

แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลัก สังคหวัตถุ 4  
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2

The Guidelines for Enhancing Personnel Motivation in Work  
Performance Based on Saṅgahavatthu of Schools under  
Nakhon Sawan Secondary Educational Service Area Office 2

ณรงค์ศักดิ์ ทองสี<sup>1</sup>

Narongsak Thongsee

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อหาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ใช้ระเบียบวิธีวิจัยรูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 313 คน แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วเปรียบเทียบโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 รูป/คน แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.37) โดยด้านที่มากที่สุด ได้แก่ ด้านเงินเดือน ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.55) และด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.49) 2. ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งอายุ และระดับการศึกษา ต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน

Received: 2022-09-01 Revised: 2022-09-16 Accepted: 2022-09-16

<sup>1</sup> หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Master of Education Degree in Buddhist Educational Administration, Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University.  
Corresponding Author e-mail: Poluken@gmail.com

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสังฆัตถุ 4 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 พบว่า ปัจจัยจูงใจผู้บริหารควรปฏิบัติ ดังนี้ 1) ทาน อำนวยความสะดวกเพื่อให้งานสำเร็จ ให้โอกาสในการทำงานอย่างเท่าเทียม 2) ปิยวาจา พูดในเชิงสร้างสรรค์ พูดให้กำลังใจกับครูและบุคลากร ชี้แนะแนวทางในความก้าวหน้า 3) อุตถจริยา เป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ห่มเทเสยสละ 4) สมานัตตตา สนับสนุนความรู้โอกาสต่างๆอย่างสม่ำเสมอ ปัจจัยค้ำจุนผู้บริหารควรปฏิบัติ ดังนี้ 1) ทาน วางระบบบริหารชัดเจน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อกู่พิจารณาการให้เงินเดือนอย่างเป็นธรรม 2) ปิยวาจา ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน รักษาสัจจะ 3) อุตถจริยา วางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นกันเองให้ความสบายใจในการทำงาน 4) สมานัตตตา ยึดกฎระเบียบมาตรฐานการทำงาน เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา

**คำสำคัญ (Keywords):** แรงจูงใจ; บุคลากร; สังฆัตถุ 4

## Abstract

The study consisted of the following objectives: (1) to investigate the personnel motivation in work performance of schools under Nakhon Sawan Secondary Educational Service Area Office 2; (2) to compare opinions towards personnel motivation in work performance of schools under Nakhon Sawan Secondary Educational Service Area Office 2; and (3) to find the guidelines for enhancing personnel motivation in work performance based on *Saṅgahavatthu* of schools under Nakhon Sawan Secondary Educational Service Area Office 2. The study used a mixed-method approach that included both qualitative and quantitative methods. The quantitative data were collected using a questionnaire with a reliability of 0.97 and a sample size of 313 persons. The obtained quantitative data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. The mean and standard deviation were utilized in the comparison. The qualitative data were collected through semi-structured interviews with 9 key informants. The obtained qualitative data were analyzed by content analysis. From the study, the following results are found: (1) The conditions of personnel motivation in work performance of schools under Nakhon Sawan Secondary Educational Service Area Office 2 are overall at a high level ( $\bar{x} = 4.29$ , S.D. = 0.36). The aspect with the highest level of mean is income ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.55), while private life has least level of mean ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.49). (2) From comparing opinions towards personnel motivation in work

performance of schools under Nakhon Sawan Secondary Educational Service Area Office 2 classified by personal factors, the findings revealed that personnel of different positions, ages, and educational levels have no differences in their opinions on personnel motivation in work performance; therefore, denying the null hypothesis. (3) The guidelines for enhancing personnel motivation in work performance based on *Saṅgahavatthu* of schools under Nakhon Sawan Secondary Educational Service Area Office 2 are: Administrators should focus on the following motivator factors: 1) *Dāna* refers to providing facility for the success of work, refers to opportunity to work equally, 2) *Piyavacā* refers to creative speech, refers to motivational speech to teachers and personnel, refers to providing guidance for career advancement, 3) *Atthacariyā* refers to being leader in work performance, refers to self-conduct as an example, refers to sacrifice and 4) *Samānattatā* refers to providing knowledge in various occasions constantly. Administrators should focus on the following hygiene factors: 1) *Dāna* refers to the establishment of clear management system, refers to creating a work environment that is favorable to performance, 2) *Piyavacā* refers to motivation for work performance, refers to giving a fair salary, refers to truthful speech, 3) *Atthacariyā* refers to the establishment of development plan on a daily basis, refers to being amicable and comfortable at work, and 4) *Samānattatā* refers to adherence to regulations and work standard, refers to being reliable for subordinates.

## บทนำ (Introduction)

การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก อันเนื่องมาจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ 2573 (Sustainable Development Goals : SDGs 2030) ที่ประเทศไทยได้ให้สัตยาบัน รวมทั้งผลกระทบของการเป็นประชาคมอาเซียน และความต้องการกำลังคนที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบกับแรงกดดันจากภายในประเทศ จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ที่ส่งผลให้ประเทศเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ในอนาคตอันใกล้ การติดกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ทศนิยมความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม และพฤติกรรมของประชากรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศที่ส่งผลให้ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลายและเสื่อมโทรมอย่างรวดเร็ว รวมทั้งระบบการศึกษาที่ยังมีปัญหามากมายประการ นับตั้งแต่ปัญหาคุณภาพ ของคน

ไทยทุกช่วงวัย ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ จุดอ่อนของระบบ การศึกษาและการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีและการบริหารจัดการ การศึกษา ของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว ยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และการขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะของคนไทย ส่วนใหญ่ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 - พ.ศ.2579)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการวางรากฐาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับคนใน ทุกมิติและในทุกช่วงวัย ให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่ง และมีคุณภาพ พร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่ง “คนไทยในอนาคต จะต้องมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้าน และมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มียัศัย อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่นๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง”(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563)

ในการปฏิบัติงานนั้น แรงจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การ ต่อผู้บริหาร และต่อบุคลากร ช่วยให้องค์การได้คนที่มีความสามารถร่วมการทำงาน และรักษาคนดีเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรต่อไปได้นาน ๆ ทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำงานตามที่ถูกจ้างได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ และได้รับความยุติธรรมจากองค์กร บุคลากรมีขวัญในการทำงาน ทำให้ไม่เกิด ความเบื่อหน่าย หรืออยากหลีกเลี่ยงงาน (ศิริวรรณ อินทสโร, 2560) นอกจากนั้น การสร้างแรงจูงใจ ก็สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้ครู ซึ่งช่วยให้รู้สึกดี มีการพัฒนาความคิด มีพฤติกรรมในการทำงานที่ดีขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้การปฏิบัติงานของครูมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย ซึ่งเป็นไป ตามหลัก Two-factor theory ของ Herzberg (1959) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยจำจุน (Hygiene or maintenance factors) ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน (Policy and administration) การนิเทศงาน (Supervision) เงินเดือนหรือสิ่งตอบแทน (Salary) สภาพการทำงาน (Working conditions) และความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (Interpersonal relations) และปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) ได้แก่ ความสำเร็จของงาน (Achievement) การยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงาน (The work it Self) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และ

ความก้าวหน้า (Advancement) สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจหรือความต้องการของ Maslow (1943) ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ มีลำดับขั้นโดยเริ่มจากความต้องการต่ำสุดไปหาความต้องการสูงสุด ซึ่งประกอบด้วยความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) ความต้องการทางสังคม (Social needs) ความต้องการชื่อเสียง (Esteem needs) และความต้องการสำเร็จ (Self-Actualization needs) จากทฤษฎีดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นแรงผลักดันที่สำคัญซึ่งช่วยให้ครูมีขวัญกำลังใจ และความผูกพันต่อความสำเร็จของงานอันจะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อสถานศึกษา (นิตยา แสนอุบล, 2560)

ในการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ใช้การขับเคลื่อนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด นครสวรรค์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการฯ ผู้อำนวยการกลุ่มทุกกลุ่ม ประธานกลุ่มโรงเรียน และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา ที่มีบทบาทหน้าที่ส่งเสริมสอดคล้องร้อยรัดกันในแต่ละด้านของการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเป็นองค์กรรวมและเกิดการมีส่วนร่วมกับทุกกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคือ “ผู้เชื่อมโยง” ระหว่างคณะกรรมการในการบริหารจัดการศึกษา ในฐานะที่ทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการหรือประธานกรรมการ ดังนั้น ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงเป็นผู้ประสานการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงข้อคิด ความเห็นและมติของคณะกรรมการในแต่ละคณะ เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ประสานสอดคล้องกัน ให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และร้อยรัดกันอย่างเป็นองค์กรรวม ซึ่งการประเมินผลการติดตาม และประเมินผลการบริหาร และจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 โดยติดตามและประเมินผลของสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ได้มีการประเมินผล ทั้งสิ้น 3 มาตรฐาน ประกอบด้วย 1 มาตรฐาน การบริหารจัดการองค์ความรู้สู่ความเป็นเลิศระดับคุณภาพดี ตัวบ่งชี้ที่ 1) การบริหารจัดการที่ดี ระดับคุณภาพดีมาก ตัวบ่งชี้ที่ 2) การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับคุณภาพปรับปรุง ตัวบ่งชี้ที่ 3) การกระจายอำนาจและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการจัดการศึกษา ระดับคุณภาพพอใช้ มาตรฐานที่ 2 การบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ระดับคุณภาพดี ตัวบ่งชี้ที่ 1) การบริหารงานด้านวิชาการ ระดับคุณภาพปรับปรุง ตัวบ่งชี้ที่ 2) การบริหารงานด้านงบประมาณ ระดับคุณภาพดีเยี่ยม ตัวบ่งชี้ที่ 3) การบริหารงานด้านบริหารงานบุคคล ระดับคุณภาพดี ตัวบ่งชี้ที่ 4) การบริหารงานด้านการบริหารทั่วไป ระดับคุณภาพดี ตัวบ่งชี้ที่ 5) การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ระดับคุณภาพดีมาก มาตรฐานที่ 3 ผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระดับคุณภาพดี ตัวบ่งชี้ที่ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานที่แสดงความสำเร็จและเป็นแบบอย่างได้ ระดับคุณภาพพอใช้ ตัวบ่งชี้ที่ 2) สถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้น

พื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับคุณภาพดีเยี่ยม ตัวบ่งชี้ที่ 3) ผู้เรียนระดับปฐมวัย และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณภาพตามหลักสูตร ระดับคุณภาพดีมาก ตัวบ่งชี้ที่ 4) ประชากรวัยเรียนได้รับสิทธิและโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานเท่าเทียมกันศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือมีความรู้ทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพ ระดับคุณภาพดีเยี่ยม ตัวบ่งชี้ที่ 5) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีผลงานเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ ระดับคุณภาพปรับปรุง ตัวบ่งชี้ที่ 6) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจในการบริหารและการจัดการศึกษารวมทั้งการให้บริการ ระดับคุณภาพดีมาก (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2, 2563) ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ 5 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีผลงานเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ ระดับคุณภาพปรับปรุงนั้นอาจมีสาเหตุจากหลายปัจจัย จึงส่งผลทำให้ผลการประเมินอยู่ในระดับปรับปรุง

คนหรือบุคลากรนั้นเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทุกสิ่ง ซึ่งหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา อันได้แก่ หลักสังคหวัตถุ 4 ถือได้ว่าเป็นหลักธรรมที่มีความเหมาะสมในการบริหารตน บริหารคน และบริหารงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี จะทำให้คนในองค์กรมีแนวคิด แนวปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อ การประพฤติปฏิบัติที่ดีต่อองค์กร ถึงแม้ว่าคนในองค์กรจะมีที่มาจากความแตกต่างกันอย่างหลากหลายก็ตาม ดังนั้น หลักสังคหวัตถุ 4 ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเสียสละ การให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แก่ผู้อื่น การใช้คำพูดที่ทำให้กำลังใจกับเพื่อนร่วมงาน พุดจา สุภาพ ให้เกียรติกัน เป็นมิตร บำเพ็ญตน เป็นประโยชน์ต่อ ผู้อื่น อุทิศเวลาในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้หลักเหตุผล มีความเป็นกันเองกับทุกคน ยุติธรรม ไม่เลือกที่รัก มักที่ชัง เท่าเทียมกัน (พระใบฎีกาศราวุฒิ มหาลาภ, 2556)

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผล และหาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยการใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้ เพื่อที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทুমเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยไม่หวังผลตอบแทน จึงจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืนนั่นเอง และได้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขเพื่อบังเกิดผลแก่ประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objective)

1. เพื่อศึกษาสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2

2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อหาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2

## วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 2 ระยะ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2**

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 จำนวน 1,697 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 รวมทั้งสิ้นจำนวน 313 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน โดยการเทียบสัดส่วนและสุ่มอย่างง่าย

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ แบบสอบถาม (Questionnaire) มี 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดทฤษฎีการจูงใจของ เฮอร์ซเบิร์ก Frederic Herzberg ได้แก่ 1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) 6 ประการ ประกอบด้วย 1.1) ความสำเร็จของงาน 1.2) การได้รับความยอมรับนับถือ 1.3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 1.4) ความรับผิดชอบ 1.5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน 1.6) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต 2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) 9 ประการ ประกอบด้วย 2.1) นโยบายและการบริหารงานองค์การ 2.2) วิธีการปกครองบังคับบัญชา 2.3) สภาพการทำงาน 2.4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 2.5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 2.6) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา 2.7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว 2.8) เงินเดือน 2.9) สถานะของอาชีพเป็น

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้ 1. ขอนหนังสือจากศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ถึงโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถาม 2. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์พร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 313 ชุด 3. เก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ดังรายละเอียดต่อไปนี้ 1) นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความเรียบร้อย ความถูกต้องสมบูรณ์ในทุกคำตอบ 2) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้คำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) จำแนกตามสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 3) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 โดยการคำนวณค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกเป็นรายด้านและโดยภาพรวม แล้วนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ 4) ทดสอบสมมติฐาน เปรียบเทียบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสังกัด 4 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 โดยใช้สถิติตามลักษณะของตัวแปร คือ การทดสอบค่าที (t-test) ในกรณีตัวแปรต้นสองตัว และการทดสอบค่าเอฟโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test/One way ANOVA) ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่สามตัวขึ้นไป และเมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญจะทำการทดสอบรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe)

**ตอนที่ 2 แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสังกัด 4 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2**

##### 1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 รูป/คน โดยผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นผู้มีความรู้ทางด้านหลักพุทธธรรม จำนวน 3 รูป/คน 2) เป็นผู้บริหารการศึกษา 3 คน 3) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน

##### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ 1) เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ 2) เป็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสังกัด 4 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้ 1) ขอนหนังสือจากศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ถึงผู้เชี่ยวชาญซึ่งประกอบด้วย 1.1) เป็นผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน 1.2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน 1.3) เป็นผู้มีความรู้ด้านหลักพุทธธรรม จำนวน 3 คน 2) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน/รูป พร้อมแบบสัมภาษณ์ เพื่อเป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมในการให้สัมภาษณ์ พร้อมนัดหมายวันเวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้กำหนดนัดหมาย

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 มีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Component Analysis) โดยการวิเคราะห์คุณสมบัติของส่วนประกอบของข้อมูลแต่ละชุด แล้วนำคุณสมบัติของส่วนประกอบของข้อมูลมาเปรียบเทียบ เพื่อหาลักษณะร่วมที่เหมือนกันและแตกต่างกัน หลังจากนั้นจึงทำการสรุปบรรยายให้เห็นถึงความหมายของข้อมูล นำเสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2

## ผลการวิจัย (Research Results)

### 1. ผลการศึกษาสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2

จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถามสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.58) รองลงมา ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.49) ส่วนด้าน ความเป็นอยู่ส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.55) ตามลำดับ

### 2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถอธิบายสมมติฐานการวิจัยได้ ดังนี้

**ตำแหน่ง** บุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน มีสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

**อายุ** บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

**ระดับการศึกษา** บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

### 3. เพื่อแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 9 รูป/คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา 3 คน นักวิชาการด้านพุทธศาสนา 3 รูป/คน นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา 3 คน โดยผลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อมูลการได้ ดังนี้

#### ด้านความสำเร็จของงาน

ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ทาน ผู้บริหารควรให้ขวัญกำลังใจครูด้วยการกล่าวคำชื่นชม ให้การสนับสนุน เอื้อเอื้อในการพร้อมให้ความช่วยเหลือในการทำงาน มอบของขวัญให้กับคณะครูเนื่องในวันพิเศษต่าง ๆ อำนวยความสะดวกที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ ให้โอกาสในการทำงานอย่างเท่าเทียม ให้ความช่วยเหลือโดยใช้รูปแบบการบริหารงาน คือ การร่วมมือและการให้ 3 ให้ คือ ให้เกียรติ ให้โอกาส และให้การช่วยเหลือ 2) ปิยวาจา ผู้บริหารควรพูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพแสดงถึงความเป็นกัลยาณมิตรรู้จักอ่อนน้อมถ่อมตนต่อครูอาวุโส พูดให้โอกาสในการทำงานของครูกล่าวคำชื่นชมในการปฏิบัติงานกระตุ้นปล้งงานบวกให้เกิดความร่วมมือ ซึ่งการพูดตำหนิตีเดียเป็นสิ่งที่ทุกคนไม่ชอบ หากมีข้อผิดพลาดที่จะต้องแก้ไขควรใช้วิธีการสอบถามพูดคุยโดยใช้เหตุผลปรับให้ถูกต้องจนทำให้งานเกิดผลสำเร็จ 3) อตถจริยา ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นผู้นำครูในการปฏิบัติงานลงมือปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ รู้หน้าที่ รู้ความรับผิดชอบ ด้วยความทุ่มเทเสียสละเวลาเพื่อการปฏิบัติงานโดยไม่หวังผลตอบแทน ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ส่วนตน อีกทั้งเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อจะให้งานนั้นสำเร็จลุล่วง 4) สมานัตตตา ผู้บริหารควรวางตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานด้วยการวางตนเป็นกลาง มีความยุติธรรมดำรงตนด้วยความสม่ำเสมอโดยหลักนิติธรรมและคุณธรรม เป็นผู้สนับสนุนความรู้โอกาสต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและพัฒนาการบริหารงานทั้ง 4 ด้านให้เดินไปพร้อม ๆ กันจนส่งผลให้งานสำเร็จ

#### ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ

ผู้บริหารควรปฏิบัติ ดังนี้ 1) ทาน ผู้บริหารควรช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักการให้โอกาส ให้ความรู้ ให้ความเคารพนับถือกับเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึง

ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้โอกาสในการช่วยเหลือด้วยความจริงใจโดยไม่หวังผลประโยชน์ตอบแทน 2) ปิยวาจา ผู้บริหารควรพูดจาไมตรี ทำตนเป็นคนน่าเชื่อถือ พูดจาด้วยความไพเราะและจริงใจการพูดที่ออกมาจากใจนั้น จะทำให้ผู้ฟังเกิดความศรัทธาเกิดความยอมรับนับถือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา พูดแสดงความยินดีด้วยความจริงใจเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จ ควรรักษาคำพูดเคารพผู้อื่นก่อนเปิดใจรับฟังคำติชมไม่พูดถึงผู้อื่นในแง่ร้ายและทำทุกเรื่องให้ดีที่สุด 3) อุตถจริยา ผู้บริหารควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก กระทำตนที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อเพื่อนร่วมงานต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ จะทำให้เกิดการยอมรับนับถือในการทำงานมีความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามจนประสบความสำเร็จ พร้อมส่งเสริมให้บุคลากรใช้ศักยภาพที่มีให้ได้มากที่สุด 4) สมานัตตตา ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีเที่ยงตรงโปร่งใส จะทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคลากร จะทำตนให้เป็นประโยชน์ในหน่วยงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอวางตนเป็นกลาง

### ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ทาน ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือช่วยให้ความรู้ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานในลักษณะของงานที่มีความแตกต่างให้โอกาสในการทำงานอย่างเท่าเทียม ให้โอกาสในการอบรมพัฒนาเรียนรู้ในด้านที่ยังไม่ชำนาญให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นตามความต้องการของผู้ที่มีหน้าที่ตามโครงการพัฒนาบุคลากร 2) ปิยวาจา ผู้บริหารควรกล่าวทักทายเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวาจาไพเราะ และควรมีสัจจะรักษาคำพูดควรพูดให้กำลังใจกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในส่วนของงานที่มีลักษณะการปฏิบัติที่ย่างยากซับซ้อน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พูดในเชิงสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไม่ล่วงเกินหรือก้าวล่วงในเรื่องส่วนตัวและการพูดนั้นควรพูดเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย 3) อุตถจริยา ผู้บริหารควรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ทำงานอย่างเต็มศักยภาพปฏิบัติหน้าที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโรงเรียน ทำงานร่วมกันเป็นทีม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง นำปฏิบัติและอีกทั้งสามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างดี 4) สมานัตตตา ผู้บริหารควรปฏิบัติงานโดยการให้เกียรติผู้อื่นยึดระเบียบปฏิบัติให้ทุกคนเรียนรู้งานเพิ่มทักษะและความสามารถอบรมพัฒนาตนเองเมื่อมีโอกาสเรียนรู้จากบุคคลอื่นหรือจากสื่ออินเทอร์เน็ตสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

### ด้านความรับผิดชอบ

ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ทาน ผู้บริหารควรส่งเสริมบุคลากรให้รู้หน้าที่ปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ รู้จักรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและควรมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถให้คำแนะนำในเรื่องของการปฏิบัติงานต่าง ๆ เน้นการทำงานเป็นทีมโดยการสร้างทีมงานเข้มแข็งไม่ให้งานหนักอยู่กับคนใดคนหนึ่ง ให้โอกาสหัวหน้าทีมในการดำเนินงานโดยไม่ปิด

กัน และสามารถออกแบบการปฏิบัติงานตามโครงการให้สำเร็จตามเป้าหมาย หากมีข้อผิดพลาดมีการปรับปรุงพัฒนาแก้ไขจนเกิดผลสำเร็จ 2) ปิยวาจา ผู้บริหารควรกล่าวแสดงความชื่นชมอย่างจริงใจ ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่บุคลากรครูผู้ที่ปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบได้บรรลุตามเป้าหมาย การพูดเสริมแรงในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้งานสำเร็จ 3) อรรถจริยา ผู้บริหารควรสร้างบรรทัดฐานการปฏิบัติที่ตักเตือนสร้างความไว้วางใจ มีการประพุดติตในการเป็นแบบอย่างของการมีความรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จรู้ล่วงหน้าตามระยะเวลาที่กำหนด ร่วมรับผิดชอบในงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายวางตนเป็นกลางไม่ลำเอียงกับผู้ใต้บังคับบัญชาและวางตนให้เหมาะสม 4) สมานัตตดา ผู้บริหารควรมีการกำกับติดตาม วัดผลประเมินผล ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานให้ดีขึ้น ตามงานที่มอบหมายให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด มีการให้คำแนะนำเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างสม่ำเสมอ

#### ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ทาน ผู้บริหารควรส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความเป็นครูมืออาชีพมีทักษะอาชีพครูและมีคุณธรรมในความเป็นครูส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ให้โอกาสในการส่งผลงานต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) ปิยวาจา ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสในการส่งผลงานเข้าประกวดหรือในการพัฒนาตนเองอันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ มีการให้ความรู้ ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ความสำคัญในการสร้างความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตนเอง 3) อรรถจริยา ผู้บริหารควรมีการปฏิบัติตนด้วยความทุ่มเทเสียสละ เป็นผู้สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ประพุดติตเป็นแบบอย่างไม่หยุดอยู่กับที่ อำนวยความสะดวกส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน 4) สมานัตตดา ผู้บริหารควร ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้โอกาสกับบุคลากรทุกคนโดยเท่าเทียมกัน

#### ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ทาน ผู้บริหารควรมีการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยการให้การสนับสนุนในด้านต่างๆในการทำงานให้โอกาสในการที่จะพัฒนาตนเองพัฒนางาน ให้ความช่วยเหลือส่งเสริมในการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าในอนาคต 2) ปิยวาจา ผู้บริหารควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่สำคัญ ตามความสนใจ เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเองพัฒนางานตามโอกาสต่าง ๆ ที่ได้รับ จนส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ 3) อรรถจริยา ผู้บริหารควร ประพุดติตปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง หาโอกาสให้กับผู้ที่สนใจมีทางเลือกที่หลากหลาย ส่งเสริมบุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) สมานัตตดา ผู้บริหารควรคอยสร้างความเชื่อมั่น สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรหาโอกาสในการส่งเสริมอยู่

เสมอ เป็นผู้สนับสนุนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องอันจะส่งผลให้เกิดโอกาสในการที่จะพัฒนาตนเองในอนาคตได้

### ด้านนโยบายและการบริหารงานองค์การ

ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ทาน ผู้บริหารควรให้ความรู้ แบ่งปัน ช่วยเหลือ วางระบบ บริหารชัดเจน ส่งเสริมและปฏิบัติตนตามนโยบายที่ร่วมกันสร้าง มีการชี้แจงความเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงาน 2) ปิยวาจา ผู้บริหารควรให้กำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างสุภาพและจริงใจ มีการสื่อสารที่ดีและเป็นประโยชน์ตกลงมีการพูดคุยตกลงกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในเรื่องของนโยบายให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 3) อุตถจริยา ผู้บริหารควรวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่องคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักปฏิบัติตามนโยบายที่ได้ตกลงกันไว้อย่างเต็มความสามารถกระทำตนให้เป็นตัวอย่างโดยให้คณะครูได้เข้าถึงการดำเนินงานมีการนำทีมคณะครูให้เข้าถึงหน่วยงานภายนอกและเป็นส่วนหนึ่งในการประสานงานจากองค์กรภายนอก 4) สมานัตตตา ผู้บริหารควรยึดกฎระเบียบมาตรฐานการทำงานให้เสมอหน้ากันประกาศนโยบายที่ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ ให้ออกชุมชนองค์กรท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความสม่ำเสมอและยั่งยืน

### ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา

ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ทาน ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนในภาระงานโครงสร้างบริหารให้ทุกคนปฏิบัติตามภาระงานบทบาทหน้าที่ของตน ให้เกียรติซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการให้อภัยให้ความเมตตาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้บุคลากรในโรงเรียนมีความสุขในการปฏิบัติงาน 2) ปิยวาจา ผู้บริหารควรมีการใช้คำพูดให้ไพเราะน่าฟัง กล่าวคำชื่นชมเมื่อจำเป็น ให้คำแนะนำวิธีการปรับปรุง แก้ไข รักษาหัวใจของผู้ฟัง ไม่ถืออคติ ที่จะปกครองบังคับบัญชา 3) อุตถจริยา ผู้บริหารควรยึดระเบียบกฎเกณฑ์ให้ทุกคนปฏิบัติตาม รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีภาวะผู้นำ ครองตน ครองคน ครองงาน 4) สมานัตตตา ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ทุกคนใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานวางตนเป็นกลางด้วยความยุติธรรมไม่ลำเอียงไม่ถืออคติในการที่จะปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา มีการดำเนินงานเป็นทีมให้อภัยปฏิบัติตนที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ

### ด้านสภาพการทำงาน

ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ทาน ผู้บริหารควรเป็นผู้ประสานงานอำนวยความสะดวกโครงสร้างพื้นฐานทางการศึกษาด้านอาคารสถานที่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในทุกด้าน การให้สวัสดิการที่เหมาะสมการให้ความรู้ แบ่งปัน ช่วยเหลือ สร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูล 2) ปิยวาจา ผู้บริหารควรมีการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยการพูดอย่างเป็นกัลยาณมิตรส่งเสริมในด้านบวกของการทำงานที่ดี มีการประชุมพูดคุยเพื่อหาแนวทางในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 3) อุตถจริยา ผู้บริหารควร การทำตนให้เกิดประโยชน์ในที่ทำงานเพื่อคอยช่วยเหลืองานต่าง ๆ ภายในองค์กรให้มีสภาพการทำงานที่อำนวยความสะดวกกับผู้ร่วมงานให้ได้มากที่สุดเพื่อที่จะให้เกิดผลของการทำงานที่บรรลุตามเป้าหมายช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานทำให้เกิดสภาพการทำงานที่ดี

4) สมานัตตตา ผู้บริหารควรลงพื้นที่ช่วยกันพัฒนาระดมทรัพยากรทางการศึกษานำมาพัฒนาโรงเรียนบำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวมประสานสัมพันธ์บ้านวัดโรงเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายการศึกษา วางตนให้เหมาะสมและเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดสภาพการทำงานที่ดีสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการดำเนินงานขึ้นชมยกย่อง ให้เกียรติกับผู้ปฏิบัติหน้าที่ดี มีการยอมรับฟังความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ

#### ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ทาน ผู้บริหารควรมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มีความเมตตากรุณากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีระบบระเบียบในการทำงาน ให้ความเป็นกันเองสามารถเข้าถึงปรึกษาเรื่องต่าง ๆ ได้ และมีความกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เพื่อนำไปสู่การแก้ไขมีการให้ความร่วมมือในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ให้ความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ปิยวาจา ผู้บริหารควรใช้คำพูดที่รู้จักกาลเทศะการพูดด้วยความจริงใจ มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ความนอบน้อมในการทำงาน ไม่ปฏิเสธในการดำเนินงานทุกครั้งหากมีงานใดที่สามารถช่วยเหลือได้ ลงมือปฏิบัติอย่างเต็มที่ยังเต็มความสามารถ 3) อตถจริยา ผู้บริหารควรมีการเสียสละทุ่มเทต่อการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น มีการทำหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด เพื่อประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร 4) สมานัตตตา ผู้บริหารควรการวางตนให้เหมาะสมเมื่ออยู่กับผู้บังคับบัญชา รู้กาลเทศะ ให้ความเคารพอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

#### ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ทาน ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือเอื้ออาทรกับเพื่อนร่วมงาน ให้ความรู้ในเรื่องงานต่าง ๆ คอยให้กำลังใจในการทำงานเป็นทีมติดต่อประสานร่วมมือกันให้เหมาะสม การให้ความเคารพซึ่งกันและกันการแบ่งปันความรู้ การให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด 2) ปิยวาจา ผู้บริหารควรพูดจาด้วยความสุภาพให้เกียรติซึ่งกันและกัน การรักษาคำพูดรักษาน้ำใจซึ่งกันและกัน พูดคุยให้กำลังใจคนในทีมผูกมิตรทั้งกลุ่มโรงเรียนและในโรงเรียนใกล้เคียง 3) อตถจริยา ผู้บริหารควรทำหน้าที่ของตนเองให้มีประสิทธิภาพทำงานร่วมกันเป็นทีม การปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ปฏิบัติงานตามภาระงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถและเต็มเวลา หากมีเรื่องใดที่สามารถเป็นตัวอย่างให้โรงเรียนใกล้เคียงได้ก็สามารถให้มาศึกษาดูงานได้ และหากมีโรงเรียนที่น่าสนใจก็สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ 4) สมานัตตตา ผู้บริหารควรวางตนให้เหมาะสมปฏิบัติต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงานด้วยความสัมพันธ์อันดี จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรมากขึ้นซึ่งจะส่งผลให้ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสุข ความสามัคคี ความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้อย่างดี คอยให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันตลอดการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

#### ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ทาน ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือเอื้ออาทรกับเพื่อนร่วมงาน ให้ความรู้ในเรื่องงานต่าง ๆ คอยให้กำลังใจในการทำงานเป็นทีม ติดต่อประสานร่วมมือกันให้

เหมาะสม การให้ความเคารพซึ่งกันและกันการแบ่งปันความรู้ การให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด 2) ปิยวาจา ผู้บริหารควรพูดจาด้วยความสุภาพให้เกียรติซึ่งกันและกัน การรักษาคำพูดรักษาน้ำใจซึ่งกันและกัน พูดคุยให้กำลังใจคนในทีมผูกมิตรทั้งกลุ่มโรงเรียนและในโรงเรียนใกล้เคียง 3) อตถจริยา ผู้บริหารควรทำหน้าที่ของตนเองให้มีประสิทธิภาพทำงานร่วมกันเป็นทีมการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอปฏิบัติงานตามภาระงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถและเต็มเวลา หากมีเรื่องใดที่สามารถเป็นตัวอย่างให้โรงเรียนใกล้เคียงได้ก็สามารถให้มาศึกษาดูงานได้ และหากมีโรงเรียนที่น่าสนใจก็สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ 4) สมานัตตา ผู้บริหารควรวางตนให้เหมาะสมปฏิบัติต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงานด้วยความสัมพันธ์อันดี จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสุขความสามัคคีความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้อย่างดี คอยให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันตลอดการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

### ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว

ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ทาน ผู้บริหารควรช่วยเหลือเมื่อยามลำบากเห็นอกเห็นใจดูแลเอาใจใส่ ส่งเสริมด้านสุขภาพร่างกาย เช่น การออกกำลังกาย การตรวจเช็คร่างกายประจำปี ส่งเสริมสุนทรียภาพด้านต่าง ๆ ให้ครุมีความสุขกับครอบครัว มีการเยี่ยมเยียนให้กำลังใจครอบครัว เสริมสร้างแรงจูงใจด้วยการให้ความช่วยเหลือในเรื่องของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนของความเป็นอยู่ส่วนตัว 2) ปิยวาจา ผู้บริหารควรพูดเสริมแรงให้กำลังใจคอยไถ่ถามเรื่องความเป็นอยู่คอยพูดให้กำลังใจไถ่ถามสารทุกข์สุกดิบต่าง ๆ เพื่อที่จะช่วยหาทางแก้ไข สอบถามถึงปัญหาต่าง ๆ ไม่พูดว่าร้ายให้กับผู้อื่นและเป็นผู้ให้ที่ดี 3) อตถจริยา ผู้บริหารควรทำตนให้เป็นผู้ที่มีความเมตตา มีความรักมีความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ทำตนให้เป็นประโยชน์และไม่หวังสิ่งตอบแทน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข ส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีกันในหมู่คณะ ก่อให้เกิดความเป็นอยู่ส่วนตัวที่ดีขึ้นแล้วเกื้อกูลกัน 4) สมานัตตตา ผู้บริหารควรทำตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือเมื่อบุคลากรมีปัญหาเรื่องส่วนตัว สามารถให้ความช่วยเหลือได้เอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

### ด้านเงินเดือน

ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ทาน ผู้บริหารควรพิจารณาการให้เงินเดือนอย่างเป็นธรรมตามความเหมาะสมกับคุณภาพของการทำงาน มีการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยการจัดสวัสดิการเงินเดือนที่เหมาะสมกับบุคลากร การให้ความเสมอภาคกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง 2) ปิยวาจา ผู้บริหารควรรักษาสัจจะ การยกย่องชมเชย สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย มีการรับฟังปัญหาต่าง ๆ ของสวัสดิการเงินเดือน และพูดคุยร่วมกันมีการพูดคุยหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการพิจารณาเงินเดือนให้ชัดเจนและมีความยุติธรรม มีการแจ้งให้รับรู้รับทราบโดยทั่วกัน 3) อตถจริยา ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความเป็นธรรมในการพิจารณาในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน คำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นหลัก สนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึง

สวัสดิการที่ดีและมีเงินเดือนที่เหมาะสม รวมไปถึงการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการส่งผลงานต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินเงินเดือนได้ 4) สมานัตตตา ผู้บริหารควรมีความเที่ยงธรรมยึดหยุ่นและให้เกียรติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการรักษาผลประโยชน์ของครูและบุคลากรอย่างเต็มที่

### ด้านฐานะของอาชีพ

ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ทาน ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การให้สวัสดิการต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยในการทำงาน สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจในอาชีพของตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจด้วยการส่งเสริมความสำคัญของวิชาชีพ การให้ความรู้ในเรื่องที่สำคัญกับการประกอบอาชีพ รวมไปถึงจรรยาบรรณทางวิชาชีพ 2) ปิยวาจา ผู้บริหารควรกล่าวยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในฐานะอาชีพ พุดเสริมแรงให้ตระหนักถึงความสำคัญของวิชาชีพอยู่เสมอ 3) อัถถจริยา ผู้บริหารควรช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาคอยส่งเสริมให้กำลังใจอยู่เสมอ ปฏิบัติตนให้เป็นสมาชิกขององค์กรอย่างสมเกียรติ ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้พบเห็น 4) สมานัตตตา ผู้บริหารควรเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้และมีความรู้สึภาคภูมิใจในฐานะของอาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ ประพฤติปฏิบัติตนในทางที่ดีอย่างสม่ำเสมอ

### อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

#### 1. การศึกษาสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2

จากการศึกษาสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 โดยด้านเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญ ในการที่จะทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หากบุคลากรขาดแรงจูงใจในการการทำงานในโรงเรียน จะส่งผลให้คุณภาพของงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ (ศิริวรรณ อินทสโร, 2560) ที่ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล พบว่า ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

#### 2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแบบสอบถามเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ไม่แตกต่าง

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีอายุต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ไม่แตกต่าง

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ไม่แตกต่างกัน

### 3. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2

จากผลการสังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 รูป/คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านหลักพุทธธรรม ด้านการบริหารสถานศึกษา และด้านการบริหารการศึกษา โดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์ทั้ง 2 ปัจจัย คือ 1. ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับความยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน 6) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต 2. ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย 1) นโยบายและการบริหารงานองค์การ 2) วิธีการปกครองบังคับบัญชา 3) สภาพการทำงาน 4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 6) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว 8) เงินเดือน 9) ฐานะของอาชีพ และหาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ 1) ทาน 2) ปิยวาจา 3) อตถจริยา 4) สมานัตตตา ของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการได้ดังนี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้ ปัจจัยจูงใจ ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ทาน อำนวยความสะดวกเพื่อให้งานสำเร็จ ให้โอกาสในการทำงานอย่างเท่าเทียม 2) ปิยวาจา พูดในเชิงสร้างสรรค์ พูดให้กำลังใจกับครูและบุคลากร ชี้แนะแนวทางในความก้าวหน้า 3) อตถจริยา เป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ห่มเทเสยสละ 4) สมานัตตตา สนับสนุนความรู้โอกาสต่างๆอย่างสม่ำเสมอ ปัจจัยค้ำจุน ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ทาน วางระบบบริหารชัดเจน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูล พิจารณาการให้เงินเดือนอย่างเป็นธรรม 2) ปิยวาจา ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน รักษาจิตใจ 3) อตถจริยา วางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นกันเองให้ความสบายใจในการทำงาน 4) สมานัตตตา ยึดกฎระเบียบมาตรฐานการทำงาน เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา

### ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

#### 1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ผู้บริหารควรจัดทำนโยบายที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ส่วนตัว นำมาใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

2) ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายและการบริหารงานที่มีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจ สามารถปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1) จากผลการวิจัย พบว่า ด้านเงินเดือน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บริหารควรมีการพิจารณาการให้เงินเดือนอย่างเป็นธรรมตามความเหมาะสมกับคุณภาพของการทำงาน มีการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยการจัดสวัสดิการเงินเดือนที่เหมาะสมกับบุคลากรการให้ ความเสมอภาคกับผู้ได้บังคับบัญชา การพูดคุยหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการพิจารณาเงินเดือนให้ ชัดเจน และมีความยุติธรรม มีการแจ้งให้รับรู้รับทราบโดยทั่วกัน ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่คำนึงถึง ผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นหลัก และสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงสวัสดิการที่ดี

2) จากผลการวิจัย พบว่า ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรมี การช่วยเหลือเมื่อยามลำบาก เอาใจใส่ส่งเสริมด้านสุขภาพร่างกาย ให้ครูมีความสุขกับครอบครัว พุด เสริมแรงให้กำลังใจ คอยเฝ้าถามเรื่องความเป็นอยู่ สอบถามถึงปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มี ความเมตตา มีความรักมีความเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีกันในทุก คน

## 3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน สถานศึกษาในด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เพื่อให้ทราบปัญหาและปัจจัยที่ เป็นอุปสรรคในการแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสถานศึกษา เช่น ขนาดโรงเรียน วิทยฐานะ เป็นต้น

3) ควรมีการศึกษาวินิจฉัยแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามหลักพุทธธรรมอื่น ๆ

## เอกสารอ้างอิง (References)

พระใบฎีกาศราวุฒิ มหาลาโภ (2556). การบริหารงานตาม หลักสังคหวัตถุ 4 ขององค์การบริหาร ส่วนตำบล ในเขตอำเภอคอนสวรรค์ จังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (วิชารัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ศิริวรรณ อินทสโร, (2560). แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุท. วิทยานิพนธ์ศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

สมชาย ยอดเพชร (2556). การนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 (2563). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 : ผู้แต่ง.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563). นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 - พ.ศ.2579. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.