห็นว่าบุคลากรครู ในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ๆ ได้รับมอบหมายและช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี มีการ แสดงออกถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีจิตสาธารณะ เข้าร่วมกิจกรรมที่ทางโรงเรียนได้ จัดขึ้นอย่างพร้อมเพียงกัน จากการที่ผู้บริหารได้ร่วมพูดคุยกับผู้ปกครองพบว่า ครูปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีต่อนักเรียนและสังคมได้ โดยทางโรงเรียนได้ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม โดยจัดให้มี การอบรมเชิงปฏิบัติการส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้บุคลากรได้มีความสัมพันธ์อันดีกับ เพื่อนครู มีการส่งเสริมครูที่ประพฤติดี ประเมินจากการลงคะแนนจากเพื่อนครู ให้ได้รับรางวัล ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาความรู้ โดยการจัดให้มีการศึกษาดูงาน ส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมกับ หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะและพัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อให้ครูได้มีความรู้สึกว่าตนมีความสามารถ มีทักษะเพียงพอกับการทำงานและ สามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินผลการ ปฏิบัติงานในด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูที่อยู่ในระดับมากที่สุด

3. ด้านการปฏิบัติงานของครู พบว่า ครูมีความพร้อมและมีความสามารถในการจัดการ สอนได้เป็นอย่างดี มีความใส่ใจในนักเรียนมากขึ้น สังเกตจากการบันทึกหลังการสอน แสดงให้เห็น ว่าครูให้ความสำคัญกับนักเรียน มีการสังเกตผู้เรียนเป็นรายบุคคลและนำผลจากการบันทึกไปศึกษา เป็นงานวิจัยในชั้นเรียน จากการจัดประชุมระดมความคิดเห็นพัฒนาโครงการอ่านออกเขียนได้ของ นักเรียนระดับชั้นประถมตอนต้น ในภาพรวมครูทุกคนมีส่วนร่วมเสนอแนะแนวทางการแก้ไข ปัญหาในนักเรียน พัฒนาวิธีการแก้ไขปัญหาผู้เรียนเป็นรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจใน การที่จะมีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนแสดงถึงความภาคภูมิใจที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดง ความคิดเห็น รู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร และครูยังส่งเสริมวินัยและคุณลักษณะที่ดีแก่ ผู้เรียนอยู่เสมอ สังเกตได้จากการจัดกิจกรรมหน้าเสาธง โครงการนิเทศติดตามในชั้นเรียน และครูมี การแนะนำและแลกเปลี่ยนข้อมูลพฤติกรรมนักเรียนระหว่างครูกับผู้ปกครอง เป็นผลมาจาก ผู้บริหาร โรงเรียนได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมพัฒนาแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผู้บริหารให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา รับฟังข้อคิดเห็นและผู้บริหารมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทำให้ครูรู้สึกถึงความใกล้ชิดและมีส่วนร่วมกับผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียน มีการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการติดตามงานที่ชัดเจน ทำให้ครูเกิดความตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษากับโรงเรียน ผู้บริหารพัฒนาระบบค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมในปัจจุบัน มีระบบการประเมินการทำงานอย่างเป็นธรรม ทำให้ครูรู้สึกถึงความก้าวหน้าในอาชีพ ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนมีการมอบหมายงานและหน้าที่ที่ขอบข่ายภาระงานที่เหมาะสมตามความสามารถของครู ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการปฏิบัติงานของครูที่อยู่ในระดับมากที่สุด

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการดำเนินงานวิจัยและนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

วิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดแผนการดำเนินการวิจัยไว้ 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจัดทำโครงร่างในการวิจัย

1. ผู้วิจัยศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากเอกสาร หนังสือ ผลงานวิจัย วารสาร บทความวิชาการและเว็บไซต์ต่างๆ โดยทำการวิเคราะห์เอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม คือ ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการ ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นกระบวนการ ทฤษฎีแรงจูงใจสนับสนุน เพื่อให้ได้องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 8 องค์ประกอบ

2. ศึกษาหลักเกณฑ์และประเด็นการประเมินการปฏิบัติงานของครูจากหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2547 : 1) ใน 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านการปฏิบัติงานของครู และสังเคราะห์ข้อประเด็นต่างๆ ในการประเมินการปฏิบัติงานของครูจาก พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมวดที่ 6 (2547 : 1), สำนักงานเลขาธิการของคุรุสภา (2549 : 73-79), สมาพันธ์สมาคม

ผู้ปกครองและครู โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย (2553 : 1), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 1)

ระยะที่ 2 การดำเนินการวิจัย

1. เป็นการดำเนินการ พัฒนาเครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม มาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลระดับการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนเอกชนและองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน

3. พัฒนาร่างแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นต่อร่าง แผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน นำความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ มาสรุปและปรับปรุง ดำเนินการแก้ไขเพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนเอกชน

ระยะที่ 3 การนำแผนกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในโรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยนำแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการพัฒนาแล้ว นำไปทดลองใช้ใน โรงเรียนอนุบาลศิรา ซึ่งเป็นโรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2556 ถึง วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2557

ขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. จัดประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาโรงเรียน เพื่อชี้แจงให้รับทราบเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนเอกชน และจัดประชุมครูกลุ่มทดลอง ให้รับทราบถึงการมีส่วนร่วมในแผนงาน ประกอบด้วย มาตรการ โครงการ กิจกรรม

2. ผู้วิจัยทำการประเมินการปฏิบัติงานของครูก่อนนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบหลังจากดำเนินการทดลอง โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานฉบับเดียวกันกับที่ผู้วิจัยศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของครูกลุ่มตัวอย่าง

3. ดำเนินการตามแผนงาน

4. เก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของครู ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ระยะที่ 4 การนำเสนอผลจากการทดลองใช้กลยุทธ์

1. นำผลจากการทดลองในระยะที่ 3 มาเป็นข้อมูลสารสนเทศ ในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้มีความสมบูรณ์ สรุปรูปเป็นข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
2. นำเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง แก้ไขตามข้อเสนอแนะ และจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามได้ข้อค้นพบดังต่อไปนี้

1. ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ โดยภาพรวมพบว่า สภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ รองลงมา คือ ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู และด้านการปฏิบัติงานตามลำดับ
2. องค์กรประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์กรประกอบ โดยรวมองค์กรประกอบทั้ง 8 องค์กรประกอบอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด 3 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรประกอบด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน รองลงมา คือ ด้านการบริหารงาน และด้านผลตอบแทน ตามลำดับและอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก 5 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความต้องการความสำเร็จ รองลงมา คือ ด้านสถานที่ทำงาน ด้านผู้บริหาร ด้านภาระงาน ด้านความต้องการ ในตัวบุคคลตามลำดับ
3. จากการสรุปข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน กลยุทธ์ที่ 3 จัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ และ คุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรครู กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญให้ข้อคิดเห็นสอดคล้องกันใน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน และ กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร และผู้เชี่ยวชาญให้ข้อคิดเห็นตรงกัน 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ 3 จัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ และ คุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรครู กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. ผลการทดลองใช้แผนกลยุทธ์ ทดลองใช้กับบุคลากรครูในโรงเรียนอนุบาลธีรา จำนวน 56 คน และจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนจำนวน 8 คน พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน เมื่อเปรียบเทียบ ก่อนการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในโรงเรียน และหลังจากการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ใน โรงเรียน ระดับการปฏิบัติงานของครูสูงขึ้นในทุกด้าน โดยรวมแล้วระดับการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยวิธีประเมินผลระดับการปฏิบัติงานของครู พบว่า

ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพมีค่าสูงที่สุด จากการสัมภาษณ์ คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน พบว่า พฤติกรรมของครูในภาพรวมมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ได้เป็นอย่างดี มีความสามัคคีในการทำงานและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น จากการสังเกตการณ์จัดกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียน ได้จัดขึ้น เช่น กิจกรรมวันสำคัญของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เป็นต้น สังเกตเห็นว่าบุคลากรครูในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ๆ ได้รับมอบหมายและช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี มีการแสดงออกถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีจิตสาธารณะ เข้าร่วมกิจกรรมที่ทางโรงเรียน ได้จัดขึ้นอย่างพร้อมเพรียงกัน จากการที่ผู้บริหาร ได้ร่วมพูดคุยกับผู้ปกครองพบว่า ครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียนและสังคมได้ โดยทางโรงเรียน ได้ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม โดยจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้บุคลากรได้มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนครู มีการส่งเสริมครูที่ประพฤติตนดี ประเมินจากการลงคะแนนจากเพื่อนครู ให้ได้รับรางวัล ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาความรู้ โดยการจัดให้มีการศึกษาคูงาน ส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะและพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อให้ครู ได้มีความรู้ดีกว่าตน มีความสามารถ มีทักษะเพียงพอกับการทำงานและสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูที่อยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด

ด้านการปฏิบัติงานของครู จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน พบว่า ครู มีความพร้อมและมีความสามารถในการจัดการสอน ได้เป็นอย่างดี มีความใส่ใจในนักเรียนมากขึ้น สังเกตจากการบันทึกหลังการสอน แสดงให้เห็นว่าครูให้ความสำคัญกับนักเรียน มีการสังเกตผู้เรียนเป็นรายบุคคลและนำผลจากการบันทึกไปศึกษาเป็นงานวิจัยในชั้นเรียน จากการจัดประชุมระดมความคิดเห็นพัฒนา โครงการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนระดับชั้นประถมตอนต้น ในภาพรวมครูทุกคนมีส่วนร่วมเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหานักเรียน พัฒนาวิธีการแก้ไขปัญหาผู้เรียนเป็น

รายบุคคล แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในการที่จะมีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนแสดงถึงความภาคภูมิใจที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น รู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร และครูยังส่งเสริมวินัยและคุณลักษณะที่ดีแก่ผู้เรียนอยู่เสมอ สังเกตได้จากการจัดกิจกรรมหน้าเสาธง โครงการนิเทศติดตามในชั้นเรียน และครูมีการแนะนำและแลกเปลี่ยนข้อมูลพฤติกรรมนักเรียนระหว่างครูกับผู้ปกครอง เป็นผลมาจากผู้บริหารโรงเรียนได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมพัฒนาแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา รับฟังข้อคิดเห็นและผู้บริหารมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทำให้ครูรู้สึกถึงความใกล้ชิด และมีส่วนร่วมกับผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียน มีการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการทำงานที่ชัดเจน ทำให้ครูเกิดความตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กับโรงเรียน ผู้บริหารพัฒนาระบบค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมในปัจจุบัน มีระบบการประเมินการทำงานอย่างเป็นธรรม ทำให้ครูรู้สึกถึงความก้าวหน้าในอาชีพ ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนมีการมอบหมายงานและหน้าที่ที่ช่วยภาระงานที่เหมาะสมตามความสามารถของครู ซึ่งสอดคล้องกับระดับผลการปฏิบัติงานของครูที่อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารโรงเรียน พบว่าครูมีการแสดงออกและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ให้ความใส่ใจและติดตามนักเรียนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นผลจากการที่ผู้บริหารได้จัดให้มีการประชุมรับทราบถึงจุดเน้นของสถานศึกษาและเน้นย้ำให้บุคลากรเข้าใจในพันธกิจและจุดมุ่งหมาย บริบทของโรงเรียนถึงความสำคัญต่อการเอาใจใส่ต่อนักเรียน ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้บุคคลเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการร่วมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน และยังพบว่าครูมีความสนใจในการพัฒนาความรู้ของตนเองจากการที่ครูขอเข้าร่วมการอบรมจากหน่วยงานภายนอกและสนใจที่ศึกษาต่อ เนื่องจากโรงเรียนได้ส่งเสริมและปรับโครงสร้างเงินเดือนตามคุณวุฒิทางการศึกษา ครูสามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบมีการวางแผนการทำงาน ติดตามงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี เช่น สามารถจัดทำงานธุรการในชั้นเรียนได้ครบถ้วน มีการส่งแผนการจัดการเรียนรู้ครบ ตรงเวลา จากการตรวจสอบแผนการสอน พบว่ามีการพัฒนาสื่อการสอนและนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น เนื่องจากโรงเรียนได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ครอบคลุมบริเวณอาคารเรียน และมีการพัฒนาห้องปฏิบัติการให้เข้าถึงระบบสารสนเทศให้มากขึ้น และจัดเตรียมวัสดุ ครุภัณฑ์ที่เพียงพอ โดยใช้วิธีการสำรวจจัดทำแผนการใช้วัสดุครุภัณฑ์ล่วงหน้าก่อนเปิดภาคเรียน ในบริเวณห้องพักครูมีระบบอินเตอร์เน็ตเพื่อให้ครูได้ใช้ในการสืบค้นหาข้อมูล และพัฒนาสื่อการสอนอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับระดับผลการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูที่อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

การอภิปรายผล ผู้วิจัยได้อภิปรายตามข้อค้นพบของการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อให้ตอบข้อคำถามการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

โดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับมาก และจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยครั้งนี้มีความเห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 8 นี้มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพวกเขา นักทฤษฎีและนักวิจัย เช่น เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1967 : 1) เมอร์เรย์ (Murray, 1968 : 1) ซึ่งนักทฤษฎีกลุ่มนี้ต่างเสนอปัจจัยที่ผลักดันให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเกิดความต้องการที่จะเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพขององค์กร คือ ความต้องการสร้างผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นกับตนเองและองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor, 1960 : 1) ที่ว่าหากบุคคลเป็นไปตามทฤษฎี Y จะเป็นมนุษย์ที่แสวงหาความสำเร็จให้กับตนเอง และต้องการพัฒนาตนเองอย่างค้ำคอเนื่อง

ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นหัวข้อ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน องค์ประกอบด้านนี้ได้แก่

1) บุคคลต้องการให้บุคลากรในองค์กรได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม 2) บุคคลต้องการให้องค์กรได้รับความร่วมมือจากชุมชนและสังคม ($\bar{X} = 4.53$) 3) บุคคลต้องการให้องค์กรมีบทบาทกับชุมชนและสังคม องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชนนี้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.44 - 0.50 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัวนี้สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ โคกา (Koga, 2006 : 1) ที่ศึกษาตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อครูในโรงเรียน พบว่า ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือ คุณค่าด้านจิตใจที่ได้ทำงานเพื่อสังคม และความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในองค์กร การเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชน เลสเตอร์ (Lester, 1999:1) พบตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษา ได้แก่ เงินเดือน ความก้าวหน้า ลักษณะงาน สวัสดิการและการได้รับการยอมรับจากสังคมและมีส่วนในการพัฒนาชุมชนในสังคม ออซกัน (Ozcan, 2006 :1) ศึกษาปัจจัยที่ช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของครู พบว่า การเพิ่มโอกาสในการรับรางวัลหรือสิ่งจูงใจต่างๆ ส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้การมอบรางวัลเปรียบเสมือนการได้รับการยกย่องจากองค์กรและชุมชนจะส่งผลให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องจากข้อค้นพบของ แมนคูโซ (Mancuso, 2006 :1) เสนอว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูขึ้นอยู่กับ

ความรู้สึกศรัทธาในวิชาชีพว่า เป็นประโยชน์ต่อนักเรียนและชุมชน เกิดประโยชน์ต่อสังคมสังคม ได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชน

1.2 องค์ประกอบด้านการบริหารงาน องค์ประกอบด้านนี้ ได้แก่ 1) บุคคลต้องการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมกลุ่ม 2) บุคคลต้องการความสอดคล้องระหว่างภาระงานกับผลตอบแทน 3) บุคคลต้องการการบริหารจัดการด้านผลตอบแทนที่เป็นระบบ 4) บุคคลต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม 5) บุคคลต้องการเห็นความเป็นไปได้ในความก้าวหน้าขององค์กร 6) บุคคลต้องการนโยบายการบริหารสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร 7) บุคคลต้องการการบริหารที่เอื้อประโยชน์ต่อบุคลากรขององค์กร 8) บุคคลต้องการการบริหารองค์กรที่ชัดเจนมีความยุติธรรม

องค์ประกอบด้านการบริหารงานนี้มีค่าเฉลี่ย 4.58 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.40 - 0.5 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 8 ตัวนี้สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบด้านการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ โอเพนฮาว์ (Openhow. 1980 :1) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า นโยบายการบริหารงานองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารงาน การบริหารจัดการ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ต่างเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เมอร์ริล (Merrill. 1983 :1) ซึ่งเสนอว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูเกิดจากรูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาที่จะยอมเปิด โอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดเห็นของตนเองอย่างมีส่วนร่วมกับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัสโซ (Russo. 2006 : 1) เสนอว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน คือความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา นโยบายการบริหารจัดการ ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ งานวิจัยของ ดีเอดรา (DeEadra. 2005 : 1) ทำการศึกษามุมมองของครูและผู้ปกครอง พบว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ควรมีระบบงานที่มีของข่ายที่ชัดเจน สภาพการทำงานที่ดี ผู้บริหารมีการวางแผนงานและมีการแนะนำ บรรยากาศที่ดีและ โอกาสในการเรียนรู้ ผลการวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของนาเปียร์ (Napier. 1966 :1) ที่ได้เสนอข้อค้นพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของครูกับผู้บริหาร โรงเรียน การเห็นคุณค่าของครู การเปิดโอกาสให้ครูแสดงความสามารถและข้อคิดเห็น ความยุติธรรมในการดำเนินงาน การมอบหมายงาน การให้ค่าตอบแทน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบ็กซ์ลีย์ (Bexley. 2005 : 1) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจของครูและผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญต่อแรงจูงใจของบุคลากร งานวิจัยของ จิว (Chiu. 2006:1) ที่ทำการศึกษากการทำงานเป็นทีมและพันธะผูกพันต่อองค์กรของ

ครูในได้วันพบว่า การจัดโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานและทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

มายเออร์ (Myers. 1994 :1) เสนอว่า ความรับผิดชอบของงานที่ทำงานต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ต้องมีการวางแผนในการดำเนินงาน เพื่อให้มีการวัดผลที่ชัดเจน มีการวางแผนองค์การที่มีประสิทธิภาพ งานที่ทำงานต้องตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร มีความท้าทายและเป็นงานที่สามารถทำให้สำเร็จ ได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มัทนา วัฒนอม (2550 : 217) ซึ่งทำการศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาและแนวทางการบริหารจัดการของสถานศึกษา ความต้องการความสำเร็จของบุคลากร คุณลักษณะของบุคลากร ลักษณะของหน่วยงาน ลักษณะงานและความรับผิดชอบ วันหยุด ผลตอบแทนและสวัสดิการ ภาระงานหลากหลาย

1.3 องค์ประกอบด้านผลตอบแทน องค์ประกอบด้านนี้ได้แก่ 1) บุคคลต้องการบำเหน็จ บำนาญ 2) บุคคลต้องการผลตอบแทนสูงหรือเทียบเท่ากับองค์กรอื่น ๆ 3) บุคคลต้องการผลตอบแทนที่คุ้มค่าเหมาะสมกับการทำงาน 4) บุคคลต้องการสวัสดิการที่ดีขึ้น 6) บุคคลต้องการผลตอบแทนรางวัลต่าง ๆ ในอนาคตมีความชัดเจน องค์ประกอบนี้มีค่าเฉลี่ย 4.53 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.47 - 0.58 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 6 ตัวนี้สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบด้านผลตอบแทน ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับ แคทซ์ (Katz. 1978 : 1) กล่าวว่า อำนาจในการจูงใจคือเงิน ซึ่งสามารถดึงดูดให้ครูและรักษากรุไว้ จูงใจให้มีความทุ่มเทปฏิบัติงาน แอคคินตอย (Akintoy. 2003 : 1) สนับสนุนว่าค่าตอบแทนคือ เงิน ยังคงเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญที่สุด สอดคล้องกับ เฟรดเคอริค เทย์เลอร์ (Frederick Taylor & Others. 1911 : 1) เสนอว่า ค่าตอบแทนหรือเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจ้างงานของภาคอุตสาหกรรม และเงินเป็นสิ่งจูงใจให้คนงานปฏิบัติงาน ทุ่มเทในการทำงานและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน บาน โจโก (Banjoko. 2011 :1) กล่าวว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่ใช้เงินในการให้รางวัลแก่บุคลากร โดยมอบรางวัลเป็นเงินให้แก่บุคลากรเมื่อเขาปฏิบัติงานได้ผลดี และยังทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นกังวลที่จะเสียนงานหรือตำแหน่งหรือสูญเสียรายได้หากเขาปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ สร้างความต้องการรู้สึกก้าวหน้าในอาชีพ ต้องการเงินค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ เลสเตอร์ (Lester. 1999:1) พบตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษา ได้แก่เงินเดือน ความก้าวหน้า ลักษณะงาน สวัสดิการและการได้รับการยอมรับจากสังคม ออซการ (Ozcan. 2006 :1) ศึกษาปัจจัยที่ช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของครู พบว่า การเพิ่มโอกาสในการ

รับรางวัลหรือสิ่งจูงใจต่างๆ ส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้การมอบรางวัลในการสร้างแรงจูงใจอย่างสม่ำเสมอกับครูจะส่งผลให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

เซเลอนิกและคณะ (Zaleanik et al. 1958 : 1) พบว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอก ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่ ค่าตอบแทน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สภาพแวดล้อม ตำแหน่งหน้าที่

โกเกท (Gogate. 2006 : 1) ได้ศึกษาความสำเร็จของหน่วยงานในสังคมพบว่ามีการแข่งขันสูง ต้องการการทุ่มเท ความตั้งใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ค่าจ้าง ความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

1.4 องค์ประกอบด้านความต้องการความสำเร็จ องค์ประกอบด้านนี้ ได้แก่ 1) บุคคลต้องการมีเกียรติยศ มีศักดิ์ศรีในสังคม 2) บุคคลต้องการคำชื่นชม คำยกย่องจากผู้อื่น 3) บุคคลต้องการความก้าวหน้าให้เห็นชัดเจน 4) บุคคลต้องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง องค์ประกอบนี้มีค่าเฉลี่ย 4.48 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.39 - 0.63 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบด้านความต้องการความสำเร็จ สอดคล้องกับมาคิ (Maki. 2002 : 754-A) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การที่ประสบปัญหาอัตราลาออกของบุคลากรสูง ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จเป็นงานที่ท้าทาย การทำประโยชน์ให้หน่วยงานและการยอมรับนับถือเป็นประเด็นที่ส่งผลให้บุคลากร มีความรู้สึกที่ดีต่องาน ในทางกลับกัน ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำบกพร่อง ตารางการทำงาน และกระบวนการทำงานที่ไม่เป็นระบบล้วนเป็นประเด็นที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่ดีต่องาน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรลาออกจากงาน คือ ภาวะผู้นำและแนวทางการบริหารเป็นปัจจัยหลัก สก็อต (Scott. 1969 : 1) พบว่าความต้องการความสำเร็จ การได้รับการยอมรับและความสัมพันธ์กับเพื่อนครูและผู้ปกครอง ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผลการศึกษาของ พาร์คเกอร์ (Parker. 1992 : 1) เรื่องความคาดหวังซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานให้ครูดีเด่น พบว่า 1) ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อพวกเขา 2) ครูดีเด่นมองผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานมีคุณค่าสูงกว่าครูทั่วไป 3) ครูทั่วไปไม่มีความเห็นว่าเป็นผลตอบแทนที่ได้รับไม่ว่าจะเป็น โอกาสก้าวหน้า ความสร้างสรรค์ การเป็นที่ยอมรับ และการเป็นแบบอย่าง มีคุณค่าน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบรรดาผู้บริหาร โรงเรียน และสอดคล้องกับ นงนุช รุ่งกลิ่น (2530 : 49 – 50) ยังพบว่า องค์ประกอบด้านความสำเร็จของงานทำให้ครูพอใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากครูคำนึงถึงหน้าที่รับผิดชอบของตนว่ามีความสำคัญ และเสนอว่าการบริหารงานของผู้บริหารหรือผู้บริหารก็ส่งผลกระทบเป็นอย่างมาก งานวิจัยของจินดานยา (Chindanya. 2009 : 1) ศึกษาเกี่ยวกับการสร้าง

แรงจูงใจของบุคลากรทางการศึกษา พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจทางบวก ได้แก่ ปัจจัยด้านการเป็นที่ยอมรับและความสำเร็จในหน้าที่การงาน การเห็นคุณค่าและการต้องการพัฒนาตนเอง ส่วน ไวแกน (Vaughan. 2005 : 1) ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวบุคคลและการกำหนดเป้าหมายส่วนตัวและการผูกพันของบุคคล ผลการศึกษา พบว่า การจูงใจในการปฏิบัติงานเกิดจากความต้องการกำหนดเป้าหมายส่วนตัว การจูงใจภายในตัวบุคคลเอง ฮอกการ์ด (Haugard. 2006 : 1) ศึกษาปัจจัยที่พึงประสงค์ของครู พบว่า ครูต้องการความรู้สึกว่าตนเองมีประสิทธิภาพ มีความสามารถ และมีคุณค่า

1.5 องค์ประกอบด้านสถานที่ทำงาน องค์ประกอบด้านนี้ ได้แก่ 1) บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความสะดวกสบาย 2) บุคคลต้องการสถานที่ทำงานมีความสงบ ปราศจากความวุ่นวาย 3) บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัย องค์ประกอบนี้มีค่าเฉลี่ย 4.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.53 - 0.67 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกันแสดงว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัวนี้สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบด้านสถานที่ทำงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พงษ์ศักดิ์ โกมลเสน (2537:18) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและอาจารย์ของสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมในที่ทำงานมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร อุปกรณ์สำนักงานต่างๆ มีความพร้อมและสะดวก

งานวิจัยของ ฮอลฟิลด์ (Hollifield. 2005 : 1) ศึกษาโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเกิดจากสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีระเบียบ นอกจากนี้งานวิจัยของ แรมเลต (Ramlall. 2006 : 1) ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรตัดสินใจอยู่กับองค์กรต่อไป พบว่า ความพอใจในตำแหน่งงานและสถานที่ทำงาน การเดินทางไป-กลับระหว่างที่ทำงานกับที่อยู่อาศัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แซนด์ (Sand. 2005 :1) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย พบว่า คณาจารย์มีความพึงพอใจในประเด็น คือ สถานที่ทำงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวก ไลท์ฟุต โอเวอร์บอร์ (Betty, Lightfoot & Overbaugh. 1990 : 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูพบว่า สภาพของห้องเรียน อุปกรณ์เฟอร์นิเจอร์ การพักผ่อนและการประชุม มีความสำคัญต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู

ซูซาน (Susan. 1996 : 1) ได้เสนอแนวคิดในวารสาร National Education Association (NEA) การพัฒนาระบบคุณภาพการศึกษา สิ่งสำคัญคือ ต้องทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสถานที่ทำงาน และระบบการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และความสามารถในการรักษาครู ซึ่งสภาพของสถานที่ทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่จะส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายที่

กำหนดไว้ได้ โดยการพัฒนาหรือจัดหาสภาพ การทำงานที่เหมาะสมจะทำให้พัฒนาการศึกษา
ไปด้วย

ฮานูเชก , เคน และริฟวีน (Hanushek , Kain & Rivkin. 1998 : 1) กล่าวว่า ค่าตอบแทน
หรือเงินเดือนเป็นสิ่งสำคัญ แต่ก็ไม่ได้มีความสำคัญที่สุด สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับครูก็คือ สภาพของ
ที่ทำงานและลักษณะงานที่ทำให้ครูตัดสินใจ เลือกที่จะทำงานต่อไปกับ โรงเรียนนั้นๆ นอกจากนี้
ชไนเดอร์ (Schneider. 1994 : 1) สำรวจความคิดเห็นของครูในชิคาโกและวอชิงตัน ดีซี พบว่า
สถานที่ทำงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพวกเขา และส่งผลถึงประสิทธิภาพของการเรียนการ
สอนในโรงเรียน รองลงมาคือเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกมีความเพียงพอ รวมถึงสื่อการ
สอนต่างๆ ด้วย เช่น ห้องปฏิบัติการต่างๆ

1.6 องค์ประกอบด้านผู้บริหาร องค์ประกอบด้านนี้ ได้แก่ 1) บุคคลต้องการการเรียนรู้
จากผู้บังคับบัญชา 2) บุคคลต้องการการส่งเสริม สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา องค์ประกอบนี้มี
ค่าเฉลี่ย 4.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.48 - 0.50 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความ
สอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 2 ตัวนี้สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบด้านผู้บริหาร ซึ่งมี
ความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ
งานวิจัยของ เมอริล (Merrill. 1983 :1) ซึ่งเสนอว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูเกิดจาก
รูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาที่จะยอมเปิด โอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดเห็นของตนเองอย่าง
มีส่วนร่วมกับการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นาเปียร์ (Napier. 2006 : 1) ที่ได้เสนอข้อค้นพบว่า
ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของครูกับผู้บริหาร โรงเรียน
การเห็นคุณค่าของครู การเปิด โอกาสให้ครูแสดงความสามารถและข้อคิดเห็นอย่างมีส่วนร่วมกับการ
องค์การ งานวิจัยของเบ็กซ์ลีย์ (Bexley. 2005 : 1) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ
ของครูและผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญต่อแรงจูงใจ
ของบุคลากร ส่วน โอเพนฮาว์ (Openhow. 1980 : 1) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า นโยบายการบริหารงาน
องค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารงาน การบริหารจัดการ การติดต่อสื่อสาร
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ต่างเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรเป็นอย่างมาก งานวิจัยของ ดีเอดรา (De Eadra. 2005 : 1) ทำการศึกษามุมมองของครู
ผู้ปกครอง และนักเรียนเกี่ยวกับประสิทธิภาพของ โรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพควรมี
ผู้บริหารที่สามารถให้คำแนะนำได้และควรมีระบบงานที่มีขอบข่ายชัดเจน ผลการวิจัยของมายเออร์
(Myers. 1994 :1) เสนอว่า ความรับผิดชอบของงานที่ทำได้ต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล
ต้องมีการวางแผนในการดำเนินงาน เพื่อให้มีการวัดผลที่ชัดเจน มีการวางแผนองค์กรที่มี
ประสิทธิภาพ งานที่ทำได้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร มีความท้าทายและเป็นงานที่

สามารถทำให้สำเร็จได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มัทนา วัฒนอม (2550 : 217) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องรูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาและแนวทางการบริหารจัดการของสถานศึกษา ความต้องการความสำเร็จของบุคลากร คุณลักษณะของบุคลากร ลักษณะของหน่วยงาน ลักษณะงานและความรับผิดชอบ วันหยุด ผลตอบแทนและสวัสดิการ ภาระงานหลากหลาย โมบารากิ (Mobaraki, 2006 : 1) ทำการศึกษาวิจัยจูงใจบุคลากร พบว่า ผู้บริหารต้องรู้จักและเข้าใจบุคลากรของตนว่าต้องการอะไร บังคับไต่บ้างที่สร้างแรงจูงใจให้พวกเขาตั้งใจปฏิบัติงาน

1.7 องค์ประกอบด้านภาระงาน องค์ประกอบด้านนี้ ได้แก่ 1) บุคคลต้องการมีเสรีภาพในการปฏิบัติงาน 2) บุคคลต้องการประสบความสำเร็จในภาระงานของตน 3) บุคคลต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน 4) บุคคลต้องการแสวงหาความแปลกใหม่ให้กับตนเอง 5) บุคคลต้องการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง 6) บุคคลต้องการภาระงานมีความหลากหลาย 7) บุคคลต้องการแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถ 8) บุคคลต้องการมีขอบเขตหน้าที่ภาระงานที่เหมาะสม องค์ประกอบนี้มีค่าเฉลี่ย 4.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.36 - 0.5 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 8 ตัวนี้สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบด้านภาระงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สอดคล้องกับกับ เมอร์เรย์ (Murray, 2003 : 68) ที่ได้เสนอแนวคิดความต้องการของมนุษย์ว่า บุคคลต้องการสิ่งแปลกใหม่ต้องการประสบการณ์และทำสิ่งที่น่าสนใจ ผลการวิจัยของกู๊ด (Good, 1973 : 1) ได้ทำการศึกษาปัจจัยจูงใจของบุคคลในการเลือกอาชีพครู และพบว่าปัจจัยจูงใจที่ส่งเสริมให้คนเลือกอาชีพครู ประกอบด้วย 1) ปัจจัยจูงใจด้านอาชีพในการดูแลเด็กๆ 2) ปัจจัยจูงใจด้านประโยชน์นิยม 3) ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงาน 4) ปัจจัยจูงใจด้านความมั่นคงของอาชีพ 5) ปัจจัยจูงใจด้านสภาพการทำงาน

เฟรนช์ (French, 1964 : 1) เสนอว่าความพึงพอใจของคนที่ทำงานขึ้นอยู่กับคุณพินิจของเขาเองต่องานที่ทำว่าตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้หรือไม่ เช่น ด้านความมั่นคงในอาชีพ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ลักษณะการควบคุมดูแล สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล สภาพการปฏิบัติงาน ภาระงานและ โอกาสก้าวหน้า

มายเออร์ (Myers, 1994 : 1) เสนอว่า ความรับผิดชอบของงานที่ทำได้มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและมีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงาน มีการวัดผลที่ชัดเจน มีการควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพ งานที่ทำได้ตรงกับความรู้ความสามารถมีภาระงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับเลสเตอร์ (Lester, 1999:1) พบว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษา ได้แก่เงินเดือน

ความก้าวหน้า ลักษณะงาน สวัสดิการและการได้รับการยอมรับจากสังคมและมีส่วนในการพัฒนาชุมชนในสังคม ซิคอร์ดและแบคแมน (Secord & Backman, 1964 : 1) เสนอว่าความพอใจของบุคลากรเกิดจากสภาพการทำงานที่ดีและภาระงานที่เขาสนใจ การมีอุปกรณ์ที่พร้อมและเพียงพอเหมาะสม มีความปลอดภัยจะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

1.8 องค์ประกอบด้านความต้องการในตัวบุคคล องค์ประกอบด้านนี้ได้แก่ 1) บุคคลต้องการเป็นที่รู้จักในสังคม 2) บุคคลต้องการความมั่นใจในองค์กร 3) บุคคลต้องการเอาชนะต่ออุปสรรคต่างๆ 4) บุคคลต้องการตำแหน่งทางสังคม 5) บุคคลต้องการองค์การส่งเสริมความสัมพันธ์แบบครอบครัว 6) บุคคลต้องการได้รับการเอาใจใส่สุขภาพร่างกายที่ดี 7) บุคคลต้องการความรักจากผู้ร่วมงาน 8) บุคคลต้องการความปลอดภัยในชีวิต 9) บุคคลต้องการการปกป้องจากการทุจริต 10) บุคคลต้องการการปกป้องตนเองจากความวิตกกังวล 11) บุคคลต้องการอยู่ในองค์กรที่มีความเป็นระเบียบวินัย 12) บุคคลต้องการพัฒนาความสามารถของตนเอง 13) บุคคลต้องการมีส่วนร่วมและช่วยเหลือผู้อื่น 14) บุคคลต้องการให้ผู้อื่นเห็นใจในความผิดพลาด 15) บุคคลต้องการมีความสุขในการทำงาน 16) บุคคลต้องการการยอมรับในกฎระเบียบขององค์กร 17) บุคคลต้องการมีส่วนทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย 18) บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ 19) บุคคลต้องการมีโอกาสในการแสดงความรู้ ความสามารถ 20) บุคคลต้องการมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ 21) บุคคลต้องการมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานด้วยตนเอง 22) บุคคลต้องการความภาคภูมิใจในอาชีพและการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง 23) บุคคลต้องการให้มีการบังคับใช้กฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจน 24) บุคคลต้องการมีผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ 25) บุคคลต้องการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี 26) บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล 27) บุคคลต้องการได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร องค์ประกอบนี้มีค่าเฉลี่ย 4.37 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.39 - 0.63 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 27 ตัวนี้สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบด้านความต้องการในตัวบุคคล ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัธมานน์ (Rathmann, 1999 : 1) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูเกิดจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและครอบครัว ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกียคอมเมตติ (Giacometti, 2005 : 27) ศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและการรักษาสภาพการจ้างงานของครู พบว่าปัจจัยที่ทำให้ครูลาออกหรือเลือกที่จะทำงานคือ ปัจจัยด้านอารมณ์ ความรู้สึกของครูว่าตนเองมีความสุขมีคุณค่า ระบบการจ้างงาน สวัสดิการ สภาพการทำงานมีความยุติธรรม เกิดความภาคภูมิใจในอาชีพของตนเอง ส่วนเรเจอร์และสแดง

(Reiger & Stang. 2006 : 2343-A) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน บุคลากรต้องการความเชื่อถือ ต้องการการเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ต้องการอยู่ในองค์กรที่มีความเป็นระเบียบ มีวินัย ต้องการมีคุณค่าและคนในองค์กรเห็นคุณค่า ต้องการบรรยากาศที่เป็นกันเอง ลักษณะงานมีความท้าทาย มีความชัดเจน มีมั่นคง มีความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนในองค์กร สก็อต (Scott. 1969 : 1) พบว่าความต้องการความสำเร็จ การได้รับการยอมรับและความสัมพันธ์กับเพื่อนครูและผู้ปกครอง ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผลการศึกษาของ พาร์คเกอร์ (Parker. 1992 : 1) เรื่องความคาดหวังซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานให้ครูดีเด่น พบว่า 1) ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อพวกเขา 2) ครูดีเด่นมองผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานมีคุณค่าสูงกว่าครูทั่วไป 4) ครูทั่วไปไม่มีความเห็นว่าผลตอบแทนที่ได้รับไม่ว่าจะเป็นโอกาสก้าวหน้า ความสร้างสรรค์ การเป็นที่ยอมรับ และการเป็นแบบอย่าง มีค่าน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพย์สินของผู้บริหาร โรงเรียน และสอดคล้องกับ มิตตัน (Mitton. 1981 : 76 - 77) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเป็นผลจากองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลเอง ซึ่งเมื่อบุคคลกระทำพฤติกรรมหนึ่ง ๆ แล้วย่อมมีผลสืบเนื่องต่อมาทั้งในลักษณะที่เป็นความพอใจและความไม่พอใจ หากเกิดความพอใจพฤติกรรมนั้นก็จะถูกกระทำซ้ำอีก แต่หากกระทำนั้นแล้วเกิดความไม่พอใจ ก็จะไม่กระทำพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป

โลเวอร์รี่ (Lowery. 1985 : 78 - 79) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล คือ ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความมั่นใจ ค่านิยม ความเฉลียวฉลาด ทักษะหน้าที่มีต่องานและต่อหัวหน้างาน

2. กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาและพัฒนาแผนกลยุทธ์ จากการที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นและทดลองใช้ในโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์และสรุปได้ดังนี้ แผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน กลยุทธ์ที่ 3 จัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพ สมรรถนะและคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรครู กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในแต่ละกลยุทธ์ประกอบไปด้วยกลวิธีต่าง ได้แก่ มาตรการ โครงการ กิจกรรม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

ทั้งทางตรงและทางอ้อม การอภิปรายในส่วนนี้ มุ่งเน้นถึงความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของแต่ละกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เป็นกลยุทธ์ที่ดำเนินการ มุ่งเน้นกลวิธีบริหารจัดการด้านอาคารสถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น สวยงาม ปลอดภัย มีกิจกรรมด้าน การจัดสิ่งแวดลอม เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมี ความสุข มิตตัน (Milton, 1981 : 76 - 77) และเป็นองค์กรพร้อมให้บริการและสนับสนุน ในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความพร้อมในงานวัสดุอุปกรณ์ การมีอุปกรณ์ที่พร้อมและเพียงพอเหมาะสม ซีคอร์ดและแบคแมน (Secord & Backman, 1964 : 1) การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีที่เข้าถึงได้ง่าย มีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย เช่น ห้องประกอบหรือห้องปฏิบัติการต่างๆ มีความพร้อมสมบูรณ์อยู่เสมอ ฮอลฟีลด์ (Hollifield, 2005 : 19233-A) ในด้านสภาพแวดล้อมควรให้ความปลอดภัย ไม่รู้สึกกังวล ปราศจากความวุ่นวาย เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีสภาพการทำงานที่ดี มีความปลอดภัยจะช่วย ให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ รัธมานน์ (Rathmann, 1999 : 1) ซึ่งสภาพของสถานที่ทำงานเป็น สิ่งสำคัญในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่จะส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยการ พัฒนาหรือจัดหาสภาพการทำงานที่เหมาะสม จะทำให้สามารถพัฒนาการศึกษาและระบบการเรียน การสอนของครูที่มีคุณภาพ จอห์นสัน (Johnson, 1996 : 1)

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน เป็นกลยุทธ์ที่ดำเนินการ พัฒนาและธำรง รักษาบุคลากร ที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป จึงจำเป็นต้องอาศัยมาตรการในการจูงใจ เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดยมุ่งเน้นกลวิธีผ่านกระบวนการพัฒนาระบบ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งระบบการจ่ายเงินค่าตอบแทนของครู มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ของครูอย่างเห็นได้ชัด โอโฟเกบู (Ofoegbu, 2004 : 134) เนื่องจากระบบค่าตอบแทนจะส่งผลกระทบต่อ ยาวต่อกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน และยังเสนอว่าหน่วยงาน หรือผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของครู โดยการ จัดโครงสร้าง เงินเดือนให้ชัดเจน จัดสวัสดิการรูปแบบต่างๆ ที่สามารถแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้ พอดกูสกาย และสปริงเกอร์ (Podgursky & Springer, 2006 : 98) นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องมีระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลสำเร็จของงานอย่างโปร่งใสและเป็นระบบ เพื่อสร้างขวัญและ กำลังใจให้กับบุคลากรใน โรงเรียน ระบบการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนขึ้นอยู่กับผลการประเมิน การปฏิบัติงานและพฤติกรรมของผู้สอน ในการพิจารณาผู้บริหารต้องไม่พยายามไม่พิจารณาต่อ ความสำเร็จของนักเรียนต่อครูคนใดคนหนึ่ง โดยกระบวนการในการประเมินต่างๆ เหล่านี้ ประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนที่ครูสามารถทำให้สำเร็จได้และมีมาตรฐาน การประเมินที่แน่ชัดและ โรงเรียนควรพยายามจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียง ซึ่งพบว่า หลักการ ต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น มอริสและเมอร์เรย์ (Morice & Murray, 2003 : 68) ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้

บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้รับการยกย่อง ให้เกียรติ เป็นที่ยอมรับในคุณค่าและความสามารถ ทั้งในด้านการมีส่วนร่วม ความก้าวหน้า และความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่บุคลากร ได้อย่างเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์ที่ 3 จัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เป็นกลยุทธ์มุ่งเน้นกลวิธีที่ดำเนินการ เพื่อให้บุคลากรครูในสถานศึกษา ปฏิบัติงานทางการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ บุคลากรในสถานศึกษานั้นจำเป็นต้องเข้าใจในเป้าหมายของสถานศึกษา ปรัชญา วิสัยทัศน์และบริบทของสถานศึกษาที่ชัดเจน นายเออร์ (Myers, 1994 : 1) เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้ครูสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานของตน มีกำลังใจในการทำงาน ส่งผลถึงความก้าวหน้าในอาชีพและลดความขัดแย้งกับผู้บริหาร ดังนั้น โรงเรียนควรให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานด้านบุคลากร หรือจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความต้องการในตัวบุคคล ซึ่งความพึงพอใจของคนที่ทำงานนั้นขึ้นอยู่กับดุลพินิจของเขาเองต่องานที่เขาทำ ว่าสนองความต้องการของเขาได้หรือไม่ และผู้บริหารจะต้องกำหนดขอบข่ายของงาน ภาระงาน ปริมาณงาน และหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจให้ครูอยากปฏิบัติงาน อุทัย ปัญญาโกณ (2539 : 1) และต้องสอดคล้องกับ ความรู้ ความสามารถและผลตอบแทนที่บุคลากรจะได้รับอย่างเป็นธรรม เฟรนซ์ (French, 1964 : 1)

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ และ คุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรครู เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นกลวิธีดำเนินการ เพื่อส่งเสริมให้เกิดคุณธรรมนำความรู้ การจัดการศึกษา โดยยึดหลัก “คุณธรรมนำความรู้” เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ และอยู่ดีมีสุข เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือกันของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา สถาบันการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้โรงเรียนจัดกิจกรรม คุณธรรมนำความรู้ นำหลักธรรม และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต และการเรียนรู้ สอดแทรกในกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งเน้นการปลูกฝังคุณธรรม 8 ประการ คือ ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีวินัย สุภาพ ความสามัคคี สันติวิธี รักวิถี ประชาธิปไตย ให้เป็นวิถีชีวิตของทุกคนในโรงเรียน ดังนั้น ครูจึงต้องได้รับการพัฒนา กระตุ้นเตือนบทบาทหน้าที่ของตน เพื่อเป็นแบบอย่างและผู้นำในการส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียน โดยโรงเรียนควรเห็นความสำคัญของบุคลากรครู ที่ปฏิบัติตนดี เช่น การส่งเสริม โครงการครูดีเด่น จัดอบรม ส่งเสริม กระตุ้นจิตสำนึกการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของครู เป็นต้น เพื่อเป็นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ของครู เมื่อครูมีคุณธรรมแล้วย่อมเกิดความใส่ใจต่อนักเรียน สนใจที่จะพัฒนาตนเองและเป็นแบบอย่างที่ดีต่อเพื่อนครู รักในความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป ณรงค์ เพ็ชรเส็ง (2540 : 1) เสนอแนวการปฏิบัติในการรักษาวิสัยของบุคลากรครู ควรประกอบด้วย ความร่วมมือจากองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องในการผลิตบุคลากรครู หรือหน่วยงานต้นสังกัดที่กำกับดูแลสถานศึกษาได้จัดให้มีการ

พัฒนา อบรม ทบพวนให้บุคลากรมีความสำนึกในคุณธรรม จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ ปารีชาติ เกษมเสนาะ (2524 : 1) การจัดโครงการอบรมครู การส่งเสริมการพัฒนาครู การให้รางวัลครู ทำให้การบริหาร โรงเรียนประสบความสำเร็จ ไชเฟไล (Schiefelbei. 2000 : 35) และควรมุ่งเน้น การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ เพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้าง แบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนได้ วารุณี โพธิสุวรรณ (2537 :1)

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นกลวิธีดำเนินการ เพื่อสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรในองค์กร เป็นการผสมความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กรที่กำลังเกิดช่องว่าง จนทำให้กระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอาจลดลง โดยเฉพาะบุคลากรครูกลุ่มคนรุ่นใหม่ เนื่องจากคนกลุ่มนี้มักให้ความสำคัญกับอิสระและชีวิตส่วนตัว ขณะเดียวกันเขาก็ต้องการความท้าทายในชีวิตและอาชีพการงานมากกว่าการอดทนทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ไม่ต้องการ ปัจจัยเช่นนี้จึงทำให้การสร้าง ความผูกพันของบุคลากรและองค์กร ในปัจจุบันเป็นไปได้ยากขึ้น ส่งผลให้อัตราการเปลี่ยนงาน (Turnover Rate) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อครู ในโรงเรียน ยังพบว่า ความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในองค์กร โคกา (Koga. 2006 : 1) และความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความสำคัญกว่าเงินเดือนหรือค่าตอบแทน ที่หลายคนเข้าใจเสียอีก กาวเวล (Gawel. 1997 : 1) โดยผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ไม่ต่างจากประเด็นกลยุทธ์อื่นๆ เช่น จัดกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ อุทัย ปัญญาโกญ (2539 : 1) เช่น กิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ กิจกรรมศึกษาดูงานและทัศนศึกษานอกสถานที่ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม กิจกรรมนันทนาการ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้มีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา รัสโซ (Russo. 2006 : 1)

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจะพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดถือเป็นขั้นตอนสำคัญ ซึ่งต้องเกิดจากความร่วมมือจากทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ร่วมกำหนดทิศทางและมาตรฐานการศึกษา เพื่อบุคลากรทุกฝ่ายจะได้เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และที่สำคัญโรงเรียนควรกำหนด โครงสร้างของสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ สเตียร์ส (Steers. 1991 : 139 - 142) โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในแต่ละฝ่าย จิว (Chiu. 2006 : 1) ทำให้บุคลากรรู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด ช่วยให้บุคลากรมีความพอใจไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากหรือน้อยเกินไป ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารงาน การบริหารจัดการต่างเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ

บุคลากรเป็นอย่างมาก โอเพนฮาว์ (Openhow. 1980 : 1) เมื่อบุคลากรในสถานศึกษารู้อำนาจหน้าที่ และขอบเขตงานของตนแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน ควรเปิดโอกาสให้ครูแสดงความสามารถและข้อคิดเห็น มีส่วนร่วมกับสถานศึกษา นาเปียร์ (Napier. 2006 : 1) ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ควรให้มีการจัดระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และแข่งขันได้ในระดับสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย มีการวางแผนกิจกรรมการประเมินผลและติดตาม ตรวจสอบคุณภาพที่เป็นระบบสะท้อนถึงความมีคุณภาพโดยบุคลากรทุกฝ่าย ร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรครู ได้มีความตระหนักถึงผลที่จะเกิดจากการปฏิบัติงานของตนและของโรงเรียน ว่าบทบาทหน้าที่ของตนมีความสำคัญต่อคุณภาพการศึกษาในภาพรวมมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารโรงเรียนที่กำหนดนโยบายและทิศทางของโรงเรียนในเชิงบวก และสามารถถ่ายทอดเป้าหมายเหล่านี้แก่บุคลากรของตนเองได้อย่างชัดเจน และครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนี้ก็มีอิทธิพลมากในการปฏิบัติงานสอน คาร์บอ (Carbaugh. 2006 : 1) ผู้บริหารควรยึดหลักการประชาธิปไตยในการบริหารงาน บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา การร่วมประเมินผลเป็นการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม รูปแบบการประเมินการทำงานของตนเอง สร้างองค์ความรู้และการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ร่วมกันกำหนดหัวข้อและเนื้อหาในการวัดและประเมิน ออกแบบการประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการดำเนินการตามผลที่ได้จากการประเมิน โดยมีลักษณะที่สำคัญของการประเมินแบบมีส่วนร่วม ดังนี้คือ การมุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่แท้จริงจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายของงานหรือโครงการ เจ้าหน้าที่ แหล่งทุน ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนได้เสียหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินงาน ด้วยการให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการประเมินผล ตั้งแต่การออกแบบ การประเมิน ข้อเสนอแนะ รวมทั้งการกำหนดแผนการดำเนินงาน การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้การประเมินผลแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากการทำงานในหลายมิติ การประเมินผลแบบมีส่วนร่วมเป็นวงจรที่ต่อเนื่องและเคลื่อนไหวทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ฮาวเวลล์ (Howell. 1974 : 1) ทำให้เห็นภาพของการพัฒนาที่แท้จริง และผลที่ได้จากการประเมินเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาเพื่อการวางแผนในการพัฒนาร่วมกันต่อไป ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543 : 12)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. โรงเรียนควรมีการพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ให้มีความสะอาด เรียบร้อยสวยงามและปลอดภัย ปรับปรุงอาคารสถานที่ ตัวอาคารและบริเวณ โดยรอบให้เหมาะสม กับสภาพการปฏิบัติงาน มีการจัดอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานให้มีความพร้อมในการ ปฏิบัติงาน รวมถึงเทคโนโลยีนวัตกรรมต่างๆ แก่บุคลากรอย่างพอเพียง เพื่อให้การปฏิบัติงานของ บุคลากรง่ายขึ้น มีความพร้อมและสะดวกขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ หากได้รับการดูแลจากโรงเรียนและ ผู้บริหาร จะทำให้บุคลากรรู้สึกพอใจกับการทำงาน มีความพอใจกับการเป็นส่วนหนึ่งของ หน่วยงานที่ให้การดูแลความต้องการของพวกเขา

2. ในการรักษาครูในโรงเรียนเอกชน เพื่อไม่ให้ครูย้ายออกไป หรือออกไปสอบบรรจุอยู่ บ่อยครั้งเนื่องจากความไม่มั่นใจในในความมั่นคงของโรงเรียน หรือภาระงานไม่เหมาะสมกับ ค่าตอบแทน ซึ่งจะเป็นสาเหตุของการลาออกของครู โรงเรียนเอกชน ผู้บริหารควรส่งเสริม การสร้างความพึงพอใจในอาชีพ โดยการปรับความก้าวหน้าในอาชีพ ทบทวนและพัฒนาระบบ ค่าตอบแทนเพื่อเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่นในระดับเดียวกัน จัดทำโครงสร้างเงินเดือนให้ สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและสภาพเศรษฐกิจ สังคมในปัจจุบัน จัดทำหลักเกณฑ์ภาระงานขึ้น ดำให้สอดคล้องกับเป้าหมายของงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลสำเร็จของงานอย่าง โปร่งใส เป็นธรรม

3. ผู้บริหารพยายามกำหนดภาระงานและความรับผิดชอบของครูแต่ละคนให้มีขอบข่าย ที่ชัดเจน มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่ทำให้ประสบความสำเร็จได้ จัดประเภทงานให้ตรงกับ ความสามารถของแต่ละบุคคล และสอดคล้องกับค่าตอบแทนเบื้องต้น จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ประเมินผลงานจากประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูให้สอดคล้องกับ ปรัชญา วิสัยทัศน์และบริบทของสถานศึกษา

4. โรงเรียนควรมีการพัฒนาบุคลากร จัดอบรมเทคนิควิธีการสอนใหม่ๆ อบรมส่งเสริม ความมีคุณธรรม จริยธรรม แก่ครูและบุคลากรใน โรงเรียน เพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถให้เพิ่ม มากขึ้นในทุกด้าน เช่น การส่งเสริมการจัดสัมมนา การศึกษาดูงาน อบรมธรรมะ เพื่อสร้าง ความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนครูด้วยกัน โครงการจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม ด้านคุณธรรม และ จริยธรรมในการให้บริการ และคุณภาพชีวิต จัดกิจกรรมส่งเสริม/กระตุ้นจิตสำนึกการปฏิบัติตาม จรรยาบรรณ การประเมินผลการดำเนินงานตามจรรยาบรรณของบุคลากร โครงการครูดีเด่นประจำปี มอบเกียรติบัตร เงินรางวัล

5. โรงเรียนควรมีการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้แสดงความคิด ริเริ่มและได้สร้างสรรค์ เช่น อาจจะให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา แผนปฏิบัติ

การประจำปี เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อให้ครูรู้สึกมีว่าตนเองมีความสำคัญ มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ครูและบุคลากรรู้จุดมุ่งหมายของโรงเรียน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ในโรงเรียน และมีระบบการประเมินคุณภาพของโรงเรียน เพื่อเป็นเครื่องมือในการสะท้อนผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและของตนเอง เพื่อเป็นแรงจูงใจในการร่วมแรงร่วมใจพัฒนาโรงเรียนต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการนำแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไปทดลองใช้ในโรงเรียน ควรนำไปทดลองใช้มากกว่า 1 โรงเรียนเพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบระหว่าง 2 โรงเรียน
2. ศึกษาบุคลากรระดับผู้บริหาร เพื่อให้ได้ทัศนคติที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก
3. ศึกษาตัวแปรที่เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ว่ามีผลต่อองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือไม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 - 2559. กรุงเทพฯ : สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- จตุพล ดินไท. (2548). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2544). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จिरนันท์ พันธุ์ฉลาด. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ณรงค์ กาญจนะ. (2551). วิธีสอน เทคนิคการสอนและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในวิชาชีพของครูดีเด่นในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ปรี.ค. (บริหารการศึกษา). สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- ณรงค์ เพ็ชรสิงห์. (2540). การปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างทางจริยธรรมของครูประถมศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราชตามทัศนะของครูและผู้บริหาร. ค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2556, จาก <http://www.thaiedresearch.org/thaied/sites/all/modules/thaied/thaied-results.tpl.php>.
- ธีรศักดิ์ อัครบวร. (2545). ความเป็นครูไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์.
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : แอล.ที.เพรส.
- นงนุช รุ่งกลิ่น. (2530). ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูภาษาไทยในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นฤทธิ์ แสงสุขสว่าง. (2552). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ปรี.ค. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2550). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ป๋นรศ มาลากุล ณ อยุธยา. การจัดการเชิงกลยุทธ์. ค้นเมื่อ 9 กันยายน 2555, จาก
<http://www.gotoknow.org/posts/340098>.
- ปารีชาติ เกษมเสนาะ. (2524). แนวปฏิบัติในการรักษาวินัยของข้าราชการครู. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปารีชาติ บัวเจริญ. (2549). การพัฒนากลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
 ราชมนต์ล้านนา. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (บริหารศาสตร์). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ปารีชาติ วลัยเสถียร. (2542). กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา. กรุงเทพฯ :
 สำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ผาสุก สุมาบาลย์กุล. (2550). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูใน
 โรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงษ์ศักดิ์ โกมลเสน. (2537). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและอาจารย์ของ
 สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
 (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยี
 พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2547). ราชกิจจานุเบกษา. แก้ไข
 เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553.
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2545). การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักศึกษา. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.
 กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิบูล ทีปะปาส. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ. อมรการพิมพ์.
- ภารดี อนันต์นาวิ. 2551. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : มนตรี
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2540). การบริหารงานบุคคล. นนทบุรี : สำนักพิมพ์
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2550). รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู. วิทยานิพนธ์ ปร.ด.
 (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว. (2552). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษา
ที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่ง แก้วแดง. (2553). แนวคิดทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : มติชน.
- วัน เดชพิชัย. (2535). คู่มือการวิจัยและการประเมินผลโครงการทางการศึกษาและพฤติกรรม
ศาสตร์. ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- วันวิสาข์ แสงประทุม. (2547). การพัฒนาโมเดลความผูกพันต่อองค์กร ของครูโรงเรียนเอกชน.
กรุงเทพฯ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วารุณี โภธิสุวรรณ. (2537). การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดศึกษา ตาม
เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วีรพงษ์ ไชยหงส์. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์. ค้นเมื่อ 9 กันยายน 2555, จาก
<http://www.weerapong.net/index.php?lite=article&qid=626992>.
- ศิริพร จักรกริษรัตน์. (2541). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัด
สระแก้ว. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ. (2555). รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ.
- สมนึก กัททัยธนี. (2551). การวัดผลการศึกษา. กอสินธุ์ : ประสานการพิมพ์.
- สมศักดิ์ บุญปู. (2551). พระสงฆ์กับการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2539). รายงานการวิจัยประสิทธิภาพการใช้ครู : ค้นเมื่อ 9 กันยายน 2555,
จาก http://www.kmutt.ac.th/jifi/public_html.
- สมาพันธ์สมาคมผู้ประกอบการและครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย.
(2553). ระเบียบการคัดเลือกผู้ร่วมบริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาดีเด่น.
ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ : สมาพันธ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1. (2555). ข้อมูลโรงเรียนเอกชนจังหวัด
บุรีรัมย์. บุรีรัมย์ : กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). แนวทางการทำมาตรฐานการศึกษา
ขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่ง
ประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2555). แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด
พ.ศ. 2555 - 2559. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2550). แนวทางการบริหารงานโรงเรียนเอกชน.
กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2550). คู่มือผู้บริหาร
สถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการของคุรุสภา. (2549). มาตรฐานวิชาชีพครู. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานเลขาธิการสภา. (2550). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. กรุงเทพฯ :
ธนาพรส.
- สุโท เจริญสุข. (2545). เกร็ดจิตวิทยาประยุกต์ สำหรับครูและนักเรียน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สุพานี สฤณภูวนิช. (2549) พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด
ยูเคชั่น.
- สุมานี จิระจรัส. (2548). การจัดการเชิงกลยุทธ์. สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
- สุรรัตน์ จันทโชติ. (2552). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดองค์กร
สังฆมณฑลกรุงเทพเขต 4 ฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อนิวัช แก้วจ่าง. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). สงขลา : นำศิลป์.
- อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ. (2551). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังกัดสังฆ
มณฑลในศตวรรษหน้า. คุยฉีนิพนธ์ กศ.ค. (บริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัมพร อัมทรัพย์. (2544). ขวัญของครูสายวิชาช่างอุตสาหกรรม โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เขต
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อาทิพย์ สอนสุจิตรา. (2552). การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู สังกัด
โรงเรียนในเครือมูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ปร.ค.
(บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อุทัย ปัญญาโกณู. (2539). **ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. (บริหารการศึกษา).** กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อุทุมพร พ็ชรรัตน์. (2547). **ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา).** กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- Adams, J. S. (1965). **Advances in Experimental Social Psychology.** New York : Academic Press.
- Akintoye, A. (2003). **Public-Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities.** Oxford : Blackwell Science.
- Alderfer, C. P. (1972). **Existence Relatedness and Growth.** New York : Free Press.
- Bandura, V. A. (1969). **Principles of Behavior Modification.** New York : Holt Rinehart & Winston.
- Banjoko, A. (2011). **Stock Trading and Investing Made Easy for Beginners : Learn the Basic Foundations of how to be a Successful Trader and Investor.** Central Milton Keynes : Author House
- Barnard, C. I. (1972). **The Function of the Executive.** Massachusetts : Harvard University Press.
- Beach, D. S. (1967). **Personnel : The Management of People at Work.** New York : Harcourt Brace & World.
- Berelson, B. S. & Steiner, G. A. (1964). **Human Behavior.** New York : Harcourt Brace & World.
- Bexley, S. M. (2005). "Perception of Teacher Motivation by Teacher and Administrators in a Rural Southeastern State." **Dissertation Abstracts International.** 13 : 1898-A.
- Brown, H. N. (2005). "Personnel Practices in United States Charter School : Extrinsic Incentives and Teacher Motivation University." **Dissertation Abstracts International.** 234 : 453-A.

- Carbaugh, E. M. (2006). **Beating the Odds : Characteristics of Successful Low-Income Schools and Perceptions of Perceptions of Policy-Makers**. Retrieved 17 July 2010, from http://www.proquest.com/en-US/site/pqdd_unavailable.shtml.
- Chapman, R. S. & Hesketh, L. (2000). "The Behavioral Phenotype of Down Syndrome." **Mental Retardation and Developmental Disabilities Research Review**. 6 : 84-95.
- Chindanya, A. (2009). **The Motivation of Staff in Higher Education Institutions**. Retrieved 17 July 2009, from <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/506/browse?value=Chindanya%2C+Andrew&type=author>.
- Chui, S. K. (2006). **The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Team Building and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan**. Retrieved 17 July 2009, from <http://www.hraljournal.com/Page/17James%20Shan-Kou%20Chiu.pdf>.
- Chruden, H. G. & Sherman, A. W. (1968). **Personnel Management**. Ohio : South Western.
- Dave, R. L. (1988). **Management**. Chicago : The Dryden Press.
- Dunnett, M. D. & Kirchner, W. K. (1965). **Psychology Applied to Industry**. New York : Appleton - Century - Crafts.
- Fayol, H. A. (1916). **General and Industrial Management**. London : McGraw - Hill.
- French, W. (1964). **Management Process : Human Resources Administration**. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Gawel, J. E. (1997). "Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs". **Practical Assessment, Research & Evaluation**. Retrieved 20 January 2011, from <http://pareonline.net/getvn.asp?v=5&n=11>.
- Giacometti, K. S. (2005). "Factors Affecting Job Satisfaction and Retention of Beginning Teachers." **Dissertation Abstracts International**. 27 : 433-A.
- Gogate, A. B. (2006). **An Evaluation of Factors that Influence White-Collar Professional Employees' Perception of Job Satisfaction and Motivation**. Retrieved 17 July 2009, from http://www.proquest.com/en-US/site/pqdd_unavailable.shtml.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education**. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Hanushek, K. & Rivkin, (1998). **Teachers, Schools, and Academic Achievement**. Retrieved 11 August 2009, from http://www.cgp.upenn.edu/pdf/Hanushek_NBER.PDF.

- Haugard, J. F. S. (2006). **Critical Elements of Beginning Teacher Induction : An Analysis of Support Contributing to Professional Development**. Retrieved 11 July 2009, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations>.
- Herzberg, F. T. (1967). **Work and the Nature of Man**. New York : The World.
- Hill, M. (1998). **Business Strategy : International Business Course Eighth Edition Chapters 1 & 2**. Retrieved 17 July 2010, from http://www.proquest.com/en-US/site/pqdd_unavailable.shtml.
- Hollifield, S. T. (2005). "An Examination of Teacher Job Satisfaction, Work-related Stress and Organizational Culture in Three School Districts." **Dissertation Abstracts International**. 45 : 19233-A.
- Howell, V. L. (1974). "Staff Morale in Elementary School Influenced by Principal Initiated Common Behavioral Incidents." **Dissertation Abstracts International**. 34 : 1.
- Jones, J. R. & Pritchard, R. D. (1976). **Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology**. Chicago : Rand McNally.
- Katz, D. S. & Kahn, R. L. (1978). **The Social Psychology of Organizations**. New York : John Wiley & Sons.
- Koga, K. (2006). **A Study of Factors Contributing to Job Satisfaction among California Public School Personnel Commissioners**. Retrieved 17 July 2010, from http://www.proquest.com/en-US/site/pqdd_unavailable.shtml.
- La Massa, M. E. (2005). "An Elementary School's Perceptions of the Effectiveness of Teacher Evaluation to Enhance Teacher Practices." **Dissertation Abstracts International**. 54 : 903-A.
- Lester, S. (1999). **An Introduction to Phenomenological Research**. Retrieved 11 July 2010, from <http://www.sld.demon.co.uk/resmethy.pdf>, accessed [date].
- Locke, A. E. (1976). **The Nature and Causes of Job Satisfaction**. Chicago : Rand McNally.
- Lowery, C. R. (1985). **Supervision Management Guideline for Application**. New Jersey : Prentice - Hill.
- Maki, D. M. (2002). "Work Motivators for Software Engineers: A Case Study." **Dissertation Abstracts International**. 28 : 754-A.

- Mancuso, A. J. (2006). **The Motivational Aspects for Teaching in Catholic Elementary Schools in the Diocese of San Jose in California: Who Teaches in these Schools and Why?**. Retrieved 11 July 2009, from http://books.google.co.th/books/about/The_Motivational_Aspects_for_Teaching_in.html?id=qOuOIQAACAAJ&redir_esc=y.
- Maslow, A. H. (1970). **Motivation and Personality**. New York : Harper and Row.
- Mayo, E. S. (1949). **The Social Problems of an Industrial Civilization**. Kentucky : Routledge Press.
- McClelland, D. C. (1962, July-August). **Business Drive and National Achievement**. Harvard : Business Review.
- McGregor, D. L. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York : McGraw - Hill.
- Merrill, M. D. (1983). Component Display Theory. In C. Reigeluth (Ed.), **Instructional Design Theories and Models**. Hillsdale, NJ : Erlbaum Associates.
- Michell, T. R. & Larson, J. R. (1987). **People in Organization**. Singapore : McGraw - Hill.
- Milton, R. C. (1981). **Human Behavior in Organization**. New Jersey : Prentice Hall.
- Mintzberg, H. C. (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York : The Free Press.
- Mobaraki, G. R. (2006). **A Study to Determine Effective Means Employee**. Retrieved 17 July 2010, from <http://www.lib.umi.com/dissertations/>.
- Morice, L. C. & James, E. M. (2003). "Compensation and Teacher Retention: A Success Story." **Education Leadership**, 60 : 8.
- Murray, H. A. (1968). **Explorations in Personality: A Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age**. New York : John Wiley & Sons.
- Myers, N. L. (1994). "Job Satisfaction in Adult and Higher Education as Perceived by Art Directors." **Dissertation Abstracts International**. 435 : 899-A.
- Napier, T. G. (1966). **Teacher Morale: Dissertation Abstracts International**. Retrieved 17 July 2009, from http://www.graduate.kru.ac.th/research/research_db/.
- Ofoegbu, F. I. (2004), March. "Teacher Motivation: A Factor For Classroom Effectiveness and School Improvement in Nigeria." **College Student Journal** 38: 1.

- Openhow, H. (1980), July. "Job Satisfaction Determinants among Faculty and Administrations: An Application of Herzberg's Motivation Hygiene Theory." **Dissertation Abstracts International**. 35: 12.
- Ozcan, M. (2006). **Improve Teacher Performance: Toward a Sociological Theory of Teacher Motivation**. Retrieved 17 July 2009, from http://www.proquest.com/en-US/site/pqdd_unavailable.shtml.
- Parker, J. (1992). Reflections on a Program for The Fromation of Teachers. Retrieved 17 July 2010, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>.
- Pearce, J. & Robinson, R. (2009). **Strategic Formulations and Recommended Implementation**. Retrieved 12 July 2012, from <http://www.evolve.org.com>.
- Pitts, K. & Lei, D. (2000). **Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage**. Dallas, TX : Southern Methodist University.
- Podgursky, M. & Matthew, G. S. (2006). **Teacher Performance Pay : A Review**. Department of Economics : University of Missouri – Columbia, U.S.A.
- Ramlall, S. J. (2002). **An Analysis of Employee Retention Practices within a Large Complex Organization**. Retrieved 17 July 2009, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>.
- Rathmann, R. L. (1999), January. "Factors Related of Job Satisfaction among Teacher in Lutheran School." **Dissertation Abstracts International**. 64 : 1.
- Reigher, R. C. & Stang, J. D. (2006). "Management and Motivation: An Analysis of the Productivity in Education and the Work Place." **Dissertation Abstracts International**. 1002 : 2343-A.
- Robbins , S. P. & Coulter, M. (2007). **Management**. 9th ed. Retrieved 17 July 2009, from <http://www.freebookez.com/management-by-robbins-and-coulter-9th-edition/>.
- Russo, K. A. (2006). "A Study of Work Motivation among Intermediate Elementary Teachers." Retrieved 17 July 2010, from http://www.proquest.com/en-US/site/pqdd_unavailable.shtml.
- Sand, M. H. (2005). **Job Satisfaction Characteristics of Full-time Faculty Members at Montana Tribal Colleges**. Retrieved 17 July 2009, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>.

- Schermerhorn, J. S. et al. (1959). **Managing Organizational - Behavior**. New York : John Wiley and Sons.
- Schiefelbei, E. (2000). **"Expect Opinion as an Instrument for Assessing Investment in Primary Education."** Retrieved 17 July 2009, from <http://www.freebookez.com/management-by-robbins-and-coulter-9th-edition/>.
- Schneider, S. C. (1994). Interpreting Strategic Issues: Making Sense of 1992. In C. Stubbart, J. Meindl & J. Porac (Eds.), **Advances in Managerial Cognition and Organization Information Processing**, (43-274). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Scott, R. (1969). **The Making of Blind Men**. New York: Russell Sage.
- Secord, P. F. & Backman, C. W. (1964). **Social Psychology**. New York : McGraw-Hill Book Co.
- Skinner, F. B. (1957). **Schedules of Reinforcement**. New York : Appleton - Century - Crofts.
- Spector, P. (2008). **Industrial and Organisational Behavior**. 5th ed. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Steers, R. M. (1991). **Introduction to Organizational Behavior**. New York : Harper Collins.
- Sullivan, G. S. (1988). "A Study of Teacher Motivation as it Relates to Age, Experience, Tenure, Level Taught, and Gender in the Elementary, Middle, and High School Levels." **Dissertation Abstracts International**. 53 : 2743-A.
- Susan, M. J. (1996). **The Challenge of the New Superintendency**. Michigan : Wiley.
- Taylor, F. W. (1911). **The Principles of Scientific Management**. New York : Harper.
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2001). **Strategic Management Concept and Cases**. 12th ed. New York : McGraw-Hill Higher Education.
- Vaughan, A. L. (2005). **An Interaction of Teacher and School Variables: Assessing Influences on Secondary Teacher Motivation, Retention, School Participation, and Professional Development**. Retrieved 17 July 2010, from <http://www.lib.utexas.edu/etd/d/2005/vaughana52318/vaughana52318.pdf>.
- Vroom, V. H. (1964). **Vroom's Expectancy Theory**. Retrieved 17 July 2010, from http://wararut2509.blogspot.com/2011/01/vroom-s-expectancy-theory_26.html.
- Weder, M. A. (1947). **The Theory of Social and Economic Organization**. Oxford : Oxford University Press.

Wisher, L. M. (1985). "The Relationship between the Motivation Hygiene Factors Present in School District and the Job Satisfaction of Principals." **Dissertation Abstracts International**. 45 : 3047-A.

Wheelen, T. & Hunger, D. (1999). **Bessant ... their Staffs' Creative Potential to Develop Differentiated Products for Niche Markets**. Retrieved 11 August 2009, from http://www.cgp.upenn.edu/pdf/Hanushek_NBER.PDF.

Zaleznik, A. et al. **Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers**. Massachusetts : Devotion of Research. Harvard University.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
Buriram Rajabhat University

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

การสังเคราะห์ และการจำแนกประเด็นประเมินการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

- การสังเคราะห์ประเด็นการประเมินการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน
- การจำแนกประเด็นการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

การสังเคราะห์ประเด็นการประเมินการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

ข้อที่	สภาพการปฏิบัติงานของครู	สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)	พระราชบัญญัติ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา พ.ศ. 2547	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	สำนักงาน เลขาธิการ คุรุสภา	มูลนิธิ คณะเซนต์ คาเบรียล แห่งประเทศไทย
1.	ครูมีการวางแผนใช้เวลาแต่ละวัน อย่างเหมาะสม	✓		✓		✓
2.	ครูสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ	✓		✓		✓
3.	ครูมีความเอาใจใส่ต่อศิษย์	✓		✓		
4.	ครูมีสัมพันธที่ดีกับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	✓		✓	✓	
5.	ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี	✓	✓	✓		✓
6.	ครูมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเอง กระทำ		✓	✓		✓
7.	ครูมีความสนใจในการพัฒนาวิชาชีพ ของตนเองอยู่เสมอ	✓	✓	✓	✓	✓
8.	ครูอุทิศเวลาและทุ่มเทให้กับงาน			✓		✓
9.	ครูนำข้อผิดพลาดไปใช้ปรับปรุง แก้ไขในการทำงาน	✓		✓		✓
10.	ครูแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มา พัฒนาการเรียนการสอนอยู่เสมอ			✓	✓	✓
11.	ครูยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	✓		✓	✓	✓
12.	ครูสามารถปฏิบัติงานของตนเอง ได้อย่างคงเส้นคงวา			✓		✓
13.	ครูให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียนอย่างเต็มที่	✓				✓
14.	ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	✓		✓		✓

(ต่อ)

ข้อที่	สภาพการปฏิบัติงานของครู	สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)	พระราชบัญญัติ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา พ.ศ. 2547	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	สำนักงาน เลขาธิการ คุรุสภา	มูลนิธิคณะ เซนต์ คาเบรียล แห่ง ประเทศ ไทย
15.	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ	✓		✓	✓	✓
16.	ครูดูแลความเรียบร้อยในสถานที่ ทำงานอยู่เสมอ	✓		✓		✓
17.	ครูสามารถปฏิบัติตามตาม พระบรมราโชวาทพระราชดำรัส ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว	✓	✓	✓	✓	✓
18.	ครูมีจิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบ ต่อสังคม เข้าร่วมกิจกรรมของสังคม และบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม	✓	✓	✓		✓
19.	ครูมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อ ผู้บังคับบัญชา ผู้เรียนและบุคคลทั่วไป	✓		✓		✓
20.	ครูประพฤติและปฏิบัติตามตาม ครรลองของวัฒนธรรม หลักธรรม ทางศาสนา และประเพณีอันดีงาม ของไทย	✓	✓	✓	✓	✓
21.	ครูมีความเคารพในสิทธิและหน้าที่ ของผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง และ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ	✓	✓	✓	✓	
22.	ครูมีการวิเคราะห์หลักสูตร และมีกร เตรียมการสอน			✓		✓
23.	ครูมีการจัดการเรียนการสอนตาม แผนการจัดการเรียนรู้ และพัฒนา แผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์	✓		✓		✓

(ต่อ)

ข้อที่	สภาพการปฏิบัติงานของครู	สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)	พระราชบัญญัติ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา พ.ศ. 2547	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	สำนักงาน เลขาธิการ คุรุสภา	มูลนิธิคณะ เซนต์ คาเบรียล แห่งประเทศไทย
24.	ครูมีการใช้และพัฒนาสื่อการเรียน การสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	✓		✓	✓	
25.	ครูมีการวิจัยและหรือนำผลการวิจัย ไปแก้ปัญหการเรียนรู้ของผู้เรียน	✓		✓		✓
26.	ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนใน การสอนและพัฒนาผู้เรียน			✓	✓	
27.	ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำ ความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	✓		✓		✓
28.	ครูมีความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน อย่างต่อเนื่อง	✓		✓	✓	✓
29.	ครูมีความสามารถในการจัดการเรียน การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	✓		✓	✓	✓
30.	ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ด้านวิชาการในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน	✓		✓		✓
31.	ครูให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และ สนับสนุนกลุ่มเพื่อนร่วมงาน			✓	✓	
32.	ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล	✓		✓		✓
33.	ครูสามารถจัดประสบการณ์ตาม ความแตกต่างของแต่ละบุคคล	✓		✓		✓
34.	ครูสามารถใช้เทคโนโลยีใน การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	✓		✓	✓	✓
35.	ครูมีการประเมินผลการเรียนการสอน โดยอิงพัฒนาการของผู้เรียน	✓		✓	✓	✓

(ต่อ)

ข้อที่	สภาพการปฏิบัติงานของครู	สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)	พระราชบัญญัติ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา พ.ศ. 2547	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	สำนักงาน เลขาธิการ คุรุสภา	มูลนิธิคณะ เซนต์ คาเบรียล แห่งประเทศไทย
36.	ครูจัดบรรยากาศห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	✓		✓	✓	✓
37.	ครูมีการสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียนอยู่เสมอ		✓	✓	✓	✓
38.	ครูสามารถแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนได้อย่างเป็นระบบ			✓		✓
39.	ครูใช้สื่อนวัตกรรมมาจัดการเรียนรู้แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓		✓	✓	✓
40.	ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนด	✓		✓		✓
41.	ครูมีการวัดผลและประเมินผลผู้เรียน			✓	✓	✓
42.	ครูดูแลช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนอยู่เสมอ	✓		✓		✓
43.	ครูมีส่วนร่วมปฏิบัติงานวิชาการของของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร	✓		✓		✓
44.	ครูมีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน			✓		✓
45.	ครูปฏิบัติงานตามภาระงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี			✓		
46.	ครูสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตย		✓	✓	✓	✓
47.	ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะอุตสาหะ		✓			
48.	ครูปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่ชอบด้วยกฎหมายได้เป็นอย่างดี	✓	✓	✓	✓	✓

(ต่อ)

ข้อที่	สภาพการปฏิบัติงานของครู	สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)	พระราชบัญญัติ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา พ.ศ. 2547	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	สำนักงาน เลขาธิการ คุรุสภา	มูลนิธิคณะ คาเบรียล แห่งประเทศไทย
49.	ครูประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ชุมชนและสังคม	✓	✓	✓	✓	✓
50.	ครูรักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ของตน ไม่กลั่นแกล้งกล่าวหา หรือร้องเรียนผู้อื่นโดยไม่มีมูลความจริง		✓	✓	✓	✓
51.	ครูมีวินัยในตนเอง		✓	✓		✓
52.	ครูมีวิสัยทัศน์ หันต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง	✓		✓	✓	✓
53.	ครูมีความรัก ความศรัทธาต่อวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓
54.	ครูเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ	✓		✓		
55.	ครูเอาใจใส่ รักเมตตา ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้เรียน			✓		✓
56.	ครูส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และวินัยที่ถูกต้องดีงามแก่ผู้เรียน	✓		✓	✓	✓
57.	ครูไม่กระทำตนเป็นปฏิบัติยกต่อ ความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของผู้เรียน			✓	✓	✓
58.	ครูให้ความเสมอภาคโดยไม่เรียกรับหรือยอมรับประโยชน์จากการใช้ตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓
59.	ครูมีความสามัคคีในหมู่คณะ	✓	✓	✓		✓
60.	ครูยึดมั่นในระบบคุณธรรม	✓	✓	✓		✓
61.	ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรวดเร็ว	✓	✓	✓	✓	✓

(ต่อ)

ข้อที่	สภาพการปฏิบัติงานของครู	สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)	พระราชบัญญัติ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา พ.ศ. 2547	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	สำนักงาน เลขาธิการ คุรุสภา	มูลนิธิคณะ เซนต์ คาเบรียล แห่ง ประเทศ ไทย
62.	ครูมีความสามารถในการแก้ปัญหา ที่เกี่ยวกับงานที่ทำ	✓		✓		✓
63.	ผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง สมบูรณ์	✓	✓	✓	✓	✓
64.	ครูมีการติดตามงานต่อเนื่อง			✓	✓	✓
65.	ครูทำงานอย่างเป็นระบบ มีแผนการ ทำงานที่ชัดเจน			✓		✓
66.	ครูมีความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่สอน	✓		✓	✓	✓
67.	ครูมีการวางแผนการสอนล่วงหน้า	✓		✓		
68.	ครูมีวิวัฒนาการและประเมินผลผู้เรียน อย่างเหมาะสม	✓		✓		
69.	ครูจัดหา จัดทำสื่อการเรียนรู้ ด้วยตนเอง	✓		✓		✓
70.	ครูสร้างวินัยให้นักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓
71.	ครูปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของครู ในฐานะเป็นพลเมืองที่ดี			✓		✓
72.	ครูปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และ จรรยาบรรณวิชาชีพครู	✓	✓	✓		
73.	ครูสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การประพฤติตนตามหลักศาสนา			✓		✓
74.	ครูมีการวิเคราะห้มาตรฐานและ ตัวชี้วัด	✓		✓		✓
75.	ครูพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และ สุขภาพจิตของผู้เรียน			✓		✓
76.	ครูเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ ที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น			✓	✓	✓

(ต่อ)

ข้อที่	สภาพการปฏิบัติงานของครู	สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)	พระราชบัญญัติ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา พ.ศ. 2547	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	สำนักงาน เลขาธิการ คุรุสภา	มูลนิธิคณะ เซนต์ คาเบรียล แห่งประเทศไทย
77.	ครูสร้างค่านิยมที่ดีงามและความ ภูมิใจในความเป็นไทยให้ผู้เรียน	✓		✓	✓	
78.	ครูพยายามที่จะให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจ ของผู้เรียนอย่างแท้จริง	✓	✓	✓	✓	✓
79.	ครูปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ ที่จะให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น			✓	✓	✓
80.	ครูส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของผู้เรียน			✓		✓
81.	พัฒนาแผนการสอนที่สามารถปฏิบัติ ได้เกิดผลจริง	✓		✓	✓	✓
82.	ครูรายงานผลการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ			✓		✓
83.	ผู้เรียนมีความเต็มใจศรัทธาครูและ ถือเป็นแบบอย่าง			✓		✓
84.	ครูตระหนักถึงความสำคัญ รับฟัง ความคิดเห็น ขอมรับในความสามารถ ของเพื่อนครู	✓		✓	✓	
85.	ครูร่วมมือกับเพื่อนครูเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของสถานศึกษาและร่วม รับผลที่เกิดจากการกระทำนั้น	✓		✓		✓
86.	ครูตระหนักถึงความสำคัญ รับฟัง ความคิดเห็นของบุคคลอื่น ในชุมชน	✓		✓		✓
87.	ครูค้นคว้า สืบเสาะ จดจำและรวบรวม สารสนเทศเกี่ยวกับวิชาของครูเพื่อใช้ พัฒนาการสอน	✓		✓		✓

(ต่อ)

ข้อที่	สภาพการปฏิบัติงานของครู	สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)	พระราชบัญญัติ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา พ.ศ. 2547	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	สำนักงาน เลขาธิการ คุรุสภา	มูลนิธิคณะ เซนต์ คาเบรียล แห่ง ประเทศ ไทย
88.	ครูสามารถวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา และ พัฒนางานอย่างเหมาะสม	✓		✓		
89.	ครูสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ในทุกสถานการณ์	✓	✓	✓	✓	✓
90.	ครูไม่นิ่งดูดายและเต็มใจช่วยเหลือ ผู้อื่นตามกำลังความสามารถ			✓	✓	✓
91.	ครูช่วยเหลือนักเรียนและเพื่อน ร่วมงานให้ได้รับความสุข		✓	✓		✓
92.	ครูเป็นกันเองกับผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียน มีความรู้สึกเปิดเผย ไร้วางใจและเป็น ที่พึ่งของผู้เรียนได้	✓		✓	✓	✓
93.	ครูตัดสินผู้เรียนด้วยความเป็นธรรม		✓	✓	✓	✓
94.	ครูยินดีช่วยเหลือผู้เรียนและผู้ร่วมงาน และผู้บริหาร โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง	✓		✓		✓
95.	ครูมีความรอบคอบระมัดระวัง ในการปฏิบัติหน้าที่ทุกด้าน			✓	✓	
96.	ครูปฏิบัติตามภารกิจทุกด้าน ได้ครบถ้วน ตามความสามารถ			✓	✓	
97.	ครูมีวิธีทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ ผู้อื่นได้	✓	✓	✓		
98.	ครูกระตือรือร้นและปฏิบัติงาน เต็มความสามารถอย่างสม่ำเสมอ	✓		✓		✓
99.	ครูไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรค ในการปฏิบัติงาน			✓		✓

(ต่อ)

ข้อที่	สภาพการปฏิบัติงานของครู	สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)	พระราชบัญญัติ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา พ.ศ. 2547	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	สำนักงาน เลขาธิการ คุรุสภา	มูลนิธิคณะ เซนต์ คาเบรียล แห่ง ประเทศ ไทย
100.	ครูมีความพยายามสอนเด็กให้บรรลุ จุดมุ่งหมาย	✓		✓		✓
101.	ครูปฏิบัติงานเต็มที่ไม่วางงานกลางคัน	✓		✓		✓
102.	ครูควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม ไม่โกรธง่าย อดทนอดกลั้นต่อ คำวิพากษ์วิจารณ์	✓		✓		
103.	ครูช่วยรักษาและใช้ของส่วนรวม อย่างประหยัด			✓		✓
104.	ครูมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้เกิด ผลดีและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นสำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓
105.	ครูมีความรัก ความสามัคคี และ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหน้าที่ การงาน	✓		✓		✓
106.	ครูวิเคราะห์พื้นฐานผู้เรียนรายบุคคล มีการจัดกลุ่มผู้เรียน มีการกำหนด แนวทางปฏิบัติชัดเจน	✓		✓		✓
107.	ครูส่งแผนการจัดการเรียนรู้ครบ ตรงเวลา และองค์ประกอบใน แผนการจัดการเรียนรู้ครบถ้วน			✓		✓
108.	ครูจัดทำงานธุรการ ในชั้นเรียนได้ ครบถ้วนมีการดำเนินการเป็นปัจจุบัน	✓		✓		✓
109.	ครูจัดการเรียนการสอนตรงตาม แผนการจัดการเรียนรู้	✓		✓		
110.	ครูกำหนดวิธีการ เครื่องมือ และ เกณฑ์การ วัดผลสอดคล้องกับตัวชี้วัด	✓		✓		✓

จากตาราง 1 ผู้วิจัยสังเคราะห์พระราชบัญญัติทางการศึกษาและเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานในสายการสอนของบุคลากรทางการศึกษาจากหน่วยงานที่มีความสำคัญในการกำกับดูแลผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานเลขาธิการของคุรุสภา และเกณฑ์การประเมินครูสายผู้สอนดีเด่นสมาพันธ์สมาคมผู้ปกครองและครู โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เพื่อให้ได้ประเด็นที่จะนำไปใช้ประเมินการปฏิบัติงานของครู จำนวน 110 ข้อ ผู้วิจัยจำแนกประเด็นการประเมินการปฏิบัติงาน โดยการปรับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสายงานสอนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้ 3 ด้าน คือ ด้านความประพฤติในการปฏิบัติงานของครู ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ และด้านการปฏิบัติงาน

การจำแนกประเด็นการประเมินการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

ประเด็นการประเมิน	ข้อที่	สภาพการปฏิบัติงานของครู
ด้านความประพฤติน ในการปฏิบัติงานของครู	2.	ครูสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ
	4.	ครูมีสัมพันธที่ดีกับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
	7.	ครูมีความสนใจในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองอยู่เสมอ
	8.	ครูอุทิศเวลาและทุ่มเทให้กับงาน
	9.	ครูนำข้อผิดพลาดไปใช้ปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน
	11.	ครูยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
	12.	ครูสามารถปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างคงเส้นคงวา
	22.	ครูมีการวิเคราะห์หลักสูตร และมีการเตรียมการสอน
	24.	ครูมีการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
	26.	ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน
	27.	ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน
	28.	ครูมีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
	35.	ครูมีการประเมินผลการเรียนการสอน โดยอิงพัฒนาการของผู้เรียน
	42.	ครูดูแลช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนอยู่เสมอ
44.	ครูมีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน	

(ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ข้อที่	สภาพการปฏิบัติงานของครู
ด้านความประพฤติ ในการปฏิบัติงานของครู	45.	ครูปฏิบัติงานตามภาระงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ได้เป็นอย่างดี
	52.	ครูมีวิสัยทัศน์ ท้นต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
	56.	ครูส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และวินัยที่ถูกต้องดีงาม แก่ผู้เรียน
	57.	ครูไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของผู้เรียน
	61.	ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรวดเร็ว
	64.	ครูมีการติดตามงานต่อเนื่อง
	65.	ครูทำงานอย่างเป็นระบบ มีแผนการทำงานที่ชัดเจน
	66.	ครูมีความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่สอน
	68.	ครูมีวิวิธวิธีและประเมินผลผู้เรียนอย่างเหมาะสม
	75.	ครูพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิตของผู้เรียน
	76.	ครูเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น
	98.	ครูกระตือรือร้นและปฏิบัติงานเต็มความสามารถ อย่างสม่ำเสมอ
	99.	ครูไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคในการปฏิบัติงาน
	100.	ครูมีความพยายามสอนเด็กให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
	101.	ครูปฏิบัติงานเต็มที่ไม่ทิ้งงานกลางคัน
	107.	ครูส่งแผนการจัดการเรียนรู้ครบ ตรงเวลา และองค์ประกอบ ในแผนการจัดการเรียนรู้ครบถ้วน
	108.	ครูจัดทำงานธุรการในชั้นเรียนได้ครบถ้วนมีการดำเนินการ เป็นปัจจุบัน
	109.	ครูจัดการเรียนการสอนตรงตามแผนการจัดการเรียนรู้
	110.	ครูกำหนดวิธีการ เครื่องมือ และเกณฑ์การวัดผลสอดคล้อง กับตัวชี้วัด

(ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ข้อที่	สภาพการปฏิบัติงานของครู
ด้านคุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพ	1.	ครูมีการวางแผนใช้เวลาแต่ละวัน อย่างเหมาะสม
	3.	ครูมีความเอาใจใส่ต่อศิษย์
	5.	ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน ได้เป็นอย่างดี
	6.	ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองกระทำ
	13.	ครูให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียน อย่างเต็มที่
	17.	ครูสามารถปฏิบัติตนตามพระบรมราโชวาท พระราชดำรัส ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
	18.	ครูมีจิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อสังคม เข้าร่วม กิจกรรมของสังคม และบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม
	19.	ครูมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้เรียน และบุคคล ทั่วไป
	20.	ครูประพฤติและปฏิบัติตนตามครรลองของวัฒนธรรม หลักธรรมทางศาสนา และประเพณีอันดีงามของไทย
	21.	ครูมีความเคารพในสิทธิและหน้าที่ของผู้ร่วมงานและ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ
	30.	ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการ ในกลุ่ม เพื่อนร่วมงาน
	31.	ครูให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนกลุ่มเพื่อน ร่วมงาน
	46.	ครูสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตย
	47.	ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะอุตสาหะ
48.	ครูปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่ชอบด้วยกฎหมาย ได้เป็นอย่างดี	
49.	ครูประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ชุมชน และสังคม	

(ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ข้อที่	สภาพการปฏิบัติงานของครู
ด้านคุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพ	50.	ครูรักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ของตน ไม่กลั่นแกล้ง กล่าวหา หรือร้องเรียนผู้อื่น โดยไม่มีมูลความจริง
	51.	ครูมีวินัยในตนเอง
	53.	ครูมีความรัก ความศรัทธาคือวิชาชีพ
	54.	ครูเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ
	55.	ครูเอาใจใส่ รักเมตตา ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้เรียน
	58.	ครูให้ความเสมอภาคโดยไม่เรียกรับหรือยอมรับประโยชน์จากการใช้ตำแหน่ง
	59.	ครูมีความสามัคคีในหมู่คณะ
	60.	ครูยึดมั่นในระบบคุณธรรม
	67.	ครูมีการวางแผนการสอนล่วงหน้า
	71.	ครูปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของครูในฐานะเป็นพลเมืองที่ดี
	72.	ครูปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพครู
	73.	ครูสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์การประพฤติตนตามหลักศาสนา
	74.	ครูมีการวิเคราะห์มาตรฐานและตัวชี้วัด
	84.	ครูตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความสามารถของเพื่อนครู
	85.	ครูร่วมมือกับเพื่อนครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมรับผลที่เกิดจากการกระทำนั้น
	86.	ครูตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นในชุมชน
	90.	ครูไม่นิ่งดูดายและเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลังความสามารถ
91.	ครูช่วยเหลือนักเรียนและเพื่อนร่วมงานให้ได้รับความสุข	
92.	ครูเป็นกันเองกับผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้สึกเปิดเผย ไร้กังวล และเป็นที่ยังของผู้เรียนได้	

(ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ข้อที่	สภาพการปฏิบัติงานของครู
ด้านคุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพ	93.	ครูตัดสินผู้เรียนด้วยความเป็นธรรม
	94.	ครูยินดีช่วยเหลือผู้เรียนและผู้ร่วมงานและผู้บริหาร โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง
	95.	ครูมีความรอบคอบระมัดระวังในการปฏิบัติหน้าที่ทุกด้าน
	102.	ครูควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมไม่โกรธง่าย อดทน อดกลั้นต่อคำวิพากษ์วิจารณ์
	103.	ครูช่วยรักษาและใช้ของส่วนรวมอย่างประหยัด
	104.	ครูมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลดีและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ
ด้านการปฏิบัติงาน	105.	ครูมีความรัก ความสามัคคี และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในหน้าที่การงาน
	106.	ครูวิเคราะห์พื้นฐานผู้เรียนรายบุคคล มีการจัดกลุ่มผู้เรียน มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติชัดเจน
	10.	ครูแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาการเรียนการสอนอยู่เสมอ
	14.	ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	15.	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
	16.	ครูดูแลความเรียบร้อยในสถานที่ทำงานอยู่เสมอ
	23.	ครูมีการจัดการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
	25.	ครูมีการวิจัยและหรือนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหการเรียนรู้ของผู้เรียน
	29.	ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
	32.	ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล
33.	ครูสามารถจัดประสบการณ์ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล	

(ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ข้อที่	สภาพการปฏิบัติงานของครู
ด้านการปฏิบัติงาน	34.	ครูสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน
	36.	ครูจัดบรรยากาศห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
	37.	ครูมีการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนอยู่เสมอ
	38.	ครูสามารถแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนได้อย่างเป็นระบบ
	39.	ครูใช้สื่อนวัตกรรมมาจัดการเรียนรู้แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	40.	ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนด
	41.	ครูมีการวัดผลและประเมินผลผู้เรียน
	43.	ครูมีส่วนร่วมปฏิบัติงานวิชาการของของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร
	62.	ครูมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับงานที่ทำ
	63.	ผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง สมบูรณ์
	69.	ครูจัดหา จัดทำสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง
	70.	ครูสร้างวินัยให้แก่นักเรียน
	77.	ครูสร้างค่านิยมที่ดีงามและความภูมิใจในความเป็นไทยให้ผู้เรียน
	78.	ครูพยายามที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจของผู้เรียนอย่างแท้จริง
	79.	ครูปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ที่จะให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
	80.	ครูส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของผู้เรียน
	81.	พัฒนาแผนการสอนที่สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
	82.	ครูรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ
	83.	ผู้เรียนมีความเลื่อมใสศรัทธาครูและถือเป็นแบบอย่าง
87.	ครูค้นคว้า สืบเสาะ จดจำและรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาของครูเพื่อใช้พัฒนาการสอน	

(ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ข้อที่	สภาพการปฏิบัติงานของครู
ด้านการปฏิบัติงาน	88.	ครูสามารถวิเคราะห์ข้ออ้างมีเหตุผล ใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา และพัฒนางานอย่างเหมาะสม
	89.	ครูสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์
	96.	ครูปฏิบัติการกิจทุกด้านได้ครบถ้วนตามความสามารถ
	97.	ครูมีวิธีทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้

ภาคผนวก ข

การวิเคราะห์และสังเคราะห์แบบสอบถามองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในโรงเรียนเอกชน

- การวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน
- การสังเคราะห์องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

การวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

ข้อที่	องค์ประกอบแรงงูใจ	Max Weder	Frederick Tavor	Henri Favol	Ehon Mavo	Abraham Maslow	Henri Murray	David McClelland	Frederick Herzberg	Douglas McGregor	Clayton Alderfer	Vroom	Adams	Locke	Albert Bandura	B. F. Skinner
1.	บุคคลต้องการความก้าวหน้าในชีวิต	✓				✓	✓		✓	✓	✓		✓			
2.	บุคคลต้องการความท้าทาย							✓	✓	✓						
3.	บุคคลต้องการเผชิญกับปัญหาและค้นหาวิธีแก้ไขปัญหา						✓	✓		✓						
4.	บุคคลต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี						✓		✓							
5.	บุคคลต้องการสร้างผลกำไรให้กับองค์กร	✓	✓					✓	✓	✓		✓				
6.	บุคคลต้องการพัฒนาตนเอง							✓	✓	✓		✓				
7.	บุคคลต้องการมีเสรีภาพในการปฏิบัติงาน						✓									
8.	บุคคลต้องการเห็นองค์กรประสบความสำเร็จ	✓	✓						✓							
9.	บุคคลต้องการเกียรติยศ ศักดิ์ศรี								✓		✓					
10.	บุคคลต้องการการยกย่อง การชื่นชม							✓	✓	✓	✓		✓			✓
11.	บุคคลต้องการเหนือกว่าผู้อื่น มีความโดดเด่น								✓	✓	✓			✓		✓
12.	บุคคลต้องการความมีชื่อเสียง								✓	✓	✓					✓
13.	บุคคลต้องการการเป็นที่หนึ่ง								✓	✓	✓					✓
14.	บุคคลต้องการเป็นที่รู้จักในสังคม								✓	✓	✓					✓

(ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบแรงจูงใจ	Max Weder	Frederick Taylor	Henri Fayol	Elton Mayo	Abraham Maslow	Henri Murray	David McClelland	Frederick Herzberg	Douglas McGregor	Clayton Alderfer	Vroom	Adams	Locke	Albert Bandura	B.F. Skinner
15.	บุคคลต้องการความเป็นหัวหน้า					✓	✓	✓			✓					✓
16.	บุคคลต้องการความมั่นใจ					✓					✓				✓	
17.	บุคคลต้องการเอาชนะต่ออุปสรรคต่างๆ						✓			✓						
18.	บุคคลต้องการตำแหน่งทางสังคม				✓	✓		✓			✓		✓			✓
19.	บุคคลต้องการความพอประมาณ ความพอเพียง					✓										
20.	บุคคลต้องการทำสิ่งที่ยากให้บรรลุผลสำเร็จ					✓	✓	✓	✓	✓						✓
21.	บุคคลต้องการยอมรับนับถือ					✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓
22.	บุคคลต้องการมีสุขภาพร่างกายที่ดี					✓										
23.	บุคคลต้องการทดสอบ การแข่งขัน						✓	✓	✓							
24.	บุคคลต้องการเคารพจากผู้อื่น					✓		✓	✓		✓		✓			✓
25.	บุคคลต้องการสิทธิพิเศษกว่าผู้อื่น					✓		✓	✓		✓		✓			✓
26.	บุคคลต้องการอยู่กับผู้อื่น					✓			✓		✓	✓				
27.	บุคคลต้องการความเชื่อถือด้วยจริต															
28.	บุคคลต้องการปกป้องจากความไม่ไว					✓	✓	✓								

(ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบแรงจูงใจ	Max Weder	Frederick Tavior	Henri Favol	Elton Mayo	Abraham Maslow	Henri Murray	David McClelland	Frederick Herzberg	Douglas McGregor	Clayton Alderfer	Vroom	Adams	Locke	Albert Bandura	B.F. Skinner
29.	บุคคลต้องการ ไม่ถูกผูกมัด					✓	✓		✓	✓						
30.	บุคคลต้องการความผูกพัน ความใกล้ชิด					✓	✓	✓			✓	✓				
31.	บุคคลต้องการความรักจากเพื่อนร่วมงาน				✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				
32.	บุคคลต้องการความรักจากครอบครัว				✓	✓	✓	✓			✓	✓				
33.	บุคคลต้องการความรักจากผู้อื่น					✓		✓				✓				
34.	บุคคลต้องการความรักจากผู้บังคับบัญชา					✓	✓	✓	✓		✓	✓				
35.	บุคคลต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน	✓				✓	✓	✓			✓					
36.	บุคคลต้องการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมกลุ่ม				✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				
37.	บุคคลต้องการการปกป้องจากการถูกคุกคาม	✓				✓	✓	✓			✓					
38.	บุคคลต้องการการปกป้องจากความหิวแก่แล้ว					✓	✓	✓								
39.	บุคคลต้องการความปลอดภัยในชีวิต					✓	✓	✓			✓					
40.	บุคคลต้องการการปกป้องจากการทุจริต	✓				✓	✓	✓								
41.	บุคคลต้องการการปกป้องจากความวิตกกังวล					✓	✓	✓								
42.	บุคคลต้องการความมีระเบียบวินัย	✓				✓	✓	✓								

(ต่อ)

ข้อที่	ข้อที่	Max Weder	Frederick Taylor	Henri Fayol	Elton Mayo	Abraham Maslow	Henri Murray	David McClelland	Frederick Herzberg	Douglas McGregor	Clayton Alderfer	Vroom	Adams	Locke	Albert Bandura	B. F. Skinner
	ข้อที่															
43.	บุคคลต้องการพัฒนาความสามารถของตนเอง					✓				✓		✓				✓
44.	บุคคลต้องการเข้าสังคม ค่ายก่องจากผู้อื่น						✓									
45.	บุคคลต้องการการแบ่งปัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน			✓			✓	✓			✓					
46.	บุคคลต้องการความเป็นส่วนตัว					✓	✓					✓			✓	
47.	บุคคลต้องการการชื่นชม การปรึกษา					✓	✓	✓				✓				✓
48.	บุคคลต้องการทำให้มีคุณค่า					✓									✓	
49.	บุคคลต้องการการยอมรับการดำเนินงาน						✓		✓							
50.	บุคคลต้องการพักผ่อน				✓		✓									
51.	บุคคลต้องการสร้างความแปลกใหม่ให้กับผู้อื่น			✓			✓								✓	
52.	บุคคลต้องการช่วยเหลือผู้อื่น						✓									
53.	บุคคลต้องการยอมรับในข้อผิดพลาด						✓		✓							
54.	บุคคลต้องการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง						✓		✓							
55.	บุคคลต้องการความสุข				✓		✓	✓								
56.	บุคคลต้องการมีความอดทนในการทำงาน							✓		✓						

(ต่อ)

ข้อที่	ชื่อที่	Max Weder	Frederick Taylor	Henri Fayol	Elton Mayo	Abraham Maslow	Henri Murray	David McClelland	Frederick Herzberg	Douglas McGregor	Clayton Alderfer	Vroom	Adams	Locke	Albert Bandura	B. F. Skinner
	องค์กรประกอบแรงจูงใจ															
57.	บุคคลต้องการยอมรับการลงโทษ						✓									
58.	บุคคลต้องการหลีกเลี่ยงความอับอาย						✓									
59.	บุคคลต้องการอำนาจ						✓	✓								
60.	บุคคลต้องการการชื่นชม การขังใจ						✓	✓								
61.	บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความสะดวกสบาย			✓					✓							
62.	บุคคลต้องการแสงสว่างในที่ทำงานที่สามารถ							✓		✓						
63.	บุคคลต้องการบำเหน็จ บำนาญ	✓					✓						✓			✓
64.	บุคคลต้องการความหลากหลายของภาระหน้าที่งาน								✓	✓		✓				
65.	บุคคลต้องการความสัมพันธ์ระหว่างภาระงานกับผลตอบแทน		✓						✓	✓		✓	✓			
66.	บุคคลต้องการทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร											✓				
67.	บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีทรัพยากรพร้อมในทุกด้าน				✓				✓							
68.	บุคคลต้องการการบริหารจัดการด้านผลตอบแทนที่เป็นระบบ		✓									✓		✓		✓
69.	บุคคลต้องการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่	✓							✓							
70.	บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ											✓				

(ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบแรงใจ	Max Weder	Frederick Tavor	Henri Favol	Elton Mayo	Abraham Maslow	Henri Murray	David McClelland	Frederick Herzberg	Douglas McGregor	Clayton Alderfer	Vroom	Adams	Locke	Albert Bandura	B. F. Skinner
71.	บุคคลต้องการมีขอบเขตหน้าที่ภาระงานที่เหมาะสม		✓						✓			✓		✓		
72.	บุคคลต้องการสถานะของงาน ด้วยบุคคลเป็นที่ยอมรับต่อสังคม								✓	✓			✓			
73.	บุคคลต้องการมีผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์											✓				
74.	บุคคลต้องการการบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพ		✓	✓							✓			✓		✓
75.	บุคคลต้องการเพิ่มผลตอบแทน		✓			✓							✓			✓
76.	บุคคลต้องการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	✓											✓	✓		✓
77.	บุคคลต้องการมีเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อรับผลตอบแทน		✓													✓
78.	บุคคลต้องการผลตอบแทนสูงหรือเทียบเท่ากับองค์กรอื่น ๆ		✓			✓							✓			✓
79.	บุคคลต้องการมีโอกาสในการแสดงความรู้ความสามารถ												✓	✓		✓
80.	บุคคลต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสแก้ปัญหาด้วยตนเอง													✓	✓	✓
81.	บุคคลต้องการมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ													✓	✓	✓
82.	บุคคลต้องการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานด้วยตนเอง													✓	✓	✓
83.	บุคคลต้องการความภาคภูมิใจในตนเอง													✓	✓	✓
84.	บุคคลต้องการการบังคับใช้กฎระเบียบต่าง ๆ	✓	✓													✓

(ต่อ)

ข้อที่	ข้อเท็จจริง	Max Weder	Frederick Tavor	Henri Favol	Elton Mayo	Abraham Maslow	Henri Murray	David McClelland	Frederick Herzberg	Douglas McGregor	Clayton Alderfer	Vroom	Adams	Locke	Albert Bandura	B.F. Skinner
85.	บุคคลต้องการเห็นอกเห็นใจ	✓							✓			✓	✓			
86.	บุคคลต้องการให้ผู้อื่นรับฟังข้อเสนองาน								✓							
87.	บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ								✓							
88.	บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่ดูแลได้ใจผู้บังคับบัญชา								✓							
89.	บุคคลต้องการเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา								✓							
90.	บุคคลต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติตามคุณธรรม	✓		✓					✓							
91.	บุคคลต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกฎระเบียบเป็นอย่างดี								✓							
92.	บุคคลต้องการส่งเสริม สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา								✓							
93.	บุคคลต้องการบรรยากาศดีในการปฏิบัติงาน				✓				✓							
94.	บุคคลต้องการสวัสดิการที่ดี	✓	✓	✓					✓				✓			
95.	บุคคลต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน				✓			✓	✓							
96.	บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	✓		✓								✓		✓		✓
97.	บุคคลต้องการให้ผู้อื่นช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น							✓						✓		
98.	บุคคลต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร				✓			✓	✓			✓				

(ต่อ)

ข้อที่	ข้อเท็จจริง	Max Weder	Frederick Taylor	Henri Fayol	Elton Mayo	Abraham Maslow	Henri Murray	David McClelland	Frederick Herzberg	Douglas McGregor	Clayton Alderfer	Vroom	Adams	Locke	Albert Bandura	B.F. Skinner
99.	บุคคลต้องการนโยบายการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ	✓		✓					✓					✓		
100.	บุคคลต้องการได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร				✓			✓	✓			✓				
101.	บุคคลต้องการมีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการควบคุม								✓					✓		
102.	บุคคลต้องการเห็นความเป็นไปได้ในความสัมพันธ์กับหัวหน้าขององค์กร	✓		✓					✓			✓	✓	✓		✓
103.	บุคคลต้องการเห็นผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี				✓			✓	✓							
104.	บุคคลต้องการนโยบายการบริหารสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	✓		✓					✓					✓		✓
105.	บุคคลต้องการเห็นการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา													✓		
106.	บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความสงบ ปราศจากความวุ่นวาย				✓				✓							
107.	บุคคลต้องการสถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดูร่มรื่นสวยงาม รักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี				✓				✓							
108.	บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัย				✓				✓							
109.	บุคคลต้องการผลตอบแทนที่คุ้มค่าเหมาะสมกับการทำงาน	✓							✓				✓			✓
110.	บุคคลต้องการผลตอบแทนรางวัลต่าง ๆ ในอนาคตมีความชัดเจน	✓											✓			✓
111.	บุคคลต้องการการบริหารที่เอื้อประโยชน์ต่อบุคลากรขององค์กร	✓							✓							

(ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบแรงจูงใจ	Max Weder	Frederick Taylor	Henri Fayol	Elton Mayo	Abraham Maslow	Henri Murray	David McClelland	Frederick Herzberg	Douglas McGregor	Clayton Alderfer	Vroom	Adams	Locke	Albert Bandura	B. F. Skinner
112.	บุคคลต้องการการบริหารองค์กรที่ชัดเจน มีความยุติธรรม	✓		✓					✓							
113.	บุคคลต้องการให้องค์กรได้รับความร่วมมือจากชุมชนและสังคม								✓				✓			
114.	บุคคลต้องการให้องค์กรได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม								✓				✓			
115.	บุคคลต้องการให้องค์กรมีบทบาทกับชุมชนและสังคม								✓				✓			
116.	บุคคลต้องการให้บุคลากรภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนและสังคม					✓			✓				✓			✓
117.	บุคคลต้องการให้บุคลากรในองค์กร ได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม					✓			✓				✓			

การสังเคราะห์องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบแรงจูงใจ
1.	บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความสะดวกสบาย	สถานที่ทำงาน
2.	บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีทรัพยากรพร้อมในทุกด้าน	สถานที่ทำงาน
3.	บุคคลต้องการสถานที่ทำงานมีความสงบ ปราศจากความวุ่นวาย	สถานที่ทำงาน
4.	บุคคลต้องการสถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดูร่มรื่นสวยงาม รักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี	สถานที่ทำงาน
5.	บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัย	สถานที่ทำงาน
6.	บุคคลต้องการบำเหน็จ บำนาญ	ผลตอบแทน
7.	บุคคลต้องการเพิ่มผลตอบแทน	ผลตอบแทน
8.	บุคคลต้องการผลตอบแทนสูงหรือเทียบเท่ากับองค์กรอื่น ๆ	ผลตอบแทน
9.	บุคคลต้องการผลตอบแทนที่คุ้มค่าเหมาะสมกับการทำงาน	ผลตอบแทน
10.	บุคคลต้องการสวัสดิการที่ดีขึ้น	ผลตอบแทน
11.	บุคคลต้องการผลตอบแทนรางวัลต่าง ๆ ในอนาคตมีความชัดเจน	ผลตอบแทน
12.	บุคคลต้องการความก้าวหน้าในชีวิต	ความต้องการความสำเร็จ
13.	บุคคลต้องการเกียรติยศ ศักดิ์ศรี	ความต้องการความสำเร็จ
14.	บุคคลต้องการการยกย่อง การชื่นชม	ความต้องการความสำเร็จ
15.	บุคคลต้องการเหนือกว่าผู้อื่น มีความโดดเด่น	ความต้องการความสำเร็จ
16.	บุคคลต้องการความมีชื่อเสียง	ความต้องการความสำเร็จ
17.	บุคคลต้องการการเป็นที่ยอมรับ	ความต้องการความสำเร็จ
18.	บุคคลต้องการคำชื่นชม คำยกย่องจากผู้อื่น	ความต้องการความสำเร็จ
19.	บุคคลต้องการอำนาจ	ความต้องการความสำเร็จ
20.	บุคคลต้องการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่	ความต้องการความสำเร็จ
21.	บุคคลต้องการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	ความต้องการความสำเร็จ
22.	บุคคลต้องการให้องค์กรได้รับความร่วมมือจากชุมชนและสังคม	ความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน
23.	บุคคลต้องการให้องค์กรได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม	ความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน

(ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบแรงจูงใจ
24.	บุคคลต้องการให้องค์กรมีบทบาทกับชุมชนและสังคม	ความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน
25.	บุคคลต้องการให้บุคลากรภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนและสังคม	ความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน
26.	บุคคลต้องการให้บุคลากรในองค์กรได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม	ความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน
27.	บุคคลต้องการความรักจากผู้บังคับบัญชา	ผู้บริหาร
28.	บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่ดูแลใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา	ผู้บริหาร
29.	บุคคลต้องการการเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา	ผู้บริหาร
30.	บุคคลต้องการการส่งเสริม สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	ผู้บริหาร
31.	บุคคลต้องการให้ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น	ผู้บริหาร
32.	บุคคลต้องการเห็นผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	ผู้บริหาร
33.	บุคคลต้องการเห็นการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา	ผู้บริหาร
34.	บุคคลต้องการเป็นที่รู้จักในสังคม	ความต้องการในตัวบุคคล
35.	บุคคลต้องการความเป็นหัวหน้า	ความต้องการในตัวบุคคล
36.	บุคคลต้องการความมั่นใจ	ความต้องการในตัวบุคคล
37.	บุคคลต้องการเอาชนะต่ออุปสรรคต่าง ๆ	ความต้องการในตัวบุคคล
38.	บุคคลต้องการตำแหน่งทางสังคม	ความต้องการในตัวบุคคล
39.	บุคคลต้องการความพอประมาณ ความพอเพียง	ความต้องการในตัวบุคคล
40.	บุคคลต้องการทำสิ่งที่ยากให้บรรลุผลสำเร็จ	ความต้องการในตัวบุคคล
41.	บุคคลต้องการการยอมรับนับถือ	ความต้องการในตัวบุคคล
42.	บุคคลต้องการมีสุขภาพร่างกายที่ดี	ความต้องการในตัวบุคคล
43.	บุคคลต้องการการทดสอบ การแข่งขัน	ความต้องการในตัวบุคคล
44.	บุคคลต้องการการเคารพจากผู้อื่น	ความต้องการในตัวบุคคล
45.	บุคคลต้องการสิทธิพิเศษกว่าผู้อื่น	ความต้องการในตัวบุคคล
46.	บุคคลต้องการอยู่ร่วมกับผู้อื่น	ความต้องการในตัวบุคคล
47.	บุคคลต้องการความซื่อสัตย์สุจริต	ความต้องการในตัวบุคคล

(ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบแรงจูงใจ
48.	บุคคลต้องการการปกป้องจากความวุ่นวาย	ความต้องการในตัวบุคคล
49.	บุคคลต้องการการไม่ถูกผูกมัด	ความต้องการในตัวบุคคล
50.	บุคคลต้องการความผูกพัน ความใกล้ชิด	ความต้องการในตัวบุคคล
51.	บุคคลต้องการความรักจากเพื่อนร่วมงาน	ความต้องการในตัวบุคคล
52.	บุคคลต้องการความรักจากครอบครัว	ความต้องการในตัวบุคคล
53.	บุคคลต้องการความรักจากผู้อื่น	ความต้องการในตัวบุคคล
54.	บุคคลต้องการการปกป้องจากการถูกคุกคาม	ความต้องการในตัวบุคคล
55.	บุคคลต้องการการปกป้องจากความหวั่นกลัว	ความต้องการในตัวบุคคล
56.	บุคคลต้องการความปลอดภัยในชีวิต	ความต้องการในตัวบุคคล
57.	บุคคลต้องการการปกป้องจากการทุจริต	ความต้องการในตัวบุคคล
58.	บุคคลต้องการการปกป้องจากความวิตกกังวล	ความต้องการในตัวบุคคล
59.	บุคคลต้องการความมีระเบียบวินัย	ความต้องการในตัวบุคคล
60.	บุคคลต้องการพัฒนาความสามารถของตนเอง	ความต้องการในตัวบุคคล
61.	บุคคลต้องการการแบ่งปัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	ความต้องการในตัวบุคคล
62.	บุคคลต้องการความเป็นส่วนตัว	ความต้องการในตัวบุคคล
63.	บุคคลต้องการการชี้แนะ การปรึกษา	ความต้องการในตัวบุคคล
64.	บุคคลต้องการทำตัวให้มีคุณค่า	ความต้องการในตัวบุคคล
65.	บุคคลต้องการการยอมรับการดำเนินจากผู้อื่น	ความต้องการในตัวบุคคล
66.	บุคคลต้องการพักผ่อน	ความต้องการในตัวบุคคล
67.	บุคคลต้องการช่วยเหลือผู้อื่น	ความต้องการในตัวบุคคล
68.	บุคคลต้องการยอมรับในข้อผิดพลาด	ความต้องการในตัวบุคคล
69.	บุคคลต้องการความสุข	ความต้องการในตัวบุคคล
70.	บุคคลต้องการการยอมรับการลงโทษ	ความต้องการในตัวบุคคล
71.	บุคคลต้องการหลีกเลี่ยงความอับอาย	ความต้องการในตัวบุคคล
72.	บุคคลต้องการการชื่นชม การชักจูง	ความต้องการในตัวบุคคล
73.	บุคคลต้องการทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร	ความต้องการในตัวบุคคล
74.	บุคคลต้องการมีผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ	ความต้องการในตัวบุคคล

(ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบแรงจูงใจ
75.	บุคคลต้องการสถานะของงาน ตัวบุคคลเป็นที่ยอมรับต่อสังคม	ความต้องการในตัวบุคคล
76.	บุคคลต้องการมีผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์	ความต้องการในตัวบุคคล
77.	บุคคลต้องการมีโอกาสในการแสดงความรู้ความสามารถ	ความต้องการในตัวบุคคล
78.	บุคคลต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสแก้ปัญหาด้วยตนเอง	ความต้องการในตัวบุคคล
79.	บุคคลต้องการมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ	ความต้องการในตัวบุคคล
80.	บุคคลต้องการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานด้วยตนเอง	ความต้องการในตัวบุคคล
81.	บุคคลต้องการความภาคภูมิใจในตนเอง	ความต้องการในตัวบุคคล
82.	บุคคลต้องการการบังคับใช้กฎระเบียบต่าง ๆ	ความต้องการในตัวบุคคล
83.	บุคคลต้องการเหนือกว่าบุคคลอื่นในด้านต่าง ๆ	ความต้องการในตัวบุคคล
84.	บุคคลต้องการให้ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อเสนอแนะ	ความต้องการในตัวบุคคล
85.	บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ	ความต้องการในตัวบุคคล
86.	บุคคลต้องการให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	ความต้องการในตัวบุคคล
87.	บุคคลต้องการบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน	ความต้องการในตัวบุคคล
88.	บุคคลต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	ความต้องการในตัวบุคคล
89.	บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล	ความต้องการในตัวบุคคล
90.	บุคคลต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	ความต้องการในตัวบุคคล
91.	บุคคลต้องการได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร	ความต้องการในตัวบุคคล
92.	บุคคลต้องการมีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการควบคุม	ความต้องการในตัวบุคคล
93.	บุคคลต้องการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมกลุ่ม	การบริหารงาน
94.	บุคคลต้องการความสอดคล้องระหว่างภาระงานกับผลตอบแทน	การบริหารงาน
95.	บุคคลต้องการการบริหารจัดการด้านผลตอบแทนที่เป็นระบบ	การบริหารงาน
96.	บุคคลต้องการการบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพ	การบริหารงาน
97.	บุคคลต้องการมีเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อรับผลตอบแทน	การบริหารงาน
98.	บุคคลต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม	การบริหารงาน
99.	บุคคลต้องการนโยบายการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ	การบริหารงาน
100.	บุคคลต้องการเห็นความเป็นไปได้ในความก้าวหน้าขององค์กร	การบริหารงาน
101.	บุคคลต้องการนโยบายการบริหารสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	การบริหารงาน

(ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบแรงจูงใจ
102.	บุคคลต้องการการบริหารที่เอื้อประโยชน์ต่อบุคลากรขององค์กร	การบริหารงาน
103.	บุคคลต้องการการบริหารองค์กรที่ชัดเจน มีความยุติธรรม	การบริหารงาน
104.	บุคคลต้องการความท้าทาย	ภาระงาน
105.	บุคคลต้องการเผชิญกับปัญหาและค้นหาวิธีแก้ไขปัญหา	ภาระงาน
106.	บุคคลต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	ภาระงาน
107.	บุคคลต้องการสร้างผลกำไรให้กับองค์กร	ภาระงาน
108.	บุคคลต้องการพัฒนาตนเอง	ภาระงาน
109.	บุคคลต้องการมีเสรีภาพในการปฏิบัติงาน	ภาระงาน
110.	บุคคลต้องการเห็นองค์กรประสบความสำเร็จ	ภาระงาน
111.	บุคคลต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน	ภาระงาน
112.	บุคคลต้องการสร้างความแปลกใหม่ให้กับผู้อื่น	ภาระงาน
113.	บุคคลต้องการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง	ภาระงาน
114.	บุคคลต้องการมีความอดทนในการทำงาน	ภาระงาน
115.	บุคคลต้องการแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถ	ภาระงาน
116.	บุคคลต้องการความหลากหลายของภาระหน้าที่งาน	ภาระงาน
117.	บุคคลต้องการมีขอบเขตหน้าที่ภาระงานที่เหมาะสม	ภาระงาน

จากการสังเคราะห์ทฤษฎีดังกล่าว 3 พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยจำแนกได้เป็น 8 องค์ประกอบย่อย คือ ปัจจัยด้านสถานที่ทำงาน ปัจจัยด้านผลตอบแทน ปัจจัยด้านความต้องการความสำเร็จ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านความต้องการในตัวบุคคล ปัจจัยด้านการบริหารงาน และปัจจัยด้านภาระงาน

ภาคผนวก ค

ตำแหน่งสื่อขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
Rajabhat Ramphat University



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๓/ว๔๒๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลสายสัมพันธ์

ด้วย นายธนา ดุงเพ็ญ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน” โดยมี ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นายธนา ดุงเพ็ญ ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๓ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๓ ๒๘๕๘

ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว๔๒๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจระ อำเภอนิคมบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๓๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทศบาลวิทยา

ด้วย นายธนา ดุจเพ็ญ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน" โดยมี ดร.โกวิท วัชรินทรานุกร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นายธนา ดุจเพ็ญ ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับ กำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๓/ว๔๖๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญ

ด้วย นายธนา ดุงเพ็ญ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน” โดยมี ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้ กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นายธนา ดุงเพ็ญ ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับ กำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่าง ยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๓๒๒๑ ตั๋ว ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๕๕๘

ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว๔๒๐



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.พิมพุทธิ เทียงภักดิ์

ด้วย นายธนา ดุจเพ็ญ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน” โดยมี ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ สะอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว๔๑๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบขออนุญาตเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จำลอง นิกพ็อน

ด้วย นายธนา คุจเพ็ญ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน" โดยมี ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว๔๒๐



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อดุลย์ สุชีรัมย์

ด้วย นายธนา คุณเพ็ญ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน" โดยมี ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว๕๖๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ ทองใส ครองยุติ

ด้วย นายธนา ดุงเพ็ญ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน" โดยมี ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว๔๒๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. เดช กาญจนางกูร

ด้วย นายธนา ตุงเทัญ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน" โดยมี ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ สะอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว๔๒๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายชาญวิทย์ ทับสุพรรณ (รองเลขาธิการ กศน.)

ด้วย นายธนา ดุงเพ็ญ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน” โดยมี ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๓๒๒๓ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๓๑/ว๔๒๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ นุญรอด ไก่แก้ว (นายกสมาคมการศึกษาเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์)

ด้วย นายธนา คงเพ็ญ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใบโรงเรียนเอกชน” โดยมี ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๓๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑(๑)/๔๓๕



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๕ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นายธนา ตุงเพ็ญ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน" โดยมี ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยการนี้นักศึกษามีความประสงค์เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถาม ผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือและให้ข้อคิดเห็น
ร่างแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ดร.พิมพ์ฤทธิ์ เทียงภักดิ์
ผู้อำนวยการสำนักวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยอีสาน
2. ดร.จำลอง นักพ็อน
อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
3. ดร.อดุลย์ สุชีรัมย์
ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 1
4. นายทองใส ครองขุติ
อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการ โรงเรียนสว่างแก้ว จ.บุรีรัมย์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญให้ข้อคิดเห็นร่างแผนกลยุทธ์

1. ดร.จำลอง นักพ็อน
อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
2. ดร.อดุลย์ สุชีรัมย์
ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 1
3. รศ.ดร.เดช กาญจนางกูร
อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. นายชาญวิทย์ ทัพสุพรรณ
อดีตรักษาการเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
รองเลขาธิการ กศน.
5. นายบุญรอด ไก่แก้ว
นายกสมาคมการศึกษาเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ (ผู้อำนวยการ โรงเรียนอิสาน โทศลศึกษา จ.บุรีรัมย์)

ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยสุโขทัย
Buriram Rajabhat University

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	45

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2	172.2500	199.064	.327	.860
x3	171.9750	201.410	.292	.861
x4	172.3750	200.035	.286	.861
x10	172.3000	200.369	.263	.862
x15	172.4250	200.456	.285	.861
x17	172.5000	201.026	.231	.862
x21	172.8750	199.138	.262	.862
x22	172.2000	201.446	.239	.862
x23	172.1250	201.958	.204	.863
x28	172.2500	196.962	.453	.858
x30	172.3500	198.746	.331	.860
x31	172.1750	196.969	.443	.858
x32	172.2750	202.204	.222	.862
x33	172.2250	198.025	.378	.859

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	172.3500	197.874	.354	.860
y4	172.1250	198.317	.448	.859
y7	172.1500	199.977	.290	.861
y13	172.2250	200.999	.277	.861
y18	172.1000	201.374	.215	.863
y19	172.2500	199.526	.308	.861
y20	172.3500	197.721	.424	.859
y27	172.3500	195.618	.499	.857
y28	172.4000	201.682	.206	.863
y29	172.4000	197.836	.388	.859
y30	172.2500	201.167	.230	.862
y31	172.3500	201.156	.243	.862
y32	172.4000	199.477	.318	.861
y36	172.3250	198.892	.330	.860
y38	172.3250	201.610	.251	.862
z5	172.1750	198.148	.390	.859
z6	172.2000	193.651	.558	.856
z7	172.3000	199.292	.284	.861
z8	172.3500	199.310	.335	.860
z9	172.5000	196.051	.415	.859
z10	172.5750	198.763	.275	.862
z13	172.2250	200.948	.279	.861
z14	172.3250	200.174	.318	.861
z15	172.1000	200.810	.333	.860
z16	172.2250	197.051	.420	.859
z17	172.1250	199.753	.337	.860
z18	172.1750	197.943	.400	.859
z19	172.6750	197.917	.256	.863
z20	172.2500	197.013	.524	.857
z26	172.9750	197.717	.413	.859

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	240.2167	268.715	.258	.881
a3	240.0000	270.983	.222	.881
a5	240.2667	270.436	.204	.882
b1	239.9167	268.654	.300	.880
b3	239.7667	271.673	.244	.881
b4	240.0333	264.880	.426	.878
b5	239.9833	271.000	.205	.881
b6	240.1167	270.817	.207	.881
c1	239.9000	270.498	.220	.881
c6	240.4333	270.894	.212	.881
c7	240.0833	269.671	.285	.880
c8	239.7667	264.826	.577	.877

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d3	239.9000	270.431	.245	.881
d5	240.2000	267.214	.358	.879
e3	240.1000	271.854	.215	.881
e4	240.1167	266.173	.360	.879
f1	240.3167	269.271	.257	.881
f3	240.1167	270.579	.216	.881
f4	240.2167	268.817	.248	.881
f5	240.4167	270.179	.227	.881
f6	240.2000	271.586	.218	.881
f9	240.0833	269.671	.285	.880
f18	239.7667	264.826	.577	.877
f21	240.1000	269.854	.227	.881
f22	240.2000	267.214	.358	.879
f23	240.1167	266.173	.360	.879
f24	239.9667	269.321	.339	.880
f25	240.6667	272.158	.215	.881
f31	240.0333	269.389	.316	.880
f32	240.0167	263.373	.536	.877
f33	239.9167	266.315	.402	.879
f34	240.0500	270.591	.248	.881
f37	240.0833	269.671	.285	.880
f38	239.7667	264.826	.577	.877
f41	240.0167	270.796	.218	.881
f43	240.2000	267.214	.358	.879
f44	240.1167	266.173	.360	.879
f45	240.0833	269.671	.285	.880
f46	239.7667	264.826	.577	.877
f48	240.1667	269.633	.228	.881
f51	240.2000	267.214	.358	.879
f52	240.1167	266.173	.360	.879
f54	240.0333	269.389	.316	.880
g1	240.0167	263.373	.536	.877

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
g3	240.0000	271.085	.244	.881
g6	240.0833	269.671	.285	.880
g8	240.0333	269.389	.316	.880
g9	240.0167	263.373	.536	.877
g10	239.9167	266.315	.402	.879
g11	240.0833	270.010	.253	.881
h6	239.9167	268.654	.300	.880
h7	240.0833	268.959	.314	.880
h8	239.7333	271.860	.244	.881
h9	240.0333	264.880	.426	.878
h10	240.0500	269.540	.249	.881
h11	239.9833	269.712	.261	.881
h12	240.0667	269.114	.260	.881
h14	240.2667	268.945	.277	.880

ภาคผนวก ฉ

ภาพประกอบการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

มหาวิทยาลัยสุโขทัย
Buriram Rajabhat University



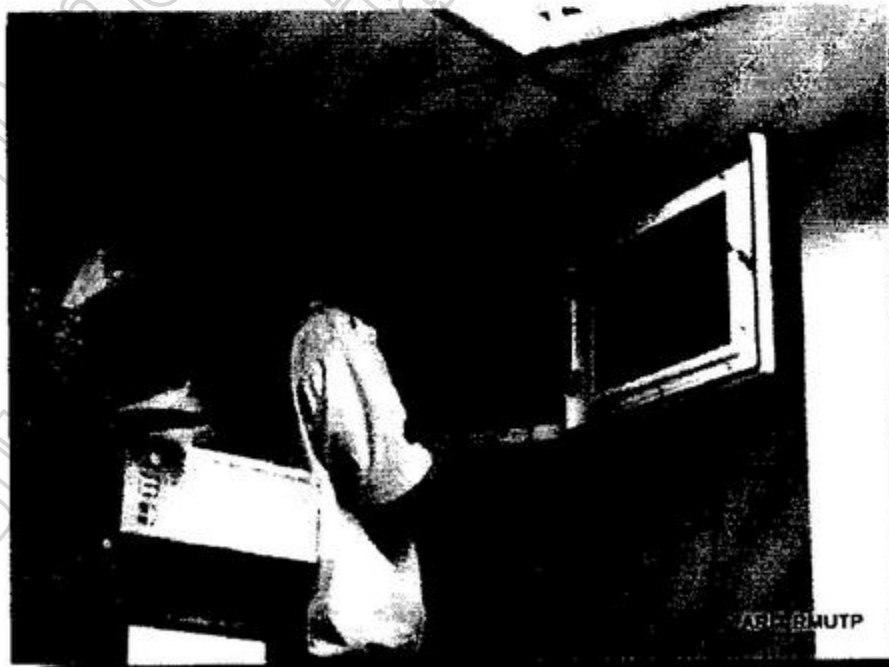
การประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้รับทราบแผนการดำเนินการ
กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน



สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน



ด้านความพร้อมในงานวัสดุภัณฑ์ การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีที่เข้าถึงได้ง่าย มีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย เช่น ห้องประกอบหรือห้องปฏิบัติการต่างๆ มีความพร้อมสมบูรณ์อยู่เสมอ



พัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของครู โดยการจัดอบรมพัฒนาความรู้
เชิงปฏิบัติการ



ดำเนินการให้ความรู้ กำกับและติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและครู



จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนครูและผู้บริหาร



ประชุมจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้บุคลากรครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา



ให้ความชื่นชมแก่ครูที่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
และสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ



มหาวิทยาลัย
Buriram Rajabhat

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
Buriram Rajabhat University

แบบสอบถามความคิดเห็น

เรื่อง

การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนเอกชน

คำชี้แจง:

1. แบบสอบถามนี้ เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเพื่องานวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน” ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าในการที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษา จุดเริ่มต้นในการพัฒนาควรจะเริ่มตั้งแต่ครูก่อนเป็นอันดับแรก เนื่องจากครูเป็นเครื่องมือที่สำคัญในขับเคลื่อนการศึกษาและพัฒนาคนให้มีคุณภาพ การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูเป็นสิ่งสำคัญ ครูต้องได้รับการเอาใจใส่ดูแลและต้องได้รับการส่งเสริมให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูมีความพร้อมและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ก่อนกรอกข้อมูลในแบบสอบถาม กรุณาอ่านคำอธิบายและวิธีการตอบของแต่ละตอน โดยแบบสอบถามนี้ได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2: องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ตอนที่ 3: ระดับการปฏิบัติงานของครู

3. ให้ผู้ตอบแบบสอบถามอ่านข้อคำถามแล้วพิจารณาอย่างรอบคอบ แล้วเลือกตอบในข้อที่ตรงกับความรู้สึกรู้สึกของผู้ตอบแบบสอบถาม การตอบแบบสอบถามไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด เพราะแต่ละคนย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามประกอบไปด้วย บุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนที่สอนในระดับชั้น ครูผู้ช่วย ครูอนุบาล ครูประถมศึกษา ครูมัธยมศึกษา

4. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จสมบูรณ์แล้ว ขอความกรุณาท่าน โปรดนำแบบสอบถามที่กรอกข้อมูลเสร็จแล้ว ใส่ซองที่ผู้วิจัยแนบมาด้วยพร้อมส่งเอกสารกลับ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายธนา คุณเพ็ญ

นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

แบบสอบถามความคิดเห็น

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

 ชาย หญิง

2. อายุ

 25 ปี หรือน้อยกว่า 26 - 35 ปี 36 - 45 ปี 46 - 55 ปี 56 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโทหรือสูงกว่า

4. ท่านเป็นบุคลากรครูสอนในระดับชั้นใด

 ปฐมวัย ประถมศึกษา มัธยมศึกษา

5. ประสบการณ์การทำงาน

 5 ปีหรือน้อยกว่า 5 ปี 6 - 10 ปี 11-15 ปี 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง วิธีตอบแบบสอบถาม ให้ผู้ตอบแบบสอบถามอ่านข้อคำถาม แล้วพิจารณาว่ามีความรู้สึกตรงกับข้อมูลก็ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องนั้น

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบด้านสถานที่					
0. บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความสะดวกสบาย	✓				

คำอธิบาย จากตัวอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความเหมาะสมมากที่สุด แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามอ่านข้อคำถามแล้วมีความรู้สึกในองค์ประกอบด้านสถานที่ทำงานที่ว่า บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความสะดวกสบายอยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบด้านสถานที่					
1. บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความสะดวกสบาย					
2. บุคคลต้องการสถานที่ทำงานมีความสงบ ปราศจากความวุ่นวาย					
3. บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัย					
4. บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีทรัพยากรพร้อมในทุกด้าน					
5. บุคคลต้องการสถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดูมีสีสันสวยงาม รักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี					
องค์ประกอบด้านผลตอบแทน					
6. บุคคลต้องการบำเหน็จ บำนาญ					

(ต่อ)

ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. บุคคลต้องการผลตอบแทนสูงหรือเทียบเท่ากับองค์กรอื่น ๆ					
8. บุคคลต้องการสวัสดิการที่ดีขึ้น					
9. บุคคลต้องการผลตอบแทนที่คุ้มค่าเหมาะสมกับการทำงาน					
10. บุคคลต้องการผลตอบแทนรางวัลต่าง ๆ ในอนาคต มีความชัดเจน					
องค์ประกอบด้านความต้องการความสำเร็จ					
11. บุคคลต้องการมีเกียรติยศ มีศักดิ์ศรีในสังคม					
12. บุคคลต้องการคำชื่นชม ค้ำยกย่องจากผู้อื่น					
13. บุคคลต้องการความก้าวหน้าให้เห็นชัดเจน					
14. บุคคลต้องการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง					
องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน					
15. บุคคลต้องการให้องค์กรได้รับความร่วมมือจากชุมชนและสังคม					
16. บุคคลต้องการให้องค์กรมีบทบาทกับชุมชนและสังคม					
17. บุคคลต้องการให้บุคลากรในองค์กรได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม					
องค์ประกอบด้านผู้บริหาร					
18. บุคคลต้องการการเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา					
19. บุคคลต้องการการส่งเสริม สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา					

(ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบด้านความต้องการในตัวบุคคล					
20. บุคคลต้องการเป็นที่รู้จักในสังคม					
21. บุคคลต้องการความมั่นใจในองค์กร					
22. บุคคลต้องการเอาชนะต่ออุปสรรคต่าง ๆ					
23. บุคคลต้องการตำแหน่งทางสังคม					
24. บุคคลต้องการองค์การส่งเสริมความสัมพันธ์แบบครอบครัว					
25. บุคคลต้องการได้รับการเอาใจใส่สุขภาพร่างกายที่ดี					
26. บุคคลต้องการความรักจากผู้ร่วมงาน					
27. บุคคลต้องการความปลอดภัยในชีวิต					
28. บุคคลต้องการการปกป้องตนเองจากความวิตกกังวล					
29. บุคคลต้องการอยู่ในองค์กรที่มีความเป็นระเบียบวินัย					
30. บุคคลต้องการพัฒนาความสามารถของตนเอง					
31. บุคคลต้องการมีส่วนร่วมและช่วยเหลือผู้อื่น					
32. บุคคลต้องการให้ผู้อื่นเห็นใจในความผิดพลาด					
33. บุคคลต้องการมีความสุขในการทำงาน					
34. บุคคลต้องการการยอมรับในกฎระเบียบขององค์กร					
35. บุคคลต้องการมีส่วนร่วมทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย					
36. บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ					
37. บุคคลต้องการมีโอกาสในการแสดงความรู้ความสามารถ					

(ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบด้านความต้องการในตัวบุคคล					
38. บุคคลต้องการมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ					
39. บุคคลต้องการมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานด้วยตนเอง					
40. บุคคลต้องการความภาคภูมิใจในอาชีพและการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง					
41. บุคคลต้องการให้มีการบังคับใช้กฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจน					
42. บุคคลต้องการมีผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ					
43. บุคคลต้องการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี					
44. บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล					
องค์ประกอบด้านการบริหารงาน					
45. บุคคลต้องการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมกลุ่ม					
46. มีการมอบหมายงานตามความสามารถของบุคลากรไม่ซ้ำซ้อน และระบุหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน					
47. การปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น เน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่ากระบวนการทำงาน					
48. บุคคลต้องการให้ผู้บังคับบัญชาที่มีความยุติธรรม					
49. บุคคลต้องการเห็นความเป็นไปได้ใน ความก้าวหน้าขององค์กร					
50. บุคคลต้องการนโยบายการบริหารสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					
51. มีการกำหนดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน					

(ต่อ)

ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
52. บุคคลต้องการการบริหารองค์กรที่ชัดเจน มีความยุติธรรม					
องค์ประกอบด้านภาระงาน					
53. บุคคลต้องการมีเสรีภาพในการปฏิบัติงาน					
54. บุคคลต้องการประสบความสำเร็จในภาระงานของตน					
55. บุคคลต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน					
56. บุคคลต้องการแสวงหาความแปลกใหม่ให้กับตนเอง					
57. บุคคลต้องการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง					
58. บุคคลต้องการภาระงานมีความหลากหลาย					
59. บุคคลต้องการแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถ					
60. บุคคลต้องการมีขอบเขตหน้าที่การงานที่เหมาะสม					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานของครู

คำชี้แจง วิธีตอบแบบสอบถาม ให้ผู้ประเมินอ่านข้อคำถาม แล้วพิจารณาว่ามีความรู้สึกตรงกับ

ข้อมูลก็ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องนั้น

ตัวอย่าง การตอบแบบประเมิน

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู					
0. ครูสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	✓				

คำอธิบาย จากตัวอย่าง ผู้ประเมินเลือกทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติมากที่สุด แสดงว่า ผู้ประเมินอ่านข้อคำถามแล้วมีความรู้สึกในด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูว่า ครูสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู					
1. ครูมีสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน					
2. ครูมีความสนใจในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองอยู่เสมอ					
3. ครูอุทิศเวลาและทุ่มเทให้กับงาน					
4. ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน					
5. ครูมีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน					

(ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู					
6. ครูมีวิสัยทัศน์ ทิศทางการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง					
7. ครูมีการติดตามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง					
8. ครูทำงานอย่างเป็นระบบ มีแผนการทำงานที่ชัดเจน					
9. ครูมีความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่สอน					
10. ครูไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคในการปฏิบัติงาน					
11. ครูปฏิบัติงานเต็มที่ไม่ทิ้งงานกลางคัน					
12. ครูส่งแผนการจัดการเรียนรู้ครบ ครบเวลา และองค์ประกอบในแผนการจัดการเรียนรู้ครบถ้วน					
13. ครูจัดทำงานธุรการในชั้นเรียนได้ครบถ้วน มีการดำเนินการเป็นปัจจุบัน					
14. ครูจัดการเรียนการสอนตรงตามแผนการจัดการเรียนรู้					
15. ครูกำหนดวิธีการ เครื่องมือ และเกณฑ์การวัดผล สอดคล้องกับตัวชี้วัด					
ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ					
16. ครูมีการวางแผนใช้เวลาแต่ละวัน อย่างเหมาะสม					
17. ครูมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองกระทำ					
18. ครูมีจิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อสังคม เข้าร่วมกิจกรรมของสังคม และบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม					

(ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ					
19. ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะ อดสาหัส					
20. ครูมีความรัก ความศรัทธาต่อวิชาชีพ					
21. ครูเอาใจใส่ รักเมตตา ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจ แก่ผู้เรียน					
22. ครูให้ความเสมอภาคโดยไม่เรียกรับหรือยอมรับ ประโยชน์จากการใช้ตำแหน่ง					
23. ครูร่วมมือกับเพื่อนครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษาและร่วมรับผลที่เกิดจากการกระทำนั้น					
24. ครูตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นของ บุคคลอื่นในชุมชน					
25. ครูไม่นิ่งเฉยและเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลัง ความสามารถ					
26. ครูช่วยเหลือนักเรียนและเพื่อนร่วมงานให้ได้รับ ความสุข					
27. ครูเป็นกันเองกับผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้สึก เปิดเผย ไร้กังวล และเป็นที่ยึดของผู้เรียนได้					
28. ครูตัดสินผู้เรียนด้วยความเป็นธรรม					
29. ครูช่วยรักษาและใช้ของส่วนรวมอย่างประหยัด					
30. ครูมีความรัก ความสามัคคี และช่วยเหลือซึ่งกัน และกันในหน้าที่การงาน					

(ต่อ)

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านผลการปฏิบัติงาน					
31. ครูมีการวิจัยและหรือนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน					
32. ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ					
33. ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล					
34. ครูสามารถจัดประสบการณ์ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล					
35. ครูสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน					
36. ครูจัดบรรยากาศห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน					
37. ครูจัดหา จัดทำสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง					
38. ครูสร้างวินัยให้แก่นักเรียน					
39. ครูสร้างกานิยมที่ดีงามและความภูมิใจในความเป็นไทยให้ผู้เรียน					
40. ครูพยายามที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจของผู้เรียนอย่างแท้จริง					
41. ครูปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ที่จะให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
42. ครูส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของผู้เรียน					
43. พัฒนาแผนการสอนที่สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง					
44. ครูรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ					

(ต่อ)

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านผลการปฏิบัติงาน					
45. ครุมีวิธีทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์
ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดียิ่ง

ภาคผนวก ข
แผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในโรงเรียนเอกชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏ
Buri Ram Rajabhat University

แผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน



ใช้เพื่อการทดลองแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

เรียบเรียงโดย : ดร. ชัยวัฒน์ วัฒนวิเศษกุล และ ดร. ชัยวัฒน์ วัฒนวิเศษกุล
 ภาควิชาบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ธนา ดุจเพ็ญ

ส่วนที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบัน โรงเรียนเอกชน ถึงแม้จะเป็นที่ยอมรับของสังคมในหลายๆ ด้าน แต่ก็ยังประสบปัญหาไม่ว่าจะเป็น ด้านนโยบายการรับนักเรียนภาครัฐ เนื่องจากรัฐ ไม่มีการกำหนดสัดส่วนการรับนักเรียนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนไว้อย่างชัดเจน ด้านกฎระเบียบต่างๆ มีจำนวนมาก จึงเป็นข้อจำกัดที่ทำให้โรงเรียนไม่สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพและไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้ง การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ทำให้ขาดการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แก้ไข กฎระเบียบต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน เช่น ข้อจำกัดของการจัดตั้งโรงเรียนสองภาษา และกฎระเบียบเกี่ยวกับครูผู้สอนชาวต่างชาติ เป็นต้น ซึ่งมีข้อกำหนดจากกฎระเบียบของทางราชการหลายประการที่ยังมิได้มี อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนซึ่งสังกัดสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ยังขาดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน จึงทำให้เกิดปัญหาเชิงนโยบายและความสับสนต่อการปฏิบัติของโรงเรียนเอกชน ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ได้รับการสนับสนุนไม่เพียงพอ เนื่องจากรัฐมีงบประมาณจำกัด จึงไม่สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างทั่วถึงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและเทคโนโลยี โรงเรียนจึงจำเป็นต้องช่วยตัวเองมากขึ้น ด้านบุคลากรครูโรงเรียนเอกชนส่วนหนึ่งได้รับเงินเดือนไม่เต็มตามวุฒิ และไม่มีบัญชีเงินเดือนที่แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพ จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ครูเข้า - ออกบ่อย และมีการลาออกในช่วงระหว่างปีการศึกษา ประกอบกับนโยบายภาครัฐที่มีการสอบบรรจุเพื่อคัดเลือกบุคลากรครูเข้าสู่ระบบราชการ ส่งผลให้ครูโรงเรียนเอกชนสมัครเข้าสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการทำให้เกิดปัญหาการขาดครู โรงเรียนเอกชนจึงต้องรับสมัครบุคลากรครูเพื่อทดแทนไม่ให้ส่งผลกระทบต่อผู้เรียน อีกทั้งครูยังเห็นว่า การรับราชการมีความมั่นคงมากกว่าการเป็นครูโรงเรียนเอกชน อันแสดงให้เห็นถึงความไม่เสมอภาคในการจัดการศึกษาระหว่างภาครัฐและเอกชนอย่างชัดเจน และการขึ้นอัตราเงินเดือนของข้าราชการแต่ละครั้งสร้างช่องว่างระหว่างเงินเดือนของครูโรงเรียนเอกชน ทำให้ครูขาดแรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก และหากมองในด้านการแข่งขัน การที่ประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community) หน่วยงานอื่นและองค์กรเอกชนต่างประเทศสามารถเข้ามาจัดการศึกษาหรือเปิดธุรกิจการศึกษาและวิชาชีพต่างๆ ได้อย่างเสรีทำให้

เกิดการแข่งขันทางการจัดการศึกษาระหว่างเอกชนด้วยกัน ดังนั้น โรงเรียนเอกชนต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนให้สามารถแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการอาคารสถานที่ แบบการเรียนการสอน สื่อการสอน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ แต่ที่สำคัญที่สุดก็คือบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือครูผู้สอนล้วนมีอิทธิพลที่สำคัญต่อคุณภาพของนักเรียนทั้งสิ้น เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้เป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ การพัฒนาบุคลากร พยายามกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน ความตระหนักในหน้าที่ และความสำคัญของอาชีพแก่บุคลากรผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีการพัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาของชาติ เนื่องจากครูเป็นบุคลากรที่สำคัญจึงต้องได้รับความเอาใจใส่ เพื่อให้การเรียน การสอนมีคุณภาพสูงสุด และการที่ครูจะปฏิบัติงานได้ผลดีมาน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจของครูที่ส่งผลต่อทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการเรียนการสอนในโรงเรียน อาจกล่าวได้ว่า การสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเป็นวิธีสร้างความสำเร็จของการเรียนการสอนนั่นเอง

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและพัฒนา (ร่าง)แผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนเอกชน ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้บรรลุเป้าประสงค์การปฏิบัติงานใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์ท่านผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปพัฒนาและทดลองใช้ต่อไป

วัตถุประสงค์ในการทดลอง

1. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่าส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูได้จริงหรือไม่
2. เพื่อทราบความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องและระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนจากการนำไปทดลองใช้
3. เพื่อนำแนวคิด ข้อเสนอแนะ และข้อค้นพบ ไปปรับปรุงกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อเสนอแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

เป้าประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเหมาะสมและเต็มความสามารถ

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

การสร้างแรงจูงในการปฏิบัติงานของครูใน 3 ด้าน คือ

1. ครูสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีคุณภาพ
2. ครูมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้มีวินัยคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
3. ครูมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความเต็มใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

ส่วนที่ 2

ผลการศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน และศึกษาระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ซึ่งองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ได้จากการศึกษานี้ ผู้วิจัยจะนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบไปด้วย ครูผู้ช่วย ครูระดับชั้นอนุบาล ครูระดับประถมศึกษาและครูระดับมัธยมศึกษา โดยผู้วิจัยทำการส่งแบบสอบถาม จำนวน 400 ฉบับ ได้รับคืนมา 360 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90 ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอข้อมูลดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่ถูกคาดหวังว่าส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ซึ่งครูเห็นว่าเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานของตน ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากการศึกษาพบว่าองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านสถานที่ทำงาน หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียนมีความปลอดภัย มีความพร้อม ตั้งอยู่ใกล้ชุมชน มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ความพร้อมด้านครุภัณฑ์ ห้องประกอบที่มีความพร้อมในการจัดกิจกรรม
2. องค์ประกอบด้านผลตอบแทน หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่โรงเรียนจ่ายให้แก่ครู ซึ่งค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้ครูมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของครู และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวครูให้ดีขึ้น
3. องค์ประกอบด้านความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับความต้องการชื่อเสียง เกียรติยศ การยอมรับ การยกย่องชมเชย ความก้าวหน้า ในการประกอบอาชีพของครู

4. องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างครูและชุมชน
5. องค์ประกอบด้านผู้บริหาร หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ตีระหว่างผู้บริหาร กับครู
6. องค์ประกอบด้านความต้องการในตัวบุคคล หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศการทำงานในโรงเรียน ความร่วมมือในกลุ่มครูด้วยกัน ความต้องการยอมรับ
7. องค์ประกอบด้านการบริหารงาน หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร โอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ การพิจารณาความดีความชอบ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ความยุติธรรมของการบริหารจัดการ
8. องค์ประกอบด้านภาระงาน หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับความต้องการของครูต่อหน้าที่การทำงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ภาระงาน ความหลากหลายของงาน ความท้าทายของงาน ความมั่นคงของงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน รายละเอียดปรากฏตามตาราง 2.1 ถึง 2.9 ดังนี้

ตาราง 2.1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อ องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน โดยรวม

องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. ด้านสถานที่ทำงาน	4.42	0.56	มาก
2. ด้านผลตอบแทน	4.53	0.20	มากที่สุด
3. ด้านความต้องการความสำเร็จ	4.48	0.19	มาก
4. ด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน	4.59	0.27	มากที่สุด
5. ด้านผู้บริหาร	4.41	0.28	มาก
6. ด้านความต้องการในตัวบุคคล	4.38	0.11	มาก
7. ด้านการบริหารงาน	4.58	0.14	มากที่สุด
8. ด้านภาระงาน	4.39	0.14	มาก
รวม	4.47	0.23	มาก

จากตาราง 2.1 พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน เอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.47$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับ ความเหมาะสมมากที่สุด 3 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสัมพันธ์รื่องค์กรและชุมชน ($\bar{X} = 4.59$) รองลงมา คือ ด้านการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.58$) และ ด้านผลตอบแทน ($\bar{X} = 4.53$) ตามลำดับ และอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก 5 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความต้องการความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา คือ ด้านสถานที่ทำงาน ($\bar{x} = 4.42$) ด้านผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.41$) ด้านภาระงาน ($\bar{X} = 4.39$) ด้านความต้องการในตัวบุคคล ($\bar{x} = 4.38$) ตามลำดับ ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.11 - 0.35 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 2.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อ องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้าน สถานที่ทำงาน

องค์ประกอบด้านสถานที่ทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความสะดวกสบาย	4.46	0.51	มาก
2. บุคคลต้องการสถานที่ทำงานมีความสงบ ปราศจากความวุ่นวาย	4.52	0.55	มากที่สุด
3. บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัย	4.56	0.56	มากที่สุด
4. บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีทรัพยากรพร้อมในทุกด้าน	4.36	0.53	มาก
5. บุคคลต้องการสถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดูร่มรื่น สวยงาม รักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี	4.19	0.67	มากที่สุด
รวม	4.42	0.56	มาก

จากตาราง 2.2 พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน เอกชน ด้านสถานที่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.42$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน ระดับความเหมาะสมมากที่สุด 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ข้อ คือ บุคคลต้องการสถานที่ ทำงานที่มี ความปลอดภัย ($\bar{x} = 4.56$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการสถานที่ทำงานมีความสงบ ปราศจากความวุ่นวาย ($\bar{x} = 4.52$) และระดับความเหมาะสมมาก บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มี

ความสะดวกสบาย ($\bar{x} = 4.46$) บุคคลต้องการสถานที่ทำงานที่มีทรัพยากรพร้อมในทุกด้าน ($\bar{x} = 4.36$) บุคคลต้องการสถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดูร่มรื่นสวยงาม รักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี ($\bar{x} = 4.19$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.53 - 0.67 แสดงว่าความคิดเห็นของครุมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 2.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อ องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้าน ผลตอบแทน

องค์ประกอบด้านผลตอบแทน	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. บุคคลต้องการบำเหน็จ บำนาญ	4.50	0.50	มาก
2. บุคคลต้องการผลตอบแทนสูงหรือเทียบเท่ากับองค์กรอื่น ๆ	4.41	0.58	มาก
3. บุคคลต้องการผลตอบแทนที่คุ้มค่าเหมาะสมกับการทำงาน	4.56	0.50	มากที่สุด
4. บุคคลต้องการสวัสดิการที่ดีขึ้น	4.66	0.47	มากที่สุด
5. บุคคลต้องการผลตอบแทนรางวัลต่าง ๆ ในอนาคต มีความชัดเจน	4.50	0.50	มาก
รวม	4.53	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 2.3 พบว่าองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านผลตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคลต้องการสวัสดิการที่ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.66$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการผลตอบแทนที่คุ้มค่าเหมาะสมกับการทำงาน ($\bar{X} = 4.56$) และอยู่ในระดับความเหมาะสมมากจำนวน 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคลต้องการผลตอบแทนรางวัลต่าง ๆ ในอนาคตมีความชัดเจน ($\bar{X} = 4.50$) และ บุคคลต้องการบำเหน็จ บำนาญ ($\bar{X} = 4.50$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการผลตอบแทนสูงหรือเทียบเท่ากับองค์กรอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.41$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.47 - 0.58 แสดงว่าความคิดเห็นของครุมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 2.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อ
องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านความ
ต้องการความสำเร็จ

องค์ประกอบด้านความต้องการความสำเร็จ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
1. บุคคลต้องการมีเกียรติยศ มีศักดิ์ศรีในสังคม	4.82	0.39	มากที่สุด
2. บุคคลต้องการคำชื่นชม คำยกย่องจากผู้อื่น	4.04	0.63	มาก
3. บุคคลต้องการความก้าวหน้าให้เห็นชัดเจน	4.62	0.49	มากที่สุด
4. บุคคลต้องการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	4.47	0.52	มาก
รวม	4.48	0.51	มาก

จากตาราง 2.4 พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
เอกชน ด้านความต้องการความสำเร็จโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) และเมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคล
ต้องการเกียรติยศ มีศักดิ์ศรีในสังคม ($\bar{X} = 4.82$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการความก้าวหน้าให้เห็น
ชัดเจน ($\bar{X} = 4.62$) และอยู่ในระดับความเหมาะสมมากจำนวน 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ
บุคคลต้องการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการคำชื่นชม คำยกย่อง
จากผู้อื่น ($\bar{X} = 4.04$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.39 - 0.63 แสดงว่าความ
คิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 2.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อ องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้าน ความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน

องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. บุคคลต้องการให้องค์กรได้รับความร่วมมือจากชุมชนและสังคม	4.53	0.50	มากที่สุด
2. บุคคลต้องการให้องค์กรมีบทบาทกับชุมชนและสังคม	4.50	0.50	มาก
3. บุคคลต้องการให้บุคลากรในองค์กรได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม	4.73	0.44	มากที่สุด
รวม	4.59	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 2.5 พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคลต้องการให้บุคลากรในองค์กรได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม ($\bar{X} = 4.73$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการให้องค์กรได้รับความร่วมมือจากชุมชนและสังคม ($\bar{X} = 4.53$) และอยู่ในระดับความเหมาะสมมากจำนวน 1 ข้อ คือ บุคคลต้องการให้องค์กรมีบทบาทกับชุมชนและสังคม ($\bar{X} = 4.50$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.44 - 0.50 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 2.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อ
องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้าน
ผู้บริหาร

องค์ประกอบด้านผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
1. บุคคลต้องการการเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา	4.47	0.50	มาก
2. บุคคลต้องการการส่งเสริม สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	4.35	0.48	มาก
รวม	4.41	0.49	มาก

จากตาราง 2.6 พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
เอกชน ด้านผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ใน
ระดับความเหมาะสมมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคลต้องการการเรียนรู้จาก
ผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการการส่งเสริม สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
($\bar{X} = 4.35$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.48 - 0.50 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความ
สอดคล้องกัน

ตาราง 2.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อ
องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านความ
ต้องการในตัวบุคคล

องค์ประกอบด้านความต้องการในตัวบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
1. บุคคลต้องการเป็นที่รู้จักในสังคม	3.85	0.63	มาก
2. บุคคลต้องการความมั่นใจในองค์การ	4.11	0.56	มาก
3. บุคคลต้องการเอาชนะต่ออุปสรรคต่าง ๆ	4.30	0.46	มาก
4. บุคคลต้องการตำแหน่งทางสังคม	3.90	0.56	มาก
5. บุคคลต้องการองค์การส่งเสริมความสัมพันธ์แบบครอบครัว	4.13	0.53	มาก
6. บุคคลต้องการได้รับความเอาใจใส่สุขภาพร่างกายที่ดี	4.39	0.49	มาก

องค์ประกอบด้านความต้องการในตัวบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
7. บุคคลต้องการความรักจากผู้ร่วมงาน	4.31	0.46	มาก
8. บุคคลต้องการความปลอดภัยในชีวิต	4.29	0.45	มาก
9. บุคคลต้องการการปกป้องตนเองจากความวิตกกังวล	4.02	0.46	มาก
10. บุคคลต้องการอยู่ในองค์กรที่มีความเป็นระเบียบวินัย	4.19	0.39	มาก
11. บุคคลต้องการพัฒนาความสามารถของตนเอง	4.33	0.47	มาก
12. บุคคลต้องการมีส่วนร่วมและช่วยเหลือผู้อื่น	4.28	0.45	มาก
13. บุคคลต้องการให้ผู้อื่นเห็นใจในความผิดพลาด	4.54	0.50	มากที่สุด
14. บุคคลต้องการมีความสุขในการทำงาน	4.75	0.43	มากที่สุด
15. บุคคลต้องการการยอมรับในกฎระเบียบขององค์กร	4.10	0.43	มาก
16. บุคคลต้องการมีส่วนร่วมทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	4.68	0.47	มากที่สุด
17. บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ	4.70	0.46	มากที่สุด
18. บุคคลต้องการมีโอกาสในการแสดงความรู้ ความสามารถ	4.62	0.49	มากที่สุด
19. บุคคลต้องการมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ	4.66	0.47	มากที่สุด
20. บุคคลต้องการมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานด้วยตนเอง	4.28	0.45	มาก
21. บุคคลต้องการความภาคภูมิใจในอาชีพและการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง	4.65	0.48	มากที่สุด
22. บุคคลต้องการให้มีการบังคับใช้กฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจน	4.48	0.62	มาก
23. บุคคลต้องการมีผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ	4.69	0.46	มากที่สุด
24. บุคคลต้องการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี	4.68	0.47	มากที่สุด
25. บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล	4.66	0.47	มากที่สุด
รวม	4.38	0.48	มาก

จากตาราง 2.7 พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านความต้องการในตัวบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.38$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคล

ต้องการความสุขในการทำงาน ($\bar{X} = 4.75$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ ($\bar{X} = 4.70$) และอยู่ในระดับความเหมาะสมมากจำนวน 17 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคลต้องการให้มีการบังคับใช้กฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการได้รับการเอาใจใส่สุขภาพร่างกายที่ดี ($\bar{X} = 4.39$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.39 - 0.63 แสดงว่าความคิดเห็นของครุมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 2.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านการบริหารงาน

องค์ประกอบด้านการบริหารงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. บุคคลต้องการมีส่วนร่วมกับการบริหารงาน	4.20	0.40	มาก
2. บุคคลต้องการความสอดคล้องระหว่างภาระงานกับผลตอบแทน	4.77	0.42	มากที่สุด
3. บุคคลต้องการการบริหารจัดการด้านผลตอบแทนที่เป็นระบบ	4.78	0.41	มากที่สุด
4. บุคคลต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม	4.63	0.48	มากที่สุด
5. บุคคลต้องการเห็นความเป็นไปได้ในความก้าวหน้าขององค์กร	4.68	0.47	มากที่สุด
6. บุคคลต้องการนโยบายการบริหารสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	4.51	0.50	มากที่สุด
7. บุคคลต้องการการบริหารที่เอื้อประโยชน์ต่อบุคลากรขององค์กร	4.53	0.50	มากที่สุด
8. บุคคลต้องการการบริหารองค์กรที่ชัดเจนมีความยุติธรรม	4.54	0.50	มากที่สุด
รวม	4.58	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 2.8 พบว่า องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด 7 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ และบุคคลต้องการการบริหารจัดการด้านผลตอบแทนที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการ

ความสอดคล้องระหว่างภาระงานกับผลตอบแทน ($\bar{X} = 4.77$) ตามลำดับและอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก คือ บุคคลต้องการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมกลุ่ม ($\bar{X} = 4.20$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.40 - 0.5 แสดงว่าความคิดเห็นของครุมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 2.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับความเหมาะสมที่มีต่อ องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านภาระงาน

องค์ประกอบด้านภาระงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. บุคคลต้องการมีเสรีภาพในการปฏิบัติงาน	4.47	0.50	มาก
2. บุคคลต้องการประสบความสำเร็จในภาระงานของตน	4.60	0.50	มากที่สุด
3. บุคคลต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน	4.69	0.46	มากที่สุด
4. บุคคลต้องการแสวงหาความแปลกใหม่ให้กับตนเอง	4.33	0.47	มาก
5. บุคคลต้องการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง	4.26	0.44	มาก
6. บุคคลต้องการภาระงานมีความหลากหลาย	4.49	0.51	มาก
7. บุคคลต้องการแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถ	4.10	0.49	มาก
8. บุคคลต้องการมีขอบเขตหน้าที่การงานที่เหมาะสม	4.15	0.36	มาก
รวม	4.39	0.47	มาก

จากตาราง 2.9 พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านภาระงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคลต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 4.69$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการประสบความสำเร็จในภาระงานของตน ($\bar{X} = 4.60$) และอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก 6 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคลต้องการภาระงานมีความหลากหลาย ($\bar{X} = 4.49$) รองลงมา คือ บุคคลต้องการมีเสรีภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.47$) และบุคคลต้องการแสวงหาความแปลกใหม่ให้กับตนเอง ($\bar{X} = 4.33$) ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.36 - 0.51 แสดงว่าความคิดเห็นของครุมีความสอดคล้องกัน

ตอนที่ 2 ศึกษาการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน รายละเอียดปรากฏตาม ตาราง 2.10 ถึง 2.13 ดังนี้

ตาราง 2.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติที่มีต่อ ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนโดยรวม

ระดับการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	4.39	0.17	มาก
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	4.40	0.12	มาก
3. ด้านผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	4.34	0.13	มาก
รวม	4.38	0.14	มาก

จากตาราง 2.10 พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมา คือ ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X} = 4.39$) และด้านผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.34$) ตามลำดับ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.12 - 0.17 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 2.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติที่มีต่อ
ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู

ระดับการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ครูมีสัมพันธที่ดีกับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.21	0.73	มาก
2. ครูมีความสนใจในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองอยู่เสมอ	4.26	0.60	มาก
3. ครูอุทิศเวลาและทุ่มเทให้กับงาน	4.37	0.54	มาก
4. ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนา ผู้เรียน	4.61	0.49	มากที่สุด
5. ครูมีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคล ในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน	4.26	0.68	มาก
6. ครูมีวิสัยทัศน์ ท้นต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	4.47	0.50	มาก
7. ครูมีการติดตามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง	4.45	0.53	มาก
8. ครูทำงานอย่างเป็นระบบ มีแผนการทำงานที่ชัดเจน	4.50	0.50	มาก
9. ครูมีความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่สอน	4.55	0.50	มากที่สุด
10. ครูไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคในการปฏิบัติงาน	4.42	0.49	มาก
11. ครูปฏิบัติงานเต็มที่ไม่ทิ้งงานกลางคัน	4.19	0.63	มาก
12. ครูส่งแผนการจัดการเรียนรู้ครบ ตรงเวลา และ องค์ประกอบในแผนการจัดการเรียนรู้ครบถ้วน	4.59	0.49	มากที่สุด
13. ครูจัดทำงานธุรการในชั้นเรียน ได้ครบถ้วนมีการ ดำเนินการเป็นปัจจุบัน	4.33	0.57	มาก
14. ครูจัดการเรียนการสอนตรงตามแผนการจัดการเรียนรู้	4.33	0.63	มาก
15. ครูกำหนดวิธีการ เครื่องมือ และเกณฑ์การวัดผล สอดคล้องกับตัวชี้วัด	4.34	0.53	มาก
รวม	4.39	0.56	มาก

จากตาราง 2.11 พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน ($\bar{X} = 4.61$) รองลงมา คือ ครูส่งแผนการจัดการเรียนรู้ครบ ตรงเวลา และองค์ประกอบในแผนการจัดการเรียนรู้ครบถ้วน ($\bar{X} = 4.59$) และอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก 12 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูทำงานอย่างเป็นระบบ มีแผนการทำงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.50$) รองลงมา คือ ครูมีวิสัยทัศน์ ท้นต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ($\bar{X} = 4.47$) และครูมีการติดตามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.45$) ตามลำดับ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.49 - 0.63 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 2.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติที่มีต่อระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

ระดับการปฏิบัติงาน ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ครูมีการวางแผนใช้เวลาแต่ละวัน อย่างเหมาะสม	4.46	0.50	มาก
2. ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองกระทำ	4.45	0.50	มาก
3. ครูมีจิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อสังคม เข้าร่วมกิจกรรมของสังคม และบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม	4.29	0.45	มาก
4. ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะอุตสาหะ	4.31	0.46	มาก
5. ครูมีความรัก ความศรัทธาต่อวิชาชีพ	4.48	0.50	มาก
6. ครูเอาใจใส่ รักเมตตา ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้เรียน	4.31	0.46	มาก
7. ครูให้ความเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับประโยชน์จากการใช้ตำแหน่ง	4.41	0.49	มาก
8. ครูร่วมมือกับเพื่อนครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและร่วมรับผลที่เกิดจากการกระทำนั้น	4.22	0.57	มาก
9. ครูตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นในชุมชน	4.61	0.49	มากที่สุด

ระดับการปฏิบัติงาน ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
10. ครูไม่นิ่งเฉยและเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลัง ความสามารถ	4.58	0.49	มากที่สุด
11. ครูช่วยเหลือนักเรียนและเพื่อนร่วมงานให้ได้รับความสุข	4.39	0.49	มาก
12. ครูเป็นกันเองกับนักเรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้สึกเปิดเผย ไว้วางใจ และเป็นທີ່พึ่งของผู้เรียนได้	4.23	0.42	มาก
13. ครูตัดสินผู้เรียนด้วยความเป็นธรรม	4.54	0.50	มากที่สุด
14. ครูช่วยรักษาและใช้ของส่วนรวมอย่างประหยัด	4.40	0.49	มาก
15. ครูมีความรัก ความสามัคคี และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในหน้าที่การงาน	4.36	0.48	มาก
รวม	4.40	0.49	มาก

จากตาราง 2.12 พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุดสามข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นในชุมชน ($\bar{X} = 4.61$) รองลงมา คือ ครูไม่นิ่งเฉยและเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลังความสามารถ ($\bar{X} = 4.58$) และอยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุดสองข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีความรัก ความศรัทธาต่อวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา คือ ครูมีการวางแผนใช้เวลาแต่ละวันอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.46$) และครูมีความรับผิดชอบต่องานของตนเองกระทำ ($\bar{X} = 4.45$) ตามลำดับ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.42 - 0.57 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ตาราง 2.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนระดับการปฏิบัติที่มีต่อ
ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านการปฏิบัติงาน

ระดับการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ครูมีการวิจัยและหรือนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหา การเรียนรู้ของผู้เรียน	4.25	0.57	มาก

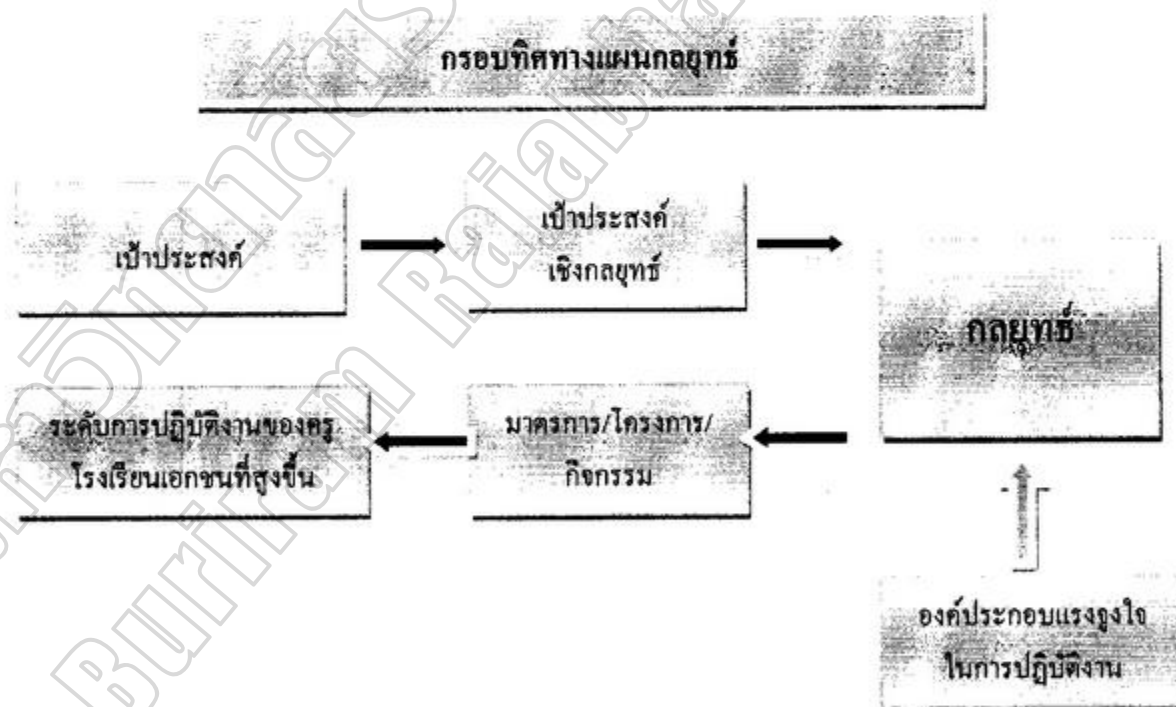
ระดับการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
2. ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน อย่างมีประสิทธิภาพ	4.48	0.61	มาก
3. ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล	4.38	0.48	มาก
4. ครูสามารถจัดประสบการณ์ตามความแตกต่างของ แต่ละบุคคล	4.15	0.43	มาก
5. ครูสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ ของผู้เรียน	4.23	0.54	มาก
6. ครูจัดบรรยากาศห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.24	0.54	มาก
7. ครูจัดหา จัดทำสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.21	0.59	มาก
8. ครูส่งเสริมและสร้างวินัยให้นักเรียน	4.46	0.63	มาก
9. ครูสร้างค่านิยมที่ดีงามและความภูมิใจในความเป็นไทย ให้ผู้เรียน	4.38	0.66	มาก
10. ครูพยายามที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจของผู้เรียนอย่างแท้จริง	4.44	0.64	มาก
11. ครูปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ที่จะให้มีประสิทธิภาพ	4.40	0.64	มาก
12. ครูส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของผู้เรียน	4.34	0.65	มาก
13. ครูพัฒนาแผนการสอนที่สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง	4.34	0.62	มาก
14. ครูรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ	4.35	0.65	มาก
15. ครูมีวิธีทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้	4.42	0.61	มาก
รวม	4.34	0.59	มาก

จากตาราง 2.13 พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ด้านการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา คือ ครูสร้างวินัยให้นักเรียน ($\bar{X} = 4.46$) และครูพยายามที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจของผู้เรียนอย่างแท้จริง ($\bar{X} = 4.44$) ตามลำดับ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.43 - 0.66 แสดงว่าความคิดเห็นของครูมีความสอดคล้องกัน

ส่วนที่ 3

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ตามความคิดเห็นของครูที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม พบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ด้านสถานที่ทำงาน ด้านผลตอบแทน ด้านความต้องการความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน ด้านผู้บริหาร ด้านความต้องการในตัวบุคคล ด้านการบริหารงาน ด้านภาระงาน ผู้วิจัยวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาร่าง กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นต่อร่างกลยุทธ์และแผนงาน ประกอบไปด้วย 6 กลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละประเด็น



แผนภาพที่ 2 กรอบทิศทางแผนกลยุทธ์

เป้าประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเหมาะสมและเต็มความสามารถ

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

การสร้างแรงจูงในการปฏิบัติงานของครูใน 3 ด้าน คือ

1. ครูสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีคุณภาพ
2. ครูมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้มีวินัยคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
3. ครูมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความเต็มใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

เป้าประสงค์ (GOAL) 1. ครูสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ (Strategic)	มาตรการ/โครงการ/กิจกรรม (Initiative)	ตัวชี้วัดความสำเร็จด้านพฤติกรรม
1. จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องใช้ ให้เพียงพอต่อจำนวนครู 2. พัฒนาระบบสารสนเทศ (ICT) ให้มีความทันสมัย 3. พัฒนาห้องปฏิบัติการ ห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ให้มีความพร้อมในการจัดการสอนและมีความปลอดภัย 4. จัดให้ห้องพักรูมีสิ่งอำนวยความสะดวก ปลอดภัยและ ปราศจากความวุ่นวาย 5. กิจกรรม 5 ส. 	<p>คุณภาพในการปฏิบัติงานของครูระดับปฏิบัติมากที่สุด</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ครูส่งแผนการจัดการเรียนรู้ครบ ตรงเวลา และองค์ประกอบในแผนการจัดการเรียนรู้ครบถ้วนอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด 2. ครูจัดการเรียนการสอนตรงตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด

กลยุทธ์ (Strategic)	มาตรการ/โครงการ/กิจกรรม (Initiative)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ ด้านพฤติกรรม
		<p>3. ครูกำหนดวิธีการ เครื่องมือ และเกณฑ์ การวัดผลสอดคล้องกับ ตัวชี้วัดอยู่ในระดับการ ปฏิบัติมากที่สุด</p> <p>4. ครูมีวิสัยทัศน์ ท้น ต่อการพัฒนาทาง วิชาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่ ในระดับการปฏิบัติ มากที่สุด</p> <p>5. ครูจัดทำงานธุรการ ในชั้นเรียนได้ครบถ้วน มีการดำเนินการเป็น ปัจจุบัน มีการติดตาม งานที่ได้รับมอบหมาย อย่างต่อเนื่องอยู่ใน ระดับการปฏิบัติมาก ที่สุด</p>
<p>2. พัฒนาระบบบริหาร ค่าตอบแทนเพื่อเพิ่มผลการ ปฏิบัติงานและสมรรถนะ</p>	<p>1. ทบทวนและพัฒนาระบบ ค่าตอบแทน เพื่อเทียบกับ สถานศึกษาอื่นในระดับเดียวกัน</p> <p>2. จัดทำโครงสร้างเงินเดือนให้ สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและ สภาพเศรษฐกิจ สังคมในปัจจุบัน</p> <p>3. จัดทำหลักเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำให้ สอดคล้องกับเป้าหมายของงาน</p> <p>4. ประเมินผลการปฏิบัติงานจาก ผลสำเร็จของงานอย่าง โปร่งใส เป็น ธรรม</p>	<p>1. ครูมีความสนใจใน การพัฒนาวิชาชีพของ ตนเองอยู่เสมออยู่ใน ระดับการปฏิบัติมาก ที่สุด</p> <p>2. ครูมีความมุ่งมั่นและ อุทิศตนในการสอน และพัฒนาผู้เรียนอยู่ใน ระดับการปฏิบัติมาก ที่สุด</p>

กลยุทธ์ (Strategic)	มาตรการ/โครงการ/กิจกรรม (Initiative)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ ด้านพฤติกรรม
		3. ครุอุทิศเวลาและทุ่มเทให้กับงานอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด 4. ครุมีการติดตามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด 5. ครุไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด 6. ครุปฏิบัติงานเต็มที่ไม่ทิ้งงานกลางคันอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด

เป้าประสงค์ (GOAL) 2. ครุมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้มีวินัยคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

กลยุทธ์ (Strategic)	มาตรการ/โครงการ/กิจกรรม (Initiative)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ ด้านพฤติกรรม
3. จัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	1. จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน 2. มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	ครุมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความ ความเป็นผู้มีวินัยคุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณวิชาชีพใน ระดับการปฏิบัติมากที่สุด 1. ครุวางแผนใช้เวลาแต่ละวันอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับการปฏิบัติ

กลยุทธ์ (Strategic)	มาตรการ/โครงการ/กิจกรรม (Initiative)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ ด้านพฤติกรรม
	3. ประเมินผลงานจากประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู 4. จัดทำรายละเอียดภาระงานให้ชัดเจน	มากที่สุด 2. ครูช่วยรักษาและใช้ของส่วนรวมด้วยความประหยัดอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด
4. พัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ และความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรครู	1. โครงการจัดตั้งบุคลากรเข้าร่วมอบรม ด้านคุณธรรม และจริยธรรมในการให้บริการ และคุณภาพชีวิต 2. จัดอบรมบุคลากรด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 3. โครงการศึกษาดูงาน 4. การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ 5. จัดกิจกรรมส่งเสริม/กระตุ้นจิตสำนึกการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ โครงการครูดีเด่นประจำปี 5.1 มอบเกียรติบัตร 5.2 เงินรางวัล 6. การประเมินผลการดำเนินงานตามจรรยาบรรณของบุคลากร	1. ครูตระหนักถึงความสำคัญรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด 2. ครูมีความใสใจนักเรียน รัก เมตตา ส่งเสริมวินัยนักเรียน และให้ความเป็นธรรมแก่นักเรียนทุกคนอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด 3. ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะอุตสาหะอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด
5. ส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร	1. กิจกรรมกีฬาครูสัมพันธ์ประจำปี 2. โครงการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ 3. โครงการบุคลากรสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร 4. จัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อสร้างความรัก สามัคคีของบุคลากร	1. ครูเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด 2. ครูมีจิตสาธารณะ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสร้าง

กลยุทธ์ (Strategic)	มาตรการ/โครงการ/กิจกรรม (Initiative)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ ด้านพฤติกรรม
		<p>ประโยชน์ต่อสังคม ระดับการปฏิบัติมากที่สุด</p> <p>3.ครูมีความร่วมมือกัน รักสามัคคี เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของ สถานศึกษาอยู่ในระดับ การปฏิบัติมากที่สุด</p>

เป้าประสงค์ (GOAL) 3. ครูมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความเต็มใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

กลยุทธ์ (Strategic)	มาตรการ/โครงการ/กิจกรรม (Initiative)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ ด้านพฤติกรรม
<p>ปัจจัยด้านการบริหารงาน</p> <p>6.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.โครงการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ระดมสมองจัดทำแผนพัฒนา สถานศึกษา 2.โครงการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 3.จัดโครงสร้างการบริหารงานโดย กำหนดสายงานบังคับบัญชาให้ชัดเจน 4.กำหนดหน้าที่และภาระงานให้ชัดเจน 5.เน้นอบรมและพัฒนาสายงานอยู่เสมอ 6.พัฒนางานตามวงจรการบริหารงาน เชิงระบบ (PDCA) ในการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา 	<p>ครูเต็มใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ระดับปฏิบัติมากที่สุด</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.ครูพัฒนาแผนการสอนที่สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด 2.ครูสามารถส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของผู้เรียนอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด 3.ครูพยายามที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามความถนัด

กลยุทธ์ (Strategic)	มาตรการ/โครงการ/กิจกรรม (Initiative)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ ด้านพฤติกรรม
	7. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนด มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 8. ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัด การศึกษาของสถานศึกษา 9. จัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพ การศึกษา 10. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายใน ตามมาตรฐานการศึกษาของ สถานศึกษา 11. จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง	ความสนใจของผู้เรียน อย่างแท้จริงอยู่ใน ระดับการปฏิบัติมาก ที่สุด 4. ครูปรับเปลี่ยนวิธีการ จัดการเรียนรู้ที่จะให้มี ประสิทธิภาพเพิ่ม ขึ้นอยู่ในระดับการ ปฏิบัติมากที่สุด 5. ครูมีความสามารถในการ จัดการเรียนการสอนอย่างมี ประสิทธิภาพอยู่ใน ระดับการปฏิบัติมาก ที่สุด 6. ครูมีการวิจัยและหริ อนำผลการวิจัยไป แก้ปัญหาการเรียนรู ของผู้เรียนอยู่ในระดับ การปฏิบัติมากที่สุด 7. ครูส่งเสริมและสร้าง วินัย คุณธรรม จริยธรรม ให้แก่ นักเรียนอยู่ในระดับ การปฏิบัติมากที่สุด 8. ครูมีการวัดและ ประเมินนักเรียน รายงานผลการพัฒนา คุณภาพผู้เรียน ได้อย่าง

กลยุทธ์ (Strategic)	มาตรการ/โครงการ/กิจกรรม (Initiative)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ ด้านพฤติกรรม
		<p>เป็นระบบอยู่ในระดับ การปฏิบัติมากที่สุด</p> <p>9.ครูมีวิธีการทำงานที่ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ ผู้อื่น ได้อยู่ในระดับการ ปฏิบัติมากที่สุด</p> <p>10.ครูสามารถจัด ประสบการณ์ตามความ แตกต่างของแต่ละ บุคคลอยู่ในระดับการ ปฏิบัติมากที่สุด</p>

ส่วนที่ 4

การดำเนินงานตาม 6 กลยุทธ์ สู่การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ระดับ
แผนงาน ดังนี้

1. จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
2. พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน
3. พัฒนามาตรฐานในการปฏิบัติงาน
4. พัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ และ คุณธรรม จริยธรรม ของบุคลากร
5. ส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร
6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 1 จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

การบริหารจัดการด้านอาคารสถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น สวยงามปลอดภัย มีกิจกรรมด้านการจัดสิ่งแวดล้อม เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีความสุข และเป็นองค์กรพร้อมให้บริการและสนับสนุน ในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความพร้อมในงานวัสดุครุภัณฑ์ การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีที่เข้าถึงได้ง่าย มีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย เช่น ห้องประกอบหรือห้องปฏิบัติการต่างๆ มีความพร้อมสมบูรณ์อยู่เสมอ ในด้านสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัย ปราศจากความวุ่นวาย

เป้าประสงค์ (GOAL) ครูสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมี
คุณภาพ

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

1. ครูส่งแผนการจัดการเรียนรู้ครบ ตรงเวลา และองค์ประกอบในแผนการจัดการเรียนรู้ครบถ้วนอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด
2. ครูจัดการเรียนการสอนตรงตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด
3. ครูกำหนดวิธีการ เครื่องมือ และเกณฑ์การวัดผลสอดคล้องกับตัวชี้วัดอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด

4. ครูมีวิสัยทัศน์ ท้นต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด

5. ครูจัดทำงานธุรการในชั้นเรียน ได้ครบถ้วนมีการดำเนินการเป็นปัจจุบัน มีการติดตามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างค่อเนื่องอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด

มาตรการหรือแผนการดำเนินงาน

1. จัดให้มี วัสดุ อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ให้เพียงพอต่อจำนวนครู
 - 1.1 ขอความร่วมมือจากผู้สอนให้แจ้งความต้องการใช้อุปกรณ์ล่วงหน้า และสำรวจวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นที่ต้องใช้ประจำ
 - 1.2 จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องใช้สำนักงานให้เพียงพอ โดยโรงเรียนสำรวจ และทำการจัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นไว้ล่วงหน้า 1 ภาคเรียน
2. พัฒนาระบบสารสนเทศ (ICT) ให้มีความทันสมัยสามารถเข้าถึงได้ง่าย
 - 2.1 จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องปริ้น และระบบอินเทอร์เน็ตให้เข้าถึงได้ง่าย เพื่อใช้ในการค้นคว้า ให้มีความทันสมัยและเพียงพอต่อจำนวนบุคลากรครู
3. พัฒนาห้องปฏิบัติการ ห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ให้มีความพร้อมในการจัดการสอนและมีความปลอดภัย
 - 3.1 จัดหาตู้มือครู หลักสูตรสถานศึกษา ตู้มือมาตรฐานการศึกษาไว้ในห้องสมุดอย่างเพียงพอ
 - 3.2 วารสาร งานวิชาการ หนังสือ จัดเพิ่มให้เป็นปัจจุบันต่อเนื่อง
 - 3.3 อุปกรณ์ไฮดรอลิก อุปกรณ์ มีการบำรุงรักษาและพร้อมใช้งาน
4. ห้องพักรูมีสิ่งอำนวยความสะดวก ปลอดภัยและ ปราศจากความวุ่นวาย
 - 4.1 จัดหา โต๊ะ เก้าอี้ ให้เพียงพอต่อจำนวนครู
 - 4.2 พัฒนาห้องพักรูให้มีความสะอาด เรียบร้อย มีมุมพักผ่อน สามารถรับสัญญาณระบบอินเทอร์เน็ต

โครงการ

1. กิจกรรม 5 ส.

กิจกรรม 5 ส เป็นปัจจัยพื้นฐานการบริหารคุณภาพ ที่จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงานให้เกิดบรรยากาศที่น่าทำงาน เกิดความสะอาดเรียบร้อยในสำนักงาน ถูกสุขลักษณะทำให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ สร้างทัศนคติที่ดีของบุคลากรต่อสถานศึกษา กิจกรรม 5 ส เป็นกลยุทธ์อีกวิธีหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ เป็น กิจกรรมที่ทำแล้วเห็นผลเร็วและชัดเจน นอกจากนั้นกิจกรรม 5 ส จะเป็นพื้นฐานในการนำวิธีการบริหารใหม่ๆ เข้ามาใช้ในอนาคตต่อไป

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน

การบริหารจัดการด้านงานบุคลากรมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสรรหา พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากร ที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป จึงจำเป็นต้องอาศัยมาตรการในการจูงใจ เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดยผ่านกระบวนการพัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สามารถแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้ นอกจากนี้ยังต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผลสำเร็จของงานอย่างโปร่งใสและเป็นระบบเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ได้รับการยกย่อง ให้เกียรติเป็นที่ยอมรับในคุณค่าและความสามารถทั้งในด้านการมีส่วนร่วม ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่บุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม

เป้าประสงค์ (GOAL) ครูมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้มีวินัยคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

1. ครูมีความสนใจในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองอยู่เสมออยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด
2. ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอน และพัฒนาผู้เรียนอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด
3. ครูอุทิศเวลาและทุ่มเทให้กับงานอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด
4. ครูมีการติดตามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด
5. ครูไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด
6. ครูร้อยละ 80 ปฏิบัติงานเต็มที่ไม่ทิ้งงานกลางคันอยู่ในระดับมากที่สุด

มาตรการหรือแผนงาน

1. ทบทวนและพัฒนาระบบค่าตอบแทน เพื่อเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่นในระดับเดียวกัน
2. จัดทำโครงสร้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและสภาพเศรษฐกิจสังคมในปัจจุบัน
3. จัดทำหลักเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำให้สอดคล้องกับเป้าหมายของงาน
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลสำเร็จของงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม

กลยุทธ์ที่ 3 จัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

การที่จะให้บุคลากรครูในสถานศึกษาปฏิบัติงานทางการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ บุคลากรในสถานศึกษานั้นจำเป็นต้องเข้าใจในเป้าหมายของสถานศึกษา ปรัชญา วิสัยทัศน์และบริบทของสถานศึกษา สถานศึกษาจำเป็นต้องกำหนดภาระงานที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ โรงเรียนควรให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานด้านครู หรือจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

เป้าประสงค์ (GOAL) ครูมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้มีวินัยคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

1. ครูมีการวางแผนใช้เวลาแต่ละวันอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด
2. ครูช่วยรักษาและใช้ของส่วนรวมด้วยความประหยัดอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด

มาตรการหรือแผนงาน

1. จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน
2. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. จัดทำรายละเอียดภาระงานให้ชัดเจน
4. ประเมินผลงานจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ และคุณธรรม จริยธรรม ของบุคลากรครู

คุณธรรมนำความรู้ การจัดการศึกษา โดยยึดหลัก “คุณธรรมนำความรู้” เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ และอยู่ดีมีสุข เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือกันของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา สถาบันการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้โรงเรียนจัดกิจกรรม คุณธรรมนำความรู้ นำหลักธรรม และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต และการเรียนรู้ สอดแทรกในกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งเน้นการปลูกฝังคุณธรรม 8 ประการ คือ ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีวินัย สุภาพ ความความสามัคคี สันติวิธี รักวิถี ประชาธิปไตย ให้เป็นวิถีชีวิตของทุกคนในโรงเรียน ครูจึงต้องได้รับการพัฒนา กระตุ้นเตือนบทบาทหน้าที่ของตน เพื่อเป็นแบบอย่าง และผู้นำในการส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียน

เป้าประสงค์ (GOAL) ครูมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้มีวินัยคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

1. ครูตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด
2. ครูมีความใสใจนักเรียน รัก เมตตาส่งเสริมวินัยนักเรียนและให้ความเป็นธรรมแก่นักเรียนทุกคนอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด
3. ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะอุตสาหะอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก

มาตรการหรือแผนงาน

1. จัดอบรมบุคลากรด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
2. การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่
3. จัดกิจกรรมส่งเสริม/กระตุ้นจิตสำนึกการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ
4. การประเมินผลการดำเนินงานตามจรรยาบรรณของบุคลากร

โครงการ

1. โครงการครูดีเด่นประจำปี
 - 1.1 มอบเกียรติบัตร
 - 1.2 เงินรางวัล
2. โครงการจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม ด้านคุณธรรม และจริยธรรมในการให้บริการ และคุณภาพชีวิต
3. โครงการศึกษาดูงานและทัศนศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นกลวิธีดำเนินการ เพื่อสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรในองค์กร เป็นการประสานความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กรที่กำลังเกิดช่องว่าง จนทำให้กระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอาจลดลง โดยเฉพาะบุคลากรครูกลุ่มคนรุ่นใหม่ เนื่องจากคนกลุ่มนี้มักให้ความสำคัญกับอิสระและชีวิตส่วนตัว ขณะเดียวกันเขาก็ต้องการความท้าทายในชีวิตและอาชีพการงานมากกว่าการอดทนทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ไม่ต้องการ ปัจจัยเช่นนี้จึงทำให้การสร้าง ความผูกพันของบุคลากรและองค์กรในปัจจุบันเป็น ไปได้ยากขึ้น ส่งผลให้อัตราการเปลี่ยนงาน (Turnover Rate) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย โดยโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ไม่

ต่างจากประเด็นกลยุทธ์อื่นๆ เช่น จัดกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ ให้บุคลากรได้มีกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น

เป้าประสงค์ (GOAL) ครุมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้มีวินัยคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ครุมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้มีวินัยคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

กิจกรรม

1. จัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อสร้างความรัก สามัคคีของบุคลากร
2. กิจกรรมกีฬาครูสัมพันธ์ประจำปี

โครงการ

1. โครงการอบรมและสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
2. โครงการบุคลากรสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การจะพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดถือเป็นขั้นตอนสำคัญ ซึ่งต้องเกิดจากความร่วมมือจากทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาร่วมกำหนดทิศทางและมาตรฐานการศึกษา เพื่อบุคลากรทุกฝ่ายจะได้เข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และที่สำคัญโรงเรียนควรกำหนดโครงสร้างของสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลไว้ให้ชัดเจนรวมทั้ง สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในแต่ละฝ่าย ทำให้บุคลากรรู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด ช่วยให้บุคลากรมีความพอใจไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากหรือน้อยเกินไป เมื่อบุคลากรในสถานศึกษารู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตนแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ควรให้มีการจัดระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และแข่งขันได้ในระดับสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย มีการวางแผนกิจกรรมการประเมินผลและติดตาม ตรวจสอบคุณภาพที่เป็นระบบสะท้อนถึงควมมีคุณภาพโดยบุคลากรทุกฝ่าย ร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรครู ได้มีความตระหนักถึงผลที่จะเกิดจากการปฏิบัติงานของตนและของโรงเรียน ว่าบทบาทหน้าที่ของตนมีความสำคัญต่อคุณภาพการศึกษาในภาพรวมมากน้อยเพียงใด

เป้าประสงค์ (GOAL) ครูมีผลการปฏิบัติงานในหน้าที่บรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับดีมาก

โครงการ

1. โครงการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมองจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา
 - 1.1 จัดประชุม สัมมนา วิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ปัญหาและความต้องการความจำเป็น เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและความสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายรวมทั้งกำหนดเป้าหมายความสำเร็จสู่การพัฒนา งานในหน้าที่รับผิดชอบ
2. โครงการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
3. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

มาตรการ

1. จัดโครงสร้างการบริหารงาน โดยกำหนดสายงานบังคับบัญชาให้ชัดเจน
 2. กำหนดหน้าที่และภาระงานให้ชัดเจน
 3. เน้นอบรมและพัฒนาสายงานอยู่เสมอ
 4. พัฒนางานตามวงจรการบริหารงานเชิงระบบ (PDCA) ในการบริหารจัดการ
- คุณภาพสถานศึกษา**
- 4.1. ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
 - 4.2. จัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
 - 4.3. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษา
 - 4.4. จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นายธนา คุจเพ็ญ
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2520
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	529/19 ถ. จิระ ต.โนนเมือง อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ 31000
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2545 – 2550 อาจารย์ประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พ.ศ. 2550 – ปัจจุบัน ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลธีรา อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ 31000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2532 ประถมศึกษา โรงเรียนอนุบาลบุรีรัมย์ อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2538 มัธยมศึกษา โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2543 ปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วศ.บ.) สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยศรีปทุม เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2549 ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วศ.ม.) สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยรังสิต จังหวัดปทุมธานี พ.ศ. 2551 ประกาศนียบัตรบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2557 ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์