

ความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจ  
ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2561

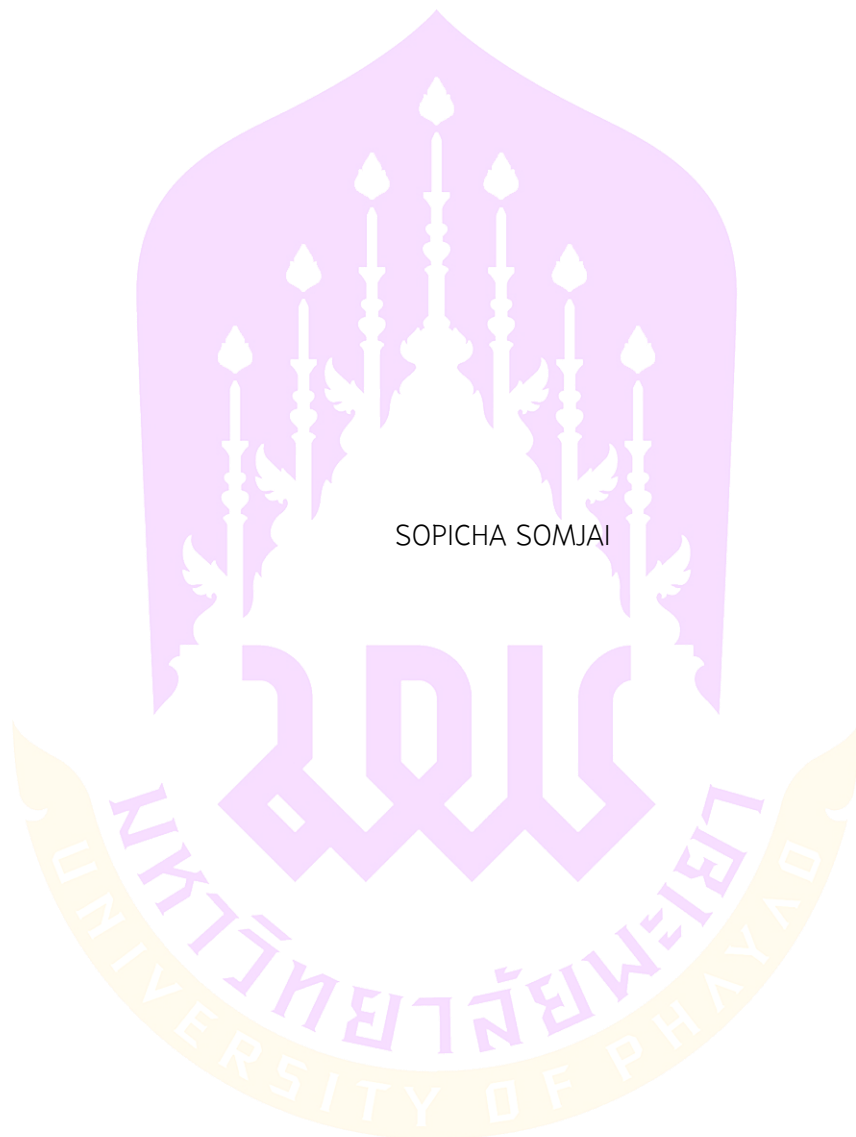
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจ  
ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
สิงหาคม 2561  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE RELATIONSHIP PARTICIPATIVE MANAGEMENT AND MOTIVATION OF CHIANG RAI  
MUNICIPALITY TEACHERS.



An Independent Study in Partial Fulfillment of Requirements  
for the Master of Education in Educational Administration

August 2018

Copyright of University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจ  
ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย

ของ โสพิชชาญ์ สมใจ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ดร. นันทิมา นาคาพงศ์ )

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัก )



เรื่อง:	ความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจ ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	โสพิชชาญ สมใจ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2561
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ดร. นันทิมา นาคาพงศ์
คำสำคัญ	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม, แรงจูงใจ

#### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย 2) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ปีการศึกษา 2560 จำนวน 181 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการศึกษา พบว่า

1. ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงราย ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงราย ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย สังกัดเทศบาลนครเชียงราย พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

**Title:** The relationship participative management and motivation of Chiang Rai municipality teachers.  
**Author:** Sopicha Somjai, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2018  
**Advisor:** Dr. Nanthima Nakapong  
**Keyword** participative management, motivation

#### ABSTRACT

The objective of this research are as follows: 1) study the level of participative management of Chiang Rai municipality teachers 2) study the level of create motivation of Chiang Rai municipality teachers 3) study the relationship between of participative management and motivation of Chiang Rai municipality teachers. The sample population is Chiang Rai municipality teacher's in 2017, a sample used in this study 181 people. The mode of research was a questionnaire about the relationship participative management and motivation of Chiang Rai municipality teachers. The statistical method of analysis was frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient. The objective of research were to find.

1. Level participative management of Chiang Rai municipality teachers found that Chiang Rai municipality teachers by the overall and each aspects at a high level.
2. Level motivation of Chiang Rai municipality teachers found that teachers in Chiang Rai municipality teachers by the overall and each aspects at a high level.
3. The relationship participative management and motivation of Chiang Rai municipality teachers found that overall there is a positive correlation, statistical significance high at 0.01 level.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของ ดร.นันทิมา นาคาพงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข ให้ข้อเสนอแนะ และติดตามความก้าวหน้าในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ด้วยความหวังดีเสมอมา จนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณอาจารย์ ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษาวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ในการจัดการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.โสภา อำนวยรัตน์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ดร.พงษ์พรณ ปินตาแสน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล ๗ ฟังหมื่น และนางสาวนงศ์ลักษณ์ วงศ์ราษฎร์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาล ๗ ฟังหมื่น ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ และตรวจสอบ ตรวจสอบ แก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้สมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร และพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยเป็นอย่างดี

โสพิชชาญ์ สมใจ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	8
ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม.....	9
แรงจูงใจ .....	18
บริบทของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงราย .....	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
สรุปกรอบแนวคิด .....	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	54



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	55
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ .....	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	58
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	58
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	60
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย .....	63
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ..	68
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของ พนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย.....	72
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	75
สรุปผลการวิจัย .....	76
อภิปรายผลการวิจัย .....	78
ข้อเสนอแนะ.....	86
บรรณานุกรม .....	88
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง .....	94
ภาคผนวก ข แบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	102
ภาคผนวก ค ตารางค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	109
ประวัติผู้วิจัย .....	110

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายที่ใช้ในการวิจัยจำแนกเป็นรายโรงเรียน .....	55
ตาราง 2 จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไป จำแนกตามเพศ .....	60
ตาราง 3 จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไป จำแนกตามอายุ .....	61
ตาราง 4 จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไป จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	61
ตาราง 5 จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไป จำแนกตามรายได้ต่อเดือน .....	62
ตาราง 6 จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไป จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน .....	62
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวมและรายด้าน .....	63
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการไว้วางใจกัน (X <sub>1</sub> ) ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย .....	64
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านความผูกพัน (X <sub>2</sub> ) ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย .....	65
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (X <sub>3</sub> ) ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย .....	66
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบ และสามารถดูแลตนเองได้ (X <sub>4</sub> ) ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ....	67
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวมและรายด้าน .....	68
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัยจูงใจ (Y <sub>1</sub> ) ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย .....	68
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัยค้ำจุน (Y <sub>2</sub> ) ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย .....	70

ตาราง 15 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงานครู  
เทศบาลนครเชียงรายโดยภาพรวม ..... 72

ตาราง 16 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงานครู  
เทศบาลนครเชียงราย..... 73



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ .....	25
ภาพ 2 แสดงระบบการบริหารและการจัดการศึกษาท้องถิ่น.....	40
ภาพ 3 ภาพสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย .....	53



# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

โลกนี้กำลังเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง ซึ่งประเทศไทยก็ต้องพัฒนาประเทศให้เข้าสู่ยุคของโลก การเปลี่ยนแปลง และเป้าหมายหลักของการพัฒนาประเทศไทยคือให้ความสำคัญกับการศึกษา เรื่องคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างมาก ต้องการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพเพื่อความเจริญของงามของบุคคลและสังคมดังจะเห็นได้จากการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดหลักการสำคัญไว้อย่างชัดเจนว่าจะยึดหลักการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาจึงมีความ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองและนักเรียน โดยมีความมุ่งหวังว่าจะทำให้สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาไทยทั้งระบบ จากบทบัญญัติดังกล่าวส่งผลให้สถานศึกษาต้องดำเนินการพัฒนา คุณภาพสถานศึกษา โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามเจตนารมณ์ของ การปฏิรูปการบริหารการศึกษาของประเทศ ซึ่งในการบริหารสถานศึกษานั้นนอกจากผู้บริหาร จะเป็นบทบาทสำคัญแล้วยังมีครูที่ทำให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ได้ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของสถานศึกษา ซึ่งการที่ให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนับว่าเป็นสิ่ง สำคัญและจำเป็นยิ่งสำหรับสถานศึกษา เป็นการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมได้เสนอความคิดเห็น ในการปรับปรุงการศึกษา มีสิทธิในการบริหารการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการ สอนในสถานศึกษาซึ่งจะทำให้ครูได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจเรื่องสำคัญของสถานศึกษา ร่วมทำ ร่วมชื่นชม และร่วมประเมินผลทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครู โดยเป้าหมายก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ตกลงใจร่วมกันในการบริหารสถานศึกษาและพัฒนาสถานศึกษาจึงนำไปสู่ประสิทธิภาพในการ ทำงานที่สูงขึ้น

สำหรับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มีการดำเนินงานในส่วนของการจัด การศึกษาซึ่งพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น โดยให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาโรงเรียนใน สังเกตเทศบาล ให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล (ที่มิชชันการสมาคม พนักงานเทศบาลแห่งประเทศไทย, 22 มิถุนายน 2560) จากการรายงานของที่มิชชันการสมาคม

พนักงานเทศบาลแห่งประเทศไทยได้พบปัญหาหลักของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญ อาทิเช่น (1) ปัญหาโรงเรียนท้องถิ่นไม่ได้มีการพัฒนาครูให้เป็นครูที่มีความรู้ความสามารถอย่างเช่นที่กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการเพราะท้องถิ่นมีอิสระในการบริหาร (2) ขวัญกำลังใจในการทำหน้าที่ครูของพนักงานครูเทศบาลต่ำกว่าครู สพลฐ. เป็นอย่างมาก (3) นักการเมืองท้องถิ่นบางแห่งมองโรงเรียนท้องถิ่นเป็นเพียงเครื่องมือหาเสียงทางการเมือง มิใช่สิ่งที่ต้องส่งเสริมสนับสนุนมากมายตามหลักปรัชญาการศึกษา และมักจะบริหารจัดการกับโรงเรียนตามสบาย (4) คักดีศรีครูท้องถิ่นเทียบได้เพียงพนักงานคนหนึ่งของ อบต. หรือเป็นเพียงตัวจักรที่ทำงานตามคำสั่งเท่านั้น เปรียบการใช้งานหรือการทำงานเสมือนการโรงที่ทำงานไม่ซับซ้อน ทำให้ความรู้สึกของครูท้องถิ่น คิดว่าตนมิใช่ข้าราชการครูตามแบบที่กระทรวงอื่นถือเป็นผู้ทรงเกียรติและศักดิ์ศรีที่เท่าเทียมกัน จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลนครเชียงราย (พ.ศ. 2556-2560) เทศบาลนครเชียงรายมีจุดยืนทางยุทธศาสตร์ 5 ด้าน 1. ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะ 2. ด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว 3. ด้านการศึกษา 4. ด้านการอนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 5. ด้านศาสนา ศิลปะวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งในด้านการศึกษามีหน่วยงานดูแลการจัดการศึกษา คือ สำนักงานการศึกษาเทศบาลนครเชียงราย โดยได้ดูแลโรงเรียนในสังกัด จำนวน 8 โรงเรียน และที่ผ่านมากการบริหารจัดการศึกษาท้องถิ่นของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงรายได้รับนโยบายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งบริหารสถานศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้จำแนก งานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป สำนักงานการศึกษาเทศบาลนครเชียงรายเป็นหน่วยงานดูแลด้านการจัดการ ศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงรายโดยตรง ได้กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางในการพัฒนา ด้านการศึกษา (รายงานการจัดการศึกษาเทศบาลนครเชียงราย ประจำปีการศึกษา 2559) พบว่า สถานศึกษาเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติการซึ่งมีปัญหาทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารสถานศึกษาให้มีความหลากหลายสอดคล้องกับงานวิจัยของโรโฮลลาห์ นาดิราน และพาร์วิซ เซอิดี (Rouhollah Naderan and Parviz Saeidi, 2015) สะท้อนภาพรวมความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมและแรงจูงใจของพนักงานกองทุน เรซา เมอเร เอมา โกลีสทาน อิหร่านให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเกิดประสิทธิภาพจากการทำงานสูงสุดถึงแม้ว่าคณะครูส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารการศึกษารวมถึงครูยังเข้าใจว่าการบริหารไม่เกี่ยวข้องกับงานของตนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรงทำให้เกิดช่องว่างในการพัฒนาสถานศึกษา

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ได้รับความนิยมมากในปัจจุบัน เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของสแวนส์เบิร์ก (Swanburg, 1996) ได้เสนอองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 องค์ประกอบ คือ 1. การไว้วางใจกัน (Trust) 2. ความผูกพัน (Commitment) 3. การตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (goals and objectives) 4. ความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ (autonomy) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสามารถเป็นเครื่องมือสนับสนุน และส่งเสริมการดำเนินงานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากครูถือเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารโดยต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือ และเต็มใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Frederick Herzberg ที่มีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ 1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบ และรักงานที่ปฏิบัติเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) ปัจจัยสุขอนามัย ปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคลเขาจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน เช่น เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย จังหวัดเชียงราย เพื่อนำผลการศึกษานี้ไปเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย

### สมมติฐานของการวิจัย

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก



### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงานครู เทศบาลนครเชียงราย ได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. การบริหารแบบงานแบบมีส่วนร่วมของสวานส์เบอร์ก (Swanburg) มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1.1 การไว้วางใจกัน (Trust)
- 1.2 ความผูกพัน (Commitment)
- 1.3 การตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (goals and objectives)
- 1.4 ความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ (autonomy)

2. แรงจูงใจของเฮอริชเบอร์ก Frederick Herzberg มีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการดังนี้ ได้แก่

- 2.1.1 ลักษณะงานที่ทำ
- 2.1.2 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล
- 2.1.3 การได้รับการยอมรับนับถือ
- 2.1.4 ความรับผิดชอบ
- 2.1.5 ความก้าวหน้า
- 2.1.6 โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

2.2 ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) ประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้

- 2.2.1 เงินเดือน
- 2.2.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 2.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 2.2.5 สถานะทางอาชีพ
- 2.2.6 นโยบายและการบริหาร
- 2.2.7 สภาพการทำงาน
- 2.2.8 ความเป็นอยู่ส่วนตัว
- 2.2.9 ความมั่นคงในการทำงาน
- 2.2.10 วิธีการปกครองบังคับบัญชา



### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานครูเทศบาล สังกัดโรงเรียนเทศบาล นครเชียงราย จังหวัดเชียงราย ในปีการศึกษา 2560 จำนวน 342 คน

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานครูเทศบาล สังกัดโรงเรียนเทศบาลนครเชียงราย จังหวัดเชียงราย จำนวน 181 คน ซึ่งได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan)

### ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

การบริหารแบบงานแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การไว้วางใจกัน ความผูกพัน การตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้

แรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ คือ ลักษณะงานที่ทำให้ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต และปัจจัยค้ำจุน คือ เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สถานะทางอาชีพ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในการทำงาน วิธีการปกครอง บังคับบัญชา

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม** หมายถึง การมีส่วนร่วมในการบริหารงานสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยการให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการไว้วางใจกัน หมายถึง การมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติงานอย่างไว้วางใจ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครูที่ได้ปฏิบัติงาน ทำให้ครูมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ด้านความผูกพัน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูได้พูดคุยกปรึกษา และตัดสินใจเกี่ยวกับงานร่วมกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นกันเองกับคณะครู คอยให้ความช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอรวมถึงทำให้ครูรู้เป้าหมายขององค์กร และก่อให้เกิดความผูกพันจนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูมีการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกันส่งเสริมให้มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน พร้อมสนับสนุนให้ครูสามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน และพัฒนาผลงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ หมายถึง ครูมีอิสระในการคิด ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง ครูสามารถสร้างสรรค์ผลงานตามความสามารถและความชำนาญได้อย่างเต็มที่ โดยส่งเสริมให้ครูมีการคิดงานอย่างสร้างสรรค์ มีอิสระในการกำกับ ติดตามประสานงานการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง

**แรงจูงใจ** หมายถึง ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานที่มีปัจจัย 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และด้านปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)** หมายถึง การจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะงานที่ทำ หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของครูที่รับผิดชอบ ทำให้ครูเกิดความรู้สึกรักทำทำด้วยความรู้ ความสามารถของตนเอง และมีความผูกพันกับงาน
2. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี และเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ
3. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง เมื่อปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จผลการปฏิบัติงานของครูเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อนร่วมงาน โดยผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อนร่วมงานเชื่อถือในความรู้ ความสามารถของครูที่ได้รับมอบหมายงาน
4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ครูมีสิทธิตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองทำให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมาย
5. ความก้าวหน้า หมายถึง ครูมีโอกาสพัฒนาความรู้ ทักษะทางด้านวิชาชีพเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงครูมีโอกาสในการศึกษาต่อ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง
6. โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง ครูมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในด้านงานวิชาการ รวมถึงได้รับการพัฒนาทักษะทางด้านวิชาชีพของตน

**ด้านปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)** หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายนอกบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่เสริมแรงให้มีความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้

1. เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ และตำแหน่ง อีกทั้งยังมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ
2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การทำงานร่วมกันมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นแบบกัลยาณมิตร อีกทั้งยังมีการส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถานศึกษา
3. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง เอาใจใส่คอยให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษา เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง มีการร่วมกันทำงานกันเป็นทีม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
5. สถานะทางอาชีพ หมายถึง งานที่ทำได้รับการยอมรับจากสังคม โดยงานที่ทำก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองและมีสถานะทางสังคมที่ดีขึ้น
6. นโยบายและการบริหาร หมายถึง งานที่ทำมีนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบ การมอบหมายงานและหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ
7. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกสวยงาม เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีอุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุสำนักงานอยู่ในสภาพดีพร้อมใช้งาน
8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง สถานที่ทำงานไม่ห่างไกลจากครอบครัว ทำให้มีความพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
9. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง อาชีพที่ทำอยู่สามารถยึดเป็นอาชีพหลักในการเลี้ยงชีพได้ ทำให้ฐานะเศรษฐกิจทางครอบครัวดีขึ้น
10. วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง มีการปกครองด้วยความยุติธรรม และให้ความเสมอภาค มีการยืดหยุ่นการทำงานตามความเหมาะสมของงาน

### **ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย**

1. ผลการวิจัยนี้จะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และแรงจูงในการทำงานของครู
2. ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้มุ่งการศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำราและงานวิจัยการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้มุ่งการศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้า เอกสารตำราและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้า โดยมี ขอบข่ายเนื้อหาสาระดังนี้

1. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
  - 1.1 ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
  - 1.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
  - 1.3 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา
  - 1.4 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสวานส์เบิร์ก (Swanburg)
2. แรงจูงใจ
  - 2.1 ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ
  - 2.2 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
  - 2.3 แรงจูงใจในการทำงานของครู
  - 2.4 แรงจูงใจของเฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg)
3. บริบทของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงราย
  - 3.1 การบริหารงานของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงราย
  - 3.2 สภาพบริบทของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงราย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. สรุปกรอบแนวคิด

## ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

### ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ คือ การบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น ถือว่าเป็นรูปแบบการบริหารที่ได้รับการยอมรับและนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายที่สำคัญต้องอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ การบริหารที่มีการกระจายอำนาจให้กับบุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ร่วมวางแผน ประสานงาน เน้นการมีส่วนร่วมของของทุกฝ่ายจากปัจจัยของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้หลายประการ ดังนี้

สุทธิรา เกษมราษฎร์ (2559, หน้า 23) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งทางด้าน การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผลโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์การ

ภาวิณี ขุนศรี (2557, หน้า 16) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน และร่วมรับผิดชอบในการพัฒนางานทำให้เกิดความไว้วางใจในสังคมการทำงานเป็นทีมส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

กัญวัญญ์ ธารีบุญ (2557, หน้า 32) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการเปิดโอกาสให้ประชาชน หรือบุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูล การตัดสินใจ และทำงานร่วมกันตลอดจนร่วมรับผิดชอบในผลที่จะเกิดขึ้นทั้งประโยชน์ และผลกระทบทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงควรเข้าร่วมในกระบวนการนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความตั้งใจ

พจนารถ วาดกลิ่น (2556, หน้า 24) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในกระบวนการตัดสินใจอันเป็นการให้ความสำคัญต่อบุคคล และเป็นการตอบสนองของความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ต้องการได้มีส่วนร่วม

เชิดศักดิ์ ทองดา (2555, หน้า 11) กล่าวว่า สำหรับหลักการในมิติของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาเป็นการกระตุ้นให้บุคคลที่เคยอยู่วงนอกได้เข้ามาเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาเพื่อกระจายผลของการพัฒนาให้ครอบคลุมอย่างทั่วถึงให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม

ในการบริโภคผลผลิตของสังคม มีส่วนร่วมการตัดสินใจในการริเริ่มกิจกรรมโครงการร่วมดำเนินงาน ติดตาม ประเมินและร่วมรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างมีศักดิ์ศรี และความเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่จะมีผลกระทบต่อคนในสังคม หลักการมีส่วนร่วมจึงเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดประชาธิปไตย

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) หมายถึง กระบวนการระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทั้งทางตรง และทางอ้อมได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การรับผิดชอบ การวางแผน การปฏิบัติงานตลอดจนการประเมินผลโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงาน

### **แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม**

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของนักวิชาการหลายท่านพบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) และการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) มีทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ดังต่อไปนี้

Cohen and Uphoff (1980, อ้างอิงใน จิรายุ เหลี่ยมใส, 2558, หน้า 15) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วมใน 4 มิติ ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ
2. การมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนารวมทั้งลงมือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ
3. การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

Rensis Likert (1967, อ้างอิงใน ระวีวรรณ หงส์กิตติยานนท์, 2557, หน้า 25-26) เสนอทฤษฎีการบริหารซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน 4 ระบบ ประกอบด้วย

การบริหารระบบที่ 1: เผด็จการ (Exploitive Authoritative) เป็นการบริหารองค์การที่เน้นหน้าที่และโครงสร้างแบบอำนาจนิยมสูง โดยการใช้อำนาจเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว

การบริหารระบบที่ 2: เผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) เป็นการใช้อำนาจแบบเผด็จการกึ่งเมตตา ใช้ความสัมพันธ์จากนายจ้างไปหาลูกจ้าง นายจ้างต้องทำให้ลูกจ้างมีความเชื่อใจ และเชื่อมั่น

การบริหารระบบที่ 3: การปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นการบริหารงานแบบมีความมั่นคง แต่นายจ้างไม่มีความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างเต็มที่ในตัวลูกจ้าง



การบริหารระบบที่ 4: กลุ่มที่มีส่วนร่วม (Participative Group) เป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วมในทีมความเป็นมิตรกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในระดับสูง

McClelland (1961, อ้างอิงใน ระเบียบวาระ หงส์กิตติยานนท์, 2557, หน้า 24-25) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า คนเรามีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (need for achievement) เป็นความปรารถนาจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ มีความวิตกกังวลเมื่อประสบความสำเร็จไม่สำเร็จ
2. ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) เป็นความต้องการการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น
3. ความต้องการมีอำนาจบารมี (need for power) ได้แก่ความต้องการรับผิดชอบบุคคลอื่น ต้องการควบคุมและให้ผู้อื่นให้โทษแก่ผู้อื่นได้

#### องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Bryman (1986, อ้างอิงใน โสภิตา คล้ายหนองสรวง, 2558, หน้า 27) ได้เสนอแนวทางในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่จะมีผลต่อทัศนคติการปฏิบัติงานและการกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 ประการ คือ

1. บรรยากาศของการมีส่วนร่วมควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนยิ่งขึ้นและบรรยากาศจะมีลักษณะของความไม่เป็นทางการมากกว่า
2. จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเลือกเป้าหมายที่มีคุณค่า ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคล (Individual Goal) กับเป้าหมายองค์การ (Organization Goal) ให้เท่าเทียมกัน
3. ผู้มีส่วนร่วมจะเพิ่มการควบคุมงานมากขึ้นถ้ามีแรงจูงใจและความเป็นอิสระเพิ่มขึ้นซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นและ
4. เมื่อบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเขาจะมี Ego-involved

Sashkin (1982, อ้างอิงใน รัชณี ภูสุวรรณ์, 2557, หน้า 38-39) ได้เสนอวิธีสำคัญ 4 ประการในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ระดับผู้บังคับบัญชาหรือระดับกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานเพื่อที่พวกเขาจะได้พยายามทำงานหรือผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และเกิดผลงานที่ดี
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมให้คำปรึกษาหารือในหลาย ๆ โอกาสมีอิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายของงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในทางเลือกของวิธีการตัดสินใจตลอดจนตรวจสอบและประเมินทางเลือกในการตัดสินใจต่าง ๆ
3. การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในการวิเคราะห์ข้อมูลพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลนั้น ๆ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาปรับปรุง
4. การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นจุดที่สำคัญที่สุดซึ่งรูปแบบนี้มาหลังจากการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาโดยทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลองค์การ เพื่อที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาขององค์การเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ

#### **การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา**

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา เป็นวิธีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน เป็นการดำเนินงานของฝ่ายบริหารที่จะช่วยให้โอกาสแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการที่ปรึกษา องค์การชุมชน คณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ผู้นำทางศาสนา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมแก้ไข และพัฒนา งานด้วยความเต็มใจ

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (ชร สุนทรยุทธ์, 2551, อ้างอิงใน ญัฐวดี ทรัพย์ธนาศิริ, 2556, หน้า 215) ได้ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้เพราะการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือการมีส่วนร่วมในการบริหารนับว่าเป็นวิทยาการสมัยใหม่ในการบริหารจัดการอีกแนวทางหนึ่ง ซึ่งนอกจากผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในองค์กรแล้วสมาชิก หรือบุคคลในองค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าไปด้วยดี ซึ่งการที่ให้บุคคลมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นยิ่งสำหรับองค์กร ทั้งนี้การปฏิบัตินั้นมีความไม่เข้าใจ หรือเกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน และไม่ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรแล้ว การบริหารงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยยาก



การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดไว้มีความจำเป็นที่ต้องจัดระบบบริหารสถานศึกษา การบริหาร และการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารการศึกษาเพื่อรองรับการจัดการศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาของ อปท. การจัดระบบบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณและการบริหารทั่วไป (รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2551, หน้า จ) ดังนี้

### **การจัดระบบบริหารสถานศึกษา**

สถานศึกษาสามารถจัดระบบบริหารโดยพิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายใช้เทคนิคการบริหาร และการจัดการให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย การจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาควรจัดให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด การบริหารสถานศึกษาจำแนกงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน (รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2551, หน้า 79)

#### **1. การบริหารงานวิชาการ**

งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด โดยกำหนดให้กระทรวงกำหนดเฉพาะหลักสูตรส่วนกลาง และให้สถานศึกษามีอิสระในการทำหลักสูตรสถานศึกษาได้เองสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตร กำหนดแหล่งเรียนรู้และออกแบบวิจัยในชั้นเรียน ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน และออกแบบประเมินผลผู้เรียนซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ(รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2551, หน้า 79)

#### **2. การบริหารงานงบประมาณ**

งานบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัวโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพราะการบริหารงบประมาณในระบบศูนย์

อำนาจในระบบเดิมนั้นนอกจากจะทำให้เกิดความล่าช้า และผูกมัดด้วยระเบียบที่ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารแล้วยังมีปัญหาในเรื่องการทุจริต และสถานศึกษาได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่ตรงกับความต้องการซึ่งการบริหารงบประมาณนั้นต้องยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งหารายได้จากการบริการมาใช้จัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน (รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2551, หน้า 80)

### 3. การบริหารงานบุคคล

งานบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมุ่งมั่น และก้าวหน้าในวิชาชีพ การกระจายอำนาจด้านการบริหาร งานบุคคลนั้นจึงเป็นโอกาสที่สถานศึกษาจะมีบทบาท และอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลมากขึ้นนับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาให้ค่าตอบแทน เป็นต้น โดยเป้าหมายสูงสุดของการมีอำนาจ และความรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลนั้นก็เพื่อสนับสนุนการจัด การเรียนการสอนซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ (รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2551, หน้า 80)

### 4. การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการ เพื่อบรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสานงานส่งเสริมสนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการบริการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมส่งเสริมในการบริหาร และจัดการศึกษาตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส การบริหารงานทั่วไปนั้นต้องให้ความสำคัญกับการทำนโยบาย แผน และระบบข้อมูล สำหรับการดำเนินงานโดยจะรวมงานด้านประกันคุณภาพภายในไว้ด้วยกัน ดังนั้นการบริหารงานทั่วไปแบบใหม่จึงต้องมีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลที่ทันสมัยสำหรับงานวิชาการมีความคล่องตัวใช้บุคลากรน้อยและควรจัดเป็นบริการ ณ จุดเดียว (One-Stop-Service) ทั้งหมดเพื่อให้การจัด

การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2551, หน้า 80)

ในการบริหารองค์กรนั้น นอกจากผู้บริหารซึ่งบทบาทสำคัญในองค์กรและสมาชิกหรือบุคคลในองค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้อัตราก้าวหน้าไปด้วยดี การบริหารในปัจจุบันจึงพยายามหาวิธีการที่จะให้มีการยอมรับ และความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและผู้ที่อยู่ในองค์กร

**การบริหารโดยครูมีส่วนร่วม** การบริหารโดยครูมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินผล และร่วมพัฒนาผลงานเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น โดยให้ครูมีส่วนร่วมในรูปองค์คณะบุคคล ซึ่งมีดังนี้

1. การจัดให้มีครูเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
2. คณะกรรมการบริหารวิชาการ เพื่อให้คณะครูมีส่วนร่วมในการบริหาร
3. คณะกรรมการปกครองและดูแลนักเรียน
4. คณะกรรมการพัฒนาครูและบุคลากร เพื่อให้ครูได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำเพื่อการพัฒนาครู พัฒนางาน เพื่อความก้าวหน้าของครู

**การบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วม** คณะกรรมการขั้นพื้นฐานของโรงเรียน มีการคัดเลือกจากบุคคลกลุ่มบุคคลต่าง ๆ จากผู้ปกครองนักเรียน ศิษย์เก่า ผู้นำชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคคลสำคัญในชุมชน และผู้แทนจากกลุ่มต่าง ๆ ส่วนเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เอื้อต่อการจัดสนับสนุนการจัดการศึกษา นอกจากจะมีบทบาทหน้าที่ตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการกำหนด โรงเรียนได้ดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพด้วยการให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการ ตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติช่วยเหลือสนับสนุน และร่วมรับผิดชอบดังนี้

1. การมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ วางแผนพัฒนาโรงเรียน ได้แก่
  - 1.1 ร่วมคิดจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียน
  - 1.2 ร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
2. การมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน และช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียน โดยมีส่วนร่วมทำงานร่วมกับผู้บริหาร และคณะครูทุกด้าน ช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์
3. การมีส่วนร่วมแก้ปัญหา ปัญหาในโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไปมีมาก และหลากหลายสาเหตุ
4. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบการบริหารโรงเรียนซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ดังนี้

- 4.1 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบการบริหารจัดการด้านการเงิน
- 4.2 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบบริหารพัฒนาบุคลากร
- 4.3 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบการพัฒนางานการเรียนการสอน
- 4.4 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบพัฒนางานด้านการปกครองนักเรียน
- 4.5 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบบริหารงานอาคารสถานที่
- 4.6 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบพัฒนางานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

5. การมีส่วนร่วมกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลคณะกรรมการสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐานมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการ  
ดำเนินงานของโรงเรียน

6. การมีส่วนร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จ หรือมีส่วนรับผลประโยชน์ คณะกรรมการ  
สถานศึกษามีส่วนร่วมรับรู้ มีความภาคภูมิใจในผลการกระทำ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้น และรับ  
ผลประโยชน์ในฐานะที่เป็นผู้ส่งบุตรหลานนักเรียนมาเข้าเรียน

**การบริหารโดยผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วม** โรงเรียนเปิดโอกาสให้  
ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ได้แก่

1. มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเสนอแนะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ได้แก่ การแสดง  
ความคิดเห็นในการประชุมผู้ปกครองนักเรียน แสดงความคิดเห็นผ่านการตอบแบบสอบถาม  
ความคิดเห็น เพื่อนำข้อมูลไปประกอบการพิจารณากำหนดเป้าหมายการพัฒนา การเสนอแนะ  
จากการมาให้คำปรึกษาหารือพูดคุยกับผู้บริหาร คณะครู

2. มีส่วนร่วมปฏิบัติงาน อันได้แก่ การให้ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนมีส่วนร่วมใน  
การพัฒนาด้านอาคารสถานที่ การดูแลรักษาความปลอดภัยของสถานศึกษา ร่วมจัด  
กิจกรรมการเรียนการสอนใน รูปแบบวิทยากรบุคคลภายนอก ฯลฯ

3. มีส่วนร่วมตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร คณะครู ได้แก่ การ  
ตรวจสอบผลการจัดการเรียนการสอนที่ครูรายงานให้ทราบเป็นระยะ ๆ ร่วมประเมินผลคุณภาพ  
ภายในโรงเรียนร่วม เป็นคณะกรรมการ เป็นผู้ประเมินโดยตอบแบบสอบถาม เป็นต้น

4. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ช่วยเหลือสนับสนุน ปรับปรุงงานทุก ๆ ด้านของโรงเรียน  
เช่น ร่วมจัดกิจกรรมนักเรียน ด้านสุขภาพอนามัยนักเรียน สนับสนุนทรัพยากร วัสดุ เงิน เป็นต้น

**ความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม** เป็นเหตุผลที่จำเป็นต่อการบริหาร  
หรือการจัดการองค์กร คือ

1. ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง

2. กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวาง และเกิดการยอมรับได้

3. เป็นหลักการของการบริหารที่เป็นผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ด้วยเหตุผล วิวัฒนาการเพื่อความคิด (การเปิดกว้าง) การระดมความคิด (ระดมสมอง) ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจได้

4. ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กร และขจัดปัญหาความขัดแย้งได้

#### **การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสวานส์เบิร์ก (Swanburg)**

Swanburg (1996, อ้างอิงใน รัชณี ภูสุวรรณ์, 2557, หน้า 34) ได้เสนอองค์ประกอบ การบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การไว้วางใจกัน (Trust) การไว้วางใจถือเป็นปรัชญาพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หากได้รับความไว้วางใจให้ดำเนินงาน ฝ่ายบริหารเพียงดูแลความก้าวหน้าเป็นระยะ และดูแลผลสุดท้ายของงานก็เพียงพอแล้ว ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรมอบอำนาจการตัดสินใจเท่าที่จะสามารถทำได้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

2. ความผูกพัน (Commitment) การที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาปฏิบัติงานร่วมกัน มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันก่อให้เกิดความผูกพันต่อกัน และการที่บุคคลในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รู้เป้าหมายขององค์การจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และพร้อมที่จะทำผลประโยชน์ให้กับองค์การ

3. การตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (goals and objectives) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันกับผู้บริหาร ร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์การ มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ผลผลิต หรือผลงานก็จะออกมามีประสิทธิภาพ

4. ความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบ และสามารถดูแลตนเองได้ (autonomy) หมายถึงปฏิบัติงานมีความอิสระในการคิด การตัดสินใจ และการดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบ

Swanburg (1996, อ้างอิงใน รัชณี ภูสุวรรณ์, 2557, หน้า 40-41) ได้สรุปประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความไว้วางใจในกันและกันสูง และเกิดการสนับสนุนกัน
2. ช่วยลดตำแหน่งของพนักงาน และลดระดับการบริหารงาน ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความรับผิดชอบมากขึ้น
3. ลดความสับสนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ โดยการปรับปรุงการสื่อสารให้ดี และทั่วถึง



4. การยกระดับบทบาท นิเทศงานด้วยตนเอง การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติแก้ปัญหาสนับสนุนให้กำลังใจในการพัฒนาอาชีพ

5. เพิ่มอิสระในการทำงาน

6. มีกฎระเบียบที่มีความชัดเจน

7. เพิ่มประสิทธิภาพการดูแลผู้ป่วยต่อสัดส่วนผู้ป่วย

8. การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ เพิ่มแรงจูงใจ และความคิดสร้างสรรค์

9. การพัฒนาการสื่อสารในองค์การ ทำให้เกิดความเข้าใจสิ่งแวดล้อมในองค์การต้นทุน

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

10. ลดการขาดงาน

11. เพื่อประสิทธิผล และผลผลิต การปรับปรุงคุณภาพของงาน รวมถึงการเข้าใจในงาน

12. เพิ่มขวัญและแรงจูงใจในการทำงาน เพิ่มความกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการ

บริหารงาน

13. เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

14. เพิ่มศักยภาพด้านผู้นำ

15. เพิ่มความยืดหยุ่น ผูกพัน และทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

16. ลดการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และเพิ่มความมั่นคงในงาน

17. เพิ่มความผูกพัน และทัศนคติทางบวก

18. ลดการปฏิบัติงานนอกเวลา

19. ลดต้นทุน

20. เพิ่มการใช้ทักษะวิชาชีพ

21. เพิ่มความพึงพอใจในงาน

22. เกิดการช่วยเหลือกัน จากการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ช่วยเพิ่มความสามารถส่วน

บุคคลและองค์การด้านการปรับตัว และการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ

## แรงจูงใจ

### ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) โดยการมีทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ทำ จะเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยดึงศักยภาพในตัวคุณออกมา ช่วยให้มองเห็นโอกาสมากขึ้น ดีความเหตุการณ์ต่าง ๆ ในมุมมองของความหวัง และมีทางออกที่สร้างสรรค์ เอาชนะปัญหาต่าง ๆ ด้วยความเชื่อมั่นในศักยภาพของตัวเอง

Good and Kappa (1973, อ้างอิงใน ปฐมวงศ์ สีหาเสนา, 2557, หน้า 19) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณภาพ สุภาพ หรือระดับความรู้สึกพอใจอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่

Strauss and Sayles (1980, อ้างอิงใน ปฐมวงศ์ สีหาเสนา, 2557, หน้า 19) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าเมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองและผู้ปฏิบัติงานได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้สำเร็จตาม

Brown (1980, อ้างอิงใน อิศรียา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร, 2557, หน้า 9) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความคิดซึ่งเป็นแรงขับอยู่ภายในซึ่งประกอบด้วยอารมณ์ ความปรารถนา จึงเป็นสาเหตุให้คนแสดงออกมาเป็นปริมาณมากหรือน้อยไม่เท่ากัน

สรุปได้ว่าแรงจูงใจ เป็นความพึงพอใจที่เกิดจากแรงขับภายในของตัวบุคคลซึ่งส่งผลให้เกิดความร่วมมือ และเต็มใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

### **หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ**

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของนักวิชาการหลายท่านมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้หลายประการ ดังนี้

ทฤษฎีแรงจูงใจองค์ประกอบคู่ (Hertzberg's Two Factor Theory) ของ Frederick Herzberg (1959, อ้างอิงใน อิศรียา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร, 2557, หน้า 13) ได้เสนอว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคลกล่าวคือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบ และรักงานที่ปฏิบัติเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ได้แก่

1. ลักษณะงานที่ทำ
2. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล
3. การได้รับการยอมรับนับถือ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้า
6. โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มี หรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล เขาจะไม่พอใจ และไม่มีความสุขในการทำงาน ปัจจัยนี้ประกอบด้วย 10 ประการดังนี้

1. เงินเดือน
2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
3. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
5. สถานะทางอาชีพ
6. นโยบายและการบริหาร
7. สภาพการทำงาน
8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว
9. ความมั่นคงในการทำงาน
10. วิธีการปกครองบังคับบัญชา

#### **แรงจูงใจต่อพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละสถานการณ์**

แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลสภาพแวดล้อมดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลเร็วที่สุด
2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น
3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น
4. ทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท
5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกันก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ



6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันออกไปตามชนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมของตนยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกันยังมีพฤติกรรมในการ แสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วยเพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของตน

7. ความต้องการอย่างเดียวกันทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

8. แรงจูงใจที่แตกต่างกันทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลา เดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงานเพื่อได้ขึ้นเงินเดือน และได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่อง และ ยอมรับจากผู้อื่น

### ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมี 2 ลักษณะดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motives)

แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้มี อิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motives)

แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศชื่อเสียง คำชม หรือยกย่อง แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการสิ่งตอบแทนเท่านั้น

### ที่มาของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีที่มาจากหลายสาเหตุด้วยกัน เช่น อาจจะเนื่องมาจากความต้องการหรือ แรงขับหรือสิ่งเร้า หรืออาจเนื่องมาจากการคาดหวังหรือจากการเก็บกดซึ่งบางที่เจ้าตัวก็ไม่มี รู้ตัว จะเห็นได้ว่าการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน เนื่องจากพฤติกรรมมนุษย์มี ความซับซ้อนแรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต่างกัน แรงจูงใจต่างกันอาจเกิด พฤติกรรมที่เหมือนกันก็ได้ดังนั้นจะกล่าวถึงที่มาของแรงจูงใจที่สำคัญพอสังเขปดังนี้

### ความต้องการ (Need)

เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุลทำให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้าง สมดุลให้ตัวเอง นักจิตวิทยาแต่ละท่านอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่าง ๆ กันซึ่งสามารถ แบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภททำให้เกิดแรงจูงใจ

1. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physical Motivation)

2. แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social motivation)

ความแตกต่างของแรงจูงใจด้านสังคมและแรงจูงใจด้านร่างกาย คือ แรงจูงใจด้านสังคม เกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่าผลตอบแทนจากวัตถุ และสิ่งของ

### **แรงขับ (Drives)**

เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกาย และสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการ และแรงขับมักเกิดควบคู่กัน เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่าเป็นแรงขับ

### **สิ่งล่อใจ (Incentives)**

เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก

### **การตื่นตัว (Arousal)**

เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม สมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมจะเคลื่อนไหว นักกีฬาที่อุ่นเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขัน หรือเล่นกีฬา องค์การที่มีบุคลากรที่มีความตื่นตัวก็ย่อมส่งผลให้ทำงานดี การศึกษาธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์มีความตื่นตัว 3 ระดับ คือ

1. การตื่นตัวระดับสูงจะตื่นตัวมากไปจนกลายเป็นตื่นตกใจ หรือตื่นตื่นเกินไปขาดสมาธิ
2. การตื่นตัวระดับกลาง คือ ระดับตื่นตัวที่ดีที่สุด
3. การตื่นตัวระดับต่ำมักจะทำให้ทำงานเฉื่อยชา งานเสร็จช้า

### **การคาดหวัง (Expectancy)**

เป็นการตั้งความปรารถนาที่จะเกิดขึ้นของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ถ้าองค์การกระตุ้นให้พนักงานยกระดับผลงานตนเองได้ และพิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าควรจะได้ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งองค์การ และพนักงาน

### **การตั้งเป้าหมาย (Goal setting)**

เป็นการกำหนดทิศทาง และจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคลจัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้นในการทำงาน ธุรกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณ และคุณภาพควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานเพราะจะส่งผลให้การทำงานมีแผนในการดำเนินการเหมือนเรือที่มีหางเสือเพราะมีเป้าหมายชัดเจน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต คุ้มอัน (2560, สื่อออนไลน์) ได้เสนอการสร้างแรงจูงใจเสริมด้วยวิธี (T-E-C-H-N-I-Q-U-E-S) ถึงแม้ว่ามีหลายทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจบุคคล แต่เทคนิค (T-E-C-H-N-I-Q-U-E-S) การจูงใจสำหรับผู้จัดการฝ่ายขายจะช่วยให้งานสำเร็จได้ โดยมี 10 เทคนิค ดังนี้

1. สอนทีมงาน (Teach Teamwork) ผู้จัดการฝ่ายขายควรพยายามสร้างทีมงานขายที่แข็งแกร่ง พนักงานขายเมื่อทำงานร่วมกันแล้วสามารถทำงานได้ดีกว่าถ้าพวกเขาทำงานแยกกัน สร้างโปรแกรมสิ่งจูงใจที่สนับสนุนทีมงานและที่ไม่บังคับให้พนักงานขายแข่งขันกันเองมากเกินไป

2. การมอบอำนาจ (Empower) ให้อำนาจที่จำเป็นแก่พนักงานขายทั้งหมดเพื่อปฏิบัติตามความรับผิดชอบ ฝึกอบรมพวกเขาให้ทำการตัดสินใจที่ดีที่สุดลูกค้า และบริษัท

3. การสื่อสาร (communicate) อธิบายความคิดของคุณและเป้าหมายของคุณต่อพนักงานขาย การร่วมกันในวัตถุประสงค์ทั่วไปกับเป้าหมายที่กำหนดไว้สามารถเป็นแรงบันดาลใจพวกเขาได้อย่างมาก

4. การรับฟัง (hear) ฟังพนักงานขายอย่างตั้งใจ ถ้ามเกี่ยวกับเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวของพวกเขา ตอบด้วยความเคารพ เมื่อพวกเขาตระหนักว่าพวกเขาไม่ได้อยู่ตามลำพังแล้ว จะเป็นการจูงใจพวกเขาสู่ความสำเร็จ

5. การสังเกต (Notice) ผู้บริหารจำเป็นต้องยอมรับและให้การตอบแทนสำหรับความสำเร็จที่ยอดเยี่ยม พนักงานขายจะพยายามบรรลุงานมากขึ้นเมื่อพวกเขาได้รับการมองเห็นคุณค่าในความพยายามของพวกเขา การยอมรับอย่างจริงใจเป็นเทคนิคการจูงใจที่ดีมาก

6. ริเริ่มและมั่นคง (Initiate Integrity) สร้างตัวอย่างที่ดี และอย่าเปลี่ยนแปลงครั้นนะครั้นเพราะจะทำให้เค้าสับสนและ สร้างความเห็นชอบ ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา

7. สอบถาม (Query) การจูงใจเป็นกระบวนการต่อเนื่อง จงตระหนักในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานขายของคุณ คุณอาจต้องการที่จะปรับปรุงเทคนิคการจูงใจเพื่อก้าวให้ทันกับการพัฒนาและการเจริญเติบโต

8. รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unify) ผู้จัดการฝ่ายขายที่ดีจะรวมทีมงานขายให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คุณจะอธิบายว่าพนักงานในบรรดาทุก ๆ คนจะนำไปสู่ความสำเร็จมากขึ้นสำหรับแต่ละคนการจูงใจประเภทนี้จะให้วัตถุประสงค์ และสนับสนุนความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของบริษัท

9. ยกย่อง (Exdlt) การให้แรงบันดาลใจแก่พนักงานขายเป็นวิธีการจูงใจที่สำคัญ การฝึกปฏิบัติทักษะการขายมืออาชีพจะนำมาซึ่งความสำเร็จ และแรงบันดาลใจอย่างแท้จริง การให้คำชมอย่างจริงใจจะเป็นแรงบันดาลใจให้พวกเขา อย่าทำให้พนักงานขายรู้สึกตกต่ำ หรืออย่าทำให้พนักงานขายเสียขวัญกำลังใจทำให้เขารู้สึกว่าตนสำคัญโดยการเคารพความคิดเห็นของพวกเขา ต้องยุติธรรมและซื่อสัตย์

10. ตั้งมาตรฐาน (Set Standards) ตั้งมาตรฐานให้สูงทำให้พนักงานขายเข้าใจว่าพวกเขา กำลังทำงานให้บริษัทที่มีชื่อเสียงอยู่ พนักงานขายจะปฏิบัติงานระดับสูงขึ้นไป เมื่อพวกเขาเป็นตัวแทนแห่งจริยธรรมและหลักการชั้นสูง

จากหลัก 10 ประการของเทคนิค (T-E-C-H-N-I-Q-U-E-S) ทำให้ผู้บริหารหาวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเสริมได้อย่างดีและตรงกับความต้องการของพนักงานขาย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต ฐ่ออิน (2560, สื่อออนไลน์) ได้เสนอบทสรุป 7 ประการในการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นโปรแกรมรวมที่มีองค์ประกอบ 7 ประการในการจูงใจพนักงานขาย ดังนี้

1. รางวัล รางวัลอาจแบ่งเป็นผลลัพธ์ภายนอก (การจ่ายค่าตอบแทนที่มีตัวตน) และผลลัพธ์ภายใน (การจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่มีตัวตน)

2. วัฒนธรรมผลการปฏิบัติงานระดับสูง วัฒนธรรมการขาย หมายถึง การรวมกันของพฤติกรรม ค่านิยม ความคิด และอุปนิสัยอื่น ๆ ไม่ว่าจะอย่างไร หรือความสามารถที่ร่วมกัน หรือหาได้มาในฐานะสมาชิกของหน่วยงานขาย พนักงานขายแต่ละคนในวัฒนธรรมการขายแห่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงจะมีความเชื่อมั่นในตัวเองและในงานของพวกเขา ประสานกับเพื่อนร่วมงานของเขา และแข่งขันกันภายในกลุ่ม

3. พนักงานขายมีความต้องการพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานขายมีความต้องการทำงานมากขึ้น

4. ความเข้าใจว่าพนักงานขายต้องรู้สิ่งที่อยู่ในใจพวกเขา เป็นองค์ประกอบประการที่สี่ ทฤษฎีความคาดหวังถูกใช้เพื่ออธิบายพฤติกรรมการทำงาน พนักงานขายจะสำรวจทางเลือกพฤติกรรม และข้อได้เปรียบที่สิ่งผลมาจากการเลือกพฤติกรรมบางอย่างที่ผู้ประกอบการต้องสร้างเพื่อนำความสำเร็จมาสู่ธุรกิจ

5. การรู้จักกับพนักงานขายเป็นการส่วนตัว พนักงานขายที่แตกต่างกันจะต้องการเทคนิคการจูงใจที่แตกต่างกัน ผู้จัดการฝ่ายขายต้องการสร้างความเข้าใจในตัวพนักงานขายที่ความต้องการของพวกเขาสามารถได้รับการตอบสนองโดยการทำงานเพื่อบริษัท

6. การสอนงาน การจูงใจที่เหมาะสม การขาดการสอนงาน หรือการสอนงานที่ไม่เหมาะสมอาจทำให้พนักงานขายประสบกับความรับรู้ที่ผิดพลาดเกี่ยวกับงานและความขัดแย้งเกี่ยวกับบทบาท และความคลุมเครือด้านบทบาท การสอนงานจะเสริมการติดต่อส่วนบุคคลระหว่างพนักงานขาย และผู้บริหารรวมทั้งทำให้ผู้บริหารสามารถส่งอิทธิพลต่อพนักงานขายได้

7. การมองในแง่ความเป็นจริงเกี่ยวกับการจูงใจพนักงานขาย ขั้นตอนนี้จะถูกสร้างขึ้นโดยตัวเอง ดังนั้นผู้บริหารจึงสามารถทำได้เพียงปริมาณการจูงใจภายนอกที่จำกัด นอกจากนี้แต่ละบุคคลยังได้รับการจูงใจแตกต่างกันไป เพราะฉะนั้นผู้บริหารจะไม่สามารถจูงใจสมาชิกทั้งหมดในหน่วยงานขายได้โดยทันที พวกเขาควรทำให้ดีที่สุดเพื่อส่วนรวม

### ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory)

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลายมาสโลว์ มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับชั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป Maslow (1970, อ้างอิงใน ปฐมวงศ์ สีหาเสนา, 2557, หน้า 17-18) ดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิต และหน้าที่การงาน

3. ความต้องการความผูกพัน หรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือความภาคภูมิใจในตนเองเป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพัน หรือการยอมรับ

2. ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

### ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

Alderfer (1972, อ้างอิงใน อิศรียา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร, 2557, หน้า 16-17) ได้เสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้



1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุด และมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคง ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัสรวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงานได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพัน หรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

### **ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland**

McClelland (1962, อ้างอิงใน อิศรียา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร, 2557, หน้า 19-20) ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุด และทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปี ค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่

ลัทธิสูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่ และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จจากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ หรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่ลัทธิสูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง
2. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดีไม่ง่าย หรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา
3. ต้องการงานที่มีความแน่นอน และต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้ว แมคคลีแลนด์ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ คือ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

### ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอโดย Victor Vroom (1964, อ้างอิงใน วรรณลักษณ์ จันดี, 2559, หน้า 19-21) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงานโดยวรูมมีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้



พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิด และการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติ เขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้น หรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้น เมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนัก และเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปไม่ได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้นรวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม โดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและการให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัล และผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมน้อยมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

V = Valance หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล คือคุณค่า หรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

E = Expectancy หมายถึง ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์ หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่าผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงานเพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ และคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุดซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยโดย

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถให้การอบรมพวกเขาให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็นและระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา

มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

2. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวกซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ความท้าทาย

แนวทางในการจัดสรรรางวัลภายนอก มีดังนี้

1. ระบุถึงพฤติกรรมที่พึงพอใจให้ชัดเจน

2. ดำรงรักษาการให้รางวัลที่มีศักยภาพที่จะช่วยให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

3. คิดเสมอว่าบุคคลจะมีความแตกต่างกัน จึงต้องให้รางวัลที่มีคุณค่าเชิงบวกสำหรับแต่ละบุคคล

4. ให้แต่ละบุคคลรู้อย่างชัดเจนถึงสิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ต้องการ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน

5. การจัดสรรรางวัลให้อย่างทันทีทันใดเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงพอใจ

6. จัดสรรรางวัลให้ตามตารางที่กำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

#### **หลัก 4 ใจของการสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กร**

วิเศษ วิเศษวิญญู รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส บริษัท ซีพีค่าปลีกและการตลาด จำกัด ได้กล่าว เกี่ยวกับเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อการสื่อสารเพื่อความเข้าใจในองค์กร และเป็นหลักการที่จะทำให้องค์กรพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งเห็นว่าหลักการง่าย ๆ 4 ข้อ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กรทุกองค์กร

วิเศษ วิศิษฏ์วิญญู (2560, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า หลักการ 4 ใจ มีพื้นฐานมาจากหลักการธรรมชาติ คือ การเรียนรู้ธรรมชาติของมนุษย์เพราะธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการแตกต่างกันและมีเป้าหมายชีวิตที่แตกต่างกัน ซึ่งถ้าเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์แล้วก็จะบริหารพนักงานได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ถ้าหากพนักงานของเราพบว่าสิ่งที่ตนต้องการเป็นเส้นทางเดียวกันกับสิ่งที่จะนำพาเขาไปสู่ความต้องการและเป้าหมายชีวิตนั้น ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติด้วยใจที่เต็มเปี่ยมด้วยพลัง

### 1. เข้าใจ

เพราะทุก ๆ คนมีความแตกต่างกันทั้งทางด้าน สรีระ สติปัญญา และจิตใจ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องเข้าใจจุดเด่น จุดด้อย เป้าหมาย ความคิดของพนักงานแต่ละคน และมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละคน หรือที่เรียกว่า put the right man to the right job

### 2. จูงใจ

ผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการจูงใจพนักงานแต่ละคนในเรื่องเข้าใจว่าแต่ละคนมีความต้องการไม่เหมือนกัน ดังนั้นแต่ละคนก็ย่อมมีความสะดวกใจในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่เท่ากันด้วยเช่นกัน ขอบเขตของความสะดวกใจ หรือ comfort zone หากผู้บริหารสามารถสร้าง comfort zone ที่มีขนาดใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ ให้แก่พนักงานแล้ว ศักยภาพในการทำงานก็จะมากขึ้นด้วย การจูงใจประกอบไปด้วย 5 ความกล้า คือ 1) กล้าเรียนรู้ 2) กล้าคิด 3) กล้านำเสนอ 4) กล้าทำ และ 5) กล้ารับผิดชอบ

### 3. สานใจ

เนื่องจากแต่ละองค์กรประกอบไปด้วยคนจำนวนมากที่มีหน้าที่แตกต่างกัน หากเราสามารถเอาความรู้ความสามารถของแต่ละคนมาเกื้อกูลกันได้ก็จะเกิดพลังขึ้นอย่างมาก ซึ่งตรงนี้ หมายความว่าผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการจัดการทีมงานข้ามสายงานที่มีเป้าหมายเดียวกัน นอกจากการทำงานเป็นทีมที่ทีมงานเป็นตัวสานใจแล้วยังสามารถใช้ความชอบเป็นตัวสานใจได้อีกด้วย เพราะคนคนหนึ่งอาจจะมีความชอบหลายอย่างก็จะสามารถเข้ากับบุคคลได้หลายกลุ่ม (เข้ากิจกรรมได้หลายกลุ่ม) และนี่คือส่วนสำคัญในการสานใจให้กว้างขึ้น นอกจากนั้นการทำกิจกรรมร่วมกันยังช่วยเสริมให้เกิดการเข้าใจ และการจูงใจให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ต่อไป

### 4. ใต้ใจ

องค์กรที่มีความยั่งยืนจะต้องเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองสิ่งแวดลอมที่เปลี่ยนแปลงไป และแน่นอนว่าทุกช่วงเวลาย่อมมีอุปสรรคอยู่บ้าง แต่สิ่งที่จะยึดเหนี่ยวให้ทุกคนในองค์กรร่วมแรงร่วมใจในการฝ่าฟันอุปสรรคเหล่านั้นไปได้ก็คือใจที่

รักและผูกพันต่อองค์กรเสมือนครอบครัวเดียวกัน ผู้อาวุโสจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อาวุโสน้อยกว่า (Role model) สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานทุกคนพัฒนาไปอย่างมีทุกขร่วมด้าน มีสุขร่วมเสพ

### แรงจูงใจในการทำงานของครู

อมรรรัตน์ กิจจิตคุณ (2555, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการโรงเรียนก็คือการทำอย่างไรให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์สำเร็จได้นั้น คือผู้อำนวยการจะต้องรู้จักวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการครู ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมจัดการศึกษาในการพัฒนาจัดการศึกษาของโรงเรียน ข้าราชการครูถือว่ามีความสำคัญมาก ครูต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับลูกศิษย์ เต็มใจ และพัฒนาเป็นสมาชิกของชุมชน สังคมที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมอันพึงประสงค์และสามารถดำเนินชีวิตอยู่สังคมได้อย่างมีความสุขอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน บทบาทนี้ทำให้ผู้อำนวยการสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารวมไปถึงผู้ร่วมพัฒนาการศึกษาทำงานเชิงคุณภาพได้ประสิทธิภาพภายในโรงเรียน และนำมาใช้เมื่อต้องการแก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนาแรงจูงใจในโรงเรียนใช้ในการเสริมสร้างทีมงานของผู้อำนวยการ เพื่อปฏิรูปโครงสร้างโรงเรียนต่อไป

วิธีสร้างแรงจูงใจในที่ทำงานนั้นอาจสร้างได้ คือ โรงเรียนมีระบบการพิจารณาความดีความชอบเป็นที่ยอมรับ และเข้าใจชัดเจน เป็นขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานกล่าวคือความสุขที่เกิดจากการได้ทำในสิ่งที่ดีที่รัก และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นที่ชื่นชมในองค์กร นับเป็นการบริหารด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ คือ ความต้องการทางกาย และความมั่นคงในชีวิต

จากแนวคิดวิธีสร้างแรงจูงใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. มุมมองของผู้บริหาร มองเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ทรงคุณค่าด้านคุณธรรม จริยธรรม มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ผู้ได้รับแรงจูงใจที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ที่ดีขึ้น
2. ผู้บริหารมีความเป็นปัญญาชน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจา ใจด้วยความจริงใจกับทุกคนเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย
3. การบริหารด้านความสัมพันธ์ในโรงเรียนทำให้บุคลากรทุกคนมีคุณค่า เมื่ออยู่ในโรงเรียน และอยู่ร่วมกับผู้อื่นที่ร่วมอาชีพเดียวกันได้ดี
4. การพัฒนาครู เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงใช้ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ความเจริญก้าวหน้าของ Herzberg และการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเองของ Argyris

5. ความภาคภูมิใจของโรงเรียน สร้างความรักโรงเรียน ภูมิใจ จงรักภักดีต่อสถาบัน สร้างจุดเด่นให้โรงเรียน ทฤษฎีของ Barnard กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาอาคารสถานที่ให้ดูสวยงาม เน้นการดูแล และเอาใจใส่นักเรียนให้มีระเบียบวินัย

เมื่อการศึกษาวិเคราะห์แนวคิดวิธีสร้างแรงจูงใจนี้แล้วจะเห็นได้ว่าการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับข้าราชการและบุคลากรการศึกษา ผู้เข้าร่วมพัฒนาการจัดการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารการศึกษา การทำให้เกิดความเข้าใจ ความสามารถนำไปประยุกต์ใช้ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาการบริหารโรงเรียน และที่สำคัญผู้บริหารจะได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง

สมชาย ยอดเพชร และคณะ (2557, หน้า 90) ได้ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจ การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงินมี 2 แนวทางหลัก และ 5 แนวทางย่อย โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ 2 วัตถุประสงค์ 2 เป้าหมาย และ 7 วิธีการ

1. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยเงินเดือน โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยเงินเดือน เป้าหมายในการเสริมสร้างแรงจูงใจ คือ มีเงินเดือนเพียงพอในการยังชีพและวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยเงินเดือน เช่น ให้มีการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามกฎหมายให้มีการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนในรูปแบบคณะกรรมการ

1.1 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป้าหมายในการเสริมสร้างแรงจูงใจ คือ มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม และวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนและสวัสดิการ เช่น

1.1.1 จัดสวัสดิการช่วยเหลือครูในโรงเรียนนอกเหนือจากส่วนที่ทางราชการจัดให้

1.1.2 จัดกองทุนสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือครู

1.1.3 จัดให้มีการประกันสุขภาพสำหรับครู

1.1.4 จัดให้มีการเบิกจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นไปด้วยความรวดเร็ว

ถูกต้อง

1.1.5 จัดให้มีการพิจารณาการจัดสวัสดิการให้ครูในรูปแบบคณะกรรมการ

1.2 แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินมี 3 แนวทางย่อย โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ 3 วัตถุประสงค์ 10 เป้าหมาย และ 73 วิธีการ

1.2.1 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป้าหมายในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีความมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และมีสภาพการปฏิบัติงานที่ดี และวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจ

1) วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยความก้าวหน้าในวิชาชีพ เช่น

1.1) ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเกี่ยวกับงานใน

หน้าที่

1.2) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

1.2.1) ส่งเสริมให้คิดค้นสิ่งนวัตกรรมใหม่ ๆ

1.2.2) ส่งเสริมให้ทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น

1.2.3) ส่งเสริมให้พัฒนาความรู้เพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

1.2.4) สนับสนุนให้เข้ารับการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิที่

สูงขึ้น

1.2.5) สนับสนุนให้ใช้ความรู้และความสามารถมาใช้ในการ

ปฏิบัติงาน

1.2.6) จัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครู

2. วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยความมั่นคง และปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

เช่น

2.1 ส่งเสริมความมั่นคงในอาชีพครู

2.2 สร้างความมั่นใจในตัวผู้บริหารสถานศึกษา

2.3 สร้างความรู้สึกลปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

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 ส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ดี
- 3.9 ส่งเสริมการอุทิศเวลาและเสียสละในการปฏิบัติงาน
- 3.10 ส่งเสริมความร่วมมือที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 3.11 จัดการประเมินผลจัดสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุง

สมชาย ยอดเพชร และคณะ (2557, หน้า 91) 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 ให้มีความอิสระและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
  - 2.5 ให้มีการกำหนดคุณภาพของงานก่อนมอบหมายงาน
  - 2.6 ให้มีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามลักษณะความยากง่าย
- 3 วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยความสำเร็จในงาน เช่น
  - 3.1 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน



- 3.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีกรอบแนวคิดในการปฏิบัติที่ชัดเจน
- 3.3 ส่งเสริมให้ครูเกิดความศรัทธาในงานที่ปฏิบัติ
- 3.4 ให้ได้รับข้อเสนอแนะที่ดีในระหว่างการปฏิบัติงาน
- 3.5 ส่งเสริมให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.6 ให้ความสำคัญของงานเป็นความสำเร็จของทุกคน

สมชาย ยอดเพชร และคณะ (2557, หน้า 92) การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยการบริหาร เป้าหมายในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ มีนโยบายและการบริหารที่ชัดเจน มีการปกครองบังคับบัญชาที่ดี มีความสัมพันธ์ในหน่วยงานที่ดี มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และวิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจ 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 ให้มีการใช้วิธีแก้ปัญหาคูด้วยสันติวิธี
  - 2.7 ให้มีความยุติธรรมเสมอภาคและเท่าเทียมกันต่อครูทุกคน
3. วิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยความสัมพันธ์ในหน่วยงาน เช่น

- 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรอื่นในโรงเรียน
- 3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษาหารือและขอคำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ
- 3.3 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน
- 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 สนับสนุนให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ
- 4.6 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ครูปฏิบัติ
- 4.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมรับความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของครู
- สุมาลี กรดทงกัน (2555, หน้า 8) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในภาวะความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้ ซึ่งมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้
1. ด้านความสำเร็จในงาน
  2. ด้านการยอมรับนับถือ
  3. ด้านความรับผิดชอบ
  4. ด้านลักษณะของงาน
  5. ด้านความก้าวหน้า
  6. ด้านนโยบายและการบริหารขององค์การ
  7. ด้านเทคนิคและวิธีให้คำปรึกษา
  8. ด้านเงินเดือนและค่าจ้าง
  9. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
  10. ด้านสภาพทั่วไปของการทำงาน

### แรงจูงใจของเฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg)

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างอิงใน อิศริยา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร, 2557, หน้า 13-15) ได้เสนอปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล กล่าวคือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นการ กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการดังนี้

1.1 ลักษณะงานที่ทำ หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่องาน งานมีความน่าสนใจท้าทาย ความสามารถ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตื่นตัวมีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ และมีความผูกพันกับงาน

1.2 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง ความสำเร็จของงานเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทุ่มเทกายใจการทำงานจนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจความภาคภูมิใจ และเชื่อมั่นในตัวเอง และมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานของตนเองต่อไปได้

1.3 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดีการให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ มีความรับผิดชอบต่องานที่มีความท้าทายความสามารถ และมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับโอกาส หรือได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่ตนเอง ต้องการทำให้มีความก้าวหน้าไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น เกิดโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมพัฒนา

1.6 โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง บุคคลมีโอกาสดำเนินการแต่งตั้งโยกย้าย หรือได้รับการอบรมเพิ่มทักษะวิชาชีพ

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หมายถึง ปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล เขาจะไม่พอใจ และไม่มีความสุขในการทำงานปัจจัยนี้ ประกอบด้วย 10 ประการดังนี้

2.1 เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ทำตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน เช่น สวัสดิการ เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง

2.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันได้ มีความเข้าใจซึ่งกัน และกันอย่างดี

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.5 สถานะทางอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.6 นโยบายและการบริหาร หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน การมีส่วนร่วมในนโยบาย การมอบหมายงานและหน้าที่ การติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการประสานงานและการปฏิบัติงานตลอดจนการแนะนำ ช่วยเหลือ ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน

2.7 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และจำนวนงานรวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้

2.8 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัวทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.9 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

2.10 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การให้คำแนะนำ สามารถวิเคราะห์ความสามารถของพนักงานได้ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ใดรวมถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการจัดการและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานอย่างยุติธรรม

## บริบทของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงราย

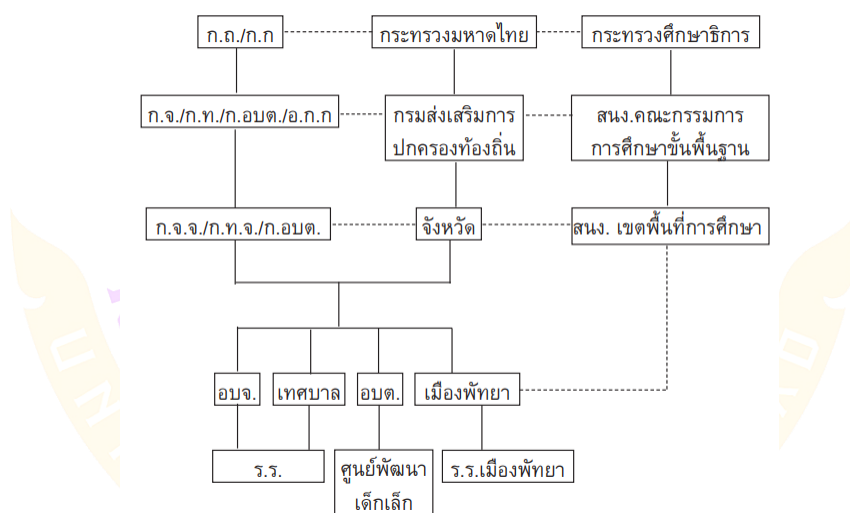
### การบริหารงานของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงราย

#### นโยบายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สภาพการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามที่กฎหมายกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับ จัดการฝึกอบรม และการฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารการศึกษาเพื่อรองรับการจัดการศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดำเนินการพัฒนางานด้านการบริหารและการศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. โครงสร้างการบริหาร การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังภาพ 2

#### โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



ภาพ 2 แสดงระบบการบริหารและการจัดการศึกษาท้องถิ่น

**หมายเหตุ:** ก.ศ. หมายถึง คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

ก.ก. หมายถึง คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ก.จ. หมายถึง คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ก.ท. หมายถึง คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล

ก.อบต. หมายถึง คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล

อ.ก.ก หมายถึง คณะอนุกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ก.จ.จ. หมายถึง คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ก.ท.จ. หมายถึง คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ระดับจังหวัด)

**ที่มา:** สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550

2. การจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการศึกษา การบริหารงานบุคคล/ บุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารที่สอดคล้อง และปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ตามระเบียบของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 โดยดำเนินการตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 พระราชบัญญัติ เงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่ง ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา 2547 การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะบริหารงานในรูปของคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการ 3 ระดับ ได้แก่ 1) คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงาน บุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) 2) คณะกรรมการกลางข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น 3) คณะกรรมการกลางข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด โดยคณะกรรมการ ก.ถ. มีอำนาจหน้าที่หลักในการกำหนดมาตรฐานกลาง และแนวทางในการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะการแต่งตั้ง และการให้พ้นจากตำแหน่งรวมถึงกำหนดโครงสร้างอัตราเงินเดือน และประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนกำหนดแนวทางการพัฒนา

3. การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดแนวการบริหารงานวิชาการตามความมุ่งหมาย หลักการและแนวการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 เป็นหลักสูตรแกนกลางสำหรับใช้ในโรงเรียนซึ่งได้มีการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมด้านวิชาการในด้านต่าง ๆ (สกศ., 2551) ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน 2) ด้านกระบวนการเรียนรู้

4. การบริหารงบประมาณและการบริหารทั่วไป กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้จัดสรรงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาในสังกัดเป็นเงินอุดหนุนสำหรับการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย การศึกษาภาคบังคับ เด็กด้อยโอกาส การพัฒนาบุคลากรครู การก่อสร้างอาคารเรียน กิจกรรมนันทนาการ การส่งเสริมเด็กและเยาวชน การกีฬา



การแก้ไขปัญหายาเสพติด และการถ่ายโอนเป็นค่าอาหารเสริม (นม) อาหาร กลางวันแก่นักเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานต่าง ๆ

5. การบริหารสถานศึกษาสำหรับงานบริหารสถานศึกษาในประเทศไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้จำแนกงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป

### **การบริหารงานของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงราย**

การบริหารงานของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงราย บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้จำแนกงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป โดยกำหนดหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ดังนี้

#### **1. งานด้านวิชาการ ประกอบด้วย**

1.1 การจัดการศึกษาของสถานศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด และต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

1.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาจัดหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้จัดกิจกรรม ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่ผู้เรียน และจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นตลอดเวลาและทุกสถานที่

1.3 การประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียนความประพฤติ การร่วมกิจกรรม และการทดสอบ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรรโอกาสเข้าศึกษาต่อและนำผลการประเมินผู้เรียนมาประกอบการพิจารณาด้วย

1.4 การจัดทำสาระหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในชุมชน และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมจัดการศึกษา

1.5 ให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ

1.6 ให้สถานศึกษาพัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อันเหมาะสมกับผู้เรียน



1.7 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน และให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงาน ต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน

1.8 สถานศึกษาต้องได้รับการประเมินคุณภาพอย่างน้อย 1 ครั้งในทุก 5 ปี

1.9 ให้สถานศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2. งานงบประมาณสถานศึกษามีอำนาจในการบริหาร งบประมาณของตนเองและมีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากร

3. งานบุคคลมีอำนาจในการบริหารงานบุคคลของตนเอง ซึ่งการจัดระบบบริหารงานบุคคลมีการบริหารที่สอดคล้องและปฏิบัติตามระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เช่นเดียวกับข้าราชการ ครูสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทุกประการ

4. งานบริหารทั่วไปมีอำนาจในการบริหารงานทั่วไป โครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการ การบริหารและการจัดการศึกษาทุกระดับ

### **สภาพบริบทของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงราย**

เทศบาลนครเชียงรายได้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงราย ดังนี้

1. โรงเรียนเทศบาล 1 ศรีเกิด เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัย และระดับชั้นประถมศึกษา

2. โรงเรียนเทศบาล 2 หนองบัว เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัย และระดับชั้นประถมศึกษา

3. โรงเรียนเทศบาล 3 ศรีทรายมูล เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัย และระดับชั้นประถมศึกษา

4. โรงเรียนเทศบาล 4 สันป่าก่อ เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัย และระดับชั้นประถมศึกษา

5. โรงเรียนเทศบาล 5 เต๋นห้า เปิดทำการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษา

6. โรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย เปิดทำการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษา โดยจัดการศึกษาตามหลักสูตรในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ดังต่อไปนี้

6.1 หลักสูตร SM (Science Math) หลักสูตรส่งเสริมความเป็นเลิศทางด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์

6.2 หลักสูตร SM Plus (Science Math Plus) หลักสูตรส่งเสริมความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษอย่างเข้มข้น

6.3 หลักสูตร EP Plus (Intensive English Program) หลักสูตรส่งเสริมความเป็นเลิศด้านภาษาอังกฤษ

6.4 หลักสูตร Me Plus (Intensive Science–Mathematics–English) หลักสูตรส่งเสริมความเป็นเลิศด้านคณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษควบคู่กับวิทยาศาสตร์ เป็นหลักสูตรสำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยแบ่งโครงสร้างการเรียนรู้เป็น 2 รูปแบบคือ

โครงสร้าง A: หลักสูตรวิทย์-คณิต-อังกฤษ เข้มข้น

โครงสร้าง B: หลักสูตรคณิต-อังกฤษ เข้มข้น

7. โรงเรียนเทศบาล 7 ฝั่งหมิ่น เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัย และระดับชั้นประถมศึกษา หลักสูตรสองภาษา

8. โรงเรียนเทศบาล 8 บ้านใหม่ เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัย และระดับชั้นประถมศึกษา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ระวีวรรณ หงส์กิตติยานนท์ (2557) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดสระแก้ว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) ระดับการทำงานเป็นทีมของครู และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดสระแก้ว ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวม และรายด้าน 2) ระดับการทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวม และรายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดสระแก้ว มีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นริศ สังสนา (2557) การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 2) ศึกษาหาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ กลุ่มตัวอย่างระยะที่ 1 ได้แก่ ข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 527 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Random Sampling) เครื่องมือได้แก่ 1) แบบสอบถาม ระยะที่ 2 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีตำแหน่งทางวิชาการ จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ในแบบพรรณนาวิเคราะห์ ผลการวิจัย พบว่า

1. ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 สรุปได้ว่าควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ฝ่ายบริหารและครูเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายที่ดี กระตุ้นให้ครูรู้จักตั้งเป้าหมายให้กับตนเองด้วยการนำโรงเรียนเข้าแข่งขัน หรือรับการประเมินพระราชทานรางวัลแห่งชาติ การให้อำนาจครูเพื่อให้ครูเกิดความรู้สึกมีพลัง มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น จัดหาวิทยากรภายนอกที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา หรือเป็นครูพี่เลี้ยง พัฒนาครูด้วยวิธีเสริมพลังที่ประกอบด้วย 3 มิติ คือ พลังใจ พลังสมอง พลังปฏิบัติ และส่งเสริมให้ครูทุกคนมีแผน พัฒนาวิชาชีพเป็นของตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ two-Way คือ บุคลากรประเมินตนเองและผู้บริหารประเมิน สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม และการสร้างวัฒนธรรมในการยกย่องชื่นชมและการยอมรับ

อิสริยา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร (2557) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) จำนวน 319 คนเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) t-test และวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านสถานะทางอาชีพอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก และความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงานของครูด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นอันดับท้ายสุด แต่ยังคงอยู่ในระดับมากผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ครูที่มีเพศ ประสบการณ์ในการทำงานและรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันส่วนวุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียนที่ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปฐมวงค์ สีหาเสนา (2557) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวงตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง ตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง ตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประเภทตำแหน่ง โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากร จำนวน 45 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจ สถิติที่ใช้ คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมมีแรงจูงใจในระดับมาก โดยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความสำเร็จในการทำงานมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านสถานะของอาชีพมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความมั่นคงในงานมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการปกครองบังคับบัญชามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความรับผิดชอบมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านการได้รับการยอมรับมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านสภาพการทำงานมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านความก้าวหน้ามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านนโยบายและการบริหารมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และลำดับสุดท้ายด้านเงินเดือนมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบพบว่าบุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประเภทตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

กัญวัญญ์ ธารีบุญ (2558) การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย 2) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย และ 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่

ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ประชากร ได้แก่ โรงเรียนเอกชนสายสามัญ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานครที่มีการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัย จำนวน 321 โรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการใช้ตารางของเครจซี และมอร์แกนได้กลุ่มตัวอย่าง 175 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียนแห่งละ 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 298 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน พบว่า

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ คือ ความผูกพันต่อองค์การ การพัฒนาทีมงาน การกระจายอำนาจ ความไว้วางใจกัน การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ การตัดสินใจร่วมกัน การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ และเข้าใจธรรมชาติขององค์การ

2. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกัน และกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาท และการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลงานของตนเอง

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ ( $r = 0.58$ ) ด้านความผูกพันต่อองค์การ ( $r = 0.53$ ) และด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ( $r = 0.43$ ) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม เป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ได้จริงสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

วันวิสาขบูชา (2558) การศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา และ 2) เพื่อศึกษาปัญหาของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยมีประชากรเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 53 คน และกลุ่มตัวอย่างเป็นครู จำนวน 232 คน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ



ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยทำการศึกษาทั้งหมด 4 ด้าน คือ ด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ด้านความยึดมั่นผูกพัน ด้านความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน และด้านการไว้วางใจกัน ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน 2) ด้านปัญหาด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในประเด็นขาดโอกาสในการเสนอความคิดเห็นในการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีปัญหาสูงที่สุดต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาอำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ไคภิตา คล้ายหนองสรวง (2558) การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษา และ 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา จากการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 จำนวน 327 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ผลการวิจัย พบว่า

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกัน (X1) ด้านการไว้วางใจกัน (X4) ด้านความยึดมั่นผูกพัน (X1) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ได้ โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับ 58.10 เปอร์เซนต์



อริยชนญา วงศ์ใหญ่ (2558) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยเทคโนโลยีพาณิชยศาสตร์และบริหารธุรกิจ จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีพาณิชยศาสตร์และบริหารธุรกิจ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีพาณิชยศาสตร์และบริหารธุรกิจ โดยจำแนกตาม เพศ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 3) เพื่อนำผลข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้มาพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขในลำดับต่อไป กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งหมด 76 คน เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean), ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation), การทดสอบค่า T-TEST สำหรับตัวแปรเพศ, การทดสอบค่า F-TEST สำหรับความแปรปรวน, การทดสอบค่า ONE-WAY ANOVA สำหรับตัวแปร ประสบการณ์ในการทำงานกรณีที่พบความแตกต่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษารายละเอียด

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษาจำแนกตามเพศ ผลการศึกษาได้ดังนี้ เพศชายจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 ส่วนบุคลากรที่เป็นเพศหญิงจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 69.23 จำแนกตามอายุ พบว่าครูและบุคลากรที่มีมากที่สุดอยู่ในช่วงระหว่าง 23-30 ปี คิดเป็นจำนวน 40 คนคิดเป็นร้อยละ 53.85 ต่ำสุด คือ อายุ 36 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38 ตามลำดับ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ครูและบุคลากรที่มีช่วงเวลาในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 53.84 ตามลำดับ จำแนก ตามระดับการศึกษาพบว่า ครูและบุคลากรที่มีระดับการศึกษาในกลุ่มที่มากที่สุด คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 94.60

2. ผลการเปรียบเทียบครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จำแนกตามเพศ พบว่าในภาพรวมแล้วถือว่าเพศชาย และเพศหญิงมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ยของเพศชาย และหญิงตามลำดับ ดังนี้ 3.98 3.79 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของเพศชาย และเพศหญิงตามลำดับ ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 0.62 0.51 ตามลำดับ จำแนกตาม ประสบการณ์การปฏิบัติงานพบว่า ในภาพรวมแล้วครู และบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ภาพรวมระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับที่มากที่สุดคิดเป็นคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 4.50 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64

วารสาร สัทิมโนรต (2558) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกลุ่มไตรรัตน์สัมพันธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกลุ่มไตรรัตน์สัมพันธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในด้านงานที่ทำในปัจจุบันด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และด้านเพื่อนร่วมงาน และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกลุ่มไตรรัตน์สัมพันธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศ และประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการครูโรงเรียนกลุ่มไตรรัตน์สัมพันธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 155 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เครื่องมือมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง .67-1.00 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที่ผลการศึกษาพบว่า

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกลุ่มไตรรัตน์สัมพันธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ด้านการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านเพื่อนร่วมงาน

2. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกลุ่มไตรรัตน์สัมพันธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศ และประสบการณ์การทำงาน ปรากฏผลดังนี้

2.1 ข้าราชการครูที่มีเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกลุ่มไตรรัตน์สัมพันธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และด้านเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านงานที่ทำในปัจจุบัน และด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้นไม่แตกต่าง

2.2 ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกลุ่มไตรรัตน์สัมพันธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ปทุมธานี เขต 2 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการและด้านเพื่อนร่วมงานไม่แตกต่าง

ศมนกร นาควารี (2559) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนปากช่องสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา เขต 31 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนปากช่อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา เขต 31 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติการสอนจำนวน 103 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมรายด้านและรายข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ผลการวิจัยพบว่า

1. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนปากช่อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา เขต 31 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก
2. ประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนปากช่อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา เขต 31 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนปากช่อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา เขต 31 โดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

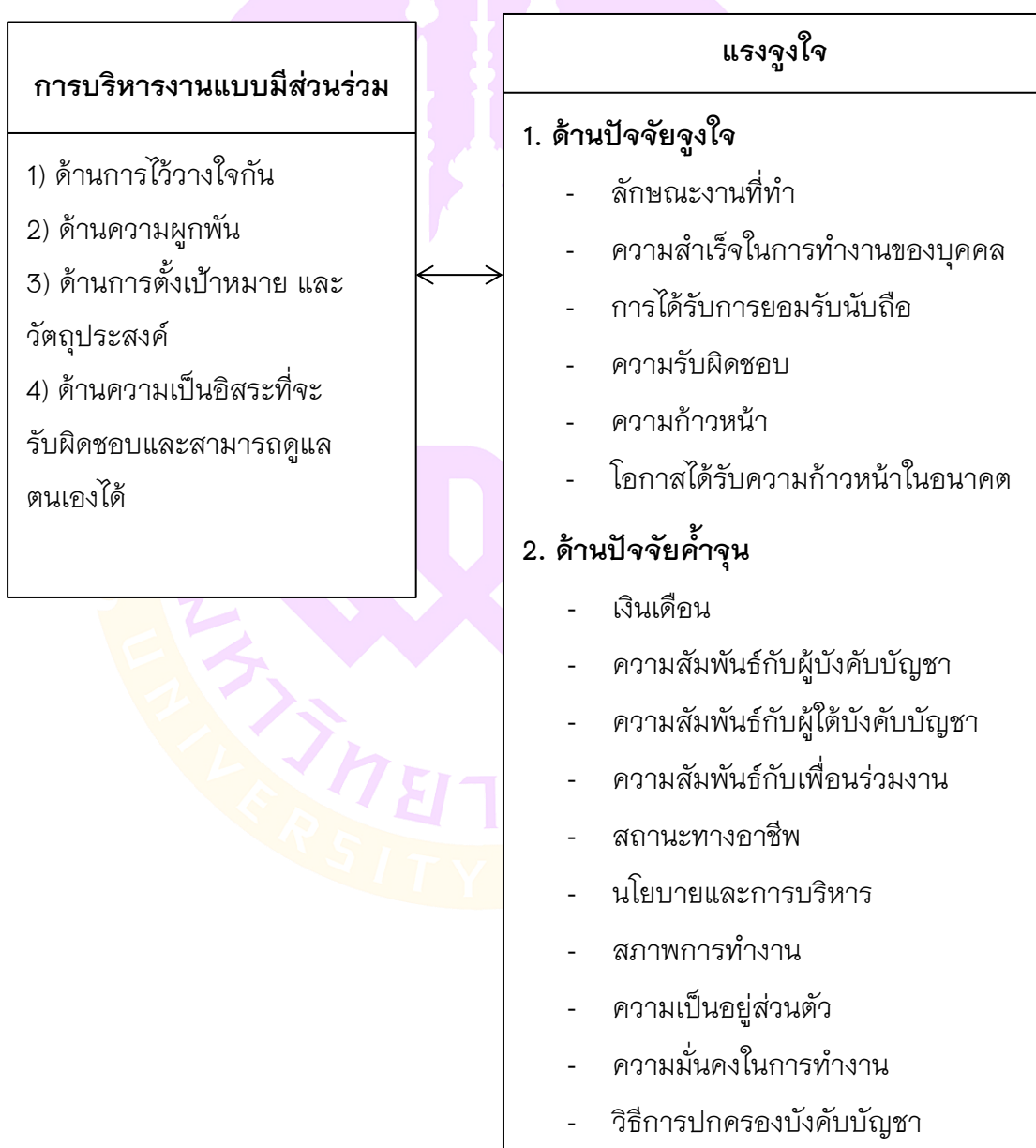
### งานวิจัยต่างประเทศ

โรโฮลาห์ นาติราน และพาร์วิช เซอิตี (2015) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและแรงจูงใจของพนักงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและแรงจูงใจของพนักงานกองทุน เรซา เมหเร เอมา โกลีสถาน อิหร่าน ประชากรของการศึกษานี้ประกอบด้วยพนักงานทั้งหมดของกองทุน เรซา เมหเร เอมา โกลีสถาน อิหร่าน จำนวน 130 คน กลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้ มีจำนวน 97 คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่ายเป็นวิจัยเชิงสำรวจ และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและแรงจูงใจของพนักงานกองทุน เรซา เมหเร เอมา โกลีสถาน อิหร่านมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก และองค์ประกอบทั้งหมดมีความสำคัญระหว่างการจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วมและแรงจูงใจของพนักงาน โดยมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งซึ่งเป็นระบบรวมขององค์กร รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วมและแรงจูงใจของพนักงานเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อความอยู่รอดในสังคมยุคปัจจุบัน และผู้จัดการช่วยให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยการเสริมสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและแรงจูงใจของพนักงาน



### สรุปกรอบแนวคิด

การวิจัยในครั้งนี้ได้อาศัยแนวคิด ทฤษฎี การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสแวนส์ เบอร์ก (1996) 1) ด้านการไว้วางใจกัน 2) ด้านความผูกพัน 3) ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 4) ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของเฮอริชเบอร์ก Frederick Herzberg ที่มีปัจจัยสำคัญ 2 ด้าน 1) ด้านปัจจัยจูงใจ 2) ด้านปัจจัยค้ำจุน มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ดังนี้



ภาพ 3 ภาพสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ในวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย 2) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เป็นการศึกษาเชิงความสัมพันธ์ (Interrelationship Studies) ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าโดยลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานครูเทศบาล สังกัดโรงเรียนเทศบาลนครเชียงราย จังหวัดเชียงราย ในปีการศึกษา 2560 จำนวน 342 คน ได้มาจากการงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักกองการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย ปีการศึกษา 2560

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานครูเทศบาล สังกัดโรงเรียนเทศบาลนครเชียงราย จังหวัดเชียงราย ซึ่งได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 181 คน ทำการเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามจำนวนประชากรของแต่ละโรงเรียน ดังตาราง 1



ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายที่ใช้ในการวิจัยจำแนกเป็นรายโรงเรียน

โรงเรียน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. เทศบาล 1 ศรีเกิด	51	27
2. เทศบาล 2 หนองบัว	40	21
3. เทศบาล 3 ศรีทรายมูล	29	15
4. เทศบาล 4 ป่าก่อคำ	29	15
5. เทศบาล 5 เด่นห้า	44	23
6. เทศบาล 6 นครเชียงราย	112	59
7. เทศบาล 7 ฝั่งหมิ่น	20	11
8. เทศบาล 8 บ้านใหม่	17	9
รวม	342	181

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้ ประเภทของข้อมูลเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ลักษณะเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าสร้างขึ้นมาเองโดยผ่านการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแล้ว ประกอบไปด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป จำแนก ตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยใช้แนวคิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสแวนส์เบิร์ก (Swanburg) จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการไว้วางใจกัน 2) ด้านความผูกพัน 3) ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 4) ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาล เป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) (ชัชวาล เรื่องประพันธ์, 2543) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย มาก

3 หมายถึง ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย น้อย

1 หมายถึง ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย น้อยที่สุด

จากนั้นกำหนดเกณฑ์ในการแปลค่าของคะแนนดังนี้

4.50–5.00 หมายถึง ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายมากที่สุด

3.50–4.49 หมายถึง ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายมาก

2.50–3.49 หมายถึง ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายปานกลาง

1.50–2.49 หมายถึง ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายน้อย

1.0–1.49 หมายถึง ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยใช้แนวคิดการสร้างแรงจูงใจของเฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg) ปัจจัย 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต และด้านปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สถานะทางอาชีพ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในการทำงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายมาก

3 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายปานกลาง

กลาง

2 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายน้อย

1 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายน้อยที่สุด

จากนั้นกำหนดเกณฑ์ในการแปลค่าของคะแนนดังนี้

4.50–5.00 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายมากที่สุด

3.50–4.49 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายมาก

2.50–3.49 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายปานกลาง

1.50–2.49 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายน้อย

1.0–1.49 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายน้อยที่สุด

### **ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ**

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือ

2. ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามมาตราวัดส่วนประเมนค่า 5 ระดับแบบตรวจสอบรายการ

3. สร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานครูเทศบาล และกรอบแนวคิดของการวิจัย

4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบพิจารณาความถูกต้องและนำมาปรับปรุงแก้ไข

5. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ ดังนี้

5.1 หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ประเมินแล้วคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้ออยู่ระหว่าง 0.67–1.00 ซึ่งข้อคำถามมีความสอดคล้องใช้ได้ทุกข้อ

5.2 การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างใน โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ต๋ำตรุณเวทย์) อำเภอเมืองพะเยา สังกัดเทศบาลเมืองพะเยา จำนวน 30 คน แล้วไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach is Alpha Coefficient)

5.2.1 ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) แบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.67

5.2.2 ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) แบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.83

6. นำแบบสอบถามที่หาค่าความเชื่อมั่นแล้วไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการขอความร่วมมือไปยังโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครเชียงราย และนำแบบสอบถามแจกจ่ายไปยังโรงเรียนตามเป้าหมายและกำหนดวันรับคืน โดยส่งแบบสอบถามคืนธุรการของแต่ละโรงเรียน แล้วผู้วิจัยไปรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับการสร้างแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ดำเนินการดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ซึ่งครบถ้วนและสมบูรณ์ทุกฉบับจากเป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จากพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย จำนวน 181 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 181 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
2. นำแบบสอบถามที่มีข้อความสมบูรณ์มาจัดระเบียบข้อมูลลงรหัส

3. ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม นำข้อมูลมาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

4. ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นการตอบเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับการสร้างแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย นำข้อมูลมาหาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

4.1 วิเคราะห์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ระบุโดยรวม และรายด้านเพื่อหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

4.2 วิเคราะห์แรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ระบุโดยรวม และรายด้านเพื่อหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

5. หาค่าความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับ การสร้างแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยการใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) แล้วนำค่าที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ แล้วแปลความดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์ 2553, หน้า 314) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 -1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31 -0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 -0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

สำหรับทิศทางความสัมพันธ์ พิจารณาโดยถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นลบ แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทางลบหรือทิศทางตรงกันข้าม ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวก แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาคั้งนี้ วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย จำนวน 181 ชุด และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และจัดเรียงลำดับการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบการบรรยาย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบการบรรยาย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับ การสร้างแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย

#### ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จำนวน 181 คน จากพนักงานครูเทศบาลของโรงเรียนเทศบาล 1-8 สังกัดเทศบาลนครเชียงราย จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน รายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไป จำแนกตามเพศ

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	56	30.90
หญิง	125	69.10
รวม	181	100.00



จากตาราง 2 พบว่า พนักงานครูเทศบาลนครเชียงใหม่เป็นเพศหญิง จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 69.10 และเป็นเพศชาย จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 30.90

### ตาราง 3 จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไป จำแนกตามอายุ

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>2. อายุ</b>		
21 – 30 ปี	45	24.90
31 – 40 ปี	76	42.00
41 – 50 ปี	45	24.90
51 ปีขึ้นไป	15	8.20
<b>รวม</b>	<b>181</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 3 พบว่า พนักงานครูเทศบาลนครเชียงใหม่อายุ 31-40 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 รองลงมาอายุ 21-30 ปี และอายุ 41-50 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 24.90 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.20

### ตาราง 4 จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไป จำแนกตามวุฒิการศึกษา

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>3. วุฒิมัธยมศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	110	60.80
ปริญญาโท	71	39.20
<b>รวม</b>	<b>181</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 พบว่า พนักงานครูเทศบาลนครเชียงใหม่จบการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 60.80 รองลงมาปริญญาโท จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 39.20 ตามลำดับ

ตาราง 5 จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไป จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>4. รายได้ต่อเดือน</b>		
15,001 บาทขึ้นไป - 20,000 บาท	63	34.80
20,001 บาทขึ้นไป - 30,000 บาท	63	34.80
30,001 บาทขึ้นไป	55	30.40
<b>รวม</b>	<b>181</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 5 พบว่า พนักงานครูเทศบาลนครเชียงใหม่มีเงินเดือน/รายได้ต่อเดือน 15,001 บาทขึ้นไป-20,000 บาท และ 20,001 บาทขึ้นไป-30,000 บาท เท่ากัน จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 34.80 รองลงมา มีเงินเดือน/รายได้ต่อเดือน 30,001 บาทขึ้นไป จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 30.40 ตามลำดับ

ตาราง 6 จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไป จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>5. ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
5 ปี หรือน้อยกว่า	52	28.70
6-10 ปี	42	23.20
11-15 ปี	45	24.90
มากกว่า 15 ปี	42	23.20
<b>รวม</b>	<b>181</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 6 พบว่า พนักงานครูเทศบาลนครเชียงใหม่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปี หรือน้อยกว่า จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 28.70 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 24.90 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ มากกว่า 15 ปี เท่ากัน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 23.20 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนคร เชียงราย

จากการศึกษาระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนคร  
เชียงราย ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากกลุ่มตัวอย่าง 181 คน  
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตาราง 7

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของ  
พนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครู	ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 ด้านการไว้วางใจกัน	4.32	0.61	มาก
2 ด้านความผูกพัน	4.20	0.64	มาก
3 ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์	4.25	0.62	มาก
4 ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและ สามารถดูแลตนเองได้	4.19	0.64	มาก
รวมเฉลี่ย	4.24	0.41	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนคร  
เชียงรายโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การ  
บริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายด้านการไว้วางใจกัน มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.61) รองลงมา คือ ด้านการตั้งเป้าหมาย และ  
วัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.62) ด้านความผูกพัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} =$   
4.20, S.D. = 0.64) ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ อยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.64)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้าน  
การไว้วางใจกัน (X1) ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครู	ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติอย่าง ไว้วางใจทุกครั้ง	4.38	0.62	มาก
2 ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือ บรรลุผลสำเร็จ	4.27	0.57	มาก
3 ครูมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย	4.30	0.65	มาก
รวมเฉลี่ย	4.32	0.49	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการไว้วางใจกันของ  
พนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.49) เมื่อ  
พิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติอย่างไว้วางใจทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.62) รองลงมา คือ ครูมีความภาคภูมิใจในการ  
ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.65) ครูสามารถปฏิบัติงานได้  
อย่างสมบูรณ์ หรือ บรรลุผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.57) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านความผูกพัน ( $X_2$ ) ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครู	ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้พูดคุยปรึกษา และตัดสินใจเกี่ยวกับงานร่วมกัน	4.21	0.61	มาก
2 ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับคณะครู	4.18	0.64	มาก
3 ผู้บริหารคอยให้ความช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.14	0.68	มาก
4 ครูมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	4.27	0.63	มาก
รวมเฉลี่ย	4.20	0.49	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านความผูกพัน ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครูมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.63) รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้พูดคุยปรึกษา และตัดสินใจเกี่ยวกับงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.61) ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับคณะครู อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.64) ตามลำดับ ส่วนความผูกพันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารคอยให้ความช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.68)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ( $X_3$ ) ของพนักงานครูเทศบาลนคร เชียงราย

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครู	ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.14	0.61	มาก
2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ สถานศึกษา	4.25	0.63	มาก
3 ครูมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน และพัฒนา ผลงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	4.34	0.62	มาก
4 การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของ ท่านสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ของสถานศึกษา	4.25	0.61	มาก
รวมเฉลี่ย	4.25	0.44	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการตั้งเป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครูมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน และพัฒนาผลงาน ของตนเองให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.62) รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.63) การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ของท่านสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.61) ตามลำดับ ส่วนการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ครูมีการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.61)



ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบ และสามารถดูแลตนเองได้ (X4) ของ พนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครู	ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 ครูมีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง	4.19	0.64	มาก
2 ครูสามารถสร้างสรรค์ผลงานตามความสามารถและความชำนาญได้อย่างเต็มที่	4.25	0.58	มาก
3 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการคิดงานอย่างสร้างสรรค์	4.16	0.67	มาก
4 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการกำกับติดตาม ประสานงานการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง	4.16	0.67	มาก
รวมเฉลี่ย	4.19	0.52	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบ และสามารถดูแลตนเองได้ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครูสามารถสร้างสรรค์ผลงานตามความสามารถ และความชำนาญได้อย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ครูมีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.64) ตามลำดับ ส่วนความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบ และสามารถดูแลตนเองได้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากัน คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการคิดงานอย่างสร้างสรรค์ และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการกำกับ ติดตาม ประสานงานการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.67)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย

จากการศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากกลุ่มตัวอย่าง 181 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตาราง 12

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวมและรายด้าน

	แรงจูงใจในการทำงานให้กับ พนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย	ระดับแรงจูงใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านปัจจัยจูงใจ	4.31	0.37	มาก
2	ด้านปัจจัยค้ำจุน	4.28	0.33	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.30	0.33	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านปัจจัยจูงใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.37) ส่วนแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.33)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัยจูงใจ (Y1) ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย

	ด้านปัจจัยจูงใจ	ระดับแรงจูงใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	งานที่ครูได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด	4.36	0.60	มาก
2	ครูเกิดความรู้สึกรู้สึกทำท่ายความรู้ ความสามารถของตน และมีความผูกพันกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน	4.20	0.57	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

	ด้านปัจจัยจูงใจ	ระดับแรงจูงใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3	ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ ล่วงได้ด้วยดี	4.36	0.61	มาก
4	ครูเกิดความภาคภูมิใจจากงานที่ได้รับมอบหมาย	4.49	0.60	มาก
5	เมื่อครูปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จครูได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน	4.42	0.60	มาก
6	ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถของครูที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน	4.40	0.58	มาก
7	ครูมีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตนเอง	4.33	0.59	มาก
8	ผู้บริหารมีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความรับผิดชอบต่อตำแหน่ง และหน้าที่	4.18	0.58	มาก
9	ครูมีโอกาสพัฒนาความรู้ ทักษะทางด้านวิชาชีพ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กร	4.25	0.58	มาก
10	ครูมีโอกาสในการศึกษาต่อ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง	4.34	0.59	มาก
11	ครูมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง	4.10	0.70	มาก
12	ครูมีโอกาสได้รับการพัฒนาทักษะทางด้านวิชาชีพ ของตน	4.23	0.60	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.31	0.37	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัยจูงใจ ให้กับพนักงานครู เทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครูเกิดความภาคภูมิใจจากงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.60) รองลงมา คือ เมื่อครูปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จครูได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.60) ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ ความสามารถของครูที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ,

S.D. = 0.58 ) ตามลำดับ ส่วนระดับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.10, S.D. = 0.70)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัย  
ค่าจุน ( $Y_2$ ) ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย

	ด้านปัจจัยค่าจุน	ระดับแรงจูงใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง และหน้าที่	4.35	0.62	มาก
2	ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ	4.34	0.69	มาก
3	ผู้บริหารมีการทำงานร่วมกันโดยมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตร	4.18	0.60	มาก
4	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถานศึกษา	4.20	0.60	มาก
5	ผู้บริหารเอาใจใส่คอยให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ	4.14	0.62	มาก
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษา เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.21	0.59	มาก
7	ผู้บริหารมีการร่วมกันทำงานกันเป็นทีมในองค์กร	4.29	0.60	มาก
8	ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	4.24	0.54	มาก
9	งานที่ท่านทำได้รับการยอมรับจากสังคม	4.34	0.62	มาก
10	งานที่ท่านทำก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และมีสถานะทางสังคมที่ดีขึ้น	4.37	0.58	มาก
11	งานที่ท่านทำมีนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบ การมอบหมายงาน และหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน	4.34	0.56	มาก
12	งานที่ท่านทำอยู่มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ	4.15	0.60	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

	ด้านปัจจัยค่าจูน	ระดับแรงจูงใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
13	องค์กรของท่านมีสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และ ภายนอกสวยงาม เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศใน การทำงาน	4.27	0.68	มาก
14	องค์กรของท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุ สำนักงานอยู่ในสภาพดีพร้อมใช้งาน	4.30	0.69	มาก
15	สถานที่ทำงานของท่านไม่ห่างไกลจากครอบครัว	4.41	0.67	มาก
16	การเดินทางจากบ้านมายังสถานที่ทำงานได้รับ ความสะดวกสบาย	4.46	0.62	มาก
17	อาชีพที่ท่านทำอยู่สามารถยึดเป็นอาชีพหลักในการ เลี้ยงชีพได้	4.43	0.53	มาก
18	อาชีพนี้ทำให้ฐานะเศรษฐกิจทางครอบครัวของ ท่านดีขึ้น	4.29	0.58	มาก
19	องค์กรของท่านมีการปกครองด้วยความยุติธรรม และให้ความเสมอภาค	4.08	0.63	มาก
20	องค์กรของท่านมีการยืดหยุ่นการทำงานตามความ เหมาะสมของงาน	4.16	0.61	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.28	0.33	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัยค่าจูนให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า การเดินทางจากบ้านมายังสถานที่ทำงานได้รับความสะดวกสบาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.62) รองลงมา คือ อาชีพที่ท่านทำอยู่สามารถยึดเป็นอาชีพหลักในการเลี้ยงชีพได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.53) สถานที่ทำงานของท่านไม่ห่างไกลจากครอบครัว อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.67) ตามลำดับ ส่วนระดับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรของท่านมีการปกครองด้วยความยุติธรรม และให้ความเสมอภาค ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.63)

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจ  
ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย**

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของ  
พนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน  
(Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) ผลการวิเคราะห์ดังรายละเอียดในตาราง 15

**ตาราง 15 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของ  
พนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายโดยภาพรวม**

ปัจจัย	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	X <sub>(tot)</sub>	Y <sub>(tot)</sub>
X <sub>1</sub>	1.000							
X <sub>2</sub>	.567**	1.000						
X <sub>3</sub>	.560**	.709**	1.000					
X <sub>4</sub>	.468**	.663**	.693**	1.000				
Y <sub>1</sub>	.456**	.624**	.650**	.735**	1.000			
Y <sub>2</sub>	.515**	.661**	.641**	.724**	.764**	1.000		
X <sub>(tot)</sub>	.739**	.882**	.881**	.859**	.742**	.682**	1.000	
Y <sub>(tot)</sub>	.518**	.657**	.625**	.708**	.916**	.959**	.751**	1.000
$\bar{X}$	4.32	4.20	4.25	4.19	4.31	4.28		
S.D.	0.49	0.49	0.44	0.52	0.37	0.33		

**หมายเหตุ:** \*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตาราง 15 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจ  
ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันสูงทางบวกอย่างมีระดับ  
นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ใน  
ระดับ .751 ทุกด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก กับแรงจูงใจของ  
พนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย

โดยเรียงลำดับด้านปัจจัยจูงใจ (Y<sub>1</sub>) จากความสัมพันธ์มากไปน้อยดังนี้ ด้านความเป็น  
อิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ (X<sub>4</sub>) r = .735 ด้านการตั้งเป้าหมาย และ  
วัตถุประสงค์ (X<sub>3</sub>) r = .650 ด้านความผูกพัน (X<sub>2</sub>) r = .624 ด้านการไว้วางใจกัน (X<sub>1</sub>) r = .456



ส่วนด้านปัจจัยค้ำจุน ( $Y_2$ ) เรียงลำดับจากความสัมพันธ์มากไปน้อยดังนี้ ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ ( $X_4$ )  $r = .724$  ด้านความผูกพัน ( $X_2$ )  $r = .661$  ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ( $X_3$ )  $r = .641$  ด้านการไว้วางใจกัน ( $X_1$ )  $r = .515$

ตาราง 16 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย	แรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย			
	ด้านปัจจัยจูงใจ ( $Y_1$ )		ปัจจัยค้ำจุน ( $Y_2$ )	
	r	ระดับ	r	ระดับ
		ความสัมพันธ์		ความสัมพันธ์
ด้านการไว้วางใจกัน ( $X_1$ )	0.456	มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวก	0.515	มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวก
ด้านความผูกพัน ( $X_2$ )	0.624	มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวก	0.661	มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวก
ด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ( $X_3$ )	0.650	มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวก	0.641	มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวก
ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ ( $X_4$ )	0.735	มีความสัมพันธ์กันสูงทางบวก	0.724	มีความสัมพันธ์กันสูงทางบวก

จากตารางที่ 16 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กันทางบวก กับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย

โดยเรียงลำดับด้านปัจจัยจูงใจ ( $Y_1$ ) จากความสัมพันธ์กันมากไปน้อยดังนี้ ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์กันสูงทางบวก

$r = .735$  ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ( $X_3$ ) มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวก  
 $r = .650$  ด้านความผูกพัน ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวก  $r = .624$  ด้านการไว้ใจ  
กัน ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวก  $r = .456$

ส่วนด้านปัจจัยค้ำจุน ( $Y_2$ ) เรียงลำดับจากความสัมพันธ์กันมากไปน้อยดังนี้ ด้านความ  
เป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์กันสูงทางบวก  
 $r = .724$  ด้านความผูกพัน ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวก  $r = .661$  ด้านการ  
ตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ( $X_3$ ) มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวก  $r = .641$  ด้านการ  
ไว้ใจกัน ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวก  $r = .515$



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ศึกษาความสัมพันธภาพของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย และศึกษาความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ทั้ง 8 โรงเรียน ปีการศึกษา 2560 จำนวน 432 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย จำนวน 181 คน ซึ่งได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ทำการเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามจำนวนประชากรของแต่ละโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เพื่อใช้วัดระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 4 ด้าน คือ 1) ด้านการไว้วางใจกัน 2) ด้านความผูกพัน 3) ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 4) ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เพื่อใช้วัดระดับแรงจูงใจในการทำงาน 2 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยจูงใจ 2) ด้านปัจจัยค้ำจุน วิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient)

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนคร เชียงราย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการไว้วางใจกันมีระดับการมีส่วนร่วมสูงสุด และระดับการมีส่วนร่วมต่ำที่สุด คือ ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ เมื่อแยกตามรายด้าน ผลการวิจัยมีดังนี้

1.1 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการไว้วางใจตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติอย่างไว้วางใจทุกครั้ง และครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือ บรรลุผลสำเร็จ มีระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมต่ำที่สุด

1.2 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านความผูกพันโดยภาพรวม ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย อยู่ในระดับมาก ซึ่งระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด คือ ครูมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และผู้บริหารคอยให้ความช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมต่ำที่สุด

1.3 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด คือ ครูมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน และพัฒนาผลงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมต่ำที่สุด

1.4 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด คือ ครูสามารถสร้างสรรค์ผลงานตามความสามารถ และความชำนาญได้อย่างเต็มที่ และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการคิดงานอย่างสร้างสรรค์ และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการกำกับ ติดตาม ประสานงานการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง มีระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมต่ำที่สุด

2. ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า ด้านปัจจัยจิตใจอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยด้านปัจจัยจิตใจมีระดับแรงจูงใจมากที่สุด และระดับแรงจูงใจต่ำที่สุด คือ ด้านปัจจัยค่าจุน เมื่อแยกตามรายด้าน ผลการวิจัยมีดังนี้

2.1 แรงจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัยจิตใจ ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีระดับแรงจูงใจมากที่สุด คือ ครูเกิดความภาคภูมิใจ จากงานที่ได้รับมอบหมาย และครูมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง มีระดับแรงจูงใจต่ำที่สุด

2.2 แรงจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัยค่าจุน ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีระดับแรงจูงใจมากที่สุด คือ การเดินทางจากบ้านมายังสถานที่ทำงานได้รับความสะดวกสบาย และองค์กรของท่านมีการปกครองด้วยความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคมีระดับแรงจูงใจต่ำที่สุด

3. ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย สังกัดเทศบาลนครเชียงราย พบว่าโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านมีดังต่อไปนี้

3.1 ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการไว้วางใจมีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวกกับด้านปัจจัยจิตใจ

3.2 ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านความผูกพันมีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวกกับด้านปัจจัยจิตใจ

3.3 ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวกกับด้านปัจจัยจิตใจ

3.4 ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้มีความสัมพันธ์กันสูงทางบวกกับด้านปัจจัยจิตใจ

3.5 ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการไว้วางใจมีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวกกับด้านปัจจัยค่าจุน

3.6 ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านความผูกพันมีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวกกับด้านปัจจัยค้ำจุน

3.7 ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวกกับด้านปัจจัยค้ำจุน

3.8 ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้มีความสัมพันธ์กันสูงทางบวกกับด้านปัจจัยค้ำจุน

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย จังหวัดเชียงรายสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. จากผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านพบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการไว้วางใจกัน ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ด้านความผูกพัน ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียน ผู้รับบริการทางการศึกษา ด้วยยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2560-2569 ระบุในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับภารกิจและทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยเน้นหลักการมีส่วนร่วม เน้นให้ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมตัดสินใจในการพัฒนาหรือดำเนินการในงานต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2560-2569, หน้า 73) ทำให้พนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานครูเทศบาลนครเชียงรายได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน ทำให้ครูมีความรู้สึกรักองค์กร อยากที่จะช่วยกันพัฒนาองค์กรของตนให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของระวีวรรณ หงษ์กิตติยานนท์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็น



ทีมของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงระดับมัชฌิมาเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงาน ความยึดมั่นผูกพัน ความไว้วางใจ และความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ตามลำดับและสอดคล้องกับงานวิจัยของวันวิสาข์ สาบุญมา (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ด้านความยึดมั่นผูกพัน ด้านการไว้วางใจ ด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ด้านความอิสระต่อความรับผิดชอบ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าความผูกพันต่อองค์กรมีมากย่อมทำงานได้ดีกว่า ผู้ที่มีความผูกพันน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความเกี่ยวข้องทำให้เกิดการผูกพัน เมื่อผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบสำหรับใช้ปฏิบัติในองค์กร มีการมอบหมายงานและได้รับความไว้วางใจ ตัดสินใจในงานด้วยตนเอง เป็นการแสดงให้เห็นถึงการที่บุคลากรสามารถตัดสินใจ ขณะเดียวกันผู้บริหารอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้การสอนและแนะนำในเรื่องของการวางแผนการปฏิบัติงาน การจัดลำดับความสำคัญของงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ จนกว่างานจะเสร็จสิ้น การมีส่วนร่วมในลักษณะนี้ทำให้บุคลากรประเมินว่ามีส่วนร่วมในระดับมาก ด้านความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อาจเนื่องมาจากการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานจำเป็นต้องส่งเสริมด้วยการให้อิสระการตัดสินใจในการทำกิจกรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ยกย่องให้เกียรติ ตลอดจนยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกัน และกัน ยอมรับและชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องผ่านการพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง และต้องผ่านการฝึกอบรมตามหลักเกณฑ์จึงทำให้สถานศึกษาได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประกอบกับแนวคิดในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการบริหารงานที่บูรณาการความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เกิดความร่วมมือร่วมใจกันอันนำไปสู่ความสำเร็จในกิจการนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไตรภวา คล้ายหนองสรวง (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของ

ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1.1 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการไว้วางใจ ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติอย่างไว้วางใจทุกครั้ง ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือบรรลุผลสำเร็จ ครูมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารได้ให้ความสำคัญด้านความสามารถและความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานตามความเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของระวีวรรณ หงษ์กิตติยานนท์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดสระแก้ว โดยด้านการไว้วางใจ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านความผูกพัน ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยครูมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และผู้บริหารคอยให้ความช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญบรรยากาศการทำงานให้แก่บุคลากร มีความเป็นกันเอง คอยให้คำปรึกษาและช่วยเหลือเพื่อให้พนักงานครูเทศบาลสามารถคิดแก้ปัญหา และปฏิบัติงานได้สำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของระวีวรรณ หงษ์กิตติยานนท์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ในจังหวัดสระแก้ว โดยด้านความผูกพัน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยครูมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน และพัฒนาผลงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกัน และมีการจัดทำแผนงาน โครงการร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของระวีวรรณ หงษ์กิตติยานนท์

(2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ในจังหวัดสระแก้ว โดยด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยครูสามารถสร้างสรรค์ผลงานตามความสามารถ และความชำนาญได้อย่างเต็มที่ และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการคิดงานอย่างสร้างสรรค์ และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการกำกับ ติดตาม ประสานงานการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง ทั้งนี้เป็นเพราะในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ครูร่วมกันคิด และตัดสินใจอย่างอิสระ ในการรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารก็เปิดโอกาสให้ทำเต็มที่ เต็มความสามารถ แต่ยังไม่เปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการกำกับ ติดตาม ประสานงานด้วยตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของระวีวรรณ หงษ์กิตติยานนท์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ในจังหวัดสระแก้ว โดยด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. จากผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยด้านปัจจัยจูงใจมีระดับแรงจูงใจสูงที่สุด และระดับแรงจูงใจต่ำที่สุด คือ ด้านปัจจัยค่าจูง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าระบบงานบริหารมีความชัดเจนในด้านนโยบาย ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงาน และมีการกระจายอำนาจมากขึ้น รวมถึงการสนับสนุนอำนวยความสะดวกสบายในด้านสถานที่ และสวัสดิการ ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอริญชญา วงศ์ใหญ่ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยเทคโนโลยีพายัพและบริหารธุรกิจ จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับครู และครูเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ

รวมถึงอาชีพครูเป็นอาชีพที่มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม ทำให้ครูมีใจพร้อมที่จะทำงานร่วมกันเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน อีกทั้งครูยังมีสวัสดิการต่าง ๆ ที่ดีมีความก้าวหน้าในอนาคตส่งผลให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในชีวิต และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอิสริยา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 แรงจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัยจูงใจ ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับแรงจูงใจมากที่สุด คือ ครูเกิดความภาคภูมิใจจากงานที่ได้รับมอบหมาย และครูมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง มีระดับแรงจูงใจต่ำที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานครูเทศบาลมีความสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และผู้บริหารสถานศึกษาและเพื่อนร่วมงานยอมรับยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงาน การที่บุคลากรสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลของงาน ซึ่งเป็นตัวส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปฐมวงศ์ สีหาเสนา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวงตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมมีแรงจูงใจในระดับมาก

2.2 แรงจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัยค้ำจุน ของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับแรงจูงใจมากที่สุด คือ การเดินทางจากบ้านมายังสถานที่ทำงานได้รับความสะดวกสบาย และองค์กรของท่านมีการปกครองด้วยความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคมีระดับแรงจูงใจต่ำที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะครูได้รับความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน อาชีพครูเป็นอาชีพหลักในการเลี้ยงชีพได้ สถานที่ทำงานไม่ได้ห่างไกลจากครอบครัว แต่ผู้บริหารมีการปกครองด้วยความยุติธรรม และความเสมอภาคที่ยังมีการเลือกปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวราภรณ์ สิทธิมนิโรธ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกลุ่มไตรรัตน์สัมพันธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ



ข้าราชการครูโรงเรียนกลุ่มไตรรัตน์สัมพันธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. จากผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย สังกัดเทศบาลนครเชียงราย พบว่าโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารระดับเทศบาลนครเชียงรายได้เล็งเห็นความสำคัญของการทำงานแบบมีส่วนร่วมจึงแนะนำให้ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงรายปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้พนักงานครูเทศบาลได้มีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งซึ่งเป็นระบบจะส่งผลให้มีการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นมืออาชีพ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและแรงจูงใจของพนักงานเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อความอยู่รอดในสังคมยุคปัจจุบัน และผู้บริหารช่วยให้องค์กรของตนเกิดประสิทธิภาพของ และมีประสิทธิผล ด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างแรงจูงใจของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโรฮ์ลาห์ นาดีราน และพาร์วีซ เซอิดี (Rouhollah Naderan and Parviz Saeidi, 2015) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและแรงจูงใจของพนักงานกองทุน เรซา เมหเร เอมา โกลีสถาน อิหร่าน ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกซึ่งในขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาลก็เปิดโอกาสให้พนักงานครูเทศบาลได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา มีการประชุมวางแผนร่วมกัน และพนักงานครูเทศบาลได้ทำงานที่ตรงความรู้ความสามารถ และได้รับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เสมอทำให้พนักงานครูเทศบาลสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี และทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ซึ่งหากทุกคนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศมนกร นาควารี (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนปากช่องสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา เขต 31 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนปากช่องสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา เขต 31 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

การจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงรายมุ่งเน้นไปที่ผลผลิต คือ ผู้เรียนให้เป็นคนดี เก่ง และมีความสุข ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการกระตุ้น จูงใจให้ครูได้มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่ทำ มีความคิดสร้างสรรค์ตลอดจนเสริมสร้างความพึงพอใจให้ครูทุ่มเทงานเพื่อคุณภาพของสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารงานเต็มกำลัง ตามความรู้ ความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโคภิตา คล้ายหนองสรวง (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังนี้

3.1 ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการไว้วางใจมีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวกกับด้านปัจจัยจูงใจ ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติอย่างไว้วางใจทุกครั้ง ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์หรือบรรลุผลสำเร็จทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจจากงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่อครูปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จครูได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถของครูที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาของสแวนส์ เบอร์ก์ในการทำให้เกิดความไว้วางใจในกันและกันสูง และเกิดการสนับสนุนกัน และสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยจูงใจของเฮอร์ชเบอร์ก์ ถ้าบุคลากรได้รับปัจจัยจูงใจซึ่งเกิดจากผลงานจะทำให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ผลงานมีประสิทธิภาพ

3.2 ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านความผูกพันมีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวกกับด้านปัจจัยจูงใจ ทั้งนี้เป็นเพราะครูมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้พูดคุยปรึกษา และตัดสินใจเกี่ยวกับงานร่วมกัน รวมทั้งผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับคณะครู สอดคล้องกับการศึกษาของสแวนส์ เบอร์ก์ ในการเพิ่มความยึดมั่น ผูกพัน และทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยจูงใจของเฮอร์ชเบอร์ก์ ถ้าบุคลากรได้รับปัจจัยจูงใจซึ่งเกิดจากตัวผู้บริหารโดยตรง จะทำให้เกิดความผูกพันส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

3.3 ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์



มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวกกับด้านปัจจัยจูงใจ ทั้งนี้เป็นเพราะครูมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน และพัฒนาผลงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของสแกนส์เบอร์กที่พบว่า รูปแบบการบริหารองค์การยิ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับรูปแบบมีส่วนร่วมเท่าใด ผลผลิตสูงอย่างต่อเนื่องจะเป็นไปได้มากขึ้นเท่านั้น และสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยจูงใจของเฮอร์ชเบอร์ก ถ้าบุคลากรได้รับปัจจัยจูงใจซึ่งเกิดจากการความสำเร็จในการทำงานของบุคคล จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3.4 ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านความเป็นอิสระที่ะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้มีความสัมพันธ์กันสูงทางบวกกับด้านปัจจัยจูงใจ ทั้งนี้เป็นเพราะพบว่า ครูสามารถสร้างสรรค์ผลงานตามความสามารถ และความชำนาญได้อย่างเต็มที่ ครูมีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง สอดคล้องกับการศึกษาของสแกนส์เบอร์ก ถ้าผู้บริหารเพิ่มอิสระในการทำงานให้กับบุคลากร องค์การก็จะได้รับประโยชน์โดยตรง สอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยจูงใจของเฮอร์ชเบอร์ก ถ้าบุคลากรได้รับปัจจัยจูงใจซึ่งเกิดจากการยอมรับนับถือ จะทำให้บุคลากรมีความอิสระในการคิด การตัดสินใจ และการดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

3.5 ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการไว้วางใจมีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวกกับด้านปัจจัยค้ำจุน ทั้งนี้เป็นเพราะพบว่าครูสามารถสร้างสรรค์ผลงานตามความสามารถ และความชำนาญได้อย่างเต็มที่ ครูมีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง สอดคล้องกับการศึกษาของสแกนส์เบอร์ก ในการทำให้เกิดความไว้วางใจในกันและกันสูง และเกิดการสนับสนุนกัน สอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยค้ำจุนของเฮอร์ชเบอร์ก เช่น สวัสดิการ เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง หรือมีความเป็นอยู่ส่วนตัวที่สะดวกสบายขึ้น ยิ่งส่งผลให้มีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นอีก

3.6 ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านความผูกพันมีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวกกับด้านปัจจัยค้ำจุน ทั้งนี้เป็นเพราะครูมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้พูดคุยปรึกษา และตัดสินใจเกี่ยวกับงานร่วมกัน รวมทั้งผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับคณะครู สอดคล้องกับการศึกษาของสแกนส์เบอร์ก ในการเพิ่มความยึดมั่น ผูกพัน และทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และสอดคล้อง

กับการศึกษาปัจจัยคำจูนของเฮอร์ชเบอร์กในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงาน ยิ่งความสัมพันธ์ในองค์การดีเท่าใด ย่อมส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติมากขึ้นตาม

3.7 ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวกกับด้านปัจจัยคำจูน ทั้งนี้เป็นเพราะครูมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน และพัฒนาผลงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาของสแวนส์เบอร์ก ที่พบว่า รูปแบบการบริหารองค์การยิ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับรูปแบบมีส่วนร่วมเท่าใด ผลผลิตสูงอย่างต่อเนื่องจะเป็นไปได้มากขึ้นเท่านั้น และสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยคำจูนของเฮอร์ชเบอร์ก ของการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหาร

3.8 ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้มีความสัมพันธ์กันสูงทางบวกกับด้านปัจจัยคำจูน ทั้งนี้เป็นเพราะพบว่า ครูสามารถสร้างสรรค์ผลงานตามความสามารถ และความชำนาญได้อย่างเต็มที่ ครูมีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง สอดคล้องกับการศึกษาของสแวนส์เบอร์ก ถ้าผู้บริหารเพิ่มอิสระในการทำงานให้กับบุคลากร องค์การก็จะได้รับประโยชน์โดยตรง สอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยคำจูนของเฮอร์ชเบอร์ก ของสภาพการทำงาน และวิธีการปกครองบังคับบัญชา

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ด้านการไว้วางใจกัน กับด้านปัจจัยจูงใจ มีความสัมพันธ์กันปานกลางทางบวก และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ต่ำที่สุด จึงควรมีส่งเสริมการดำเนินงานในการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา และดำเนินถึงปัจจัยจูงใจในการทำงาน เช่น ลักษณะงานที่ทำ

ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต โดยผู้บริหารควรมีการมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติอย่าง ใ้วางใจทุกครั้ง ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือ บรรลุผล สำเร็จ จนกระทั่งครูเกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถที่จะ พัฒนางานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา

2. จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงาน ครูเทศบาลนครเชียงราย ด้านการใ้วางใจกัน กับด้านปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กันปาน กลางทางบวก และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ต่ำที่สุด จึงควรส่งเสริมการกระจายอำนาจ ในการปฏิบัติงาน มีความใ้วางใจให้ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสมบูรณ์หรือบรรลุผล สำเร็จและดูแลสวัสดิการทางด้านจิตใจของครู และด้านความเป็นอยู่ของครู เพื่อให้ครูมีส่วนร่วม และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย
2. ควรศึกษารูปแบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนคร เชียงราย
3. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงราย ดังนั้น หากมีการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมการปกครองส่วน ท้องถิ่น รวมทั้งมีการเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างในแต่ละจังหวัดจะทำให้เห็นถึง ภาพรวมของการวิจัยอย่างครอบคลุม

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กลุ่มงานยุทธศาสตร์และนโยบาย กองยุทธศาสตร์และแผนงาน. (2560). **ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2560–2569**. สืบค้นเมื่อ 19 เมษายน 2561, จาก <http://www.dla.go.th/visit/stategics.pdf>
- กัญวัญญ์ ธารีบุญ. (2557). **การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- จิรายุ เหลี่ยมใส. (2558). **การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนห้วยไคร้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ศศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- จิระพงษ์ หอมสุวรรณ. (2556). **การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**, 15(ฉบับพิเศษ), 34–41
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 12). นนทบุรี: บริษัทไทยเนรมิตกิจ อินเตอร์ โปรดักส์ จำกัด.
- เชิดศักดิ์ ทองดา. (2555). **การมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- ณัฐวดี ทวีทรัพย์ธนาศิริ. (2556). **การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์ .
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2551). **ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ทีมวิชาการสมาคมพนักงานเทศบาลแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). **บทความพิเศษ: การจัดการศึกษาท้องถิ่น ตอนที่ 1: สรรวจเบื้องต้น**. สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2561 จาก [http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=49120&Key=news\\_research](http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=49120&Key=news_research)

- ทีมนิเทศการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. (ม.ป.ป.). **บทความพิเศษ: การจัดการศึกษาท้องถิ่น ตอนที่ 4: สาเหตุพัฒนาการศึกษา.** สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2561 จาก [http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=49124&Key=news\\_research](http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=49124&Key=news_research)
- นริศ ลังสนา. (2557). **การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศศม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ปฐมวงค์ สีหาเสนา. (2557). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวงตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี.** วิทยานิพนธ์ รป.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วิจิต อุ๋อัน. (ม.ป.ป.). **การสร้างแรงจูงใจเสริมด้วยวิธี (TECHNIQUES).** สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2560, จาก <http://www.dollarsrich.com/index.php?lay=show&ac=article&id=539200920&Ntype=6>
- วิจิต อุ๋อัน. (ม.ป.ป.). **บทสรุป 7 ประการในการสร้างแรงจูงใจ.** สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2560, จาก <http://www.dollarsrich.com/index.php?lay=show&ac=article&id=539200919&Ntype=6>
- พจนารถ วาดกลิ่น. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านวิชาการ.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ภาวิณี ชุนศรี. (2557). **การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลยะลา.** สารนิพนธ์ ศศม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2559). **บทความงานวิจัยประสิทธิภาพและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อให้บริการประชาชน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.** สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2560, จาก [http://www.wiruch.com/articles%20for%20article/article\\_research\\_people\\_services\\_strategy\\_jan25\\_59.pdf](http://www.wiruch.com/articles%20for%20article/article_research_people_services_strategy_jan25_59.pdf)
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2559). **บทความงานวิจัยการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพื่อให้บริการประชาชน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.** สืบค้นเมื่อ 21 กรกฎาคม 2560, จาก [http://www.wiruch.com/articles%20for%20article/article\\_research\\_people\\_services\\_compare\\_jan25\\_59.pdf](http://www.wiruch.com/articles%20for%20article/article_research_people_services_compare_jan25_59.pdf)



- ระวีวรรณ หงส์กิตติยานนท์. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดสระแก้ว**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- รัชนี ภูสุวรรณ์. (2557). **การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินกิจกรรมนักศึกษา: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- วรรณนา วงษ์ฉัตร. (2550). **100 ยุทธวิธีพิชิตสงครามธุรกิจ**. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พี.รินทร์ (1991) จำกัด.
- วรลักษ์ณธ์ จันดี. (2559). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์**. การค้นคว้าอิสระ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- วรภรณ์ สิทธิมนิโรธ. (2558). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกลุ่มไตรรัตน์สัมพันธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยปทุมธานี, ปทุมธานี.
- วันวิสาข์ สาบุญมา. (2558). **การศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาอำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ศศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- วิเศษ วิศิษฎ์วิญญู. (ม.ป.ป.). **หลัก 4 ใจของการสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กร**. สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2560, จาก <https://www.aecjoblisting.com/advice/>
- ศมนกร นาคาวารี (2559) **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนปากช่องสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา เขต 31**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ไศภิดา คล้ายหนองสรวง. (2558). **การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

- สำนักกองการศึกษาเทศบาลนครเชียงราย. (ม.ป.ป.). รายงานการประชุมสำนักกองการศึกษาเทศบาลนครเชียงราย ประจำเดือน กรกฎาคม 2560. สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2561 จาก [http://www.chiangraicity.go.th/content.php?category\\_id=4](http://www.chiangraicity.go.th/content.php?category_id=4)
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท เพลินสตูดิโอ จำกัด.
- สุทธิรา เกษมราษฎร์. (2559). การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครู โรงเรียนกลุ่มบางละมุง 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุมาลี กรดกางกั้น. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในภาวะความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้. วารสารมนุษยศาสตร์สังคม มหาวิทยาลัยทักษิณ, 8(1), 55–78.
- อริญชญา วงศ์ใหญ่. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยเทคโนโลยีพายัพและบริหารธุรกิจ จังหวัดเชียงใหม่. ปริญญานิพนธ์ ศษ.ม., วิทยาลัยเทคโนโลยีพายัพและบริหารธุรกิจ, เชียงใหม่.
- อมรรัตน์ กิจธิคุณ. (2555). แรงจูงใจในการทำงานของครู. สืบค้นเมื่อ 21 กรกฎาคม 2560, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/304775>
- อิสริยา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร. (2557). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด). วทยานิพนธ์ รป.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- Rouhollah Naderan, Parviz Saeidi. (2015). *The Relationship between Participative Management and Employees' Motivation*. Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

### เรื่อง ความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงานครู เทศบาลนครเชียงราย

#### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

การศึกษาค้นคว้ามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์พนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ ตามความคิดเห็นของท่าน คำตอบของท่านผู้ศึกษาค้นคว้าจะถือเป็นความลับ และใช้สำหรับการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน หรือ การปฏิบัติงานของท่าน

แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับศึกษาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

นางโสพิชชาญ์ สมใจ

นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา สาขาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย

### ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ให้ตรงกับความเป็นจริง

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ

#### 1. เพศ

1. ชาย  2. หญิง

#### 2. อายุ

1. 21 – 30 ปี  2. 31 – 40 ปี  
 3. 41 – 50 ปี  4. 51 ปีขึ้นไป

#### 3. วุฒิการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  
 3. ปริญญาโท  4. ปริญญาเอก

#### 4. รายได้ต่อเดือน

1. ต่ำกว่า 15,000 บาท  2. 15,001 บาทขึ้นไป – 20,000 บาท  
 3. 20,001 บาทขึ้นไป – 30,000 บาท  4. 30,001 บาทขึ้นไป

#### 5. ประสบการณ์ในการทำงาน

1. 5 ปี หรือน้อยกว่า  2. 6 – 10 ปี  
 3. 11 – 15 ปี  4. มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครู เทศบาลนครเชียงราย โดยใช้แนวคิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสวานส์เบิร์ก (Swanburg) จำนวน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการไว้วางใจกัน
- 2) ด้านความผูกพัน
- 3) ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์
- 4) ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อความแล้วพิจารณาว่ามีการปฏิบัติในแต่ละรายการมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับปฏิบัติที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ ที่	รายการ	ระดับการมีส่วนร่วม				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>1. ด้านการไว้วางใจกัน</b>						
1.	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติอย่างไว้วางใจทุกครั้ง					
2.	ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือบรรลุผลสำเร็จ					
3.	ครูมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
<b>2. ด้านความผูกพัน</b>						
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้พูดคุยปรึกษา และตัดสินใจเกี่ยวกับงานร่วมกัน					
5.	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับคณะครู					
6.	ผู้บริหารคอยให้ความช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
7.	ครูมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ					
<b>3. ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์</b>						
8.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
9.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา					
10.	ครูมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน และพัฒนาผลงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ					



ข้อ ที่	รายการ	ระดับการมีส่วนร่วม				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
11.	การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของท่าน สอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของ สถานศึกษา					
<b>4. ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้</b>						
12.	ครูมีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่ได้รับ มอบหมายด้วยตนเอง					
13.	ครูสามารถสร้างสรรค์ผลงานตาม ความสามารถ และความชำนาญได้อย่างเต็มที่					
14.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการคิดงานอย่าง สร้างสรรค์					
15.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการกำกับ ติดตาม ประสานงานการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายด้วยตนเอง					

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาล นครเชียงราย โดยใช้แนวคิดแรงจูงใจของเฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg) จำนวน 2 ด้าน ได้แก่

#### 1. ด้านปัจจัยจูงใจ

- ลักษณะงานที่ทำ
- ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล
- การได้รับการยอมรับนับถือ
- ความรับผิดชอบ
- ความก้าวหน้า
- โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

## 2. ด้านปัจจัยค้ำจุน

- เงินเดือน
- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- สถานะทางอาชีพ
- นโยบายและการบริหาร
- สภาพการทำงาน
- ความเป็นอยู่ส่วนตัว
- ความมั่นคงในการทำงาน
- วิธีการปกครองบังคับบัญชา

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อความแล้วพิจารณาว่ามีการปฏิบัติในแต่ละรายการมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับปฏิบัติที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ ที่	รายการ	ระดับแรงจูงใจ				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>1. ด้านปัจจัยจูงใจ</b>						
ลักษณะงานที่ทำ						
1.	งานที่ครูได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด					
2.	ครูเกิดความรู้สึกรู้สึกทำท่ายความรู้ ความสามารถ ของตน และมีความผูกพันกับงานที่ได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติงาน					
ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล						
3.	ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี					
4.	ครูเกิดความภาคภูมิใจจากงานที่ได้รับ มอบหมาย					

ข้อ ที่	รายการ	ระดับแรงจูงใจ				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
การได้รับการยอมรับนับถือ						
5.	เมื่อครูปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จครูได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน					
6.	ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถของครูที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน					
ความรับผิดชอบ						
7.	ครูมีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตนเอง					
8.	ผู้บริหารมีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความรับผิดชอบต่อตำแหน่ง และหน้าที่					
ความก้าวหน้า						
9.	ครูมีโอกาสพัฒนาความรู้ ทักษะทางด้านวิชาชีพ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กร					
10.	ครูมีโอกาสในการศึกษาต่อ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง					
โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต						
11.	ครูมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง					
12.	ครูมีโอกาสได้รับการพัฒนาทักษะทางด้านวิชาชีพของตน					
<b>2. ด้านปัจจัยค้ำจุน</b>						
เงินเดือน						
13.	ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง และหน้าที่					
14.	ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ					

ข้อ ที่	รายการ	ระดับแรงจูงใจ				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา						
15.	ผู้บริหารมีการทำงานร่วมกันโดยมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตร					
16.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถานศึกษา					
ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา						
17.	ผู้บริหารเอาใจใส่คอยให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานต่างๆ					
18.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษา เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน					
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน						
19.	ผู้บริหารมีการร่วมกันทำงานกันเป็นทีมในองค์กร					
20.	ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี					
สถานะทางอาชีพ						
21.	งานที่ท่านทำได้รับการยอมรับจากสังคม					
22.	งานที่ท่านทำก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และมีสถานะทางสังคมที่ดีขึ้น					
นโยบายและการบริหาร						
23.	งานที่ท่านทำมีนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบ การมอบหมายงาน และหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน					
24.	งานที่ท่านทำอยู่มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ					

ข้อ ที่	รายการ	ระดับแรงจูงใจ				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
สภาพการทำงาน						
25.	องค์กรของท่านมีสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และ ภายนอกสวยงาม เป็นการเสริมสร้าง บรรยากาศในการทำงาน					
26.	องค์กรของท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุ สำนักงานอยู่ในสภาพดีพร้อมใช้งาน					
ความเป็นอยู่ส่วนตัว						
27.	สถานที่ทำงานของท่านไม่ห่างไกลจาก ครอบครัว					
28.	การเดินทางจากบ้านมายังสถานที่ทำงานได้รับ ความสะดวกสบาย					
ความมั่นคงในการทำงาน						
29.	อาชีพที่ท่านทำอยู่สามารถยึดเป็นอาชีพหลักใน การเลี้ยงชีพได้					
30.	อาชีพนี้ทำให้ฐานะเศรษฐกิจทางครอบครัวของ ท่านดีขึ้น					
วิธีการปกครองบังคับบัญชา						
31.	องค์กรของท่านมีการปกครองด้วยความ ยุติธรรม และให้ความเสมอภาค					
32.	องค์กรของท่านมีการยืดหยุ่นการทำงานตาม ความเหมาะสมของงาน					

## ภาคผนวก ข แบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

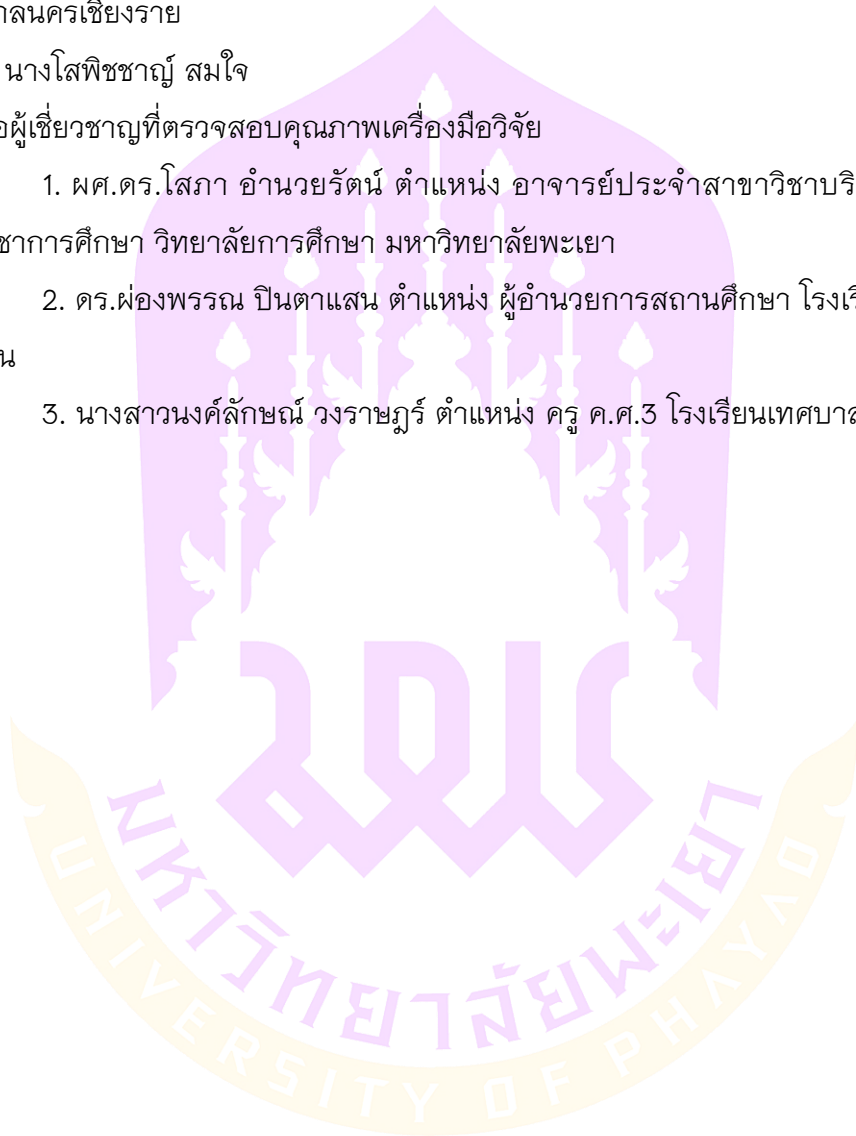
### การประเมินแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง ความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับการสร้างแรงจูงใจของพนักงานครู  
เทศบาลนครเชียงราย

ผู้วิจัย นางโสพิชชาญ์ สมใจ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ผศ.ดร.โสภา อำนวยรัตน์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. ดร.พ้องพรรณ ปินตาแสน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล ๗  
ฝั่งหมื่น
3. นางสาวนงศ์ลักษณ์ วงราษฎร์ ตำแหน่ง ครู ค.ศ.3 โรงเรียนเทศบาล ๗ ฝั่งหมื่น





ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยใช้แนวคิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสวานส์เบิร์ก (Swanburg)

คำถาม	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			ER	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3			
	<b>1. ด้านการใช้วางใจกัน</b>					
1. มีการมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติอย่างไว้วางใจ ทุกครั้ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2. ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือ บรรลุผลสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3. มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครูที่ได้ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4. ครูมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>2. ด้านความผูกพัน</b>						
1. เปิดโอกาสให้ครูได้พูดคุยปรึกษา และตัดสินใจ เกี่ยวกับงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นกันเองกับคณะ ครู	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้ความช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4. ครูมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิด ความผูกพันจนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>3. ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์</b>						
1. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

คำถาม	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			ER	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3			
2. มีการส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3. ครูปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน และพัฒนาผลงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4. เป้าหมาย และวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของครูสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>4. ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้</b>						
1. ครูมีอิสระในการคิด ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2. ครูสามารถสร้างสรรค์ผลงานตามความสามารถ และความชำนาญได้อย่างเต็มที่	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
3. ส่งเสริมให้ครูมีการคิดงานอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
4. ครูมีอิสระในการกำกับ ติดตาม ประสานงานการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานครูเทศบาลนครเชียงราย โดยใช้แนวคิดแรงจูงใจของเฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg)

คำถาม	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			ER	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3			
<b>ด้านปัจจัยจูงใจ</b>						
<b>1. ลักษณะงานที่ทำ</b>						
1. งานที่ครูได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2. ครูเกิดความรู้สึกทำท้าทายความรู้ความสามารถของตนและมีความผูกพันกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>2. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล</b>						
1. ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2. ครูเกิดความภาคภูมิใจจากงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>3. การได้รับการยอมรับนับถือ</b>						
1. เมื่อครูปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จครูได้รับการยอมรับจากผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อนร่วมงานเชื่อถือในความรู้ ความสามารถของครูที่ได้รับมอบหมายงาน	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
<b>4. ความรับผิดชอบ</b>						
1. ครูมีสิทธิตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
2. ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมาย	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้

คำถาม	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			ER	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3			
<b>5. ความก้าวหน้า</b>						
1. ครุมีโอกาสพัฒนาความรู้ ทักษะทางด้าน วิชาชีพ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ในองค์กร	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
2. ครุมีโอกาสในการศึกษาต่อ เพื่อใช้เป็น แนวทางในการพัฒนาตนเอง	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
<b>6. โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต</b>						
1. ครุมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในด้านงานวิชาการ	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
2. ครุมีโอกาสได้รับการพัฒนาทักษะทางด้าน วิชาชีพของตน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านปัจจัยค้ำจุน</b>						
<b>1. เงินเดือน</b>						
1. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับ หน้าที่ และตำแหน่ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับปริมาณ งานที่รับผิดชอบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</b>						
1. มีการทำงานร่วมกันโดยมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตร	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
2. มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันภายใน สถานศึกษา	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
<b>3. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา</b>						
1. เอาใจใส่คอยให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้

คำถาม	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			ER	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3			
2. เปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษา เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
<b>4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</b>						
1. มีการร่วมกันทำงานกันเป็นทีมในองค์กร	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
2. ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>5. สถานะทางอาชีพ</b>						
1. งานที่ท่านทำได้รับการยอมรับจากสังคม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2. งานที่ท่านทำก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และมีสถานะทางสังคมที่ดีขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>6. นโยบายและการบริหาร</b>						
1. งานที่ท่านทำมีนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบการมอบหมายงาน และหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2. งานที่ท่านทำอยู่มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>7. สภาพการทำงาน</b>						
1. องค์กรของท่านมีสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสวยงาม เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2. องค์กรของท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุสำนักงานอยู่ในสภาพดีพร้อมใช้งาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

คำถาม	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			ER	ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3			
<b>8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว</b>						
1. สถานที่ทำงานของท่านไม่ห่างไกลจากครอบครัว	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2. ท่านมีความพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
<b>9. ความมั่นคงในการทำงาน</b>						
1. อาชีพที่ท่านทำอยู่สามารถยึดเป็นอาชีพหลักในการเลี้ยงชีพได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2. อาชีพนี้ทำให้ฐานะเศรษฐกิจทางครอบครัวของท่านดีขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>10. วิธีการปกครองบังคับบัญชา</b>						
1. องค์กรของท่านมีการปกครองด้วยความยุติธรรม และให้ความเสมอภาค	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2. องค์กรของท่านมีการยืดหยุ่นการทำงานตามความเหมาะสมของงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ค ตารางค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.669	.672	15

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 3

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.831	.831	32

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	โสพิชชาญ์ สมใจ
วัน เดือน ปี เกิด	18 กุมภาพันธ์ 2525
สถานที่เกิด	เชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2549 ป.บัณฑิตวิชาชีวเคมี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย พ.ศ. 2548 บธบ.คอมพิวเตอร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย พ.ศ. 2546 ปวส.คอมพิวเตอร์ธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีกรุงธนบุรี เชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	60/1 หมู่ 10 ต.เวียงชัย อ.เวียงชัย จ.เชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	โสพิชชาญ์ สมใจ (ผู้บรรยาย). (16 มิถุนายน 2561). ความสัมพันธ์ของ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กับแรงจูงใจของพนักงานครูเทศบาล นครเชียงราย. ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 4 (หน้า 630- 641). พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.

