

GUIDELINES FOR DEVELOPING WORK MOTIVATION FOR EDUCATIONAL PERSONNEL AT ANUBANSAMPASA BAANTONMAI SCHOOL IN THE OFFICE OF THE PRIVATE EDUCATION COMMISSION, BANGKOK

Supicha PAPUTKIT

Department of Educational Administration, Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University,
Thailand; s67561802070@ssru.ac.th

ARTICLE HISTORY

Received: 10 January 2026

Revised: 21 January 2026

Accepted: 21 January 2026

ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) to study the level of work motivation for educational personnel at Anubansampasa baantonmai school in the Office of the Private Education Commission, Bangkok; and (2) to propose guidelines for developing work motivation for educational personnel at Anubansampasa baantonmai school in the Office of the Private Education Commission, Bangkok. The population consisted of administrators, teachers, and educational personnel at Anubansampasa baantonmai school in the Office of the Private Education Commission, Bangkok, totaling 27 participants. The research instruments included a questionnaire and a semi-structured interview form. Quantitative data were analyzed using percentage, mean, and standard deviation, while qualitative data were analyzed using content analysis based on in-depth interviews with experts in educational administration and school administration. The research findings revealed that: (1) the overall level of work motivation for educational personnel was at a high level; and (2) the guidelines for developing work motivation educational personnel comprised five guidelines: (1) Working Environment, emphasizing the provision of a safe working environment that supports learning and fosters a positive organizational climate, collaboration, good interpersonal relationships, and teachers' commitment to the school; (2) Career Advancement, focusing on continuous professional development opportunities, clear career paths, developmental supervision, and support for teachers' growth in accordance with their potential; (3) Recognition at Work, emphasizing appropriate recognition and appreciation of teachers' performance by administrators, colleagues, parents, and society to enhance professional pride and motivation for performance improvement; (4) Teacher Welfare, focusing on the provision of appropriate and comprehensive welfare that supports teachers' quality of life, including compensation, health care, benefits, and job security; and (5) Administrators' Trust, emphasizing fair management practices, respect, attentive listening, opportunities for teachers' participation in decision-making, and task delegation based on confidence in teachers' abilities, which collectively enhance self-confidence, organizational commitment, and work motivation.

Keywords: Work Motivation, Educational Work Performance, Educational Personnel, Kindergarten School

CITATION INFORMATION: Paputkit, S. (2026). Guidelines For Developing Work Motivation for Educational Personnel at Anubansampasa Baantonmai School in The Office of The Private Education Commission, Bangkok. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 4(1), 10.

แนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริม การศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

สุพิชฌาย์ ประพฤตกิจ

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา;
s67561802070@ssru.ac.th (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร และ 2) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร จำนวน 27 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสอบถามแบบกึ่งโครงสร้างเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในส่วนวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการการวิเคราะห์เนื้อหาโดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา การบริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยแนวทางที่สำคัญ 5 แนวทาง ได้แก่ (1) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มุ่งเน้นการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีบรรยากาศการทำงานเชิงบวก ส่งเสริมความร่วมมือ ความสัมพันธ์อันดี และความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา (2) ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ มุ่งส่งเสริมให้ครูได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ชัดเจน ได้รับการสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุนให้เติบโตในสายอาชีพตามศักยภาพของตนเอง (3) ด้านการยอมรับในการทำงาน เน้นการยอมรับและยกย่องผลงานของครูอย่างเหมาะสม ทั้งจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และสังคม เพื่อเสริมสร้างภาคภูมิใจในวิชาชีพและแรงจูงใจในการพัฒนาการปฏิบัติงาน (4) ด้านสวัสดิการครู มุ่งเน้นการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมครอบคลุม และเอื้อต่อคุณภาพชีวิตของครู ทั้งด้านค่าตอบแทน การดูแลสุขภาพ สิทธิประโยชน์ และการสนับสนุนความมั่นคงในชีวิตการทำงาน (5) ด้านความไว้วางใจจากผู้บริหาร เน้นการบริหารงานด้วยความเป็นธรรม การให้เกียรติ การรับฟังความคิดเห็น การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมอบหมายงานด้วยความเชื่อมั่นในศักยภาพของครู ซึ่งช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ ความผูกพันต่อองค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: การสร้างแรงจูงใจ, การปฏิบัติงานด้านการศึกษา, บุคลากรทางการศึกษา, โรงเรียนอนุบาล

ข้อมูลการอ้างอิง: สุพิชฌาย์ ประพฤตกิจ. (2569). แนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 4(1), 10.

บทนำ

การศึกษาปฐมวัยนับเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความมั่นคงของประเทศ เนื่องจากเป็นช่วง “หน้าต่างแห่งโอกาส” ของการพัฒนาสมองและศักยภาพมนุษย์อย่างรอบด้าน งานวิจัยด้านประสาทวิทยาพบว่าเด็กปฐมวัยมีความยืดหยุ่นของสมองสูง (Neuroplasticity) และสามารถสร้างเครือข่ายเซลล์ประสาทได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การจัดประสบการณ์เรียนรู้ที่เหมาะสมในช่วงวัยนี้เป็นรากฐานสำคัญของทักษะการคิดเชิงบริหาร ความมั่นคงทางอารมณ์ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Center on the Developing Child, 2024) สอดคล้องกับแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษาที่ระบุว่าการลงทุนในเด็กปฐมวัยให้ผลตอบแทนต่อสังคมสูงที่สุดเมื่อเทียบกับช่วงวัยอื่น (Heckman, 2022) ประเทศไทยจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาเด็กปฐมวัยผ่านยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) และพระราชบัญญัติการพัฒนาเด็กปฐมวัย พ.ศ. 2562 ซึ่งมุ่งยกระดับคุณภาพเด็กตั้งแต่ต้นทาง โดยเฉพาะสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การสื่อสารพหุภาษา และความฉลาดทางดิจิทัล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) อย่างไรก็ตาม ปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของนโยบายดังกล่าวคือ “ครูผู้สอนระดับปฐมวัย” ซึ่งมีบทบาทเปลี่ยนจากผู้ดูแลไปสู่ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เชิงรุกและการออกแบบสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาการเด็ก (ณิรดา เวชฎาลักษณ์, 2565) ในบริบทของโรงเรียนอนุบาลเอกชน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กที่จัดการเรียนรู้แบบพหุภาษา ครูต้องเผชิญภาระงานที่ซับซ้อนและหลากหลาย ทั้งงานสอน งานธุรการ และการประสานผู้ปกครอง ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด ส่งผลให้เกิดภาวะงานล้นมือ ความเครียด และความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ ซึ่งอาจนำไปสู่ภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout Syndrome) และกระทบต่อคุณภาพการจัดประสบการณ์เรียนรู้ของเด็กปฐมวัยโดยตรง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2563; รัตนาภรณ์, 2564) การขาดระบบการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมยังส่งผลให้เกิดการลาออกของครู ซึ่งเป็นการสูญเสียทั้งทุนทางปัญญาและความต่อเนื่องทางอารมณ์ของเด็กปฐมวัย (สมพงษ์ จิตระดับ, 2564) ดังนั้น การพัฒนาระบบแรงจูงใจที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยด้านจูงใจและปัจจัยด้านงาน จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษาบุคลากรคุณภาพและสร้างความยั่งยืนให้แก่สถานศึกษาเอกชน (ชัยพจน์ รักษาม, 2563) ด้วยเหตุนี้ การศึกษาแนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลาง อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพครู คุณภาพเด็ก และความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษาในระยะยาว สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDG 4 ด้านการศึกษาที่มีคุณภาพ (UNESCO, 2023)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้รวบรวมและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางและกระบวนการดำเนินการวิจัยให้มีความชัดเจน เป็นระบบ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่าแรงจูงใจเป็นพลังภายในและภายนอกที่ผลักดันให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจ และทุ่มเทในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กร โดยเฉพาะใน

บริบทของครูและบุคลากรทางการศึกษา แรงจูงใจมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน ประสิทธิภาพการสอน และคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (พระพงษ์ศักดิ์ สนตมโน, 2561; กฤตภาคิน มิ่งโสภา & ณกมล จันทรสม, 2564)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์อธิบายว่าแรงจูงใจของมนุษย์เกิดจากความต้องการหลายระดับ ตั้งแต่ความต้องการพื้นฐานไปจนถึงความต้องการขั้นสูง โดยงานวิจัยร่วมสมัยชี้ว่าความต้องการเหล่านี้อาจเกิดขึ้นพร้อมกัน ไม่จำเป็นต้องเป็นลำดับตายตัว โดยเฉพาะในบริบทสถานศึกษา หากครูได้รับการตอบสนองด้านความมั่นคง ความปลอดภัย และการยอมรับ จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น (Naaz & Khalid, 2023; Ugoani, 2023)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์กเสนอว่าแรงจูงใจในการทำงานเกิดจากปัจจัยสองกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน เช่น ความสำเร็จ การยอมรับ และโอกาสก้าวหน้า และปัจจัยค้ำจุน ซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ค่าตอบแทน ความมั่นคง และความสัมพันธ์ในองค์กร การบริหารที่ให้ความสำคัญกับทั้งสองปัจจัยอย่างสมดุลจะช่วยลดความไม่พึงพอใจและเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูอย่างยั่งยืน (Herzberg, 1968; สิทธิชัย โสตา, 2567)

นอกจากนี้ ทฤษฎีความคาดหวังของวรูมอธิบายว่าแรงจูงใจของบุคคลขึ้นอยู่กับความเชื่อว่าการพยายามจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี และผลลัพธ์นั้นจะก่อให้เกิดรางวัลหรือผลตอบแทนที่มีคุณค่า ขณะที่ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ชี้ว่าพฤติกรรมสามารถถูกเสริมสร้างหรือปรับเปลี่ยนได้จากผลลัพธ์ที่ตามมา แนวคิดทั้งสองสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เพื่อกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ (Vroom, 1964; ประเสริฐศรี สุวรัญ, 2562)

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

การศึกษางานวิจัยในประเทศพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความสำเร็จของสถานศึกษา งานวิจัยหลายฉบับชี้ว่าการสนับสนุนจากผู้บริหาร การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในอาชีพ และบรรยากาศการทำงานที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจของครู โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนเอกชนที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร (จิตติมา เวชพงศ์, 2566; สุนทรี มณีเขียว & ศิริรัตน์ ทองมีศรี, 2568) งานวิจัยต่างประเทศให้ผลสอดคล้องกัน โดยพบว่าแรงจูงใจของครูมีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอน ความพึงพอใจในงาน และการคงอยู่ในวิชาชีพ (Teacher Retention) งานวิจัยในหลายประเทศยืนยันว่าการออกแบบระบบรางวัลที่ชัดเจน ความยุติธรรมในการประเมินผล และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจภายในและลดอัตราการลาออกของครู (Ryan & Deci, 2020; OECD, 2022) จากการสังเคราะห์งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเป็นปัจจัยเชิงระบบที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการอย่างรอบด้าน ทั้งในมิติด้านจิตวิทยาองค์กร โครงสร้างการบริหาร และบริบทของสถานศึกษา การพัฒนาแนวทางการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนอนุบาลเอกชนสามภาษา จึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพบุคลากรและความยั่งยืนของสถานศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง อาทิ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม และทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ ล้วนชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจเกิดจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมและสมดุล เพื่อกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศมีข้อค้นพบที่สอดคล้องกันว่า การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความยุติธรรมในการบริหาร การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ และระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นปัจจัย

สำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจและลดอัตราการลาออกของครู โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนเอกชนหรือโรงเรียนขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร โดยสรุป การสังเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งด้านจิตวิทยาองค์กร บทบาทของผู้บริหาร และบริบทเฉพาะของสถานศึกษา ผลจากการทบทวนวรรณกรรมจึงถูกนำมาใช้เป็นฐานแนวคิดสำคัญในการกำหนดตัวแปรและกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ให้มีความสอดคล้องกับสภาพจริงและบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

วิจัยนี้มุ่งศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยรวบรวมเนื้อหาเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาผลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาจากการสัมภาษณ์สภาพการสร้างแรงจูงใจของสถานศึกษา 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน 2) ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ 3) ด้านการยอมรับในการทำงาน 4) ด้านสวัสดิการของครู 5) ด้านความไว้วางใจจากผู้บริหาร

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร จำนวน 27 คน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยรอบที่ 1 เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารสถานศึกษา โดยคัดเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาตัวแปรที่ศึกษา 5 ตัวแปร ดังนี้

- 1) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน
- 2) ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ
- 3) ด้านการยอมรับในการทำงาน
- 4) ด้านสวัสดิการของครู
- 5) ด้านความไว้วางใจจากผู้บริหาร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยผสมผสานการใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยนำผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก และใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเพื่อพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา

2. ขั้นตอนการวิจัย

2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัย

2.2 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 50 ข้อ ครอบคลุมทั้ง 5 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ 1) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน 2) ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ 3) ด้านการยอมรับในการทำงาน 4) ด้านสวัสดิการของครู และ 5) ด้านความไว้วางใจจากผู้บริหาร

2.3 ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.941 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงมากและสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่นเรียบร้อยแล้ว แจกให้แก่กลุ่มประชากรทั้งหมด ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร จำนวน 27 คน โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งในรูปแบบเอกสารและแบบสอบถามออนไลน์ พร้อมตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มีขั้นตอนดังนี้

5.1 รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน

5.2 บันทึกข้อมูลด้วยการอัดเสียงและจดบันทึกภาคสนาม (Field Notes)

5.3 ถอดความคำสัมภาษณ์อย่างละเอียดครบถ้วน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพถูกนำไปสังเคราะห์ร่วมกับผลการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อแนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัย

1. การศึกษาระดับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านการยอมรับในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ ด้านความไว้วางใจจากผู้บริหาร และด้านสวัสดิการของครู ทั้งนี้ แรงจูงใจโดยรวมดี แต่ยังมีบางมิติที่ต้องปรับปรุง หรือเป็นแรงจูงใจที่ต้องรักษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

2. เสนอแนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน สรุปการวิเคราะห์เนื้อหา ได้ดังนี้

2.1 แนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีแนวทางดังนี้

- 1) โรงเรียนควรจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้มีความปลอดภัย เป็นระเบียบ และเหมาะสมกับการทำงานของครูและการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย โดยในการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุ และสร้างความมั่นใจให้กับครูในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ครูสามารถมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ และเอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัยอย่างเหมาะสม
 - 2) โรงเรียนควรจัดให้มีห้องเรียนและสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนที่มีความพร้อม เพียงพอ และทันสมัย ความพร้อมของห้องเรียนและสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนช่วยลดอุปสรรคในการทำงานของครู เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ครูสามารถออกแบบการเรียนการสอนที่หลากหลาย สอดคล้องกับพัฒนาการและความแตกต่างระหว่างผู้เรียน
 - 3) โรงเรียนควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร อบอุ่น และเอื้อต่อความร่วมมือระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษา บรรยากาศการทำงานที่ดีช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครู ลดความตึงเครียด และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
 - 4) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมช่วยให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและเป็นเจ้าของร่วมต่อสถานศึกษา อีกทั้งยังทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของโรงเรียน
 - 5) โรงเรียนควรสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และเหมาะสมกับพัฒนาการของเด็กปฐมวัย การให้ครูมีบทบาทในการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการออกแบบกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาการของเด็กอย่างรอบด้าน
 - 6) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวกและการสื่อสารภายในที่เปิดกว้าง การสื่อสารที่ชัดเจนและเป็นมิตรช่วยสร้างความเข้าใจร่วม ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับครู ส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา
 - 7) โรงเรียนควรจัดให้ครูรู้สึกปลอดภัยและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และความสัมพันธ์ในองค์กร ความรู้สึกปลอดภัยและมีแรงจูงใจช่วยลดความกังวลและความเครียดในการทำงาน ทำให้ครูสามารถทุ่มเทความสามารถในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มศักยภาพ และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
 - 8) โรงเรียนควรส่งเสริมความรัก ความสามัคคี และความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา การสร้างความผูกพันต่อองค์กรช่วยให้ครูมีความจงรักภักดี ตั้งใจปฏิบัติงาน และพร้อมร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาในระยะยาว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความมั่นคงของบุคลากรและคุณภาพการศึกษา
 - 9) โรงเรียนควรจัดพื้นที่หรือมุมพักผ่อนสำหรับครู เพื่อช่วยลดความเครียดและส่งเสริมสุขภาวะในการทำงาน พื้นที่พักผ่อนช่วยให้ครูได้ผ่อนคลายจากภาระงาน ลดความเหนื่อยล้าทั้งร่างกายและจิตใจ ส่งผลต่อสมดุลชีวิตการทำงานและเพิ่มพลังในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 10) โรงเรียนควรจัดสภาพแวดล้อมโดยรวมให้เอื้อต่อการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของครู สภาพแวดล้อมที่ดีและมีบรรยากาศเชิงบวกช่วยกระตุ้นแรงบันดาลใจ ความภาคภูมิใจในวิชาชีพ และแรงจูงใจภายในของครู ส่งผลให้ครูมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
- สรุป แนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มุ่งเน้นการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดี และดูแลสุขภาวะของครูอย่างรอบด้าน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้

2.2 แนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการการยอมรับในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

- 1) โรงเรียนควรมีการประชาสัมพันธ์ผลงานและความสำเร็จของครูให้สังคมรับรู้ การเผยแพร่ผลงานของครูผ่านช่องทางต่าง ๆ ช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจในวิชาชีพ และทำให้ครูเห็นคุณค่าในความทุ่มเทของตนเอง
- 2) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะและงานชุมชนการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชนเป็นการส่งเสริมแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร
- 3) ผู้บริหารควรให้การยอมรับและชื่นชมผลงานของครูอย่างเปิดเผยและเหมาะสม การกล่าวชื่นชมอย่างจริงใจในที่ประชุมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ช่วยสร้างกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
- 4) โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองและสังคม การสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองและสังคมทำให้ครูได้รับความเชื่อมั่นและการยอมรับในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
- 5) โรงเรียนควรสร้างบรรยากาศที่ครูรู้สึกเป็นที่ยอมรับในหมู่เพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร การยอมรับภายในองค์กรช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ ลดความรู้สึกโดดเดี่ยว และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองแสดงความชื่นชมและให้ข้อเสนอแนะเชิงบวกแก่ครู คำชื่นชมจากผู้ปกครองเมื่อเด็กมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ช่วยเสริมสร้างกำลังใจและความภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงานของครู
- 7) โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในอาชีพและตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง การปลูกฝังคุณค่าของวิชาชีพครูช่วยให้ครูมีทัศนคติเชิงบวกและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 8) โรงเรียนควรยกย่องบทบาทของครูในฐานะผู้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาเด็กปฐมวัย การเน้นย้ำบทบาทสำคัญของครูปฐมวัยช่วยสร้างการยอมรับจากสังคมและเสริมสร้างความภาคภูมิใจในวิชาชีพ
- 9) โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูได้รับเกียรติและการยอมรับจากสังคมอย่างเหมาะสม การได้รับเกียรติจากสังคมช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
- 10) โรงเรียนควรสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปกครองและชุมชนมีความเคารพและไว้วางใจในครู ความไว้วางใจจากผู้ปกครองและชุมชนช่วยให้ครูเกิดความมั่นใจ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

สรุปแนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจด้านการได้รับการยอมรับและการยกย่อง มุ่งเน้นการสร้างคุณค่า ความภาคภูมิใจ และภาพลักษณ์ที่ดีของครูทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การยอมรับจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และสังคม เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้อย่างยั่งยืน

2.3 แนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีรายละเอียดดังนี้

- 1) โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูได้นำเสนอผลงานทางวิชาการในระดับต่าง ๆ การนำเสนอผลงานช่วยให้ครูได้แสดงศักยภาพ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จทางวิชาชีพ
- 2) โรงเรียนควรส่งเสริมให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงานการเห็นเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจนช่วยกระตุ้นให้ครูตั้งใจพัฒนาตนเองและทุ่มเทในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 3) ผู้บริหารควรยกย่องและให้การยอมรับครูที่แสดงศักยภาพทางวิชาชีพอย่างโดดเด่น การยกย่องอย่างเหมาะสมช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูคนอื่น ๆ

- 4) ผู้บริหารควรให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเพื่อยกระดับคุณภาพการสอนของครู การนิเทศเชิงพัฒนาและการให้คำปรึกษาอย่างสร้างสรรค์ช่วยให้ครูพัฒนาทักษะการสอนและเติบโตในสายวิชาชีพ
- 5) โรงเรียนควรมีระบบติดตามความก้าวหน้าและแผนพัฒนาครูรายบุคคล การมีแผนพัฒนารายบุคคลช่วยให้ครูเห็นเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจนและสามารถประเมินความก้าวหน้าของตนเองได้
- 6) โรงเรียนควรจัดให้มีการประเมินผลงานที่เป็นธรรมและเปิดโอกาสให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง การประเมินที่โปร่งใสและมุ่งพัฒนา ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพของครู
- 7) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้และเติบโตในสายอาชีพอย่างเป็นระบบ การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตช่วยให้ครูมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทางการศึกษา
- 8) โรงเรียนควรมอบหมายงานให้ครูสอดคล้องกับความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล การมอบหมายงานที่เหมาะสมช่วยให้ครูได้ใช้ความถนัดของตนเองอย่างเต็มที่และเกิดความก้าวหน้าในบทบาทหน้าที่
- 9) โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูเข้ารับการอบรมและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การอบรมและพัฒนาวิชาชีพช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และมุมมองใหม่ ๆ ที่นำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน
- 10) โรงเรียนควรสนับสนุนให้ครูศึกษาต่อหรือเข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การศึกษาต่อและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยยกระดับสมรรถนะทางวิชาชีพและเปิดโอกาสให้ครูเติบโตในระยะยาว

สรุปแนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ มุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาศักยภาพแสดงผลงาน และเติบโตในสายอาชีพอย่างเป็นระบบ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การประเมินที่เป็นธรรม และการจัดเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ความภาคภูมิใจในวิชาชีพ และความผูกพันต่อสถานศึกษา

2.4 แนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านความไว้วางใจจากผู้บริหาร มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและเป็นธรรมและไม่ลำเอียงในการปฏิบัติต่อครูทุกคน การบริหารงานด้วยความยุติธรรมและใช้เกณฑ์เดียวกันกับครูทุกคน ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อผู้บริหาร ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเชิงบวก
- 2) ผู้บริหารควรให้คำปรึกษาและแนะแนวทางแก้ไขปัญหาแก่ครูอย่างเป็นระบบ การให้คำปรึกษาที่มีขั้นตอน ชัดเจน และมุ่งพัฒนา ช่วยให้ครูเข้าใจปัญหา เห็นแนวทางแก้ไข และรู้สึกได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน
- 3) ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้ครูด้วยความเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพ การมอบหมายงานโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และความถนัดของครู ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ ความภาคภูมิใจ และความรับผิดชอบในการทำงาน
- 4) ผู้บริหารควรสร้างความไว้วางใจเพื่อให้ครูกล้าคิด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ ความไว้วางใจจากผู้บริหารช่วยลดความกังวลและความกลัวต่อความผิดพลาด ส่งเสริมให้ครูกล้าริเริ่มนวัตกรรมและพัฒนากิจการการเรียนการสอนอย่างสร้างสรรค์
- 5) ผู้บริหารควรให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของครูอย่างจริงจัง การรับฟังความคิดเห็นอย่างเปิดกว้างช่วยให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ส่งเสริมความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีขององค์กร
- 6) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูสามารถสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา การสื่อสารที่โปร่งใสและจริงใจช่วยลดความเข้าใจคลาดเคลื่อน และทำให้ครูรู้สึกปลอดภัยในการสะท้อนปัญหาและข้อเสนอแนะจากการปฏิบัติงาน
- 7) ผู้บริหารควรสร้างความไว้วางใจเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เมื่อครูรับรู้ถึงความเชื่อมั่นจากผู้บริหาร จะเกิดแรงจูงใจภายใน ความตั้งใจ และความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ
- 8) ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนครูอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร

การสนับสนุนทั้งด้านการงานและการพัฒนา ช่วยให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความตั้งใจที่จะทำงานกับสถานศึกษาในระยะยาว

9) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจช่วยเสริมสร้างความรับผิดชอบร่วม ความโปร่งใส และความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานของโรงเรียน

10) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่โดยไม่ถูกจำกัด การเปิดโอกาสให้ครูใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมทางการศึกษา และแรงจูงใจในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

สรุป แนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจด้านความไว้วางใจจากผู้บริหาร มุ่งเน้นการบริหารงานที่ยึดหลักความเป็นธรรม การสื่อสารอย่างเปิดเผย การให้เกียรติ และการสนับสนุนครูอย่างจริงใจ ความไว้วางใจจากผู้บริหารเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ ความผูกพันต่อองค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ส่งผลให้ครูมีความมุ่งมั่น ทุ่เม และร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้

2.5 แนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านสวัสดิการของครู มีรายละเอียดดังนี้

1) โรงเรียนควรจัดให้ครูได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมช่วยสร้างความมั่นคงในอาชีพ ลดความกังวลด้านเศรษฐกิจ และส่งเสริมให้ครูทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

2) โรงเรียนควรจัดให้มีสวัสดิการพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับครูอย่างครบถ้วน สวัสดิการพื้นฐานที่ครอบคลุมช่วยให้ครูรู้สึกได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจและมีประสิทธิภาพ

3) โรงเรียนควรมีระบบช่วยเหลือด้านสุขภาพและประกันชีวิตแก่ครู การดูแลด้านสุขภาพและการประกันชีวิตช่วยสร้างความอุ่นใจ ลดความเสี่ยง และเสริมสร้างความมั่นคงทางจิตใจให้กับครู

4) โรงเรียนควรจัดให้ครูได้รับสิทธิในการลาพักผ่อนและการลาป่วยตามระเบียบอย่างเหมาะสม การมีสิทธิในการลาที่ชัดเจนช่วยส่งเสริมสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ลดความเหนื่อยล้าและความเครียดในการทำงาน

5) โรงเรียนควรจัดระบบสวัสดิการที่ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู สวัสดิการที่เหมาะสมเป็นแรงสนับสนุนสำคัญที่ช่วยให้ครูมีทัศนคติเชิงบวกและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

6) โรงเรียนควรแสดงความใส่ใจและความห่วงใยต่อครูผ่านการดูแลด้านสวัสดิการอย่างต่อเนื่อง การเอาใจใส่จากสถานศึกษาช่วยให้ครูรู้สึกมีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา

7) โรงเรียนควรจัดให้มีทุนการศึกษาสำหรับบุตรของครูหรือสมาชิกในครอบครัว สวัสดิการด้านการศึกษาช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของครอบครัวครู และสร้างความมั่นคงในชีวิตระยะยาว

8) โรงเรียนควรสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการอบรมหรือการพัฒนาตนเองของครู การสนับสนุนด้านการพัฒนาวิชาชีพช่วยเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้และยกระดับสมรรถนะของครูอย่างต่อเนื่อง

9) โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูมีความมั่นคงทางการเงินและการออม การส่งเสริมความรู้ด้านการวางแผนการเงินและการออมช่วยลดความกังวล และเพิ่มความมั่นคงในชีวิตการทำงานของครู

10) โรงเรียนควรจัดระบบสวัสดิการที่เอื้อต่อการทำงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ระบบสวัสดิการที่ดีช่วยรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ และส่งเสริมให้ครูมีความตั้งใจปฏิบัติงานกับสถานศึกษาในระยะยาว

สรุป แนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจด้านสวัสดิการครู มุ่งเน้นการดูแลคุณภาพชีวิต ความมั่นคง และความเป็นอยู่ของครูอย่างรอบด้าน สวัสดิการที่เหมาะสม ครอบคลุม และเป็นธรรม ไม่เพียงช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานเท่านั้น แต่ยังเสริมสร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่การรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้น

อภิปรายผลการวิจัย

ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และความตั้งใจในการปฏิบัติงานของครู โดยครอบคลุมทั้งมิติด้านกายภาพ จิตใจ และความสัมพันธ์ภายในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดแรงจูงใจที่มองว่าสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นเงื่อนไขสำคัญที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร (พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมน, 2561; กาญจน์นภา จวีร์รักษ์, 2563) ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ที่ระบุว่าความปลอดภัยและความมั่นคงเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่ต้องได้รับการตอบสนองก่อนจึงจะเกิดแรงจูงใจระดับสูง (Maslow, 1970; Naaz & Khalid, 2023) รวมทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กซึ่งจัดสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นปัจจัยต่ำๆที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจและเอื้อต่อแรงจูงใจในการทำงาน (Herzberg et al., 1959; สิทธิชัย โสตา, 2567)

ด้านการการยอมรับและการยกย่อง ผลการวิจัยพบว่า การได้รับการยอมรับเป็นปัจจัยสำคัญที่เสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความภาคภูมิใจในวิชาชีพ และแรงจูงใจภายในของครู ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ในระดับความต้องการด้านการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) ที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและแรงผลักดันในการทำงาน (Maslow, 1970; สุรชาติพิทย์ ทองอัน, 2566) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ซึ่งระบุว่า การยอมรับ ความสำเร็จ และการยกย่องเป็นปัจจัยสูงที่ส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการทำงาน (Herzberg et al., 1959; อาจคำ, 2566) รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยด้านการบริหารการศึกษาที่พบว่า การยกย่องเชิดชูเกียรติช่วยเพิ่มความผูกพันและทัศนคติเชิงบวกของครูต่อองค์กร (จรัญ น่วมมะโน, 2562; ทองคำ อำไพ, 2564)

ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ครูเกิดความมุ่งมั่น พัฒนาตนเอง และผูกพันต่อสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความต้องการขั้นการพัฒนาตนเองของมาสโลว์ (Self-actualization) ที่มองว่าการเติบโตและการบรรลุศักยภาพเป็นแรงจูงใจระดับสูง (Maslow, 1970; สุรชาติพิทย์ ทองอัน, 2566) ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กที่จัดความก้าวหน้าและการพัฒนาวิชาชีพเป็นปัจจัยสูงโดยตรง (Herzberg et al., 1959; อาจคำ, 2566) และสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการนิเทศเชิงพัฒนา (เก็จกนก เอื้อวงศ์, 2563; ทิพวรรณ ถาวรโชติ, 2564)

ด้านความไว้วางใจจากผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ความไว้วางใจจากผู้บริหารส่งผลต่อความมั่นใจ ความกล้าคิดกล้าทำ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่เน้นการเสริมพลังอำนาจและการสร้างความไว้วางใจ (Yukl, 2013; Northouse, 2021) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ที่ชี้ว่าความไว้วางใจช่วยส่งเสริมนวัตกรรมและการเรียนรู้ในองค์กร (Edmondson, 2018) รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรที่ระบุว่าความไว้วางใจจากผู้นำมีผลต่อความผูกพันเชิงอารมณ์ของบุคลากร (Meyer & Allen, 1997)

ด้านสวัสดิการครู ผลการวิจัยพบว่า สวัสดิการครูเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ และความตั้งใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ในระดับความต้องการด้านร่างกายและความมั่นคง (Maslow, 1970; สุรชาติพิทย์ ทองอัน, 2566) ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กที่จัดสวัสดิการและค่าตอบแทนเป็นปัจจัยต่ำๆที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจและเอื้อต่อแรงจูงใจ (Herzberg et al., 1959; อาจคำ, 2566) รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาที่มองว่าสวัสดิการเป็นกลไกสำคัญในการรักษาบุคลากรคุณภาพ (เก็จกนก เอื้อวงศ์, 2563; ทองคำ อำไพ, 2564)

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่ของแนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ได้ดังนี้ แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้

**แนวทางการพัฒนาการสร้างความเข้มแข็งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาล
สามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร**



จากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการสร้างความเข้มแข็งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสามภาษา บ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร สามารถสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้เชิงระบบได้ว่า การสร้างความเข้มแข็งใจในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องดำเนินการแบบบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านการยอมรับในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ ด้านความไว้วางใจของผู้บริหาร และด้านสวัสดิการครู ซึ่งแต่ละด้านมีความเชื่อมโยงและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ องค์ความรู้ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาความเข้มแข็งใจไม่สามารถดำเนินการแบบแยกส่วนหรือมุ่งเน้นเพียงด้านใดด้านหนึ่งได้ เนื่องจากแต่ละองค์ประกอบทำหน้าที่เป็นทั้ง “ปัจจัยสนับสนุน” และ “ปัจจัยเสริมแรง” ต่อกัน เช่น สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานจะช่วยส่งเสริมความรู้สึกรับผิดชอบและความไว้วางใจต่อผู้บริหาร ขณะเดียวกัน การได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าในการทำงานจะกระตุ้นให้ครูเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและแสวงหาความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลย้อนกลับไปสู่คุณภาพการจัดการเรียนการสอนและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม ดังนั้น องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ มิได้เป็นการค้นพบแนวคิดใหม่ในเชิงทฤษฎี หากแต่เป็นการยืนยันและอธิบายเชิงประจักษ์ในบริบทของสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ว่าแนวคิดการบริหารจัดการแบบองค์รวมและเชิงระบบสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการสร้างความเข้มแข็งใจในการทำงานของครูได้อย่างเหมาะสม โดยการบูรณาการทั้ง 5 ด้านเข้าด้วยกันอย่างสมดุล จะช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1.1 ควรนำผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการสร้างความเข้มแข็งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาไปใช้เป็นองค์ความรู้ทางวิชาการ เพื่อขยายกรอบแนวคิดด้านความเข้มแข็งใจในการทำงานของครูในบริบทสถานศึกษาปฐมวัย โดยเฉพาะสถานศึกษาเอกชน ซึ่งจะช่วยเติมเต็มองค์ความรู้และเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสมกับบริบทจริง

1.2 ควรนำผลการวิจัยไปเชื่อมโยงและบูรณาการกับทฤษฎีความเข้มแข็งใจและภาวะผู้นำทางการศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบในการพัฒนารูปแบบหรือโมเดลการสร้างความเข้มแข็งใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ครอบคลุมทั้งด้านสภาพแวดล้อม การยอมรับ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สวัสดิการ และความไว้วางใจจากผู้บริหาร

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบายด้านการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน การยอมรับและยกย่องผลงาน การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ การจัดสวัสดิการที่เหมาะสม และการบริหารงานบนพื้นฐานของความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม

2.2 หน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาเอกชนควรสนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษานำแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูไปใช้ในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาและเสริมสร้างความมั่นคงของครูในระบบการศึกษาเอกชน

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1. ควรศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ระหว่างสถานศึกษาปฐมวัย เอกชนและสถานศึกษาของรัฐ หรือระหว่างสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่หลากหลายและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น

3.2 ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกหรือพัฒนารูปแบบ (Model Development) การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ได้แนวทางที่สามารถนำไปใช้จริงและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมในสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กฤตภาคิน มิ่งโสภา, & ณกมล จันทรสม. (2564). แรงจูงใจในการทำงานกับความสำเร็จขององค์กร. วารสารการบริหารธุรกิจ, 11(2), 210–225.
- กาญจน์นา ฉวีรักษ์. (2563). จิตวิทยาการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย.
- เก็จนก เอื้อวงศ์. (2563). การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัญ น่วมมะโน. (2562). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ชัยพจน์ รักราม. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตติมา เวชพงศ์. (2566). การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนขนาดเล็ก. วารสารการบริหารการศึกษา, 17(1), 145–160.
- ณิรดา เวชญาณลักษณ์. (2565). ครูปฐมวัยในศตวรรษที่ 21: บทบาท สมรรถนะ และความท้าทาย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ ถาวรโชติ. (2564). การพัฒนาวิชาชีพครู. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทองคำ อำไพ. (2564). การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์, 15(2), 45–60.
- พิมพ์พันธ์ เฉชะคุปต์, และเพียว ยินดีสุข. (2563). การจัดการเรียนรู้เชิงรุกในระดับปฐมวัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระพงษ์ศักดิ์ สุนตมโน. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พุทธศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2563). ภาวะหมดไฟในการทำงานของครู: สาเหตุและแนวทางป้องกัน. วารสารจิตวิทยาการศึกษา, 14(2), 45–62.
- รัตนภรณ์. (2564). ความเครียดในการทำงานของครูปฐมวัยในโรงเรียนเอกชน. วารสารการบริหารการศึกษา, 12(1), 89–104.
- สมพงษ์ จิตระดับ. (2564). เด็กปฐมวัยกับความต่อเนื่องทางอารมณ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาคุณภาพชีวิต.
- สิทธิชัย โสดา. (2567). ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กกับการบริหารสถานศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์, 18(2), 25–38.

- สุนทรี มณีเขียว, & ศิริรัตน์ ทองมีศรี. (2568). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิผลการทำงานของครูเอกชน. วารสารการศึกษาเอกชน, 9(1), 180–200.
- สุทธาทิพย์ ทองอ้น. (2566). แรงจูงใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก. วารสารการบริหารการศึกษา, 18(1), 110–135.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580). กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- อาจคำ, ช. (2566). แรงจูงใจในการทำงานกับการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษา.
- Center on the Developing Child at Harvard University. (2024). Brain architecture and early childhood development. Harvard University.
- Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken, NJ: Wiley.
- Heckman, J. J. (2022). The economics of human potential. Chicago: University of Chicago Press.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.
- Maslow, A. H. (1970). Motivation and personality (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Naaz, H., & Khalid, S. (2023). Maslow's hierarchy of needs in educational context. International Journal of Education Studies, 15(1), 1–10.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- OECD. (2022). Teachers and school leaders as valued professionals. Paris: OECD Publishing.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation. New York: Routledge.
- Ugoani, J. (2023). Motivation theories and organizational performance. Journal of Human Resource Studies, 12(2), 1–15.
- UNESCO. (2023). Global education monitoring report 2023: Early childhood care and education. Paris: UNESCO.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Boston: Pearson.

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher's Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2026 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).