



แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี



โดย  
นายธนศ เลิศวาจา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

TEACHER'S JOB MOTIVATION OF LA SALLE SANGKLABURI SCHOOL



By

Mr. Tanet LERTWAJA

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Academic Year 2025

Copyright of Silpakorn University



660620127 : การบริหารการศึกษา แผน ข

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี, การสร้างแรงจูงใจ

นาย ธเนศ เลิศวาจา: แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี อาจารย์ที่  
ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล  
สังขละบุรี 2) แนวทางการสร้างแรงจูงใจของครูโรงเรียนลาซาลสังขละบุรี ประชากรประกอบด้วยผู้บริหาร  
และครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น  
และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วน  
เบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น  
รายด้านพบว่า เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแรงจูงใจของครูในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี อยู่ในระดับมาก 7  
ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผลตอบแทนที่  
สะท้อนคุณค่าอุดมคติสิ่ง จูงใจที่เป็นวัตถุ ความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร การปรับเงื่อนไขการทำงานให้  
สอดคล้องกับวิธีการและมุมมองของบุคคล สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการสภาวะแห่งการอยู่  
ร่วมและเชื่อมโยงกัน โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน และ แรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ

2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี มีหลายแนวทาง ประกอบด้วย  
การจัดสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุอย่างยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี การมอบหมายบทบาท  
สำคัญตามศักยภาพ เพื่อส่งเสริมการเติบโตในวิชาชีพ การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทรัพยากร  
อย่างเหมาะสม การเปิดโอกาสให้ครูใช้ความคิดสร้างสรรค์และแสดงผลงาน การสื่อสารเชิงบวกและยกย่อง  
ครูอย่างต่อเนื่อง การปรับงานให้สอดคล้องกับความถนัดของแต่ละบุคคล การเปิดเวทีให้ครูมีส่วนร่วมในการ  
ตัดสินใจและวางแผน ตลอดจนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ ความรัก และความสามัคคีภายใน  
องค์กร

660620127 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : Job Motivation, La Salle Sangklaburi School, Motivation Enhancement

Mr. Tanet LERTWAJA : TEACHER'S JOB MOTIVATION OF LA SALLE SANGKLABURI SCHOOL Thesis advisor : Associate Professor Dr. Prasert Intarak

The purposes of this study were: 1) to investigate the job motivation of teachers at La Salle Sangklaburi School, and 2) to examine guidelines for enhancing teacher motivation. The population consisted of administrators and teachers La Salle Sangklaburi School, totaling 30 people. Research instruments included an opinionnaire and a focus group discussion form. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The results of the study revealed as following:

1.The overall work motivation of teachers was at a high level. By dimension, seven aspects were high, and one was moderate. Ranked from highest to lowest mean scores, the dimensions were: ideal benefactions, material inducements, associational attractiveness, adaptation of conditions to habitual methods and attitudes, desirable physical conditions, the condition of communion, opportunity of enlarged participation, and personal non-material opportunities.

2.The guidelines for enhancing motivation included flexible approaches to material inducements suited to the context of La Salle Sangklaburi School; assigning important roles according to potential to support professional growth; providing appropriate physical conditions and resources; creating opportunities for creativity and innovative teaching; fostering positive communication and recognition; aligning tasks with individual aptitudes; encouraging participation in decision-making and planning; and organizing activities to strengthen relationships, solidarity, and unity. These measures help sustain the teaching workforce, reduce attrition, and improve educational management, ultimately supporting student development and sustainable educational quality.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ฉบับนี้สำเร็จ ลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งและความกรุณาจากหลายฝ่าย ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณต่อ รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนตรวจแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มหาวิทยาลัยคริสเตียน ที่สำคัญขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ประธานสอบ ผู้ได้กรุณาชี้แนะ แนวทางการ วิจัยอย่างใกล้ชิดด้วยความเอาใจใส่ อันก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และแนวทางที่ถูกต้องในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทิพนงค์ กุลเกต กลุ่มวิชาชีวพฤกษศาสตร์ วิทยาลัยนาฏศิลป์ สุพรรณบุรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรีบุญ พงศ์ประเสริฐสิน ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ วิทยาลัยแสงธรรม และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลัดดาวรรณ ประสูตร์แสงจันทร์ อาจารย์ วิทยาลัยแสงธรรม ที่กรุณาให้คำแนะนำ และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระนี้

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงต่อ ผู้บริหาร คณะครู และบุคลากรโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ที่ได้กรุณา เอื้อเฟื้อข้อมูล ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ตลอดจนเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม และอำนวยความสะดวกในทุกขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล อันมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงานวิจัยนี้

อนึ่ง ข้าพเจ้าขอขอบคุณ ครอบครัว คณะภรรยา ประเทศไทย ภคินี วิมลรัตน์ ศรีรักษา และ คุณณัฐนิช พงษ์พานิช มิตรสหาย ที่ได้เป็นกำลังใจและสนับสนุนข้าพเจ้า ทั้งในด้านกำลังใจและกำลังกาย ตลอดระยะเวลาของการศึกษาและการวิจัยครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ ข้าพเจ้าขออุทิศความสำเร็จของการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ แต่ทุกท่านผู้มีพระคุณที่ได้ ประสิทธิ์ประสาทวิชา ให้คำแนะนำ สนับสนุน และเป็นแรงบันดาลใจแก่ข้าพเจ้าเสมอมา

ธเนศ เลิศวาจา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	2
ปัญหาของการวิจัย .....	3
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	5
ข้อคำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	10
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน .....	10
ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน .....	10
ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	12
ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	15

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน .....	16
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน .....	18
ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี .....	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	31
งานวิจัยในประเทศ .....	31
งานวิจัยต่างประเทศ .....	38
สรุป .....	40
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย .....	41
ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย .....	41
ระเบียบวิธีวิจัย .....	41
แผนแบบการวิจัย .....	42
ประชากร .....	42
ตัวแปรที่ศึกษา .....	42
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	44
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	46
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	46
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	47
สรุป .....	47
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	48
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	48
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี .....	50
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี .....	59

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	63
สรุปผลการวิจัย.....	63
การอภิปรายผล .....	64
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	77
ข้อเสนอแนะทั่วไป .....	77
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	78
รายการอ้างอิง .....	80
ภาคผนวก.....	84
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัยและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ .....	85
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์แบบสอบถาม (IOC).....	88
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย .....	93
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability).....	95
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	98
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	100
ภาคผนวก ช รายชื่อผู้รับการสนทนากลุ่ม .....	107
ประวัติผู้เขียน.....	109

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ข้อมูลบุคลากร .....	30
ตารางที่ 2 ข้อมูลนักเรียน .....	31
ตารางที่ 3 ผลวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของแบบสอบถาม .....	48
ตารางที่ 3 ผลวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของแบบสอบถาม (ต่อ) .....	49
ตารางที่ 4 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน ลาซาล สังขละบุรี ในภาพรวม .....	50
ตารางที่ 5 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน ลาซาล สังขละบุรี ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ .....	51
ตารางที่ 6 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน ลาซาล สังขละบุรี ด้านแรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ .....	52
ตารางที่ 7 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน ลาซาล สังขละบุรี ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ .....	53
ตารางที่ 8 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน ลาซาล สังขละบุรี ด้านผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ .....	54
ตารางที่ 9 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน ลาซาล สังขละบุรี ด้านความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร .....	55
ตารางที่ 10 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านการปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิถีการและมุมมองของ บุคคล .....	56
ตารางที่ 11 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านโอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน .....	57
ตารางที่ 12 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านสภาวะแห่งการอยู่ร่วมและเชื่อมโยงกัน .....	58

## สารบัญรูปร่าง

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย .....	7
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย .....	8



## บทที่ 1

### บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 โลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลต่อทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะในด้านการศึกษา ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการดำรงชีวิต และประกอบอาชีพในยุคใหม่ รัฐบาลไทยจึงได้ขับเคลื่อนนโยบาย “ประเทศไทย 4.0” (Thailand 4.0) เพื่อมุ่งพัฒนาประเทศให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น ลดการพึ่งพาทรัพยากรดั้งเดิม และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากฐานความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีขั้นสูง การเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลโดยตรงต่อบทบาทของครูในฐานะ “ผู้สร้างคน” ครูจึงมิใช่เพียงผู้ถ่ายทอดความรู้เท่านั้น แต่ต้องสามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 อาทิ การคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกับผู้อื่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดชีวิต เพื่อให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวต่อโลกที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการจัดการศึกษาและการพัฒนาผู้เรียน ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูเป็นสำคัญ เพราะ “ครูคือหัวใจของระบบการศึกษา” ดังนั้นการส่งเสริมให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น เต็มใจ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>1</sup>

แรงจูงใจในการทำงานเป็นกลไกภายใน ที่ผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมาย ทั้งในด้านความสำเร็จ ความพึงพอใจ และการบรรลุพันธกิจขององค์กร สำหรับครู แรงจูงใจในการทำงานไม่เพียงส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการสอนเท่านั้นแต่ยังสะท้อนถึงความสุขในการทำงาน ความสัมพันธ์ในองค์กร การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ตลอดจนเจตคติต่อวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่ครูต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังจากผู้เรียน และชุมชนที่สูงขึ้น<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> พาสนา จุฬรัตน์, “การจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนในยุค Thailand 4.0,” *วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร* 11, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2561): 2363-2380.

<sup>2</sup> Helen M. G. Watt and Paul W. Richardson, *Handbook of Positive Psychology in Schools*, 3rd ed. (New York: Routledge, 2020), 97–113.

ดังนั้นการศึกษาถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจึงมีความสำคัญยิ่ง ทั้งในเชิงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา การวางแผนนโยบายทางการศึกษา และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมศักยภาพของครูให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมแรงจูงใจเชิงบวกของครูส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพต่อไป<sup>3</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพของประเทศ โดยเฉพาะการศึกษาระดับปฐมวัย และประถมศึกษาซึ่งเป็นช่วงเวลาที่วางรากฐานด้านความคิด คุณธรรม และทักษะชีวิตที่จำเป็น ดังนั้นครูจึงมีบทบาทเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันคุณภาพการศึกษา อย่างไรก็ตามปัจจุบันหลายโรงเรียนกำลังเผชิญกับปัญหาสำคัญคือ “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู” ซึ่งมีผลต่อความผูกพันในวิชาชีพ ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ และการคงอยู่ในระบบการศึกษาอย่างยั่งยืน<sup>4</sup>

โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี เป็นโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตั้งอยู่ในอำเภอสังขละบุรี จังหวัดกาญจนบุรี โดยมีภารกิจสำคัญในการให้การศึกษแก่เด็กด้อยโอกาสในพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมา โรงเรียน เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงประถมศึกษาปีที่ 6 โดยมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งนี้ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาโรงเรียนประสบปัญหาครูลาออกเป็นประจำทุกปีซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องทางวิชาการ ความมั่นคงของระบบการเรียนรู้ ความเชื่อมั่นของผู้ปกครอง และชุมชน

ทั้งนี้ การส่งเสริมแรงจูงใจของครูในโรงเรียนเอกชนคาทอลิก ควรใช้กรอบแนวคิดที่เข้าใจแรงจูงใจในเชิง “ศีลธรรม และความเต็มใจ” ไม่ใช่เพียงผลประโยชน์ด้านวัตถุโดยทฤษฎีของบาร์นาร์ด (Barnard) จึงมีความเหมาะสมในการอธิบายปรากฏการณ์นี้ โดยบาร์นาร์ด (Barnard) เสนอว่าความยั่งยืนขององค์กรเกิดจากการที่สมาชิก “สมัครใจร่วมมือ” ซึ่งเกิดขึ้น เมื่อบุคคล 1) เข้าใจเป้าหมายขององค์กร 2) เชื่อมโยงเป้าหมายกับคุณค่าของตน 3) มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติได้

<sup>3</sup> Joti Kumar and Jai Kumar, Influence of Motivation on Teachers' Job Performance. *European Journal of Catholic Education* 18, 1 (September 2014), 4-2.

<sup>4</sup> Helen M. G. Watt and Paul W. Richardson, *Handbook of Positive Psychology in Schools*, 3rd ed. (New York: Routledge, 2020), 97-113.

และ 4) ได้รับแรงจูงใจทั้งทางจิตใจและวัตถุ<sup>5</sup> เพื่อเป็นการสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว คอลลีย์ (Collie) ศึกษาพบว่า ครูมีแรงจูงใจในการทำงานสูงเมื่อรู้สึกว่าคุณมีความหมายต่อพันธกิจของโรงเรียน และได้รับการสนับสนุนในระดับความเป็นอิสระ<sup>6</sup> ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ที่ครูต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งด้านสภาพแวดล้อม และจิตวิญญาณแห่งการรับใช้ ดังนั้น การศึกษาระดับ แรงจูงใจของครูในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี โดยใช้กรอบแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) จึงมีความสำคัญในการเข้าใจสภาพจริงนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสม สร้างความยั่งยืนในระบบครู และยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้เรียนในพื้นที่ชายแดน อย่างแท้จริง

### ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี เป็นโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีบุคลากรประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 3 คน ครูจำนวน 27 คน และเจ้าหน้าที่สนับสนุน 2 คน โรงเรียนแห่งนี้ ดำเนินงานตามปณิธานของนักบุญยอห์น แบพติสท์ เดอ ลาซาล องค์อุปถัมภ์ของโรงเรียน โดยมุ่งมั่นพัฒนาเยาวชนให้มีโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาคทั้งในด้านความรู้ คุณธรรม และการดำเนินชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ควบคู่กับการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

คุณภาพของโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารและครู ซึ่งมีหน้าที่หลักในการจัดการเรียนรู้ และสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาให้แก่นักเรียนเพื่อให้เติบโตเป็น “คนดี คนเก่ง และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” อย่างไรก็ตามโรงเรียนจะสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้ จำเป็นต้องอาศัยคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเฉพาะครูผู้สอน ซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา จากข้อมูลบุคลากรของโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ระหว่างปี พ.ศ. 2562–2566 พบว่าในแต่ละปีมีครูลาออกเฉลี่ยปีละ 3–4 คน<sup>7</sup> อัตราการลาออกที่สูงต่อเนื่องอาจสะท้อนถึงปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบค่าตอบแทน และสวัสดิการ ที่ยังไม่เอื้อ

<sup>5</sup> Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, (Massachusetts: Harvard University Press, 1972), 142-149.

<sup>6</sup> Rebecca J. Collie, *Teachers' Work Motivation: The Role of Autonomy-Supportive Leadership and Self-Determined Motivation*. accessed May 18, 2025, available from <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104348>

<sup>7</sup> โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี, “แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาปีการศึกษา 2565-2567.” 10 พฤษภาคม 2565

ต่อการรักษาบุคลากรไว้ในระยะยาว ปัจจุบันครูของโรงเรียนได้รับค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษา แต่ไม่มีรายได้เสริมจากการสอนพิเศษหรือเปียพิเศษเช่นเดียวกับโรงเรียนเอกชนในเขตเมือง<sup>8</sup> ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนไม่สามารถเรียกเก็บค่าเล่าเรียนจากนักเรียนได้ นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี เป็นบุตรหลานของแรงงานรับจ้างในสวนยางพารา และจำนวนไม่น้อยเป็นชาวเมียนมา ที่ไม่มีสัญชาติไทย ทำให้ภาระค่าใช้จ่ายพื้นฐานตกอยู่ที่โรงเรียนโดยตรง ทั้งด้านอาหารกลางวัน เครื่องแบบและอุปกรณ์การเรียน จากข้อมูลสถิตินักเรียนประจำปีการศึกษา 2566 ระบุว่า มีนักเรียนที่ได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐไม่ถึงร้อยละ 50 ของนักเรียนทั้งหมด<sup>9</sup> ซึ่งส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน และการจัดสรรค่าตอบแทนแก่บุคลากร นอกจากนี้ครูบางคน ยังขาดแรงจูงใจในรูปแบบของโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การอบรมพัฒนา และความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กเช่นนี้มักไม่มีระบบหรืองบประมาณเพียงพอในการสนับสนุนการเติบโตทางวิชาชีพอย่างชัดเจน ส่งผลให้ครูบางรายรู้สึกว้าเหว่ไม่มีโอกาสพัฒนาเทียบเท่าครูในเมือง ยังพบอีกว่าครูขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็น การตัดสินใจเชิงนโยบาย การจัดกิจกรรมหรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ ครูบางคนรู้สึกว่า โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารแบบบนลงล่างมากเกินไป ทำให้ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และลดทอนแรงขับเคลื่อนจากภายใน และสุดท้ายบรรยากาศในองค์กรซึ่งควรส่งเสริมให้เกิดสภาพการอยู่ร่วมกันที่ดีก็ยังคงมีข้อจำกัดจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ภาษา และภูมิหลังของครูแต่ละคน ซึ่งมีทั้งชาวไทยพื้นราบ ชาวกะเหรี่ยง และชาวมอญ ทำให้บางครั้งเกิดความไม่เข้าใจหรือ ความรู้สึกแปลกแยกภายในทีม<sup>10</sup>

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงตระหนักถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนเอกชนชายแดน ที่มีข้อจำกัดหลายด้าน เช่น โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี จังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี เพื่อทราบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ อุทิศตนเพื่อประโยชน์สูงสุดในการประกอบ

<sup>8</sup> โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี “บัญชีรายจ่ายประจำปี 2566. ในหมวดค่าตอบแทนบุคลากร.” 22 พฤษภาคม 2566

<sup>9</sup> โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี “รายงานสถิตินักเรียนประจำปีการศึกษา 2566.” 15 พฤษภาคม 2566.

<sup>10</sup> โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี, “แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาปีการศึกษา 2565-2567.” 10 พฤษภาคม 2565

วิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนา และปรับปรุงการบริหารจัดการของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี
2. เพื่อทราบแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี

### ข้อคำถามของการวิจัย

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี เป็นอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี เป็นพหุ

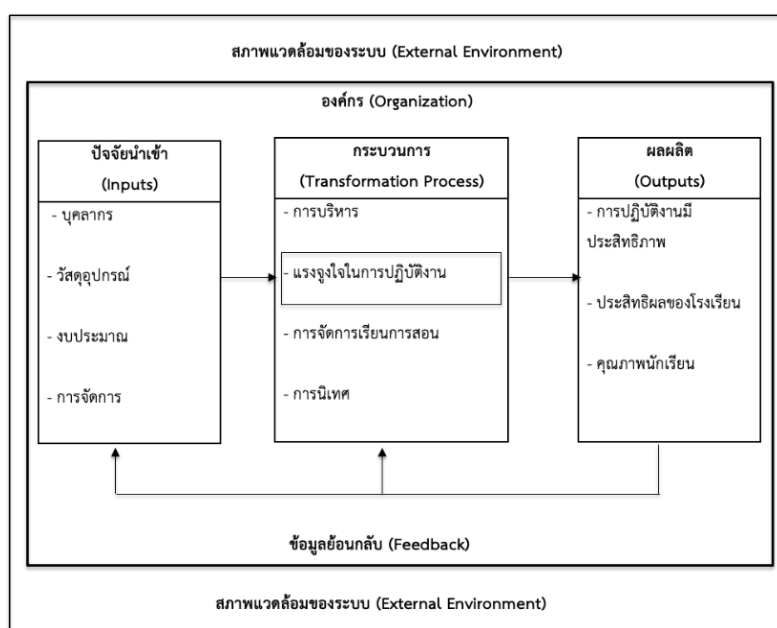
แนวทาง

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบของลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยนักวิชาการทั้งสองได้เสนอว่า สถานศึกษาทุกแห่งมีลักษณะเป็น "ระบบเปิด" (Open System) ซึ่งมีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง และประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการ ดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรทางกายภาพ 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน รวมถึงกระบวนการนิเทศติดตาม 3) ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (Output) ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประสิทธิภาพการทำงานของครู 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ได้แก่ การสะท้อนผลของการดำเนินงานเพื่อใช้ปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการในรอบต่อไป 5) สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา เช่น สภาพสังคมการเมืองการปกครอง และเศรษฐกิจ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องดำเนินงานให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ในส่วนของแนวคิดที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ ดังนี้ เดซี และไรอัน (Deci & Ryan) ได้นำเสนอทฤษฎีการกำหนด



- 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ (Desirable physical conditions)  
 4) ผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ (Ideal benefactions)  
 5) ความน่าสนใจในเชิงสังคม  
 ต่อองค์กร (Associational attractiveness)  
 6) การปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิธีการ  
 และมุมมองของบุคคล (Adaptation of conditions to habitual methods and attitudes)  
 7) โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน (The opportunity of enlarged participation)  
 8) สภาวะแห่งการอยู่ร่วมและเชื่อมโยงกัน (The condition of communion)<sup>13</sup> จากแนวคิด  
 และทฤษฎีเหล่านี้สามารถนำเสนอข้อขยายเชิงทฤษฎีของการวิจัย ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Frederick C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications, 2022), 23-25.

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

#### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาให้มุ่งเน้นไปที่ “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังกะบุรี” โดยอาศัยแนวคิดด้านแรงจูงใจในการทำงาน

<sup>13</sup> Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive** (Massachusetts: Harvard University Press, 1972), 142-149.

ของบาร์นาร์ด (Barnard) ซึ่งได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้หลากหลายด้าน โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบเหล่านี้มาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์แรงจูงใจของครู ในบริบทของโรงเรียนคาทอลิกในพื้นที่ห่างไกลแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements) 2) แรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ (Personal Non-material Opportunities) 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ (Desirable Physical Conditions) 4) ผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ (Ideal Benefactions) 5) ความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร (Associational Attractiveness) 6) การปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิธีการและมุมมองของบุคคล (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes) 7) โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Opportunity of Enlarged Participation) 8) สภาวะแห่งการอยู่ร่วม และเชื่อมโยงกัน (The Condition of Communion) ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ</li> <li>2. แรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ</li> <li>3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ</li> <li>4. ผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ</li> <li>5. ความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร</li> <li>6. การปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิธีการและมุมมองของบุคคล</li> <li>7. โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน</li> <li>8. สภาวะแห่งการอยู่ร่วมและเชื่อมโยงกัน</li> </ol>

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

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

ข้อตกลงเบื้องต้น

เนื่องจากตัวแปรที่ศึกษาเป็นตัวแปรที่มาจากทฤษฎีต่างประเทศ ผู้วิจัยบางท่านได้แปลยังไม่สอดคล้องกับรูปศัพท์เดิม ดังนั้นงานวิจัยครั้งนี้ได้ใช้คำแปลใหม่แทนคำเดิม ดังนี้

- Personal Non-Material Opportunities แปลใหม่เป็น แรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ

- Desirable Physical Conditions แปลใหม่เป็น สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ
- Ideal Benefactions แปลใหม่เป็น ผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ
- Associational Attractiveness แปลใหม่เป็น ความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร
- Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes แปลใหม่เป็น การปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิธีการและมุมมองของบุคคล
- Opportunity of Enlarged Participation แปลใหม่เป็น โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน
- The Condition of Communion แปลใหม่เป็น สภาวะแห่งการอยู่รวมและเชื่อมโยงกัน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำต่างๆ ไว้ดังนี้

**แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง สภาวะภายในและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายของบุคคล โดยเป็นพลังผลักดันที่เกิดจากความต้องการหรือความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนอง ทั้งจากปัจจัยภายใน เช่น ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ และคุณค่าตนเอง และปัจจัยภายนอก เช่น ตำแหน่ง อำนาจ เกียรติยศ สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม การยอมรับจากผู้อื่น รวมถึงโอกาสในการมีส่วนร่วม ซึ่งล้วนส่งผลให้บุคคลมีความกระตือรือร้น ตั้งใจ และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

**โรงเรียนลาซาล สังกะบุรี** หมายถึงสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่ที่ 370 ม.3 ต.หนองลู อ.สังขละบุรี จ.กาญจนบุรี 71240

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ รวมถึงข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี โดยมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 2) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากแรงจูงใจเป็นแรงผลักดันภายในที่ทำให้บุคคลมีความพยายาม มีความมุ่งมั่น และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อบุคลากรมีแรงจูงใจพวกเขา มักจะแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบ ความเอาใจใส่ในรายละเอียดของงาน และความสามารถในการจัดการปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลงานมีคุณภาพตรงต่อเวลา และตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้อย่างชัดเจน ในทางกลับกันหากบุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลเสียหลายประการ อาทิ การขาดความใส่ใจในงาน ขาดความรับผิดชอบ ไม่สามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ และเกิดทัศนคติเชิงลบต่อหน้าที่ ความรู้สึกเบื่อหน่าย ไม่อยากทำงาน หรือการมาทำงานสาย ขาดงานบ่อย ล้วนเป็นสัญญาณของแรงจูงใจที่ลดลง ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรรายบุคคลเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวมอีกด้วย ดังนั้นการส่งเสริมแรงจูงใจในที่ทำงาน จึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหาร และผู้นำองค์กร เพราะเมื่อบุคลากรได้รับแรงจูงใจที่เหมาะสมทั้งจากปัจจัยภายใน เช่น ความสำเร็จส่วนบุคคล และจากปัจจัยภายนอก เช่น ผลตอบแทน หรือการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ย่อมทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเกิดความร่วมมือ และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว<sup>14</sup> ไรอัน และเดซี (Ryan and Deci) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน ย่อมเกิดขึ้นอย่างมั่นคง และยั่งยืน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานในหลายมิติ ได้แก่ 1) ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น การมาทำงานตรงเวลา

<sup>14</sup> ศรีณีย์ ประสาร, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา,” วารสารบริหารการศึกษา บัณฑิต 22, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2565): 39-40.

ความตั้งใจในการเตรียมการสอนหรือการทำหน้าที่ให้ครบถ้วนตามมาตรฐาน 2) การคิดริเริ่ม และพัฒนานวัตกรรมในกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นผลของการที่ครูหรือบุคลากรมีพลังงานทางจิตใจ และความรู้สึกว่า “งานนี้มีคุณค่า” 3) ความเต็มใจในการร่วมมือกับผู้อื่น ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากบรรยากาศการทำงานที่ดี ความสัมพันธ์กับผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน 4) การยึดมั่นในคุณธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพราะบุคคลรู้สึกว่าการที่ตนทำมีความหมาย และสอดคล้องกับคุณค่า ภายในของตน<sup>15</sup>

ชนิดา คุณทองคำ ได้นิยามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นพลังภายในหรือสิ่งเร้า ซึ่งมีบทบาทในการกระตุ้นให้บุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการส่งเสริมจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆภายในองค์กร อาทิ การมีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน โอกาสในการพัฒนาตน ความสำเร็จที่จับต้องได้จากการทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ที่ดีภายในหน่วยงาน แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่ใช่เพียงภาวะทางจิตใจหรือความพึงพอใจส่วนบุคคล หากแต่เป็นผลของความเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับบริบทแวดล้อมในการทำงาน กล่าวคือบุคลากรจะเกิดแรงจูงใจที่แท้จริง เมื่อเห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานสนับสนุนการทำงานของตนอย่างเหมาะสม ทั้งนี้รวมถึงการได้รับมอบหมายภารกิจที่สอดคล้องกับความถนัด มีเป้าหมายที่ชัดเจน ได้รับโอกาสในการเรียนรู้หรือเติบโตทางวิชาชีพ และได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจจึงไม่ใช่เพียงความรู้สึกที่กระตุ้นให้ทำงานเท่านั้น หากแต่หมายรวมถึงการรับรู้ถึงคุณค่าในตนเองและศักยภาพในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ซึ่งกลายเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงาน อดทนต่ออุปสรรค และแสวงหาการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้นแนวคิดดังกล่าวยังชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับคุณภาพของผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้รับ กล่าวคือองค์กรที่สามารถจัดระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการทำงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ และมีผู้นำที่เข้าใจความต้องการของบุคลากร ย่อมสามารถกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพทั้งในมิติของระยะสั้นและระยะยาว<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Richard M. Ryan and Edward L. Deci, “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions,” *Contemporary Educational Psychology* 25, 1 (January 2020): 54–67.

<sup>16</sup> ชนิดา คุณทองคำ, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี” เข้าถึงเมื่อ 12 มิถุนายน 2568, เข้าถึงได้จาก <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/sat17/6214060168.pdf>

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาวะภายใน และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายของบุคคล โดยเป็นพลังผลักดันที่เกิดจากความต้องการหรือความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนอง ทั้งจากปัจจัยภายใน เช่น ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ และคุณค่าตนเอง และปัจจัยภายนอก เช่น ตำแหน่ง อำนาจ เกียรติยศ สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม การยอมรับจากผู้อื่น รวมถึงโอกาสในการมีส่วนร่วม ซึ่งล้วนส่งผลให้บุคคลมีความกระตือรือร้น ตั้งใจ และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

### ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ประเภทของแรงจูงใจสามารถจำแนกได้หลากหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับแนวคิดทางจิตวิทยา และบริบทของการศึกษา โดยทั่วไปนักวิชาการนิยมแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภทหลัก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง แรงผลักดันที่เกิดจากความพึงพอใจภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นจากความสุข ความหลงใหล หรือความรู้สึกว่าได้ทำสิ่งที่มีคุณค่า และมีความหมาย โดยไม่จำเป็นต้องมีสิ่งตอบแทนภายนอก เช่น คำชมเชย เงินเดือน หรือสถานะทางสังคมเป็นแรงจูงใจหลัก กล่าวคือบุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพราะ "รักในสิ่งที่ทำ" หรือรู้สึกว่าการนั้นมีความสำคัญต่อตนเอง และสังคม ไรอัน และเดซี (Ryan and Deci) อธิบายผ่านทฤษฎีความตั้งใจในตนเอง Self-Determination Theory (SDT) ว่าแรงจูงใจภายในจะเกิดขึ้นอย่างมั่นคงเมื่อความต้องการพื้นฐานทางจิตใจของบุคคลได้รับการตอบสนอง อย่างเหมาะสมใน 3 ด้าน ได้แก่

1.1) ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง ความรู้สึกที่ตนมีอิสระในการเลือก และตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานมีสิทธิในการกำหนดแนวทางหรือวิธีการทำงานโดยปราศจากการควบคุมที่เข้มงวด

1.2) ความสามารถ (Competence) หมายถึง ความรู้สึกที่ตนมีทักษะ มีศักยภาพ และสามารถจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งเสริมให้เกิดความมั่นใจ และภาคภูมิใจในผลงานของตน

1.3) ความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness) หมายถึง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์กร ได้รับการยอมรับ เข้าใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา เมื่อความต้องการพื้นฐานทั้งสามด้านได้รับการตอบสนองอย่างสมดุล แรงจูงใจจากภายในจะก่อตัวขึ้นอย่างยั่งยืน ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจอย่างแท้จริง มีความพยายามต่อเนื่อง แม้ต้องเผชิญกับอุปสรรค และยังสัมพันธ์กับพฤติกรรมสร้างสรรค์ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว ในบริบทของวิชาชีพครู แรงจูงใจภายใน อาจสะท้อนผ่าน

ความภาคภูมิใจ เมื่อนักเรียนมีพัฒนาการ ความสุขจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ หรือความรู้สึกมีคุณค่าที่ได้มีส่วนร่วมในการหล่อหลอมอนาคตของผู้เรียน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนไม่ต้อพึ่งพาสิ่งตอบแทนภายนอกใด ๆ ในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าว<sup>17</sup>

2.) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง แรงผลักดันที่เกิดจากสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นภายนอก ซึ่งอยู่นอกเหนือจากตัวบุคคล อาทิ รางวัล การยกย่อง คำชมเชย โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือนหรือแม้กระทั่งการหลีกเลี่ยงการถูกตำหนิหรือการลงโทษ ลักษณะเฉพาะของแรงจูงใจประเภทนี้คือพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งตอบแทนหรือหลีกเลี่ยงผลลบมากกว่าการปฏิบัติด้วยความเต็มใจ หรือความพึงพอใจในเนื้องานนั่นเอง ไรอัน และเดซี (Ryan and Deci) ในกรอบทฤษฎี Self-Determination Theory (SDT) ได้เสนอว่าแรงจูงใจภายนอกมีหลายระดับ ขึ้นอยู่กับระดับของ “การรับเป็นของตน” (Internalization) โดยแบ่งตั้งแต่ระดับที่พฤติกรรมเกิดขึ้นจากการตอบสนองภายนอกโดยตรง (External regulation) จนถึงระดับที่บุคคลสามารถหลอมรวมแรงกระตุ้นเหล่านั้นเข้ากับคุณค่าและเป้าหมายส่วนตัว (Identified or integrated regulation) ซึ่งในกรณีหลังนี้ แรงจูงใจภายนอกจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับแรงจูงใจภายใน และสามารถส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพ และความยั่งยืนของการทำงาน ตัวอย่างของแรงจูงใจภายนอกที่มีผลเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ การที่ครูได้รับคำชื่นชมจากผู้บริหารเมื่อสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ แม้ว่าการยอมรับดังกล่าวจะเป็นสิ่งกระตุ้นจากภายนอก แต่ก็สามารถส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และทำให้บุคคลตระหนักถึงคุณค่าในงานของตน ซึ่งเมื่อบุคคลสามารถเชื่อมโยงแรงจูงใจเหล่านี้กับเป้าหมายภายใน หรือค่านิยมของวิชาชีพก็ย่อมสามารถพัฒนาแรงจูงใจภายนอกให้เป็นพลังขับเคลื่อนที่มั่นคงได้ในทางกลับกันหากแรงจูงใจภายนอกถูกนำมาใช้ในลักษณะที่เน้นการควบคุม เช่น การกำหนดบทลงโทษอย่างเข้มงวด หรือการให้รางวัลโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ และความหมายของงาน ย่อมส่งผลให้บุคคลรู้สึกถูกบีบบังคับขาดความเป็นอิสระ และลดทอนแรงจูงใจภายใน ซึ่งอาจนำไปสู่ความเบื่อหน่าย ความไม่พึงพอใจในงาน และประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลงในระยะยาว ดังนั้นการบริหารจัดการโดยใช้แรงจูงใจภายนอก ควรเน้นแนวทางที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถ ตีความ และเชื่อมโยงสิ่งกระตุ้นเหล่านั้นเข้ากับเป้าหมายภายในของตน เช่น การให้เหตุผลที่ชัดเจน การเปิดโอกาสให้เลือก

---

<sup>17</sup> Richard M. Ryan and Edward L. Deci, **Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness** (New York: Guilford Press, 2020), 3-8.

แนวทางการปฏิบัติงาน และการยอมรับในคุณค่าของงานที่ทำ ซึ่งจะช่วยให้อารมณ์ดีและจิตใจภายนอกสามารถกลายเป็นพลังภายในที่ยั่งยืน และส่งผลดีต่อองค์กรในระยะยาว<sup>18</sup>

3.) แรงจูงใจเชิงอุทิศตน (Altruistic Motivation) หมายถึง พลังขับเคลื่อนภายในที่เกิดจากความตั้งใจของบุคคล ในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวม มากกว่าการมุ่งหวังผลตอบแทนส่วนตนโดยตรง แรงจูงใจประเภทนี้พบได้เด่นชัดในวิชาชีพที่มีลักษณะการบริการเพื่อสาธารณประโยชน์ เช่น ครู แพทย์ นักสังคมสงเคราะห์ ตลอดจนอาสาสมัคร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในสายวิชาชีพเหล่านี้มักมีความเชื่อว่า หน้าที่ของตนมีความสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้อื่น หรือมีคุณค่าต่อสังคมในภาพรวม รายงานของศูนย์นวัตกรรมด้านการสอนและการเรียนรู้แห่งมหาวิทยาลัยแกรนด์แคนยอน (GCU Center for Innovation in Teaching and Learning) ได้เน้นย้ำว่าแรงจูงใจเชิงอุทิศตน มีบทบาทอย่างมากในการรักษาบุคลากรทางการศึกษาให้อยู่ในวิชาชีพอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มครู ซึ่งมักมีความรู้สึกว้าเหว่ที่การทำงานของตนสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้แก่เด็กนักเรียนได้ ความรู้สึกว้าเหว่ที่ว่า “ตนมีบทบาทสำคัญในชีวิตของนักเรียน” หรือ “งานที่ทำนั้นมีคุณค่าทางสังคม” กลายเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญเหนือกว่าค่าตอบแทนทางวัตถุ เช่น เงินเดือนหรือสิทธิประโยชน์ต่างๆ แรงจูงใจในลักษณะนี้จึงส่งผลให้ครูจำนวนมากสามารถปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น เสียสละ และมีจิตสำนึกในพันธกิจของตน แม้ในสภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัด หรือขาดแรงจูงใจภายนอกอย่างเพียงพอ ปรากฏการณ์ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจเชิงอุทิศตน เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องได้รับการส่งเสริมในกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีพันธกิจด้านการพัฒนาคนหรือสังคม<sup>19</sup>

สรุปได้ว่า แรงจูงใจแต่ละประเภทมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานในรูปแบบที่แตกต่างกัน โดยแรงจูงใจภายในเน้นความพึงพอใจในเนื้องาน แรงจูงใจภายนอกมุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับ และแรงจูงใจเชิงอุทิศตน ยึดถือคุณค่าทางสังคมเป็นสำคัญ การเข้าใจ และส่งเสริมแรงจูงใจทั้งสามประเภทนี้อย่างเหมาะสม จึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

<sup>18</sup> Richard M. Ryan and Edward L. Deci, **Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness** (New York: Guilford Press, 2020), 13–17.

<sup>19</sup> GCU Center for Innovation in Teaching and Learning, **Types of Teacher Motivation and Why They Matter**, accessed May 19, 2025, available from <https://www.gcu.edu/blog/teaching-school-administration/types-teacher-motivation-why-they-matter>

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยครูที่มีแรงบันดาลใจ และจิตสาธารณะ ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และระบบการศึกษาโดยรวม

### ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการทำงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในแง่ของปริมาณ และคุณภาพของผลผลิตที่เกิดขึ้น กล่าวคือเมื่อบุคลากรมีแรงจูงใจในระดับสูงย่อมนำไปสู่ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น และความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ตรงกันข้าม หากบุคลากรขาดแรงจูงใจ ย่อมส่งผลให้เกิดทัศนคติเชิงลบต่อการทำงาน ขาดเป้าหมายในการดำเนินงาน และมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเฉื่อยชา และขาดประสิทธิภาพด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจึงควรตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของแรงจูงใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และจำเป็นต้องสามารถวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า “อะไรคือปัจจัยแรงจูงใจที่แท้จริง” สำหรับบุคลากรในบริบทขององค์กรตน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถออกแบบระบบการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน การส่งเสริมแรงจูงใจอย่างเหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถกระตุ้นพลังงานภายใน (Energy) ของบุคคลให้เกิดความกระตือรือร้น ความมานะพยายาม และความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยแรงกดดันจากภายนอก นอกจากนี้แรงจูงใจยังส่งผลต่อระดับของความพยายาม (Persistence) ซึ่งหมายถึงความอดทน และความตั้งใจในการนำความรู้ความสามารถมาใช้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างสูงสุด แรงจูงใจจึงไม่เพียงมีผลต่อความพึงพอใจในระดับบุคคลเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร กล่าวคือ เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าการต้องการของตนได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสม ย่อมนำไปสู่ความเต็มใจในการทำงาน และความพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มที่<sup>20</sup> ไรอัน และเดซี (Ryan and Deci) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นพลังผลักดันที่ทำให้บุคคลกระทำการต่างๆ ด้วยความสมัครใจ และความสุขใจ ซึ่งจะเกิดขึ้นอย่างมั่นคงเมื่อความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นอิสระ (Autonomy), ความสามารถ (Competence), และความสัมพันธ์

<sup>20</sup> ประภาส สุวรรณเนตร, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2562), 112–114.

ทางสังคม (Relatedness) ได้รับการตอบสนองอย่างสมดุล<sup>21</sup> นอร์, เอลียานา และศรีดาดี (Moh F. Nor, Anis Eliyana, and Ahmad R. Sridadi) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานมีใช้เพียงเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นผลการปฏิบัติงานเท่านั้น หากยังทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ในองค์กร (Employee Retention) กล่าวคือ บุคลากรที่มีแรงจูงใจสูงย่อมมีแนวโน้มที่จะทำงานกับองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ยังช่วยลดระดับความเครียดจากงาน (Stress Reduction) และเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวก (Positive Work Culture) โดยส่งเสริมพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ เช่น ความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม และความรับผิดชอบร่วมกันซึ่งล้วนเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน<sup>22</sup>

สรุปได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมและผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรในองค์กร โดยแรงจูงใจที่เหมาะสมจะช่วยให้เกิดความพึงพอใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ และความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ แรงจูงใจภายในซึ่งเกิดจากการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ ได้แก่ ความเป็นอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์ทางสังคม ถือเป็นแรงจูงใจที่ยั่งยืน ขณะที่แรงจูงใจที่ตีในภาพรวมยังมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถรักษานักงาน ลดความเครียด และส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวก ทั้งนี้แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจอย่างรอบด้าน เพื่อยกระดับศักยภาพและความยั่งยืนของระบบการทำงานในระยะยาว

### องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการทำงานนั้น เกิดจากหลายปัจจัยซึ่งเริ่มต้นจากความต้องการส่วนบุคคลไปจนถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และองค์กรที่ทำงานอยู่ หากปัจจัยเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้ ก็จะมีผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ นักการศึกษาหลายคนได้ให้ความสนใจในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และผลการศึกษามักจะมีแนวทางที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้ พิมพ์ประกาย นาคเสริมทรัพย์ และ ชินโสณ วิสิฐนิจกิจจา

<sup>21</sup> Richard M. Ryan and Edward L. Deci, **Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness** (New York: Guilford Press, 2020), 3.

<sup>22</sup> Moh Fildan Nor, Anis Eliyana and Ahmad Rizki Sridadi, "The Importance Of Work Motivation To Employee Performance," *Pamator Jurnal Ilmiah Universitas*

ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานฝ่ายผลิต พบว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีทั้งหมด 5 ประการหลัก ได้แก่ 1) ความสำเร็จในงาน (Achievement) คือความรู้สึกภาคภูมิใจที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งทำให้บุคคลรับรู้ว่างานที่ตนกระทำมีคุณค่า และกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับคำชมเชยหรือการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน และช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในศักยภาพของตนเอง 3) ลักษณะงานที่ท้าทาย (Challenging Work) คืองานที่มีความหลากหลาย ไม่ซ้ำซาก และต้องอาศัยทักษะในการคิดวิเคราะห์หรือการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง 4) ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) การได้รับมอบหมายหน้าที่อย่างมีความไว้วางใจ ส่งผลให้บุคคลรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในงานของตนเอง และสร้างความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น 5) โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน (Advancement Opportunity) คือการมีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการอบรมพัฒนา และโอกาสในการเติบโตทางวิชาชีพ ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคต<sup>23</sup> โรบบินส์ และจัดจ์ (Robbins & Judge) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานไว้ 5 ประการ ซึ่งล้วนมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) การออกแบบงาน (Job Design) การออกแบบงานอย่างมีโครงสร้าง เช่น การจัดองค์ประกอบของงานให้มีความท้าทาย มีความหมาย และมีผลต่อองค์กร มีแนวโน้มที่จะทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าในบทบาทของตนเอง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ 2) การยอมรับและข้อมูลสะท้อนกลับ (Recognition & Feedback) การได้รับการยอมรับอย่างเหมาะสมจากผู้บังคับบัญชารวมถึงการได้รับคำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ ล้วนเป็นแรงเสริมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงาน และช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) โอกาสความก้าวหน้า (Opportunities for Advancement) การมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้พนักงานมีเป้าหมายระยะยาว และเพิ่มแรงผลักดันในการทำงานอย่างต่อเนื่อง 4) ความอิสระในการทำงาน (Autonomy) การเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการหรือแนวทางในการทำงานของตนเองได้อย่างอิสระ ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกมีอำนาจในการควบคุมงาน และกระตุ้นแรงจูงใจ

<sup>23</sup> พิมพ์ประภา นาคเสริมทรัพย์, และชินโสณัฏ วิสิฐนุธิกิจจา, แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทฯ, เข้าถึงเมื่อ 14 พฤษภาคม 2568, เข้าถึงจาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/journal/article/view/xxxx>

จากภายใน 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความปลอดภัย ความร่วมมือในทีมและบรรยากาศที่สนับสนุนทางจิตใจ ล้วนมีผลต่อระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน ที่มีต่อองค์กร<sup>24</sup> สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะครอบคลุมทั้งด้านจิตวิทยา เช่น ความภาคภูมิใจ ความหมายของงาน ความเป็นเจ้าของ และด้านโครงสร้างของงาน และระบบองค์กร เช่น การยอมรับ โอกาสก้าวหน้า และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพ

### แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุนของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุน (The Motivation - Hygiene Theory) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน เช่น ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยบำรุงรักษา (Motivation-maintenance theory) ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยคู่ (Dual factor theory) ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุน (Motivation-hygiene theory) หรือเรียกว่าทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) เป็นต้น

จากการศึกษาของเฮิร์ซเบิร์กและคณะ เพื่อนร่วมงานในปี ค.ศ. 1951 ที่เมืองพิทส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย นักวิศวกรและนักบัญชีของบริษัทต่างๆ จำนวน 200 คน วิธิตำเนินการใช้สัมภาษณ์เพื่อจะหาคำตอบว่าสถานการณ์อย่างไรที่จะทำให้วิศวกร และนักบัญชีมีความพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือน้อยลง และถามความเห็นของตัวอย่างเกี่ยวกับสภาพการที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่องานของเขา และผู้สัมภาษณ์ยังให้นักวิศวกร และนักบัญชีตอบด้วยว่า ความรู้สึกพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในงานนั้นมีผลถึงการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเป็นอยู่ของตนหรือไม่จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดี และไม่ดีของผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติ ในทางบวกเพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง นั่นคือความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตาม ความนึกคิดของตนเอง คือเป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อมหรือเป็น

<sup>24</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, 18th ed. (Boston: Pearson Education, Inc., 2019), 203–206.

ส่วนประกอบของงานปัจจัยนี้อาจจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ผลการศึกษาของเฮิร์ชเบิร์ก และคณะ สามารถแยกปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Motivation factors) มี 6 ประการ ดังนี้

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังสามารถให้คำชี้แจงที่ถูกต้องและแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเองจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงาน จึงเกิดความพึงพอใจและภูมิใจผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับในความเชี่ยวชาญ และความสามารถในการทำงานของตน รวมถึงการเปิดรับความคิดเห็น และได้รับคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นรอบข้าง

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง งานที่มีความท้าทายต่อความรู้ และความสามารถของผู้ปฏิบัติเป็นงานที่น่าสนใจเต็มไปด้วยความหลากหลายไม่น่าเบื่อหรือจำเจ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้สามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มศักยภาพ อีกทั้งยังเป็นงาน ที่ให้ปฏิบัติสามารถดูแล และดำเนินการได้ด้วยตนเองตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด

1.4 ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือการเพิ่มระดับสถานะในหน้าที่ให้สูงขึ้นอย่างน่าพึงพอใจ พร้อมทั้งได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การอบรม สัมมนา ดูงาน หรือการศึกษาต่อ

1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่บุคคลได้รับมอบหมายหน้าที่ สำคัญ ซึ่งเป็นการท้าทายความสามารถ และความรู้ที่มีอยู่ โดยมีการเพิ่มพูนภาระงาน และบทบาท ความรับผิดชอบให้มากขึ้นกว่าเดิม พร้อมทั้งได้รับอิสระในการดำเนินงาน ตลอดจนมีอำนาจเพียงพอ ในการจัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม

1.6 โอกาสในการเติบโตในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้าจากตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ รวมถึงโอกาสในการได้รับการสนับสนุนเพื่อศึกษา ต่อไปดูงานหรือเข้ารับการอบรม และสัมมนา อันจะช่วยเสริมสร้างความรู้ และพัฒนาทักษะในสายอาชีพ

2. ปัจจัยค้ำจุน เป็นองค์ประกอบด้านสุขอนามัย (Hygiene factor) มีทั้งหมด 10 ประการ

2.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company policy and administration) หมายถึง การจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของระบบ การทำงานที่ชัดเจนพร้อมทั้งกำหนดนโยบายเพื่อดูแลสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

อย่างเหมาะสม อีกทั้งสร้างความเห็นพ้องต้องกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับเป้าหมายหลักขององค์กร ในการดำเนินงาน

2.2 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการงานให้เป็นอย่างราบรื่นโดยมอบหมายงานที่สอดคล้องกับทักษะและความถนัดของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม และส่งเสริมความเท่าเทียมในการปฏิบัติต่อทุกคนในทีม

2.3 สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการปฏิบัติงาน เช่น แสงสว่าง เสียง และคุณภาพอากาศที่ช่วยสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ และเครื่องมือที่เหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการของงาน ตลอดจนรูปแบบ และปริมาณงานที่จัดให้สอดคล้องกับความเหมาะสม

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relation with superior) หมายถึง ความร่วมมือและการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นระหว่างบุคลากร และผู้บังคับบัญชา ซึ่งรวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ปรีกษา หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเหมาะสม ทั้งยังให้ความเป็นกันเอง และสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายในความสัมพันธ์ระหว่างกัน

2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation with peers) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุน และให้ความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีความเข้าใจ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในเชิงการทำงานและส่วนตัว

2.6 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal relation with subordinate) หมายถึง การสร้างความร่วมมืออันดีในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนการรักษาความสัมพันธ์ส่วนตัวในเชิงบวก เอื้อต่อบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ

2.7 ความเป็นส่วนตัว (Personal life) หมายถึง การปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัว หรือครอบครัว ทั้งนี้รายได้จากงานควรอยู่ในระดับที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการดูแลความเป็นอยู่ของครอบครัว

2.8 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับซึ่งสอดคล้องกับความเหมาะสม ความรู้ ความสามารถ และภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ นอกจากนี้การปรับขึ้นเงินเดือนควรสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรภายในองค์กร

2.9 ฐานะของอาชีพ (Status) หมายถึง สถานภาพของอาชีพ และตำแหน่งที่รับผิดชอบ ซึ่งได้รับการยอมรับจากสังคม มีเกียรติ ศักดิ์ศรี และอาจมาพร้อมกับสิทธิพิเศษบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับบทบาท และหน้าที่ของตำแหน่งนั้น

2.10 ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อตำแหน่งงานของตนว่ามีความมั่นคง และมองว่างานที่ทำเป็นอาชีพที่ยั่งยืนรวมถึงการที่องค์กรมีความมั่นคงเพียงพอที่จะเป็นหลักพึ่งพาได้ตลอดชีวิต

จากทฤษฎีสองปัจจัยสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยทั้งสองด้านนี้มีความสำคัญต่อการทำงาน เนื่องจากเป็นแรงจูงใจที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดความสุขในการทำงาน องค์กรประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจนั้นมีบทบาทสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคล เมื่อได้รับการตอบสนองจากปัจจัยเหล่านี้ จะส่งผลให้แรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น และทำให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ปัจจัยค่าจุนหรือสุขศาสตร์ ทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจหรือความทุกข์ในงาน ช่วยเปลี่ยนแปลงทัศนคติจากการไม่ยอมทำงานไปสู่ความพร้อมในการทำงานอย่างเต็มที่ เฮิร์ชเบิร์ก และคณะ ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าองค์ประกอบด้านการจูงใจจำเป็นต้องมีค่าที่เป็นบวกเท่านั้น จึงจะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคคล หากมีค่าลบความพึงพอใจในงานจะลดลงขณะที่องค์ประกอบด้านการค่าจุนหากมีค่าลบจะไม่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใดเนื่องจากปัจจัยนี้มีหน้าที่เพื่อสนับสนุน และรักษาความพึงพอใจในงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยสรุปปัจจัยทั้งสองประเภทควรอยู่ในทางบวกเพื่อส่งเสริมระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลให้เพิ่มสูงขึ้น<sup>25</sup>

### ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (Mc Clelland's Achievement Motivation Theory)

แมคเคลแลนด์ (Mc Clelland) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learn Needs Theory) ที่เกี่ยวกับแรงจูงใจซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวคิดของการเรียนรู้อย่างใกล้ชิดตามทฤษฎีนี้ มีความเชื่อว่าโดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนเราจะมีเพียง 2 ชนิด คือ ความต้องการมีความสุขความสบาย และความต้องการความปลอดภัยจากการเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่นๆ นั้น ต่างก็เกิดขึ้นภายหลังโดยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตามโดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิต ขวนขวายหาสิ่งต่างๆ จึงต่างมีประสบการณ์ความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน แต่จะต่างกันก็แต่เฉพาะขนาดของความต้องการที่จะมีมากน้อยแตกต่างกันไป และเขายังมีความเชื่อว่าการจูงใจของคนมีพื้นฐานได้มาจากวัฒนธรรมของสังคมโดยเชื่อว่ามาจากความต้องการการเรียนรู้ (Learned Need) อยู่ 3 สิ่ง คือความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) และความต้องการอำนาจ (Need for power) เขาแนะนำว่าเมื่อมีความต้องการที่เข้มแข็งในบุคคลก็จะทำให้ผู้นั้นมีพลังที่จะสร้างการปฏิบัติพฤติกรรมให้มี

<sup>25</sup> Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, *The Motivation to Work*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons Inc., 1959), 44-50.

ความเข้มแข็งทางอารมณ์มีผลต่อการกระตุ้น และจูงใจจะใช้พฤติกรรมที่นำไปสู่ความพอใจ ให้ความสำคัญ ชำนาญ และความสามารถที่จะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

1. ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) เป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อนหรือให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่พึงปรารถนา พยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆหรือแก้ไขจัดการกับงานที่ซับซ้อนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จากการวิจัยของแมคเคลแลนด์ได้บ่งบอกถึงคุณลักษณะของคนที่มีความสัมฤทธิ์สูงได้ดังนี้ บุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จสูง ชอบที่จะหลีกเลี่ยงเป้าหมาย การปฏิบัติงานที่ง่ายเกินไป และยากเกินไป เขาจะชอบเป้าหมายระดับปานกลางที่เขาคิดว่าเขาสามารถทำได้สำเร็จจริงๆ จึงทำให้เขาเลือกงานที่ยากแบบปานกลาง บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จ อย่างสูงชอบสิ่ง ที่ป้อนกลับโดยตรงทันทีทันใด และน่าเชื่อถือได้เพราะการป้อนกลับแบบนี้เท่านั้นที่จะทำให้เขาสามารถวัดความสำเร็จของพวกเขาได้ และมักจะเชื่อถือได้ในเรื่องวิธีที่เขาทั้งหลายกำลังปฏิบัติงานมากกว่าบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงชอบที่จะรับผิดชอบ สำหรับการแก้ปัญหา ในการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนของสิ่งที่กระตุ้นความสำเร็จของแต่ละบุคคล ที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูงมักเน้นในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งแตกต่างจากบุคคลที่เน้นในเรื่องการหลีกเลี่ยงความล้มเหลวแต่ละบุคคลที่เน้นในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จมีแนวโน้มไปสู่การตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงมากกว่า และจะเลือกงานที่ยากพอสมควร ความต้องการเพื่อความสำเร็จ ถูกพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมากกับความต้องการที่บรรลุสู่ตำแหน่งหรือความร่ำรวย โดยเฉพาะสำหรับสิ่งนี้มักมีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มการจ้างที่มีสถานภาพตำแหน่งหรือค่าตอบแทนที่สูง บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมักขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานพวกเขาเองแทนที่จะเป็นผลจากการดำเนินงานคนอื่นโดยปกติแล้วบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะพอใจกับงานที่ทำตามลำพังไม่ใช่งานที่ต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดหรือการทำงานเป็นทีม ความพอใจของบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะได้มาจากความสำเร็จของงานเป็นส่วนใหญ่ รางวัลหรือเงินที่พวกเขาได้รับเป็นเครื่องวัดของความสำเร็จของพวกเขาเท่านั้น มันไม่ใช่แรงจูงใจอันเป็นผลมาจากความพยายามของพวกเขาเลย

2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Needs for affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะให้ตนเป็นที่รักและยอมรับของผู้อื่น ความต้องการมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆ ในสังคม มีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับกลุ่ม และมีความกลมเกลียวกันมากกว่าการแข่งขัน ก็จะได้รับการช่วยเหลือและตอบสนองของตนได้ ความต้องการความผูกพันจะเกี่ยวข้องกับความต้องการความชอบ และการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรขึ้นมาบุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์สูงจะเป็นบุคคลที่มีลักษณะดังนี้ พยายามจะสร้าง และรักษาความเป็นมิตร และความสำคัญทางจิตใจอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น อยากที่จะให้บุคคลอื่นชอบสนุกรสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม

การคุยเล่นและแสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกับกลุ่มหรือองค์กร ด้วยเหตุนี้บุคคล จะมีความต้องการมิตรสัมพันธ์มาก จึงมักจะแสดงออกโดยการหวังหรืออยากที่จะได้รับการยอมรับ จากคนอื่นให้มากที่สุด โดยพยายามทำตนให้สอดคล้องเข้ากับความต้องการ ความอยากได้ของฝ่ายอื่น และจะพยายามทำตนเป็นคนจริงใจ และพยายามเข้าใจถึงความรู้สึกของฝ่ายอื่นๆ ให้มาก ดังนั้น คนประเภทนี้จึงมุ่งพยายาม และแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้ การคาดหวังที่จะได้รู้จักและมีโอกาสสื่อความกับคนอื่นจึงเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้จะ เสาะแสวงหาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งยังต้องสนับสนุน และสร้างสิ่งแวดล้อม หรือบรรยากาศ ในการทำงานที่ดี ให้เอื้ออำนวยต่อการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power) คือ ความปรารถนาที่จะได้มา และรักษา การควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ หรือก็คือเป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นอันเป็นพฤติกรรม แสดงออกให้เห็นว่าสามารถที่จะควบคุมบุคคลอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการ โดยจะพยายาม กระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ เมื่อได้มาแล้วก็จะเกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนได้กระทำ สิ่งใดๆ ได้ หรือความทุกข์คนอื่น ในขณะที่ผู้บริหารที่มีความต้องการความสำเร็จสูง กลับพยายาม ที่จะมุ่งแสดงออกเพื่อการมีอำนาจควบคุมบุคคล ข้อมูล และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย มากกว่าคนประเภทที่นิยมชมชอบต่ออำนาจเป็นอย่างมากนี้ มักจะเป็นคนที่พยายาม มุ่งจะใช้ วิธีการสร้างอิทธิพลให้มีอำนาจเหนือหรือพยายามหวานล่อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่นๆ และบ่อยครั้งมักจะเป็นคนที่ไต่หาตำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ คนกลุ่มนี้จะรู้สึกว่า มีแรงจูงใจสูงถ้าหากได้มีการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงออกในทางต่างๆที่จะเป็นการเพิ่มบทบาท ต่ออำนาจได้อย่างเต็มที่ ลักษณะของคนที่มีความต้องการด้านอำนาจนี้มักจะเป็นคนที่นิยม และ เชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์กร เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ เชื่อในความเป็นธรรม ที่ไม่มีการลำเอียงใดๆ และพร้อมที่จะสละประโยชน์ส่วนตนให้กับองค์กร ความต้องการอำนาจ จะเกี่ยวพันกับความปรารถนาจากความพยายามที่มีอิทธิพลเหนือ และต้องการควบคุมผู้อื่น คุณลักษณะบุคคล ที่มีความต้องการอำนาจจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะดังนี้ มีความต้องการที่จะ ได้รับตำแหน่งชอบที่จะอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน ชอบการแข่งขันกับบุคคลอื่นภายใน สถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้เขาได้ครอบงำได้ ชอบสนุกสนานกับการเผชิญหน้ากับบุคคล ความ ต้องการอำนาจมี 2 แบบ คือ บุคคลและองค์กร บุคคลที่มีความต้องการอำนาจส่วนบุคคลสูงนั้นเป็น บุคคล ที่มีความต้องการที่จะครอบงำบุคคลอื่นเพื่อที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของพวกเขาที่จะ ใช้อำนาจ พวกเขามีความหวังที่จะให้ผู้ตามมีความจงรักภักดีต่อพวกเขาเป็นการส่วนตัวมากกว่าที่จะ จงรักภักดีต่อองค์กร เป็นผลทำให้บางครั้งเป้าหมายขององค์กรต้องถูกทำลายลงแต่ในทางกลับกัน

บุคคลที่มีความต้องการทางอำนาจขององค์กรสูงจะเป็นบุคคลที่มุ่งการทำงานส่วนรวมเพื่อที่จะแก้ปัญหา และส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร บุคคลลักษณะเช่นนี้ชอบที่จะทำงานให้สำเร็จตามวิถีทาง ขององค์กร พวกเขามักเต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวของเขาเองเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรโดยส่วนรวมอีกด้วย<sup>26</sup>

### ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบาร์นาร์ด (Barnard)

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ระบุว่า แรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่หน่วยงานหรือผู้บริหาร ใช้เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความพอใจในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1.) แรงจูงใจที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งสามารถมอบให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ และ 2.) แรงจูงใจทั่วไปซึ่งไม่สามารถมอบให้กับบุคคลใดโดยเฉพาะได้ โดยรวมแล้วมีทั้งหมด 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducement) หมายถึง แรงจูงใจในรูปแบบของผลตอบแทนหรือสิ่งของที่จับต้องได้ เป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจให้บุคลากรยินยอมเข้าร่วมและปฏิบัติงานภายใต้ระบบขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม เช่น เงินเดือน โบนัส เบี้ยเลี้ยง และสวัสดิการต่างๆ ย่อมส่งผลต่อแรงจูงใจ และความมุ่งมั่นในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ สิ่งจูงใจทางวัตถุสามารถสะท้อนผ่านระดับความพึงพอใจของครูต่อเงินเดือนที่ได้รับ ซึ่งแสดงถึงการรับรู้ถึงความคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน ได้รับการตอบแทนอย่างเป็นธรรม ครูบางรายอาจประเมินความเหมาะสมของเงินเดือนเทียบกับความสามารถของตนซึ่งมีผลต่อความรู้สึกยุติธรรมในองค์กร อีกทั้งการได้รับสวัสดิการ โบนัส และสิ่งตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ อย่างเท่าเทียมยังสะท้อนถึงระบบการจูงใจที่โปร่งใส และเป็นธรรม ซึ่งสามารถส่งผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้เมื่อครูได้รับรางวัลหรือสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินจากการปฏิบัติงาน เช่น การได้รับโบนัสประจำปี หรือรางวัลเชิงประสิทธิภาพ ย่อมช่วยกระตุ้นให้เกิดความตั้งใจ และความพยายามมากยิ่งขึ้น

2. แรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ (Personal non-material opportunity) หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลยินดีเข้าร่วม และปฏิบัติงานกับองค์กรด้วยการตอบสนองต่อความต้องการทางจิตใจหรือความภาคภูมิใจในฐานะสมาชิกขององค์กร เช่น การได้รับเกียรติการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และโอกาสในการแสดงศักยภาพส่วนบุคคล ซึ่งแรงจูงใจประเภทนี้ไม่ใช่สิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินแต่เป็นการส่งเสริมความรู้สึกมีคุณค่า และการเติบโตภายในตนเอง ในบริบทของสถานศึกษาแรงจูงใจรูปแบบนี้สามารถสะท้อนผ่านการที่ครูได้รับการยกย่องชมเชยให้เป็นบุคคล

<sup>26</sup> David C. McClelland, *Business Drive and National Achievement* (New York: D. Van Nostrand, 1962), 99-122.

ต้นแบบของโรงเรียน ถือเป็น การเสริมสร้างศักดิ์ศรี และความภาคภูมิใจในวิชาชีพทั้งยังเป็นแรงเสริมให้ครูมีความมุ่งมั่นในการรักษามาตรฐานการทำงานที่ต่อเนื่อง นอกจากนี้การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่สำคัญย่อมเป็นโอกาสให้ครูได้แสดงภาวะผู้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การในระดับนโยบาย ขณะเดียวกันการได้รับการสนับสนุน และมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานย่อมสะท้อนถึงโอกาสในการเติบโตทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้เมื่อครูได้รับโอกาส และได้รับมอบหมายในตำแหน่งสำคัญย่อมก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในหมู่เพื่อนร่วมงาน และเป็นแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือในทีมมากขึ้น การที่ครูสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามอำนาจหน้าที่ของตนซึ่งแสดงถึงการได้รับความไว้วางใจ และมีพื้นที่ในการตัดสินใจ และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้ครูเกิดความผูกพันกับบทบาทหน้าที่ของตน

3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ (Desirable physical conditions) หมายถึง การจัดสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น ความสะอาด ความปลอดภัย ความสะดวกสบาย และเครื่องมืออุปกรณ์ที่ครบถ้วน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ และประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ การมีวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอนที่เพียงพอ ล้วนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งเสริมให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อมภายในบริเวณโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การมีพื้นที่โล่ง พื้นที่สีเขียว หรือห้องเรียนที่จัดไว้อย่างเหมาะสมจะช่วยสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ขณะเดียวกันการได้รับเครื่องแต่งกายหรือสวัสดิการด้านเครื่องแบบจากโรงเรียนเป็นประจำทุกปียังสะท้อนถึงความเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อความพร้อมในการทำงานของครูซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของแรงจูงใจเชิงสภาพแวดล้อม

4. ผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึง สิ่งที่คุณค่าได้รับจากการทำงานในลักษณะที่ตอบสนองต่อคุณค่า ความเชื่อ ความภูมิใจหรืออุดมการณ์ส่วนบุคคล ซึ่งแม้จะไม่ใช่ผลตอบแทนในรูปแบบวัตถุแต่ กลับมีพลังในการกระตุ้นจิตสำนึกและความผูกพันต่อองค์การอย่างลึกซึ้ง เช่น ความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ใช้ศักยภาพของตนหรือความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น และสังคม การที่ครูได้ปฏิบัติงานในลักษณะที่เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มและความสามารถอย่างเต็มที่ถือเป็นการตอบสนองต่อความต้องการภายในของบุคคลในการพัฒนาตนเอง และแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจ และแรงจูงใจที่ยั่งยืน ขณะเดียวกัน ความภาคภูมิใจที่ครูได้รับจากการแสดงออกถึงความสามารถก็เป็นตัวสะท้อนว่าการทำงานมิได้เป็นเพียงภาระหน้าที่ แต่เป็นเวทีให้ครูได้เติมเต็มความหมายในชีวิตของตนเอง นอกจากนี้การที่ครูมีโอกาสทำงาน และสามารถเลี้ยงดูครอบครัวของตนเองได้ ยังเป็นการสะท้อนถึงความเชื่อมโยงระหว่างอาชีพกับความรับผิดชอบที่สำคัญในชีวิต ซึ่งเป็นแหล่งพลังใจในการปฏิบัติงาน

อย่างต่อเนื่อง และความรู้สึกว่าตนได้แสดงความสามารถด้วยความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นผลสะท้อนของแรงจูงใจที่เกิดจากอุดมคติในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ตนเชื่อมั่น

5. ความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร (Association attractiveness) หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพัน และความพึงพอใจที่บุคคลมีต่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความร่วมมือ ความเข้าใจและการยอมรับซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครู และระหว่างครูกับบุคลากรภายในโรงเรียนถือเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมแรงจูงใจอย่างมีนัยสำคัญ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เช่น การสื่อสารที่ราบรื่น การให้เกียรติ และการให้ความร่วมมือในการทำงาน ช่วยสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความสุข และลดความขัดแย้งภายในองค์กร นอกจากนี้การที่ครูได้รับการยอมรับในความสามารถในการทำงานเป็นอีกหนึ่งรูปแบบของแรงจูงใจที่สร้างความมั่นใจในตนเอง และตอกย้ำคุณค่าของบทบาทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความเคารพในความแตกต่าง และเป็นพื้นฐานของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เมื่อครูมีโอกาสร่วมกันอย่างใกล้ชิด และประสบความสำเร็จร่วมกันก็จะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร และต่อเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นแรงผลักดันภายในที่มีพลังมากกว่ารางวัลในเชิงวัตถุ

6. การปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิธีการและมุมมองของบุคคล (Adaptation of habitual methods and attitudes) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงาน การบริหารจัดการให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของแต่ละบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน แรงจูงใจในลักษณะนี้ สามารถสะท้อนผ่านการที่หน่วยงานมีแนวทางในการปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถ และทัศนคติของแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นและเข้าใจธรรมชาติของครูในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่หลากหลาย ขณะเดียวกัน การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามความถนัด หรือความสามารถเฉพาะของบุคคล ย่อมส่งผลให้ผู้รับงานรู้สึกถึงความมั่นใจ และเกิดแรงจูงใจจากการที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การที่ครูสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับความรู้และความสามารถ ยังแสดงถึงความเป็นเจ้าของในงาน และการเป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการทำงานของโรงเรียน ส่วนการที่ผู้บังคับบัญชาแบ่งสรร และกระจายงานอย่างเหมาะสมตามศักยภาพของแต่ละบุคคล สะท้อนถึงภาวะผู้นำที่เข้าใจบริบทของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นแรงส่งที่ช่วยสร้างความรู้สึกยุติธรรม และเป็นธรรมในที่ทำงาน

7. โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Opportunity of enlarged participation) หมายถึง การที่บุคคลรู้สึกว่ามีคุณค่า มีบทบาท และได้รับการยอมรับให้มีส่วนร่วมในกระบวนการ

ตัดสินใจ และการพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ ไม่จำกัดเพียงการปฏิบัติตามคำสั่งแต่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถ ความคิดริเริ่ม และได้รับความไว้วางใจจากองค์กร การเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน ถือเป็น การสร้างแรงจูงใจเชิงบวกที่สำคัญ เพราะช่วยให้บุคคลรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในความสำเร็จของหน่วยงาน ไม่ใช่เพียงแค่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพภายในองค์กร จากล่างขึ้นบน การที่บุคลากรรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนสำคัญของหน่วยงาน และรู้สึกว่าตนมีคุณค่าเท่าเทียมกับบุคคลอื่นย่อมสร้างความผูกพัน และความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในที่ทรงพลัง และยั่งยืน ขณะเดียวกันเมื่อบุคลากรได้รับแรงจูงใจ และการยอมรับจากองค์กร ย่อมส่งผลต่อกำลังใจ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและพร้อมให้ความร่วมมือกับผู้อื่นมากยิ่งขึ้น

8. สภาวะแห่งการอยู่รวม และเชื่อมโยงกัน (The condition of community) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันเป็นหนึ่งเดียวระหว่างบุคคลในองค์กร ความรู้สึกว่าคุณคือ “ชุมชน” ที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งเป็นที่ยอมรับ และสามารถไว้วางใจกันได้ ความรู้สึกนี้เป็นแรงจูงใจภายในที่ทรงพลัง เพราะช่วยเสริมความมั่นคงทางจิตใจ และความสุขในการทำงาน การสร้างสภาวะของการอยู่รวมกันอย่างกลมเกลียวระหว่างครู และบุคลากรมีบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งสามารถสะท้อนผ่านคำตอบของแบบสอบถาม เช่น ความพึงพอใจในการอยู่รวมกันอย่างเป็นมิตรเป็นเครื่องชี้วัดว่า บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น โดยไม่มีความขัดแย้งรุนแรง ขณะเดียวกันการที่สมาชิกในหน่วยงานมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน แสดงถึงระดับความไว้วางใจความเคารพ และความเข้าใจซึ่งกันและกันในที่ทำงาน นอกจากนี้ความรู้สึกสะทอนใจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีรักและสามัคคีกัน ยิ่งสะท้อนให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเอื้ออาทร ไม่แข่งขันในทางลบ แต่เน้นการร่วมมือเกื้อกูลกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ และสุดท้ายเมื่อบุคลากรมีความรู้สึกว่าคุณคือองค์กรที่มีหลักประกันในความมั่นคงของการทำงาน ย่อมช่วยเสริมให้เกิดความมั่นใจ ความไว้วางใจในระยะยาว และลดความรู้สึกไม่ปลอดภัยที่อาจเป็นอุปสรรคต่อแรงจูงใจ และประสิทธิภาพในการทำงาน<sup>27</sup>

### ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

ทฤษฎีนี้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ในลักษณะที่ยืดหยุ่นมากกว่าทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยเน้นว่าไม่จำเป็นต้องจัดลำดับความต้องการอย่างตายตัว

<sup>27</sup> Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Massachusetts: Harvard University Press, 1972), 142-149.

ว่าอะไรต้องมาก่อนหรือหลัง อีกทั้งมนุษย์ยังสามารถมีความต้องการหลายอย่างเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ทฤษฎีนี้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภทหลัก ดังนี้

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence needs: E) หมายถึง ความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการอยู่รอดของมนุษย์ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และการรักษาพยาบาล ซึ่งถือเป็นความต้องการที่จับต้องได้ และเป็นรูปธรรมมากที่สุด ความต้องการในกลุ่มนี้ครอบคลุมทั้งด้านกายภาพ และด้านความปลอดภัย รวมถึงความมั่นคงในชีวิต ตามกรอบแนวคิดของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการนี้ได้ ด้วยการมอบค่าตอบแทนที่เหมาะสม การจัดหาสวัสดิการเพียงพอ การให้โบนัส รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ และยุติธรรม เช่น การทำสัญญาจ้างงานที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานรู้สึกมั่นใจ และปลอดภัยในการทำงาน

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs: R) หมายถึง ความจำเป็นในการให้และรับความเอื้อเฟื้อจากผู้อื่นรอบข้าง ซึ่งเป็นความต้องการที่มีลักษณะนามธรรมและรวมถึงความต้องการในเรื่องของการผูกพัน และการยอมรับในสังคม ตามทฤษฎีของมาสโลว์ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รวมถึงการเชื่อมโยงกับบุคคลภายนอก โดยอาจจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศทางสังคมที่ดี

3. ความต้องการด้านการเติบโตและพัฒนาก้าวหน้า (Growth Need: G) นับเป็นความต้องการในระดับสูงสุดของมนุษย์ โดยเป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นนามธรรมมากที่สุด ประกอบไปด้วยความต้องการในการได้รับการยกย่อง รวมถึงการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ สำหรับผู้บริหาร ควรสนับสนุนให้พนักงานสร้างการพัฒนาตนเอง ตามแนวคิดทฤษฎี ERG ซึ่งระบุว่า มนุษย์สามารถขับเคลื่อนตนเองด้วยความต้องการด้านการเติบโตก้าวหน้าได้ แม้ว่าความต้องการในด้านดำรงชีวิต หรือความสัมพันธ์ จะยังไม่ได้รับการตอบสนองอย่างสมบูรณ์ หรือในบางกรณีความต้องการทั้งสามด้าน อาจเกิดขึ้นและดำเนินไปพร้อมกันได้ในเวลาเดียวกัน<sup>28</sup>

จากแนวคิดเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่นักวิชาการได้กล่าวถึง ผู้วิจัยสรุปได้ว่าแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินงาน ทั้งนี้ผู้บริหารในทุกระดับจำเป็นต้องส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรของตน นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ และปัจจัยต่างๆที่อาจส่งผลต่อแรงจูงใจ โดยขวัญ และกำลังใจยังถือเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพวกเขา

<sup>28</sup> C. P. Alderfer, *Existence Relatedness and Growth: Human Need in Organization Settings* (New York: Free Press, 1972), 33.

มีเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รายได้ที่มั่นคง และความปลอดภัยในอาชีพ ซึ่งล้วนเป็นความต้องการพื้นฐานที่มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคน



### ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี

โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี จัดการเรียนการสอนในตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่ที่ 370 ม.3 ต.หนองลู อ.สังขละบุรี จ.กาญจนบุรี 71240 โรงเรียนลาซาลสังขละบุรีได้นำปณิธานในการจัดการศึกษาของท่านนักบุญยอห์น แบพติสต์ เดอ ลาซาล ซึ่งเป็นองค์อุปถัมภ์ของโรงเรียน ที่มุ่งมั่นพัฒนาให้เด็ก และเยาวชนทุกคนมีความเสมอภาคกันทางการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สามารถพัฒนาสังคม และประเทศชาติต่อไปในอนาคตควบคู่ไปกับการพัฒนาจิตใจ ดังนั้นโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี จะมีคุณภาพจึงขึ้นอยู่กับศักยภาพของครูผู้บริหาร ซึ่งสะท้อนให้เห็นประสิทธิผลจากผลสัมฤทธิ์ในการให้การศึกษา อบรมนักเรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และเพื่ออยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

### วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งโรงเรียนลาซาลสังขละบุรี ดังนี้

1. จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับเตรียมอนุบาลถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ
2. จัดการศึกษาที่มุ่งเน้นความสำคัญของเยาวชน ให้ได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ และธรรมชาติของบุคคล เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย และมีจิตสาธารณะ ด้วยการจัดการศึกษาที่ดีที่สุดตามกำลังความสามารถ
3. ส่งเสริมทะนุบำรุงกิจกรรมทางด้านศาสนา และจัดการศึกษาตามพันธกิจการศึกษาคาทอลิก เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของนักเรียน ให้ได้รับการอภิบาลด้านจริยธรรม คุณธรรมตามหลักธรรมของศาสนา และวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงาม
4. ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน หรือให้บริการด้านสินค้า อุปกรณ์การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการสอนของโรงเรียนแก่ผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง บุคลากรของโรงเรียน และชุมชน

5. ให้บริการด้านวิชาการ บริการอื่นแก่ชุมชน และสังคม
6. ให้การสนับสนุนทุนการศึกษา แก่เด็กและเยาวชนที่ด้อยโอกาสโดยเฉพาะผู้ที่ขาดแคลน และยากจน ให้มีการศึกษาอบรมที่ดี และได้รับการฝึกฝนให้ได้พัฒนาทักษะชีวิตที่เหมาะสม

### นโยบายหรือเป้าหมายของโรงเรียน

1. พัฒนาการจัดการเรียนการสอน
  - 1.1 มุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้สอนมีส่วนร่วมในการพัฒนา
  - 1.2 ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยี ในการจัดการเรียนการสอน
  - 1.3 ปรับปรุงการวัดผลประเมินผล ให้มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับสภาพผู้เรียน
2. พัฒนาทักษะพื้นฐานของผู้เรียน โดยเฉพาะในด้านการอ่าน การเขียน
  - 2.1 ส่งเสริมให้มีกิจกรรมพัฒนาการอ่าน การเขียน
  - 2.2 ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรม เพื่อฝึกทักษะพื้นฐานในการใช้ชีวิต
3. ปลุกฝังความรับผิดชอบ ระเบียบวินัย และความมีน้ำใจ
4. ส่งเสริมให้บุคลากรให้ปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย
5. จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน<sup>29</sup>

### ข้อมูลบุคลากร

โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี มีบุคลากรประกอบด้วยผู้บริหารและครู ซึ่งแต่ละฝ่ายมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามพันธกิจของสถานศึกษา รายละเอียดข้อมูลบุคลากรโดยอ้างอิงข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ตารางที่ 1 ข้อมูลบุคลากร

ตำแหน่ง	ชาย	หญิง	รวม
ผู้บริหาร	2	1	3
ครู	7	20	27
รวม	9	21	30

ที่มา: ข้อมูลบุคลากร, แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2567 (กาญจนบุรี: โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี, 2567), 4.

<sup>29</sup> โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี, “แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาปีการศึกษา 2565-2567.” 10 พฤษภาคม 2565

### ข้อมูลนักเรียน

โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี เปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวนนักเรียนทั้งหมด 435 คน รายละเอียดข้อมูลนักเรียนโดยอ้างอิง ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2567 ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ข้อมูลนักเรียน

ระดับ	ชาย	หญิง	รวม
อนุบาล 1	22	18	40
อนุบาล 2	17	23	40
อนุบาล 3	16	23	39
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1	42	48	91
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2	28	43	71
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	21	12	33
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4	24	24	48
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	15	15	30
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	16	28	44
รวม	201	234	435

ที่มา: ข้อมูลนักเรียน, แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2567 (กาญจนบุรี: โรงเรียน ลาซาล สังขละบุรี, 2567), 5.

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

สุคนธ์ อารยพัฒน์มงคล ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน กับการ ดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในมิติด้านปัจจัยจูงใจ ที่มีอันดับสูงสุดคือความสำเร็จในการทำงาน รองลงมาคือลักษณะของงาน และอันดับต่ำสุด คือการได้รับการยอมรับนับถือ และความเจริญก้าวหน้า ส่วนมิติด้านปัจจัยค้ำจุนที่มีอันดับสูงสุด คือการปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหาร รองลงมาคือเงินเดือน และอันดับต่ำสุดคือสภาพการทำงาน

ในโรงเรียน การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของครู ภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีการดำเนินงานอันดับสูงสุดคือ การเตรียมการ รองลงมาคือการทำแผนการ และอันดับต่ำสุดคือ การประเมินผล และแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ในระดับปานกลางทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญ สถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 โดยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของครู เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความรับผิดชอบของครู ลักษณะของงาน สภาพการทำงานในโรงเรียน การได้รับการยอมรับนับถือ นโยบาย และการบริหารงานความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้อื่น เงินเดือน และการปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหาร<sup>30</sup>

อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผลประโยชน์ทางอุดมคติโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล ความดึงดูดใจทางสังคม สภาพการอยู่ร่วมกัน สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงครามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในระดับปานกลาง มีลักษณะคล้อยตามกัน<sup>31</sup>

<sup>30</sup> สุคนธ์ อารยพัฒน์มงคล, “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2,” วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า 6, 1 (มกราคม 2562): 19–24.

<sup>31</sup> อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา,” วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ 4, 3 (กันยายน–ธันวาคม 2564): 1172–11723.

กมลชนก กาวี และคณะ ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนแม่จะเรา อำเภอแม่ระมาด จังหวัดตาก โดยใช้แนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจออกเป็น 8 ด้าน จากผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.52$ , S.D.=0.67) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สภาพการอยู่ร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.84$ ) รองลงมาคือความตั้งใจทางสังคม ( $\bar{X}=4.79$ ) และผลประโยชน์ทางอุดมคติ ( $\bar{X}=4.69$ ) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และคุณค่าทางจิตใจที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่ห่างไกล อีกทั้งยังพบว่าปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานไม่มีผลต่อระดับแรงจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05<sup>32</sup>

วัชรวิศ เจริญกุล ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง โดยใช้แนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง อยู่ในระดับมากในทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ “สภาพการอยู่ร่วมกัน” ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน การร่วมกิจกรรม และบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความสามัคคี รองลงมาคือ “การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล” ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการมอบหมายงานตามความถนัด และแนวทางเฉพาะตัวของครูแต่ละคนนอกจากนี้ยังพบว่า “ผลตอบแทนทางอุดมคติ” มีผลต่อแรงจูงใจของครูในระดับมาก โดยเฉพาะในด้านความภาคภูมิใจในวิชาชีพ การได้รับการยอมรับและความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ขณะที่ “สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา” เช่น ห้องเรียนที่เพียงพอ ห้องปฏิบัติการ และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่เหมาะสม ก็ถูกประเมินว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการทำงานของครูเช่นกัน ในด้านของ “สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ” ซึ่งรวมถึงค่าตอบแทน เงินเดือน และสวัสดิการ ก็ได้รับการประเมินในระดับมาก โดยครูรู้สึกว่ามีความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และมีแรงจูงใจจากรางวัลหรือ การยกย่อง ส่วนองค์ประกอบที่ได้รับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ “สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล” ซึ่งสะท้อนถึงความจำกัดในการมีโอกาสดำเนินงานในวิชาชีพ หรือเข้ารับการอบรมเพิ่มเติม งานวิจัยฉบับนี้จึงเป็นตัวอย่างสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการแรงจูงใจครูในทุกมิติ และสอดคล้องกับแนวคิดแรงจูงใจในการทำงานตามกรอบของบาร์นาร์ดซึ่งมองว่า “ความ

<sup>32</sup> กมลชนก กาวี และคณะ, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรกลุ่มโรงเรียนแม่จะเรา อำเภอแม่ระมาด จังหวัดตาก,” วารสารการบริหารนิเทศบุคคล และนวัตกรรมท้องถิ่น 7, 7 (กรกฎาคม 2564): 61–72.

เต็มใจร่วมมือ” (Willing Cooperation) ของบุคลากรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ต้องได้รับการส่งเสริมผ่านปัจจัยทั้ง 8 ประการดังกล่าว<sup>33</sup>

ศศิขญา ทวีทรัพย์ และคณะ ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยข้าราชการครูระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.52) โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.50) ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.84) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า แม้ค่าตอบแทนจะเป็นองค์ประกอบสำคัญแต่ในบริบทของครูระดับประถมศึกษา ความสำเร็จในการทำงานมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจมากกว่า ผลการวิจัยของศศิขญา และคณะยืนยันว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูไม่ได้เกิดจากปัจจัยเดียว แต่เป็นผลรวมขององค์ประกอบหลายประการ โดยเฉพาะด้านจิตวิทยาในการรับรู้ถึงความสำเร็จในหน้าที่ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ล้วนมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ และพัฒนาแรงจูงใจอย่างมีนัยสำคัญ<sup>34</sup>

พิสุทธิ์ จำปาศักดิ์ และคณะ ได้ทำการศึกษาวจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิผลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี” ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการศึกษาท้องถิ่น ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2566) หน้า 55-65 มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาแรงจูงใจของครูผู้สอนในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา
2. ศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา และ
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

<sup>33</sup> วุฑริศ เจริญกุล, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง,” *วารสารบัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย* 20, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2565): 141-143.

<sup>34</sup> ศศิขญา ทวีทรัพย์, พิมพ์ประภา อมรกิจภิญโญ และ ธัญธรรณ์ อมรกิจภิญโญ, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1,” *Journal of Modern Learning Development* 8, 7 (กรกฎาคม 2566): 156-157.

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรีโดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ขณะที่ประสิทธิผลของสถานศึกษา ก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การเรียนการสอน และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า แรงจูงใจกับประสิทธิผลของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าครูที่มีแรงจูงใจสูงจะมีแนวโน้มส่งเสริมให้โรงเรียนมีประสิทธิผลในการดำเนินงานมากขึ้น โดยเฉพาะแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าและการได้รับการยอมรับจากองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างความผูกพันและความมุ่งมั่นในการทำงานของครู<sup>35</sup>

พิมพิมล ไบผ่อง และ ณัฐยา ตันตรานนท์ ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนเอกชน จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความต้องการแรงจูงใจและโอกาสพัฒนาในอาชีพ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสนับสนุนการศึกษาต่อเนื่องในระดับที่สูงขึ้น และปัจจัยด้านค่าตอบแทนในเรื่องการจัดค่าตอบแทน ควรให้สอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบัน เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจและกำลังใจสำหรับการทำงานของครู ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญและพัฒนานโยบายหรือแนวปฏิบัติ ดังนี้ 1) การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรวางแผน ในการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น พร้อมทั้งพัฒนาแนวปฏิบัติที่ชัดเจนโดยระบุเงื่อนไขการสนับสนุนทุนการศึกษาที่ชัดเจน และต้องทำงานครบ 3-5 ปี ก่อนที่จะลาออก เพื่อช่วยให้รักษาครูและลดอัตราการลาออก 2) การพัฒนาปัจจัยในการจ่ายค่าตอบแทน ควรกำหนดมาตรฐานค่าตอบแทนที่เหมาะสม และวิเคราะห์ความสอดคล้องกับเศรษฐกิจปัจจุบัน เพื่อพัฒนาแนวทางขึ้นเงินเดือนให้กับครู ซึ่งจะช่วยให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน รวมทั้งต้องพิจารณาเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานในกระบวนการนี้ด้วย<sup>36</sup>

<sup>35</sup> พิสุทธิ์ จำปาศักดิ์, พงษ์นรินทร์ ภูมิโคกรักษ์, และยุทธนา บุญเต็ม, “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิผลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี,”

**วารสารวิชาการศึกษาท้องถิ่น** 12, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2566): 55-65.

<sup>36</sup> พิมพิมล ไบผ่อง และ ณัฐยา ตันตรานนท์, “การศึกษาเปรียบเทียบ และเสนอแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดเชียงใหม่,” **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา** 19, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2567): 11-22.

รัตติกาล จันทราตรี และคณะ ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเอกชน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเอกชน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย อันดับแรก ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการทำงานและด้านลักษณะงานตามลำดับอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย อันดับแรก ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตและด้านความก้าวหน้า ตามลำดับ

2) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าครูเอกชนที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเอกชน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน ส่วนรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเอกชน ได้แก่ การสนับสนุนให้ครูศึกษาต่อ การส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีม การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครู การกำหนดขอบข่ายงานให้ชัดเจน ฝึกเป็นผู้นำ การมอบขวัญ และกำลังใจ<sup>37</sup>

ธนรัตน์ เจริญพานิช ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์” ตีพิมพ์ใน วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ปีที่ 18 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2564) หน้า 89-98 มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- (1) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา
  - (2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน และ (3) เสนอแนวทางในการส่งเสริมแรงจูงใจของครูในโรงเรียนเอกชน
- กลุ่มตัวอย่างคือครูในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นแรงจูงใจทางจิตใจ (non-material motivation) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากโรงเรียนเอกชนในต่างจังหวัด

<sup>37</sup> รัตติกาล จันทราตรี, จิตติยาภรณ์ เขาวรรากุล และสาลินี มีเจริญ, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเอกชน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร,” วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 11, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2567): 162.

มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ เมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าเพศและวุฒิการศึกษาไม่มีผลต่อระดับแรงจูงใจ แต่ครูที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่ามักมีแรงจูงใจในระดับสูงกว่า<sup>38</sup>

ธีรภัทร์ โพธิ์สุวรรณ และ ประดิษฐ์ ฉัตรจรัสกุล ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน กลุ่มโรงเรียนปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนกลุ่มโรงเรียนปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนกลุ่มโรงเรียนปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนกลุ่มโรงเรียนปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน<sup>39</sup>

จิตติมา เวชพงศ์ ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อครูในโรงเรียนขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากิจกรรม เปรียบเทียบผลก่อนและหลังเสริมสร้างแรงจูงใจ และนำเสนอแนวทางการนำกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูไปขยายผลสู่กลุ่มเครือข่าย เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม กลุ่มเป้าหมายจาก 2 โรงเรียน มีครูสมัครใจ 20 คน ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษา 3 คน โดยผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการพัฒนากิจกรรม มี 6 ขั้นตอน คือ วิเคราะห์ตนเองวางแผน ดำเนินกิจกรรม สะท้อนผล ต่อยอดความรู้ และถอดประสบการณ์ 2) ผลการเปรียบเทียบคะแนนก่อน และหลังการเสริมสร้างแรงจูงใจ พบว่าค่าเฉลี่ยคะแนนของผู้ร่วมวิจัยหลังการเสริมสร้างแรงจูงใจ สูงขึ้นโดยมีพัฒนาการเพิ่มขึ้นร้อยละ 37.93 โดยมีคะแนนเฉลี่ยก่อนการทำวิจัยเท่ากับ 3.84 และคะแนนเฉลี่ยหลังการทำวิจัยเท่ากับ 4.28 3) แนวทางการนำกิจกรรมไปใช้พบว่า เริ่มจากงานที่ปฏิบัติ ต้องเป็นงานที่ครูมีความสนใจมุ่งมั่นในการทำงาน มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน ให้การยอมรับนับถือระหว่างกัน และมุ่งความสำเร็จในงานมีการสนับสนุนจากผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอกโรงเรียน โดยได้ทดลองนำแนวทางในการดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานไปขยายผล พบว่า

<sup>38</sup> ธนรัตน์ เจริญพานิช, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์,” วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ 18, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2564): 89-98.

<sup>39</sup> ธีรภัทร์ โพธิ์สุวรรณ และประดิษฐ์ ฉัตรจรัสกุล, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนกลุ่มโรงเรียนปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4,” วารสารสหวิทยาการศึกษา และพัฒนาสังคม 4, 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2568): 59.

กิจกรรมสร้างแรงผลักดันให้ครูเห็นความสำคัญจากภายในตนเอง จนเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาการทำงานได้<sup>40</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

คอนเวย์ (Convey) ได้ศึกษาแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนคาทอลิกในสหรัฐอเมริกา โดยเก็บข้อมูลจากครูจำนวน 716 คนในสามสังฆมณฑล ได้แก่ Atlanta, Biloxi และ Cheyenne ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านศาสนา เช่น ความรู้สึกว่าการสอนเป็นพันธกิจศักดิ์สิทธิ์ การช่วยเหลือนักเรียนให้เติบโตด้านจิตวิญญาณ และความเชื่อมั่นในปรัชญาการศึกษาคาทอลิกเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูคาทอลิก งานวิจัยนี้ใช้กรอบแนวคิดของ Herzberg ในการจำแนกปัจจัยจูงใจ (motivators) เช่น ความสำเร็จในการสอน ความรับผิดชอบ และโอกาสในการพัฒนาด้านปัจจัยค่าจูน (hygiene factors) เช่น เงินเดือน นโยบายของโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยจูงใจภายในมีผลมากกว่าปัจจัยภายนอกต่อความพึงพอใจของครู นอกจากนี้ยังใช้ทฤษฎีด้านความผูกพันของ Kanter และทฤษฎีอัตลักษณ์ (Identity Theory) ของ Burke & Reitzes มาอธิบายว่าความผูกพันทางศีลธรรม (moral commitment) และอัตลักษณ์ในฐานะ "ผู้เป็นพยานแห่งความเชื่อ" ของครูมีบทบาทต่อแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนที่มีภารกิจด้านศาสนาเป็นหัวใจสำคัญ ทั้งนี้พบว่าครูคาทอลิกมีระดับแรงจูงใจด้านพันธกิจ (Ministry Motivation) และความมุ่งมั่นในบริบทคาทอลิก (Catholic Motivation) สูงกว่าครูที่ไม่ใช่คาทอลิก การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยทางศาสนาไม่ได้เป็นเพียงแรงบันดาลใจในการเข้าสู่อาชีพครูในโรงเรียนคาทอลิกเท่านั้นแต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความต่อเนื่อง และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย ทั้งนี้การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางวิชาการ และการยอมรับบทบาทของครูในฐานะผู้ให้การอบรมทั้งด้านวิชาการ และจิตวิญญาณ ล้วนมีความสำคัญต่อการรักษาครูที่มีคุณภาพให้อยู่ในระบบการศึกษาเอกชนที่มีภารกิจทางศาสนาเช่นนี้<sup>41</sup>

อาเตส และยิลมาซ (Ates and Yilmaz) ได้ทำการศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูประถมศึกษา โดยมุ่งเน้นไปที่โรงเรียนในเขต Kucukcekmece เมืองอิสตันบูล การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบจำลองการสำรวจเชิงพรรณนาโดยกลุ่มประชากรคือครู และผู้บริหารจากโรงเรียนประถมศึกษา

<sup>40</sup> จิตติมา เวชพงศ, “การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนขนาดเล็ก อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม” วารสารศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 23, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2566): 141-161.

<sup>41</sup> John J. Convey, “Motivation and Job Satisfaction of Catholic School Teachers,” *Journal of Catholic Education* 18, 1 (September 2014): 4–25

ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างพบว่า มีครู 343 คน จาก 14 โรงเรียนที่มีส่วนร่วมในการเก็บข้อมูล โดยใช้มาตรวัดแรงจูงใจในการทำงานที่มีค่าความเชื่อมั่น (ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค) อยู่ที่ 0.897 ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูประถมศึกษาอยู่ในระดับต่ำ และไม่มี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจตามเพศ อายุ หรือสถานภาพสมรส<sup>42</sup>

โชตี กุมารี และ จาย กุมาร (Kumari, Joti, and Jai Kumar) ได้ดำเนินการวิจัยในประเทศไนจีเรียเพื่อศึกษาผลของแรงจูงใจต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบ เชิงปริมาณ รวบรวมข้อมูลจากครูจำนวน 150 คน ผ่านแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบความตรง และความเชื่อมั่นแล้ว การวิจัยนี้ใช้กรอบแนวคิดแรงจูงใจเชิงจิตวิทยา (psychological motivation) จากงานวิจัยพบว่า แรงจูงใจทั้งสองประเภทมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู โดยแรงจูงใจภายนอก เช่น เงินเดือน โบนัส ค่าตอบแทน และรางวัลความดีความชอบมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการสอน ความกระตือรือร้น และความรับผิดชอบต่องานหน้าที่ ส่วนแรงจูงใจภายใน เช่น ความรักในวิชาชีพ ความพึงพอใจในหน้าที่ และความรู้สึถึงคุณค่าตนเองมีผลต่อความทุ่มเท ความคิดสร้างสรรค์ และความมุ่งมั่นในการพัฒนานักเรียน การศึกษาชี้แนะแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรออกแบบระบบแรงจูงใจที่ผสมผสานทั้งด้านวัตถุ และจิตใจเพื่อให้สามารถรักษา และส่งเสริมครูที่มีคุณภาพได้ในระยะยาว ทั้งนี้การยกระดับแรงจูงใจควรดำเนินการควบคู่กับการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการเติบโตทางวิชาชีพของครู<sup>43</sup>

เยนนิ และ คณะ (Yenni and others) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลของแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของครูในระดับมัธยมศึกษาในประเทศมาเลเซีย งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณโดยอาศัยแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุพบว่า แรงจูงใจทั้งภายใน (Intrinsic motivation) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู จากการ

<sup>42</sup> Ates, Hatice Kadioglu and Yilmaz, Perihan, “Investigation of the Work Motivation Levels of Primary School Teachers,” *Journal of Education and Training Studies* 6, 3 (March 2018): 184-196.

<sup>43</sup> Joti Kumari and Jai Kumar, “Influence of Motivation on Teachers’ Job Performance,” *European Journal of Education and Pedagogy* 4, no. 2 (April 2023): 34-39.

วิจัยพบว่า แรงจูงใจทั้งสองประเภทเป็นปัจจัยชี้ขาดต่อระดับความทุ่มเท และผลการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนที่มีทรัพยากรจำกัดหรืออยู่ในพื้นที่ที่มีความท้าทายสูง งานวิจัยเสนอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้กำหนดนโยบายด้านการศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจแบบองค์รวมที่ตอบสนองทั้งความต้องการทางจิตใจ และวัตถุของครูเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ<sup>44</sup>

### สรุป

จากการศึกษาเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการหลายท่าน พบว่า แรงจูงใจมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เต็มใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ โดยบาร์นาร์ด (Barnard) ได้ระบุถึงแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรมีความพอใจในการทำงานไว้ 8 ประการ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducements) เช่น เงิน และสิ่งของ ซึ่ง เป็นการตอบแทนสำหรับการทำงาน 2) แรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ (Personal non-material opportunities) ซึ่งหมายถึงการได้รับเกียรติยศ อำนาจพิเศษ และโอกาสในการได้รับตำแหน่งที่ดี 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ (Desirable physical conditions) หมายถึง สถานที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อต่อการทำงาน 4) ผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ (Ideal benefactions) เช่น โอกาสในการช่วยเหลือครอบครัวและผู้อื่น 5) ความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร (Associational attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน 6) การปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิธีการ และมุมมองของบุคคล (Adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) 7) โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน (The opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 8) สภาพแห่งการอยู่ร่วมและเชื่อมโยงกัน (The condition of communion) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่อยู่ร่วมกัน ที่มีความร่วมมือที่ดีในการทำงาน

---

<sup>44</sup> Yenni and others, “The Influence of Motivation on Teacher Job Performance,” *International Journal of Educational Management and Leadership* 12, 1 (February 2024): 34–39.

### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญสองประการ 1) เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังกัดบุนรี และ 2) เพื่อทราบแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังกัดบุนรี โดยใช้ผู้บริหารและครูโรงเรียนลาซาล สังกัดบุนรี เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) มีประชากรคือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนลาซาล สังกัดบุนรี จำนวน 30 คน เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและตรงตามวัตถุประสงค์ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย** เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ และเข้าใจปัญหาที่ต้องการศึกษา โดยการนิยามขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน ทำการศึกษาวรรณกรรมหรือข้อมูลวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนางานวิจัย จากนั้นขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ และรับความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงแก้ไขโครงร่างงานวิจัยให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ และเสนอขออนุมัติโครงการค้นคว้าอิสระจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานวิจัย** ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล นำเครื่องมือไปพัฒนาและตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากประชากร นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและอภิปรายผล

**ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย** เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการดำเนินการวิจัย นำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง และแก้ไขตามคำแนะนำ จากนั้นจึงดำเนินการจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์เสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อพิจารณาขออนุมัติสำเร็จการศึกษา

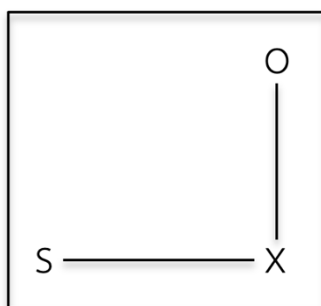
#### ระเบียบวิธีวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อเป้าหมายที่กำหนด ผู้วิจัยได้วางกรอบระเบียบวิธีวิจัยอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ แผนแบบการวิจัย

ประชากร ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่นำมาใช้ ทั้งหมดนี้จะถูกอธิบายอย่างละเอียดในลำดับถัดไป

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้แผนแบบการวิจัยที่อาศัยกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์จริงโดยไม่มีการทดลอง (The one-shot, non-experimental case study) ซึ่งสามารถแสดงออกมาในรูปแบบผังแผนภาพ (Diagram) ได้ ดังนี้



S หมายถึง ประชากรที่ศึกษา

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี จำนวน 30 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษาโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน หมายถึง ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของบาร์นาร์ด (Barnard) โดยมีรายละเอียดเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจต่างๆ ดังนี้

2.1 สิ่งจูงใจด้านวัตถุ (Material Inducements) หมายถึง สิ่งจูงใจที่สามารถจับต้องได้ เช่น เงินเดือน โบนัส หรือสิ่งของที่มีมูลค่า เพื่อเป็นรางวัลตอบแทนความพยายามในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารงาน บุคคลที่ได้รับแรงจูงใจประเภทนี้มักมีแรงผลักดันภายในที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานให้แก่องค์กร

2.2 แรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ (Personal Non-Material Opportunities) หมายถึง โอกาสที่บุคคลได้รับแตกต่างจากผู้อื่น เช่น การได้รับเกียรติ การมีบทบาทสำคัญ หรือการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ตอบสนองต่อความต้องการทางจิตใจ และการยอมรับในระดับสังคม มีพลังในการสร้างแรงขับภายในที่ยั่งยืน

2.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ (Desirable Physical Conditions) หมายถึง สภาพสถานที่ทำงานที่สะอาด ปลอดภัย อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบถ้วน ตลอดจนเครื่องแต่งกายที่เหมาะสม สิ่งเหล่านี้มีผลต่อความสุขทางกาย และการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร

2.4 ผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความภาคภูมิใจในหน้าที่ ความพึงพอใจจากการทำงานที่มีคุณค่า เช่น การได้ช่วยเหลือครอบครัว หรือการทำประโยชน์แก่สังคม แม้อาจไม่มีรูปธรรมชัดเจนแต่สามารถสร้างแรงจูงใจเชิงจิตใจได้อย่างลึกซึ้ง

2.5 ความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร (Associational Attractiveness) หมายถึง ความผูกพัน และบรรยากาศอันดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น การมีเพื่อนร่วมงานที่ให้เกียรติ และให้ความร่วมมือ ซึ่งมีผลอย่างยิ่งต่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการลดปัญหาความขัดแย้งภายใน

2.6 การปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิธีการและมุมมองของบุคคล (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึง การจัดการให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในรูปแบบที่สอดคล้องกับความถนัด ความรู้ และทัศนคติของตนเอง ซึ่งช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพ และลดแรงต้านในการทำงาน

2.7 โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น หรือร่วมดำเนินกิจกรรมภายในหน่วยงาน ซึ่งช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และส่งผลต่อทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานร่วมกัน

2.8 สภาพะแห่งการอยู่ร่วมและเชื่อมโยงกัน (The Condition of Communion) หมายถึง สภาพการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การมีความสัมพันธ์อันดีต่อการร่วมมือในหน้าที่ การงานอย่างสมัครใจ ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความมั่นคงทางจิตใจ และเชื่อมั่นในอนาคตร่วมกับองค์กร

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือแบ่งออกเป็น 2 ประเภท เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ประกอบด้วย 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบคำถาม เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน รูปแบบของคำถามในส่วนนี้เป็นลักษณะคำถามแบบมีคำตอบที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Forced choice) แบบเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษาสูงสุด 4) ตำแหน่งหน้าที่ 5) ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนลาซาล สังฆเขตบุรี ตามกรอบแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ลักษณะของคำถามในส่วนนี้ใช้รูปแบบการประเมินตามระดับคุณภาพ 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's five rating Scale)<sup>45</sup> ซึ่งช่วยให้สามารถจัดลำดับคุณภาพออกเป็น 5 ระดับได้ โดยให้คำนิยามความหมายในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนัก

เท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนัก

เท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนัก

เท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนัก

เท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนัก

เท่ากับ 1 คะแนน

<sup>45</sup> Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw-Hill Book company, 2022), 74.

2. การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อหาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี พิจารณาจากคำสัมภาษณ์เลขคณิตต่ำที่สุดของแต่ละด้านมาเป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม โดยมีผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มคือผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบุคลากร และหัวหน้าฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งสิ้นจำนวน 6 คน

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือแบ่งเป็น 2 ประเภท

#### 1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 1** ศึกษาวรรณกรรม หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามกรอบแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard)

**ขั้นที่ 2** นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ ประมวลผล เพื่อกำหนดโครงสร้างของแบบสอบถาม และปรับปรุงเครื่องมือวิจัย โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา พร้อมทั้งออกแบบคำถามตามรูปแบบมาตราส่วนประมารค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's scales)<sup>46</sup>

**ขั้นที่ 3** สร้างแบบสอบถามฉบับร่างและให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โครงสร้าง และรูปแบบของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.67-1.00

**ขั้นที่ 4** นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารและคณะครูโรงเรียน ลาซาล รวมจำนวน 30 คน

**ขั้นที่ 5** วิเคราะห์ข้อมูลจากการทดลองใช้ เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)<sup>47</sup> โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  – coefficient) เท่ากับ 0.971

<sup>46</sup> Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw-Hill Book company, 2022), 74.

<sup>47</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York: Harper and Row Publisher, 1974), 161.

2. สำหรับประเด็นในการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้นำประเด็นแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของแต่ละด้านมาใช้เป็นประเด็นในการสนทนา

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี โดยขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลในการอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้
2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือซึ่งออกโดยภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งมอบให้แก่โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้วยตนเอง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม อันเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามส่งให้ประชากรในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้วยตนเอง
4. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง
5. สำหรับการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ เพื่อคัดกรองเฉพาะแบบสอบถามที่กรอกข้อมูลครบถ้วน และสามารถนำไปวิเคราะห์ได้
2. รวบรวม และจัดระเบียบข้อมูลเชิงตัวเลขจากแบบสอบถาม พร้อมดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของคะแนนที่ได้รับ
3. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อประมวลผลข้อมูล
4. นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย
5. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ในการหาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ที่ได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>48</sup> ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ในการหาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี และ 2) แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี โดยงานวิจัยนี้จัดอยู่ในประเภทการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยประชากรประกอบด้วยผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ บาร์นาร์ด (Barnard) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพื้นฐาน เช่น ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) รวมถึงการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ครอบคลุมและลึกซึ้งในประเด็นการศึกษา

<sup>48</sup> John W. Best, **Research in Education**, 4th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1981), 182.

#### บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี” การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี 2) เพื่อทราบแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี การวิจัยครั้งนี้ประชากร คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี จำนวน 30 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร 3 คน และครูจำนวน 27 คน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ประชากรทั้ง 30 คน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับแบบสอบถามคืนทั้ง 30 คน คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นจึงได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี

##### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ การหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ดังแสดงในตารางที่ 3

##### ตารางที่ 3 ผลวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1.	เพศ		
	ชาย	9	30.00
	หญิง	21	70.00
	รวม	30	100

ตารางที่ 4 ผลวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
2.	อายุ		
	ต่ำกว่า 30 ปี	12	40.00
	31-40 ปี	8	26.70
	41-50 ปี	1	3.30
	51-60 ปี	9	30.00
	รวม	30	100
3.	ระดับการศึกษา		
	ปริญญาตรี	27	90.00
	ปริญญาโท	3	10.00
	รวม	30	100
4.	ตำแหน่งหน้าที่		
	ผู้บริหารสถานศึกษา	3	10.00
	ครู	27	90.00
	รวม	30	100
5.	ประสบการณ์ในการทำงาน		
	1-5 ปี	10	33.33
	6-10 ปี	13	43.33
	มากกว่า 10 ปี	7	23.33
	รวม	30	100

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 70.00 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 ด้านอายุ อายุต่ำกว่า 30 ปี มากที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคืออายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 และน้อยที่สุดคืออายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30 ด้านระดับการศึกษามากที่สุดคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 และระดับปริญญาโท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ด้านตำแหน่งหน้าที่ มากที่สุด คือ ครู จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็น ร้อยละ 10.00 และด้านประสบการณ์ในการทำงาน มากที่สุด

คือ ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 43.33 รองลงมาคือ ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และน้อยที่สุดคือ ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี

ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี พิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ดังแสดงในตารางที่ ดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ในภาพรวม

(N=30)

ด้านที่	แรงจูงใจของครู	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.	สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ	3.72	0.43	มาก
2.	แรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ	3.35	0.47	ปานกลาง
3.	สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ	3.60	0.48	มาก
4.	ผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ	3.78	0.37	มาก
5.	ความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร	3.68	0.39	มาก
6.	การปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิถีการและมุมมองของบุคคล	3.63	0.50	มาก
7.	โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน	3.50	0.47	มาก
8.	สภาวะแห่งการอยู่รวมและเชื่อมโยงกัน	3.59	0.48	มาก
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.61</b>	<b>0.35</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า แรงจูงใจของครูในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.61$ ,  $\sigma = 0.35$ ) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแรงจูงใจของครูในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี อยู่ในระดับมาก 7 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ ( $\mu = 3.78$ ,  $\sigma = 0.37$ ) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ( $\mu = 3.72$ ,  $\sigma = 0.43$ ) ความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร ( $\mu = 3.68$ ,  $\sigma = 0.39$ ) การปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิถีการและมุมมองของบุคคล ( $\mu = 3.63$ ,  $\sigma = 0.50$ ) สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ ( $\mu = 3.60$ ,  $\sigma = 0.48$ )

สภาวะแห่งการอยู่ร่วมและเชื่อมโยงกัน ( $\mu = 3.59$ ,  $\sigma = 0.48$ ) โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน ( $\mu = 3.50$ ,  $\sigma = 0.47$ ) และแรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ ( $\mu = 3.35$ ,  $\sigma = 0.47$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง ( $\sigma = 0.37$  ถึง  $0.50$ ) หมายความว่ามีการกระจายข้อมูลอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันค่อนข้างมาก กล่าวคือครูส่วนใหญ่มีทัศนคติเกี่ยวกับแรงจูงใจในแต่ละด้านอย่างสอดคล้องกัน ไม่พบความเห็นที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนมากนัก ซึ่งสะท้อนถึงความ เป็นเอกภาพในการรับรู้ปัจจัยด้านแรงจูงใจในบริบทของโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ

(N=30)

ข้อที่	สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.	ท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับการทุ่มเทในการปฏิบัติงานของท่าน	3.81	0.40	มาก
2.	ท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน	3.77	0.43	มาก
3.	ท่านได้รับสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง โบนัสหรือสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรืออื่นๆอย่างเท่าเทียม ยุติธรรม	3.57	0.67	มาก
4.	สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานทำให้ท่านมีกำลังใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	3.58	0.60	มาก
5.	โรงเรียนมีระบบค่าตอบแทนที่โปร่งใส เท่าเทียม สอดคล้องกับผลงานของแต่ละบุคคล	3.48	0.61	ปานกลาง
<b>เฉลี่ย</b>		<b>3.72</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.72$ ,  $\sigma = 0.43$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับการทุ่มเทในการปฏิบัติงานของท่าน ( $\mu = 3.81$ ,  $\sigma = 0.40$ ) ท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน ( $\mu = 3.77$ ,  $\sigma = 0.43$ ) สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัล

ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานทำให้ท่านมีกำลังใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.58, \sigma = 0.60$ ) ท่านได้รับสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง โบนัสหรือสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรืออื่นๆอย่างเท่าเทียม ยุติธรรม ( $\mu = 3.57, \sigma = 0.67$ ) โรงเรียนมีระบบค่าตอบแทนที่โปร่งใส เท่าเทียม สอดคล้องกับผลงานของแต่ละบุคคล ( $\mu = 3.48, \sigma = 0.61$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง ( $\sigma = 0.40$  ถึง  $0.67$ ) หมายความว่า มีการกระจายข้อมูลในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะในข้อที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในเงินเดือนและความเหมาะสมของรายได้ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านแรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ

(N=30)

ข้อที่	แรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.	ท่านได้รับการยอมรับ ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย จากเพื่อนร่วมงานหรือโรงเรียน	3.18	0.65	ปานกลาง
2.	ท่านได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่สำคัญต่างๆ ในโรงเรียน	3.00	0.73	ปานกลาง
3.	ท่านได้รับการสนับสนุน และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	3.30	0.72	ปานกลาง
4.	โอกาสและตำแหน่งที่ท่านได้รับทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	3.39	0.67	ปานกลาง
5.	ท่านได้ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างเต็มความสามารถ	3.80	0.41	มาก
6.	ท่านได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพส่วนบุคคลอย่างเต็มศักยภาพ	3.65	0.57	มาก
<b>เฉลี่ย</b>		<b>3.35</b>	<b>0.47</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 6 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านแรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.35, \sigma = 0.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านแรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อโดยเรียงลำดับ

ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านได้ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างเต็มความสามารถ ( $\mu = 3.80, \sigma = 0.41$ ) ท่านได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพส่วนบุคคลอย่างเต็มศักยภาพ ( $\mu = 3.65, \sigma = 0.57$ ) โอกาสและตำแหน่งที่ท่านได้รับทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.39, \sigma = 0.67$ ) ท่านได้รับการสนับสนุน และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ( $\mu = 3.30, \sigma = 0.72$ ) ที่ท่านได้รับการยอมรับ ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย จากเพื่อนร่วมงานหรือโรงเรียน ( $\mu = 3.18, \sigma = 0.65$ ) และ ท่านได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่สำคัญต่างๆ ในโรงเรียน ( $\mu = 3.00, \sigma = 0.73$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง ( $\sigma = 0.41$  ถึง  $0.73$ ) หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกัน และมีความสอดคล้องของความคิดเห็นในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างโดยเฉพาะในข้อที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และการนำวิธีการหลากหลายมาใช้ในงาน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ

(N=30)

ข้อที่	สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.	ห้องทำงานของท่านมีความเหมาะสมมีบรรยากาศ ภายเท แสงสว่างเพียงพอ	3.52	0.73	มาก
2.	ท่านมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน	3.31	0.71	ปานกลาง
3.	ลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อมภายในบริเวณโรงเรียนเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้	3.67	0.60	มาก
4.	สถานที่ทำงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และมีความสะดวกสบายต่อการปฏิบัติงาน	3.60	0.59	มาก
5.	ท่านได้รับการสนับสนุนชุดเครื่องแบบจากโรงเรียน	3.45	0.69	ปานกลาง
6.	ท่านได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน	3.69	0.48	มาก
<b>เฉลี่ย</b>		<b>3.60</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.60$ ,  $\sigma = 0.48$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.69$ ,  $\sigma = 0.48$ ) ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมภายในบริเวณโรงเรียนเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ ( $\mu = 3.67$ ,  $\sigma = 0.60$ ) สถานที่ทำงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และมีความสะดวกสบายต่อการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.60$ ,  $\sigma = 0.59$ ) ห้องทำงานของท่านมีความเหมาะสมมีบรรยากาศ ถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ( $\mu = 3.52$ ,  $\sigma = 0.73$ ) ท่านได้รับการสนับสนุนชุดเครื่องแบบจากโรงเรียน ( $\mu = 3.45$ ,  $\sigma = 0.69$ ) และ ท่านมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน ( $\mu = 3.31$ ,  $\sigma = 0.71$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง ( $\sigma = 0.48$  ถึง  $0.73$ ) หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะในเรื่องสิ่งแวดล้อม และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ

(N=30)

ข้อที่	ผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เต็มความสามารถ	3.52	0.68	มาก
2.	โรงเรียนส่งเสริมให้ท่านแสดงความสามารถได้อย่างเต็ม ศักยภาพ	3.65	0.49	มาก
3.	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานตามอุดมการณ์	3.63	0.60	มาก
4.	ท่านมีความพึงพอใจที่สามารถดูแลครอบครัวได้จากการ ประกอบอาชีพครู	3.87	0.34	มาก
5.	ท่านสามารถใช้ความรู้ความสามารถของท่านในการช่วยเหลือ สร้างประโยชน์ให้ผู้อื่น	3.85	0.37	มาก
เฉลี่ย		3.78	0.37	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.78, \sigma = 0.37$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านมีความพึงพอใจที่สามารถดูแลครอบครัวได้จากการประกอบอาชีพครู ( $\mu = 3.87, \sigma = 0.34$ ) ท่านสามารถใช้ความรู้ความสามารถของท่านในการช่วยเหลือ สร้างประโยชน์ ให้ผู้อื่น ( $\mu = 3.85, \sigma = 0.37$ ) โรงเรียนส่งเสริมให้ท่านแสดงความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ ( $\mu = 3.65, \sigma = 0.49$ ) ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานตามอุดมการณ์ ( $\mu = 3.63, \sigma = 0.60$ ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เต็มความสามารถ ( $\mu = 3.52, \sigma = 0.68$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง ( $\sigma = 0.34$  ถึง  $0.68$ ) หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะในด้านแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในงานที่ทำ

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร

(N=30)

ข้อที่	ความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3.69	0.48	มาก
2.	ท่านและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในความสามารถ ในการทำงานของแต่ละคนและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	3.57	0.62	มาก
3.	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการสื่อสารที่ราบรื่น ร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกัน	3.84	0.38	มาก
4.	ท่านและเพื่อนร่วมงานช่วยกันสร้างความสุขและลดความขัดแย้งต่างๆ	3.37	0.49	ปานกลาง
5.	ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในบทบาทของท่าน	3.54	0.50	มาก
<b>เฉลี่ย</b>		<b>3.68</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.68, \sigma = 0.39$ ) และเมื่อ

พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการสื่อสารที่ราบรื่น ร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกัน ( $\mu = 3.84, \sigma = 0.38$ ) ท่านและเพื่อนร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ( $\mu = 3.69, \sigma = 0.48$ ) ท่านและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในความสามารถ ในการทำงานของแต่ละคนและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ( $\mu = 3.57, \sigma = 0.62$ ) ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในบทบาทของท่าน ( $\mu = 3.54, \sigma = 0.50$ ) และ ท่านและเพื่อนร่วมงานช่วยกันสร้างความสุขและลดความขัดแย้งต่างๆ ( $\mu = 3.37, \sigma = 0.49$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง ( $\sigma = 0.38$  ถึง  $0.62$ ) หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ในด้านความสัมพันธ์ทางสังคมภายในองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของความผูกพัน ความร่วมมือและการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 11 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านการปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิธีการและมุมมองของบุคคล

(N=30)

ข้อที่	การปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิธีการและมุมมองของบุคคล	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.	โรงเรียนบริหารจัดการงานตามความเหมาะสมกับศักยภาพ ความถนัดและทัศนคติของแต่ละบุคคล	3.54	0.68	มาก
2.	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของท่าน	3.54	0.65	มาก
3.	ท่านสามารถปรับปรุงการกระบวนการทำงานให้เหมาะสมตรง กับความรู้ความสามารถของท่าน	3.72	0.45	มาก
4.	ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบงานของโรงเรียน	3.60	0.69	มาก
<b>เฉลี่ย</b>		<b>3.63</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านการปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิธีการ และมุมมองของบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.63, \sigma = 0.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

ลาซาล สังขละบุรี ด้านการปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิธีการ และมุมมองของบุคคล อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านสามารถปรับปรุง การกระบวนการทำงานให้เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน ( $\mu = 3.72, \sigma = 0.45$ ) ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบงานของโรงเรียน ( $\mu = 3.60, \sigma = 0.69$ ) โรงเรียนบริหารจัดการ งานตามความเหมาะสมกับศักยภาพ ความถนัดและทัศนคติของแต่ละบุคคล ( $\mu = 3.54, \sigma = 0.68$ ) และ ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของท่าน ( $\mu = 3.54, \sigma = 0.65$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง ( $\sigma = 0.45$  ถึง  $0.69$ ) หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับปานกลางซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น ที่สอดคล้องกัน ในเรื่องของการปรับเงื่อนไข และรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของแต่ละบุคคลภายในองค์กร

**ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านโอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน**

(N=30)

ข้อที่	โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	3.69	0.59	มาก
2.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ท่านได้มีส่วนร่วมในกระบวนการ ตัดสินใจ และการพัฒนางาน	3.73	0.45	มาก
3.	ท่านมีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน	3.17	0.71	ปานกลาง
4.	ท่านมีความรู้สึกเท่าเทียมกับบุคคลอื่นๆในหน่วยงาน	3.29	0.68	ปานกลาง
5.	ท่านได้รับความไว้วางใจ ให้ใช้ความคิดริเริ่มและเสนอแนว ทิศทางการปรับปรุงงาน	3.63	0.59	มาก
<b>เฉลี่ย</b>		<b>3.50</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านโอกาสในการ มีส่วนร่วมในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.50, \sigma = 0.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านโอกาสในการมีส่วนร่วม ในการทำงานอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลข คณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ท่านได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการ

พัฒนางาน ( $\mu = 3.73, \sigma = 0.45$ ) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ( $\mu = 3.69, \sigma = 0.59$ ) ท่านได้รับความไว้วางใจ ให้ใช้ความคิดริเริ่มและเสนอแนวทางการปรับปรุงงาน ( $\mu = 3.63, \sigma = 0.59$ ) ท่านมีความรู้สึกเท่าเทียมกับบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ( $\mu = 3.29, \sigma = 0.68$ ) และท่านมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน ( $\mu = 3.17, \sigma = 0.71$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง ( $\sigma = 0.45$  ถึง  $0.71$ ) หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลปานกลางซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านสภาวะแห่งการอยู่ร่วมและเชื่อมโยงกัน

(N=30)

ข้อที่	สภาวะแห่งการอยู่ร่วม และเชื่อมโยงกัน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.	ท่านมีความพึงพอใจในการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นมิตร ไว้วางใจ ยอมรับกันและกัน	3.64	0.50	มาก
2.	ท่านรู้สึกว่าทุกคนในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน	3.52	0.61	มาก
3.	ท่านมีความสะดวกใจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับเพื่อนร่วมงาน ลดความขัดแย้ง	3.41	0.50	ปานกลาง
4.	ท่านมีความสะดวกใจในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	3.52	0.61	มาก
5.	ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งความร่วมมือ ที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและความสุข	3.54	0.50	มาก
เฉลี่ย		3.59	0.48	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านสภาวะแห่งการอยู่ร่วม และเชื่อมโยงกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.59, \sigma = 0.48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านสภาวะแห่งการอยู่ร่วม และเชื่อมโยงกันอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านมีความพึงพอใจในการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นมิตร ไว้วางใจ ยอมรับกันและกัน ( $\mu = 3.64, \sigma = 0.50$ ) ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งความร่วมมือ ที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและความสุข ( $\mu = 3.54, \sigma = 0.50$ ) ท่านมีความสะดวกใจในการ

ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ( $\mu = 3.52$ ,  $\sigma = 0.61$ ) ท่านรู้สึกว่าคุณทุกคนในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ( $\mu = 3.52$ ,  $\sigma = 0.61$ ) และ ท่านมีความสะดวกใจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับเพื่อนร่วมงาน ลดความขัดแย้ง ( $\mu = 3.41$ ,  $\sigma = 0.52$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง ( $\sigma = 0.50$  ถึง  $0.61$ ) หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันในเรื่องของสภาวะแห่งการอยู่ร่วม และเชื่อมโยงกันภายในองค์กร

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาลสังขละบุรี

จากการวิเคราะห์แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาลสังขละบุรี โดยอ้างอิงจากผลการตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาลสังขละบุรี รายด้านทั้ง 8 ด้าน คือ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ 2) แรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ 4) ผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ 5) ความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร 6) การปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิธีการและมุมมองของบุคคล 7) โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน และ 8) สภาวะแห่งการอยู่ร่วมและเชื่อมโยงกัน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คำมีชมิมีเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพร้อมเปรียบเทียบคำมีชมิมีเลขคณิตกับเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นได้เลือกประเด็นข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในแต่ละด้านมาใช้เป็นหัวข้อในการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาลสังขละบุรี โดยการใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ซึ่งได้เรียนเชิญ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบุคคล และ หัวหน้าฝ่ายอาคาร/สถานที่ โดยผลการวิเคราะห์แต่ละด้านสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ : โรงเรียนมีระบบค่าตอบแทนที่โปร่งใส เท่าเทียม สอดคล้องกับผลงานของแต่ละบุคคล

1.1 โรงเรียนควรส่งเสริมการสื่อสารเชิงบวกจากฝ่ายบริหารเพื่อย้ำถึงคุณค่าของงานที่ครูทำและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น โดยเฉพาะในช่วงที่ยังมีข้อจำกัดด้านงบประมาณพร้อมจัดให้มีรูปแบบการให้รางวัลจูงใจเพิ่มเติม เช่น เงินรางวัลตามผลงานหรือการมอบเกียรติบัตรเพื่อเสริมแรงจูงใจทางอ้อม

2. ด้านแรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ : ท่านได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่สำคัญต่างๆ ในโรงเรียน

2.1 โรงเรียนควรส่งเสริมระบบหมุนเวียนตำแหน่ง ที่เปิดโอกาสให้ครูทุกระดับได้เข้ามา มีบทบาทโดยไม่ผูกขาดไว้กับบุคคลเดิมเท่านั้น เพื่อลดความรู้สึกถูกกั้นออกจากการบริหาร และส่งเสริมแรงจูงใจเชิงความก้าวหน้า

2.2 โรงเรียนควรมีการสร้างระบบการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน เช่น จัดตั้งคณะกรรมการย่อย ที่เปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็น ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ การสร้างเวทีประชุมที่ให้ครู มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงาน

2.3 โรงเรียนควรสนับสนุนการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะโดยจัดอบรม/สัมมนาเพื่อเสริม ทักษะการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดทำโครงการ หรือการประเมินผล และส่งเสริมการทำงาน แบบพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยผู้บริหารคอยให้คำแนะนำแก่ครูที่ได้รับบทบาทใหม่

3. ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ : ท่านมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน

3.1 โรงเรียนควรดำเนินการในแนวทางที่เน้นการใช้ทรัพยากรร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับความสำคัญของวัสดุอุปกรณ์ตามความจำเป็น พร้อมทั้งให้ครูมีส่วนร่วมในการเสนอ ความต้องการ เนื่องจากโรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล วัสดุอุปกรณ์บางอย่างอาจจัดหาได้ยาก งบประมาณในการปรับปรุงห้องทำงานหรือซื้อสื่อการสอนมีจำกัด

3.2 โรงเรียนควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และทรัพยากรท้องถิ่น โดยส่งเสริมการใช้สื่อดิจิทัล ฟรีหรือแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ มาช่วยในการสอน และประยุกต์ใช้วัสดุอุปกรณ์ท้องถิ่น หรือของเหลือใช้ เพื่อสร้างสื่อการเรียนรู้ที่ประหยัดและเหมาะสม

4. ด้านผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ : ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เพิ่มความสามารถ

4.1 เนื่องจากโครงสร้างการบริหารในโรงเรียนนี้อาจยังยึดตามระเบียบอย่างเป็นทางการ ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณค่าอิสระในการแสดงความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะครูรุ่นใหม่ที่มีแนวทางสมัยใหม่ โรงเรียนควรเปิดพื้นที่ให้ครูออกแบบกิจกรรมเรียนรู้ใหม่ๆ และให้พื้นที่ในการริเริ่มงานใหม่ให้มากขึ้น โดยอาจตั้ง “พื้นที่นวัตกรรมครู” หรือเวทีนำเสนอผลงานภายในโรงเรียนเป็นระยะ เพื่อจะช่วยเหลือกระตุ้น ให้ครูรู้สึกถึงการมีส่วนร่วม และสามารถสร้างสรรค์ศักยภาพได้อย่างเต็มที่

4.2 โรงเรียนควรสนับสนุนเชิงนโยบาย และงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณย่อย สำหรับโครงการสร้างสรรค์ของครู เช่น การทำสื่อการสอน การวิจัยในชั้นเรียน

5. ด้านความน่าสนใจเชิงสังคมต่อองค์กร : ท่านและเพื่อนร่วมงานช่วยกันสร้างความสุข และลดความขัดแย้งต่างๆ

5.1 โรงเรียนควรมีการสื่อสารเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และแนวทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เช่น ผ่านการประชุมย่อย การทำแผนร่วมกับครูหรือกิจกรรมภายในเพื่อเน้นความเป็นหนึ่งเดียว และสร้างจิตสำนึกของการมีส่วนร่วมในองค์กร

5.2 โรงเรียนควรมีการยกย่อง และชื่นชม หรือจัดให้มีระบบการประกาศเกียรติคุณ หรือคำชมเชยครูอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในที่ประชุม และผ่านสื่อของโรงเรียน ส่งเสริมกิจกรรมยกย่องครูดีเด่น เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ครูคนอื่น

5.3 โรงเรียนควรเสริมสร้างบรรยากาศองค์กรที่อบอุ่น โดยผู้บริหารควรสื่อสารกับครูอย่างใกล้ชิด รับฟังความคิดเห็น และความต้องการของครู หรือจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ เช่น วันครู กิจกรรมสานสัมพันธ์ หรือค่ายพัฒนาบุคลากร

6. ด้านการปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิธีการและมุมมองของบุคคล : ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของท่าน

6.1 เนื่องจากครูในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี มีความหลากหลายทั้งด้านประสบการณ์ เชื้อชาติ ภาษา และความสามารถเฉพาะด้าน ดังนั้นการมอบหมายงานควรคำนึงถึงบริบทส่วนบุคคล ผู้บริหารบางท่านสะท้อนว่าเนื่องจากโรงเรียนมีจำนวนครูจำกัด จึงมีความจำเป็นต้องมอบหมายภารกิจให้ครูหลายบทบาท แม้บางครั้งอาจไม่สอดคล้องกับความสามารถโดยตรง อย่างไรก็ตามหากมีการพูดคุย และเปิดโอกาสให้ครูเสนอสิ่งที่ตนถนัด จะช่วยให้เกิดความยืดหยุ่น และมีแรงจูงใจมากขึ้น

6.2 สภาพการทำงานควรสะท้อนศักยภาพเฉพาะบุคคล โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีครูจากหลายวัฒนธรรม และพื้นเพ การเข้าใจ และยืดหยุ่นต่อวิธีการทำงานของแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็น และควรสนับสนุนให้ครูได้เลือกใช้แนวทางที่ถนัดเพื่อให้เกิดความมั่นใจ อีกทั้งสนับสนุนให้เปิดเวทีพูดคุยภายในกลุ่มครู เพื่อสะท้อนปัญหา และแนวทางในการปรับสภาพการทำงานร่วมกัน

7. ด้านโอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน : ท่านมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน

7.1 ความรู้สึกว่ามีคุณค่าในโรงเรียน นั้นเป็นแรงจูงใจหลัก โรงเรียนจึงต้องส่งเสริมแนวทางนี้ควรเริ่มจากการให้เสียงกับครูในที่ประชุมเพิ่มมากขึ้น เช่น การถามความคิดเห็น และการให้โอกาสนำเสนอแผนงาน รวมถึง “การกล่าวชื่นชม” อย่างชัดเจน เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจ และมีตัวตน และเป็นการเสริมแรงจูงใจในเชิงจิตวิทยา

7.2 โรงเรียนควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เห็นคุณค่าของทุกคน โดยส่งเสริมบรรยากาศที่เน้นความสำคัญของแต่ละบทบาทในโรงเรียน ไม่ว่าจะบทบาทจะเล็กหรือใหญ่ และเชื่อมโยงการทำงานของครูกับพันธกิจของโรงเรียน เพื่อให้ครูเห็นความหมาย และคุณค่าที่ตนมีส่วนร่วมสร้าง

8. ด้านสภาวะแห่งการอยู่ร่วมและเชื่อมโยงกัน : ท่านมีความสะดวกใจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับเพื่อนร่วมงาน ลดความขัดแย้ง

8.1 โรงเรียนควรจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรม เช่น เวทีแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม งานวันชาติพันธุ์ หรือกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างครู และเพื่อส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี โดยบรรยากาศที่เกื้อกูลจะทำให้ให้ครูมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ดังนี้ 1) เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี และ 2) เพื่อทราบแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี การวิจัยครั้งนี้ประชากรคือผู้บริหารและครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี จำนวน 30 คน จำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ฝ่ายบริหารจำนวน 3 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูจำนวน 27 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) และ 2) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาลสังขละบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ด้าน คือ ผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ, สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ, ความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร, การปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิธีการและมุมมองของบุคคล, สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ, สภาวะแห่งการอยู่ร่วมและเชื่อมโยงกัน, โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ แรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ

2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ประกอบด้วย

ด้านที่ 1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ โรงเรียนควรดำเนินการโดยใช้วิธีการที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่ชายแดน ที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ เช่น การมอบเบี้ยขยันรางวัลเชิงสัญลักษณ์ หรือจัดสวัสดิการบางประการที่ไม่ต้องใช้จ่ายสูง เพื่อเสริมแรงจูงใจเชิงจิตวิทยาในระยะสั้นและระยะยาว

ด้านที่ 2 แรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ โรงเรียนควรพิจารณามอบหมาย

บทบาทหรือหน้าที่สำคัญให้แก่ครู ตามความสามารถ และศักยภาพเฉพาะบุคคล เพื่อส่งเสริมความรู้สึกรู้สึกไว้วางใจ และเปิดโอกาสให้ครูได้เติบโตในวิชาชีพ

ด้านที่ 3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ โรงเรียนควรจัดให้มีการสำรวจความต้องการของครูในแต่ละระดับชั้นหรือกลุ่มสาระ รวมถึงจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านที่ 4 ผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และแสดงผลงาน เช่น การจัดประกวดนวัตกรรมการเรียนการสอนหรือเวทีภายในโรงเรียน เพื่อแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

ด้านที่ 5 ความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร ฝ่ายบริหารควรสื่อสารเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอผ่านการกล่าวชื่นชม ให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ และยกย่องเชิดชูในโอกาสต่างๆ เพื่อส่งเสริมความภาคภูมิใจในการเป็นครูของโรงเรียน

ด้านที่ 6 การปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิถีการ และมุมมองของบุคคล โรงเรียนควรพิจารณาความถนัด ความสามารถ และทัศนคติของแต่ละบุคคลในการมอบหมายงาน ผ่านการประเมินหรือหารือรายบุคคลเพื่อให้เกิดความเหมาะสม ลดความเครียด

ด้านที่ 7 โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน โรงเรียนควรเปิดเวทีให้ครูมีส่วนร่วมในการ  
การ  
ตัดสินใจ วางแผน หรือพัฒนาองค์ประกอบของการทำงานอย่างจริงจัง โดยรับฟังความคิดเห็นของครูและนำไปใช้จริงอย่างเป็นรูปธรรม

ด้านที่ 8 สภาวะแห่งการอยู่ร่วมและเชื่อมโยงกัน โรงเรียนควรส่งเสริมกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู เช่น กิจกรรม จิตอาสา ทัศนศึกษาคณะครู วันครูหรือกิจกรรมภายในกลุ่มสาระเพื่อสร้างบรรยากาศของความรัก ความเข้าใจ และความสามัคคีภายในองค์กร

### การอภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าครูส่วนใหญ่มีความพึงพอใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานในระดับสูงทั้งในด้านหน้าที่ ความสัมพันธ์ในที่ทำงานและคุณค่าทางจิตใจที่ได้รับจากการสอนซึ่งสะท้อนถึงบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมให้ครูรู้สึกมั่นคงและมีความสุขในการทำงานในโรงเรียนเอกชนคาทอลิกที่มีพันธกิจเพื่อการศึกษาและการพัฒนามนุษย์อย่างรอบด้าน ผู้วิจัยเห็นว่า ผลดังกล่าวเกิดจากหลายปัจจัยที่สอดคล้องกัน ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ในระดับบุคคล ครูโรงเรียนลาซาล

สังขละบุรี มีแรงขับเคลื่อนจาก “จิตสำนึกในพันธกิจ” (sense of mission) และ “ความภาคภูมิใจในอาชีพครู” ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ที่สำคัญ ครูจำนวนมากมองว่าการสอนคือการรับใช้สังคมและเป็นการทำงานที่มีคุณค่าในตัวเอง แม้จะอยู่ในพื้นที่ห่างไกลแต่กลับมีความมุ่งมั่น เพราะตระหนักว่าตนมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชน โดยสอดคล้องกับงานของคอนเวย์ (Convey) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนคาทอลิกในสหรัฐอเมริกา พบว่าความเชื่อ ทางศาสนาและความรู้สึกว่าการสอนเป็นพันธกิจศักดิ์สิทธิ์ เป็นแรงผลักดันที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานสูงในระดับองค์กร โรงเรียนลาซาล สังขละบุรีมีลักษณะเด่นคือ “ความเป็นชุมชนแห่งการดูแลกัน” (community of care) ที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนทั้งด้านวิชาชีพและด้านจิตใจอย่างต่อเนื่อง บรรยากาศการทำงานแบบพี่น้อง (fraternal atmosphere) ช่วยสร้างความผูกพัน ความร่วมมือและลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับครู ส่งผลให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างสมัครใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลชนก กาวี และคณะ ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนแม่จระเร้า อำเภอแม่ระมาด จังหวัดตาก พบว่าแรงจูงใจของครูในพื้นที่ห่างไกลมีระดับสูง เพราะได้รับแรงสนับสนุนจากบรรยากาศความร่วมมือในโรงเรียนและความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร อีกทั้ง โรงเรียนยังมีระบบการบริหารที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและริเริ่มแนวทางการเรียนการสอนอย่างอิสระ ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและเห็นความหมายของงานตนเอง ซึ่งตรงกับผลการศึกษาของอรวรรณ ภัทรดำเนินสุข ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทในการเสริมแรงจูงใจของครูอย่างมาก โดยเฉพาะการสร้างแรงบันดาลใจและการยอมรับในความสามารถของบุคลากร ผู้วิจัยเห็นว่าการที่แรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าครูมีทั้งแรงจูงใจจากภายใน (เช่น ความภูมิใจในอาชีพ ความรักในงาน ความผูกพันกับนักเรียน) และแรงจูงใจจากภายนอก (เช่น การดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และสวัสดิการที่เพียงพอ) ซึ่งทั้งสองส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ เยนนี่ และคณะ (Yenni and others) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู พบว่าแรงจูงใจภายในและภายนอกต่างมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของครูในระดับสูง และจะยิ่งเพิ่มขึ้นเมื่อครูรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ และเห็นคุณค่าของงานที่ทำ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ด้านผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติมีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงที่สุดเมื่อเทียบกับแรงจูงใจด้านอื่นๆ แสดงให้เห็นว่าครูในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ และรับรู้ได้ว่าการปฏิบัติงานของตนเองมีคุณค่า ทั้งต่อครอบครัว ผู้เรียน และชุมชน แม้จะเป็นโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกล แต่ครูรู้สึกว่าการสอนของตนเป็นงานที่มีความหมายทางจิตใจและจริยธรรม

ซึ่งเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้เกิดความทุ่มเทและความผูกพันกับองค์กร ผู้วิจัยเห็นว่า ผลดังกล่าวสะท้อนถึงลักษณะเฉพาะของโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ซึ่งเป็นโรงเรียนในเครือคาทอลิกที่มุ่งเน้นพันธกิจด้าน “การรับใช้ด้วยความรัก” และ “การให้โอกาสทางการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาส” ครูจำนวนมากจึงมองว่าหน้าที่ของตนไม่ใช่เพียงการสอน แต่เป็นการรับใช้สังคม และเป็นการปฏิบัติภารกิจแห่งความรักต่อเพื่อนมนุษย์ การได้เห็นความเปลี่ยนแปลงของนักเรียนในด้านพฤติกรรมและคุณธรรม จึงกลายเป็น “ผลตอบแทนทางใจ” ที่ทรงคุณค่ากว่ารางวัลในรูปวัตถุ ครูรู้สึกภูมิใจที่ได้ใช้ศักยภาพของตนช่วยเหลือผู้อื่น และได้รับการยอมรับในฐานะผู้ทำงานเพื่อส่วนรวม ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรวิศ เจริญกุล ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง พบว่า “ผลตอบแทนทางอุดมคติ” เป็นแรงจูงใจที่มีผลในระดับมาก โดยเฉพาะความภาคภูมิใจในวิชาชีพ การได้รับการยอมรับ และความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง เช่นเดียวกับงานวิจัยของ กมลชนก กาวี และคณะ ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนแม่จะเรอ อำเภอมะรุมะต จังหวัดตาก พบว่า ครูในพื้นที่ห่างไกลมีแรงจูงใจสูงจากปัจจัยด้านความสัมพันธ์และคุณค่าทางจิตใจ ซึ่งส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อส่วนรวม ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา พบว่าผลประโยชน์ทางอุดมคติและโอกาสในการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยแรงจูงใจสูงสุดของครูในสถานศึกษาสังกัดสมุทรสงคราม และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ คอนเวย์ (Convey) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก ในสหรัฐอเมริกา พบว่าครูเกิดแรงจูงใจจาก “ความรู้สึกว่าการสอนคือพันธกิจศักดิ์สิทธิ์” และ “ความเชื่อในคุณค่าทางศาสนา” ที่เป็นรากฐานของการทำงาน จึงอธิบายได้ว่าแรงจูงใจของครูเกิดจากความเชื่อมั่นในพันธกิจทางศาสนาและจิตวิญญาณแห่งการให้ ซึ่งเป็นแรงผลักดันเชิงอุดมคติที่ยั่งยืน

ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ มีค่ามีขมิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าครูส่วนใหญ่รู้สึกพึงพอใจต่อการดูแลเอาใจใส่ของโรงเรียนในด้านความมั่นคงและการสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม โรงเรียนมีระบบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน มีการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับการทำงาน เช่น วัสดุอุปกรณ์การสอน ห้องเรียนที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรม และบรรยากาศที่ส่งเสริมความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ สิ่งเหล่านี้ทำให้ครูรู้สึกถึงความใส่ใจขององค์กรและเกิดความมั่นใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยเห็นว่า แรงจูงใจในมิตินี้ไม่ได้มาจากผลตอบแทนเชิงการเงินโดยตรงเท่านั้น หากแต่เกิดจาก “ความมั่นคง” และ “ความเป็นธรรม” ที่ครูได้รับจากระบบการบริหาร เช่น การได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาค การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอต่อการทำงานและการได้รับโอกาสในการพัฒนาอาชีพ ซึ่งช่วยลดความรู้สึกกังวลในชีวิตการทำงาน ทำให้ครูมีสมาธิในการสอนและพร้อมทุ่มเทเต็มที่กับพันธกิจของโรงเรียน ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิญา ทวีทรัพย์

และคณะ ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า แรงจูงใจของครู ในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน โดยเฉพาะ เมื่อองค์กรให้ความสำคัญกับความเป็นธรรม ความมั่นคง และความพึงพอใจในวิชาชีพ นอกจากนี้ งานวิจัยของ พิมพิมล ไบผ่อง และณัฐยา ตันตรานนท์ ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของครู ในโรงเรียนเอกชน จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความมั่นคงและการดูแลด้านสวัสดิการที่เหมาะสมเป็น ปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมแรงจูงใจให้ครูเกิดความผูกพันกับโรงเรียนและมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติกาล จันทราตรี และคณะ ที่ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเอกชน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร พบว่าครูมีแรงจูงใจสูงขึ้น เมื่อรู้สึกว่าการองค์กรเห็นคุณค่าในผลงานและ ให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่อย่างเท่าเทียม ในมุมมอง ของผู้วิจัย การที่แรงจูงใจด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ให้ ความสำคัญกับความมั่นคงในงาน และการได้รับการดูแลอย่างเท่าเทียม มากกว่าการมุ่งเน้นเพียง เรื่องค่าตอบแทน โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร มีระบบสนับสนุนครูในด้านการทำงาน และการใช้ชีวิตอย่างสมดุล ทำให้ครูเกิดความสบายใจและพร้อมพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ ดีที่สุด

ด้านความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร มีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมาก สะท้อน ให้เห็นว่า ครูส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียนและเห็น คุณค่าของการทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่เป็นมิตรและเกื้อกูลกัน การมีทีมงานที่ร่วมมือและให้ กำลังใจ ซึ่งกันและกันทำให้ครูเกิดความมั่นใจและความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นพลังสำคัญที่ช่วยให้ โรงเรียนดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี ผู้วิจัยเห็นว่า ผลดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ที่ให้ความสำคัญกับความ เป็นชุมชน (community) มากกว่าการแข่งขัน โรงเรียนส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือกัน ทั้งในด้านการจัด กิจกรรม การสอน และการพัฒนานักเรียน ซึ่งทำให้ครูเกิดความรู้สึกเป็น “ส่วนหนึ่งของครอบครัว ลาซาล” การมีเพื่อนร่วมงานที่พร้อมแบ่งปัน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้าง แรงจูงใจภายในให้ครูอยากมาทำงานทุกวัน รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ให้คุณค่า กับความสัมพันธ์ของคนมากพอ ๆ ความสำเร็จของงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับงานของ รัตติกาล จันทราตรี และคณะ ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเอกชน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร พบว่า แรงจูงใจของครูอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน ความร่วมมือ และการยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการ ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ กมลชนก กาวี และคณะ ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร ในกลุ่มโรงเรียนแม่จระเร้า อำเภอมะรุมมาต จังหวัดตาก พบว่าครูในกลุ่มโรงเรียน

แม้จะเรา จังหวัดตาก มีแรงจูงใจสูงในด้าน “สภาพการอยู่ร่วมกัน” และ “ความตั้งใจทางสังคม” เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมีลักษณะเกื้อกูลและสนับสนุนซึ่งกันและกัน แม้จะอยู่ในพื้นที่ห่างไกล แต่สามารถสร้างความผูกพันในองค์กร ได้อย่างเข้มแข็ง เช่นเดียวกับงานวิจัยของ อรรถวรรณ ภัทรดำเนินสุข ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา พบว่า ครูในสถานศึกษาที่มีบรรยากาศการทำงานร่วมมือและมีความเข้าใจระหว่างบุคลากรสูง มักมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ในมุมมองของผู้วิจัย ครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี มีแรงจูงใจด้านความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก เพราะครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและไว้วางใจกัน โรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เน้นการร่วมมือ การแบ่งปัน และความเข้าใจ ซึ่งทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจและความสุขในการทำงาน พร้อมทั้งจะทุ่มเทเพื่อองค์กรและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์นี้จึงสะท้อนถึงความผูกพันทางสังคมเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ช่วยหล่อเลี้ยงจิตวิญญาณความเป็นครูในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรีได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ด้านการปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิถีการและมุมมองของบุคคล ที่มีคามซึ้งมีเลขนคติอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าครูส่วนใหญ่รับรู้ได้ว่าโรงเรียนมีการจัดระบบงานที่ยืดหยุ่นเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้ใช้ความสามารถเฉพาะตัว และปรับรูปแบบการทำงานให้เข้ากับลักษณะส่วนบุคคลได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ครูเกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ผู้วิจัยเห็นว่า ลักษณะงานของโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กในพื้นที่ห่างไกล เช่น โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี มีความจำเป็นต้องให้ครูปรับบทบาทหลายด้าน ทั้งการสอนงานกิจกรรม และงานบริหารย่อยๆ ดังนั้นการเปิดโอกาสให้ครูเลือกแนวทางการทำงานที่สอดคล้องกับความถนัดของตนเอง ย่อมช่วยลดความตึงเครียด เพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจในองค์กร ทั้งนี้สอดคล้องกับงานของ วชิริศ เจริญกุล ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง พบว่า การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถและทัศนคติของบุคคล เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงในระดับมาก แสดงว่าครูรู้สึกว่าการบริหารให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานตามความถนัดของแต่ละคน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถวรรณ ภัทรดำเนินสุข ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ก็รายงานผลในทำนองเดียวกันว่า แรงจูงใจของครูที่เกี่ยวกับการปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถและทัศนคติของแต่ละบุคคล อยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นตัวชี้ว่าผู้บริหารที่เข้าใจลักษณะงานและบุคลิกภาพของครูจะสามารถสร้างแรงผลักดันเชิงบวกให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ผู้วิจัยเห็นว่า ปัจจัยด้านนี้สะท้อนถึง “ความไว้วางใจและการเคารพในศักยภาพของบุคลากร” ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงจูงใจจากภายใน ครูที่ได้รับโอกาสให้ปรับกระบวนการ

สอนหรือการทำงานให้เหมาะสมกับตนเองจะรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับ ส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบ และความภาคภูมิใจในงานที่ทำมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยลดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครู เพราะการมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถทำให้การปฏิบัติงานราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ มีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า สะท้อนให้เห็นว่าครูส่วนใหญ่รู้สึกพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เอื้อต่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน เช่น ห้องเรียนที่โปร่ง สะอาด มีแสงสว่างเพียงพอ รวมทั้งสภาพบริเวณโดยรอบที่มีบรรยากาศเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ครูรับรู้สภาพแวดล้อมที่ดีช่วยลดความตึงเครียดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ในบริบทของโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ชายแดนและมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร การที่ครูประเมินด้านนี้ในระดับมากถือเป็นผลสะท้อนของความพยายามของผู้บริหารในการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมที่สุดภายใต้ข้อจำกัด เช่น การดูแลความสะอาด การปรับปรุงห้องเรียน และการจัดสรรอุปกรณ์ที่จำเป็นให้เพียงพอเท่าที่งบประมาณจะเอื้ออำนวย ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรวิศ เจริญกุล ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูงระบุว่า “สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา” เช่น ห้องเรียนและสิ่งแวดลอมในโรงเรียนที่เหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาเตสและยิลมาซ (Ates & Yilmaz) ที่ได้ศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูประถมศึกษา โดยมุ่งเน้นไปที่โรงเรียนในเขต Kucukcekmece เมืองอิสตันบูล พบว่าแรงจูงใจของครูมีความเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ในสถานที่ทำงาน โดยสถานที่ทำงานที่มีความสะอาด ปลอดภัย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วน จะส่งผลให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุมารี และ กุมาร (Kumari and Kumar) ได้ศึกษาที่ศึกษาเรื่องอิทธิพลของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยม ในประเทศไนจีเรีย พบว่า นอกจากแรงจูงใจทางวัตถุและจิตใจแล้ว สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยเพิ่มพลังในการทำงานและความรับผิดชอบของครู ข้อค้นพบเหล่านี้ช่วยสนับสนุนผลการวิจัยของผู้วิจัยว่า สภาพแวดล้อมที่ดีไม่เพียงสร้างความสบายทางกาย แต่ยังส่งผลต่อความสุขทางใจและแรงจูงใจในการทำงานของครู

ด้านสภาวะแห่งการอยู่ร่วมและเชื่อมโยงกัน มีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมาก สะท้อนว่าครูส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร มีความรู้สึกเป็นมิตร และมีความมั่นคงในการอยู่ร่วมกันในสังคมการทำงาน ทั้งนี้ ชี้ให้เห็นว่าครูรับรู้ถึงบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลสนับสนุน และส่งเสริมกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นแรงจูงใจทางจิตใจที่สำคัญต่อการคงอยู่และทุ่มเทในการทำงานในระยะยาว ในมุมมองของผู้วิจัย ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจในด้านนี้อยู่ในระดับมาก คือ “บรรยากาศแห่งความเป็นชุมชน” ที่สะท้อนถึงการเอาใจใส่กันระหว่างผู้บริหาร

และครู เช่น การให้กำลังใจ การยอมรับในความแตกต่าง การทำงานเป็นทีม และการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เช่น การอบรม การเข้าค่าย การประชุมร่วม และการทำกิจกรรมจิตอาสา ซึ่งช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (sense of belonging) และลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงานในพื้นที่ห่างไกล ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กมลชนก กาวี และคณะ ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนแม่จะเรา อำเภอแม่ระมาด จังหวัดตาก พบว่า “สภาพการอยู่ร่วมกัน” เป็นองค์ประกอบของแรงจูงใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในกลุ่มโรงเรียนแม่จะเรา จังหวัดตาก ซึ่งเป็นบริบทของโรงเรียนในพื้นที่ภูเขาเช่นเดียวกัน สะท้อนให้เห็นว่าการมีความสัมพันธ์อันดีและการร่วมมือกันของครูในพื้นที่ห่างไกลมีบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วชิรศ เจริญกุล ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง พบว่า “สภาพการอยู่ร่วมกัน” เป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง โดยครูรู้สึกถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและบรรยากาศที่ส่งเสริมความสามัคคีเป็นปัจจัยหลัก ที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของคอนเวย์ (Convey) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก ในสหรัฐอเมริกา พบว่าความสัมพันธ์ทางจิตวิญญาณและการทำงานร่วมกันในพันธกิจเดียวกัน ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกผูกพัน และแรงจูงใจทางศีลธรรมของครูในองค์กรศาสนา ซึ่งคล้ายคลึงกับบริบทของโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ที่ให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นพี่น้องและการทำงานเพื่อพันธกิจร่วม ความสัมพันธ์อันดีภายในโรงเรียนมีส่วนสำคัญต่อแรงจูงใจของครู ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่า และมีคุณค่า และพร้อมร่วมมือกันอย่างสามัคคี ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในองค์กร ผู้วิจัยเห็นว่าควรส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ และความผูกพันในหมู่ครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อคงไว้ซึ่งบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลและเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญของโรงเรียน

ด้านโอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีค่ามีขมิ้มเลขคณิตอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าแสดงให้เห็นว่าครูส่วนใหญ่รู้สึกว่าการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การร่วมปฏิบัติงาน และการรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานอย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of belonging) ต่อองค์กรและกระตุ้นให้ครูเกิดความกระตือรือร้นและความร่วมมือในการทำงานมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยเห็นว่า ระดับแรงจูงใจในด้านนี้ที่อยู่ในระดับมากเป็นผลมาจากบรรยากาศการทำงานภายในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของครูในหลายมิติ เช่น การร่วมวางแผนการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมของโรงเรียน และการสื่อสารภายในทีมงานอย่างเปิดเผย การเปิดพื้นที่ให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ช่วยให้ผู้ครูรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับการยอมรับ และมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จ

ของโรงเรียน โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กที่ครูต้องทำงานแบบบูรณาการ การมีส่วนร่วมจึงเป็นทั้งกลไกในการพัฒนาองค์กรและเป็นแรงผลักดันภายในที่ช่วยเสริมแรงจูงใจให้กับครู นอกจากนี้ การที่ครูรู้สึกถึงความเท่าเทียมในการทำงานและได้รับแรงจูงใจที่ช่วยให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีวัฒนธรรมการบริหารที่เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (participative management) ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญขององค์กรการศึกษาเอกชนที่มุ่งสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับพันธกิจขององค์กร โดยเฉพาะในโรงเรียนคาทอลิกที่มุ่งปลูกฝังความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และการทำงานเพื่อส่วนรวม ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรรถวรรณ ภัทรดำเนินสุข ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา พบว่าแรงจูงใจของครู ในด้านโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง อยู่ในระดับสูงที่สุด เมื่อเทียบกับองค์ประกอบแรงจูงใจอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่าการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารและกิจกรรมของโรงเรียนมีอิทธิพลอย่างมากต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัตติกาล จันทราตรี และคณะ ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเอกชน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร พบว่า การสนับสนุนให้ครูทำงานเป็นทีม การส่งเสริมความก้าวหน้า และการกำหนดขอบข่ายงานที่ชัดเจน ล้วนเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือของครูในโรงเรียนเอกชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของคอนเวย์ (Convey) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนคาทอลิกในสหรัฐอเมริกา พบว่าครูในโรงเรียนคาทอลิกมีแรงจูงใจสูงจากการได้มีส่วนร่วมในพันธกิจของโรงเรียนและการร่วมกันตัดสินใจในประเด็นทางการศึกษา ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

ด้านแรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต่ำสุดในบรรดา 8 ด้าน สะท้อนให้เห็นว่า ครูมีความพึงพอใจในโอกาสส่วนบุคคลที่ได้รับจากการทำงานอยู่บ้าง แต่ยังรู้สึกว่ามีข้อจำกัดในการได้รับการยอมรับ การมอบหมายบทบาทสำคัญหรือโอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความรู้สึกดังกล่าวอาจเกิดจากโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กที่มีลำดับชั้นตำแหน่งไม่มาก ทำให้โอกาสเลื่อนตำแหน่งหรือได้รับการยกย่องอย่างเป็นทางการมีไม่บ่อย ขณะเดียวกัน ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนแห่งนี้มีอายุงานเฉลี่ยไม่สูงมาก (6-10 ปี) และบางส่วนเป็นครูรุ่นใหม่ที่ยังอยู่ในช่วงต้นของการประกอบอาชีพ จึงอาจยังไม่ได้มีโอกาสทางวิชาชีพในระดับที่สร้างแรงจูงใจได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรวิศ เจริญกุล ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง พบว่า “สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล” ได้ค่าคะแนนต่ำสุดในทุกด้าน เนื่องจากครูในโรงเรียนชนบทมักมีโอกาสดิบโตในวิชาชีพและเข้าร่วมอบรมพัฒนาตนเองค่อนข้างจำกัด ผลดังกล่าวสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนลาซาลสังขละบุรี ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ชายแดน การเข้าถึงโอกาสทางวิชาชีพ เช่น การศึกษาต่อ การอบรม

หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายอื่น จึงอาจยังไม่ทั่วถึง อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพิมล ไบผ่อง และ ณัฐยา ตันตรานนท์ ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียน เอกชน จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าครูมีความต้องการแรงจูงใจและโอกาสในการพัฒนาอาชีพสูง โดยเฉพาะการศึกษาต่อและการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นแรงผลักดันสำคัญในการคงอยู่ในวิชาชีพครู และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คอนเวย์ (Convey) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจและความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก ในสหรัฐอเมริกา พบว่า “การได้รับการยอมรับทางสังคม และความรู้สึกว่าตนมีบทบาทสำคัญในพันธกิจการศึกษา” เป็นแรงจูงใจที่สำคัญยิ่งกว่าปัจจัยด้านวัตถุ เพราะช่วยเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความผูกพันต่อวิชาชีพครูในระยะยาว ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการยกระดับ แรงจูงใจด้านนี้ในโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ควรเน้นการให้ “การยอมรับในเชิงสัญลักษณ์ และศักดิ์ศรี” มากกว่าการให้รางวัลทางวัตถุ เช่น การประกาศยกย่อง การให้โอกาสเป็นผู้นำกิจกรรม หรือการมอบหมายบทบาทสำคัญในการกิจโรงเรียน ผู้วิจัยคิดว่า มีความจำเป็นที่โรงเรียนควรพัฒนา แนวทางส่งเสริมการยกย่องเชิดชูเกียรติ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพและมีส่วนร่วมในบทบาท สำคัญขององค์กรมากขึ้น การสนับสนุนการอบรม การศึกษาต่อ และการสร้างระบบ Mentoring ภายใน จะช่วยให้ครูรู้สึกถึงการเติบโตทางวิชาชีพ มีคุณค่าในตนเอง และผูกพันกับพันธกิจ ของโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน

2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี มีหลาย แนวทาง ตัวอย่างเช่น

2.1 ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ โรงเรียนควรส่งเสริมการสื่อสารเชิงบวกจากฝ่ายบริหารเพื่อย้ำถึง คุณค่าของงานที่ครูทำ และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น โดยเฉพาะในช่วงที่ยังมีข้อจำกัด ด้านงบประมาณ พร้อมจัดให้มีรูปแบบการให้รางวัลจูงใจเพิ่มเติม เช่น เงินรางวัลตามผลงานหรือการ มอบเกียรติบัตร เพื่อเสริมแรงจูงใจทางอ้อม แนวทางนี้มุ่งเน้นการ “ชดเชยแรงจูงใจทางจิตใจ และสังคม” เพื่อเสริมสิ่งจูงใจทางวัตถุที่ยังไม่เพียงพอ โดยการสื่อสารเชิงบวกจากผู้บริหาร การชื่นชม ในที่สาธารณะ หรือการมอบรางวัลเชิงสัญลักษณ์ ล้วนช่วยให้ครูรู้สึกมีคุณค่า ได้รับการยอมรับ และเกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น แม้ไม่สามารถเพิ่มค่าตอบแทนโดยตรงได้ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ธนรัตน์ เจริญพานิช ที่ได้ศึกษาเรื่อง ครูโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา จังหวัด เพชรบูรณ์ พบว่า ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการอยู่ในระดับ ปานกลาง เนื่องจากข้อจำกัดด้าน งบประมาณ แต่แรงจูงใจทางจิตใจ เช่น ความสำเร็จในงาน และการได้รับการยอมรับ เป็นปัจจัย สำคัญที่ทำให้ครูยังคงทุ่มเทต่อหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอว่าควรเสริมแรงจูงใจทางอ้อมด้วยการ ย้ำคุณค่าของงานครูผ่านการสื่อสารเชิงบวกและการให้รางวัล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติกาล จันทราตรี และคณะ ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเอกชน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร พบว่า การให้ขวัญและกำลังใจจากผู้บริหาร และการยกย่องเชิดชูความสำเร็จ เป็น

แนวทางสำคัญในการเสริมแรงจิตใจในการปฏิบัติงานของครูเอกชน แสดงให้เห็นว่า “การสื่อสารเชิงบวก” และ “การให้รางวัลเชิงสัญลักษณ์” เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มพลังใจของครูในสถานศึกษาที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณเช่นเดียวกัน

2.2 ด้านแรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูทุกระดับได้แสดงศักยภาพในบทบาทที่หลากหลาย ไม่ผูกขาดการบริหารไว้กับบุคคลกลุ่มเดิม เพื่อให้ครูรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนและมีโอกาสเติบโตในสายอาชีพอย่างเท่าเทียม การหมุนเวียนตำแหน่ง (Job Rotation) เป็นแนวทางที่เหมาะสม เพราะช่วยให้ครูได้เรียนรู้บทบาทใหม่ ฝึกทักษะที่แตกต่างออกไป และสร้างความเข้าใจในระบบการทำงานโดยรวม ซึ่งส่งผลให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ลดความรู้สึกว่า “การบริหารถูกจำกัดอยู่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง” นอกจากนี้ ควรเปิดพื้นที่ให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นสำคัญของโรงเรียน เพื่อสร้าง “ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร” (Sense of Ownership) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ครูเกิดความภูมิใจในผลงานและรู้สึกผูกพันกับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ครูบางคนยังขาดความมั่นใจเมื่อต้องรับผิดชอบงานใหม่ เช่น งานบริหารโครงการหรือการประเมินผล เนื่องจากยังไม่มั่นใจในทักษะการวางแผนและการจัดการ ดังนั้น โรงเรียนควรจัดอบรมพัฒนาทักษะทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมระบบ “พี่เลี้ยง” (Mentoring System) เพื่อให้ครูได้รับคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยสร้างแรงจูงใจเชิงการเรียนรู้ (Learning Motivation) ทำให้ครูเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนอย่างชัดเจน รู้สึกได้รับการยอมรับและไว้วางใจซึ่งไม่เพียงส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงานของครูเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ร่วมกันอีกด้วย ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนรัตน์ เจริญพานิช ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า แรงจูงใจทางจิตใจ เช่น การได้รับการยอมรับ การเห็นคุณค่าในตนเอง และความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนค่าตอบแทนทางวัตถุมีผลน้อยกว่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างแรงจูงใจจาก “โอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ” สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา พบว่า “สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล” อยู่ในลำดับที่สามารถรองจากด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ และโอกาสในการมีส่วนร่วม แสดงให้เห็นว่า การเปิดโอกาสให้ครูได้รับบทบาทสำคัญและการยอมรับจากผู้บริหาร ช่วยเพิ่มแรงจูงใจได้อย่างมาก โดยเฉพาะในองค์กรที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

2.3 ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ โรงเรียนสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การจัดลำดับ

ความสำคัญของวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการสอน การหมุนเวียนอุปกรณ์ระหว่างแผนก และการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมเสนอความต้องการหรือแนวทางจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมตามลำดับความสำคัญการมีส่วนร่วมดังกล่าวช่วยให้ครูรู้สึกว่าเป็นเจ้าของตนเอง ได้รับการรับฟังและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจเชิงความเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) และความภาคภูมิใจในองค์กร แม้ทรัพยากรจะจำกัด แต่การบริหารอย่างโปร่งใสและร่วมมือกันสามารถสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานได้อย่างมีพลัง อีกทั้งการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรท้องถิ่นเพื่อสร้างนวัตกรรม การสอนโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ไม่เสียค่าใช้จ่าย เช่น Google Workspace for Education, Canva, Kahoot, YouTube, หรือสื่อการสอนออนไลน์อื่น ๆ รวมถึงการใช้วัสดุท้องถิ่นและของเหลือใช้นำมาประยุกต์เป็นสื่อการเรียนรู้ราคาประหยัด แนวทางนี้ไม่เพียงช่วยลดต้นทุน แต่ยังส่งเสริมแรงจูงใจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Motivation) และเพิ่มความภาคภูมิใจของครูในการออกแบบสื่อจากภูมิปัญญาและทรัพยากรในชุมชนของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วชิรศ เจริญกุล ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง พบว่า “สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา เช่น ห้องเรียนที่เพียงพอ ห้องปฏิบัติการ และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่เหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมแรงจูงใจของครู” และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกมลชนก กาวี และคณะที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนแม่จะเรอ อำเภอแม่ระมาด จังหวัดตาก พบว่า แรงจูงใจของครูในพื้นที่ห่างไกลอยู่ในระดับสูงเมื่อโรงเรียนให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความร่วมมือและความเป็นมิตร

2.4 ด้านผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ โรงเรียนควรส่งเสริมแรงจูงใจในด้านนี้ด้วยการสร้างวัฒนธรรมแห่งความคิดสร้างสรรค์และการยอมรับเชิงอุดมคติ เพื่อให้ครูรู้สึกว่าเป็น “ความพยายามและความคิดของตนเองมีคุณค่า” มากกว่าการเน้นเพียงผลตอบแทนทางวัตถุ แนวทางที่สำคัญคือการเปิดพื้นที่ให้ครูได้แสดงศักยภาพอย่างอิสระ เช่น การจัดตั้ง “พื้นที่นวัตกรรมครู” (Teacher Innovation Space) สำหรับให้ครูทดลองแนวทางการสอนใหม่ ๆ หรือการจัด “เวทีนำเสนอผลงานครู” ภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นช่องทางให้ครูนำเสนอแนวคิดและผลงานเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยให้ครูรู้สึกมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน และเกิดความภูมิใจในบทบาทของตนมากยิ่งขึ้น ในอีกด้านหนึ่ง โรงเรียนควรสนับสนุนเชิงนโยบายและงบประมาณ โดยจัดตั้ง งบประมาณย่อยสำหรับโครงการสร้างสรรค์ของครู เช่น การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ นวัตกรรม การสอน หรือการวิจัยในชั้นเรียน การสนับสนุนลักษณะนี้จะช่วยสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ให้ครูรู้สึกว่าได้มีโอกาสในการสร้างคุณค่าและเติบโตในสายวิชาชีพ นอกจากนี้ยังควรกำหนดระบบยกย่องเชิงอุดมคติ เช่น “ครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ” หรือ “รางวัลครูผู้มีนวัตกรรม” เพื่อให้เกิดการรับรู้เชิงบวกต่อความสำเร็จทางจิตใจและอุดมคติของครูมากกว่าการวัดเพียงผลลัพธ์ทางวัตถุ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ วชิรศ เจริญกุล ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจใน

การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง พบว่า “ผลตอบแทนทางอุดมคติ” มีผลต่อแรงจูงใจของครูในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความภาคภูมิใจในวิชาชีพและการได้รับการยอมรับในคุณค่าของตนเอง อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุมารี และ กุมาร (Kumari and Kumar) ที่ศึกษาเรื่องอิทธิพลของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยม ในประเทศไนจีเรีย พบว่าแรงจูงใจภายใน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความรักในอาชีพ และความภาคภูมิใจในหน้าที่ ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของครูในการสอน

2.5 ด้านความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร ด้านความน่าสนใจเชิงสังคมต่อองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่หล่อหลอมให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างยั่งยืน โรงเรียนควรสร้างระบบสื่อสารภายในที่เปิดกว้างและต่อเนื่อง เพื่อให้ครูเข้าใจเป้าหมายและทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน พร้อมรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จร่วมกัน ควบคู่กับการจัดระบบการยกย่องและชื่นชมอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความภาคภูมิใจในวิชาชีพและกระตุ้นให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การเสริมสร้างบรรยากาศองค์กรที่อบอุ่นและใกล้ชิด โดยการสื่อสารสองทาง การรับฟังความคิดเห็น และการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายใน จะช่วยสร้างความไว้วางใจและความผูกพันในองค์กรอย่างแท้จริง เมื่อทั้งสามองค์ประกอบดำเนินควบคู่กันอย่างสมดุล ครูจะเกิดความภาคภูมิใจในบทบาทของตน มีพลังใจในการทำงาน และพร้อมร่วมมือกันพัฒนาโรงเรียนด้วยความเต็มใจและความสุขในวิชาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติกาล จันทราตรี และคณะ ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเอกชน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร พบว่า การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การยอมรับในผลงาน และการมอบขวัญกำลังใจอย่างต่อเนื่อง” เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมแรงจูงใจของครูเอกชนให้ทำงานอย่างมีความสุขและจงรักภักดีต่อองค์กร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลชนก กาวี และคณะที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนแม่จะเรฯ อำเภอแม่ระมาด จังหวัดตาก พบว่า ความสัมพันธ์ทางสังคมและการอยู่ร่วมกันอย่างสมัครใจ” เป็นแรงจูงใจสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในพื้นที่ห่างไกล ช่วยให้ครูเกิดความมั่นคงทางจิตใจและร่วมมือกันในการทำงาน

2.6 ด้านการปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิธีการและมุมมองของบุคคล โรงเรียนควรมอบหมายงานให้สอดคล้องกับศักยภาพ ความถนัด และประสบการณ์ของแต่ละคน เพื่อให้ครูรู้สึกว่าคุณค่าได้รับการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ และเกิดความภาคภูมิใจในบทบาทของตนเอง แม้ในกรณีที่ต้องมอบหมายงานนอกเหนือจากหน้าที่หลักก็ควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเสนอแนวทางที่ตนถนัด เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น ลดความรู้สึกถูกบังคับ และส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้บทบาทใหม่อย่างสร้างสรรค์ ควบคู่กันนั้น โรงเรียนควรสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น เพื่อรองรับความหลากหลายของครูทั้งด้านวัฒนธรรม ประสบการณ์ และแนวทางการสอน ส่งเสริมให้ครูสามารถใช้รูปแบบการทำงานที่

เหมาะสมกับบริบทของตน โดยไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบที่ตายตัว นอกจากนี้ ควรจัดให้มี “เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน” หรือวงพูดคุยครูเพื่อการพัฒนาเพื่อเปิดโอกาสให้ครูสะท้อนปัญหา แบ่งปันประสบการณ์และร่วมกันหาวิธีปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง แนวทางนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ในองค์กร เกิดความร่วมมือที่แน่นแฟ้นและเสริมแรงจูงใจให้ครูทำงานอย่างมีความสุขและมุ่งมั่นพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนรัตน์ เจริญพานิช ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ และการกำหนดขอบข่ายงานที่ชัดเจน ซึ่งช่วยให้ครูรู้สึกมั่นใจและมีความสุขในการทำงาน ตรงกับแนวทางที่เสนอให้โรงเรียนมอบหมายงานตามศักยภาพ และความถนัดของแต่ละบุคคล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติกาล จันทราตรี และคณะ ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเอกชน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร พบว่าการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากร และการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ช่วยให้เกิดความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้างและส่งเสริมความร่วมมือในโรงเรียน

2.7 ด้านโอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง โดยเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม เสนอแนวทางหรือแผนงานของตนเอง และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน เพื่อให้ครูรู้สึกว่าตนเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ การ “กล่าวชื่นชม” อย่างจริงใจต่อครูในที่ประชุมหรือสื่อภายใน จะช่วยเสริมแรงจูงใจในเชิงจิตวิทยา สร้างความภาคภูมิใจและความผูกพันทางอารมณ์กับโรงเรียน ควบคู่กันนั้น โรงเรียนควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเท่าเทียม ไม่ว่าจะบทบาทจะเล็กหรือใหญ่ โดยเชื่อมโยงงานของครูแต่ละคนเข้ากับพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อให้ครูเห็นว่าการทำงานของตนมีคุณค่าและมีส่วนร่วม ในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร การเน้นคุณค่าเชิงสังคมและจิตวิญญาณของงานครู ในลักษณะนี้ จะช่วยให้ครูเกิดความภูมิใจในวิชาชีพ เกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง และมีความมุ่งมั่นที่จะร่วมกันพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วชิรศ เจริญกุล ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง พบว่า การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน” เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อครูรู้สึกว่าความคิดเห็นของตนได้รับการรับฟัง และนำไปใช้จริง ซึ่งทำให้ครูรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติกาล จันทราตรี และคณะ ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเอกชน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร พบว่า การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผน

และตัดสินใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมแรงจูงใจในการทำงานและสร้างความผูกพันต่อองค์กร ในระยะยาว การให้ครูมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ทำให้ครูรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร และมีพลังใจในการทำงาน

2.8 ด้านสภาวะแห่งการอยู่ร่วมและเชื่อมโยงกัน โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี มีลักษณะเฉพาะของความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ภาษา และวัฒนธรรม การสร้างบรรยากาศที่เกื้อกูลและความเข้าใจซึ่งกันและกันจึงเป็นหัวใจสำคัญของการอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น โรงเรียนควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม เช่น เวทีแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม งานวันชาติพันธุ์ หรือกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เพื่อเปิดโอกาสให้ครูจากหลากหลายพื้นเพ ได้พบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนมุมมอง และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน กิจกรรมเช่นนี้จะช่วยลดอคติ สร้างความไว้วางใจ และเสริมความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร เมื่อครูรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ เข้าใจ และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนโรงเรียน ย่อมเกิดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความสมัครใจและมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนรัตน์ เจริญพานิช ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่าความสัมพันธ์ภายในองค์กรและการสนับสนุนซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงานเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ วชิรศ เจริญกุล ยังระบุว่า บรรยากาศที่เป็นมิตรและกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ช่วยลดความตึงเครียดและสร้างความร่วมมือระหว่างครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุมารี และ กุมาร (Kumari and Kumar) ที่ศึกษาเรื่องอิทธิพลของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยม ในประเทศไนจีเรีย ที่พบว่าความสัมพันธ์เชิงสังคมที่ดีในโรงเรียนเป็นปัจจัยที่ทำให้ครูมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการทำงานมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ และแนวทางในการส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี ดังนี้

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารควรมีการปรับปรุงระบบค่าตอบแทน และสวัสดิการให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ และความท้าทายในพื้นที่ห่างไกล เช่น การให้เบี้ยเลี้ยงพิเศษ การสนับสนุนค่าที่พักหรือค่าครองชีพ รวมทั้งการจัดสรรสวัสดิการที่ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของครู เช่น อาหารกลางวันหรือค่ารักษาพยาบาล เพื่อสร้างความมั่นคง และลดการลาออกของครู

2. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าร่วมอบรม สัมมนา หรือศึกษาต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง แม้โรงเรียนจะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ แต่สามารถหาความร่วมมือจากเครือข่าย เช่น โรงเรียนในเครือ โรงเรียนคาทอลิกอื่น ๆ หรือหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อให้ครูมีเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจน

3. ผู้บริหารควรปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนให้สะดวก ปลอดภัย และเหมาะสมต่อการจัดการเรียนรู้ เช่น ห้องเรียนที่มีอุปกรณ์การสอนครบถ้วน บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน รวมถึงพื้นที่พักผ่อนสำหรับครู เพื่อเสริมสร้างพลังในการทำงาน และความสุขในการปฏิบัติหน้าที่

4. ผู้บริหารควรเน้นการยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานดีเด่น เช่น การมอบเกียรติบัตร การกล่าวชื่นชมในที่ประชุม หรือการเผยแพร่เรื่องราวความสำเร็จในสื่อออนไลน์หรือชุมชน เพื่อให้ครูรับรู้ว่าการทำงานของตนมีคุณค่า และมีความหมายต่อพันธกิจของโรงเรียนและสังคม

5. ผู้บริหารควรสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียนให้เป็นที่ภาคภูมิใจของครู และชุมชน เช่น การจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมท้องถิ่น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรภายนอก รวมทั้งการประชาสัมพันธ์พันธกิจของโรงเรียน เพื่อให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีคุณค่าต่อสังคม

6. ผู้บริหารควรมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานครู เปิดโอกาสให้ครูได้ใช้วิธีการสอนที่เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน และความถนัดของตนเอง ลดการกำหนดจากบนลงล่างที่ตายตัวมากเกินไป เพื่อให้ครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการสอนที่สอดคล้องกับศักยภาพตนเอง

7. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม หรือการวางแผนพัฒนาโรงเรียน โดยใช้วิธีประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือแบบสอบถามความคิดเห็น เพื่อสร้างความรู้สึกที่ครูเป็นผู้ร่วมขับเคลื่อนโรงเรียน ไม่ใช่เพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง

8. ผู้บริหารควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร และเอื้ออาทร เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความรัก ความสามัคคี และการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยจัดกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างครู เช่น วันครู กิจกรรมสันทนาการ หรือการเข้าค่ายพัฒนา เพื่อเสริมสร้างความผูกพัน และลดความรู้สึกแปลกแยกในทีมครูที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรเพิ่มเติมการสัมภาษณ์เชิงลึกจากครูในระดับประสบการณ์ต่างๆ เพื่อให้ได้มุมมองที่ลึกซึ้งต่อแรงจูงใจส่วนบุคคล และปัจจัยบริบท

2. ควรพัฒนาแบบสอบถามหรือเครื่องมือวัดแรงจูงใจให้มีข้อความที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ชายแดน เช่น การให้บริการที่พัก การสนับสนุนครูต่างชาติ หรือการมีส่วนร่วมของชุมชนชายขอบ

3. ควรทำการวิจัยในลักษณะติดตามผล (Follow up study) เพื่อดูว่าหลังจากโรงเรียนได้นำแนวทางที่เสนอไปปรับใช้นั้น เกิดผลเชิงบวกอย่างไรต่อแรงจูงใจของครูหรือไม่ และมีปัจจัยใดที่เอื้อ หรือเป็นอุปสรรคต่อการนำแนวทางไปใช้จริง

4. ควรพิจารณาว่ามีปัจจัยหรือตัวแปรอื่นใดที่อาจมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้การศึกษามีความสมบูรณ์ และครอบคลุมมากยิ่งขึ้น



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กมลชนก กาวี และคณะ. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรกลุ่มโรงเรียนแม่จะเรา อำเภอมะเข่มาต จังหวัดตาก. วารสารการบริหารนิติบุคคล และนวัตกรรมท้องถิ่น 7, 7, 61-72.
- ชนิดา คุณทองคำ. (2568). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี. เข้าถึงเมื่อ 12 มิถุนายน 2568. เข้าถึงได้จาก <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/sat17/6214060168.pdf>
- ฐิติมา เวชพงศ์. (2566). การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนขนาดเล็กอำเภอมือง จังหวัดสมุทรสงคราม. วารสารศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 23(2), 141-161.
- ธนรัตน์ เจริญพานิช. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, 18(2), 89-98.
- ธีรภัทร์ โพธิ์สุวรรณ, และ ประดิษฐ์ ฉัตรจรัสกุล. (2568). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนกลุ่มโรงเรียนปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4. วารสารสหวิทยาการศึกษา และพัฒนาสังคม, 4(1), 59.
- ประภาส สุวรรณเนตร. (2562). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 112-114.
- พระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน (เกษวงค์รอด). (2563). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว. (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). เข้าถึงเมื่อ 12 มิถุนายน 2568. เข้าถึงได้จาก <https://e-thesis.mcu.ac.th/thesis/527>
- พาสนา จุลรัตน์. (2561). การจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนในยุค Thailand 4.0. วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 11(2), 2363-2380.
- พิมพ์ประภา นาคเสริมทรัพย์, และ ชินโสณ วิสิฐนิจกิจจา. (2567). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทเคจี คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 7(5).
- พิมพ์พิมล ไบพ่อง, และ ณิชญา ตันตราภนท. (2567). การศึกษาเปรียบเทียบ และเสนอแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดเชียงใหม่. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 19(2), 11-22.
- พิสุทธิ์ จำปาศักดิ์, พงษ์นรินทร์ ภูมิโคกรักษ์, และ ยุทธนา บุญเต็ม. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่าง

- แรงจูงใจกับประสิทธิผลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี.  
วารสารวิชาการศึกษาท้องถิ่น, 12(1), 55-65.
- รัตติกาล จันทราตรี, จิตยาภรณ์ เขาวรากุล, และ สาลีณี มีเจริญ. (2567). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ครูเอกชน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 11(3), 162.
- โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี. (2566). บัญชีรายจ่ายประจำปี 2566 ในหมวดค่าตอบแทนบุคลากร.  
กาญจนบุรี: โรงเรียนลาซาลสังขละบุรี.
- \_\_\_\_\_. (2566). รายงานการประชุมกรรมการสถานศึกษาปี 2562-2566. กาญจนบุรี: โรงเรียน  
ลาซาล สังขละบุรี.
- \_\_\_\_\_. (2566). รายงานสถิตินักเรียนประจำปีการศึกษา 2566. กาญจนบุรี: โรงเรียนลาซาล สังขละ  
บุรี.
- \_\_\_\_\_. (2567). แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2565-2567. กาญจนบุรี:  
โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี.
- ลาวัลย์ ทานาแซง, และ รุ่งรติศ คงยั่งยืน. (2567). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานยุคใหม่ของพนักงาน บริษัท  
ไอโซแคลเทคโนโลยี จำกัด. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาล  
งกรณราชวิทยาลัย, 11(3), 158-159.
- วัชรวิศ เจริญกุล. (2565). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านยางสูง. วารสารบัณฑิตศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 20(1), 141-143.
- ศรัณย์ ประสาร. (2565). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา. วารสารบริหารการศึกษาบวบัณฑิต,  
22(2), 39-40.
- ศศิษฐา ทวีทรัพย์, พิมพ์ประภา อมรกิจภิญโญ, และ ธัญธรรณ อมรกิจภิญโญ. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1. *Journal of Modern Learning Development*, 8(7),  
156-157.
- สุคนางค์ อารยพัฒน์มงคล. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการดำเนินงานการ  
ประกันคุณภาพภายในของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พระนครศรีอยุธยา เขต 2. วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเทพฯ, 6(1), 19-24.
- สุพรรณิกา รุจิวิณัยกุล, สมจิตร พิทักษ์ศรี, และ สุวิทย์ สารสาส. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12. วารสารนาคบุตรปริทรรศน์,  
13(1), 1-10.
- อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ของครูในสถานศึกษา. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์, 4(3), 1172–1173.

### ภาษาอังกฤษ

Alderfer, C. P. (1972). *Existence Relatedness and Growth: Human Need in Organization Settings*. New York: Free Press.

Allan Wigfield, & Jacquelynne S. Eccles. (2021). *Handbook of Child Psychology and Developmental Science* (7th ed.). San Diego: Academic Press.

Ates, H. K., & Yilmaz, P. (2018). Investigation of the Work Motivation Levels of Primary School Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 6(3), 184-196.

Barnard, C. I. (1972). *The Functions of the Executive*. Massachusetts: Harvard University Press.

Best, J. W. (1981). *GCU Center for Innovation in Teaching and Learning. Types of Teacher Motivation and Why They Matter* (4th ed). New Jersey: Prentice-Hall. Accessed May 19, 2025. Available from <https://www.gcu.edu/blog/teaching-school-administration/types-teacher-motivation-why-they-matter>.

Collie, R. J. (2025). Teachers' Work Motivation: The Role of Autonomy-Supportive Leadership and Self-Determined Motivation. accessed May 18, 2025. Available from <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104348>

Cronbach, L. J. (1974). *Essentials of Psychological Testing* (3rd ed). New York: Harper and Row.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons Inc.

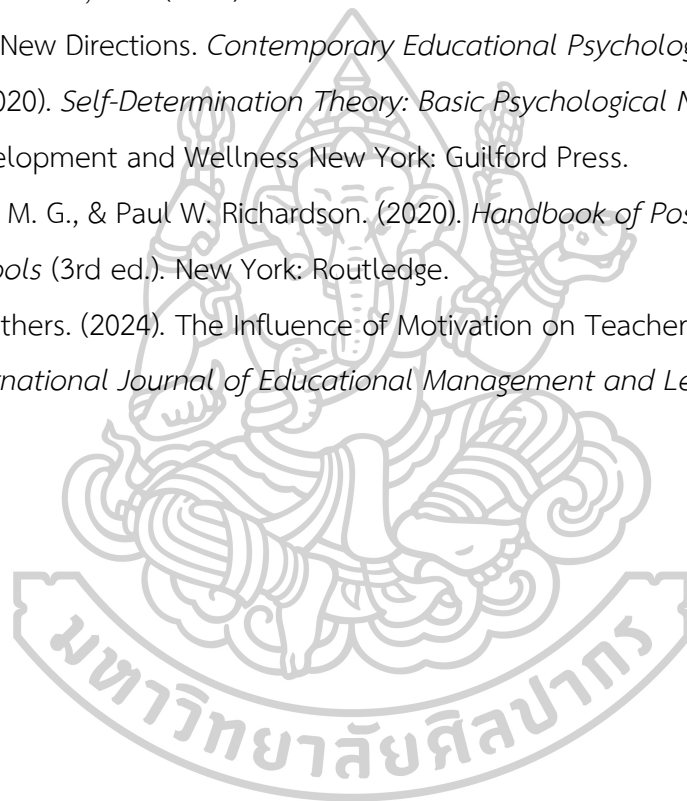
John J. Convey. (2014). Motivation and Job Satisfaction of Catholic School Teachers. *Journal of Catholic Education*, 18(1), 4–25.

Kumari, Joti, & Jai Kumar. (2023). Influence of Motivation on Teachers' Job Performance. *European Journal of Education and Pedagogy*, 4(2), 34-39.

Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2022). *Educational Administration: Concepts and Practices* (7th ed.). California: SAGE Publications.

- McClelland, D. C. (1962). *Business Drive and National Achievement*. New York: D. Van Nostrand.
- Moh Fildan Nor, Anis Eliyana, & Ahmad Rizki Sridadi. (2023). The Importance Of Work Motivation To Employee Performance. *Pamator Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 16(1), 34.
- Robbins, Stephen, P., & Timothy A. Judge. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Boston: Pearson Education. 203–206.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- \_\_\_\_\_. (2020). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness* New York: Guilford Press.
- Watt, Helen M. G., & Paul W. Richardson. (2020). *Handbook of Positive Psychology in Schools* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Yenni and others. (2024). The Influence of Motivation on Teacher Job Performance. *International Journal of Educational Management and Leadership*, 12(1), 34-39.





ภาคผนวก





ที่ อว 8612.2/-

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 มิถุนายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพนงค์ กุลเกตุ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายธนศ เลิศวาจาร์หัสนักศึกษา 660620127 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังฆละบุรี” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

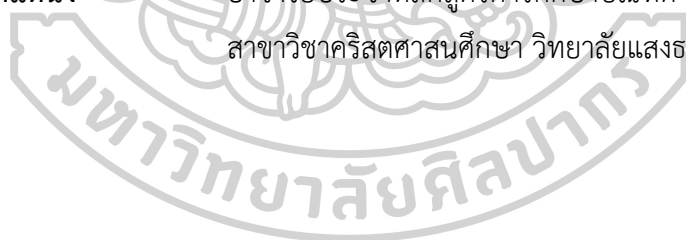
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังกัดบวรบุรี”

- .....
1. ชื่อ-ชื่อสกุล                      ผศ. ดร.ทิพนงค์ กุลเกตุ  
วุฒิการศึกษา                      ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ตำแหน่ง                              กลุ่มวิชาชีพครู วิทยาลัยนาฏศิลปสุพรรณบุรี
  2. ชื่อ-ชื่อสกุล                      ผศ. ดร.ศรัณยู พงศ์ประเสริฐสิน  
วุฒิการศึกษา                      ปริญญาตรีบัณฑิต การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ตำแหน่ง                              ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ วิทยาลัยแสงธรรม
  3. ชื่อ-ชื่อสกุล                      ผศ. ดร.ลัดดาวรรณ ประสูตร์แสงจันทร์  
วุฒิการศึกษา                      ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ตำแหน่ง                              อาจารย์ประจำหลักสูตรการศึกษาศึกษาบัณฑิต  
สาขาวิชาคริสตศาสนศึกษา วิทยาลัยแสงธรรม





ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์แบบสอบถาม (IOC)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี”

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ข้อที่	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ค่า IOC	ผลการประเมิน
		ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1	2	3		
<b>สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ</b>						
1	ท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับการทุ่มเทในการปฏิบัติงานของท่าน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
2	ท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
3	ท่านได้รับสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง โบนัสหรือสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรืออื่น ๆ อย่างเท่าเทียม ยุติธรรม	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
4	สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานทำให้ท่านมีกำลังใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
5	โรงเรียนมีระบบค่าตอบแทนที่โปร่งใส เท่าเทียม สอดคล้องกับผลงานของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
<b>แรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ</b>						
6	ท่านได้รับการยอมรับ ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย จากเพื่อนร่วมงานหรือโรงเรียน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
7	ท่านได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่สำคัญต่างๆ ในโรงเรียน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
8	ท่านได้รับการสนับสนุน และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
9	โอกาสและตำแหน่งที่ท่านได้รับทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
10	ท่านได้ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ค่า IOC	ผลการประเมิน
		ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1	2	3		
<b>แรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ</b>						
11	ท่านได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพส่วนบุคคลอย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
<b>สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ</b>						
12	ห้องทำงานของท่านมีความเหมาะสมมีบรรยากาศ ภายนอก แสงสว่างเพียงพอ	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
13	ท่านมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
14	ลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อมภายในบริเวณโรงเรียนเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
15	สถานที่ทำงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และมีความสะดวกสบายต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
16	ท่านได้รับการสนับสนุนชุดเครื่องแบบจากโรงเรียน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
17	ท่านได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
<b>ผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ</b>						
18	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพิ่มความสามารถ	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
19	โรงเรียนส่งเสริมให้ท่านแสดงความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
20	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานตามอุดมการณ์	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
21	ท่านมีความพึงพอใจที่สามารถดูแลครอบครัวได้จากการประกอบอาชีพครู	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
22	ท่านสามารถใช้ความรู้ความสามารถของท่านในการช่วยเหลือ สร้างประโยชน์ให้ผู้อื่น	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็น			ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3		
<b>ความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กร</b>						
23	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
24	ท่านและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในความสามารถ ในการทำงานของแต่ละคนและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
25	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการสื่อสารที่ราบรื่น รวมมือรวมใจในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	0	0.67	สอดคล้อง
26	ท่านและเพื่อนร่วมงานช่วยกันสร้างความสุขและลดความขัดแย้งต่างๆ	+1	+1	0	0.67	สอดคล้อง
27	ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในบทบาทของท่าน	+1	+1	0	0.67	สอดคล้อง
<b>การปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิธีการและมุมมองของบุคคล</b>						
28	โรงเรียนบริหารจัดการงานตามความเหมาะสมกับศักยภาพ ความถนัดและทัศนคติของแต่ละบุคคล	+1	+1	0	0.67	สอดคล้อง
29	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของท่าน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
30	ท่านสามารถปรับปรุงการกระบวนการทำงานให้เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
31	ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
<b>โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน</b>						
32	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
33	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ท่านได้มีส่วนร่วมในกระบวนกรตัดสินใจ และการพัฒนางาน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
34	ท่านมีความรู้สึกกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
35	ท่านมีความรู้สึกเท่าเทียมกับบุคคลอื่นๆในหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
36	ท่านได้รับความไว้วางใจ ให้ใช้ความคิดริเริ่มและเสนอแนวทางการปรับปรุงงาน	+1	+1	0	0.67	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็น			ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3		
สถานะแห่งการอยู่ร่วมและเชื่อมโยงกัน						
37	ท่านมีความพึงพอใจในการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นมิตร ว่างใจ ยอมรับกันและกัน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
38	ท่านรู้สึกว่าคุณคนในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
39	ท่านมีความสะดวกใจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับเพื่อนร่วมงาน ลดความขัดแย้ง	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
40	ท่านมีความสะดวกใจในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง
41	ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งความร่วมมือ ที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและความสุข	+1	+1	+1	3	สอดคล้อง







ที่ อว 8612.2/-

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 มิถุนายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนลาซาล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 30 ฉบับ

ด้วย นายณศ เลิศวาจา รหัสนักศึกษา 660620127 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455



ภาคผนวก ง  
การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	41

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
(X1) 1	158.07	501.375	.397	.972
(X1) 2	158.03	499.206	.412	.972
(X1) 3	158.10	485.748	.656	.971
(X1) 4	158.00	487.448	.621	.971
(X1) 5	157.97	488.447	.551	.971
(X2) 6	158.77	488.116	.692	.971
(X2) 7	158.93	491.375	.445	.972
(X2) 8	158.53	484.120	.688	.971
(X2) 9	158.13	484.257	.625	.971
(X2) 10	157.60	491.766	.624	.971
(X2) 11	158.17	489.868	.664	.971
(X3) 12	158.13	478.878	.793	.970
(X3) 13	158.37	485.895	.508	.972
(X3) 14	158.33	492.644	.664	.971
(X3) 15	158.07	489.168	.608	.971
(X3) 16	158.17	489.109	.444	.972
(X3) 17	157.97	490.516	.624	.971
(X4) 18	158.03	479.551	.784	.970
(X4) 19	158.03	486.723	.746	.970
(X4) 20	157.87	483.637	.738	.970

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
(X4) 21	157.63	493.551	.569	.971
(X4) 22	158.00	490.276	.654	.971
(X5) 23	157.67	485.126	.806	.970
(X5) 24	157.73	480.271	.825	.970
(X5) 25	157.70	493.321	.650	.971
(X5) 26	157.77	488.875	.668	.971
(X5) 27	158.07	487.651	.560	.971
(X6) 28	158.07	479.375	.809	.970
(X6) 29	158.10	486.576	.668	.971
(X6) 30	157.93	487.375	.755	.970
(X6) 31	157.93	477.651	.856	.970
(X7) 32	157.83	479.661	.883	.970
(X7) 33	157.80	483.131	.868	.970
(X7) 34	158.47	486.740	.540	.971
(X7) 35	158.43	484.668	.643	.971
(X7) 36	158.00	484.276	.750	.970
(X8) 37	157.77	486.668	.793	.970
(X8) 38	157.93	480.892	.768	.970
(X8) 39	157.90	481.266	.743	.970
(X8) 40	157.93	480.754	.772	.970
(X8) 41	158.07	485.720	.710	.971



ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ อว 8612.2/507



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2 กรกฎาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี

ด้วย นายณศ เลิศวาจา รหัสนักศึกษา 660620127 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้า อีสาระ เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวม ข้อมูลจาก คณะผู้บริหาร และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าว ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455



ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังกัดบรี**

.....

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังกัดบรี
2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังกัดบรี
3. ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ และครูโรงเรียนลาซาล สังกัดบรี
4. คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในโอกาสต่อไป จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถาม ตามสภาพความเป็นจริง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายธเนศ เลิศวาจา

นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังกัดคณะบวร**

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	[ ] 01
2	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี	[ ] 02
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท	[ ] 03
4	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ครู	[ ] 04
5	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1 – 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี	[ ] 05

## ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี

**คำชี้แจง** ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า ตัวท่าน มีแรงจูงใจในกาปฏิบัติงานของครูตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับของการบริหารเพียงช่องเดียวที่ท่านตอบ

ระดับ 5 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ</b>							
1	ท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับการทุ่มเทในการปฏิบัติงานของท่าน						[ ] 06
2	ท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน						[ ] 07
3	ท่านได้รับสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง โบนัสหรือสิ่งตอบแทนที่ เป็นตัวเงินหรืออื่นๆอย่างเท่าเทียม ยุติธรรม						[ ] 08
4	สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานทำให้ท่านมีกำลังใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน						[ ] 9
5	โรงเรียนมีระบบค่าตอบแทนที่โปร่งใส เท่าเทียม สอดคล้องกับผลงานของแต่ละบุคคล						[ ] 10
<b>2. แรงจูงใจจากโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ</b>							
6	ท่านได้รับการยอมรับ ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย จากเพื่อนร่วมงานหรือโรงเรียน						[ ] 11
7	ท่านได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่สำคัญต่างๆ ในโรงเรียน						[ ] 12
8	ท่านได้รับการสนับสนุน และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน						[ ] 13
9	โอกาสและตำแหน่งที่ท่านได้รับทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน						[ ] 14

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
10	ท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับการทุ่มเทในการปฏิบัติงานของท่าน						[ ] 15
11	ท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน						[ ] 16
<b>3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นที่ต้องการ</b>							
12	ห้องทำงานของท่านมีความเหมาะสมมีบรรยากาศ ถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ						[ ] 17
13	ท่านมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน						[ ] 18
14	ลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อมภายในบริเวณโรงเรียนเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้						[ ] 19
15	สถานที่ทำงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และมีความสะดวกสบายต่อการปฏิบัติงาน						[ ] 20
16	ท่านได้รับการสนับสนุนชุดเครื่องแบบจากโรงเรียน						[ ] 21
17	ท่านได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน						[ ] 22
<b>4. ผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าอุดมคติ</b>							
18	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพิ่มความสามารถ						[ ] 23
19	โรงเรียนส่งเสริมให้ท่านแสดงความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ						[ ] 24
20	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานตามอุดมการณ์						[ ] 25
21	ท่านมีความพึงพอใจที่สามารถดูแลครอบครัวได้จากการประกอบอาชีพครู						[ ] 26
22	ท่านสามารถใช้ความรู้ความสามารถของท่านในการช่วยเหลือสร้างประโยชน์ให้ผู้อื่น						[ ] 27

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>5. ความน่าสนใจในเชิงสังคมต่อองค์กรหรือหน่วยงาน</b>							
23	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน						[ ] 28
24	ท่านและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในความสามารถในการทำงานของแต่ละคนและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน						[ ] 29
25	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการสื่อสารที่ราบรื่น ร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกัน						[ ] 30
26	ท่านและเพื่อนร่วมงานช่วยกันสร้างความสุขและลดความขัดแย้งต่างๆ						[ ] 31
27	ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในบทบาทของท่าน						[ ] 32
<b>6. การปรับเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกับวิถีการและมุมมองของบุคคล</b>							
28	โรงเรียนบริหารจัดการงานตามความเหมาะสมกับศักยภาพ ความถนัดและทัศนคติของแต่ละบุคคล						[ ] 33
29	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของท่าน						[ ] 34
30	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานตามอุดมการณ์						[ ] 35
31	ท่านสามารถปรับปรุงการกระบวนการทำงานให้เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน						[ ] 36
<b>7. โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน</b>							
32	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์						[ ] 37
33	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ท่านได้มีส่วนร่วมในกระบวนกาตัดสินใจ และการพัฒนางาน						[ ] 38
34	ท่านมีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน						[ ] 39
35	ท่านมีความรู้สึกเท่าเทียมกับบุคคลอื่นๆในหน่วยงาน						[ ] 40
36	ท่านได้รับความไว้วางใจให้ใช้ความคิดริเริ่มและเสนอแนวทางการปรับปรุงงาน						[ ] 41

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>8. สถานะแห่งการอยู่ร่วมและเชื่อมโยงกัน</b>							
37	ท่านมีความพึงพอใจในการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นมิตร ไว้วางใจ ยอมรับกันและกัน						[ ] 42
38	ท่านรู้สึกว่าคุณคนในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน						[ ] 43
39	ท่านมีความสะดวกใจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับ เพื่อนร่วมงาน ลดความขัดแย้ง						[ ] 44
40	ท่านมีความสะดวกใจในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน						[ ] 45
41	ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งความ ร่วมมือ ที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและความสุข						[ ] 46

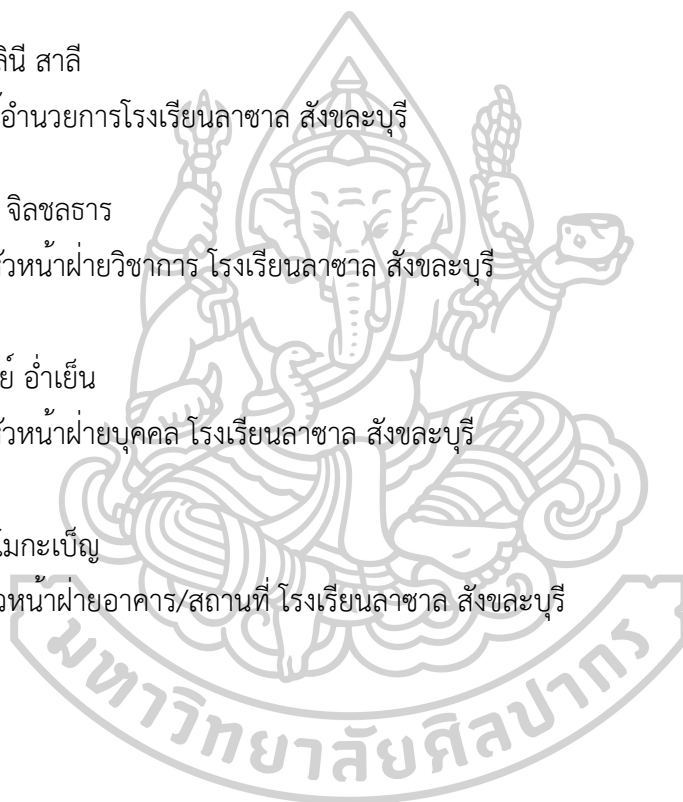




## รายชื่อผู้รับการสนทนากลุ่ม

.....

1. นายปรีชา ไตรแก้ว  
ตำแหน่ง ผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี
2. นายทศพร นนธิบุตร  
ตำแหน่ง ผู้จัดการ โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี
3. นางสาวสาลินี สาลี  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนลาซาล สังขละบุรี
4. นางกัลยกร จิลชลธาร  
ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี
5. นายวชิรวิทย์ อ่ำเย็น  
ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายบุคคล โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี
6. นายปรีชา โมกะเบ็ญ  
ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายอาคาร/สถานที่ โรงเรียนลาซาล สังขละบุรี



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ธเนศ เลิศวาจา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2557 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศศ.บ. คริสตศาสนศึกษา วิทยาลัยแสงธรรม พ.ศ. 2557 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศศ.บ. สารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2566 กำลังศึกษาต่อระดับปริญญาโทบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2557-2560 ครูโรงเรียนลาซาลจันทบุรี (มารดาพิทักษ์) พ.ศ. 2560-2561 ครูโรงเรียนลาซาลโชติรวี นครสวรรค์ พ.ศ. 2561-2568 ผู้จัดการตรงเรียนลาซาล สังขละบุรี พ.ศ. 2568-ปัจจุบัน เลขาธิการอธิการเจ้าคณะภราดาลาซาล ประเทศไทย

