

การศึกษาความคิดเห็นและความต้องการของครูต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1

**THE STUDY ON THE TEACHERS' OPINIONS AND NEEDS TOWARDS THE  
SCHOOL ADMINISTRATORS' CREATING MOTIVATION METHODS  
UNDER THE JURISDICTION OF CHAIYAPHUM EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 1**

บุณิกา ชื่นนาเสียว / รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ / ดร.ธีรพนธ์ คงนาวัง  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของครูต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 2) และเพื่อศึกษาระดับความต้องการของครูต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หลักด้านการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ปีการศึกษา 2552 จำนวน 3,190 คน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 354 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการคำนวณค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับความคิดเห็นของครูต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการจูงใจด้วยการให้การยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการจูงใจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านการจูงใจด้วยงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. ระดับความต้องการของครูต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการจูงใจด้วยการให้การยอมรับนับถือ และด้านการจูงใจด้วยงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**คำสำคัญ :** แรงจูงใจ, การสร้างแรงจูงใจ, ความต้องการของครู

**ABSTRACT**

The purposes of this research were to: 1) study on the teachers' opinion levels towards the school administrators' creating motivation methods, 2) study on the teachers'

การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาครั้งที่ 17  
และการสัมมนาวิชาการเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัยสู่ชุมชน ครั้งที่ 5

need levels towards the school administrators' creating motivation methods under the jurisdiction of Chaiyaphum Educational Service Area Office 1. The population in this research included 3,190 teachers, teaching in the schools under the jurisdiction of Chaiyaphum Educational Service Area Office 1, in the Academic Year 2009, and the subjects were 354 teachers. The research instrument for the data collection was the questionnaire constructed by the researcher. The data were analyzed by calculating the frequency, percentage, mean and standard deviation. The research results revealed that:

1. The teachers' opinion levels towards the school administrators' creating motivation methods under the jurisdiction of Chaiyaphum Educational Service Area Office 1, as whole revealed at the 'much' level. When raking considering in each aspect, it found that the motivating by acceptance and respect revealed at the highest mean, the second rank aspect was motivating by creating the relationships in the workplaces and the motivating by work revealed at the lowest mean.

2. The teachers' need levels towards the school administrators' creating motivation methods under the jurisdiction of Chaiyaphum Educational Service Area Office 1, as whole revealed at the 'much' level. When raking considering in each aspect, it found that the motivating by rewards revealed at the highest mean, the second rank aspect was motivating by acceptance and respect and the motivating by work revealed at the lowest mean.

**Keywords:** motivation, Creating Motivation, Teachers' Needs

## บทนำ

การจูงใจเป็นความตั้งใจที่จะนำความพยายามของบุคคลไปสู่เป้าหมายขององค์กร กล่าวได้ว่าเป้าหมายการจูงใจของสมาชิกในองค์กรคือ การจัดบรรยากาศทำทหายการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปผู้จัดการจะจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ตามความคาดหวังที่จะสามารถตอบสนองความพึงพอใจ แรงขับ และความอยาก ซึ่งจะเป็นแนวทางนำไปสู่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนไปในทิศทางที่เป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนา การบริหารงานสมัยดั้งเดิมจะให้รางวัล เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน หรือการลงโทษ ได้แก่ การให้ออก การลดขั้น มาเป็นตัวจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สำหรับการบริหารงานในยุคปัจจุบันสามารถใช้เพียงค่าตอบแทน ผลประโยชน์ต่าง ๆ หรือสภาพการทำงานมาส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการจูงใจเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ผู้จัดการต้องแสวงหาความเข้าใจเกี่ยวกับแรงผลักดันต่าง ๆ ที่เป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมพนักงานในองค์กร ดำเนินการรับผิดชอบที่จะพัฒนาสิ่งแวดล้อมในการ

ทำงาน เพื่อก่อให้เกิดเป็นพลังที่จะพร้อมปฏิบัติงานในตัวพนักงานทุกคน กล่าวได้ว่า ภารกิจสำคัญของผู้จัดการคือ การสร้างแลพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพที่จะเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรอุทิศตนสร้างผลผลิตให้แก่องค์กร (พยอม วงศ์สารศรี, 2542 : 211) แรงจูงใจเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร พฤติกรรมของมนุษย์มีสาเหตุมาจากการปฏิบัติสิ่งใดหรือไม่ปฏิบัติสิ่งใดซึ่งเกิดมาจากสาเหตุหลายประการ ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมของบุคคล เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่กระตุ้น ผลักดัน ชักจูงให้บุคคลกระทำพฤติกรรมหรือไม่กระทำพฤติกรรมในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง (สมใจ ลักษณะ, 2542 : 63)

การที่ครูจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะวิธีสร้างแรงจูงใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจทำได้หลายวิธีแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ซึ่ง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ตั้งกระจายกระจายกันออกไปตามอำเภอ ตำบล และหมู่บ้านต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในแต่ละโรงเรียนจะต้องปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านขนาดของโรงเรียน การบริหารจัดการในโรงเรียน ด้านสภาพแวดล้อมของงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นวิธีการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารแต่ละวิธีย่อมทำให้ครูมีระดับความพึงพอใจต่อวิธีการนั้น ๆ แตกต่างกัน จากสภาพปัญหาดังกล่าว น่าจะส่งผลถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงอยากศึกษาว่า ในสภาพความจริงในปัจจุบันวิธีการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารในวิธีการต่าง ๆ ส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด และครูในเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 มีความต้องการให้ผู้บริหารใช้วิธีการจูงใจแบบใดจึงจะทำให้ครู มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น จึงได้ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

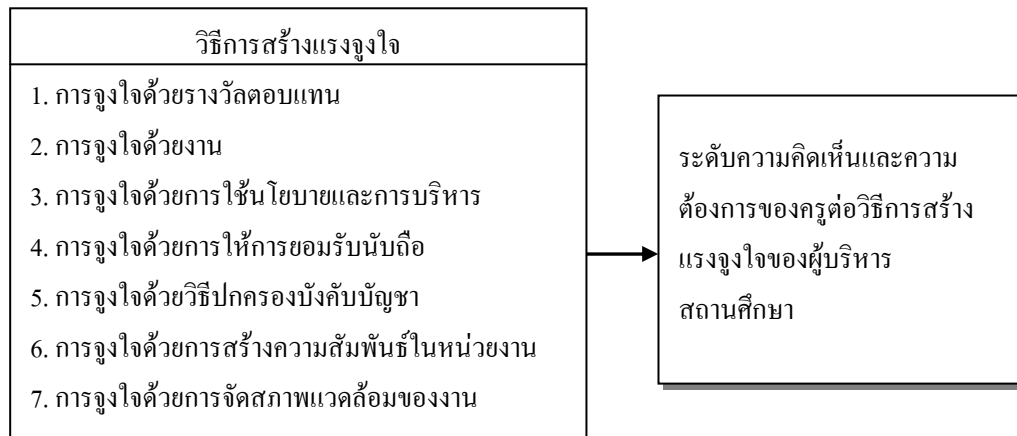
1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของครู ต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1
2. เพื่อศึกษาระดับความต้องการของครูต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1

### แนวคิดทฤษฎีที่สำคัญ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ให้ความหมายที่สำคัญดังนี้ แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ แต่ละบุคคลจะเลือกแสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้จะเป็นผลมาจากลักษณะของบุคคล บรรยากาศ และ

สภาพแวดล้อมขององค์กร และผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่สำคัญ ได้เสนอวิธีการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้ 1) การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน 2) การจูงใจด้วยงาน 3) การจูงใจด้วยการใช้นโยบายและการบริหาร 4) การจูงใจด้วยการให้การยอมรับนับถือ 5) การจูงใจด้วยวิธีปกครองบังคับบัญชา 6) การจูงใจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน 7) การจูงใจด้วยการจัดสภาพแวดล้อมของงาน

### กรอบแนวคิดของการวิจัย



### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอน ในโรงเรียน จำนวนทั้งหมด 278 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ปีการศึกษา 2552 จำนวน 3,190 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ปีการศึกษา 2552 จำนวน 354 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ ประกอบด้วย เพศ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นและความต้องการของครูต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยจัดแบบสอบถามบรรจุใส่ซองพร้อมซองเปล่าติดแสตมป์ จัดส่งถึงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ที่มี

ครูผู้สอนได้รับการสุ่มให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 354 ชุด ทางไปรษณีย์ลงทะเบียน พร้อมระบุ กำหนดการขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 11 วันและผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ และเมื่อครบกำหนดส่งคืน ผู้วิจัยได้ออกติดตามขอคืนแบบสอบถามในส่วนที่ยังไม่ได้รับด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 354 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็น และความต้องการในการปฏิบัติงานของครูจากการสร้างวิธีการงูใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### ผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความคิดเห็นและความต้องการของครูต่อวิธีการสร้างแรงงูใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นของครูต่อวิธีการสร้างแรงงูใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการงูใจด้วยการให้การยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการงูใจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และ ด้านการงูใจด้วยงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

2. ความต้องการของครูต่อวิธีการสร้างแรงงูใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการงูใจด้วยรางวัลตอบแทน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการงูใจด้วยการให้การยอมรับนับถือ และ ด้านการงูใจด้วยงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

#### อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการศึกษา ความคิดเห็นและความต้องการของครูต่อวิธีการสร้างแรงงูใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ผู้วิจัยมีประเด็นที่สำคัญที่น่าสนใจสามารถนำมาอภิปรายผลตามวิธีการสร้างแรงงูใจได้ดังนี้

1. วิธีการสร้างแรงงูใจด้วยรางวัลตอบแทน จากผลการวิจัย พบว่าด้านการงูใจด้วยรางวัลตอบแทน โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความเป็นธรรมชาติเกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารจัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เช่น การมอบโล่รางวัล เกียรติบัตรดีเด่น การศึกษาดูงาน และผู้บริหาร สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดและด้านการงูใจด้วยรางวัลตอบแทน โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารจัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ

แก่บุคลากร เช่น การมอบโล่รางวัล เกียรติบัตรดีเด่น การศึกษาดูงาน ค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความเป็นธรรมเกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และผู้บริหารจัดสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับบุคลากรอย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าอาจเนื่องมาจาก การให้รางวัลตอบแทน หรือสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เป็น สิ่งจูงใจที่กระตุ้นพฤติกรรมที่เป็นเหตุจูงใจในการทำงาน (Werther and Davis, 1993 : 446-451)อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 326-329) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ พอร์เตอร์ และ ลอเลอร์ (Porter and Lawler, 1968 อ้างถึงใน พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2545 : 82) ที่ได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจ โดย ได้ขยายทฤษฎีความคาดหวังของวูม ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน กับความพึงพอใจ Porter และ Lawler เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลลัพธ์ หรือรางวัล รางวัลเหล่านี้ ประกอบด้วย รางวัลภายนอก ซึ่งได้แก่ รายได้และการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนรางวัลภายใน ได้แก่ การ ยอมรับตนเองและความรู้สึกถึงความสำเร็จ ซึ่งแต่ละคนจะประเมินผลถึงความเสมอภาคหรือความ ยุติธรรมของรางวัล หรือความพยายามที่ใช้ไป รวมทั้งระดับผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน หากรู้สึกว่า รางวัลที่ได้รับมีความยุติธรรม บุคคลนั้นจะมีความพึงพอใจในงาน ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจคือ ปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นแรงภายนอกของบุคคล ได้แก่ สภาพแวดล้อม การทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน ความ สะดวกสบายในการทำงาน เงินเดือน ล้วนแต่มีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (วิบูลย์ ลีมมงคล, 2548 : 158-159) จากที่กล่าวมาเป็นเหตุผลที่สามารถยืนยันว่าการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 1 ได้รับการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน และต้องการให้มีการใช้ วิธีการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็น การเสริมแรงอีกทางหนึ่งด้วย

2. วิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยงาน ผลการวิจัยพบว่า ด้านการจูงใจด้วยงาน โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติ ตามความรู้ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และผู้บริหาร มอบหมายงานที่ทำทามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และความต้องการของครูต่อการจูงใจด้วยงาน โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดในหน่วยงาน และผู้บริหารมอบอำนาจใน การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าอาจเนื่องมาจากการสร้างแรงจูงใจด้วยงาน เป็นเทคนิคการจูงใจในการทำงาน ที่ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของ ผู้ปฏิบัติ ซึ่งนับว่าเป็นศิลปะในการบริหารงานอย่างหนึ่ง คงไม่มีใครต้องการทำงานในหน้าที่ที่เขาไม่รู้ ไม่ถนัดและไม่มีความสามารถพอที่จะทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ ในทางตรงกันข้าม หาก

ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความถนัดทางด้านนั้น ๆ ก็ย่อมจะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาอุทิศแรงใจให้แก่งานเต็มที่ การมอบหมายงานนั้นควรให้ความรู้ควบคู่ไปกับการมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงานด้วย เพราะจะเป็น การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ ซึ่งเป็นลักษณะหนึ่งของการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ, 2541 : 48) ซึ่งสอดคล้องกับ Werther and Davis (1993 : 446-451 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียว ยิง, 2550 : 326-329) ที่กล่าวว่า การจูงใจด้วยงาน ความต้องการด้านสังคม ด้านเกียรติยศ ชื่อเสียงและการ ยอมรับ รวมทั้งความต้องการความสำเร็จในชีวิตถือเป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ที่ไม่อาจ ตอบสนองได้โดยตรงด้วยเงิน การจูงใจบุคคลที่มีความต้องการเหล่านี้จึงควรเน้นที่ปัจจัยด้านงานเป็น สำคัญ การจูงใจด้วยงานที่สำคัญได้แก่ การหมุนเวียนงาน การให้ทำงานเป็นกลุ่ม และการออกแบบงาน กล่าวคือ 1) การหมุนเวียนงานมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารต้องการ สร้างโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ให้แก่บุคคลด้วยการเพิ่มประสบการณ์หรือทักษะและเพื่อสร้างความสนใจในการทำงาน ให้บุคคลมี โอกาสสัมผัสกับความหลากหลายในด้านทักษะ ทำให้บุคคลรู้สึกท้าทายและตื่นตัวกับงาน 2) การ ทำงานเป็นกลุ่ม วิธีการจูงใจแบบนี้มีความคิดที่ว่าประสิทธิภาพ ในการทำงานจะเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานได้ ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การได้ทำงานร่วมกันจะสามารถสนองความต้องการทางสังคมของบุคคลได้ ยัง ช่วยสร้างความรู้สึกใคร่ปรองดองกัน และสามารถสนองความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตได้ เพราะงานที่จัดให้กลุ่มงานทำนั้นมักจะมีลักษณะที่บุคคลเดียวไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ จึงต้องพึ่งพา อาศัยซึ่งกันและกัน และ 3) การออกแบบงานให้น่าสนใจ น่าตื่นตัวและท้าทาย จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นเหตุผลที่สามารถยืนยันว่าการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชัยภูมิเขต 1 ได้รับการจูงใจด้วยงาน และต้องการให้มีการใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยงาน ซึ่งหากการ ทำงานเหมาะสมกับความสามารถ และท้าทายให้เกิดการพัฒนาตนเองแล้วผลสัมฤทธิ์ของงานย่อมเกิดผลดี ตามมาด้วย

3. วิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการปกครองบังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของ ครูต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ด้านการจูงใจด้วยวิธีการปกครองบังคับบัญชา โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่า ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานเสมอ และผู้บริหารมีความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดและความต้องการของครูต่อ วิธีการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ด้านการ จูงใจด้วยวิธีการปกครองบังคับบัญชา โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการ แก้ปัญหาที่ เกิดในหน่วยงานและผู้บริหารมอบอำนาจในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าสอดคล้องกับผลการวิจัยของประสาน นุ่มเนียม (2542 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลเมืองจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือ ความรับผิดชอบที่ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้มีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้คณะครูได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเหตุผลที่สามารถยืนยันว่าการจูงใจด้วยวิธีการปกครองบังคับบัญชา มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 1 และต้องการให้มีการใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยการปกครองบังคับบัญชาที่ผู้บริหาร มีความยุติธรรม ซึ่งจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนเกิดความสำเร็จ

4. วิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยการจัดสภาพแวดล้อมของงาน จากผลการวิจัยที่พบว่าครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 มีความคิดเห็นของต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจด้านการจูงใจด้วยการจัดสภาพแวดล้อมของงาน โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารจัดอาคารห้องปฏิบัติการต่าง ๆ เพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานช่วยส่งเสริมและเอื้ออำนวย ในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารจัดให้มีห้องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ครูได้อย่างเหมาะสม เช่น ห้องน้ำ ห้องสมุด ห้องพักรู มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และความต้องการของครูต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจด้านการจูงใจด้วยการจัดสภาพแวดล้อมของงาน โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารจัดให้มีห้องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ครูได้อย่างเหมาะสม เช่น ห้องน้ำ ห้องสมุด ห้องพักรู มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงคือ ผู้บริหารจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ เพียงพอในการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานช่วยส่งเสริมและเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารจัดอาคารห้องปฏิบัติการต่าง ๆ เพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ วิบูลย์ ลีอมงคล (2548 : 158-159) ที่จัดสภาพแวดล้อมการทำงาน ความสะดวกสบายในการทำงาน เป็นปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัย เฮอร์สเบอร์ค (Herzberg's Two-Factor Theory อ้างถึงใน วิบูลย์ ลีอมงคล, 2548 : 160) ที่จัดสภาพการทำงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ทำเลที่ตั้ง อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นปัจจัยสุขวิทยา ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกิดจากภาวะการทำงาน จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเหตุผลที่สามารถยืนยันว่าการจูงใจด้วยการจัดสภาพแวดล้อมของงานมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 1 และต้องการให้มีการใช้



วิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยการจัดสภาพแวดล้อมของงานอันจะส่งผลให้เกิดความสะดวกสบาย ราบรื่น ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็ผลให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนเกิดความสำเร้จ

5. วิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยการใช้นโยบายและการบริหารจากผลการวิจัย พบว่าความคิดเห็นของครูต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจด้านการจูงใจด้วยการใช้นโยบายและการบริหาร โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารจัดสายงานบังคับบัญชาและลักษณะของงานที่ชัดเจนค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารประชุมชี้แจงนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการบริหารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดและความต้องการของครูต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจด้านการจูงใจด้วยการใช้นโยบายและการบริหาร โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการบริหารและ ผู้บริหารให้ครูร่วมตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541 : 48) ที่กล่าวถึง เทคนิคการจูงใจในการทำงานด้านเทคนิคการบริหารว่า การจูงใจทางด้านเทคนิคการบริหารเป็นงานที่สำคัญ หากผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน และสภาพการทำงาน วิธีการทำงานตลอดจนกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ช้ต้นด้วยแล้ว ก็ย่อมจะเป็นสิ่งจูงใจให้พวกเขาเหล่านั้นมีขวัญกำลังใจในการทำงาน การจูงใจด้วยการบริหารงาน ประกอบด้วย การวางแผนและแบ่งงานในหน่วยงานให้ชัดเจน การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ การกำหนดค่าจ้างค่าตอบแทนที่เป็นธรรม นอกจากนี้จะไม่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานแล้ว ยังเป็นการทำลายขวัญกำลังใจในการทำงานด้วย เกิดความเฉื่อยชาในงาน ดังนั้นการกระจายค่าตอบแทนต้องยึดหลักความเป็นธรรม และหาโอกาสให้ได้รับความก้าวหน้าในงาน จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเหตุผลที่สามารถยืนยันว่าการจูงใจด้วยการใช้นโยบายและการบริหารมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 1 และต้องการให้ผู้บริหารมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน รวมถึงผู้บริหารควรให้ครูร่วมตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหา ซึ่งจะเป็ผลให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนเกิดความสำเร้จ

6. วิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครู ต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจด้านการจูงใจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน โดยภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารให้ความสนิทสนมและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมความสมัครสมานสามัคคีกัน และผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีเมื่อเกิดปัญหาความเดือดร้อน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดและความต้องการ ของครูต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจ ด้านการจูงใจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน โดย

ภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญสนทนและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีเมื่อเกิดปัญหาความเดือดร้อนและผู้บริหารส่งเสริมความสามัคคีกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545 : 226-227) กล่าวว่า เทคนิคการจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่ง ได้แก่ การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ การมีส่วนร่วม การปฏิบัติงานของบุคคล จะมีความรู้ทั้งในด้านของปัญหาและผลลัพธ์ การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพ สำหรับความสำเร็จของธุรกิจ การมีส่วนร่วมจะรวมถึงการยอมรับเป็นการทำให้คนรู้สึกถึงความสำเร็จ การมีส่วนร่วมไม่ได้หมายความว่าทำให้ผู้บริหารมีอำนาจน้อยลง แต่การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมจะช่วยให้ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นอย่างระมัดระวังและสิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารต้องตัดสินใจเอง จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเหตุผลที่สามารถยืนยันว่า การจูงใจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 และต้องการให้ผู้บริหารให้ความสำคัญสนทนและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนเกิดความสำเร็จ

7. วิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้การยอมรับนับถือ ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของครูต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจด้านการจูงใจด้วยการให้การยอมรับนับถือ โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การได้รับคำชมเชยจากผลสำเร็จของงานที่ปฏิบัติจากผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย สูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารให้การยอมรับในความคิดเห็นของครูผู้สอน และผู้บริหารเห็นความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และความต้องการของครูต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจด้านการจูงใจด้วยการให้การยอมรับนับถือ โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การได้รับคำชมเชยจากผลสำเร็จของงานที่ปฏิบัติจากผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหาร ให้การยอมรับในความคิดเห็นของครูผู้สอน และ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุด

จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ ของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs อ้างถึงใน พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2545 : 75) ที่มุ่งอธิบายความต้องการของคน โดยมีความเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการของคนจะเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ ความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็น 5 ชั้น ชั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญได้แก่ ความต้องการได้รับการยกย่องและนับถือ ตนเอง ในขั้นนี้คนจะมีความต้องการที่จะมีฐานะเด่น เช่น ตำแหน่ง ชื่อเสียง เกียรติยศ ประสบความสำเร็จ และต้องการได้รับการยกย่องจากสังคม ต้องการที่จะนับถือตนเอง และต้องการที่จะมีสถานภาพ และสอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัย เฮอร์สเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory อ้างถึงใน วิบูลย์ ลือมงคล, 2548 : 160) ที่กล่าวถึง ปัจจัยจูงใจ จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทุ่มเทความพยายามในการทำงาน ปัจจัยจูงใจจะเป็นแรงผลักดันให้คนทำงานให้แก่องค์การ หากปัจจัยกลุ่มนี้ขาดไปก็จะทำให้คนในองค์กรขาดความพอใจ

ในการทำงาน ถ้ามีปัจจัยกลุ่มดังกล่าวก็จะเป็นแรงจูงใจให้คนมีแรงจูงใจ ในการทำงาน ได้แก่การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ การให้เกิดความภาคภูมิใจ จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเหตุผลที่สามารถยืนยันว่าการจูงใจด้วยการให้การยอมรับนับถือ มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 และต้องการได้รับคำชมเชยจากผลสำเร็จของงานที่ปฏิบัติจากผู้บริหารซึ่งจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนเกิดความสำเร็จ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจด้วยการแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม ให้คำแนะนำ ให้ความสนิสนมและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมความสมัครสมานสามัคคี ช่วยเหลือ ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและควรมอบอำนาจในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมจะเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอีกทางหนึ่งและทำให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนเกิดผลสำเร็จ

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ควรปรับปรุงนโยบายในการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ในการกำหนดนโยบายในการบริหารและควรให้ครูร่วมตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหา ซึ่งจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนเกิดผลสำเร็จ

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ตัวชี้วัดแต่ละด้านที่มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน การสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ข้อมูลและเป็นแนวทางในการพัฒนาเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา แต่ละจังหวัดหรือแต่ละภาคของประเทศไทยเปรียบเทียบกัน

2.2 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

2.3 ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบเกี่ยวกับวิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน

## เอกสารอ้างอิง

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2541). *พฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ : ครูสภา.

- ประสาน นุ่มเนียน. (2542). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล  
 สังกัดโรงเรียนเทศบาลจันทบุรี. ภาคนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษา  
 มหามบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ :  
 โอเดียนสโตร์.
- วิบูลย์ ลีอมงคล. (2548). องค์กรและการจัดองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1. ชัยภูมิ : ส.วิทยา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- สมใจ ลักษณะ. (2542). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.