

การนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

The Proposed Guidelines for Motivation Enrichment of Small-School Teachers'
Working Performance under the Office of Basic Education Commission

สมชาย ยอดเพชร¹, จันทนา จันทร์บรรจง², สำราญ มีแจ้ง³, จิตติมา วรรณศรี⁴

Somchai Yodphet, Chantana Chanbanchong, Samran Mejang, Jitima Wannasri

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ (1) ศึกษาความต้องการปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก (2) สร้างแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก และ (3) การตรวจสอบแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก วิธีดำเนินการวิจัย มีดังนี้ (1) การศึกษาความต้องการปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก จำนวน 371 คน คิดเป็นร้อยละ 92.75 ของกลุ่มตัวอย่าง ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (2) การสร้างแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยใช้กระบวนการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ 7 คน และ (3) การตรวจสอบแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเกี่ยวกับความเหมาะสมของแนวทาง โดยผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครู 7 คน และผู้เชี่ยวชาญ 6 คน ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. ความต้องการปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มี 2 แนวทางหลัก 5 แนวทางย่อย 2.1) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย 2 แนวทางย่อย โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ 2 วัตถุประสงค์ 2 เป้าหมาย และ 7 วิธีการ 2.2) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน ประกอบด้วย แนวทางย่อย 3 แนวทาง โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ 3 วัตถุประสงค์ 10 เป้าหมาย และ 73 วิธีการ
3. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีความเป็นไปได้

คำสำคัญ: แนวทาง, เสริมสร้างแรงจูงใจ

¹ นิสิตระดับการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

² รองศาสตราจารย์ ดร., ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

³ รองศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

⁴ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

Abstract

The purposes of this research were: (1) to study the needs of the factors and the procedures of the motivation enrichment of work performance among teachers in small-sized schools for basic education: (2) to develop the guidelines for motivation enrichment of work performance among teachers in small-sized schools for basic education and (3) to check the guideline for motivation enrichment of work performance among teachers in small-sized schools for basic education. The research methodologies were: (1) studying the needs of the factors and the procedure of the guideline for motivation enrichment of work performance among teachers in small-sized schools for basic education from 371 teachers. The response rate was 92.75% of the sample size (400 teachers). Data were collected from 5 rating scale questionnaires. The collected data were analyzed to obtain basic statistics of means and standard deviations : (2) developing the guideline for motivation enrichment of work performance among teachers in small-sized schools for basic education by nonparametric method, using focus group discussion from 7 educational experts to evaluate the appropriateness and (3) checking the guideline for motivation enrichment of work performance among teachers in small-sized schools for basic education by interviewing one school 1 director 7 teachers and 6 educational experts.

The research result revealed as follows:

1. The needs of the factors and the procedure of the motivation enrichment of work performance among teachers in small-sized schools for basic education was at a high level as a whole and in all areas.

2. There are 2 main guidelines and 5 sub-guidelines of the guideline for motivation enrichment of work performance among teachers in small-sized schools for basic education

2.1 The monetary guidelines composed of 2 sub-guidelines, 2 aims, 2 purposes and 7 collective measures.

2.2 The non-monetary guidelines composed of 3 sub-guidelines, 3 aims, 10 purposes and 73 collective measures.

3. The guidelines for motivation enrichment of work performance among teachers in small-sized schools for basic education is feasible

Key words: Guideline, Motivation Enrichment

ความเป็นมาของปัญหา

จากรายงานโครงการติดตามสภาวะการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch) และยุทธศาสตร์การพัฒนาคู (อมรวิชช์ นาครทรรพ, 2550, หน้า1) ระบุว่า ปัญหาของครูในปัจจุบัน ไม่ใช่เรื่องหนี้สิน ไม่ใช่เรื่องระบบไม่ดี แต่ปัญหาเกิดจากครูขาดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จึงทำให้ขาดความรู้สึกรู้ ใฝ่เรียน ไม่มีความสุขในการทำงาน สิ่งที่ต้องทำ คือการสร้างแรงบันดาลใจให้ครู ที่สำคัญกว่า คือครูขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ปัจจุบันครูมี

สภาพจิตใจสะท้อนให้เห็นจากทัศนคติและท่าทีต่อวิชาชีพ รัฐบาลจำต้องตระหนักว่าเป็นปัญหาใหญ่และเป็นปัญหาพื้นฐานของการศึกษาไทย ถ้าหากไม่ยกเรื่องนี้ เป็นวาระแห่งชาติด้านการศึกษา และไม่ดำเนินการแก้ไข อย่างจริงจังจะเป็นระบบก็จะยิ่งบั่นทอนคุณภาพการศึกษา ให้ตกต่ำลงเรื่อยๆ เพราะปัจจุบันปัญหาเรื่องครูถือว่าเป็นภาวะวิกฤติแล้ว อีกสาเหตุหนึ่งเนื่องจากการดูแลครูที่ผ่านมาไม่ดีเท่าที่ควร เงินเดือนน้อย และภาระงานหนักเกินไป

ซึ่งภาระงานของครูที่ไม่ใช่ภาระด้านการสอน ควรได้รับการจัดระบบและแก้ไขโดยด่วน เพราะเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนโดยตรง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำโครงการยกระดับคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อแก้ไขปัญหาคุณภาพการศึกษาดังกล่าว เมื่อสิ้นสุดโครงการนี้แล้ว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, หน้า 4-7) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2551-2553 ต่ออีก ซึ่งเป็นปัญหาที่คล้ายคลึงกันกับโครงการยกระดับคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยยุทธศาสตร์ที่ 1 มีแนวทางและมาตรการในการเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ผู้บริหารและครูด้วยวิธีการต่างๆ แต่ก็ยังไม่มียานวิจัยที่ชัดเจนถึงผลของการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว

จากปัญหาดังกล่าวคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก แต่ในทางปฏิบัตินั้นไม่อาจแน่ใจได้ว่าจะเพิ่มแรงจูงใจของครูได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูได้รับการเสริมสร้างแรงจูงใจที่ไม่ต้องการ หรือไม่ทำหายที่จะมากระตุ้นในการปฏิบัติงาน ถ้าสภาพของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กยังเป็นเช่นนี้ ก็จะต้องบั่นทอนคุณภาพครูและคุณภาพการศึกษาให้ตกต่ำลงไป

ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้ความสนใจและความสำคัญต่อปัญหาในเรื่องดังกล่าว คือจะทำอย่างไรให้การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีคุณภาพ จึงได้ศึกษาเพื่อหาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กให้เหมาะสมบริบท ที่จะมากระตุ้นให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังและเต็มความสามารถ เพื่อร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศให้ได้มาตรฐาน และเป็นที่ยังพอใจของสังคมต่อไป

คำถามการวิจัย

1. ความต้องการปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีอะไรบ้างและเป็นอย่างไร

2. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ประกอบด้วยอะไรบ้างและเป็นอย่างไร

3. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีความเป็นไปได้หรือไม่

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

2. เพื่อสร้างแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

3. เพื่อตรวจสอบแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก จำนวน 371 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

ตอนที่ 1 การยกร่างแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยผู้วิจัย

ตอนที่ 2 การตรวจสอบร่างแนวทางและร่างคู่มือการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยใช้กระบวนการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ 7 คน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

การตรวจสอบแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ด้านความเป็นไปได้โดยผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครู 7 คน และผู้เชี่ยวชาญ 6 คน

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า

1. ความต้องการปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มี 2 แนวทางหลัก 5 แนวทางย่อย ดังนี้

2.1 แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงิน มี 2 แนวทางย่อย โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ 2 วัตถุประสงค์ 2 เป้าหมาย และ 7 วิธีการ

2.1.1 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยเงินเดือน โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยเงินเดือน เป้าหมายในการเสริมสร้างแรงจูงใจ คือมีเงินเดือนเพียงพอในการยังชีพ และวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยเงินเดือน เช่น 1) ให้มีการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามกฎหมาย และ 2) ให้มีการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนในรูปคณะกรรมการ

2.1.2 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป้าหมายในการเสริมสร้างแรงจูงใจ คือมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม และวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนและสวัสดิการ เช่น 1) จัดสวัสดิการช่วยเหลือครูในโรงเรียนนอกเหนือจากส่วนที่ทางราชการจัดให้ 2) จัดกองทุนสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือครู 3) จัดให้มีการประกันสุขภาพสำหรับครู 4) จัดให้มีการเบิกจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นไปด้วยความรวดเร็วถูกต้อง และ 5) จัดให้มีการพิจารณาการจัดสวัสดิการให้ครูในรูปคณะกรรมการ

2.2 แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน มี 3 แนวทางย่อย โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ 3 วัตถุประสงค์ 10 เป้าหมาย และ 73 วิธีการ

2.2.1 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป้าหมายในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีความมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และมีสภาพการปฏิบัติงานที่ดี และวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจ 1) วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยความก้าวหน้าในวิชาชีพ เช่น 1.1) ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเกี่ยวกับงานในหน้าที่ 1.2) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ 1.3) ส่งเสริมให้คิดค้นสื่อนวัตกรรมใหม่ ๆ 1.4) ส่งเสริมให้ทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น 1.5) ส่งเสริมให้พัฒนาความรู้เพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น 1.6) สนับสนุนให้เข้ารับการศึกษาค้นคว้าเพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้น 1.7) สนับสนุนให้ใช้ความรู้และความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงาน 1.8) จัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครู 2) วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยความมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น 2.1) ส่งเสริมความมั่นคงในอาชีพครู 2.2) สร้างความมั่นใจในตัวผู้บริหารสถานศึกษา 2.3) สร้างความรู้สึกลดภัยในการปฏิบัติงาน 2.4) อำนวยความสะดวกและปลอดภัยในการเดินทางมาปฏิบัติงาน 2.5) ได้รับการดูแลจากโรงเรียนเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน 2.6) ได้รับการดูแลจากหน่วยงานต้นสังกัดเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน 3) วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยสภาพการปฏิบัติงาน เช่น 3.1) มีการวางแผนร่วมกันในการจัดสภาพแวดล้อม 3.2) ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจความเป็นอยู่ของครูและบุคลากรในโรงเรียน 3.3) จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 3.4) จัดสถานที่ปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมและปลอดภัย 3.5) จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 3.6) จัดให้มีคอมพิวเตอร์และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตใช้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ 3.7) จัดให้มีอาคารเรียน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ และห้องน้ำเพียงพอ 3.8) ส่งเสริมพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน

ที่ดี 3.9) ส่งเสริมการอุทิศเวลาและเสียสละในการปฏิบัติงาน 3.10) ส่งเสริมความร่วมมือที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 3.11) จัดการประชุมผลจัดสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุง

2.2.2 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยงาน เป้าหมายในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ ได้การยอมรับนับถือ มีลักษณะของงานเหมาะสม มีความสำเร็จในงาน และวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจ 1) วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยการยอมรับนับถือ เช่น 1.1) สร้างความภูมิใจในศักดิ์ศรีความเป็นอาชีพครู 1.2) จัดให้มีการยกย่องชมเชยผลงานจากผู้บริหารสถานศึกษา 1.3) จัดให้มีการยกย่องชมเชยผลงานจากเพื่อนร่วมงาน 1.4) ส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเป็นหมู่คณะ 1.5) จัดให้มีการจัดเวทีนำเสนอผลงานของครู 1.6) จัดให้มีการเผยแพร่ผลงานของครู 2) วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยลักษณะของงาน เช่น 2.1) มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ 2.2) งานที่ปฏิบัติให้เป็นงานที่ใช้ความรู้ ความสามารถ 2.3) งานที่ปฏิบัติให้เป็นงานที่ท้าทายความสามารถและน่าสนใจ 2.4) ให้ความอิสระและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน 2.5) ให้มีการกำหนดคุณภาพของงานก่อนมอบหมายงาน 2.6) ให้มีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามลักษณะความยากง่าย 3) วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยความสำเร็จในงาน เช่น 3.1) กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน 3.2) ผู้บริหารสถานศึกษามีกรอบแนวคิดในการปฏิบัติที่ชัดเจน 3.3) ส่งเสริมให้ครูเกิดความศรัทธาในงานที่ปฏิบัติ 3.4) ให้ได้รับข้อเสนอแนะที่ดีในระหว่างการปฏิบัติ งาน 3.5) ส่งเสริมให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3.6) ให้ความสำเร็จของงานเป็นความสำเร็จของทุกคน

2.2.3 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยการบริหาร เป้าหมายในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ มีนโยบายและการบริหารที่ชัดเจน มีการปกครองบังคับบัญชาที่ดี มีความสัมพันธ์ในหน่วยงานที่ดี มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และ

วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ 1) วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยนโยบายและการบริหาร เช่น 1.1) ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน โครงการต่าง ๆ ในโรงเรียน 1.2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการแถลงนโยบายการปฏิบัติงานให้ทุกคนทราบอย่างชัดเจน 1.3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แจงเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 1.4) มีนโยบายการบริหารงานสนองความต้องการของครูในโรงเรียน 1.5) ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและเหตุผล 1.6) ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานที่ชัดเจน 1.7) มีการกำหนดภาระงานของครูอย่างชัดเจน 1.8) มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 1.9) มีการนำผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาการแต่งตั้งโยกย้าย 2) วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยการปกครองบังคับบัญชา เช่น 2.1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา 2.2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นประชาธิปไตย 2.3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้ทุกเมื่อ 2.4) ให้มีการยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน 2.5) ให้มีการบังคับบัญชาอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม 2.6) ให้มีการใช้วิธีแก้ปัญหาครูด้วยสันติวิธี 2.7) ให้ความยุติธรรมเสมอภาคและเท่าเทียมกันต่อครูทุกคน 3) วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยความสัมพันธ์ในหน่วยงาน เช่น 3.1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรอื่นในโรงเรียน 3.2) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษาหารือ และขอคำแนะนำในเรื่องต่างๆ 3.3) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3.4) ส่งเสริมให้มีความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน 3.5) ให้มีการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนเป็นไปด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง 3.6) จัดให้มีการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน 3.7) จัดให้มีกิจกรรมนันทนาการ 4) วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เช่น 4.1) ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 4.2) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน 4.3) ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อส่วนรวมของโรงเรียน 4.4) ส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในงานที่ปฏิบัติ

4.5) สนับสนุนให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ 4.6) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ครูปฏิบัติ 4.7) ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมรับความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของครู

3. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีความเป็นไปได้ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

อภิปรายผล

1. ความต้องการปัจจัยเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก และด้านที่ครูมีความต้องการสูงสุด คือการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูมีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการชักจูง การตัดสินใจ การสั่งการ รวมทั้งดูแลในการปฏิบัติงานของครูด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค กล่าวคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ชูศักดิ์ เจนประโคน, 2545, หน้า 12-18 และเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543, หน้า 337-378) เพราะผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบและควบคุมการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารจะมีส่วนช่วยทำให้องค์กรกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน รวมทั้งการดำเนินงานจนบรรลุจุดมุ่งหมายนั้นได้ ผู้บริหารจะดำเนินการไปได้ดีมีประสิทธิภาพก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือการวินิจฉัยสั่งการ ตัดสินใจในเรื่องต่างๆขององค์กรได้ ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดพลังร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานได้หลายประการและที่สำคัญ ได้แก่ ช่วยให้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารและเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา มีความเป็นประชาธิปไตย ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้

ทุกเมื่อ มีการยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน มีการบังคับบัญชาอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม มีการใช้วิธีแก้ปัญหาครูด้วยสันติวิธี มีความยุติธรรมเสมอภาคและเท่าเทียมกันต่อครูทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคลีเมนต์ (Clement, 1983, p.2567-A) พบว่าองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่ทำให้พึงพอใจในการทำงานคือการปกครองบังคับบัญชา

2. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบาย ที่จะต้องดำเนินการเสริมสร้างแรงจูงใจครูเพื่อให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ดังเช่น แนวคิดของพนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 130 - 131) ที่กล่าวไว้ว่าในการทำงานจะได้รับผลดีเพียงไรนั้น องค์ประกอบที่สำคัญ คือบุคลากร ซึ่งองค์ประกอบภายในตัวบุคคลจะเป็นแรงผลักดันให้คนใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ก็คือแรงจูงใจที่บุคลากรจะมีต่องานที่รับผิดชอบ แรงจูงใจจึงเปรียบเสมือนพลังภายในที่ผลักดันการใช้พลังความสามารถที่มีอยู่ให้ปรากฏออกมาในรูปผลงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจที่จะทำงานย่อมจะเกิดผลดีต่อองค์กรและต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน

จากการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่า มี 2 แนวทางหลัก 5 แนวทางย่อย ทั้งนี้การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ต้องอยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจและสำคัญ ที่สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงิน มี 2 แนวทางย่อย ได้แก่ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยเงินเดือน และการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยค่าตอบแทนและสวัสดิการ

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยเงินเดือน โดยครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีความต้องการวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจสูงสุด คือปรับเงินเดือนให้เพียงพอต่อการยังชีพ ซึ่งอยู่นอกเหนือในอำนาจหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะต้องเป็นนโยบายของรัฐบาล ส่วนวิธีการในการ

เสริมสร้างแรงจูงใจที่มีความต้องการรองลงมา คือการให้มีการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามกฎหมาย และการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีความต้องการวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจสูงสุด คือการจัดให้มีการเบิกจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นไปด้วยความรวดเร็วถูกต้อง

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจัดปัจจัยการเสริมสร้างแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินทั้งที่เป็นเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการให้แก่ครูโดยรัฐในปัจจุบัน ยังไม่สามารถสนองความต้องการพื้นฐานและความต้องการมั่นคงปลอดภัย อันจะเป็นสิ่งจูงใจที่กระตุ้นพฤติกรรมที่เป็นมูลเหตุจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นรัฐควรมีนโยบายการเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและความเป็นอาชีพขั้นสูงของครู ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 45-46) ได้บัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หมวด 7 ครู คุณอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เช่น ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่น ประการสำคัญที่อาจจะทำให้ครูเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติ คือการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นไปตามกฎหมายสำหรับการจัดค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการเบิกจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นไปด้วยความรวดเร็วถูกต้อง จัดให้มีการประกันสุขภาพสำหรับครู และจัดกองทุนสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือครูซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ชเชอร์ (สมใจ ลักษณะ, 2549, หน้า 71) ได้อธิบายว่าองค์ประกอบด้านสุขอนามัย ถ้าจัดองค์ประกอบด้านนี้เหมาะสมจะเกิดประโยชน์ช่วยลดความไม่พอใจในงานลง ซึ่งองค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องกับเงินเดือน

2.2 แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน 3 แนวทางย่อย ได้แก่ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยงาน และการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยการบริหาร

2.2.1 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยความก้าวหน้าในวิชาชีพ วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยความมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยสภาพการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีความต้องการวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจสูงสุดคือการสนับสนุนให้ใช้ความรู้และความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูมีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ใช้ความรู้และความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งได้เปิดโอกาสได้ผลิตผลงานทางวิชาการโดยมีเป้าหมายสูงสุดในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างเต็มตามศักยภาพ และครูจะได้มีผลงานที่จะส่งเสริมตนเองให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจ โดยการตอบสนองและส่งเสริมให้ครูรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีคุณค่า ดังเช่น แนวคิดของฉันทนา จันทรบรรจง (2549, หน้า 246) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการสร้างแรงจูงใจและการธำรงรักษาทรัพยากรบุคลากรทางการศึกษา แรงจูงใจจะเป็นเครื่องธำรงรักษาบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจและเต็มศักยภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องศึกษาให้เข้าใจเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะบุคลากรในวิชาชีพทางการศึกษาซึ่งควรจะได้รับประโยชน์ตอบแทนที่แตกต่างจากบุคลากรในตำแหน่งที่ใช้แรงงานหรือตำแหน่งนักเทคนิค ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ชเชอร์ (สมใจ ลักษณะ, 2549, หน้า 71-72) ได้อธิบายว่าองค์ประกอบสิ่งจูงใจ เป็นสิ่งช่วยสร้างความรักความพึงพอใจในการทำงาน เป็นที่มาของการมีขวัญและกำลังใจ คือการเห็นแนวทางเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของโอโกมากะ (Ogomaka, 1986, p. 3563-A) ได้ศึกษาองค์ประกอบของแรงจูงใจของครูสถานศึกษาสอนศาสนาในลอสแอนเจลิส พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือการได้รับความเจริญก้าวหน้าในงาน

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยให้มีความมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ซึ่งครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีความต้องการวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจสูงสุด คือการส่งเสริมความมั่นคงในอาชีพครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความมั่นคงในอาชีพ เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลมีความต้องการทำงานนั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาชีพครูเป็นอาชีพที่มั่นคงอาชีพหนึ่ง กล่าวคือเป็นอาชีพที่ไม่ถูกออกจากงานง่ายๆ มีระยะเวลาและหลักประกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ชเบิร์ก (สมใจ ลักษณะ, 2549, หน้า 71) ได้อธิบายว่าองค์ประกอบด้าน สุขอนามัย ถ้าจัดองค์ประกอบด้านนี้เหมาะสมจะเกิดประโยชน์ช่วยลดความไม่พอใจในงานลง องค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องกับ ความมั่นคงในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของคลีเมนต์ (Clement, 1983, p.2567-A) พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่สุดที่ทำให้พึงพอใจในการทำงาน คือความมั่นคงในการทำงาน

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยสภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีความต้องการวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจสูงสุด คือส่งเสริมความร่วมมือที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชนบท ขาดแคลนทรัพยากรบุคคลงบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวก สถานศึกษาควรต้องมีความร่วมมือที่ดีกับชุมชน ให้ชุมชนรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ครูจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน เพื่อจะได้ช่วยกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาของลูกหลานให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Abraham H. Maslow's Needs Hierarchy Theory) (สุรางค์ ไคว์ตระกูล, 2550, หน้า158 -161) ในขั้นที่ 3 คือความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของหมู่มนุษย์ ทุกคนมีความปรารถนาจะให้เป็นที่รักของผู้อื่น และต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นและเป็นส่วนหนึ่งของหมู่ทราบว่าทุกคนยอมรับตนเป็นสมาชิก ผู้ที่สมปรารถนาในความ ต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของหมู่

2.2.2 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยงาน ได้แก่ วิธีการในการ

เสริมสร้างแรงจูงใจด้วยการยอมรับนับถือ วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยลักษณะของงาน และวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยความสำเร็จในงาน

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยงาน โดยการยอมรับนับถือ ซึ่งครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีความต้องการวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจสูงสุด คือการจัดให้มีการยกย่องชมเชยผลงานจากผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าที่ผ่านมาสังคมให้การยอมรับอาชีพครูไม่มากเท่าที่ควร กล่าวคือคนดี คนเก่งจะไม่ประกอบวิชาชีพครู และต้องทำงานหนักแต่ได้รับเงินเดือนน้อย สำหรับในปัจจุบันอาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง เป็นวิชาชีพควบคุมโดย มืองค์กรวิชาชีพครูและมีมาตรฐานวิชาชีพครู ต้องมีใบประกอบวิชาชีพตามกฎหมายกำหนด มืองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล และมีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่นโดยให้ครู (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 45-46) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความภูมิใจในศักดิ์ศรีความเป็นอาชีพครู จัดให้มีการยกย่องชมเชยผลงานจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นการกระตุ้นครูให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและมีผลงานการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ชเบิร์ก (สมใจ ลักษณะ, 2549, หน้า 71-72) ได้อธิบายว่าองค์ประกอบสิ่งจูงใจหรือสภาพการทำงานภายใน เป็นองค์ประกอบที่ช่วยสร้างความรักความพึงพอใจในการทำงาน เป็นที่มาของการมีขวัญและกำลังใจ เต็มใจสร้างผลงาน ที่มีคุณภาพให้กับองค์กร ซึ่งการขาดองค์ประกอบนี้จะทำให้บุคคลทำงานได้ไม่เต็มที่ ได้ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย องค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องกับการได้รับการยอมรับนับถือในหน้าที่การงาน

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยงาน โดยลักษณะของงาน ซึ่งครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีความต้องการวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจสูงสุด คืองานที่ปฏิบัติให้เป็นงานที่ใช้ความสามารถ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบางภาระงานที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ครูปฏิบัติที่ไม่ใช่ภาระด้านการสอน ซึ่งไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของครูก็จะเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนโดยตรง จากรายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2549/ 2550 การแก้ปัญหาและการปฏิรูปการศึกษา

อย่างเป็นองค์รวม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 4) พบว่า โรงเรียนไม่ได้มาตรฐานมีถึงร้อยละ 65 และส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาของรัฐขนาดเล็กอยู่ในชนบท ซึ่งผู้บริหารระดับต่างๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ ควรมึนโยบายให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการเรียน โดยลดภาระงานของครูให้เหมาะสมเพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni, 1973, p. 191-207) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจต่อการทำงานของครู ในเขตมิลวอกี พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจและไม่พึงพอใจต่อการทำงานของครูมีความอิสระต่อกัน ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในการทำงาน ได้แก่ ลักษณะงาน

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยงานโดยความสำเร็จในงาน ซึ่งครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีความต้องการวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจสูงสุด คือการส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้สึกในหน้าที่ปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากครูไม่มีความสุขในการทำงาน ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำคือการเสริมสร้างแรงจูงใจให้ครู ซึ่งเป็นแรงจูงใจทางสังคม (อาร์ พันธ์มณี, 2546, หน้า 181-182) แรงจูงใจชนิดนี้มีจุดเริ่มต้น ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์ทางสังคมในอดีตของบุคคล และเป้าหมายของการจูงใจชนิดนี้ มีความสัมพันธ์กับการแสดงพฤติกรรมของบุคคลอื่น เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นและของสังคม เมื่อครูปฏิบัติและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้การยอมรับและชมเชย เพราะตามทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก นั้น ปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจสูงสุด คือการได้รับการยอมรับและการได้รับความสำเร็จ

2.2.3 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยการบริหาร ได้แก่ วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยนโยบายและการบริหาร วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยการปกครองบังคับบัญชา วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยการบริหาร โดยนโยบายและการบริหาร ซึ่งครูใน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีความต้องการวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจสูงสุด คือการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายและการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงานของครู ซึ่งเป็นความจริงที่ปรากฏให้เห็นอยู่โดยทั่วไปว่า ครูจำนวนมากถึงกับต้องลาออกจากงานเพราะไม่พอใจในนโยบายและการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมของครู คือการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชาลอนและลาฟ (Sharon and Ralph, 1993, pp. 453-478) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานและความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยการบริหาร โดยการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีความต้องการวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจสูงสุด คือให้มีความยุติธรรมเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูมีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลในการปฏิบัติงานของครูด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ชูศักดิ์ เจนประโคน, 2545, หน้า 12-18 และเกรียงศักดิ์ เขียววัย 2543, หน้า 337-378) เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบและควบคุมการทำงานของพนักงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดพลังร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความยุติธรรมเสมอภาคและเท่าเทียมกันต่อครูทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (สมใจ ลักษณะ, 2549, หน้า 72) ได้อธิบายว่าองค์ประกอบด้านสุขอนามัย ถ้าจัดองค์ประกอบด้านนี้เหมาะสมจะเกิดประโยชน์ช่วยลดความไม่พอใจในงานลง ซึ่งองค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องกับลักษณะการบังคับบัญชา

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยการบริหาร โดยความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ซึ่งครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีความต้องการวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจสูงสุด คือผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรอื่นในโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากภาระงาน ของครูมีมากทั้ง

การจัดการเรียนการสอน การประชุม การอบรม และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย จึงมีเวลาไม่มากพอที่จะมีปฏิสัมพันธ์กันภายในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรอื่นในโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษาหารือและขอคำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริชเบอร์ก (สมใจ ลักษณะ, 2549, หน้า 71) ได้อธิบายว่าองค์ประกอบด้านสุขอนามัย ถ้าจัดองค์ประกอบด้านนี้เหมาะสมจะช่วยลดความไม่พอใจในงานลง ซึ่งองค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องกับคุณภาพการช่วยเหลือแนะนำ และคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยการบริหาร โดยการสร้างความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ซึ่งครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีความต้องการวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจสูงสุดคือการส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่องานส่วนรวม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษายังไม่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นทีม เพราะเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กมีครูจำนวนน้อย จึงแบ่งงานและแบ่งหน้าที่กัน โดยครูแต่ละคนจะรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายของตนเอง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุน คือให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่องานส่วนรวมของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริชเบอร์ก (สมใจ ลักษณะ, 2549, หน้า 71) ได้อธิบายว่าองค์ประกอบด้านสุขอนามัย ถ้าจัดองค์ประกอบด้านนี้เหมาะสมจะช่วยลดความไม่พอใจในงานลง ซึ่งองค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของคนที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน

3. การตรวจสอบแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่า มีความเป็นไปได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กได้สร้างขึ้นมา อย่างเป็นระบบ มีหลักการ แนวคิด และทฤษฎีรองรับ โดยผ่านกระบวนการที่น่าเชื่อถือ ได้แก่ การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาความต้องการปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก โดยเก็บข้อมูลจากครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กทั้งประเทศนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบแนวทางเบื้องต้น จากนั้นนำไปใช้ในสถานการณ์จริง และสุดท้ายตรวจสอบความเป็นไปได้ ในการใช้เป็นแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้เชี่ยวชาญ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะการวิจัย

1.1 หน่วยงานต้นสังกัด ควรนำแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กนี้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นนโยบายการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ

1.2 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะนำแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กนี้ไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาความต้องการปัจจัยเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เพื่อสร้างเป้าหมายในการเสริมสร้างแรงจูงใจร่วมกัน และควรใช้กระบวนการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กกับขนาดอื่น

2.2 ความต้องการปัจจัยเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่ครูมีความต้องการสูงสุด คือด้านการปกครอง บังคับบัญชา ควรศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้วยการปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการเฉพาะ

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2551). *แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก*.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- ฉันทนา จันท์บรรจง. (2549). *การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา*. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2545). *เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษาระดับปรับปรุง*. พิมพ์
ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัทแอล. ที. เพรส จำกัด.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- เลขาธิการสภาการศึกษา,สำนักงาน. กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2549/2550
การแก้ปัญหาและการปฏิรูปการศึกษาย่างเป็นองค์รวม*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี.คอมมิวนิ
เคชั่น.
- สมใจ ลักษณะ. (2549). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนา
ศึกษา.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. (2550). *จิตวิทยาการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- อมรวิชัย นาคทรัพย์. (2550). *การพัฒนาครูเป็นยุทธศาสตร์แห่งชาติ. ผู้จัดการออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 30
สิงหาคม 2550.
- อารี พันธมณี. (2546). *จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไยใหม่.
- Clement, Evelyn. (1983). "A Study of the Relationship Between Intrinsic and Extrinsic Variables and
Job Satisfactions Among Student-Personal Workers in Community Colleges," *Dissertation
Abstracts International*. 43 (8) : 2567-A; February.
- Hammer, Robert Eugene. (1971). "Job Satisfaction of Special Class Teachers in Iowa : An
application of the Herzberg Factor Theory," *Dissertation Abstracts International*. 35 (6) :
3373-A.
- Ogomaka, U. J. (1986). The Factors Which Motivate California Credentials Teacher to Teach in
Los Angeles Archdiocesan High School. *Dissertation Abstracts International*. 46(12): 3563-A.
- Sergiovanni, Thomas J. (1973). "Factor Which Effect Satisfaction and Dissatisfaction of Teacher,"
Explanation in Educational Administration. St. Louis Mo : University of Queensland Press.
- Sharon, C. and Ralph, L. (1993). "Teacher Work Redesign and Job Satisfaction" *Educational and
Administration Quarterly*. 29 (4) : 453-478.