

การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

The development of motivation strategy for performance of the
private school teachers in the Northeast

ธนา ดุจเพ็ญ¹ / โกวิท วัชรินทรางกูร² / กระพัน ศรีงาน³

Thana Dujpen / Kovit Vajarintarangoon / Krapan Sringan

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนและ 2) พัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 20 จังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 400 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองแผนกลยุทธ์ ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 64 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสอบถามชนิดปลายเปิด การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ระยะที่ 2 การสร้างแผนกลยุทธ์ ระยะที่ 3 การทดลองแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชน ระยะที่ 4 การเสนอแผนกลยุทธ์ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

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

¹ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

² อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

³ อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

2. กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 2) พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน 3) จัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงาน 4) พัฒนาศักยภาพ สมรรถนะและคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรครู 5) ส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร 6) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

คำสำคัญ : กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ, การปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน, ครูโรงเรียนเอกชน, แรงจูงใจ

ABSTRACT

This research aimed 1) to study the motivation components of the performance of the private school teachers, and 2) to develop the motivation strategies for the performance of private school teachers under the Office of the Private Education Commission. The 400 public school teachers from 20 provinces in the Northeast under the Office of the Private Education Commission were used for the strategies investigation. In additions, 64 administrators and teachers in private schools in Buriram province were used for strategies implementation. The research instruments were 5-point rating scale and open-ended questionnaires. The research was carried out in four stages i.e. stage 1) study documents and related research papers, stage 2) creating a strategic

plan, stage 3) experimenting strategy in private school, stag 4) proposing the strategy. The data were analyzed by descriptive statistics such as percentage, mean, and standard deviation. The research findings were shown 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 individual, 7) administration, and 8) working load.

2. The results derived from the opinions of experts showed that the motivation strategies for performance of the private school teachers included 6 strategies : 1) the suitable environment for performance, 2) the development of compensation administration system, 3) the standard of performance, 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.

Key Words : Motivation strategy for operation, the operation the private school, Private school teachers, Motivation.

บทนำ

ในปัจจุบันโรงเรียนเอกชน ถึงแม้จะเป็นที่ยอมรับของสังคมในหลายๆ ด้าน แต่ก็ยังประสบปัญหาไม่ว่าจะเป็น ด้านนโยบายการรับนักเรียน การศึกษาขั้นพื้นฐานของภาครัฐเนื่องจากรัฐไม่มีการกำหนดสัดส่วนการรับนักเรียนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนไว้อย่างชัดเจน ด้านกฎระเบียบต่าง ๆ มีจำนวนมากจึงเป็นข้อจำกัดที่ทำให้โรงเรียนไม่สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพและไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้ง การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ทำให้ขาดการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แก้ไข กฎระเบียบต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน เช่น ข้อจำกัดของการจัดตั้งโรงเรียนสองภาษา และกฎระเบียบเกี่ยวกับครูผู้สอนชาวต่างชาติ เป็นต้น ซึ่งมีข้อกำหนดจากกฎระเบียบของทางราชการหลายประการที่ยังมีได้มี อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนซึ่งสังกัดสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ยังขาดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน จึงทำให้เกิดปัญหาเชิงนโยบายและความสับสนต่อการปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐได้รับการสนับสนุนไม่เพียงพอเนื่องจากรัฐมีงบประมาณจำกัดจึงไม่สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างทั่วถึงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและเทคโนโลยี (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 34)

โรงเรียนจึงจำเป็นต้องช่วยตัวเองมากขึ้น ด้านบุคลากรครูโรงเรียนเอกชนส่วนหนึ่งได้รับเงินเดือนไม่เต็มตามวุฒิ และไม่มีบัญชีเงินเดือนที่แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพ จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ครูเข้า - ออกบ่อย และมีการลาออกในช่วงระหว่างปีการศึกษา ประกอบกับนโยบายภาครัฐที่มีการสอบบรรจุเพื่อคัดเลือกบุคลากรครูเข้าสู่ระบบ

ราชการ ส่งผลให้ครูโรงเรียนเอกชนสมัครเข้าสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการทำให้เกิดปัญหาการขาดครู โรงเรียนเอกชนจึงต้องรับสมัครบุคลากรครูเพื่อทดแทนไม่ให้ส่งผลกระทบต่อผู้เรียน อีกทั้งครูยังเห็นว่าการรับราชการมีความมั่นคงมากกว่าการเป็นครูโรงเรียนเอกชน อันแสดงให้เห็นถึงความไม่เสมอภาคในการจัดการศึกษาระหว่างภาครัฐและเอกชนอย่างชัดเจน และการขึ้นอัตราเงินเดือนของข้าราชการแต่ละครั้งสร้างช่องว่างระหว่างเงินเดือนของครูโรงเรียนเอกชน ทำให้ครูขาดแรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก และหากมองในด้านการแข่งขัน การที่ประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community) หน่วยงานอื่นและองค์กรเอกชนต่างประเทศสามารถเข้ามาจัดการศึกษาหรือเปิดธุรกิจการศึกษาและวิชาชีพต่างๆ ได้อย่างเสรีทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านจัดการศึกษาระหว่างเอกชนด้วยกัน ดังนั้นโรงเรียนเอกชนต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนให้สามารถแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ (อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ, 2551 : 56)

ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการอาคารสถานที่ แบบการเรียนการสอน สื่อการสอน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ แต่ที่สำคัญที่สุดก็คือบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือครูผู้สอนล้วนมีอิทธิพลที่สำคัญต่อคุณภาพของนักเรียนทั้งสิ้น เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้เป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ การพัฒนาบุคลากรพยายามกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน ความ

ตระหนักในหน้าที่ และความสำคัญของอาชีพแก่บุคลากรผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีการพัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาของชาติ เนื่องจากครูเป็นบุคลากรที่สำคัญจึงต้องได้รับความเอาใจใส่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การสอนมีคุณภาพสูงสุด และการที่ครูจะปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจของครูที่ส่งผลต่อทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการเรียนการสอนในโรงเรียน อาจกล่าวได้ว่า การสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเป็นวิธีสร้างความสำเร็จของการเรียนการสอนนั่นเอง (ปิ่นรส มาลาภกุล ณ อยุธยา, 2551 : 1)

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ศึกษากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนเอกชนให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้บรรลุเป้าประสงค์การปฏิบัติงานใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ขอบเขตของการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูของสถานศึกษาเอกชนชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

ส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 400 คน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) กำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างของแต่ละโรงเรียนตามสัดส่วนของประชากรโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับสลากเลือกโรงเรียนและกำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างของแต่ละโรงเรียนโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้จำนวนครูจังหวัดละ 20 คน จำนวน 5 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คนและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดลองกลยุทธ์ คือ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนอนุบาลธรีรา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนอำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ ประกอบไปด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รวมจำนวน 8 คน ครูโรงเรียนอนุบาลธรีรา จำนวน 56 คน รวมทั้งสิ้น 64 คน ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

2. เนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

- 2.1 องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 1) ด้านสถานที่ 2) ด้านผลตอบแทน 3) ด้านความต้องการความสำเร็จ 4) ด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน 5) ด้านผู้บริหาร 6) ด้านความต้องการในตัวบุคคล 7) ด้านการบริหารงาน และ 8) ด้านภาระงาน

2.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

3. ตัวแปร มีดังนี้

- 3.1 ตัวแปรอิสระได้แก่องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

3.2 ตัวแปรตามได้แก่การปฏิบัติงาน

ของครู 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพและด้านการปฏิบัติงานของครู

วิธีดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจจาก เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและนำองค์ประกอบมากำหนดเป็นประเด็นในแบบสอบถามองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและแบบประเมินการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับพฤติกรรมชีวิตด้านการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (IOC) และแบบประเมินสภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับพฤติกรรมชีวิตด้านสภาพการปฏิบัติงาน

1.2 อำนาจจำแนกรายข้อ (X) ของแบบสอบถามองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน และแบบประเมินสภาพการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนเอกชนโดยใช้สูตรสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson)

1.3 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามองค์

ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน และแบบประเมินสภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค

สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากการสำรวจโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐานโดยการคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (X) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Coefficient)
3. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาจากการจัดบันทึก การสัมภาษณ์และนำข้อมูลมาสรุป

สรุปผลการวิจัย

1. องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ โดยรวมองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด 3 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน รองลงมา คือด้านการบริหารงาน และด้านผลตอบแทน ตามลำดับ และอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก 5 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความต้องการความสำเร็จ รองลงมา คือ ด้านสถานที่ทำงาน ด้านผู้บริหาร ด้านภาระงาน และด้านความต้องการในตัวบุคคลตามลำดับ

2. จากการสรุปข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 6 กลยุทธ์

ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทนกลยุทธ์ที่ 3 จัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงานกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ และคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรครู กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรกลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญให้ข้อคิดเห็นสอดคล้องกัน

ใน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทนและกลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรและผู้เชี่ยวชาญให้ข้อคิดเห็นตรงกัน 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานกลยุทธ์ที่ 3 จัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงานกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ และ คุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรครูกลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

อภิปรายผลการวิจัย

1. องค์กรประกอบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ โดยรวมองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด 3 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์องค์กรและชุมชน รองลงมา คือ ด้านการบริหารงาน และด้านผลตอบแทน ตามลำดับ และอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก 5 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความต้องการความสำเร็จ รองลงมา คือ ด้านสถานที่ทำงาน ด้านผู้บริหาร ด้านภาระงาน และด้านความต้องการในตัวบุคคล ตามลำดับซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ เบ็กซ์ลีย์

(Bexley, 2005 : 1898 - A.) ได้เสนอว่า นโยบายการบริหารงานในองค์กร การบริหารจัดการ การควบคุมดูแล ต่างเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูองค์ประกอบรองลงมา คือด้านผลตอบแทน ซึ่งส่งผลสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแอคคินตอย (Akintoy, 2003 : 1) ยืนยันว่าเงินยังคงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด โดยเทย์เลอร์ (Taylor, 1911 : 1) สนับสนุนแนวคิดที่ว่าเงินเป็นองค์ประกอบจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของเรเจอร์และสแตง (Reiger and Stang, 2006 : 2343-A) ที่ศึกษาเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่าความพึงพอใจของครูเกิดจากความต้องการของบุคคลที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความต้องการความยุติธรรม ความต้องการการยอมรับและสนับสนุนจากผู้บริหารและงานวิจัยของเกียคอมเมตติ (Giacometti, 2005 : 433-A.) ศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและการรักษาสภาพการจ้างงานของครู พบว่า องค์ประกอบที่จะทำให้ครูลาออกหรือเลือกที่จะทำงานต่อ คือ องค์ประกอบด้านอารมณ์ความรู้สึกของครูว่าตนเองมีความสุข มีคุณค่า ระบบการจ้างงาน ค่าจ้างและสวัสดิการที่ยุติธรรมและการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การ ส่วนในด้านสถานที่ทำงาน งานวิจัยของฮอลฟิลด์ (Hollifield, 2005 : 19233-A) พบว่าลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพได้แก่ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีระเบียบ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและครอบครัวโดยแรมเลล (Ramlall, 2002 : 1) ได้เสนอว่าในขณะที่เงินเดือนค่าตอบแทนของครูมีความสำคัญ แต่ไม่ได้สำคัญที่สุด สิ่งที่สำคัญที่สุด

สำหรับครูคือสภาพที่ทำงานและลักษณะงาน ที่จะทำให้ครูตัดสินใจที่จะทำงานต่อไปกับโรงเรียนนั้นๆ โดยออซการ์ (Ozcan, 2006 : 1) ศึกษาปัจจัยที่ช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของครู พบว่า การเพิ่มโอกาสในการรับรางวัลหรือสิ่งจูงใจต่างๆ ส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้การมอบรางวัลเปรียบเสมือนการได้รับการยกย่องจากองค์กรและชุมชนจะส่งผลให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพสอดคล้องจากข้อค้นพบของ แมนคูโซ่ (Mancuso, 2006 : 1) เสนอว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูขึ้นอยู่กับความรู้สึกศรัทธาในวิชาชีพว่า เป็นประโยชน์ต่อนักเรียนและชุมชน เกิดประโยชน์ต่อสังคมสังคมได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชน

2. กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทนกลยุทธ์ที่ 3 จัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงานกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ และ คุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรครู กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรกลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผลการทดลองใช้แผนกลยุทธ์ ทดลองใช้กับบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนที่ใช้ทดลองประกอบด้วยครูจำนวน 56 คน และจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารโรงเรียนจำนวน 8 คน พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน เมื่อเปรียบเทียบ ก่อนการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในโรงเรียน และหลังจากการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในโรงเรียน ระดับการปฏิบัติงานของครูสูงขึ้นในทุกด้าน โดยรวมแล้วระดับการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก

ที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยวิธีประเมินผลระดับการปฏิบัติงานของครู พบว่า

ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพมีค่าสูงที่สุด จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารโรงเรียน พบว่าพฤติกรรมของครูในภาพรวมมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารได้เป็นอย่างดี มีความสามัคคีในการทำงานและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น จากการสังเกตการณ์จัดกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนได้จัดขึ้น เช่นกิจกรรมวันสำคัญของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เป็นต้น สังเกตเห็นว่าบุคลากรครูในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ๆ ได้รับมอบหมายและช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี มีการแสดงออกถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีจิตสาธารณะ เข้าร่วมกิจกรรมที่ทางโรงเรียนได้จัดขึ้นอย่างพร้อมเพรียงกัน จากการที่ผู้บริหารได้ร่วมพูดคุยกับผู้ปกครองพบว่าครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียนและสังคมได้ โดยทางโรงเรียนได้ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม โดยจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้บุคลากรได้มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนครู มีการส่งเสริมครูที่ประพฤติตนดี ประเมินจากการลงคะแนนจากเพื่อนครู ให้ได้รับรางวัล ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาความรู้โดยการจัดให้มีการศึกษาดูงาน ส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะและพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อให้ครูได้มีความรู้สึกว่าตนมีความสามารถ มีทักษะเพียงพอกับการทำงานและสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูที่อยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด

ด้านการปฏิบัติงานของครู จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารโรงเรียน พบว่า ครูมีความพร้อมและมีความสามารถในการจัดการสอนได้เป็นอย่างดี มีความใส่ใจในนักเรียนมากขึ้น สังเกตจากการบันทึกหลังการสอน แสดงให้เห็นว่าครูให้ความสำคัญกับนักเรียน มีการสังเกตผู้เรียนเป็นรายบุคคลและนำผลจากการบันทึกไปศึกษาเป็นงานวิจัยในชั้นเรียนจากการจัดประชุมระดมความคิดเห็นพัฒนาโครงการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนระดับชั้นประถมตอนต้น ในภาพรวมครูทุกคนมีส่วนร่วมเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหานักเรียน พัฒนารูปแบบการแก้ไขปัญหาผู้เรียนเป็นรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในการที่จะมีส่วนร่วมกับทางโรงเรียน แสดงถึงความภาคภูมิใจที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น รู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร และครูยังส่งเสริมวินัยและคุณลักษณะที่ดีแก่ผู้เรียนอยู่เสมอ สังเกตได้จากการจัดกิจกรรมหน้าเสาธง โครงการนิเทศติดตามในชั้นเรียน และครูมีการแนะนำและแลกเปลี่ยนข้อมูลพฤติกรรมนักเรียนระหว่างครูกับผู้ปกครอง เป็นผลมาจากผู้บริหารโรงเรียนได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมพัฒนาแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา รับฟังข้อคิดเห็นและผู้บริหารมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทำให้ครูรู้สึกถึงความใกล้ชิดและมีส่วนร่วมกับผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียน มีการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการติดตามงานที่ชัดเจน ทำให้ครูเกิดความตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษากับโรงเรียน ผู้บริหารพัฒนาระบบค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมในปัจจุบัน มีระบบการประเมินการทำงานอย่างเป็นธรรม ทำให้ครูรู้สึกถึง

ความก้าวหน้าในอาชีพ ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนมีการมอบหมายงานและหน้าที่ของข้าราชการงานที่เหมาะสมตามความสามารถของครู ซึ่งสอดคล้องกับระดับผลการปฏิบัติงานของครูที่อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารโรงเรียน พบว่าครูมีการแสดงออกและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ให้ความใส่ใจและติดตามนักเรียนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นผลจากการที่ผู้บริหารได้จัดให้มีการประชุมรับทราบถึงจุดเน้นของสถานศึกษาและเน้นย้ำให้บุคลากรเข้าใจในพันธกิจและจุดมุ่งหมาย บริบทของโรงเรียน ถึงความสำคัญต่อการเอาใจใส่ต่อนักเรียน ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อให้บุคคลเหล่านี้มีส่วนร่วมในการร่วมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน และยังพบว่าครูมีความสนใจในการพัฒนาความรู้ของตนเองจากการที่ครูขอเข้าร่วมการอบรมจากหน่วยงานภายนอกและสนใจที่ศึกษาต่อ เนื่องจากโรงเรียนได้ส่งเสริมและปรับโครงสร้างเงินเดือนตามคุณวุฒิทางการศึกษา ครูสามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบมีการวางแผนการทำงาน ติดตามงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี เช่น สามารถจัดทำงานธุรการในชั้นเรียนได้ครบถ้วน มีการส่งแผนการจัดการเรียนรู้ครบ ตรงเวลา จากการตรวจสอบแผนการสอน พบว่ามีการพัฒนาสื่อการสอนและนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้นเนื่องจากโรงเรียนได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ครอบคลุมบริเวณอาคารเรียน และมีการพัฒนาห้องปฏิบัติการให้เข้าถึงระบบสารสนเทศให้มากขึ้น และจัดเตรียมวัสดุครุภัณฑ์ที่เพียงพอ โดยใช้วิธีการสำรวจจัดทำแผนการใช้วัสดุครุภัณฑ์ล่วงหน้าก่อนเปิดภาคเรียน ในบริเวณห้องพักรับรองมีระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อให้ครู

ได้ใช้ในการสืบค้นหาข้อมูล และพัฒนาสื่อการสอนอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับระดับผลการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูที่อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. โรงเรียนควรมีการพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ให้มีความสะอาดเรียบร้อยสวยงามและปลอดภัย ปรับปรุงอาคารสถานที่ ตัวอาคารและบริเวณโดยรอบให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงาน มีการจัดอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน รวมถึงเทคโนโลยีนวัตกรรมต่างๆ แก่บุคลากรอย่างพอเพียง เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรง่ายขึ้น มีความพร้อมและสะดวกขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ หากได้รับการดูแลจากโรงเรียนและผู้บริหาร จะทำให้บุคลากรรู้สึกพอใจกับการทำงาน มีความพอใจกับการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

2. ในการรักษาครูในโรงเรียนเอกชน เพื่อให้ไม่ให้ครูย้ายออกไป หรือออกไปสอบบรรจุอยู่บ่อยครั้งเนื่องจากความไม่มั่นใจในในความมั่นคงของโรงเรียน หรือภาระงานไม่เหมาะสมกับค่าตอบแทน ซึ่งจะเป็นสาเหตุของการลาออกของครูโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารควรส่งเสริม การสร้างความพึงพอใจในอาชีพ โดยการปรับความก้าวหน้าในอาชีพ ทบทุนและพัฒนาระบบค่าตอบแทนเพื่อเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่นในระดับเดียวกันจัดทำโครงสร้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและสภาพเศรษฐกิจ สังคมในปัจจุบัน จัดทำหลักเกณฑ์ภาระงานขึ้นต่ำให้สอดคล้องกับเป้าหมายของงานประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลสำเร็จของงานอย่างโปร่งใสเป็นธรรม

3. ผู้บริหารพยายามกำหนดภาระงานและความรับผิดชอบของครูแต่ละคนให้มีขอบข่ายที่ชัดเจน มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่ทำให้ประสบความสำเร็จได้ จัดประเภทงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล และสอดคล้องกับค่าตอบแทนเบื้องต้น จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ประเมินผลงานจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูให้สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์และบริบทของสถานศึกษา

4. โรงเรียนควรมีการพัฒนาบุคลากร จัดอบรมเทคนิควิธีการสอนใหม่ๆ อบรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถให้เพิ่มมากขึ้นในทุกด้าน เช่น การส่งเสริมการจัดสัมมนา การศึกษาดูงาน อบรมธรรมะ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนครูด้วยกันโครงการจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม ด้านคุณธรรม และจริยธรรมในการให้บริการ และคุณภาพชีวิตจัดกิจกรรมส่งเสริม/กระตุ้นจิตสำนึกการปฏิบัติตามจรรยาบรรณการประเมินผลการดำเนินงานตามจรรยาบรรณของบุคลากรโครงการครูดีเด่นประจำปีมอบเกียรติบัตรเงินรางวัล

5. โรงเรียนควรจะมีการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้แสดงความคิดเห็นและได้สร้างสรรค์ เช่น อาจจะให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อให้ครูรู้สึกมีว่าตนเองมีความสำคัญ มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาครูและบุคลากรรู้จุดมุ่งหมายของโรงเรียน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมสร้างความสัมพันธ์ในโรงเรียน และมีระบบการประเมินคุณภาพของโรงเรียน เพื่อเป็นเครื่องมือ ในการสะท้อนผลการพัฒนาคุณภาพการ

ศึกษาของโรงเรียนและของตนเอง เพื่อเป็นแรงจูงใจในการร่วมแรงร่วมใจพัฒนาโรงเรียนต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรได้มีความครอบคลุมแก่บุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษา ผู้วิจัยเห็นควรให้มีการดำเนินการต่างๆ ดังนี้

1. ศึกษาบุคลากรนอกเหนือจากระดับปฏิบัติการ เช่น ศึกษาบุคลากรระดับผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา เพื่อจะได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งขึ้น เนื่องจากผู้บริหารหรือบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ อาจมีมุมมองทัศนคติ และความต้องการที่แตกต่างกัน

2. ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบุคลากร ที่มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน เช่น ระดับการปฏิบัติงาน และระดับบริหารงาน

3. ควรนำตัวแปรข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ร่วมพิจารณาด้วยว่า มีผลหรือไม่อย่างไรต่อการนำแผนกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : แอล.ที.เพรส.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** ค้นเมื่อ 9 กันยายน 2555 จาก <http://www.gotoknow.org/posts/340098>.
- อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ. (2551). **การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในศตวรรษหน้า.** คุชชินิพนธ์การบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Akintoye, A. (2003). **Public-Private Partnerships : Managing Risks and Opportunities.** Oxford : Blackwell Science.
- Bexley, S.M. (2005). "Perception of Teacher Motivation by Teacher and Administrators in a Rural Southeastern State." **Dissertation Abstracts International.** 13 : 1898-A.
- Giacometti, K. S. (2005). "Factors Affecting Job Satisfaction and Retention of Beginning Teachers." **Dissertation Abstracts International.** 27 : 433-A.
- 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.
- 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 on 11 July 2009, from http://books.google.co.th/books/about/The_Motivational_Aspects_for_Teaching_in.html?id=qOuOIQAACAAJ&redir_esc=y.
- Ozcan, M. (2006). **Improve Teacher Performance: Toward a Sociological Theory of Teacher Motivation.** Retrieved on 17 July 2009, from http://www.proquest.com/en-US/site/pqdd_unavailable.shtml.
- 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.
- Ramlall, S. J. (2002). **An Analysis of Employee Retention Practices within a Large Complex Organization.** Retrieved on 17 July 2009, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>.
- Taylor, F. W. (1911). **The Principles of Scientific Management.** New York : Harper.