

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 2) สร้างรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 3) ประเมินรูปแบบที่พัฒนาขึ้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ใช้แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ 2 การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และขั้นตอนที่ 3 ใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผู้วิจัยสรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยปรากฏว่า

ขั้นตอนที่ 1 สภาพการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ขั้นตอนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การรับรู้คุณค่า ศรัทธา และจิตวิญญาณความเป็นครู 2) การมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) การมอบหมายหรือการกระจายงานที่มีความสำคัญให้แก่บุคลากร 4) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ร่วมงานในทุกระดับ 5) การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เน้นคุณค่าการทำงานร่วมกันเป็นทีม 6) การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยในชั้นเรียน 7) การนิเทศบุคลากรอย่างมีขั้นตอน เป็นระบบ และต่อเนื่อง 8) การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ และ 9) การสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน

ขั้นตอนที่ 3 ผลจากการประเมินความคิดเห็นต่อความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติของรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้วิจัยสรุป อภิปราย ดังนี้

อภิปรายผล

การเรื่อง รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ผู้วิจัยขออภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติการสูง แสดงว่า ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ส่วนใหญ่เห็นว่าได้รับผลตอบแทน และได้รับรางวัลที่เหมาะสม การได้รับมอบหมายงานที่ทำทลายความรู้ความสามารถ รวมทั้งการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี จึงส่งผลให้ครูส่วนใหญ่มีแรงจูงใจ มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน ดังที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545: 150) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า เป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ตามความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จาก ภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่าการจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติได้ ทำงานด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังภายในของคนที่ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน สอดคล้องกับแนวคิดของ พยอ ม วงศ์สารศรี (2542: 5) ที่เสนอแนวคิดว่าการทำงานในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ในองค์กร และได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 9) ที่เห็นว่าความสำเร็จของงานส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลเป็นสำคัญ เพราะคนเป็นผู้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ในองค์กร ดังนั้น การเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจึงนับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทราบและทำความเข้าใจเพื่อที่จะบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่ต้องอาศัยความมีศิลปะของผู้บริหาร ใช้ความสามารถของการเป็นผู้นำสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งส่งเสริมขวัญกำลังใจให้เกิดความมานะพยายามทุ่มเท ตั้งใจทำงานให้เสร็จลุล่วงไปอย่างดีที่สุด หากองค์กรใดไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่าย และทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

2. องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การรับรู้คุณค่า ศรัทธา และจิตวิญญาณความเป็นครู 2) การมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) การมอบหมายหรือการกระจายงานที่มีความสำคัญให้แก่

บุคลากร 4) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ร่วมงานในทุกระดับ 5) การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เน้นคุณค่าการทำงานร่วมกันเป็นทีม 6) การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยในชั้นเรียน 7) การนิเทศบุคลากรอย่างมีขั้นตอน เป็นระบบ และต่อเนื่อง 8) การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ และ 9) การสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 องค์ประกอบที่ 1 การรับรู้คุณค่า ศรัทธา และจิตวิญญาณความเป็นครู สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รณกร นนทะยะโส (2556) ที่ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะครูสำหรับการศึกษาระดับพื้นฐานในอนาคต (Teacher Characteristics' Development for Basic Education Commission in the Next Decade) ให้ความรู้แนวทางในการพัฒนาคุณภาพครูประจำการในอนาคต ประกอบด้วย จิตวิญญาณของความเป็นครู รักและศรัทธาในวิชาชีพครู มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการวางแผนและร่วมงานกันเป็นทีม มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มีทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการวิเคราะห์ ทักษะการแก้ปัญหา มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน และเป็นผู้รู้จักในสิ่งที่สอน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มัทนา วังถนอมศักดิ์ (2550) ได้ศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่าองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย หน้าที่รับผิดชอบในวิชาชีพครู และ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธรรมนันท์กา แจ่มสว่าง (2554: 5) ได้ทำการวิจัยพบมูลเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของสภาวะทางจิตและพฤติกรรมของการเป็นครูผู้มีจิตวิญญาณความเป็นครู เรียกว่าส่วนที่ช่วยค้ำจุนการเป็นครูผู้มีจิตวิญญาณความเป็นครู 4 ประเด็น ได้แก่ ความสุข ความภาคภูมิใจ ความผูกพันระหว่างครูกับศิษย์ และศรัทธาต่อบุคคลผู้ทรงคุณค่าของแผ่นดิน

2.2 องค์ประกอบที่ 2 การมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพราะการกำหนดเป้าหมาย (Establishing Goal) ขององค์กรจะช่วยกำหนดแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหาร และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงานทั้งยังเป็นเครื่องวัดและเครื่องควบคุมความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ล็อก (Locke, 1968: 1302) ที่เห็นว่าผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ต้องการเพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมตามเป้าหมายที่กำหนดซึ่ง สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร การกำหนดเป้าหมายที่สามารถจูงใจได้ คือ เป้าหมายนั้นเป็นที่ยอมรับของบุคลากร (Acceptable) เป้าหมายนั้นท้าทาย (Challenging) และเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ชัดเจน (Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) กำหนดปริมาณได้ (Quantifiable) เช่น การเพิ่มผลผลิตหรือการทำงานโดยใช้เวลาน้อยลงทำให้ลูกค้าไม่ต้องรอคอยเป็นเวลานาน เป็นต้น ข้อจำกัดของการกำหนดเป้าหมาย คือ ถ้างานนั้นเป็นงานที่ต่างคนต่างทำเป้าหมายของแต่ละบุคคลซ้ำซ้อนกันจะทำให้เกิดการแข่งขันและทำให้ขาดความร่วมมือกัน ถ้าเป็นงานที่ต้องการความร่วมมือกันผู้บริหารจะต้อง

สร้างทีมงานขึ้นมา บางครั้งผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ง่ายเกินไปบุคลากรก็จะไม่ทำงานที่ดีไปกว่าเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารจึงควรกำหนดเป้าหมายที่เป็นเป้าหมายที่สูงกว่าที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ

2.3 องค์ประกอบที่ 3 การมอบหมายหรือการกระจายงานที่มีความสำคัญให้แก่บุคลากร ทั้งนี้เพราะการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยากง่าย และงานที่มีความสำคัญและความท้าทายของงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ตลอดจนคุณค่าของงานมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของของ แฮคแมน และโอล์ดแฮม (Hackman; & Oldham. 1975: 159-170) ได้แนวคิดพื้นฐานโดยกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานว่า ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีความหมาย มีคุณค่า ได้แก่

- 1) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมที่แตกต่างกัน และจำเป็นต้องใช้ทักษะความชำนาญและความสามารถหลายๆ อย่างในอันที่จะปฏิบัติงานให้เป็นผล
- 2) ความเด่นชัดของงาน (Task Identity) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการและบังเกิดผลงานให้เห็นอย่างเด่นชัด และ
- 3) ความสำคัญของงาน (Task Significant) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผลของงานมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคลอื่นซึ่งอาจจะเป็นบุคคลในองค์กรหรือนอกองค์กรก็ได้ ลักษณะของงานทั้งสามประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้งานมีความหมาย สอดคล้องกับทฤษฎีของ กิลเมอร์ (Gilmer. 1971: 28) ที่กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ทำนั้นเป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานตามที่บุคลากรถนัดจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ ภาวิณี เพชรสว่าง (2552) ที่เสนอว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลให้เกิดความพึงพอใจในงานคือ ความน่าสนใจของงาน งานที่ท้าทายความรู้ความสามารถงานที่เปิดโอกาสให้เรียนรู้ ใช้ทักษะที่หลากหลาย และให้ความรับผิดชอบ รวมทั้งงานที่มีความเป็นอิสระและสามารถทราบผลงานของตนเองว่าทำให้ดีมากขึ้นเพียงใด หากปราศจากสิ่งเหล่านี้จะทำให้งานน่าเบื่อ แต่ในทางกลับกันหากงานมีลักษณะที่ยากเกินไปก็อาจทำให้บุคลากรรู้สึกท้อถอยกลัวความล้มเหลว

2.4 องค์ประกอบที่ 4 การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ร่วมงานในทุกระดับ เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ร่วมงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กันเป็นความรู้สึกที่เกิดจากการอยู่และการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลในสถานศึกษา และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้คนเรามีความสุขในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ คูนท์ซ, โอดอนเนลล์ และเวห์ริช (Koontz; O'Donell; & Wehrich. 1982: 532) ได้กล่าวว่า การอำนวยความสะดวก คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่ผู้ปฏิบัติงานโดยมีการประสานงานที่ดีและจูงใจให้ทุกคนปฏิบัติงานตามบทบาทอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การพูดคุยระหว่าง

กันได้แบบเป็นกันเอง มีความยืดหยุ่น มีความเข้าใจกันและกัน สอดคล้องกับ ทงทพิภา วิริยะพันธุ์ (2546: 292) ได้กล่าวว่าสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับ ภาวิณี เพชรสว่าง (2552) ที่เสนอว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมในสถานศึกษาที่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารคน ให้ความสนใจสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี สนับสนุนช่วยเหลือกันและกัน

2.5 องค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเน้นคุณค่าการทำงานร่วมกัน เป็นทีม ควรให้สมาชิกมีบทบาท มีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก สอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2543) ที่เสนอแนวคิดการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมว่า วัฒนธรรมเน้นที่งาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์ (2559: ออนไลน์) ที่เห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ควรมุ่งเน้นให้มีการทำงานที่ทับซ้อนการบ้าง เพื่อให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกันได้อย่างเป็นธรรมชาติ เพราะบุคคลและทีมงานย่อมไม่สมบูรณ์ทั้งหมด การได้รับการช่วยเหลือย่อมทำให้เกิดการส่งเสริม (Synergy) ซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับ แพรวภัทร ยอดแก้ว (2559: ออนไลน์) ได้เสนอแนวคิดของการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานใดๆ คงหลีกเลี่ยงอุปสรรคปัญหาไม่ได้ แต่การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) ช่วยเหลือบุคคลหลายคนทำงานร่วมกันโดยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้มีประสิทธิภาพดีกว่า ตัดสินใจได้รอบคอบยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

2.6 องค์ประกอบที่ 6 การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนเป็นส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้และการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ การบริหารเพื่อส่งเสริมให้ครูผู้ปฏิบัติงานวิจัยในโรงเรียนให้มีกำลังใจและสามารถทำการวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ดังที่ เฮอริชเบอร์ก, มอสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg; Mausner; & Snyderman. 1959: 114-115) ได้ศึกษาพบว่าองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้เกิดสิ่งจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ปัจจัยแรก เรียกว่า ปัจจัยกระตุ้น (Motivational Factors) มีอยู่ 5 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคล (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้า (Advancement) ปัจจัยชนิดนี้มีความสำคัญอยู่ในระดับสูงมากในการทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจที่จะทำงาน ปัจจัยที่ 2 เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งมี 11 องค์ประกอบ ได้แก่ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Superior, Subordinate, Peers) สถานะของอาชีพ สภาพการทำงาน (Working Conditions) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) ความมั่นคงในงาน (Security) และวิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-technical) องค์ประกอบทั้ง 2 ปัจจัยนี้เป็นสิ่งสำคัญที่คนต้องการ และจากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบชนิดแรกที่เป็นแรงจูงใจภายในนั้นมีความสำคัญอย่างมากที่จูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยตรง สอดคล้องกับ วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2544: 1) ที่ได้กล่าวว่าการวิจัยในชั้นเรียนนั้นมีความสำคัญต่อวงการวิชาชีพครูเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากครูจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การจูงใจให้ผู้เรียนเกิดความอยากรู้อยากเรียน การพัฒนาพฤติกรรมผู้เรียน การเพิ่มสัมฤทธิ์ผลการเรียน และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้อง กรมวิชาการ (2546: 52-55) ที่กล่าวว่ากล่าววาทะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อุ หรือนำการวิจัยเข้าไปสู่สถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน

2.7 องค์ประกอบที่ 7 การนิเทศบุคลากรอย่างมีขั้นตอน เป็นระบบ และต่อเนื่อง ทั้งนี้ การนิเทศงานจะต้องเป็นการชี้แนะแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมจากผู้บริหารหรือผู้นิเทศ นับเป็นส่วนสำคัญของการสร้างความพึงพอใจให้กับครู ความเข้าใจอันดีระหว่างครูกับผู้นิเทศงานจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน อีกทั้งการนิเทศงานเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้รับความรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสะท้อน เชื่อมโยง และต่อยอดการเรียนรู้จากการปฏิบัติการสอนของตนเองในสภาพจริงของการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2549: 1) ซึ่งกล่าวไว้ว่าในการนิเทศการศึกษานั้นต้องตั้งอยู่บนหลักการด้านวิชาการ มีจุดมุ่งหมายชัดเจน เป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถเชิงสร้างสรรค์ทั้งทางด้านความคิดเห็น และการกระทำ ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูประสบความสำเร็จในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูสามารถพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ วรรณพร สุขอนันต์ (2550: 18) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศการศึกษาว่า จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สร้างสรรค์ความคิดและเจตคติที่ดีต่อกัน โดยมุ่งส่งเสริมบรรยากาศแห่งความร่วมมือ

การสร้างขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาอาชีพให้เจริญก้าวหน้า ตลอดจนการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนร่วมกัน

2.8 องค์ประกอบที่ 8 การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง การเสนอความดีความชอบ ตลอดจนการยอมรับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับความก้าวหน้าและรับผิดชอบงานในระดับสูงขึ้นตามลำดับขั้นของงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ คาร์ณ โชชนะโชติ (2559: ออนไลน์) ที่เสนอความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือวัดที่เที่ยงตรง โปร่งใส และเชื่อถือได้ ทั้งนี้ผลของการประเมินจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ดีในทุกขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานควรดำเนินการด้วยความรอบคอบ พึงหลีกเลี่ยงความไม่ชัดเจนในการประเมิน ไม่ใช้อคติส่วนตัวในการประเมิน ใช้ข้อมูลประกอบการประเมินอย่างรอบด้าน เกรงครัดในความยุติธรรม ควรตระหนักและหมั่นทบทวนเพื่อหาแนวทาง วิธีการที่โปร่งใส ยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับอยู่เสมอ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ญัฐรุพันธ์ เขจรนันท์ (2547: 194-204) ที่ได้กล่าวถึงผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีผลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กร อันจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ผู้ที่มีหน้าที่ทำการประเมินผลสมควรต้องมีความเข้าใจในหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาทิเช่น 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน และ 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย เป็นต้น

2.9 องค์ประกอบที่ 9 การสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้ก็เพราะว่าคนทำงานมิได้หวังเฉพาะผลการได้เงินมาเท่านั้น ยังมีความต้องการสิ่งตอบแทนอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือไม่ใช่สิ่งที่ดีค่าเป็นเงินได้ ตามทฤษฎีของ มาสโลว์ (Maslow) รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมักจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการสนองตอบความต้องการในขั้นต่ำ คือ สนองความต้องการทางด้านร่างกายและความมั่นคง หรืออาจรวมไปถึงความต้องการทางสังคม คือ การยอมรับนับถือด้วย นอกจากนั้นทฤษฎีของ แมคเคลแลนด์ (McClelland) ที่ว่าคนเรายังมีความต้องการทั้งความสำเร็จ ความต้องการความผูกพัน และความต้องการอำนาจด้วย ดังนั้น หากองค์กรหรือฝ่ายบริหารต้องการจูงใจบุคลากรให้ทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น จะต้องจัดสิ่งตอบแทนในรูปของการตอบสนองความต้องการดังกล่าวควบคู่ไปด้วย สอดคล้องกับ ภาวินี เพชรสว่าง (2552) ที่เสนอว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ การได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม สอดคล้อง เหมาะสมกับความสามารถ ทั้งนี้ความพึงพอใจ

ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณหรือจำนวนเงินที่ได้รับเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกหรือการรับรู้ว่ายุติธรรมด้วย ซึ่งรวมถึงโอกาสความก้าวหน้าในงานและได้รับการพัฒนาให้เติบโตในงาน และสอดคล้องกับศูนย์พัฒนาทรัพยากรการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2559: ออนไลน์) ที่ได้กล่าวถึงการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่เป็นเงินและการจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมการทำงานและสวัสดิการ ดังนี้ 1) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่เป็นเงิน 1.1) วิธีให้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นเงิน การยกย่องสรรเสริญ การเลื่อนระดับ และการแสดงสถานภาพ การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถ การให้ความมั่นคง การให้ความสนใจ 1.2) เงื่อนไขการจ่ายผลตอบแทนที่ไม่เป็นเงิน การที่จะจูงใจด้วยการใช้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นอาจใช้เงื่อนไขที่ประยุกต์มาจาก ดูบริน (DuBryn. 1998: 4) ที่ได้ตั้งกฎการให้ผลตอบแทนในทางบวก โดยมีเหตุผลว่าการใช้ผลตอบแทนเพื่อจูงใจให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานนั้น อาจจะไม่ได้ออกผลเสมอไป ถ้าหากใช้การให้ผลตอบแทนไม่สอดคล้องและไม่เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ 2) การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมการทำงานและสวัสดิการ 2.1) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และมีความสุขในการปฏิบัติงาน และ 2.2) สวัสดิการในรูปแบบต่างๆ เป็นการจัดเพื่อที่จะเอื้อให้บุคลากรมีความสุข สะดวกสบาย มีความสุข และให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

3. การประเมินความคิดเห็นต่อความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติของรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และมีกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชรอยวรธรณ ประเสริฐผล (2556) ได้ทำการวิจัยพบว่า 1) ผลการสร้างรูปแบบในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และ 2) ผลการประเมินรูปแบบ พบว่าผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิด ไอสนอร์ (Eisner. 1976: 182-183); มาดัส และสตัฟเฟิลบีม (Madaus; Scriven; & Stufflebeam. 1983: 399-402) เห็นว่าการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไป จะทำได้โดยพิจารณาของกลุ่มทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้างขึ้นของผู้วิจัย และสอดคล้องกับ สมุทร ชำนาญ (2546) ที่ได้พัฒนารูปแบบ และนำไปการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่นำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องควรนำรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนี้ไปใช้ดำเนินการเสริมสร้างแรงจูงใจกับข้าราชการครู เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรประชุมชี้แจงให้คณะครูเพื่อสร้างความตระหนักและให้ความสำคัญถึงการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เห็นความสำคัญและร่วมมือกันในการนำรูปแบบนี้ไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง และพัฒนาศักยภาพจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ควรนำรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ไปทดลองใช้ในโรงเรียนในเขตพื้นที่ใกล้เคียงอย่างทั่วถึง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และการเสริมแรงจูงใจครูให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น
4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้มีการเสริมสร้างให้ครูเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่างๆ เช่น ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ ความรู้ความสามารถ เป็นต้น
5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้มีการเสริมสร้างให้ครูปฏิบัติตามเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง และให้มีการยกย่องบุคลากรที่สามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานของครูให้มีหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
7. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้มีการจัดและสนับสนุนเครื่องมือ สื่อการเรียนการสอนที่มีความทันสมัยให้แก่ครูและผู้เรียน
8. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้มีการกิจกรรมพัฒนาครูมีความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสนับสนุนให้เรียนรู้ด้วยตนเอง
9. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้มีการมีประเมินผลและรายงานผลการนิเทศงานของครู เพื่อใช้ในการพัฒนานักบุคลากรต่อไป
10. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนหรือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูแก่ครู
11. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้มีการกำหนดนโยบายในการให้รางวัลชัดเจน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ไปทดลองใช้เพื่อจะได้ดูผลจากการใช้จริง ว่าใช้ได้จริงหรือไม่
2. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบความแตกต่างกันระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาและบริบทของสถานศึกษานั้นๆ
3. ควรมีการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินสำหรับของข้าราชการครู ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น 1) วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยความก้าวหน้าในวิชาชีพ 2) วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยความมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น 3) วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยสภาพการปฏิบัติงาน เป็นต้น