

แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

The Enhancing Motivation Guidelines for Teacher Performance Under Kalasin
Primary Educational Service Area Office 3

ระวินท์วิภา เถาว์ชาลี^{1*}, กาญจน์ เรืองมนตรี²

Ravinvipa Thaochalee^{1*}, Karn Ruangmontri²

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม^{1,2}

Faculty of Education Mahasarakham University, Thailand^{1,2}

*ผู้ประสานงาน : 66010581053@msu.ac.th

*Corresponding Author : 66010581053@msu.ac.th

(Received: 2025-09-19; Revised: 2025-12-08; Accepted: 2025-12-24)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ
ความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน ดำเนินการ
วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ
จำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์
เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู จำนวน 308 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ระยะที่ 2 พัฒนา
แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึง
ประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และข้อมูลจากการถอดองค์ความรู้ผู้บริหารสถานศึกษา
และครูผู้สอนที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 4 โรงเรียน ร่างเป็นแนวทางการเสริมสร้าง
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือวิจัย
ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบประเมินความเหมาะสมและความ
เป็นไปได้ของแนวทาง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ
ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)

ผลการวิจัย 1) สภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.91) สภาพที่พึง

ประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.56) และลำดับความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ สภาพการทำงาน เงินเดือน วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบาย และการบริหารงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน 2) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ที่พัฒนาได้ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ 40 แนวทาง ได้แก่ 1) ด้านสภาพการทำงาน 4 แนวทาง 2) ด้านเงินเดือน 4 แนวทาง 3) ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา 4 แนวทาง 4) ด้านนโยบายและการบริหารงาน 4 แนวทาง 5) ด้านลักษณะของงาน 4 แนวทาง 6) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน 4 แนวทาง 7) ด้านการยอมรับนับถือ 4 แนวทาง 8) ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น 4 แนวทาง 9) ด้านความสำเร็จของงาน 4 แนวทาง และ 10) ด้านความรับผิดชอบ 4 แนวทาง ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า แนวทางมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกแนวทางมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกันทุกข้อ

คำสำคัญ: แนวทาง, การเสริมสร้างแรงจูงใจ, แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

Abstract

The purposes of this research were 1) To investigate the current conditions, desirable conditions, and needs of motivation in work performance among teachers under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 3 2) To develop guidelines for enhancing teachers' motivation in work performance under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 3. This study employed a mixed-method design and was conducted in two phases. Phase 1 examined the current conditions, desirable conditions, and needs of motivation in teachers' work performance, with a sample of 308 teachers. Phase 2 focused on developing guidelines for enhancing teachers' work motivation by analyzing priority needs derived from the current and desired states of teachers' work motivation, along with data obtained from knowledge extraction through interviews with school administrators and teachers demonstrating best practices from four schools. The guidelines were then drafted and evaluated by five experts. The research instruments included a questionnaire, a semi-structured

interview form, and an evaluation form assessing the appropriateness and feasibility of the guidelines. Data were analyzed using mean, standard deviation, and the Priority Needs Index (Priority Needs Index: PNI).

The results revealed that 1) the current conditions of teachers' work motivation were rated at a high level ($\bar{X}$ =3.73, S.D.= 0.91), while the desirable conditions were rated at the highest level ($\bar{X}$ =4.70, S.D.= 0.56). The priority needs, ranked from highest to lowest, were working conditions, salary, supervision, policy and administration, work itself, advancement, recognition, interpersonal relations, achievement, and responsibility. 2) The developed guidelines for enhancing teachers' motivation in work performance consisted of 10 components with 40 guidelines: 1) working conditions (4 guidelines), 2) salary (4 guidelines), 3) supervision (4 guidelines), 4) policy and administration (4 guidelines), 5) work itself (4 guidelines), 6) advancement (4 guidelines), 7) recognition (4 guidelines), 8) interpersonal relation (4 guidelines), 9) achievement (4 guidelines), and 10) responsibility (4 guidelines). The evaluation indicated that the guidelines were highly appropriate and highly feasible overall. When considered individually, all guidelines were also rated at the highest level of appropriateness and feasibility.

Keywords: Guideline, Motivation Enhancement, Teachers' Work Motivation

บทนำ

สังคมในยุคแห่งการเรียนรู้ (Knowledge – Based Society) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพประชากรและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ครูจึงเป็นปัจจัยหลักที่มีบทบาทโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายและแผนการศึกษาแห่งชาติ จำเป็นต้องอาศัยครูที่มีศักยภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) อย่างไรก็ตามในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่ายังมีข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ภาระงานพิเศษนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนที่เพิ่มขึ้น การกระจายภาระงานที่ไม่เท่าเทียม การขาดแคลนบุคลากรสนับสนุน ครูสอนไม่ตรงวิชาเอก รวมถึงข้อจำกัดด้านค่าตอบแทนและสภาพการทำงาน

ปัญหาเหล่านี้ส่งผลให้ครูไม่สามารถใช้ศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ และอาจกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนในระยะยาว

การจัดการศึกษาให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องอาศัยครูในฐานะกลไกสำคัญของระบบการศึกษา โดยครูเป็นดัชนีสะท้อนคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ งานวิจัยร่วมสมัยสนับสนุนว่าครูจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2562) นอกจากบทบาทของครูแล้ว การบริหารสถานศึกษายังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง สร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน และสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกัน การบริหารสถานศึกษาก็ยังมีความสำคัญอยู่ เพราะการจะไปถึงเป้าหมายตามกฎหมายและนโยบายจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำทางวิชาการและทักษะการบริหารจัดการที่รอบด้าน โดยเฉพาะการสร้างแรงจูงใจแก่ครู ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาต้องมีทักษะหรือความสามารถในการบริหารจัดการ ทั้งด้านการคิดและการวางแผน ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สามารถโน้มน้าวและจูงใจเพื่อนร่วมงานโดยใช้วิธีสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562) แสดงให้เห็นว่าบทบาทผู้บริหารช่วยเพิ่มพลังให้ครูใช้ศักยภาพได้เต็มที่

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นกลไกภายในที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่น ความทุ่มเท และคุณภาพการทำงานของครู ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการจูงใจ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความตื่นตัว เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางในทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการออกแบบระบบแรงจูงใจที่เหมาะสมจึงไม่เพียงยกระดับผลสัมฤทธิ์ แต่ยังสร้างความสุขในการทำงาน ลดการสูญเสียกำลังคนคุณภาพ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในโรงเรียน เมื่อพิจารณาบริบทเชิงพื้นที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการศึกษาที่มุ่งยกระดับคุณภาพผู้เรียน เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา และพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3, 2565) อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2566 พบว่าผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่ำกว่าระดับจังหวัดและระดับประเทศ ซึ่งสะท้อนถึงข้อจำกัดด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการสนับสนุนครูในพื้นที่

ผลการวิเคราะห์สภาพองค์การ (SWOT Analysis) ในแผนพัฒนาการศึกษา พ.ศ.2563-2566 (ทบทวน 2564) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ชี้ให้เห็นปัญหาที่

สำคัญ ได้แก่ ภาระงานนอกเหนือจากการสอนที่เพิ่มขึ้น การกระจายภาระงานที่ไม่เท่าเทียม การขาดแคลนบุคลากรสนับสนุน และการสอนไม่ตรงวิชาเอก ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจและการใช้ศักยภาพของครูในการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงประจักษ์ในบริบทโรงเรียนไทยที่พบว่า ภาระงานและการขาดแรงสนับสนุนจากระบบบริหารเป็นปัจจัยบั่นทอนแรงจูงใจของครูอย่างมีนัยสำคัญ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564)

จากสภาพปัญหาและเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะครูผู้ปฏิบัติหน้าที่สอนจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เพื่อนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล และยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่และการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำไปใช้บริหารจัดการหน่วยงานตามบริบทต่อไป
2. ได้แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 1,549 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 308 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปรียบเทียบจาก ตาราง Krejcie and Morgan (1970) และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยขั้นตอนที่ 1 จำแนกขนาดของสถานศึกษา ออกเป็น 4 ขนาด ดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็ก ครู 873 คน โรงเรียนขนาดกลาง ครู 561 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ ครู 115 คน รวม 1,549 คน ขั้นตอนที่ 2 ทำการสุ่มแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก ครู 174 คน โรงเรียนขนาดกลาง ครู 111 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ ครู 23 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 308 คน

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 3

1. ศึกษาของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสังเคราะห์องค์ประกอบตามแนวคิด Herzberg (1959), Maslow (1981), Pigors and Myers (1956), Vroom (1964), Locke (1976), สมยศ นาวิการ (2546), นรา สมประสงค์ (2544), สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2548), ภารดี อนันต์นาวิ (2557), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) เป็นแนวทางในการวิจัย เนื่องจากเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียง มีความเชี่ยวชาญในเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยได้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา และอาจารย์ที่ปรึกษาเห็นควรให้ใช้แนวคิดข้างต้นได้ โดยทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน 2) ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้อื่น สภาพการทำงาน เงินเดือน

2. ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู จำนวน 308 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 สร้างจากกรอบแนวคิดของ Herzberg ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติด้านการบริหารการศึกษา

การวิจัยทางการศึกษา และการพัฒนาเครื่องมือวิจัย ผลการตรวจสอบพบว่าข้อคำถามจำนวน 60 ข้อ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ทั้งหมด 60 ข้อ แล้วนำเครื่องมือที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาหาค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไป ซึ่งแบบสอบถามสภาพปัจจุบันแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 60 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.976 มีคุณภาพผ่านเกณฑ์จำนวน 60 ข้อ ส่วนแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 60 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.987 มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ จำนวน 60 จากนั้นนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจัดส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยทางแบบสอบถามออนไลน์ ซึ่งระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 2 สัปดาห์ สามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้ง 308 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำข้อมูลมาจัดกระทำและวิเคราะห์ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ใช้สูตรการคำนวณ $PNI_{modified}$ แบบปรับปรุงจากสูตรเดิมของ นางลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช (2550) ดังนี้

$$PNI_{modified} = \frac{(I-D)}{D}$$

$PNI_{modified}$ แทน วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
(Priority Needs Index)

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือความคาดหวัง
(Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)

ระยะที่ 2 เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

1. สร้างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกสถานศึกษาต้นแบบ คือ เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 4 โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนคุณภาพประจำอำเภอ (1 อำเภอ 1 โรงเรียนคุณภาพ) โดยการสร้างแบบสัมภาษณ์จะใช้ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ในการกำหนดข้อคำถามโดยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ของครู โดยรวมหากผ่านเกณฑ์ 0.3 ขึ้นไป หมายความว่า มีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องได้รับการเสริมสร้าง โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ($PNI_{modified}=0.364$) ด้านเงินเดือน ($PNI_{modified}=0.358$) ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ($PNI_{modified}=0.310$) ตามลำดับ เพื่อใช้ในการอธิบายและสนับสนุนการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แบบสัมภาษณ์ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้ การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพดำเนินการโดยการตรวจสอบข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) พร้อมทั้งใช้คำพูดจริงของผู้ให้ข้อมูลเป็นหลักฐานยืนยันผลการสังเคราะห์ จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผ่านการจดบันทึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 4 โรงเรียน จำนวน 8 คน แล้วนำมาการจัดกระทำ และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. ออกแบบแนวทางโดยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และข้อมูลจากการถอดองค์ความรู้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ซึ่งใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเชิงพรรณนา โดยสังเคราะห์ประเด็นสำคัญจากถ้อยคำของผู้ให้ข้อมูลและจัดเรียงตามกรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เพื่อใช้ประกอบการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แล้วนำมาออกแบบแนวทาง โดยมีองค์ประกอบของแนวทาง ได้แก่ หลักการของแนวทาง วัตถุประสงค์ของแนวทาง กระบวนการดำเนินงานแนวทาง และการประเมินผลแนวทาง ในแต่ละองค์ประกอบทั้งหมด 10 องค์ประกอบ ได้ 40 แนวทาง ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน 2) ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้อื่น สภาพการทำงาน เงินเดือน และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ซึ่งประเมินผ่านแบบสอบถาม จากนั้นจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนน ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแนวคิดของ Likert (Likert' Rating Scale) ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ปรากฏดังตาราง 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวม

องค์ประกอบของ แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor)								
1. ด้านความสำเร็จ ของงาน	4.00	0.59	มาก	4.64	0.53	มากที่สุด	0.160	10
2. ด้านการยอมรับนับ ถือ	3.72	0.89	มาก	4.62	0.62	มากที่สุด	0.242	7
3. ด้านลักษณะของงาน	3.60	1.10	มาก	4.61	0.70	มากที่สุด	0.280	5
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.98	0.89	มาก	4.63	0.62	มากที่สุด	0.163	9
5. ด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งการงาน	3.68	0.87	มาก	4.67	0.61	มากที่สุด	0.269	6
ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor)								
6. ด้านนโยบายและ การบริหารงาน	3.66	1.01	มาก	4.74	0.52	มากที่สุด	0.295	4
7. ด้านวิธีการปกครอง บังคับบัญชา	3.65	1.00	มาก	4.78	0.56	มากที่สุด	0.310	3
8. ด้านความสัมพันธ์ กับผู้อื่น	3.96	0.71	มาก	4.73	0.54	มากที่สุด	0.194	8
9. ด้านสภาพการ ทำงาน	3.54	0.90	มาก	4.83	0.41	มากที่สุด	0.364	1
10. ด้านเงินเดือน	3.49	1.12	ปานกลาง	4.74	0.49	มากที่สุด	0.358	2
รวม	3.73	0.91	มาก	4.70	0.56	มากที่สุด		

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.91) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 9 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านเงินเดือน ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพการทำงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านลักษณะของงาน ส่วนความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมทุกด้านมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการเสริมสร้าง โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือน ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความรับผิดชอบ และด้านความสำเร็จของงาน ตามลำดับ

2. ผลการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และข้อมูลจากการถอดองค์ความรู้ผู้บริหารและครูที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี จำนวน 8 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง มาสังเคราะห์เพื่อนำไปสู่การยกร่างและออกแบบแนวทาง โดยผู้วิจัยสังเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างประกอบการยกร่างแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ซึ่งมีองค์ประกอบของแนวทางทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการของแนวทาง วัตถุประสงค์ของแนวทาง กระบวนการดำเนินงานแนวทาง การประเมินผลแนวทาง ปรากฏดังตาราง 2

ตารางที่ 2 แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบ การเสริมสร้าง แรงจูงใจ	หลักการของ แนวทาง	วัตถุประสงค์ของ แนวทาง	กระบวนการดำเนินงานแนวทาง	การประเมินผล แนวทาง
สภาพการทำงาน	สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทั้งทางกายภาพและจิตวิทยา เป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยจัดความไม่พึงพอใจในการทำงาน	1. เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพและจิตทางวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนการสอนให้มีความพร้อมและทันสมัย	1. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการจัดหา ปรับปรุง และพัฒนาอาคารสถานที่ ห้องเรียน และสภาพแวดล้อมโดยรวมให้มีความปลอดภัย สะอาด และเอื้อต่อการเรียนรู้ รวมถึงจัดหาอุปกรณ์การสอนที่จำเป็นให้ครบถ้วนและทันสมัย	1. ตรวจสอบสภาพความพร้อมของอาคารสถานที่และอุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	หลักการของ แนวทาง	วัตถุประสงค์ของ แนวทาง	กระบวนการดำเนินงานแนวทาง	การประเมินผล แนวทาง
	และเอื้ออำนวยให้ครู สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างเต็มศักยภาพ การ บริหารจัดการ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง จำกัดให้เกิดความ คุ้มค่า ควบคู่กับการ สร้างบรรยากาศแห่ง ความเข้าใจ จะนำไปสู่ ขวัญและกำลังใจที่ดีใน การปฏิบัติงาน	2. เพื่อสร้างบรรยากาศ ทางจิตวิทยาที่เอื้อต่อ การทำงาน ลดความตึง เครียด และสร้าง ความรู้สึกปลอดภัยใน การปฏิบัติงาน 3. เพื่อส่งเสริมให้เกิด การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างคุ้มค่าและเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อ ผู้เรียนและครูผู้สอน	2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศ การทำงานที่ผ่อนคลาย ดูแลสุขภาพจิต ของครู โดยลดความกดดันที่ไม่จำเป็น และเน้นความสัมพันธ์ที่เอื้ออาทร เพื่อให้ ครูมีความสุขในการทำงาน 3. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความ จริงใจในการสนับสนุนและบริหาร จัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด เพื่อสะท้อนถึงความใส่ใจต่อการ ทำงานของครู 4. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการ ทำงานและสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาส ให้ครูได้แสดงศักยภาพ เพื่อสนับสนุน เส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ	2. สำนวจความพึง พอใจของครูที่มีต่อ สภาพแวดล้อมการ ทำงานและ บรรยากาศใน โรงเรียน 3. การประชุม แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและ ครูเพื่อรับฟังปัญหา และข้อเสนอแนะใน การปรับปรุงสภาพ การทำงาน
เงินเดือน	แม้ระบบราชการจะมี ข้อจำกัดด้านโครงสร้าง เงินเดือนที่ตายตัว แต่ กระบวนการบริหาร จัดการที่มีความโปร่งใส ยุติธรรม และ ตรวจสอบได้ เป็นหัวใจ สำคัญที่จะลด ความรู้สึกไม่พึงพอใจ ของครู นอกจากนี้ การ ประยุกต์ใช้หลักการ รายได้ทางจิตใจ หรือ การตอบแทนใน รูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ตัว เงิน จะช่วยเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจ ชดเชยข้อจำกัดด้านตัว เงิน และสร้าง ความรู้สึกร่วมกันในการ ปฏิบัติงาน	1. เพื่อสร้างความ เชื่อมั่นและความพึง พอใจในระบบการ พิจารณาความดี ความชอบและการเลื่อน ขั้นเงินเดือนที่มีความ โปร่งใสและยุติธรรม 2. เพื่อดูแลสิทธิ ประโยชน์และสวัสดิการ ของครูให้ได้อย่าง ครบถ้วนและทั่วถึง 3. เพื่อสร้างขวัญและ กำลังใจผ่านการยกย่อง เชิดชูเกียรติและการ ดูแลเอาใจใส่ เสมือน เป็นค่าตอบแทนทาง จิตใจที่เสริมเพิ่มเติมจาก เงินเดือนปกติ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการ การเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความโปร่งใส ยึดหลักเกณฑ์ของทางราชการอย่าง เคร่งครัด และเปิดโอกาสให้ครูสามารถ ตรวจสอบหรือสอบถามข้อสงสัยได้ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณา คำตอบแทนและความดีความชอบบน พื้นฐานของความยุติธรรม สอดคล้องกับ ภาระงานและผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น จริง 3. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาและ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้ครู ได้รับทราบและเข้าถึงอย่างทั่วถึง 4. ผู้บริหารสถานศึกษาชดเชยข้อจำกัด ด้านตัวเงินด้วยการสร้างขวัญกำลังใจ ผ่านการยกย่องเชิดชูเกียรติ การมอบ รางวัลในโอกาสพิเศษ และการสร้าง บรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นเสมือนคน ในครอบครัว	1. ตรวจสอบร่องรอย การประกาศ หลักเกณฑ์การ พิจารณาความดี ความชอบ และ บันทึกการประชุม ชี้แจง 2. สำนวจความพึง พอใจของครูที่มีต่อ กระบวนการ พิจารณาความดี ความชอบและความ เป็นธรรมในการ บริหารงานบุคคล 3. สังเกตปฏิกิริยา ขวัญและกำลังใจ และการมีส่วนร่วม ของครูในกิจกรรมยก ย่องเชิดชูเกียรติต่างๆ
วิธีการ ปกครองบัญชา	การเปลี่ยนบทบาทของ ผู้บริหารจากผู้สั่งการ (Boss) มาเป็นผู้นำทาง	1. เพื่อปรับเปลี่ยน รูปแบบการนิเทศกำกับ ติดตามให้เป็น	1. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้รูปแบบการ บริหารแบบพี่น้อง ลดความเป็นทางการ และการใช้อำนาจสั่งการ แต่เน้นการ	1. ประเมินความพึง พอใจของครูต่อ รูปแบบการบริหาร

องค์ประกอบ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	หลักการของ แนวทาง	วัตถุประสงค์ของ แนวทาง	กระบวนการดำเนินงานแนวทาง	การประเมินผล แนวทาง
	วิชาการและพี่เลี้ยง (Instructional Leader & Coach) เน้นการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วมที่ ผสมผสานระหว่าง วางระบบงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ กับการ สร้างสัมพันธภาพแบบ กัลยาณมิตร เพื่อลด ความตึงเครียด จัด ความล่าเอียง และ สร้างความมั่นใจในการ ปฏิบัติงานให้กับครู	กระบวนการ พัฒนาและช่วยเหลือ 2. เพื่อสร้างระบบการ สั่งการและการ มอบหมายงานที่มีความ ชัดเจน เป็นระบบ และ ลดความสับสนในการ ปฏิบัติงาน 3. เพื่อสร้างบรรยากาศ การบริหารงานที่ตั้งอยู่ บนพื้นฐานของความ ยุติธรรม ความเป็นที่ น่านั่ง และความผูกพันใน องค์กร	พูดคุย ให้คำแนะนำ และสร้างความรู้สึ ผูกพันแบบครอบครัว 2. ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักความ ยุติธรรมในการปกครอง ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคลของครูแต่ละท่าน 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน งาน โครงการ และระบบการบริหาร จัดการที่ดี โดยในการมอบหมายงานมี การชี้แจงรายละเอียดและวัตถุประสงค์ อย่างชัดเจน 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการ นิเทศ กำกับ และติดตามการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ ในลักษณะของการเป็น พี่เลี้ยง เพื่อช่วยเหลือและแก้ปัญหา ร่วมกัน	และการนิเทศของ ผู้บริหาร 2. สังเกตบรรยากาศ ในที่ประชุมและการ ทำงานร่วมกันว่ามี ความตึงเครียดหรือ ผ่อนคลาย 3. ตรวจสอบ ความสำเร็จของงาน ตามแผนงานว่ามี ความผิดพลาด น้อยลงหรือไม่ อัน เนื่องมาจากการสั่ง การที่ชัดเจนขึ้น
นโยบายและ การบริหารงาน	การลดความซ้ำซ้อน และความสับสนในการ ปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการ บริหารจัดการแบบ กระจายอำนาจและ การมีส่วนร่วม การนำ นโยบายจากหน่วยงาน ต้นสังกัดมาปรับ ประยุกต์ให้สอดคล้อง กับบริบทและข้อจำกัด ของสถานศึกษาจะช่วย ให้การดำเนินงานมี ความยืดหยุ่นและ เป็นไปได้อย่าง บรรยาการการบริหาร ที่เป็นธรรมและเอื้อ อาทร	1. เพื่อปรับนโยบายจาก ต้นสังกัดให้เหมาะสมกับ บริบท ศักยภาพ และ ทรัพยากรของ สถานศึกษา 2. เพื่อสร้างความเข้าใจ ที่ตรงกันเกี่ยวกับทิศทาง และเป้าหมายของ องค์กรผ่านการสื่อสารที่ มีประสิทธิภาพ 3. เพื่อส่งเสริมการ บริหารงานแบบมีส่วน ร่วม โปร่งใส และสร้าง ขวัญกำลังใจในการ ขับเคลื่อนนโยบาย ร่วมกัน	1. ผู้บริหารสถานศึกษานำนโยบายจาก หน่วยงานต้นสังกัดมาวิเคราะห์และ ประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบท ข้อจำกัด และศักยภาพของโรงเรียน ไม่ใช่นำมาใช้โดยขาดการไตร่ตรอง 2. ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงนโยบาย และทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาให้ บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจนและทั่วถึง เพื่อให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายเดียวกัน 3. ส่งเสริมให้มีการประชุมระดมความ คิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้ครูร่วมคิด ร่วม วางแผน และร่วมกำหนดแนวทางการ ดำเนินงานตามนโยบาย 4. ส่งเสริมให้มีการประชุมระดมความ คิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้ครูร่วมคิด ร่วม วางแผน และร่วมกำหนดแนวทางการ ดำเนินงานตามนโยบาย	1. สังเกตและ สอบถามความเข้าใจ ของครูที่มีต่อ เป้าหมายและทิศทาง ของโรงเรียน 2. ตรวจสอบความ สอดคล้องระหว่าง นโยบายกับกิจกรรม/ โครงการที่ระบุใน แผนปฏิบัติการ ประจำปี 3. สสำรวจความพึง พอใจของครูที่มีต่อ การมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจและความ เป็นธรรมในการ บริหาร
ลักษณะของ งาน	ด้านลักษณะของงาน เน้นให้ความสำคัญกับ ตัวเนื้องานว่าเป็นปัจจัย กระตุ้นที่ก่อให้เกิด	1. เพื่อบริหารจัดการ ภาระงานให้สอดคล้อง กับความรู้ ความสามารถ ความ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถของครู เพื่อบริหารงาน ให้เหมาะสมกับความถนัดและสอดคล้อง กับบริบทของโรงเรียน	1. พิจารณาคุณภาพ และความสำเร็จของ งานที่ได้รับ มอบหมาย

องค์ประกอบ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	หลักการของ แนวทาง	วัตถุประสงค์ของ แนวทาง	กระบวนการดำเนินงานแนวทาง	การประเมินผล แนวทาง
	ความพึงพอใจ โดยใช้หลักการมอบหมายงานให้ตรงกับคน (Put the right man on the right job) ควบคู่ไปกับการเพิ่มความหลากหลายและความท้าทายในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้ครูได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ และมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพ	1. หน้าที่ และบริบทของโรงเรียน 2. เพื่อส่งเสริมให้ครูได้ปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย ท้าทาย และมีโอกาสเรียนรู้บทบาทใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพ 3. เพื่อสร้างความภาคภูมิใจ ความมั่นใจ และเจตคติที่ดีต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติผ่านระบบการสนับสนุนที่เอื้ออำนวย	2. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานที่มีความหลากหลายและน่าสนใจ เปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้บทบาทใหม่ๆ เพื่อลดความจำเจและกระตุ้นการพัฒนาตนเอง 3. ผู้บริหารสถานศึกษาชี้ให้เห็นคุณค่าของงานที่ครูรับผิดชอบ เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน 4. ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่อำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากร และสร้างความมั่นใจให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ	2. สังเกตความกระตือรือร้น ความคิดสร้างสรรค์ และความสุขในการทำงานของครู 3. สอบถามความรู้สึกของครูเกี่ยวกับความท้าทายและความเหมาะสมของภาระงานที่ได้รับ
ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน เป็นปัจจัยกระตุ้นที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจเมื่อได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง โดยเน้นการสร้างระบบบริหารงานบุคคลที่มีความชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม ควบคู่ไปกับการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของผู้บริหาร เพื่อสนับสนุนให้ครูมีความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเส้นทางวิชาชีพ	1. เพื่อสร้างมาตรฐานและหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งและวิทยฐานะที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเกิดจากการมีส่วนร่วม 2. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาตนเองของครู ทั้งการศึกษาต่อ การอบรม และการศึกษาดูงาน 3. เพื่อสร้างแรงจูงใจและเตรียมความพร้อมให้กับครูในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นผ่านกระบวนการให้คำปรึกษาและชี้แนะ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นธรรม และโปร่งใส เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูได้รับการอบรม ศึกษาต่อ หรือศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นต่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น 3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทาง และเป็นพี่เลี้ยงในการจัดทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะหรือตำแหน่งหน้าที่ 4. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและปลุกเร้าให้ครูมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างความมั่นใจในการเติบโตในสายอาชีพ	1. สำรวจจำนวนครูที่ได้รับการเลื่อนวิทยฐานะหรือศึกษาต่อสำเร็จในแต่ละปีการศึกษา 2. การประกาศหลักเกณฑ์และร่องรอยการประชุมร่วมกันในการกำหนดเกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน 3. ผลการสอบถามความพึงพอใจของครูที่มีต่อกระบวนการสนับสนุนความก้าวหน้าและการให้คำปรึกษาของผู้บริหาร
การยอมรับนับถือ	การได้รับการยอมรับในความสามรถและความสำเร็จเป็นแรงจูงใจภายในที่	1. เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกมีคุณค่าและความภาคภูมิใจในวิชาชีพผ่านการ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติครูโดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และกำหนดทิศทางของงาน ซึ่งเป็นการ	1. สังเกตพฤติกรรมการทำงาน การกล้าแสดงความคิดเห็น และความสัมพันธ์

องค์ประกอบ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	หลักการของ แนวทาง	วัตถุประสงค์ของ แนวทาง	กระบวนการดำเนินงานแนวทาง	การประเมินผล แนวทาง
	สำคัญ โดยมุ่งเน้นการ สร้างวัฒนธรรมแห่ง การชื่นชม และการ เสริมพลังอำนาจแก่ครู เพื่อให้เกิดความรู้สึกมี คุณค่าในตนเอง รู้สึก เป็นส่วนสำคัญของ องค์กร และได้รับการ ปฏิบัติอย่างให้เกียรติ ในฐานะมืออาชีพ	มอบหมายงานที่ท้าทาย และการให้ความ ไว้วางใจ 2. เพื่อสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่เน้นการยกย่อง ชมเชยและการให้เกียรติ ซึ่งกันและกันทั้งจาก ผู้บริหารและเพื่อน ร่วมงาน 3. เพื่อเปิดโอกาสให้ครู ได้แสดงศักยภาพและมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ อันเป็นการแสดงออกถึง การยอมรับใน ความสามารถ	ยอมรับในความคิดเห็นและ ความสามารถ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความ เคารพในความเป็นมืออาชีพด้วยการ มอบหมายงานที่ท้าทาย และให้อิสระใน การทำงานตามความถนัดของครู 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศ ที่ทำให้ครูทุกคนรู้สึกมีตัวตนและมีคุณค่า ต่อองค์กร ปฏิบัติต่อครูด้วยความเคารพ ในศักดิ์ศรี 4. ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการยกย่อง ชมเชย และระบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อ สร้างพลังบวกและความรู้สึกดีต่อกันใน หมู่คณะ	ระหว่างครูใน โรงเรียน 2. มีการจัดกิจกรรม Show & Share เพื่อให้ครูได้นำเสนอ ผลงานและ ความสำเร็จของ ตนเอง 3. สสำรวจความรู้สึก ของครูเกี่ยวกับการ ได้รับการยอมรับและ การมีส่วนร่วมใน องค์กร
ความสัมพันธ์ กับผู้อื่น	ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้อื่น ทั้งความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน โดยเน้น การสร้างนิเวศทาง สังคมเชิงบวกภายใน สถานศึกษา ที่ ประกอบด้วยความ ไว้วางใจ ความเห็นอก เห็นใจ และการให้ เกียรติซึ่งกันและกัน การบริหารงานที่ยึด หลักธรรมาภิบาลและ การปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดี จะช่วย ลดความขัดแย้งและ สร้างความร่วมมือใน การทำงานที่ยั่งยืน	1. เพื่อเสริมสร้าง สัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่าง ผู้บริหารกับครู บน พื้นฐานของความเป็น กันเองและการเข้าถึง ง่าย 2. เพื่อสร้างเครือข่าย ความร่วมมือระหว่าง เพื่อนครูที่มีความรักใคร่ กลมเกลียว ช่วยเหลือ เกื้อกูลกันแบบ กัลยาณมิตร 3. เพื่อสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความ จริงใจในการทำงาน ร่วมกัน	1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็น กันเอง เข้าถึงง่าย สร้างความรู้สึกอบอุ่น และดูแลเอาใจใส่ครูอย่างใกล้ชิด 2. ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศความ ร่วมมือ ช่วยเหลือเกื้อกูล และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่าง เพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างความผูกพันที่ แน่นแฟ้น 3. ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในหลัก คุณธรรม ครองตน ครองคน ครองงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ 4. สร้างบรรยากาศการสื่อสารที่ให้ เกียรติกัน หลีกเลี่ยงการนินทาว่าร้าย และแสดงความจริงใจทั้งต่อหน้าและลับ หลัง	1. สังเกตบรรยากาศ การมีปฏิสัมพันธ์ รอยยิ้ม และความ สามัคคีในการทำ กิจกรรมกลุ่มของ บุคลากร 2. สถิติจำนวนเรื่อง ร้องเรียนหรือปัญหา ความขัดแย้งภายใน สถานศึกษาลดลง 3. การพูดคุยเปิดใจ เพื่อสะท้อน ความรู้สึกร่วมกัน ทำงานร่วมกัน
ความ รับผิดชอบ	ด้านความรับผิดชอบ มุ่งเน้นกระบวนการ เสริมสร้างอำนาจ ตัดสินใจ เปลี่ยน	1. เพื่อให้ครูเข้าใจ ขอบเขตหน้าที่และ ความรับผิดชอบของ ตนเองอย่างชัดเจน	1. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดขอบเขต หน้าที่และความรับผิดชอบของครูให้ ชัดเจน เพื่อให้ครูทราบเป้าหมายและ แนวทางในการปฏิบัติงาน	1. ความสำเร็จของ งานที่ครูรับผิดชอบ และคุณภาพของการ ตัดสินใจแก้ปัญหา

องค์ประกอบ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	หลักการของ แนวทาง	วัตถุประสงค์ของ แนวทาง	กระบวนการดำเนินงานแนวทาง	การประเมินผล แนวทาง
	บทบาทครูจากผู้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง มาเป็น ผู้บริหารจัดการงาน ด้วยตนเอง การกำหนด ขอบเขตหน้าที่ให้ ชัดเจนควบคู่ไปกับการ มอบความไว้วางใจและ ให้อิสระในการทำงาน จะกระตุ้นให้ครูเกิด ความตระหนักใน ภาระหน้าที่ และรู้สึก เป็นเจ้าของความสำเร็จ ของงาน	พร้อมทั้งมีทักษะในการ ตัดสินใจแก้ปัญหา 2. เพื่อส่งเสริมอิสระใน การทำงานและลดการ กำกับดูแลแบบใกล้ชิด (Micromanagement) ผ่านการให้ความ ไว้วางใจ 3. เพื่อสร้างเจตคติแห่ง ความเป็นเจ้าของงาน และความภาคภูมิใจใน บทบาทหน้าที่ ซึ่ง นำไปสู่ความรับผิดชอบ ต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน	2. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครู ได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะกระบวนการ คิดและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง 3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้อิสระในการ ทำงาน โดยแสดงความไว้วางใจใน ผลลัพธ์ของงาน เพื่อกระตุ้นให้ครูเกิด ความรับผิดชอบด้วยตนเอง 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศ ที่ทำให้ครูรู้สึกภาคภูมิใจและรู้สึกเป็น เจ้าของงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความมุ่งมั่น รับผิดชอบงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ	2. สังเกตความริเริ่ม สร้างสรรค์ และความ กระตือรือร้นในการ ทำงานโดยไม่ต้องรอ คำสั่ง 3. สอบถามความ มั่นใจและความรู้สึก เป็นเจ้าของงานของ ครู
ความสำเร็จ ของงาน	ด้านความสำเร็จของ งาน เป็นปัจจัยกระตุ้น ที่ทำให้บุคคลเกิดความ พึงพอใจเมื่อสามารถ ปฏิบัติงานได้บรรลุ เป้าหมาย โดยเน้น กระบวนการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เริ่ม ตั้งแต่การกำหนด เป้าหมายที่ท้าทายแต่ เป็นไปได้จริง การมี ระบบที่เลี้ยงคอย สนับสนุนระหว่าง ปฏิบัติงาน และการให้ ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก เมื่อเป้าหมายสำเร็จ เพื่อสร้างความรู้สึกแห่ง ชัยชนะและความ ภาคภูมิใจให้กับครู	1. เพื่อกำหนดทิศทาง และเป้าหมายการ ทำงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับศักยภาพ ของบุคลากรและบริบท ของสถานศึกษา 2. เพื่อสร้างระบบ สนับสนุนการทำงานที่ เน้นการทำงานเป็นทีม และการดูแลช่วยเหลือ อย่างใกล้ชิดจาก ผู้บริหาร	1. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมาย การทำงานที่สอดคล้องกับกำลังคนและ บริบทของโรงเรียน พร้อมทั้งสื่อสารให้ ทุกคนเข้าใจตรงกัน 2. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้น กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม และ สร้างพลังของทีมในการขับเคลื่อนงานให้ บรรลุผลสำเร็จ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นที่ ปรึกษา คอยให้กำลังใจ และอยู่เคียงข้าง ครูเพื่อช่วยแก้ปัญหาอุปสรรคระหว่าง การปฏิบัติงาน 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบติดตาม งานอย่างต่อเนื่อง และเมื่อครูทำงาน สำเร็จ จะต้องมีการยกย่องชมเชยเพื่อ เสริมแรงทางบวกทันที	1. วัดผลสัมฤทธิ์ โดย การตรวจสอบร้อยละ ความสำเร็จของ โครงการหรือ กิจกรรมตาม แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2. การจัดเวที AAR เพื่อถอดบทเรียน ความสำเร็จและ ความล้มเหลวร่วมกัน 3. สอบถาม ความรู้สึกของครูต่อ การสนับสนุนของ ผู้บริหารเมื่อเจอ ปัญหาในการทำงาน

หลังจากออกแบบแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 แล้ว ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางต่อผู้ทรงคุณวุฒิ
จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจใน

การปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ได้ผลการประเมินปรากฏ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	การแปลผล					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความสำเร็จของงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.33	มากที่สุด
2. ด้านการยอมรับนับถือ	4.93	0.15	มากที่สุด	4.77	0.41	มากที่สุด
3. ด้านลักษณะของงาน	4.93	0.15	มากที่สุด	4.70	0.50	มากที่สุด
4. ด้านความรับผิดชอบ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.83	0.32	มากที่สุด
6. ด้านนโยบายและการบริหารงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.87	0.30	มากที่สุด
7. ด้านวิธีการปกครองบัญชา	5.00	0.00	มากที่สุด	4.93	0.15	มากที่สุด
8. ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น	5.00	0.00	มากที่สุด	4.97	0.08	มากที่สุด
9. ด้านสภาพการทำงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.83	0.26	มากที่สุด
10. ด้านเงินเดือน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.97	0.08	มากที่สุด
เฉลี่ยโดยรวม	4.99	0.03	มากที่สุด	4.87	0.24	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.99$, S.D. = 0.03) และความเป็นไปได้ในการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$, S.D. = 0.24)

อภิปรายผล

6.1 จากผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการยอมรับนับถือ ขณะที่ด้านเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและอยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนให้เห็นว่าครูให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่และความทุ่มเทในการพัฒนาผู้เรียนมากกว่าปัจจัยด้านผลตอบแทน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากลักษณะวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพที่ขับเคลื่อนด้วยแรงจูงใจภายในและจิตวิญญาณความ

เป็นครู ส่งผลให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานแม้เผชิญข้อจำกัดด้านค่าตอบแทน สอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ที่กล่าวว่าความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นแรงผลักดันภายในที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานโดยตรง ในขณะที่ด้านเงินเดือนและสภาพการทำงานอยู่ในกลุ่มปัจจัยค้ำจุน ซึ่งหากไม่ เพียงพอจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Barnard (1968) ที่ชี้ให้เห็นว่าความร่วมมือ ความผูกพัน และการยอมรับในองค์กร เป็นกลไกสำคัญในการรักษา แรงจูงใจของบุคลากรในระยะยาว เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านทุกด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านสภาพการทำงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและ การบริหารงาน และด้านเงินเดือน แสดงให้เห็นว่าครูคาดหวังให้สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การทำงาน มีระบบการบริหารที่เป็นธรรม โปร่งใส และสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง สอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (1981) ซึ่งกล่าวว่าความต้องการด้านความมั่นคงและความ ปลอดภัยเป็นพื้นฐานสำคัญที่ต้องได้รับการตอบสนองก่อน จึงจะส่งเสริมแรงจูงใจในระดับที่สูงขึ้นได้ สำหรับความต้องการจำเป็น พบว่าด้านสภาพการทำงานและด้านเงินเดือนมีค่าดัชนีความต้องการ จำเป็นสูงสุด รองลงมา คือ ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชาและนโยบายการบริหารงาน สะท้อนว่าครู ยังประสบปัญหาเชิงโครงสร้างและเชิงระบบในสถานศึกษา ทั้งด้านทรัพยากร สภาพแวดล้อม และ ค่าตอบแทนที่ไม่สอดคล้องกับภาระงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg (1959) ที่ระบุว่า เงินเดือนและ สภาพการทำงานเป็นปัจจัยค้ำจุน หากไม่เพียงพอจะก่อให้เกิดความไม่พอใจและบั่น ทอนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ยังสอดคล้องกับงานของ เรณู ฤๅชา (2560) และ Tentama and Pranungsari (2016) ที่พบว่าครูให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ และบรรยากาศในองค์กร มากกว่าค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เนื่องมาจากลักษณะบริบทของ สถานศึกษาไทยที่ครูต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ความผูกพันทางสังคมจึงมีบทบาทสำคัญต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งสอดคล้องกับ Formanek et al. (2019) และ Suso (2021) ที่ยืนยัน ว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานและการสนับสนุนจากผู้บริหารมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ

6.2 แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ 40 แนวทาง ครอบคลุมทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) โดยแนวทาง ด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงานช่วยเสริมสร้าง แรงจูงใจภายใน ขณะที่แนวทางด้านสภาพการทำงาน เงินเดือน และการบริหารงานช่วยลดความไม่ พึงพอใจและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน แสดงให้เห็นว่าแนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้อง กับบริบทของสถานศึกษาและสามารถนำไปใช้ได้จริง เมื่อพิจารณาเชิงทฤษฎี พบว่าแนวทางด้าน

ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน สอดคล้องกับกลุ่มปัจจัยใจของ Herzberg (1959) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายในของครูโดยตรง ผ่านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การติดตามผล การยกย่องชมเชย และการเปิดโอกาสให้ครูแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Locke and Latham (1990), Maslow (1981) และ D. McClelland (1975) ที่เน้นบทบาทของความสำเร็จ การยอมรับ และความก้าวหน้าในการกระตุ้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่วนแนวทางด้านสภาพการทำงาน เงินเดือน วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน และความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นแนวทางที่ตอบสนองต่อปัจจัยค้ำจุน ซึ่งช่วยลดความไม่พึงพอใจและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน แนวทางเหล่านี้สะท้อนถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Barnard (1968), Maslow (1981), Formanek et al. (2019) และ Suso (2021) โดยภาพรวม แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่พัฒนาขึ้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของครูได้อย่างครอบคลุมทั้งในมิติด้านจิตใจและด้านโครงสร้างองค์กร และช่วยเติมเต็มช่องว่างของงานวิจัยที่ยังขาดแนวทางเชิงปฏิบัติที่เชื่อมโยงทฤษฎีแรงจูงใจกับบริบทจริงของสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นกรอบเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบายและมาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทั้งในระดับโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษาและระดับประเทศ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพจริงและความต้องการจำเป็นของครู

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาประสิทธิผลของแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่พัฒนาขึ้นนี้ เมื่อนำไปใช้จริง โดยประเมินผลการปฏิบัติงานของครูก่อนและหลังใช้แนวทาง

2.2 ควรมีการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจกับผลลัพธ์การปฏิบัติงานครู เช่น คุณภาพการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน หรือความผูกพันต่อโรงเรียน

เอกสารอ้างอิง

นงลักษณ์ วิรัชชัย, และ สุวิมล ว่องวาณิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นรา สมประสงค์. (2544). *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ: หน่วยที่ 6 แรงจูงใจในการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. ชลบุรี: มนตรี.
- เรณู ฤชา. (2560). *แรงจูงใจและแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 7 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สมยศ นาวิการ. (2546). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. (2565). *แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. สืบค้นจาก http://web.kalasin3.go.th/web/news_file/p63501151222.pdf
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. (2566). *แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. สืบค้นจาก http://web.kalasin3.go.th/web/news_file/p52627781516.pdf
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2562). *กรอบสมรรถนะครูเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ซีทีซีเอฟ)*. กรุงเทพฯ : บริษัท ออนป้า จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุรางค์ โค้วตระกูล. (2548). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2562). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (11): Harvard university press.
- Formanek, M., Buxner, S., Impey, C., and Wenger, M. (2019). Relationship between learners' motivation and course engagement in an astronomy massive open online course. *Physical Review Physics Education Research*, 15(2), 020140.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*. 30(3), 607-610.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Locke, E. A., and Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.
- Maslow, A. H. (1981). *Motivation And Personality: Motivation And Personality: Unlocking Your Inner Drive and Understanding Human Behavior by AH Maslow*: Prabhat Prakashan.
- McClelland, D. (1975). Power: The inner experience. In: Irvington.
- Pigors, P., and Myers, C. A. (1956). Personnel administration.
- Suso, S. K. (2021). *Exploring Faculty's Perspectives of the Influence of Leadership Styles on Motivation Towards Work at University of The Gambia (The Gambia) and University of Cheikh Anta Diop (Senegal)*: Ohio University.
- Tentama, F., and Pranungsari, D. (2016). The Roles of Teachers' Work Motivation and Teachers' Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5(1), 39-45.
- Vroom, V. (1964). Work and Motivation. *John Wiley & Sons, Inc. google schola*, 2, 357-376.