

คู่มือแนวทางการสร้างแรงจูงใจตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ  
เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู

เกษม วิจิโน

โรงเรียนสตรีศรีนครินทร์บําเพ็ญ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ

คู่มือแนวทางการสร้างแรงจูงใจตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ  
เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู

เกษม วิจิโน

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

โรงเรียนสตรีศรีเศรษฐบุตรบำเพ็ญ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ

## คำนำ

คู่มือแนวทางการสร้างแรงจูงใจตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการสร้างแรงจูงใจตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็น ปัจจัยสำคัญอันดับแรกๆที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงและดำเนินการให้เกิดขึ้น เพราะหากขาดสิ่งนี้จะส่งผลให้การปฏิบัติงานลดความสำคัญลงไป เนื่องจากข้าราชการครูและบุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้สิ้นหวัง ไม่อยากทำงานเฉื่อยชา ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่มีความอดทน อันจะส่งผลให้งานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร ในทางกลับกันหากครูและบุคลากรในโรงเรียนมีแรงจูงใจสูงก็จะส่งผลให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือแนวทางการสร้างแรงจูงใจตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครูนี้จะก่อให้เกิดประสิทธิผลในคุณภาพทางการศึกษาทั้งในสถานศึกษาที่จะนำรูปแบบไปใช้และสถานศึกษาที่ให้ความสนใจนำรูปแบบไปดำเนินการในทิศทางเดียวกันสืบไป

เกษม วิจิโน

ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศรีนครชัยศรี

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ .....	ก
สารบัญ .....	ข
คำชี้แจงการใช้คู่มือฯ .....	1
บทที่ 1 บทนำ .....	4
หลักการและเหตุผล .....	4
จุดมุ่งหมาย .....	5
เป้าหมาย .....	6
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	6
บทที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ .....	7
บทที่ 3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ .....	16
บทที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการจัดการเรียนรู้ .....	31
บทที่ 5 แนวทางการสร้างแรงจูงใจตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริม ทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู .....	46
บทที่ 6 การประเมินผล .....	54
บรรณานุกรม .....	57
ประวัติผู้วิจัย .....	59

## คำชี้แจง

### การใช้คู่มือแนวทางการสร้างแรงจูงใจ

### ตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู

---

การจัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใดก็ตาม บุคคลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ต้องมีบทบาทที่สำคัญในการควบคุมดูแลบริหารทรัพยากรทุกด้านรวมถึงทรัพยากรที่สำคัญมากอีกประการหนึ่งก็คือ ครูผู้สอนที่มีบทบาทในการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำพาผู้เรียนไปสู่จุดหมายและเกิดการเรียนรู้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเหล่านี้ต้องพิจารณาจัดรูปแบบของการศึกษาให้ครบวงจร เพราะจากสภาพปัญหาที่ผ่านมาที่พบเจอในทุกรูปแบบของสถานศึกษา ก็คือผู้เรียนขาดคุณภาพทางด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งจะเห็นได้จากผลของการสอบทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำลงทุกปี รวมทั้งปัญหาความวุ่นวายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมไม่เว้นแต่ละวัน จนทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาต้องย้อนมองตัวเองว่าเกิดอะไรขึ้น จึงทำให้ผลผลิตของการจัดการศึกษาออกมาในรูปแบบนี้ และบุคคลที่เกี่ยวข้องที่เลี้ยงค่าตอบแทนไม่ได้ ก็คือผู้บริหารที่ต้องพิจารณาและหาทางแก้ปัญหาว่าบุคลากรทางการศึกษาขาดอะไรบางอย่างที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงานหรือไม่

สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ข้าราชการครูและบุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีใจอยู่ภายใต้เงื่อนไขของความรู้ความสามารถแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น สิ่งสำคัญกว่านั้น คือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เพราะบทบาทของครูต้องจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อผู้เรียน คือการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ โดยการจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน ยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย

หากครูไม่มีความพึงพอใจหรือแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะเป็นเหตุให้คุณภาพของการปฏิบัติงาน ลดต่ำลง มีการขาดงานบ่อย ก่อให้เกิดผลเสียหายต่องานและภาพพจน์ที่ไม่ดีต่อบุคลากรในองค์กร หากมีปัญหาจากความไม่พึงพอใจของบุคลากรในองค์กรจำนวนมากอาจมีผลต่อองค์กร องค์กรจึงไม่ควรเพิกเฉยต่อการให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร ควรรักษาแรงจูงใจให้อยู่ในระดับมาตรฐานดีอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะความพึงพอใจในการทำงานเป็นสภาพจิตใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานในองค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ แรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น ตั้งใจมาร่วมกันทำงานด้วยความสมัครใจมาทำงานโดยไม่มีความจำเป็นต้องมาบังคับ และมีความสุขในการทำงาน ดังนั้น หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาต้องมีศิลปะในการสร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจและโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ร่วมงานในหน่วยงานช่วยกันทำงานเพื่อส่วนรวมขององค์กรให้มากที่สุดและบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาในองค์กร ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การบริหารจัดการในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ และทรัพยากรที่เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา คือ ครูผู้สอน หากครูผู้สอนหมดหวังหรือหมดกำลังใจในการปฏิบัติงานประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานจะออกมาดีได้อย่างไร

ดังนั้นจึงได้จัดทำ “คู่มือแนวทางการสร้างแรงจูงใจตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู” ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษามีแนวทางการสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการตอบสนองความต้องการจากผู้บริหารและมีแรงจูงใจสูงก็จะส่งผลให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### สาระสำคัญของคู่มือฯ

1. บทที่ 1 บทนำ
2. บทที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. บทที่ 3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ
4. บทที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการจัดการเรียนรู้
5. บทที่ 5 แนวทางการสร้างแรงจูงใจตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู
6. บทที่ 6 การประเมินผล

### ขั้นตอนการใช้คู่มือฯ

คู่มือแนวทางการสร้างแรงจูงใจตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของคุณ เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของคุณ มีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาประชุมรับฟังคำชี้แจงการใช้คู่มือ
2. ศึกษาคู่มือการใช้ฯ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจ
3. ดำเนินการสร้างแรงจูงใจตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของคุณ
4. ประเมินความพึงพอใจของคุณต่อการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของคุณ
5. ประชุม สรุปและรายงานผลการดำเนินงานร่วมกัน

# บทที่ 1

## บทนำ

### หลักการและเหตุผล

การสร้างแรงจูงใจเป็นกระบวนการที่สลับซับซ้อน โดยมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการขององค์กร และความพยายามของฝ่ายบริหารในการที่จะสนองความต้องการของบุคคลอย่างเหมาะสม และต้องการให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจก็เพราะองค์ประกอบสำคัญที่สุดขององค์กรก็คือ “คน” ในฐานะที่เป็นสมาชิกในองค์กร ทำอย่างไรจึงจะชักชวนให้บุคคลในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ รักองค์กร และทำงานด้วยความเต็มใจไม่ให้เกิดความรู้สึกว่า “ต้องทำ” แต่ให้เกิดความรู้สึกว่า “ต้องการทำ” แรงจูงใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ ความปรารถนา แรงกระตุ้น จุดมุ่งหมาย และสถานการณ์เฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นในขณะนั้น แรงจูงใจ จึงเป็นตัวที่กำหนดทิศทางของพฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมา และแรงจูงใจเป็นสิ่งเร้าเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจ แรงจูงใจ จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาในเชิงบวก สอดคล้องกับทฤษฎีของ สกินเนอร์ (Skinner, 1969) ที่ให้แนวคิดว่าสิ่งตอบแทนที่ดึงดูดใจหรือพอใจเป็นรางวัลเมื่อบุคคลนั้นมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ เช่น บุคลากรมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลา ผู้บริหารเสริมแรงโดยกล่าวคำชมเชยและขอบคุณถือได้ว่าเป็นการเสริมแรงบวกซึ่งเป็นรางวัลต่อการมาตรงเวลา ตัวเสริมแรงบวกที่ใช้กันในการจูงใจการทำงาน เช่น การจ่ายเงิน การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มสถานภาพ การได้สิทธิพิเศษ การได้หยุดพักผ่อน ซึ่งการเสริมแรงบวกเป็นตัวจูงใจที่ใช้ได้ผลที่สุดอย่างหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้น แรงจูงใจจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก การศึกษาแรงจูงใจของบุคคลจึงมีคุณประโยชน์ที่จะช่วยให้เกิดความรู้ ความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษาที่ทำหน้าที่ผลิตปัญญาชน อันเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าจำต้องอาศัยความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างสมานฉันท์

การสร้างแรงจูงใจเพื่อที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุดต่อองค์กรนั้น ตามหลักทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1967) ประกอบด้วย 2 ปัจจัยสำคัญ ดังนี้ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถและความพยายามทำงานให้ดีที่สุด ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรโดยตรง ปัจจัยจูงใจนั้นเกิดจากความสำเร็จในชีวิต การได้รับความยอมรับนับถือ งานที่มีความรับผิดชอบ งานที่ทำแล้วมีโอกาสก้าวหน้า ตำแหน่งงานที่ดีและงานมีความสุข และ 2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันและลดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของบุคลากร ถ้าไม่มีปัจจัยดังกล่าว อาจทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกไม่พอใจใน



การทำงาน ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารที่ดี การควบคุมงาน ความสัมพันธ์กับหน้าที่ เรือโนไซ การทำงานที่ดี เงินเดือนดี ความสัมพันธ์ฉันท์มิตร การมีชีวิตส่วนตัวที่ดี ความสัมพันธ์แวดล้อมอื่น ๆ สถานภาพของตนเองในงาน และความมั่นคงปลอดภัย (นิติพล ภูตะโชติ, 2556: 32) จากทฤษฎีข้างต้นแสดงให้เห็นว่าในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้นจำเป็นต้องทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกต้องการที่จะปฏิบัติหน้าที่และอุทิศตนเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง ถึงแม้ว่าองค์กรจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานและสามารถใช้บุคคลเหล่านั้นให้ตรงกับความรู้ความสามารถก็ตาม แต่หากขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานย่อมจะคาดหวังให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้เต็มความรู้ความสามารถและได้งานที่ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลคงไม่ได้ ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้ การบริหารจัดการภายในโรงเรียนให้มีคุณภาพต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในองค์กร เพราะการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จะนำไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีม ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจบทบาทของตนให้ชัดเจน ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกๆ ที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงและดำเนินการให้เกิดขึ้น เพราะหากขาดสิ่งนี้ จะส่งผลให้การปฏิบัติงานลดความสำคัญลงไป เนื่องจากข้าราชการครูและบุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้สิ้นหวัง ไม่อยากทำงานเฉื่อยชา ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่มีความอดทน อันจะส่งผลให้งานในหน้าที่ที่รับผิดชอบไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร ในทางกลับกันหากครูและบุคลากรในโรงเรียนมีแรงจูงใจสูงก็จะส่งผลให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อให้โรงเรียนมีรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ
3. เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น

### เป้าหมาย

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน
2. ครูผู้สอนมีทักษะการจัดการเรียนรู้ สามารถถ่ายทอดความรู้หรือประสบการณ์ต่าง ๆ ให้กับนักเรียนได้อย่างดี
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ
4. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. โรงเรียนมีการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
2. ครูได้รับการส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

## บทที่ 2

### แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

#### 1. ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ในการกระตุ้นให้มนุษย์เกิดพลังในการกระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละคน ดังมีนักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ดังนี้

กาญจนา คล่องแคล่ว (2555: 22) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน ดังนั้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงหมายถึง การที่บุคคลมีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเกิดจากความพึงพอใจจากภายใน ที่เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุข ไม่เกิดความเบื่อหน่ายทอดอ้อยปฏิบัติงานโดยไม่ต้องการสิ่งตอบแทนเป็นผู้ที่รักงาน มีความตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

ปรียาพร วงศ์บุตรโรจน์ (2553: 11) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งแรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากสภาพแวดล้อมและลักษณะในตัวบุคคล

Dave (1988: 398) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงในการกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการและเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้บุคคลรับระบบพฤติกรรมนั้นไว้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่กระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ ซึ่งวิธีการที่กระตุ้นจนทำให้เกิดแรงจูงใจนั้นเรียกว่า การจูงใจ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่าการจูงใจเป็นกระบวนการที่สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

## 2. ความสำคัญของแรงจูงใจ

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้บุคคลทำงาน หรือทำอะไรบางอย่างสำเร็จไปได้ นั่นเริ่มมาจากแรงจูงใจ (Motivation) จะเห็นได้ว่าผู้ปฏิบัติงานบางคนทำงานหรือทำกิจกรรมใด ๆ อย่างมีชีวิตชีวา ตั้งอกตั้งใจทำงาน ขยัน มีความกระตือรือร้น แต่ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานบางคนไม่ยอมทำงานหรือกิจกรรมใด ๆ หรือทำโดยผ่านไปวัน ๆ ในสภาพที่เฉื่อยชา เศร้าหมอง และไม่ได้สนใจว่าผลงานจะออกมาดีหรือไม่ดีอย่างไร ดั่งมีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555: 217) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานซึ่งมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ 1) แรงจูงใจส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการแรงผลักดันนั้น ๆ อาจเกิดจากภายในหรือภายนอกก็ได้ และ 2) แรงจูงใจกำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งควรเป็นไปในรูปใด นำพฤติกรรมให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ

กาญจนา คล่องแคล่ว (2555: 24) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่จะขาดเสียไม่ได้ และผลจากการจูงใจนี้จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน ฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่ปฏิบัติงานได้แสดงถึงความรู้ความสามารถ เพื่อดำเนินกิจการต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญสิ่งในการบริหารงาน ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดไม่มีการจูงใจในการทำงานแล้ว ก็ไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานขาดประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์การหรือหน่วยงาน จึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และฝึกฝน แล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน

ธนา ดุจเพ็ญ (2557: 22) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมงานด้านบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วยให้การมอบอำนาจของผู้บริหารเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดปัญหาความขัดแย้งในองค์การ และยังตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้มีขวัญและกำลังใจ พุ่งเทกับการทำงานอย่างเต็มที่ที่เกิดความรัก ความศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่

รฐา แสงรัตนชัยกุล (2562: 25) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เพราะจะทำให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน และเกิดความพยายามที่จะทำหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างดีที่สุด เพื่อเป้าหมายขององค์การ ช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้งและปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งส่งเสริมและยังช่วยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในทิศทางที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แรงจูงใจทำให้พฤติกรรมของมนุษย์มีพลัง มีทิศทาง และมีความรู้สึก มุ่งมั่นที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมาย แรงจูงใจจึงเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์กรหรือในโรงเรียน ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดจาก แรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความต้องการและการแสดงออกมา โดยตามปกติคนเรามีความสามารถในการ ทำสิ่งต่างๆ ได้หลายอย่าง หรือมีพฤติกรรมแตกต่างกันแต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกมาเพียงบาง โอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้คือแรงจูงใจนั่นเอง ผู้บริหารจึงจำเป็น ที่จะต้องทำหน้าที่ชักจูงและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรของตนเองทำงานอย่างกระตือรือร้น และมีความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของตนเอง

### 3. ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประเภทของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2550: 83-86) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจทางสรีรวิทยา (Physiological Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเพื่อ ตอบสนองความต้องการทางร่างกายทั้งหมด เพื่อให้มนุษย์มีชีวิตอยู่ได้ ซึ่งเป็นความต้องการที่จำเป็น ตามธรรมชาติของมนุษย์ทั่วไป เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย การพักผ่อน อากาศบริสุทธิ์ และปราศจากโรคภัยต่าง ๆ หรือเรียกว่า ความต้องการทางด้านปัจจัย 4 นั่นเอง โดยเราสามารถจะวัด ระดับของความต้องการทางสรีรวิทยาได้จากการสังเกตพฤติกรรมที่กระทำสิ่งนั้น และจะมีการโต้ตอบ ในสิ่งที่มีขาดขวางด้วย ดังนั้น การจูงใจทางสรีรวิทยา หรือการจูงใจทางร่างกายเป็นการจูงใจที่มีติดตัว มาแต่กำเนิด และมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ เช่น ความหิวกระหาย ความ อยากรอาหาร และความต้องการด้านอื่น

2. แรงจูงใจทางจิตวิทยา (Psychology Motivation) เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นเพื่อสนอง ความต้องการด้านจิตใจ โดยกระทำทำให้เรามีสุขภาพจิตที่ดี มีความสดชื่น มีอารมณ์ มีกำลังใจดี รวมทั้ง มีจิตใจที่มั่นคงด้านต่าง ๆ เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความต้องการความรักความอบอุ่น ด้านจิตใจ ความต้องการได้รับการเอาใจใส่ใกล้ชิดจากผู้อื่น เป็นต้น

3. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motivation) เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ใน สังคม ของบุคคลในอดีตที่ผ่านมา โดยเป้าหมายของการจูงใจประเภทนี้จะมีความสัมพันธ์กับการแสดง ปฏิกริยาของบุคคลอื่นที่มีต่อตนเอง และมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของตนเอง ซึ่งประกอบด้วย

3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นความปรารถนาของบุคคล ที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดี และให้ประสบผลสำเร็จในการกระทำกิจกรรมเหล่านั้น การจูงใจ ประเภทนี้ได้รับการส่งเสริมมาตั้งแต่วัยเด็ก เด็กที่ได้รับการเลี้ยงดูอย่างอิสระเป็นตัวของตัวเอง และ สามารถช่วยเหลือตนเองได้ เมื่อเป็นผู้ใหญ่จะต้องการความสำเร็จในชีวิตสูง

3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motivation) เป็นการจูงใจที่บุคคลปรารถนาให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ความต้องการการเอาอกเอาใจใส่จากผู้อื่น ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น และความต้องการความรักความอบอุ่นจากผู้อื่น เป็นต้น

3.3 แรงจูงใจต่อการนับถือตนเอง (Self-esteem Motivation) เป็นการจูงใจที่บุคคลปรารถนาให้เป็นที่ยอมรับของสังคมหรือของเพื่อนร่วมงาน ต้องการมีชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักโดยคนทั่วไป และต้องการได้รับการยกย่องชมเชยจากสังคม ซึ่งจะนำมาซึ่งความรู้สึกนับถือตนเองต่อไป

จันทรานี สงวนนาม (2551: 253) กล่าวว่า นักจิตวิทยาแบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) การจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่าง ด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งของใดๆ มากระตุ้น ซึ่งถือว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นอย่างยิ่ง การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือ ความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่ง แต่จะทำให้เกิดแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ (Needs) หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉยๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยาน มักใฝ่สูงเป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการ ความอยากได้ ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความพอใจเป็นพิเศษ ก็จะมี ความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทศนคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่างๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การสร้างแรงจูงใจภายใน และการสร้างแรงจูงใจภายนอก การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้ ในลักษณะที่แตกต่างกันทั้งทางกายและทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน โดยต้องพิจารณาให้เหมาะสมระหว่างสิ่งจูงใจกับงานเป็นกรณีไปและต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

#### 4. เทคนิคในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

ซูคักดิ์ เจนประโคน (2550: 216-223) ได้กล่าวถึง เทคนิคการสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับบุคคลในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. เทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ (Motivation techniques) หมายถึง วิธีกระตุ้นหรือการปลุกเร้าให้คนมีกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยการจับปัจจัยต่าง ๆ มาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การจูงใจเป็นการทำให้บุคคลที่ได้รับการกระตุ้น หรือปลุกเร้าให้แสดงพฤติกรรมออกมาโดยการนำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า และมีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความตั้งใจ ความเต็มใจ รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้บุคคลเป้าหมาย ตามความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. วิธีการจูงใจให้คนปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าในทุกระดับชั้น ควรเลือกใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับงาน เหมาะสมกับบุคคลในแต่ละประเภท และในแต่ละกรณี ดังนี้

2.1 การจูงใจโดยวิธีการเด็ดขาด มุ่งใช้บังคับให้บุคคลปฏิบัติงาน และถ้าหากไม่ปฏิบัติงานตามคำสั่งก็จะถูกลงโทษตามสมควรแล้วแต่กรณี หรือการไล่ออกจากงาน

2.2 การจูงใจโดยวิธีการละมุนละม่อม มีจุดมุ่งหมายที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

2.3 การจูงใจโดยใช้วิธีการแบบต่อรอง การจูงใจด้วยวิธีนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย การจัดสภาพการทำงานที่ดี รวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.4 การจูงใจโดยวิธีการแข่งขัน การจูงใจวิธีนี้ สามารถวัดผลงานได้อย่างชัดเจนโดยการแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดผลและรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี

2.5 การจูงใจโดยวิธีแบบให้จูงใจตนเอง การจูงใจด้วยวิธีนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน โดยจะทำให้พนักงานทุกคนให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การทั้งในทางที่ดีและไม่ดี

3. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจโดยวิธีการอื่น ๆ ผู้บริหาร หรือผู้นำองค์การควรพิจารณาเลือกใช้สิ่งจูงใจ โดยวิธีการอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับงานและสภาพของพนักงาน

3.1 การจูงใจด้วยงาน คือ ให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน และเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่า ทำให้เกิดความรับผิดชอบและก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งตนเองและสังคม รวมทั้งจะทำให้

พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง มีความกระตือรือร้นมีความพยายาม การทุ่มเทร่างกาย แรงใจ และอุทิศตนให้กับงานที่ทำอยู่อย่างเต็มที่ ดังนั้น การจูงใจด้วยงาน ประกอบด้วย

3.1.1 ลักษณะเฉพาะของงาน หมายถึง ความน่าสนใจของงานความแปลกใหม่ ความท้าทาย โอกาสของความสำเร็จของงาน และประโยชน์ที่ได้จากผลงานนั้น มีผลดีต่อสังคม โดยส่วนรวม เช่น เป็นงานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัด และความชำนาญของบุคคล รวมทั้งเป็นงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเป็นงานที่มีโอกาสเจริญก้าวหน้า

3.1.2 การมอบหมายงาน หมายถึง การให้บุคคลรับผิดชอบ เพื่อจูงใจให้เกิดความสุข และเกิดความพึงพอใจในงานที่ได้รับ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความต้องการ และนิสัยของแต่ละบุคคลในองค์การ

3.1.3 การกำหนดรายละเอียดของงาน หมายถึง ผู้บริหารควรที่จะกำหนดขอบเขตเนื้อหาของงานให้ชัดเจน เช่น วัตถุประสงค์ของงาน รายละเอียดของงานมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ขอบเขตของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความสะดวกในการปฏิบัติงานเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานน้อยลง รวมทั้งเป็นการป้องกันการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึง และสามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน

3.1.4 การเพิ่มพูนความรู้ หมายถึง ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนพนักงานให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ และความชำนาญในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นการจูงใจให้กับพนักงาน เช่น การสนับสนุนการศึกษาต่อ การจัดโปรแกรมการฝึกอบรม การสัมมนาและการดูงาน รวมทั้งการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางหน่วยงานอื่นจัดให้ ซึ่งเป็นการช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานได้มากขึ้น

3.1.5 การชี้แจงผลงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารได้ติดตามผลงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด ก็จะทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับไป เพื่อให้ทราบว่าตนเองนั้นปฏิบัติงานเพียงใด ดังนั้นการให้บุคคลให้ทราบผลงานของตนเองก็จะเป็นแรงจูงใจ ทำให้พนักงานมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ

3.1.6 ความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารควรจะอธิบายหรือชี้แจงถึงความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น กฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์การ ในการสนับสนุนให้พนักงานได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้รับความเจริญก้าวหน้า เรื่องของการลาศึกษาต่อ การดูงาน การมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติหน้าที่แทน ดังนั้น การได้อธิบาย หรือชี้แจงถึงโอกาสทำให้พนักงานได้ใช้เวลา ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ และความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่



3.1.7 การเน้นให้เห็นว่างานมีความสำคัญ หมายถึง ผู้บริหารควรอธิบาย หรือชี้แจง เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญเหมือนกัน ไม่ว่าเป็นงานในหน้าที่ใดก็ตาม โดยทุกตำแหน่งมีความสำคัญต่อภาพพจน์ และความสำเร็จขององค์กรทั้งสิ้นในทางตรงกันข้าม ถ้าหากงานในแต่ละหน้าที่เกิดความบกพร่องแล้ว ก็จะส่งกระทบในทางที่ไม่ดี เช่นกัน ดังนั้นถ้าพนักงานที่รับรู้ถึงความสำคัญของงานดีแล้ว ก็จะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3.1.8 การแข่งขัน หมายถึง ผู้บริหารควรใช้กลยุทธ์การแข่งขัน เช่น การประกวด การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย แต่ละกลุ่ม ก็จะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสามัคคี และเกิดการรวมตัวกันได้ดี รวมทั้งจะเป็นการรวมกำลังคนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับและความสำเร็จของกลุ่มด้วย

3.1.9 การมอบอำนาจ หมายถึง เมื่อผู้บริหารได้มอบหมายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงานแล้ว ก็ควรจะมีการมอบอำนาจในการสั่ง และการตัดสินใจบางระดับ ให้แก่พนักงานด้วย เพื่อให้พนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2 การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ในรูปแบบต่าง ๆ จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นสิ่งจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลงาน กล่าวคือจะทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ดังนั้น การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีอยู่หลายประเภท ดังนี้

3.2.1 เงินเดือน เป็นผลตอบแทนที่จ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายเดือน โดยเป็นการจ่ายให้เป็นประจำทุกเดือน และกำหนดวันจ่ายที่แน่นอนเมื่อสิ้นเดือน

3.2.2 โบนัส เป็นผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งอาจจะเป็นโบนัสประจำปี ประจำเดือน หรือโบนัสสำหรับพนักงานที่ทำงานมาเป็นเวลานาน

3.2.3 ค่าจ้าง เป็นผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงาน โดยถือเกณฑ์จากชั่วโมงการทำงาน อาจจะเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือจ่ายให้ตามจำนวนชิ้นงานที่ทำตาม ที่ได้ตกลงไว้

3.2.4 การแบ่งปันผลกำไร เป็นผลกำไรที่ธุรกิจได้รับมาแล้ว เฉลี่ยแบ่งปันให้กับพนักงานโดยการใช้เกณฑ์การทำงานมานาน เพื่อเป็นการจูงใจให้คนปฏิบัติงาน

3.2.5 การให้บำเหน็จเป็นเงินที่พนักงานได้รับหลังการออกจากงาน และถึงเวลาเกษียณอายุ สำหรับจำนวนเงินที่ได้รับขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการทำงาน และถึงเวลาเกษียณอายุ องค์กรจะจ่ายเงินจำนวนหนึ่งให้กับพนักงาน

3.2.6 การให้ค่าล่วงเวลา เป็นเงินพิเศษที่จ่ายให้สำหรับการทำงานนอกเวลาปกติ กล่าวคือ เมื่อมีงานมากหรืองานพิเศษให้ทำ เช่น การทำงานหลังเวลาเลิกงานหรือทำงาน ในวันหยุดทำการให้ทำ

3.2.7 การให้สิทธิซื้อหุ้น โดยองค์การจะให้สิทธิพิเศษแก่พนักงานซื้อหุ้นของกิจการในราคาต่ำกว่าราคาที่ขายกันในท้องตลาด

3.2.8 การให้ค่านายหน้า เป็นการจ่ายเงินให้แก่พนักงานที่ทำงานได้มากขึ้น เช่น พนักงานขายที่สามารถทำยอดได้มาก ก็จะได้รับค่านายหน้ามากขึ้น กล่าวคือ ถ้าพนักงานทำงานหนักก็ได้เงินมากขึ้น

3.3 การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งมีหลายประเภท ดังนี้

3.3.1 การยกย่องชมเชย จะทำให้บุคคลเกิดกำลังใจ มีความรู้สึกที่ดี ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว คนชอบการยกย่องชมเชยต่อหน้าและลับหลังมากกว่าการถูกตำหนิติเตียน หรือการถูกลงโทษ ดังนั้น ผู้บริหารอาจจะยกย่องพนักงานได้ในหลายลักษณะ เช่น การให้การยกย่อง ชมเชยหรือการสรรเสริญพนักงานต่อสาธารณชน และการให้ประกาศเกียรติคุณเป็นพนักงาน ดีเด่น

3.3.2 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เมื่อผู้บริหารได้พิจารณาเห็นว่า พนักงานที่ทำงานดี และมีคุณสมบัติในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้ ควรได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น ตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ

3.3.3 การให้โอกาสได้รับการพัฒนาศักยภาพ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติส่งเสริมให้เข้าร่วมการฝึกอบรม สัมมนา ประชุม ศึกษาต่อ รวมทั้งการส่งเสริมให้ไปดูงานทัศนศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ

3.3.4 การให้ความมั่นคงในอาชีพ ผู้บริหารควรได้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพรวมทั้งร่างกายและจิตใจ เช่น การทำงานมีอิสระในการทำงานต่อขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการมีหลักประกันในความมั่นคงว่าจะได้ทำงานตลอดไป มีการให้สวัสดิการที่ดี และการให้บำเหน็จรางวัล เมื่อถึงกำหนดเวลาออกจากงาน

3.3.5 การให้ความใส่ใจ ผู้บริหารให้ความใส่ใจกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงคุณค่า ทำให้เกิดการยอมรับและทำให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3.4 การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน คือ การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ก็จะส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ตั้งใจอยากจะทำงานมีความขยัน ชันแข็งในการปฏิบัติงาน เพราะในวันหนึ่ง ๆ พนักงานจะปฏิบัติหน้าที่เป็นเวลาหลายชั่วโมง ดังนั้น การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

3.4.1 การจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมมีบรรยากาศที่ดี และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น มีความสะดวกสบาย มีความสะอาด และเป็นระเบียบเรียบร้อยมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความพร้อมในด้าน อุปกรณ์เครื่องใช้ที่ทันสมัย มีแสงสว่าง

เพียงพอ มีอากาศที่เย็นสบายมีการตกแต่งพอสมควรมีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องน้ำสะอาด และมีห้องพักผ่อนในช่วงเวลาพัก

3.4.2 การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเอง ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานมีความรัก ความสามัคคี ความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3.5 การจูงใจด้วยสวัสดิการต่าง ๆ ผู้บริหารควรจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่ พนักงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกสะดวกสบาย มีความสุขใจ และมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน โดยองค์การ หรือหน่วยงานควรจัดสวัสดิการ มีลักษณะดังนี้

3.5.1 การให้ความสะดวกทั่วไป เช่น ให้บริการร้านอาหารหรือร้านค้า การจัดงานสินค้าราคาถูก ให้บริการที่จอดรถ มีรถรับส่งพนักงาน มีห้องน้ำและมีห้องพักผ่อนในช่วงเวลาพักผ่อนในช่วงเวลาพัก

3.5.2 การให้บริการด้านสุขภาพอนามัย เช่น จัดให้มีห้องพยาบาลรักษาพยาบาล ตรวจสุขภาพประจำปี จัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ และมีการบริการด้านการออกกำลังกาย

3.5.3 การให้บริการด้านสันทนาการ เช่น มีสโมสร สนามเล่นกีฬา เล่น ดนตรี จัดทัศนศึกษา และจัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาลต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสได้พักผ่อนหย่อนใจ และผ่อนคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน

3.5.4 การให้บริการด้านการศึกษาและฝึกอบรม เช่น ให้ลาศึกษาต่อดูงาน จัดให้การฝึกอบรมและสัมมนา รวมทั้งการให้ความรู้แก่พนักงานด้วย

3.5.5 การจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น ทำประกันสังคม ประกันชีวิต ให้กู้ยืมเงินเพื่อซื้อบ้าน ซื้อมอเตอร์ ให้ทุนเพื่อเป็นการศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการจัดให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์ในองค์การ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า เทคนิคการสร้างแรงจูงใจมีประโยชน์มากในการบริหารงานในองค์การ จะส่งผลให้บุคลากรมีความสุข มีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ ความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกิดความผูกพันความสำเร็จก็จะเกิดขึ้นในองค์การเป็นอันดับต่อไป แต่การใช้เทคนิคในการจูงใจให้คนทำงานดังกล่าวแล้วใช่ว่าจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งแล้วได้ผลทันที แต่จะต้องใช้หลาย ๆ วิธีร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ เช่น ให้คนงานมีความรับผิดชอบ และมีอิสระในการทำงาน ขณะเดียวกันก็อาจพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ หรือมีรางวัลการแบ่งสรรผลประโยชน์ให้ เป็นต้น

### บทที่ 3

## ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ

#### 1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

Maslow (1970: 35-36) ได้กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการที่เรียกว่า ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง โดยมาสโลว์ได้พัฒนาทฤษฎีนี้จากการสังเกตและจากประสบการณ์ในฐานะนักจิตวิทยาและที่ปรึกษา ทำให้ได้ชื่อว่าเป็นผู้บุกเบิกด้านจิตวิทยาในแนวคิดมนุษยนิยม (Humanistic Psychology) โดยทฤษฎีของมาสโลว์มีสาระสำคัญ คือ การเน้นย้ำในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ โดยมีพื้นฐานทฤษฎีจากแนวคิดหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการอย่างไม่มีที่สิ้นสุด มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาและมากขึ้นเรื่อย ๆ สิ่งซึ่งมนุษย์แต่ละคนต้องการขึ้นอยู่กับสิ่งที่มีอยู่แล้วหรือได้รับมา เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการด้านอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้นแทนที่ความต้องการเดิม โดยกระบวนการความต้องการนี้จะดำเนินต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมอีกต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะยังคงเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมต่อไปจนกว่าความต้องการนั้น ๆ จะได้รับการตอบสนอง

3. ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดได้เป็นลำดับขั้น เมื่อต้องการในลำดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในลำดับสูงขึ้นถัดไปก็จะเกิดขึ้น และมนุษย์ก็จะแสวงหาสิ่งที่จะตอบสนองต่อความต้องการนั้นต่อไป

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ได้อธิบายว่า มนุษย์มีความต้องการเป็น ลำดับขั้นในยุคแรก ๆ ที่ Maslow ทำการศึกษา เขาได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ลำดับ ลำดับที่ 1-4 เป็นความต้องการระดับต้น ส่วนลำดับที่ 5 เป็นความต้องการระดับสูง ในยุคต่อมา Maslow ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมและแบ่งความต้องการลำดับที่ 5 ให้ละเอียดออกไปอีก 3 ระดับ รวมใหม่ทั้งหมดเป็น 7 ลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีลำดับขั้นดังนี้ (Maslow, 1970: 90)

1. ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (physical needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำ ที่อยู่อาศัย ความต้องการทางเพศ ความต้องการด้านร่างกายเป็นความต้องการที่มีพลังผลักดันสูงต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นความต้องการที่จำเป็นเพื่อความอยู่รอดของชีวิต

2. ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยในตนเอง รวมถึง ความรู้สึกก้าวหน้าและความอบอุ่นทางด้านจิตใจ

3. ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ (love and belongingness) เป็นความต้องการที่จะได้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนหรือผู้แวดล้อม

4. ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือหรือมีชื่อเสียง (esteem needs) เป็นความต้องการระดับสูง ได้แก่ ความต้องการเด่นในสังคม ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ ความเป็นอิสระ เสรีภาพ และเป็นที่ยอมรับนับถือ

5. ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการตระหนักรู้ เข้าใจสรรพสิ่ง (need to know and understand) คือ การอยากรู้อยากเข้าใจ อยากรู้ความสามารถ อยากรู้ทักษะประสบการณ์

6. ลำดับขั้นที่ 6 ความต้องการทางสุนทรียะ ความดีงาม (aesthetic needs) ได้แก่ ความต้องการด้านการบรรลุด้านความดี ความงาม คุณธรรม และความละเอียดอ่อนทางจิตใจ

7. ลำดับขั้นที่ 7 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (self-actualization needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามความคิดของตนและถือเป็นความฝันสูงสุดของแต่ละคน

มาสโลว์ได้แสดงความคิดเห็นว่า ลำดับขั้นความต้องการทั้ง 5 ชั้นของมนุษย์นั้น มิใช่สิ่งตายตัวเสมอไป ในบางกรณีอาจมีข้อยกเว้น หรือมีลำดับของความต้องการที่แตกต่างกันออกไป เช่น บางคนให้ความสำคัญกับความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือมากกว่าความต้องการความรัก โดยมาสโลว์เห็นว่าบางคนอาจต้องการความรักแสดงออกมาในลักษณะของความไม่ใส่ใจ ไม่สนใจและไม่ต้องการ บางคนขาดเป้าหมายของชีวิตทำให้บุคคลนั้นไม่มีความกระตือรือร้นหรือไม่มีความต้องการสิ่งใด ๆ ในชีวิต มองชีวิตของตนเองไม่มีคุณค่า เช่น คนว่างงานอาจมีความพอใจแต่การมีอาหารเท่านั้น

## 2. ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Motivator-Hygiene Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Motivator-Hygiene Theory) (Herzberg, 1967: 72-74) ได้อธิบายปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจงานนั้นแยกออกจากกันและไม่เหมือนกัน เป็นปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยภายนอก เช่น นโยบาย การบริหารจัดการ สภาพการทำงาน รายได้ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน (Dissatisfaction) ซึ่งบุคลากรใช้ปัจจัยเหล่านี้เป็นข้ออ้างเมื่อเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการ

ทำงาน หรือเมื่อบุคลากรไม่ได้รับปัจจัยเหล่านี้แล้วจะเกิดความไม่พอใจ ไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่

1.1 นโยบายและการบริหารของบริษัท หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน การมีส่วนร่วมในนโยบาย การมอบหมายงานและหน้าที่ การติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการประสานงานและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการแนะนำช่วยเหลือ ตรวจสอบการปฏิบัติงาน

1.2 การสอนควบคุมดูแล หมายถึง การให้คำแนะนำ สามารถวิเคราะห์ความสามารถของผู้ทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ใด รวมถึงความสามารถของฝ่ายบริหารในการจัดการและดำเนินกิจการต่างๆ ภายในหน่วยงานอย่างยุติธรรม

1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้า หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกัน

1.4 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น สถานที่ทำงานเป็นสัดส่วน สภาพเหมาะสม ทั้งแสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงานและจำนวนงานสภาพที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ

1.5 เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นพอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้างเงินเดือน

1.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกัน

1.7 มีชีวิตส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกต่องานและความรู้สึกของบุคคลนอกเวลาทำงาน

1.8 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้เข้าใจกัน

1.9 ตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม

1.10 ความมั่นคง หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานความยั่งยืนในอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

2. ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (Intrinsic) เช่น ความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนที่ทำให้ความพึงพอใจซึ่งส่งผลทำให้พนักงานหรือสมาชิกองค์กรมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ จัดว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรง การขาดปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่การมีปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยจูงใจนี้มี 6 ปัจจัย ดังนี้

2.1 ความสัมฤทธิ์ผล หมายถึง ความสำเร็จของงานเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทุ่มเท ภายใจ การทำงานจนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ เชื่อมมั่นในตัวเอง และมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานของตนเองต่อไป

2.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับยอมรับนับถือจากผู้อื่นไม่ว่าจะเป็น ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว ทั้งในรูปแบบของการเขียนการชมเชยด้วยคำพูด

2.3 ลักษณะงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่องาน งานมีความน่าสนใจ ทำทหายความสามารถ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตื่นตัว มีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ และมีความผูกพันกับงาน

2.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ มีความรับผิดชอบงานที่มีความท้าทายความสามารถ มีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

2.5 ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้รับโอกาส ได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่ตนเองต้องการ มีความก้าวหน้าไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มีโอกาสได้พัฒนาทักษะเพื่อพัฒนาตนเองและความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.6 โอกาสก้าวหน้า หมายถึง บุคคลมีโอกาสดำเนินการแต่งตั้ง โยกย้าย หรือได้รับการอบรมเพิ่มทักษะวิชาชีพ

นอกจากนี้เฮิร์ชเบอร์เกอร์ยังให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากจะให้ความสำคัญกับปัจจัยค่าจ้าง คือ ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ ไม่ได้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยจูงใจเพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและในขณะเดียวกันก็พยายามรักษาปัจจัยค่าจ้างให้อยู่ในระดับน่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน การนำทฤษฎีนี้ไปประยุกต์ใช้จึงต้องพิจารณาทั้ง 2 ปัจจัยควบคู่กันไปด้วย เนื่องจากทัศนคติของบุคลากรขององค์การส่งผลต่าง ๆ ต่อองค์การ ดังนี้

1. การปฏิบัติงาน คุณภาพการทำงาน
2. การลาออกจากงาน
3. สุขภาพทางจิตใจและร่างกาย เช่น ความเครียด การเพิ่มขึ้นหรือลดน้ำหนัก พฤติกรรมที่อันตราย เช่น การสูบบุหรี่ การดื่มสุรา เป็นต้น
4. ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งได้รับผลกระทบอย่างมาก เช่น ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสังคมได้

5. ทักษะคติต่องานส่งผลให้ทัศนคติที่มีต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อหน่วยงานเปลี่ยนแปลงไปด้วย

จากการประยุกต์ใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์ก เมื่อนำมาใช้ร่วมกันจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ ดังนี้

1. ปัจจัยค้ำจุนสูงและปัจจัยจูงใจสูง เป็นสภาพการทำงานในอุดมคติ คือ บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง ค่อนข้างพอใจกับงาน
2. ปัจจัยค้ำจุนสูงและปัจจัยจูงใจต่ำ คือ บุคลากรพอใจกับงาน แต่ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากนัก มองว่างานเป็นที่มาของรายได้เท่านั้น
3. ปัจจัยค้ำจุนต่ำและปัจจัยจูงใจสูง คือ บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติมาก แต่มีความไม่พอใจเกี่ยวกับเรื่องงานมากเช่นกัน หมายความว่า งานมีความน่าตื่นเต้นและท้าทาย แต่เงินเดือนและผลตอบแทนไม่เพียงพอ ไม่น่าพอใจ
4. ปัจจัยค้ำจุนต่ำและปัจจัยจูงใจต่ำ เป็นสภาพการทำงานที่แย่มากที่สุด เนื่องจากบุคลากรไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีใครพอใจในงาน

ทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์ก ช่วยให้ผู้บริหารตระหนักว่า “เงิน” มิใช่ปัจจัยจูงใจเพียงอย่างเดียวและช่วยให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการออกแบบงาน ให้งานมีความท้าทายและน่าพอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน เมื่อสภาพการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมจะทำให้การดำเนินงานขององค์การดำเนินไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพด้วย นอกจากนี้ เฮิร์ชเบอร์กยังได้สรุปประเด็นสำคัญไว้ ดังนี้

1. สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้บุคลากรมีความสุขที่ทำงาน มิใช่สิ่งที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่ทำให้พวกเขาไม่มีความสุขเท่านั้น ทั้ง 2 ประเด็นมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารไม่สามารถทำให้บุคลากรมีความสุขได้โดยการกำจัดปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจเพียงอย่างเดียวเท่านั้น
2. สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ส่วนสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจเกี่ยวกับเนื้อหาของงาน
3. ในขณะที่บุคลากรมีงานที่น่าพอใจ จะมีความอดทนสูงกว่าต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจ แต่ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจอาจมีความรุนแรงมากจนทำให้บุคลากรไม่สามารถทนทำงานได้อีกต่อไป
4. ผู้บริหารควรพยายามกำจัดประเด็นหรือสาเหตุของความไม่พอใจของบุคลากรในองค์การ ในขณะที่เดียวกันก็พยายามเพิ่มปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจมากขึ้น



### 3. ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderter's ERG Theory)

Alderfer (1972: 507-512) ได้กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการที่เรียกว่า ทฤษฎีความต้องการ ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderter's ERG Theory) ซึ่งสนับสนุน ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow) และปรับเปลี่ยนทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ให้เข้าใจง่ายขึ้น ให้เหลือความต้องการเพียง 3 ระดับ โดยแอลเดอร์เฟอร์ได้ทำการวิจัยที่เรียกว่า “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs” ในปี ค.ศ. 1969 เพื่อทดสอบความต้องการของมนุษย์ และได้เสนอผลงาน ซึ่งรูปแบบความต้องการที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีความต้องการ ERG และได้จำแนกความต้องการออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการการดำเนินชีวิต (Existence Needs - E) คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อดำรงชีวิตและเพื่อการอยู่รอด เป็นความต้องการด้านร่างกายและวัตถุ ทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดี สบายความปลอดภัย ซึ่งความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ข้อนี้ได้รวมเอาความต้องการข้อที่ 1 คือ ความต้องการทางร่างกาย และขั้นที่ 2 คือ ความต้องการความปลอดภัยมั่นคงของมาสโลว์ (Maslow) ไว้ด้วยกัน

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs - R) คือ ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับรอบ ๆ บุคคลในสังคม ความต้องการนี้ตรงกับขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ ซึ่งเรียกว่า ความต้องการทางสังคม ซึ่งแอลเดอร์เฟอร์ได้ให้ความสำคัญความต้องการข้อนี้มาก เพราะถือว่ามนุษย์จะอยู่ได้มิใช่ความต้องการพื้นฐานเท่านั้น แต่การรวมตัวอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่ม หรือหมู่พวกนั้นมีความจำเป็น เช่น ความสัมพันธ์กับสมาชิกในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs - G) คือ ความต้องการเพื่อความเจริญก้าวหน้าเป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล บุคคลได้มีความคิดสร้างสรรค์สำหรับตนเอง และสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้ก้าวหน้าต่อไป เป็นความต้องการที่แอลเดอร์เฟอร์ได้รวมเอาความต้องการของมาสโลว์ขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 เข้าด้วยกัน ความต้องการขั้นนี้จะบ่งบอกถึงความสูงสุดของชีวิตมนุษย์

แม้ว่าแอลเดอร์เฟอร์จะเห็นด้วยกับหลักการความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ในหลายประเด็น แต่ทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ก็มีข้อขัดแย้งที่แตกต่างไปจากความคิดของมาสโลว์อยู่ 2 ประการหลัก ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีของมาสโลว์ได้เห็นว่าความต้องการของบุคคลจะก้าวจากขั้นที่หนึ่งไปสู่ขั้นที่สองหรือขั้นที่สองไปสู่ขั้นที่สามเรื่อย ๆ ไปจนถึงขั้นที่ห้าเพื่อสร้างความพึงพอใจที่ตอบสนองความต้องการเหล่านั้น เป็นการตอบสนองขั้นที่ต่ำกว่าไปสู่ขั้นที่สูงกว่า แต่ความต้องการของมนุษย์ตามหลักทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ไม่เป็นเช่นนั้น แอลเดอร์เฟอร์เชื่อว่าในขณะที่คนอยู่ในกระบวนการตาม

ความต้องการของมนุษย์นั้น หากความต้องการของบุคคลยังไม่ได้รับการตอบสนองต้องการในระดับที่ต่ำกว่าจะมีเพิ่มมากขึ้น เป็นความต้องการถอยหลัง

2. ความต่างกันอีกประการหนึ่งที่สำคัญ คือ ทฤษฎีของมาสโลว์เสนอว่า คนบรรลุความต้องการขั้นหนึ่งแล้วจะก้าวไปสู่อีกความต้องการขั้นหนึ่งเป็นไปทีละขั้น แต่อัลเดอร์เฟอร์กล่าวว่า เช่น คนมีความต้องการทางร่างกายเพื่อความอยู่รอดและในขณะเดียวกันนั้น คนก็ต้องการเพื่อนฝูงและการยอมรับนับถือด้วย เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า ความต้องการทั้ง 3 ประการของทฤษฎี EGR ของ Alderfer เป็นทฤษฎีที่อยู่ในรูปแบบของเป้าหมายของบุคคลแต่ละคนที่ทำให้บุคคลต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการนั้นมาในรูปของกระบวนการ จากกระบวนการนี้เองจึงจะได้รับความพึงพอใจที่ต้องการได้ กล่าวคือ สำหรับความต้องการเพื่อความอยู่รอด เป้าหมาย คือ สิ่งของที่เป็นวัตถุเป็นสิ่งต่าง ๆ ตามปัจจัยสี่ก็ได้ และกระบวนการเป็นเพียงการกระทำเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุนั้นอย่างเพียงพอกับความต้องการเท่านั้น และในบางสถานการณ์ที่สิ่งของนั้นมีน้อยหรือหายากหรือได้รับไม่เพียงพอกับความ ต้องการ กระบวนการจะกลายเป็นแบบการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุของบุคคลจึงเกิดสถานการณ์แบบแพ้-ชนะ โดยการที่คนหนึ่งได้รับผลประโยชน์ จะมีความสัมพันธ์ กับฝ่ายที่เสียประโยชน์ในด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ เป้าหมาย คือ การมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นเอกัตบุคคล หรือกลุ่มบุคคล และ กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมาย คือ การแลกเปลี่ยนความคิด และความรู้สึกที่ร่วมกัน สำหรับความต้องการความเจริญก้าวหน้าเป้าหมาย คือ สภาพแวดล้อมที่มีอยู่ซึ่งเอื้อต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคคล และเพื่อให้ได้รับการตอบสนองจะมีกระบวนการร่วมแบบต่าง ๆ ของบุคคลหนึ่งกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์การที่จะสามารถแยกแยะ ความแตกต่าง และการผสมผสานตัวเองได้ในฐานะที่เป็นมนุษย์ที่จะดำเนินชีวิตในสภาพแวดล้อมนั้นได้

#### 4. ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Need Theory)

ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Need Theory) (Murray, 1998: 367) เป็นนักทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการในด้านความต้องการของมนุษย์ โดยเป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดในเรื่องของความ ต้องการเช่นเดียวกับมาสโลว์ (Maslow) การศึกษาของเมอร์เรย์ที่เขียนไว้ในหนังสือ "Exploration in personality" พบว่า มนุษย์นั้นสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มได้ โดยพิจารณาจากความ ต้องการของบุคคล โดยคำนึงถึงความรุนแรงของความต้องการ (Intensity) และทิศทางของพฤติกรรม (Direction) นอกจากนี้ การพิจารณามนุษย์นั้นยังต้องมองโดยส่วนรวม (Holistic view) พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลจากการที่ ร่างกายและจิตใจขาดสมดุล (Internal state of disequilibrium) ซึ่งหมายถึง การขาดในบางสิ่งร่างกายตอบสนองด้วยพฤติกรรมบางอย่างเพื่อให้ได้ สิ่งนั้น (Murray, 1998: 367) ได้จำแนกความต้องการ (needs) ของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย (Primary needs) ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ ความต้องการ ทางเพศ การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด 2) ความต้องการขั้นทุติยภูมิ (Secondary needs) มาจากการเรียนรู้จากสังคม เช่น ต้องการความสำเร็จ (Achievement) ต้องการการยอมรับ (Recognition) ต้องการความเป็นผู้นำ (Dominance) ต้องการอิสระ (Freedom) ต้องการการดูแลเอาใจใส่ (nurturance) ต้องการความสนุกสนาน (fun)

เมอร์เรย์ (Murray) มีความเชื่อว่า ความต้องการที่มีความรุนแรงมากกว่าจะถูกแสดง ออกมาบ่อยครั้งกว่า และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่รุนแรงชัดเจนมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ เมอร์เรย์ (Murray) ยังมองว่าบุคลิกภาพ (Personality) ของบุคคลเป็นผลมาจากความต้องการขั้นทุติยภูมิ (Secondary needs) ด้วย ไม่ว่าจะเป็นความต้องการความสำเร็จ การดูแลเอาใจใส่ เป็นต้น เมอร์เรย์ ได้รวบรวมความต้องการของมนุษย์ เป็นประเภทต่าง ๆ ตามรายละเอียด ดังนี้

1. ความต้องการที่จะยอมตาม (Needs for abasement) คือ ความต้องการการยอมแพ้ ยอมรับความเจ็บปวด ยอมรับการตำหนิ ยอมรับวิกฤตการณ์และการลงโทษ
2. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Needs for achievement) คือ ความต้องการที่จะสามารถทำงานที่ยาก ๆ ได้สำเร็จ ต้องการเอาชนะปัญหาและอุปสรรค รักษามาตรฐานการทำงานในระดับสูง ตอรับต่อสภาพการแข่งขัน และพยายามเพื่อความเป็นเลิศ
3. ความต้องการใกล้ชิดและซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น (Needs for affiliation) คือ ความต้องการได้ความรักและการเอาใจใส่จากบุคคลอื่น
4. ความต้องการก้าวร้าว (Needs for aggression) คือ ความต้องการเอาชนะ การแก้แค้น การต่อสู้อย่างรุนแรง
5. ความต้องการการเป็นอิสระจากสิ่งผูกมัดต่าง ๆ (Needs for autonomy) คือ ความต้องการ ๆ อิสระในการปฏิเสธการบังคับและควบคุม ข้อจำกัดและข้อผูกมัดต่าง ๆ การเป็นตัวของตัวเอง
6. ความต้องการการเผชิญหน้า (Needs for counteraction) คือ ความต้องการการเอาชนะ ปัญหาและความพ่ายแพ้
7. ความต้องการปกป้องตนเองจากการโจมตี (Needs for dependence) คือ ความต้องการ การปกป้องจากการตำหนิและการปกปิดความผิดพลาดของตนเอง
8. ความต้องการการยกย่องสรรเสริญผู้อื่นที่สูงกว่า (Needs for deference) คือ ความต้องการ ชื่นชมผู้อื่น และการยินยอมปฏิบัติตามกฎของพวกเขา
9. ความต้องการอยู่เหนือผู้อื่น (Needs for dominance) คือ ความต้องการมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อม การควบคุมผู้อื่นผ่านคำสั่งหรือการจูงใจอื่น ๆ

10. ความต้องการการแสดงออก (Needs for exhibition) คือ ความต้องการแสดงออก เพื่อให้เกิดความประทับใจ การต้องการเป็นศูนย์กลางของความสนใจ

11. ความต้องการหลีกเลี่ยงอันตราย (Needs for harm avoidance) คือ ความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด การบาดเจ็บทางร่างกาย ความเจ็บปวด และความตาย

12. ความต้องการหลีกเลี่ยงความผิดพลาด (Needs for in avoidance) คือ ความต้องการ หลีกเลี่ยงความอับอาย การถูกเย้ยหยัน

13. ความต้องการการดูแล (Needs for nurturance) คือ ความต้องการให้ความเห็นอกเห็นใจ ความช่วยเหลือเลี้ยงดูและการปกป้อง

14. ความต้องการความเป็นระเบียบ (Needs for order) คือ ต้องการความสะอาด เรียบร้อยประณีต อยู่ในสมดุลง ไม่นิยมความสับสน วุ่นวายและการจากการจัดการ

15. ความต้องการการพักผ่อน (Needs for play) คือ ความต้องการสนุกสนาน การผ่อนคลาย

16. ความต้องการการปฏิเสธ (Need for rejection) คือ ความต้องการแยกตนเองออกจากสิ่งหรือบุคคลที่ตนไม่ชอบ ไม่ปรารถนา

17. ความต้องการสิ่งแปลกใหม่ (Needs for sentience) คือ ความต้องการมีประสบการณ์ และประทับใจในสิ่งที่ดี หรือสิ่งที่น่ายินดี

18. ความต้องการทางเพศ (Needs for sex) คือ ความต้องการความสัมพันธ์

19. ความต้องการได้รับการช่วยเหลือ (Needs for succourance) คือ ความต้องการการคุ้มครองสนับสนุน และคำแนะนำจากผู้อื่น ต้องการความเห็นอกเห็นใจและความรัก

20. ความต้องการความเข้าใจ (Needs for understanding) คือ สามารถถามคำถาม นิยมความรู้ ความเป็นเหตุเป็นผล

21. ความต้องการความอดทน (Needs for endurance) คือ ความยินดีทำงานติดต่อกัน เป็นเวลาไม่นาน ไม่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ มีความอดทน

22. ความต้องการการตัดสินใจ (Needs for impulsivity) คือ สามารถลงมือปฏิบัติได้อย่างทันทีที่มีอิสระในการคิด พุดและกระทำ

23. ความต้องการอำนาจ (Needs for power) คือ ต้องการควบคุมสภาพแวดล้อม ต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ขึ้นชอบบทบาทการเป็นผู้นำ

จากแนวคิดของเมอร์เรย์ (Murray) สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมส่งผลอย่างมาก ต่อการแสดงออกถึงความต้องการเหล่านี้ โดยเขาเรียกอิทธิพลนี้ว่า แรงกดดัน (Press) ที่ส่งผลหรือผลักดันให้บุคคลปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการที่จะยอมตามความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการใกล้ชิดและซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น ความต้องการก้าวร้าว ความต้องการเป็นอิสระ

จากสิ่งผูกมัดต่าง ๆ ความต้องการเผชิญหน้า ความต้องการปกป้องตนเอง ความต้องการการยกย่องสรรเสริญผู้อื่นที่สูงกว่า ความต้องการการแสดงออก ความต้องการหลีกเลี่ยงอันตราย ความต้องการหลีกเลี่ยงความผิดพลาด ความต้องการการดูแล ความต้องการความเป็นระเบียบ ความต้องการการพักผ่อน ความต้องการความเข้าใจ ความต้องการความอดทน ความต้องการการตัดสินใจ และความ ต้องการอำนาจ

### 5. ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Needs Theory)

McClelland (1962: 100-108) เป็นนักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ทำการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์เพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม โดยทฤษฎีของเขามีพื้นฐานบางส่วนมาจากแนวความคิดของเมอร์เรย์ (Murray) ทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ (McClelland) มีความเชื่อถือว่า ความต้องการของคนเกิดจากการเรียนรู้จากสังคม ครอบครัว เพื่อนและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้นี้มีอิทธิพลจูงใจที่รุนแรงทำให้บุคคลแสดงหรือประพฤติ ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเขา จากความต่างกันในสิ่งแวดล้อมทั้งครอบครัว ที่ทำงาน ตลอดจนประเพณีวัฒนธรรม ก็จะทำให้ความประพฤติและการปฏิบัติแตกต่างกันออกไป นั่นคือ ความต้องการในชีวิตของเขาแตกต่างกันออกไปด้วย แมคเคลแลนด์ (McClelland) และทีมของ เขาได้ทำการสำรวจความต้องการ 3 ประการ ของเมอร์เรย์ (Murray) คือ ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ความสัมพันธ์ (Affiliation) และอำนาจ (Power) โดยเน้นเข้าสู่รายละเอียดและเขียนเป็นตัวย่อ ดังนี้

1. ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (The need for achievement-nAch) แมคเคลแลนด์ให้คำจำกัดความ “ความต้องการผลสัมฤทธิ์ผล” ว่าเป็นความพยายามเอาชนะหรือทำในสิ่งที่ยากให้สำเร็จ เปรียบเสมือนการแข่งขันกับมาตรฐานอันยอดเยี่ยม (Standard of excellence) หรือการคิดค้นหาวิธีทำงานของตนให้มีผลหรือประสิทธิภาพดีขึ้นเรื่อย ๆ หาวิธีพัฒนาตนเองตลอดเวลา บุคคลที่มีความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผลสูง จะให้ความสำคัญกับเรื่องเงินหรือผลตอบแทนมาก ซึ่งเป็นตัวชี้ชัดให้เห็นถึงความสำเร็จของพวกเขา คนกลุ่มนี้จะแสวงหา ความรับผิดชอบ ภาระงานที่ท้าทาย งานที่มีความเสี่ยงและต้องการผลตอบแทน (Feedback) ของการปฏิบัติงานของเขา

แมคเคลแลนด์ เชื่อว่าการวิเคราะห์ความคิดเห็นจินตนาการเหล่านั้น เป็นทางที่ดีที่สุด ที่จะวัดความแรงกล้าของความต้องการของผู้ทำข้อสอบ บุคคลผู้ซึ่งมีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง จะพูดถึงความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย และคิดว่าควรจะทำมันอย่างไรถึงจะบรรลุได้ ในขณะที่บุคคลที่ชอบเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นหรือเกี่ยวกับสังคมจะมีคะแนนสูง ด้านความต้องการความสัมพันธ์ ส่วนบุคคลที่ต้องการยอมรับส่วนบุคคลจะชอบการครอบครอง การควบคุม

และการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นจะได้คะแนนในความต้องการอำนาจมากกว่า นั่นคือ เขามีความต้องการด้านอำนาจสูงกว่าด้านอื่นเป็นต้น

จากการวิจัยของแมคเคลแลนด์ ได้แสดงถึงคุณลักษณะของคนที่มีความต้องการ สัมฤทธิ์ผล (Achievement) สูง ดังนี้

1.1 มีความปรารถนาแรงกล้า (Strong desire) ที่จะรับภาระหรือความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ไม่เกี่ยงงาน พยายามค้นหาว่าปัญหาจะถูกแก้โดยวิธีใดหรืออย่างไร ดังนั้นคนประเภทนี้มีแนวโน้มที่จะทำงานคนเดียวแทนที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ถ้างานนั้นต้องการความร่วมมือจากคนหลาย ๆ คน เขาก็มีแนวโน้มที่จะเลือกผู้ร่วมงานที่มีความสามารถมากกว่าความเป็นมิตรหรือเป็นพรรคพวกกัน

1.2 มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มักจะตั้งเป้าหมายไว้สูงกว่าปกติและชอบเสี่ยงกับเป้าหมายนั้น เขาจะโชว์ความสามารถให้เห็นอย่างสมเหตุสมผล มีความสุขและสนุกกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ เขาจะไม่กลัว ความเหนื่อย หรือคิดว่าตนทำงานมากกว่าผู้อื่นถ้างานนั้นท้าทายความสามารถของเขา

1.3 มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะให้บุคคลอื่นประเมินหรือบอกสิ่งที่เขาทำ เขาต้องการทราบ “เขาทำไปได้ดีแค่ไหน” เขาจะกังวลหรืออยากรู้ผลที่จะป้อนกลับมาให้ทราบ ไม่ว่าจะออกมาในรูปของความสำเร็จหรือความล้มเหลวก็ตาม และแมคเคลแลนด์ พบว่า เงินไม่มีอิทธิพลมากนักต่อบุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง ในห้องจำลองเขาพบว่า คนพวกนี้จะกระทำอย่างดี ไม่ว่าจะจะมีเงินเป็นสิ่งที่เร้าใจหรือไม่ก็ตาม ตรงกันข้ามคนที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผล จะทำงานไม่ดีถ้าเงินไม่ดี แต่วิจัยนี้ก็มิได้สรุปว่า เงินไม่สำคัญ สำหรับคนที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง เพราะเงินเป็นตัวบ่งบอกถึงว่า เขาพบความสำเร็จดีหรือไม่ และเงินยังเป็นตัวที่นำมาซึ่งการยอมรับจากผู้อื่นอีกด้วย เขาจะถือว่าเงินเป็นหลักฐานของความสำเร็จมากกว่าคุณค่าของเงินที่คนอื่น ๆ คิดหรือรู้สึก

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (The need for affiliation-Aff) แมคเคลแลนด์ได้ให้คำจำกัดความว่า เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่น เพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น หลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจกัน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ซึ่งความต้องการนี้คล้ายกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์นั่นเอง แมคเคลแลนด์ ได้สรุปลักษณะของบุคคลที่มีความต้องการความรัก ความพึงพอใจสูงว่ามีลักษณะดังนี้

2.1 เป็นคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อการยอมรับ และการให้ความเชื่อมั่นหรือให้กำลังใจ

2.2 เป็นคนที่มีแนวโน้มที่จะปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นตามปรารถนาและบรรทัดฐานของผู้อื่นได้โดยเฉพะอย่างยิ่งจากเพื่อนที่มีคุณค่าสำหรับเขาแม้จะได้รับความกดดันก็ยอม

2.3 เป็นคนที่มีความใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่นอย่างจริงจัง กล่าวคือ เป็นคนที่เห็นความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้อื่น นั่นเอง

บุคคลที่มีความต้องการความสัมพันธ์สูงที่กล่าวถึงนี้ จะแสวงหาโอกาสในการทำงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อความต้องการ ดังนั้น คนที่มีความต้องการความรักความพึงพอใจสูง จึงชอบทำงานกับผู้อื่นมากกว่าที่จะทำงานคนเดียว และเขาสนใจที่จะได้รับการรายงานในการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี ด้วยเหตุนี้ จึงชี้ให้เห็นได้ว่า คนที่มีความต้องการความสัมพันธ์สูง มีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดีหรือดีกว่าในสถานการณ์ที่เขาได้รับความร่วมมือหรือได้รับการเห็นชอบ หลักของความต้องการความสัมพันธ์นี้ สามารถดัดแปลงไปใช้ให้เกิดผลดีต่อองค์การได้โดยตรง ถ้าผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือสนับสนุนในเรื่องสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีผลป้อนกลับในทางบวกของการทำงาน คนที่มีความต้องการความสัมพันธ์สูงก็จะทำงานได้ดี มีผลงานที่สูงกว่าปกติ แต่ในทางตรงกันข้าม คนที่มีความต้องการความสัมพันธ์ก็ควรที่จะให้เขาทำงานในงานที่ดีที่มีอิสระ เพราะเขาจะชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานร่วมกับคนอื่น

3. ความต้องการอำนาจ (The need for power-nPow) แมคเคลแลนดและเพื่อนร่วมงานของเขา ได้ศึกษาอย่างกว้างขวางในเรื่องความต้องการอำนาจ อธิบายได้ว่าเป็นความต้องการจะมีความรับผิดชอบในการควบคุมผู้อื่นหรือมีอิทธิพลต่อความประพฤติของคนอื่น เช่น ต้องการควบคุมพนักงาน ควบคุมงบประมาณและอื่น ๆ เพื่อเป็นการแสดงถึงอำนาจของตน บุคคลที่มีความต้องการด้านนี้มาก มักจะพยายามใช้เวลาในการแสวงหาวิธีในการควบคุมผู้อื่น เพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งที่สามารถควบคุมผู้อื่นได้ ผู้บริหารที่มีความต้องการอำนาจ มักต้องการการควบคุมผู้อื่นมากกว่าต้องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องการอำนาจมากกว่าการเป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น ซึ่งส่วนใหญ่ปัญหาของบุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง คือ เขาจะประสบความสำเร็จเพียงลำพัง ไม่ได้ชี้แนะหรือส่งผลต่อความสำเร็จของผู้อื่นด้วย

จากการศึกษาทฤษฎีของแมคเคลแลนด สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจของมนุษย์เพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ได้แก่ ความต้องการผลสัมฤทธิ์ ความปรารถนาแรงกล้า ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการอำนาจ ดังนั้น แนวทางในการบริหารจัดการของผู้บริหาร เพื่อให้เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดการ สมาชิกองค์การแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 6. ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

McGregor (1960: 49-52) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจเน้นหลักการที่เรียกว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y) ซึ่งเป็นอีกทฤษฎีที่มีความใกล้เคียงกับทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) เอิร์ชเบอร์เกอร์ (Herzberg) และอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) โดยแมคเกร

เกอร์มีความเชื่อว่า ความก้าวหน้าขององค์กรมีความเกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก กับความสามารถในการทำนายพฤติกรรมและการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร โดยแมคเกรเกอร์ได้แนวคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y เกี่ยวกับแรงจูงใจว่าจะเกิดขึ้นในทิศทางใดย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ซึ่งแมคเกรเกอร์ได้แยกประเภทของทัศนคติของผู้บังคับบัญชากออกเป็น 2 ประเภท โดยทฤษฎีทั้งสองนี้เป็นทฤษฎีที่เข้าใจง่ายเป็นที่รู้จักแพร่หลาย โดยเป็นการกำหนดแนวคิดแบบสุดโต่ง นั่นคือ ทฤษฎี X มองมนุษย์ในแง่ลบ (Negative) แบบสุดโต่งและทฤษฎี Y มองมนุษย์ในแง่บวก (Positive) แบบสุดโต่งเช่นเดียวกัน ดังนี้

### 1. ทฤษฎี X มองความเป็นมนุษย์ในแง่ลบ โดยมีแนวคิดบนสมมติฐาน ดังนี้

1.1 โดยปกติมนุษย์มีนิสัยเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและการทำงานให้มากที่สุดต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สนใจเฉพาะงานของตน ไม่สนใจเป้าหมายขององค์กร

1.2 เนื่องจากมนุษย์ไม่ชอบการทำงาน ทำให้ต้องมีการใช้วิธีบังคับควบคุมการข่มขู่ การชี้หน้า การสั่งการ และการลงโทษเพื่อให้พวกเขาทำงานบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

1.3 โดยธรรมชาติ มนุษย์ส่วนใหญ่เป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ หลีกหนีความรับผิดชอบไม่คาดหวังความก้าวหน้า ขาดวินัยและขาดความทะเยอทะยาน แต่สิ่งหนึ่งที่พวกเขาต้องการอย่างมาก คือ ความมั่นคงปลอดภัย

ถ้าผู้บริหารมองผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นบุคคลที่มีลักษณะตามทฤษฎี X นี้ หากจะมอบหมายง่ายใด ๆ จะต้องมีการควบคุมอย่างเข้มงวด ต้องมีการสั่งการ ดูแลอย่างใกล้ชิดใช้กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ การข่มขู่ลงโทษ มิเช่นนั้น งานจะไม่สามารถถูกล่วงไปได้ ในการพยายามสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเช่นนี้ จะต้องใช้แรงจูงใจที่จับต้องได้ (Tangible Incentive) หรือสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Financial Incentive) ซึ่งจะเหมาะสมกับสังคมที่มีประชากรที่มีระดับ การครองชีพค่อนข้างต่ำ และมีภาวะการณ์ขาดแคลน

### 2. ทฤษฎี Y มองความเป็นมนุษย์ในแง่ดี โดยมีแนวคิดบนสมมติฐาน ดังนี้

2.1 มนุษย์มีความขยันขันแข็ง มีความจริงจัง ชื่นชอบการทำงาน และมองว่าการทำงานเป็นความสนุกสนาน

2.2 การควบคุมและการลงโทษ ไม่ใช่วิธีการที่ทำให้มนุษย์ตั้งใจทำงานเพียงอย่างเดียว มนุษย์มีความรับผิดชอบและแสวงหาความรับผิดชอบเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่เขาได้ผูกพันไว้ รวมถึงใส่ใจการสร้างความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.3 มนุษย์เห็นว่าความผูกพันต่องานที่ทำ ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นความสำเร็จของบุคคลด้วย



2.4 มนุษย์สามารถใช้จินตนาการ มีความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ

2.5 มนุษย์มีความใฝ่รู้ มีความเข้าใจศักยภาพและขีดความสามารถของตนเองมีความต้องการพัฒนาตนเอง และแสวงหาความรับผิดชอบ

2.6 มนุษย์ต้องการเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ต้องการปฏิบัติงานและประสบความสำเร็จด้วยตนเอง

ถ้าผู้บริหารมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเช่นนี้ แนวการบริหารจึงไม่จำเป็นต้องใช้การออกคำสั่ง การควบคุมหรือการลงโทษ แต่ต้องให้คนงานเข้าถึงเป้าหมายและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ในขณะเดียวกันก็มีแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการส่วนตัวของแต่ละบุคคลด้วย โดยผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมที่เอื้อเพื่อให้บุคลากรของตนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองมีส่วนร่วม ในการทำงานการบริหารงานแบบนี้เหมาะสมกับสังคมที่มีระดับการพัฒนาสูงกว่า บุคคลในสังคมหรือองค์การมักมีการศึกษาดีกว่า มีมาตรฐานการครองชีพสูง ต้องการชื่อเสียง การยอมรับ ต้องการการประสบความสำเร็จในชีวิต

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีทั้งสองมีลักษณะตรงกันข้ามแบบสุดโต่งดังกล่าวแล้ว หากนักบริหาร ผู้ใดมีสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์แบบทฤษฎี X เขาก็จะมองเห็นมนุษย์ในแง่ลบและเห็นว่ามนุษย์ที่ใช้ เหตุผลทางเศรษฐกิจต้องการใช้การคุกคามโดยการลงโทษ (Stick) เพื่อให้พวกเขาทำงาน แต่ก็อาจจะกระตุ้นจิตใจด้วยสิ่งจูงใจที่จับต้องได้หรือสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินพร้อม ๆ กับการบริหารโดยใช้การสั่งการและเน้นการใช้ระเบียบวินัยและอำนาจหน้าที่อย่างมากในการควบคุม ในทัศนะของแมคเกรเกอร์ สังคมที่ระดับประชาชนมีระดับการครองชีพค่อนข้างต่ำและมีภาวะขาดแคลนงานแล้ว ทฤษฎี X จะเป็นทฤษฎีที่นำไปใช้ได้ผลดี ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X แมคเกรเกอร์ก็ได้ ก็ได้เสนอทฤษฎี Y เพื่อใช้ในสังคมที่มีระดับการพัฒนาสูงกว่า บุคคลมักมีระดับการศึกษาและมาตรฐานการครองชีพที่สูง บุคคลจะมีโอกาสหางานได้ง่าย สำหรับสังคมลักษณะนี้จะเห็นได้ว่า ทฤษฎี X น่าจะใช้ไม่ได้ผล ตรงกันข้ามคนในสังคมที่พัฒนาแล้ว มักจะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำพอเพียงแล้ว ดังนั้น เขาก็มีความต้องการในชื่อเสียง การยอมรับ ตลอดจนการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต คนพวกนี้มักจะแสวงหาสิ่งที่มีมากกว่าเงินทอง ทฤษฎี Y นี้ นักบริหารมองมนุษย์ว่า เป็นคนที่ชอบสังคม มิได้มองว่าเป็นคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจเหมือนในทฤษฎี X ดังนั้น นักบริหารจึงจูงใจเขาเหล่านั้นด้วยสิ่งจูงใจอื่น ๆ ที่มีใช้เงิน หรือสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ (Non-Tangible Incentives) และเปิดช่องทางให้บุคคลได้มีความรับผิดชอบควบคุมตนเอง เพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่เขาได้ผูกพันไว้มากกว่าที่จะมาคอยควบคุมตรวจตราดูแลกันอย่างใกล้ชิด

จากทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การศึกษาพื้นฐานความต้องการของคน พฤติกรรมการทำงานของคน ซึ่งมีความแตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่ควรใช้ในการจูงใจบุคคลแต่ละประเภทใน องค์กรให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรได้ โดยแมคเกรเกอร์ได้อธิบายว่าพฤติกรรมของ มนุษย์มีความแตกต่างกัน 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะแรก เป็นทัศนคติในทางลบเรียกว่าทฤษฎี X และลักษณะที่สอง เป็นทัศนคติในทางบวกเรียกว่าทฤษฎี Y ลักษณะบุคคลตามทฤษฎี X เชื่อว่าบุคคลขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการสั่งการโดยตรง การใช้ระเบียบและหน้าที่ การลงโทษ จำเป็นต้องมีการจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่น ๆ จะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจ คือ การตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการพื้นฐานเท่านั้น เนื่องจากทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ คือ ความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัย ส่วนลักษณะบุคคลตามทฤษฎี Y เชื่อว่าบุคคลไม่ได้เป็นดังเช่นทฤษฎี X โดยเชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม คนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจ คือ ความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคน ผู้บริหารเพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเองควบคู่ไปกับความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรไปพร้อมกันเท่านั้น เนื่องจากทฤษฎี Y จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการในระดับสูง คือ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชื่อเสียงและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

## บทที่ 4

### แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการจัดการเรียนรู้

ทักษะเป็นคำที่นำมาจากรากศัพท์ภาษาสันสกฤต และในวิชาการศึกษาก็ได้แปลมาจากคำว่า skill ซึ่งมีความหมายถึง ความสามารถ ขยันหมั่นเพียร ความคล่องแคล่ว แข็งแรง นอกจากนี้ พจนานุกรมไทยได้ให้ความหมายของทักษะไว้ว่าเป็นความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ในเวลารวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพ (ทิศนา แคมมณี, 2556: 386-387) ได้ให้ความหมายของทักษะการสอนไว้ว่า หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติการสอนด้านต่าง ๆ อย่างชำนาญ ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อผู้สอนมีความรู้ความสามารถเข้าใจเกี่ยวกับการสอน ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องทฤษฎี/หลักการสอน ระบบการสอน รูปแบบการเรียนการสอน วิธีสอน เทคนิคการสอนและลงมือปฏิบัติตามความรู้ความเข้าใจนั้นจนสามารถปฏิบัติได้ผลดีอย่างคล่องแคล่วชำนาญ ทักษะการสอนไม่ใช่เทคนิคการสอน แต่เป็นการใช้เทคนิคการสอน รวมถึงการใช้วิธีสอน รูปแบบการเรียนการสอน ระบบการสอนและหลักการสอนด้วย สอดคล้องกับ พงษ์พัชรินทร์ พุฒวัฒน์ (2558: 12) ที่กล่าวว่า ทักษะการสอน หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญในการนำวิธีสอนไปใช้ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า หรือมีความหมายในแนวกว้างว่าเป็นความสามารถ ความชำนาญที่นำเอาวิธีสอน สื่อการสอน เทคโนโลยี และนวัตกรรมการศึกษา มาช่วยสอน เพื่อให้การสอนมีประสิทธิภาพสูงในระยะเวลารวดเร็ว ทักษะการสอนที่ใช้ในการสอนมีมากมายหลายทักษะ เช่น การนำเข้าสู่บทเรียน การอธิบาย การสร้างความสนใจ การใช้สื่อการสอน การใช้กระดานดำ การเสริมแรง และการสรุปบทเรียน ฯลฯ เป็นต้น ผู้ที่มีทักษะการสอน จึงหมายถึง ผู้ที่มีความชำนาญในการสอนสามารถดำเนินการสอนได้อย่างคล่องแคล่ว ราบรื่นและเรียบริ้อย ทำให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจในบทเรียนได้ชัดเจนในเวลาที่เหมาะสม

การจัดการเรียนรู้ถือเป็นการกระทำให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งการจัดการเรียนรู้ที่ตื้นเขินย่อมทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ตื้นเขิน ครูซึ่งมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนแล้วยังมีบทบาทสำคัญในการทำให้ผู้เรียนนั้นเกิดการเรียนรู้ การที่ครูสามารถสอนได้อย่างมีหลักการ มีความรู้ มีทักษะจะช่วยให้ผู้เรียนเรียนอย่างมีคุณค่า ในปัจจุบันกระบวนการเรียนไม่ได้จำกัดเพียงเฉพาะในห้องเรียนเท่านั้น ฉะนั้นทักษะการจัดการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ครูจะต้องเรียนรู้ให้เข้าใจและสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้อง ทักษะพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการเรียนรู้ เป็นความสามารถ ความชำนาญในการสอน ซึ่งต้องอาศัยการฝึกฝนและการที่ผู้สอนจะมีความสามารถในการใช้ทักษะให้ได้ผลนั้น ต้องมีการแยกทักษะแต่ละทักษะให้ชำนาญเสียก่อน ทักษะการสอนที่สำคัญที่จะช่วยเสริมให้การสอนประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

## 1. ทักษะการนำเข้าสู่บทเรียน

การนำเข้าสู่บทเรียน เป็นขั้นตอนการสอนหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเมื่อเริ่มต้นทำการสอน เป็นการสร้างความสนใจให้ผู้เรียนเกิดความกระตือรือร้นที่จะเรียนเนื้อหาใหม่ หรือสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างบทเรียนเก่ากับบทเรียนใหม่ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจดียิ่งขึ้น การนำเข้าสู่บทเรียนเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งตามหลักจิตวิทยาที่ผู้สอนควรจะเห็นความสำคัญให้มาก เพราะช่วยให้บทเรียนน่าสนใจยิ่งขึ้น ช่วยให้ผู้เรียนพร้อมที่จะเรียนอย่างสนุกสนาน ถ้าผู้สอนเริ่มการสอนอย่างน่าสนใจ ก็จะกระตุ้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนบทเรียนนั้น แต่การนำเข้าสู่บทเรียนจะน่าสนใจหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้สอนคิดค้นหา กิจกรรมที่เร้าความสนใจมีหลายแบบ เช่น การใช้สื่อหลายแบบ การใช้ท่าทาง สีลาการพูด การเปลี่ยนระบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน ช่วยหล่อหลอมให้เกิดเจตคติที่ดีและนิสัยในการเรียน ในด้านเนื้อหาสาระ หากผู้สอนได้วางโครงสร้างให้ผู้เรียนมองเห็นว่าจะเรียนอะไร และมีทางเรียนอย่างไร จะทำให้ผู้เรียนรู้ได้เร็วขึ้นและทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนประสบความสำเร็จ (ดารกา วรรณวนิช, 2549: 277) ซึ่งวิธีการนำเข้าสู่บทเรียนไว้วางมีหลายวิธีด้วยกัน ผู้สอนต้องเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ใช้สื่อการเรียนการสอน เช่น ของจริง ของจำลอง รูปภาพ การ์ตูน ภาพยนตร์ 2) ใช้การเล่านิทาน เรื่องราว ประสบการณ์ ประวัติความเป็นมา 3) ใช้การร้องเพลง หรือบทร้อยกรอง 4) ใช้การเล่นเกมน ทายปัญหา 5) ใช้การเล่นละคร บทบาทสมมติ สถานการณ์จำลอง 6) ใช้การสนทนาซักถาม การกำหนดปัญหาให้ช่วยกันหาวิธีการแก้ไข 7) ใช้การทบทวนความรู้เดิมที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเนื้อหาใหม่ที่สอน การแจ้งจุดประสงค์การเรียนรู้ 8) ให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น หลับตา ทำสมาธิ หรือเปลี่ยนอิริยาบถ และ 9) ใช้กิจกรรมอื่น เช่น การเชื่อมโยงประสบการณ์ การขยายเรื่องการทำเรื่องให้แคบลง (ศรีมงคล เทพเรณู, 2545: 72)

ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของการนำเข้าสู่บทเรียนมีอยู่หลายประการ คือ 1) เพื่อเร้าความสนใจของผู้เรียนหรือดึงดูดความสนใจให้มาอยู่ที่การเรียนการสอนของผู้สอน 2) เป็นการเตรียมผู้เรียนให้มีสมาธิในการฟังเรื่องที่ผู้สอนจะสอน 3) เพื่อให้ผู้เรียนรู้ว่าต่อไปจะเรียนเรื่องอะไร 4) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำเอาความรู้และทักษะเดิมที่มีอยู่มาสัมพันธ์กับบทเรียนใหม่ 5) เพื่อให้ผู้เรียนเห็นแนวทางในการเรียนรู้ และ 6) ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจบทเรียนใหม่ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น (ณรงค์ กาญจนะ, 2553: 10)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทักษะการนำเข้าสู่บทเรียนเป็นทักษะที่น่าสนใจ และมีความหมายมากในการนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน บทบาทที่จะทำให้การใช้ทักษะการนำเข้าสู่บทเรียนได้ผลดีนั้น ผู้สอนต้องพิจารณาทั้งพื้นฐานความพร้อมของผู้เรียน การเลือกวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ โอกาสและสถานการณ์แล้วเลือกกิจกรรมที่เหมาะสมกับผู้เรียน และต้องมั่นใจว่าตัวเองจะต้องสอนอะไรต้องเตรียมให้พร้อมทั้งการใช้สื่อ การจัดกิจกรรมอย่างไร คิดเตรียมที่จะสอนอย่างดี มีลำดับขั้นตอน รู้จักตั้งคำถามเชื่อมโยงเนื้อหาและรู้จักผู้เรียนพอสมควร กิจกรรมการเรียนการสอนที่ผู้สอนควรใช้ในการนำเข้าสู่บทเรียนนั้นหลากหลายกิจกรรมและรูปแบบ ซึ่งอาจจะเป็นเพลง เกม หรือ

คำถาม ผู้สอนต้องเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะบทเรียนหรือกิจกรรม การเรียนการสอนที่จัดให้มีขึ้นในลำดับต่อมา และกิจกรรมที่เลือกนั้นต้องสามารถสร้างความสนใจ และเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนที่จะเรียนเนื้อหาสาระสำคัญได้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี บรรลุผลตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ของการสอนในแต่ละครั้ง

## 2. ทักษะการใช้กิริยาท่าทางและวาจา

ในระหว่างการเรียนการสอนการทำให้ผู้เรียนเกิดความพอใจและสนใจในเรื่องที่จะเรียนรู้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญ ผู้สอนคนใดสามารถทำให้ผู้เรียนสืบเนื่องความสนใจนับตั้งแต่เริ่มต้นการสอน ระหว่างดำเนินการสอน ผู้เรียนก็ไม่เกิดความเบื่อหน่าย และเมื่อจบการสอนแล้วผู้เรียนก็คงพอใจที่จะเรียนต่อ นับว่าผู้สอนผู้นั้นทำหน้าที่ของผู้สอนได้ดีเยี่ยมประการหนึ่ง กิริยา วาจาและท่าทางในการสอน จึงถือเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งที่จะสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดความสนใจในการเรียนได้ โดย กิริยา วาจาและท่าทางในการสอนนั้น หมายถึง บุคลิกภาพทั่วไปของผู้สอน ได้แก่ การใช้สายตา คำพูด การเดิน การยิ้ม การนั่ง การทรงตัว การแสดงท่าทาง น้ำเสียง สีหน้า การใช้มือ เพื่อเป็นการสื่อสารกับผู้เรียนและสร้างเสริมประสิทธิภาพที่ดีในการเรียนการสอนยิ่งขึ้น นอกจากนี้การใช้กิริยา ท่าทางและวาจาเป็นการแสดงออกที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้สอน เพราะผู้สอน คือ ผู้อบรมสั่งสอน ผู้เรียน ซึ่งจำเป็นต้องใช้การพูด อธิบาย การแสดงออกทางสีหน้าท่าทางประกอบการพูด ดังนั้น ผู้สอนที่มีทักษะในการใช้วาจา กิริยาท่าทาง ก็จะสามารถในวิธีการพูด การใช้น้ำเสียง ใช้จังหวะ ประกอบกับการใช้กิริยาท่าทาง ชวนให้สนใจ สื่อความเข้าใจได้กระจ่างชัดเจน เหมาะสม ไม่เคอะเขิน และเหมาะกับบุคลิกภาพของผู้เป็นครูสอน ถ้าผู้สอนมีทักษะการใช้วาจา กิริยาท่าทาง จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนได้ดี (พงษ์พัชรินทร์ พุทธิวัฒน์, 2558: 63) ซึ่งประโยชน์ของการใช้ กิริยาท่าทางและวาจาเสริมบุคลิกภาพและสื่อความหมาย คือ 1) ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเคารพศรัทธา และเกิดเจตคติที่ดีต่อผู้สอน เกิดความกระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรม ทำให้ปัญหาความไม่สนใจเรียนหมดไป 2) ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจในบทเรียนอย่างกระจ่างแจ้ง เพราะผู้สอนมีความสามารถในการอธิบายบทเรียน หรือมอบหมายงานต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเข้าใจได้ดี อันเป็นผลให้ผู้เรียนสนใจและพอใจในการเรียนวิชานั้น และ 3) ช่วยให้การควบคุมชั้นมีประสิทธิภาพ เพราะผู้เรียนยอมรับผู้สอน เมื่อผู้สอนอบรมอย่างไร ย่อมเชื่อฟังและปฏิบัติตาม (อาภรณ์ ใจเที่ยง, 2553: 178)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การฝึกการใช้กิริยาท่าทางที่ดีและเหมาะสมเหล่านี้ จะช่วยเสริมบุคลิกภาพของผู้สอนให้หน้าดู น่าเลื่อมใสศรัทธา และยังช่วยให้เกิดความคล่องแคล่วในการเคลื่อนไหว อิริยาบถ ช่วยให้ผู้รู้จักการวางท่าทางให้เป็นสง่า ไม่เก๋เขิน ในขณะที่สอนทำให้ผู้สอนเกิดความมั่นใจในการสอน ช่วยให้การควบคุมชั้นเรียน และช่วยให้ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อผู้สอนต่อบทเรียน ทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

### 3. ทักษะการเร้าความสนใจ

การเร้าความสนใจเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้น หรือพร้อมที่จะเรียนและติดตามเนื้อหาตลอดเวลาของการจัดกิจกรรม เพื่อจะได้รับประสบการณ์ต่าง ๆ ควบคู่กันและเข้าใจในบทเรียน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีต่อผู้สอนและบทเรียน โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมแนะแนวในชั้นเรียน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้สอนแนะแนวจะต้องใช้ทักษะการเร้าความสนใจ เพราะเป็นคาบเวลาที่ผู้เรียนมักจะให้ความสำคัญน้อยกว่าวิชาการอื่น ๆ เช่น ใช้เพลง เกม นิทาน คำถาม และกิริยาท่าทางของผู้สอนแนะแนวให้เป็นที่สนใจของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ (พานชัย เกษภู, 2555: 32-33) การเร้าความสนใจจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนอย่างแท้จริง ถ้าผู้สอนมีความสามารถในการเร้าความสนใจ ผู้เรียนได้ถูกต้องเหมาะสมกับโอกาสและวัยของผู้เรียน การใช้ทักษะเร้าความสนใจ ผู้สอนควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ (พงษ์พัชรินทร์ พุทธิวัฒน์, 2558: 72-73)

1. ควรเลือกใช้การเร้าความสนใจหลาย ๆ วิธี โดยเลือกให้เหมาะสมกับบทเรียน และกิจกรรม ผู้เรียน เวลาและสถานที่
2. ควรมีบุคลิกท่าทางที่มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวา ร่าเริง และมีอารมณ์ขันในขณะจัดกิจกรรม เพราะจะช่วยเร้าความสนใจของผู้เรียนได้ดี
3. ควรมีความพยายามและตั้งใจ มีความมุ่งมั่นในการสอนและจัดกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายด้วยความปรารถนาดีต่อผู้เรียนอย่างจริงใจ ทำให้ผู้เรียนรับรู้ เร้าความสนใจผู้เรียนได้ดีและเห็นคุณค่าของการเรียนรู้
4. การเร้าความสนใจควรทำได้ทันทีทันใด เมื่อเห็นว่าผู้เรียนเริ่มเบื่อ ตึงเครียด เฉื่อยชา ไม่สนใจที่จะฟัง หรือร่วมกิจกรรม
5. การเร้าความสนใจ ควรทำตลอดเวลาเป็นระยะ ๆ ทั้งในช่วงนำเข้าสู่บทเรียน ช่วงดำเนินกิจกรรมและช่วงสรุปกิจกรรม มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการเร้าความสนใจ ไม่ซ้ำซากจำเจ เช่น จากการอธิบาย เป็นการอภิปรายหรือเล่าเรื่อง จากการเปลี่ยนกิริยาท่าทางและวิธีการพูดของผู้สอน
6. ควรมีการประเมินผลการใช้ทักษะการเร้าความสนใจ เพื่อปรับปรุงแก้ไขในครั้งต่อไป
7. การเตรียมพร้อมของผู้สอน ถ้าผู้สอนได้เตรียมเพลง เตรียมเกม เตรียมคำถาม เตรียมเรื่องสั้น หรือนิทาน ฯลฯ เพื่อนำมาใช้ในยามที่ผู้เรียนรู้สึกตึงเครียด หรือเบื่อ การเร้าความสนใจ จะกระทำได้ดีทันที
8. กิจกรรมที่ผู้สอนต้องให้เด็กแปรเปลี่ยนจากเดิม ต้องสอดคล้องกับเนื้อหาสาระของบทเรียน
9. การแปรเปลี่ยนกิจกรรมการเรียนการสอน ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ทำให้บทเรียนชะงัก

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเร้าความสนใจ คือ ทักษะการเปลี่ยนกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อดึงดูดความสนใจจากผู้เรียน ซึ่งการจะดึงดูดความสนใจจากผู้เรียนได้เพียงใด ผู้สอนจะต้องแสดง พฤติกรรมตามองค์ประกอบของการเร้าความสนใจ การเคลื่อนที่ของผู้สอนอย่างมีความหมาย การใช้ ท่าทาง การเปลี่ยนลีลาในการพูด การแปรเปลี่ยนประสาทสัมผัส การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและการใช้ ผู้เรียนเคลื่อนที่ การใช้สื่อการเรียนการสอน การแสดงท่าทาง การร้องเพลง การเล่าเรื่องสั้น การตั้ง ปัญหา การแสดงบทบาท การเล่นเกมต่าง ๆ การสาธิต การศึกษานอกห้องเรียน การใช้เหตุการณ์ ปัจจุบัน การเร้าความสนใจจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนอย่างแท้จริง ถ้าผู้สอนมีความสามารถในการเร้าความสนใจได้ถูกต้องเหมาะสม

#### 4. ทักษะการตั้งคำถาม

การตั้งคำถามเป็นเทคนิคสำคัญของผู้สอนในการเสาะแสวงหาความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็น กลวิธีการสอนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่พัฒนาทักษะการคิด การตีความ การไตร่ตรอง การถ่ายทอด ความคิด สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี การถามเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ช่วยให้ผู้เรียนสร้างความรู้ความเข้าใจ และพัฒนาความคิด ใหม่ ๆ กระบวนการถามจะช่วยขยายทักษะการคิด ทำความเข้าใจให้กระจ่าง ได้ข้อมูลป้อนกลับทั้ง ด้านการเรียนการสอน ก่อให้เกิดการทบทวน การเชื่อมโยงระหว่างความคิดต่าง ๆ ส่งเสริมความอยากรู้อยากเห็นและเกิดความท้าทาย การตั้งคำถามจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญ ที่นำไปใช้ในการจัดการเรียน การสอนได้ตลอดเวลา เพราะการถามเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และการสอน ช่วยให้ผู้เรียน สร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจและพัฒนาความคิดใหม่ ๆ กระบวนการถามจะช่วยขยายทักษะการคิด ทำความเข้าใจให้กระจ่างได้ข้อมูลป้อนกลับทั้งด้านการเรียนและการสอน ก่อให้เกิดการทบทวน เกิด ความเชื่อมโยงระหว่างความคิดต่าง ๆ ส่งเสริมความอยากรู้อยากเห็น และเกิดความท้าทาย และถ้าใน ห้องเรียนมีการตั้งคำถามที่ดี ไม่ว่าจะเริ่มต้นจากผู้สอนหรือผู้เรียนจะช่วยให้เกิดทักษะการคิดและช่วย สร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั้งแก่ผู้ถามและผู้ตอบ และมีส่วนให้เกิดการอภิปรายถกเถียงที่ผ่าน กระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ และช่วยสร้างเสริมนิสัยการเรียนรู้อีกด้วย (พงษ์พัชรินทร์ พุทธิวัฒน์, 2558: 75) ซึ่งเทคนิคการนำการตั้งคำถามไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนนั้น (วัฒนาพร ระวังบุทกซ์, 2545: 58) ได้นำเสนอไว้ดังนี้

1. ควรเริ่มต้นตั้งคำถามในระดับความจำหรือความเข้าใจที่ผู้เรียนส่วนใหญ่สามารถตอบ ได้อย่างถูกต้องก่อน เมื่อผู้เรียนตอบถูก ผู้สอนควรแสดงความชื่นชมทันที ด้วยคำพูดหรือใช้ภาษา ท่าทาง เช่น พยักหน้า ยิ้มให้ สัมผัส หรือเดินเข้าไปหาผู้ที่ตอบถูกต้องก่อนที่จะเริ่มคำถามในระดับที่ ซับซ้อนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้สอนควรใจเย็น ในกรณีที่ผู้เรียนตอบช้า หรือตอบไม่ได้ ไม่ควรดุหรือตำหนิผู้เรียน

ที่ตอบคำถามไม่ถูกต้อง หรือตอบไม่ตรงประเด็น เนื่องจากการตำหนิดังกล่าว จะทำให้เกิดความอับอาย และส่งผลให้เกิดความไม่มั่นใจตามมา ในกรณีเช่นนี้ผู้สอนควรเปลี่ยนคำถามใหม่ให้ง่ายขึ้น

2. เมื่อผู้เรียนประสบความสำเร็จยากลำบากในการตอบคำถาม ผู้สอนควรช่วยผู้เรียนให้ตอบได้ โดยอาจหยุดสักครู่ให้ผู้เรียนได้มีเวลาคิดหาคำตอบ แนะนำคำตอบให้เล็กน้อย ทวนคำถามซ้ำเปลี่ยนวิธีการถามโดยใช้ถ้อยคำใหม่ที่เข้าใจง่ายขึ้น ตั้งคำถามเพิ่มเติม กระตุ้นให้ผู้เรียนตั้งสมมติฐานหรือทายคำตอบ ลดระดับคำถามที่อาจยากเกินไปลง

3. ถามให้ทั่วถึงทุกคน แนวทางที่ดีที่สุดคือ การถามทั้งชั้นเรียน ผู้เรียนแต่ละคนควรเข้าใจว่า ตนเองถูกคาดหวังให้ตอบคำถาม ผู้สอนไม่ควรแสดงสัญญาณ หรือท่าทีใด ๆ ว่าผู้เรียนคนใดควรตอบคำถามนั้น ผู้เรียนจะร่วมมือในการเรียนเต็มที่ เมื่อรู้ว่าตนเองมีส่วนในการเรียนรู้สิ่งสำคัญคือ ต้องทำให้ผู้เรียนมีความตื่นตัวตลอดเวลา คำถามแต่ละคำถามควรให้ผู้เรียนที่มีความสนใจในชั้นเรียนเป็นผู้ตอบ แต่อย่างไรก็ตามไม่ควรปล่อยให้ผู้เรียนคนใดคนหนึ่งผูกขาดการตอบคำถามอยู่เพียงคนเดียว ผู้สอนควรพยายามป้อนคำถามให้กับผู้เรียนที่ไม่ค่อยมีส่วนร่วมในชั้นเรียนด้วย ในกรณีที่ไม่มีผู้เรียนคนใดตอบคำถาม อาจลองเรียกชื่อเป็นรายบุคคลและถามผู้เรียนว่าต้องการตอบคำถามหรือไม่

4. ควรเพิ่มระดับความยากของคำถามขึ้นตามลำดับ เพื่อให้เด็กได้พัฒนาการคิดระดับวิเคราะห์ต่อไปได้ ผู้สอนจึงต้องพัฒนาการตั้งคำถามอย่างเป็นระบบ

5. สร้างบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้ในห้องเรียนโดยการใช้ยุทธศาสตร์การตั้งคำถาม เช่น สร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายในชั้นเรียนและกระตุ้นชั้นเรียนให้คิดค้นด้วยการตั้งคำถามผู้สอนพูดให้น้อยลงแต่ตั้งคำถามให้มากขึ้น

6. ตั้งคำถามที่ผู้เรียนสามารถใช้คำตอบแบบใช้ความคิดเห็นส่วนตัวให้มากขึ้น
7. ลดคำถามประเภทที่ตอบแค่ "ใช่" หรือ "ไม่ใช่"
8. หลีกเลี่ยงการตั้งคำถามหลายคำถามในเวลาเดียวกัน
9. อย่าปล่อยให้เกิดความเงียบในชั้นเรียน
10. ตั้งคำถามให้เหมาะสมกับวัยผู้เรียน
11. ตั้งคำถามให้หลากหลายที่เปิดโอกาสให้ค้นพบเด็กที่มีความสามารถพิเศษ
12. ช่วยเด็กปรับปรุงทักษะการตั้งคำถาม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การใช้คำถามมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนการสอน ช่วยกระตุ้นความคิดของผู้เรียน หากผู้สอนมีความสามารถในการตั้งคำถามที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ได้ดี ผู้เรียนได้คิด ได้แก้ปัญหา ได้วิเคราะห์ ได้หาแนวทางเลือกปฏิบัติที่เหมาะสม ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้สอนต้องมีทักษะในการถามคำถามที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้เรียนสร้างความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาความคิดใหม่ ๆ กระบวนการถามจะช่วยขยายทักษะการ



คิด ทำความเข้าใจให้กระจ่าง ได้ข้อมูลย้อนกลับทั้งด้านการเรียนการสอน ก่อให้เกิดการทบทวน การเชื่อมโยงระหว่างความคิดต่าง ๆ ส่งเสริมความอยากรู้อยากเห็นและเกิดความท้าทาย

## 5. ทักษะการใช้สื่อการเรียนการสอน

สื่อการเรียนการสอนเปรียบได้กับมือที่สามของผู้สอน เพราะผู้สอนสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องทุ่นแรงช่วยเสริมให้การสอนให้น่าสนใจ และลดพลังงานการที่ผู้สอนต้องพูดอธิบายให้น้อยลงได้ เป็นการประหยัดเวลาการสอนลง สื่อการสอนจะช่วยกระตุ้นความสนใจของผู้เรียน ช่วยสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนขึ้น และช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ตลอดจนจำได้นาน สื่อการสอนแบ่งได้เป็นสื่อประเภทวัสดุ เช่น ของจริง ของจำลอง รูปภาพ บัตรคำ แผนภูมิ แผนที่ หนังสือ ฯลฯ สื่อประเภทอุปกรณ์ เช่น เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ โทรทัศน์ เครื่องบันทึกเสียง วิดุก เป็นต้น และสื่อประเภทวิธีการ ได้แก่ กิจกรรมทุกอย่างที่ผู้สอนหรือผู้เรียนจัดขึ้น ทั้งในและนอกห้องเรียน เช่น การสาธิต การแสดงบทบาทสมมุติ การแสดงละคร การศึกษานอกสถานที่ เนื่องจากสื่อมีหลายประเภท ผู้สอนจึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะเนื้อหาวิชา จุดประสงค์ของบทเรียน ลักษณะของผู้เรียน และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการเลือกใช้สื่อการเรียนการสอน ผู้สอนควรได้กำหนดจุดประสงค์การสอนเสียก่อน เพื่อเป็นเครื่องชี้้นำในการเลือกใช้สื่อการเรียนการสอน และควรมีหลักการในการเลือกใช้สื่อการเรียนการสอน ดังนี้ (อาภรณ์ ใจเที่ยง, 2553: 192)

1. เลือกใช้สื่อการเรียนการสอนที่สัมพันธ์กับบทเรียนและตรงเป้าหมายกับเรื่องที่จะสอน ตัวอย่างเช่น ถ้าต้องการจะสอนแหล่งเพาะปลูกข้าวที่สำคัญของประเทศไทย ก็ต้องเลือกใช้แผนที่ประเทศไทยที่แสดงอาณาบริเวณที่ปลูกข้าว ไม่ใช่ใช้แผนที่ประเทศไทยแบบทั่ว ๆ ไป เป็นต้น
2. เลือกสื่อที่มีเนื้อหาถูกต้อง ทันสมัย น่าสนใจ และเป็นสื่อที่จะให้ผลต่อการเรียนการสอนมากที่สุด ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาวิชานั้นดีเป็นลำดับขั้นตอน
3. เป็นสื่อที่เหมาะสมกับวัย ระดับชั้น ความรู้ และประสบการณ์ของผู้เรียน
4. สื่อนั้นควรสะดวกในการใช้ มีวิธีใช้ไม่ซับซ้อนยุ่งยากเกินไป
5. ต้องเป็นสื่อที่มีคุณภาพเทคนิคการผลิตที่ดี มีความชัดเจนและเป็นจริง
6. มีราคาไม่แพงจนเกินไป หรือถ้าจะผลิตเอง ควรคุ้มกับเวลาและการลงทุน
7. พิจารณาเลือกสื่อในปริมาณที่พอเหมาะที่จะใช้ประกอบการสอนอย่างแท้จริง ไม่มากจนเกินไป จนทำให้การเรียนการสอนส่วนอื่นบกพร่อง หรือเหลือใช้ในแต่ละชั่วโมงเรียน
8. เลือกสื่อการสอนที่ไม่เป็นอันตรายแก่ผู้เรียน
9. เลือกใช้สื่อการเรียนการสอนที่มีสีสันดึงดูดความสนใจผู้เรียน ควรใช้สีที่เย็นตาและสีสดใส

10. เลือกใช้สื่อที่มีขนาดถูกต้องตามหลักเกณฑ์ เช่น บัตรคำ ควรมีตัวอักษรสูงประมาณ  $1/5$  นิ้ว ความหนาตัวอักษรประมาณ  $1/8$  นิ้ว และเขียนด้วยหมึกที่มีสีชัดเจน สีที่ควรใช้ คือ สีเขียวน้ำเงินเงิน บนกระดาษสีขาว จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี ส่วนรูปแบบของตัวอักษรควรเป็นแบบที่อ่านง่าย มีหัวตัวอักษรชัดเจน หัวไม่ทึบเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้เรียน

ในส่วนของประโยชน์ของสื่อการสอนนั้น กิดานันท์ มลิทอง (2548: 81 - 82) ได้กล่าวไว้ว่า สื่อการสอนให้ประโยชน์ทั้งต่อผู้เรียนและผู้สอน ดังนี้

#### สื่อกับผู้เรียน

1. เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพราะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจเนื้อหาบทเรียนที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ง่ายขึ้นในระยะเวลาอันสั้น และสามารถช่วยให้เกิดความคิดรวบยอดในเรื่องนั้นได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
2. สื่อจะช่วยกระตุ้นและสร้างความสนใจให้กับผู้เรียน ทำให้เกิดความสุขและไม่เบื่อหน่ายการเรียน
3. การใช้สื่อจะทำให้ผู้เรียนมีความเข้าใจตรงกัน และเกิดประสบการณ์ร่วมกันในวิชาที่เรียนนั้น
4. ช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนมากขึ้น ทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันดีในระหว่างผู้เรียนด้วยกันเองและกับผู้สอนด้วย
5. ช่วยสร้างเสริมลักษณะนิสัยที่ดีในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และช่วยให้ผู้เรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์จากการใช้สื่อเหล่านั้น
6. ช่วยแก้ปัญหาเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยการจัดให้มีการใช้สื่อในการเรียนการสอนรายบุคคล

#### สื่อกับผู้สอน

1. การใช้สื่อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ประกอบการเรียนการสอน ช่วยให้บรรยากาศในการเรียนน่าสนใจยิ่งขึ้น ทำให้ผู้สอนมีความสุขสนุกสนานในการสอนมากกว่าวิธีการที่เคยใช้การบรรยายแต่เพียงอย่างเดียว เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตัวเองให้เพิ่มขึ้นด้วย
2. สื่อจะช่วยแบ่งเบาภาระของผู้สอนในด้านการเตรียมเนื้อหา เพราะบางครั้งอาจให้ผู้เรียนศึกษาเนื้อหาจากสื่อได้เอง
3. เป็นการกระตุ้นให้ผู้สอนตื่นตัวอยู่เสมอในการเตรียมและผลิตวัสดุใหม่ ๆ เพื่อใช้เป็นสื่อการสอน ตลอดจนคิดค้นเทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้น่าสนใจยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สื่อการเรียนการสอน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนเทคนิควิธีการ ซึ่งเป็นตัวกลางทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ของการเรียนการสอนที่กำหนดไว้ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว เป็นเครื่องมือและตัวกลางซึ่งมีความสำคัญใน

กระบวนการเรียนการสอน มีหน้าที่เป็นตัวนำความต้องการของผู้สอนไปสู่ตัวผู้เรียนอย่างถูกต้องและรวดเร็ว เป็นผลให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดมุ่งหมายการเรียนการสอนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

## 6. ทักษะการใช้กระดาน

กระดานเป็นอุปกรณ์ในการเขียนที่สามารถใช้ซ้ำได้ โดยสามารถเขียนอักษรหรือวาดภาพได้ โดยใช้ชอล์ก หรืออุปกรณ์อื่น ๆ ที่สามารถเขียนแล้วลบได้ การที่ผู้สอนใช้กระดานเป็นเครื่องมือในการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ต่าง ๆ จะใช้ในช่วงเวลาของการสอน เช่น เขียนเรื่องราวของบทเรียน เขียนข้อความ วาดภาพ และติดอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มตั้งแต่เข้าสู่บทเรียน ชั้นสอน และขั้นสรุปบทเรียน ดังมีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึงทักษะการใช้กระดานไว้ ดังนี้

ศรีมงคล เทพเรณู (2545: 200-201) กล่าวว่า กระดานเป็นสื่อที่มีความสำคัญต่อการเรียนการสอน มีอยู่ในห้องเรียนตลอดเวลากระดานสามารถใช้ในการสอนได้ทุกขั้นตอนของการสอน เริ่มตั้งแต่การนำเข้าสู่บทเรียน ชั้นสอนและขั้นสรุป หรือการประเมินผล กระดานเป็นอุปกรณ์ที่ทำได้ง่าย แต่ผู้สอนควรรู้จักใช้เพื่อประโยชน์ต่อการเรียนการสอนให้มากที่สุด กระดานมีประโยชน์ดังนี้

1. ใช้ประกอบการสอน การอธิบาย สรุป ทบทวนบทเรียน และการทดสอบ
2. ใช้สำหรับกระตุ้นเร้าความสนใจในขั้นนำเข้าสู่บทเรียน
3. ใช้ถ่ายทอดข้อมูล แนวคิด เรื่องราว หรือสาระสำคัญของการเรียนการสอน
4. ใช้ในการรวมตั้งข้อเสนอแนะ แนวคิดทั้งของผู้สอนและผู้เรียน
5. ใช้วาดรูปการ์ตูน แผนผัง แผนภูมิ การทดลอง ตัวอย่าง ฯลฯ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจในสิ่งที่ผู้สอนอธิบายอย่างชัดเจนและรวดเร็ว
6. ใช้แสดงศัพท์ใหม่ ๆ คำจำกัดความ กฎ และคำนิยามให้ผู้เรียนเข้าใจได้ดี
7. ใช้สำหรับการแข่งขันหรือเล่นเกมการศึกษา
8. ใช้ร่วมกับสื่อทัศนวัสดุอื่น ๆ ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น
9. ใช้เป็นเครื่องประกอบการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน
10. เหมาะต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ร่วมกิจกรรมในการสาธิตและอธิบาย เนื้อหาวิชาแก่เพื่อนร่วมชั้น

พงษ์พัชรินทร์ พุฒวัฒน์ (2558: 92) กล่าวว่า กระดานเป็นจุดรวมความสนใจของผู้เรียนทั้งห้อง เป็นที่สำหรับบันทึกข้อความที่ผู้สอนสอน รวมทั้งความรู้ของผู้เรียน การเขียนกระดานให้ถูกต้องตามอักขรวิธีของการเขียนและการสะกด เขียนให้อยู่ในแนวระดับและเขียนให้เป็นไปโดยลำดับอย่างมีระเบียบ แม้จะเหมือนเป็นเรื่องที่ทำได้โดยง่าย แต่โดยความเป็นจริงผู้สอนที่ไม่เคยฝึกเขียนกระดาน

และขาดทักษะในการเขียนกระดานมักไม่สามารถเขียนกระดานให้มีลักษณะดังกล่าวข้างต้นได้ ฉะนั้นผู้สอนต้องฝึกฝนให้เกิดทักษะความชำนาญเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้เรียนในเรื่องการเขียนตัวอักษรและการใช้กระดาน อย่างไรก็ตามกระดานดำเริ่มลดลงในชั้นเรียนปัจจุบันและถูกแทนที่ด้วยกระดานไวท์บอร์ด (whiteboard) กระดานอัจฉริยะ (smart board) ซึ่งมีประสิทธิภาพและสะดวกต่อการใช้อยิ่งขึ้น

กระดานเป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนมาก และทำให้ผู้สอนเกิดความมั่นใจในการสอน โดยเฉพาะการเขียนกระดานต่อเนื่องกัน หากจะใช้เรื่องใหม่ควรลบข้อความเก่าออกก่อน เพราะจะทำให้ผู้เรียนสับสน และการลบกระดานเป็นเรื่องสำคัญควรลบข้อความที่ไม่จำเป็นออกไม่ควรทิ้งชอล์กลงบนพื้นห้อง ทำให้ห้องเรียนสกปรก สำหรับการเขียนข้อความบนกระดานไม่ควรเขียนคำแน่นเกินไป ควรเตรียมวิธีการเขียนล่วงหน้า ต้องมีแสงสว่างเพียงพอ เตรียมเครื่องมือให้พร้อมในการทดสอบ ผู้สอนอาจใช้กระดานเขียนข้อสอบ ซึ่งอาจจะเป็นข้อความหรือภาพก็ได้เพื่อไม่ให้เสียเวลาของผู้เรียน ควรเขียนไว้ก่อนล่วงหน้าก่อนถึงเวลาสอบ สำหรับการมอบหมายงาน ผู้สอนอาจใช้กระดานเพื่อสั่งงานให้แก่ผู้เรียน หรือสั่งให้ทำการบ้านก็ได้ ส่วนผู้เรียนสามารถใช้กระดานเพื่อตรวจคำตอบการบ้าน ให้พิจารณาร่วมกันบนกระดาน คุณสมบัติของกระดาน คือ สามารถใช้ได้ทุกเวลาและโอกาส คงทนถาวร ไม่มีสิ่งใดเสียหายได้ง่าย ผู้เรียนสามารถมองเห็นพร้อมกัน สามารถนำเสนอความคิดใหม่ ๆ ได้ทันทีที่สามารถเขียนและลบง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย และสามารถใช้ได้ทั้งผู้สอนและผู้เรียน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กระดานเป็นสิ่งการสอนที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการสอนในทุกระดับชั้น โดยเฉพาะในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ห้องเรียนยังจำเป็นต้องมีกระดาน แม้ว่าเทคโนโลยีทางการสอน นวัตกรรมทางการศึกษาจะพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างไรก็ตาม ผู้สอนก็ยังจำเป็นต้องใช้กระดานประกอบการสอนอยู่เสมอ ทักษะการใช้กระดานจึงจำเป็นสำหรับผู้สอน ผู้สอนที่มีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการใช้กระดานช่วยสื่อความหมาย และเสริมความเข้าใจในบทเรียนให้แก่ผู้เรียนได้อย่างดี ผู้สอนจึงต้องใช้กระดานให้ถูกต้องตามหลักการ และใช้ให้คุ้มค่า โดยอาจใช้วาดภาพใช้ติดตามแผนภูมิ ใช้ฝึกการเขียนของผู้เรียนและอื่น ๆ อีกมากมาย

## 7. ทักษะการเสริมแรง

การเสริมแรงเป็นความพยายามของผู้สอนที่จะทำให้ผู้เรียนที่ขาดความมั่นใจในตนเองให้เกิดความเชื่อมั่น เกิดความกล้าที่จะตอบคำถาม กล้าแสดงความคิดเห็น หรือเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนการสอนที่กำลังดำเนินอยู่ในชั้นเรียน และเป็นความพยายามที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดกำลังใจใส่ใจที่จะค้นคว้าและเรียนรู้ มีผู้ให้ความหมายของการเสริมแรงไว้ดังนี้

พงษ์พัชรินทร พุทฺธมณะ (2558: 97) กล่าวว่า การเสริมแรง หมายถึง สถานการณ์การเรียนรู้ที่พึงปรารถนาในชั้นเรียน โดยมีผู้สอนเป็นผู้กระตุ้นหรือมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้ผู้เรียนที่ขาดความมั่นใจในตัวเองได้เกิดความเชื่อ เกิดความกล้าที่จะตอบคำถาม แสดงความคิดเห็น หรือเข้าร่วมกิจกรรมและเกิดกำลังใจในการเรียนรู้ สำหรับสิ่งเร้าหรือวิธีการที่จะช่วยให้พฤติกรรมที่ต้องการของบุคคลปรากฏซ้ำขึ้นอีกหรือเกิดขึ้นมาก เรียกว่า "ตัวเสริมแรง" หรือ "แรงเสริม" ทักษะการเสริมแรง คือ ทักษะที่ผู้สอนใช้เทคนิคการสอนที่ปรับหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนไปในทางบวก ผู้สอนใช้ทักษะนี้ด้วยการยอมรับ แล้วแสดงอาการยิ้ม การชม เมื่อได้ฟังคำตอบจากผู้เรียนการให้กำลังใจแก่ผู้เรียนที่เรียนช้า การเขียนว่า "ดีมาก" ลงในสมุดผู้เรียนเมื่อผู้สอนตรวจผลงานนับว่าเป็นการเสริมแรงทั้งสิ้น การแสดงพฤติกรรมการสอนดังกล่าวของผู้สอน จะเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้เรียนอยากแสดงพฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงซ้ำอีก และมีทรศนะต่อสิ่งต่าง ๆ ในทางบวก ทักษะนี้อาจนำไปใช้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้

ศรีมงคล เทพเรณู (2545: 311) กล่าวว่า การใช้เทคนิควิธีการเสริมแรงในการเรียนการสอนสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การเสริมแรงด้วยวาจา ได้แก่ การชมเชย การให้กำลังใจ การกล่าวขวัญถึง การสนับสนุนโดยใช้คำพูด เช่น ดี ถูกต้อง ใช้อย่างดี ละเอียดถี่ถ้วน งานเป็นที่น่าสนใจ ใช้ได้หลักแหลมดี วิเศษจริง เป็นต้น
2. การเสริมแรงด้วยการให้รางวัล หัวเราะ ประบมือ ก้มศีรษะรับ ยกนิ้ว เป็นต้น
3. การเสริมแรงด้วยการให้รางวัล ได้แก่ การให้คะแนน ให้สัญลักษณ์ซึ่งอาจจะเป็นเครื่องหมายเป็นตัวมดแสดงความขยันในสมุด แบบฝึกหัด เป็นขนม เป็นเครื่องเขียนที่ผู้เรียนอยากได้ การให้เกียรติ โดยนำชื่อขึ้นป้ายประกาศ นำผลงานแสดงเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น เป็นต้น
4. การเสริมแรงด้วยการแสดงความเอาใจใส่ใกล้ชิด ได้แก่ ผู้สอนเข้าไปพูดคุย นั่งใกล้ ยืนใกล้ เพื่อคุณผลงานให้ความเป็นกันเอง
5. การเสริมแรงด้วยกิจกรรม ได้แก่ การจัดกิจกรรมที่ให้เด็กมีส่วนร่วม และสร้างเสริมให้ผู้เรียน รู้สึกว่าเขาสามารถทำได้
6. การเสริมแรงด้วยการสัมผัส ได้แก่ การแตะแขน โอบไหล่ หรืออื่น ๆ ที่เหมาะสมแก่วัย เพศ และวัฒนธรรม

สำหรับหลักการเสริมแรง เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์ ควรนำหลักการเสริมแรงดังต่อไปนี้

1. ผู้เรียนควรได้รับการเสริมแรงทันทีเมื่อแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการเรียนการสอน
2. ควรเลือกวิธีเสริมแรงให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน

3. วิธีเสริมแรงที่นำมาใช้ ควรสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ผู้เรียนแสดงออก
4. การทำโทษนั้น โดยทั่วไปแล้วไม่ใช่เป็นการเสริมแรง แต่เป็นการขจัดพฤติกรรมไม่พึงปรารถนาเท่านั้น
5. ผู้สอนควรระลึกเสมอว่า การเสริมแรงบางอย่างอาจมีผลสำหรับผู้เรียนคนหนึ่ง แต่ในขณะเดียวกันอาจไม่มีผลกับผู้เรียนอีกคนหนึ่ง
6. เสริมแรงย้อนหลัง โดยให้ผู้เรียนที่ตอบถูกบอกคำตอบของตนอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้เป็นแนวทางของผู้เรียนที่ตอบไม่ได้จะได้มีโอกาสตอบได้ถูกต้อง
7. ไม่พูดเกินความจริง ถ้าผู้สอนพูดเกินความจริงจะทำให้เด็กรู้จักขาดความศรัทธาขาดความเชื่อถือในตัวผู้สอน ฉะนั้นถ้าผู้เรียนตอบถูกต้องทั้งหมดก็อาจชมเชยว่า ดีมาก เก่งจัง ฯลฯ ถ้าผู้เรียนตอบเพียงบางส่วน ก็ควรชมเชยเฉพาะส่วนที่ถูกต้อง พร้อมทั้งแนะนำว่าส่วนที่ผิดนั้นคือส่วนใด และควรแก้ไขอย่างไร
8. ไม่ใช่คำพูดที่จำกัดอยู่ในวงแคบ ควรใช้วิธีเสริมแรงหลาย ๆ วิธี การใช้คำพูดชมเชยที่ซ้ำ ๆ จะทำให้เด็กเบื่อ
9. ไม่ควรเสริมแรงบางประเภทบ่อยเกินไป เช่น การให้รางวัล เป็นต้น เพราะจะทำให้ผู้เรียนไม่เห็นคุณค่าของการเสริมแรงนั้น
10. พยายามหาโอกาสเสริมแรงให้ทั่วถึง (ไม่จำเป็นต้องเสริมแรงในชั่วโมงเดียวกัน)
11. การเสริมแรงไม่ควรมาจากผู้สอนคนเดียว ควรใช้วิธีเสริมแรงด้วยสิ่งแวดล้อมด้วย เช่น การปรบมือของเพื่อนในชั้น การให้เพื่อนในชั้นเป็นผู้ตัดสินการทำงานของเขา เป็นต้น
12. การเสริมแรงควรเป็นในทางบวกมากกว่าทางลบ เพราะจะได้ผลดีกว่า
13. การเสริมแรงโดยใช้คำพูดให้เหมาะสมกับวัย และความสามารถของผู้เรียน เช่น ไม่ใช่คำพูดที่รุนแรงเกินวัยของผู้เรียน
14. หาวิธีเสริมแรงให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้เรียน เช่น ผู้เรียนที่ค่อนข้างอ่อนก็ควรป้อนคำถามที่ค่อนข้างง่าย เป็นคำถามทั่ว ๆ ไป ผู้เรียนควรตอบได้เพื่อให้ผู้เรียนที่ไม่เก่งมีโอกาสตอบถูกต้อง
15. ควรเสริมแรงด้วยท่าทีที่จริงจัง
16. ควรเสริมแรงโดยใช้ท่าทางและวาจาประกอบกัน
17. ใช้ป้ายนิเทศแสดงหน้าชั้นเรียน พังเพย คำคม เพื่อกระตุ้นให้เด็กอยากเรียน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การให้การเสริมแรง (reinforcement) เป็นสิ่งสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และถือได้ว่าเป็นการให้กำลังใจแก่ผู้เรียนแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement) และการเสริมแรงทางลบ (negative reinforcement) การเสริมแรงทางบวก เป็นการทำให้เกิดความพึงพอใจ ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมที่ดี หรือเพิ่มมากขึ้น

อาจกล่าวได้ว่า เป็นการให้สิ่งที่ดีหลังจากได้ทำพฤติกรรมที่ดี ส่วนการเสริมแรงทางลบ เป็นการทำให้ความถี่ของพฤติกรรมคงที่หรือเพิ่มขึ้น โดยการกำจัดสิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจออกไป

## 8. ทักษะการเล่าเรื่อง

การเล่าเรื่อง หรือ story telling เป็นวิธีการหรือเครื่องมือประเภทหนึ่งของการจัดการความรู้ ในการดึงเอาประสบการณ์ หรือความรู้ที่อยู่ภายในของผู้สอนหรือนำเอาเรื่องราวในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น เรื่องราวจากประวัติศาสตร์ นิทาน พงศาวดาร วรรณคดีต่าง ๆ นำมาเล่าให้ผู้เรียนฟัง ผู้เรียนสามารถนำเอาประสบการณ์ หรือความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับชีวิตของตนเองได้ โดยไม่ต้องเสียเวลาเริ่มต้นในการศึกษาเรื่องนั้น ๆ ใหม่ การเล่าเรื่องนั้น อาจกระตุ้นและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเล่าเรื่องหรือในการสนทนาด้วย การตั้งคำถามที่ดีจะช่วยเป็นการดึงประสบการณ์ของผู้เล่าออกมาได้มาก และได้ตรงกับประสบการณ์ของผู้สอนอย่างแท้จริง การเล่าเรื่องมีความสำคัญต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก ในการสอนแต่ละชั้นตอนผู้สอนสามารถนำเอาเรื่องราวต่าง ๆ มาเล่าสอดแทรกได้ตลอดเวลาที่ทำการสอน เช่น การนำเข้าสู่บทเรียน ขั้นสรุปบทเรียน จะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจในสาระบทเรียนได้ดียิ่งขึ้น ดังมีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึงไว้ ดังนี้

เอกกนก พนาดำรง (2558: 43) กล่าวว่า การเล่าเรื่อง (story telling) เป็นการบอกเล่าเรื่องราวความรู้ต่าง ๆ ที่อยู่กับตัวบุคคล (tacit knowledge) จากประสบการณ์การดำเนินชีวิต เรื่องที่ซาบซึ้ง ประทับใจ หรือได้จากการศึกษา การทำงานที่สั่งสมเป็นทักษะแนวปฏิบัติที่ดีหรือจากพรสวรรค์ ให้บุคคลอื่นฟัง เพื่อให้ผู้ฟังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานของตนเองได้ โดยไม่ต้องเสียเวลาเริ่มต้นศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ใหม่ โดยกระบวนการเล่าเรื่องนี้จัดเป็นเครื่องมือด้านการจัดการความรู้ที่สามารถจัดเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่สัมผัสไม่ได้ซึ่งการถ่ายทอดเรื่องราวสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น รูปแบบการเขียนเรื่องเล่า การเล่าเรื่องผ่านสื่อต่าง ๆ

ดาราภา วรรณวนิช (2549: 290) กล่าวว่า การเล่าเรื่องเป็นวิธีการศึกษาที่เก่าแก่ที่สุดอีกวิธีหนึ่ง ผู้คนทั่วโลกมีธรรมเนียมในการใช้เรื่องเล่าเพื่อเป็นการถ่ายทอดความเชื่อ ขนบธรรมเนียม ประเพณี และประวัติศาสตร์ของพวกเขาสู่ชนรุ่นหลัง เรื่องเล่าจะช่วยดึงจินตนาการ อารมณ์ และช่วยเปิดใจของผู้ฟัง ดังนั้นประโยชน์ที่จะได้รับอย่างแท้จริงก็คือแง่คิด หรือคติสอนใจในเรื่องเล่าเหล่านั้น ๆ ใน การเรียนการสอน การนำเทคนิคการเล่าเรื่องมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน จึงมีประโยชน์ต่อผู้เรียนหลายประการ ดังต่อไปนี้

1. กระตุ้นผู้เรียนให้เข้าสู่บทเรียนและมีความพร้อมในการเรียนรู้
2. เป็นการสร้างประสบการณ์ในการเรียนภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เสริมสร้างวิสัยทัศน์ โลกทัศน์ให้ผู้เรียนได้อย่างกว้างขวาง
4. ผู้สอนกับผู้เรียนมีความผูกพันกัน เป็นกลวิธีของการควบคุมวินัยในชั้นเรียน

5. เรื่องที่เล่ามีส่วนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนบางคน และ/หรือหลายคนได้
6. กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดจินตนาการสร้างสรรค์ อาจโยงไปสู่ความคิดใหม่ ๆ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเล่าเรื่องเป็นทั้งเทคนิคและวิธีการสอนวิธีหนึ่งที่ดีเนื้อหาวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรมาบูรณาการกัน โดยใช้วิชาใดวิชาหนึ่งเป็นแกนเรื่อง แล้วนำวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรมาบูรณาการ การเรียนการสอนแบบนี้จะเป็นการสมมติเรื่องราวหรือสถานการณ์ขึ้นให้สอดคล้องกับเนื้อหาที่จะเรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการให้ผู้เรียนแก้ปัญหาจากสถานการณ์สมมติไปสู่การแก้ปัญหาในชีวิตจริง และผู้สอนให้ผู้เรียนรู้จักวิเคราะห์ปัญหาและส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

## 9. ทักษะการสรุปบทเรียน

ทักษะในการสรุปบทเรียน หมายถึง ความสามารถในการรวบรวมใจความหรือเนื้อเรื่องที่สำคัญ ๆ ที่ผู้สอนต้องการจะให้ผู้เรียนทราบเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจในบทเรียนตามลำดับขั้นตอนที่ถูกต้องและสมบูรณ์ขึ้น โดยทั่ว ๆ ไปการสรุปบทเรียนจะทำทุกครั้งหลังจากที่สอนจบบทเรียนแล้ว เพื่อผู้เรียนจะได้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างของความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับ นอกจากนี้เทคนิคการสรุปบทเรียน หมายถึง กลวิธีในการรวบรวมใจความหรือเนื้อเรื่องที่สำคัญ ๆ ที่ผู้สอนต้องการจะให้ผู้เรียนทราบเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจในบทเรียนตามลำดับขั้นตอนที่ถูกต้องและสมบูรณ์ขึ้น โดยทั่ว ๆ ไปการสรุปบทเรียนจะทำทุกครั้งหลังจากที่สอนจบบทเรียนแล้ว เพื่อผู้เรียนจะได้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างของความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับ ได้แนวคิดที่ถูกต้องในบทเรียนนั้น และเชื่อมโยงไปสู่การเรียนรู้ในเนื้อหาต่อไป เทคนิคการสรุปบทเรียนกระทำได้ดังนี้ (พงษ์พัชรินทร์ พุทธิวัฒน์, 2558: 115)

1. การสรุปบทเรียน ผู้สอนไม่จำเป็นต้องบทสรุปเองทั้งหมด ควรให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม โดยผู้สอนอาจจะใช้คำถามและพยายามให้มีแต่ละสาระสำคัญ และเรียบเรียงอย่างเหมาะสมอาจจะให้ผู้เรียนรวบรวมการสรุปลงในสมุด
2. สรุปจากการปฏิบัติ เช่น ให้ผู้เรียนสังเกตการสาธิตการทดลองและพยายามชี้ให้ผู้เรียนเห็นความสำคัญของวิชาความรู้เดิม หรือบทเรียนที่เพิ่งเรียนจบกับบทเรียนที่จะเรียนในอนาคต
3. สรุปจากการสร้างสถานการณ์ โดยผู้สอนสร้างสถานการณ์ให้สอดคล้องกับบทเรียน และให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นออกมา
4. สรุปจากการใช้อุปกรณ์ โดยผู้สอนอาจจะใช้อุปกรณ์การสอน มาช่วยให้การสรุปบทเรียนให้ง่ายขึ้น เช่น เมื่อนำเครื่องมือทางเกษตรมาให้ผู้เรียนดู ผู้เรียนสามารถสรุปข้อควรระวังในการใช้ได้ถูกต้อง



ในส่วนความสำคัญของการสรุปทเรียนนั้นมีหลายประการ ดังนี้

1. เมื่อผู้เรียนได้เรียนเนื้อหาสาระสำคัญของบทเรียนมาแล้ว ความคิด ความเข้าใจยังกระจัดกระจาย หรือมีความสับสน การสรุปทเรียนจะช่วยรวบรวมความคิด ความเข้าใจให้ชัดเจน แจ่มแจ้ง จนเกิดความคิดรวบยอดที่ถูกต้อง

2. เนื้อหาสาระในบทเรียนมักมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันทั้งภายในเรื่องเดียวกัน และเรื่องอื่น ๆ ดังนั้น การสรุปทเรียนในลักษณะโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของหัวข้อต่าง ๆ ภายในเรื่องเดียวกันหรือระหว่างบทเรียนเก่ากับใหม่ จะช่วยให้ผู้เรียนเห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องอย่างชัดเจน

3. จุดมุ่งหมายของการศึกษาหาความรู้อยู่ที่การสามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ การสรุปทเรียนจะช่วยชี้แนะให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

ดังนั้นการสรุปทเรียนเป็นการที่ผู้สอนพยายามทำให้ผู้เรียนสามารถรวมความคิด ความเข้าใจของตนเองได้ถูกต้องครบถ้วน ซึ่งอาจเป็นการรวมหรือสรุปทเรียน หรือข้อเท็จจริง หรือแนวความคิดสำคัญ ๆ จากประสบการณ์ในการเรียนการสอนแต่ละครั้ง แล้วสามารถนำความรู้ไปสัมพันธ์กับบทเรียนใหม่ หรือนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น การสรุปทเรียน จึงเป็นการสรุปความคิดรวบยอด และสาระสำคัญของบทเรียนนั่นเอง

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับทักษะการจัดการเรียนรู้สามารถสรุปได้ว่า ทักษะการจัดการเรียนรู้หรือทักษะการสอนนับว่ามีความสำคัญต่อการสอนของครูอย่างยิ่ง นับตั้งแต่การนำเข้าสู่บทเรียน การสร้างความสนใจ การตั้งคำถาม การใช้สื่อการเรียนการสอน การอธิบาย การยกตัวอย่าง การสรุปทเรียน ตลอดจนการใช้กระดาน การใช้กิริยาท่าทางและวาจา การเสริมแรงต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของบทเรียนหรือสาระการเรียนรู้ นั้น ๆ ผู้สอนจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาตนเองทั้งด้านทักษะและเทคนิคการสอน เพื่อให้เกิดความคล่องแคล่วว่องไว ชำนาญในการปฏิบัติการสอน สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ผู้เรียนสนุกสนานไม่เบื่อหน่ายต่อการเรียน ผู้สอนมีความกระตือรือร้นและบรรลุจุดประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ ทักษะการสอนจึงจำเป็นต้องใช้ควบคู่กับเทคนิคการสอนอยู่ตลอดเวลาของการสอนในครั้งนั้น ๆ

## บทที่ 5

### แนวทางการสร้างแรงจูงใจตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู

การบริหารงานในองค์กรทุกประเภท ทุกขนาดจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องอาศัยทรัพยากร การบริหารที่สำคัญ 4 อย่างหรือที่เรียกว่า 4 M ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการประกอบกิจกรรม ขององค์กรต่าง ๆ และความสำเร็จขององค์กรยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของ บุคลากรภายในองค์กรที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหน่วยงานใดก็ตาม ถ้าเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่มีความสามารถแล้ว ปัจจัยอื่นก็จะตามมาเอง บุคลากรที่สำคัญใน องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคือครู ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุดนั้น ผู้บริหาร จะต้องมีการจูงใจบุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจ การที่ครูจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดนั้น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มี ความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูก็คือ การสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานเมื่อครูมีสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ครูจะทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียรใช้เวลาในการ ทำงานมากขึ้น ตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และด้วยความอดทนและพยายามยิ่งขึ้น

แนวทางการสร้างแรงจูงใจตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมทักษะ การจัดการเรียนรู้ของครู มีดังนี้

#### 1. ด้านความก้าวหน้าในงาน

บุคลากรทุกคนในแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการให้การปฏิบัติงานของตนนำความสำเร็จมา สู่วิชาชีพและเนื้องานที่มีคุณภาพที่สำคัญคือต่างก็มีความต้องการสิ่งตอบแทนจากผลสำเร็จของงาน เช่น ความภาคภูมิใจต่อความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจ การได้รับความก้าวหน้าทั้งด้านวิชาชีพ และต่อตนเอง ซึ่งอยู่ในรูปของการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนเงินเดือน ดังนั้น การปฏิบัติงานที่ ให้ผลสำเร็จทั้งด้านวิชาชีพและต่อตนเอง จึงเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นโอกาสสร้างความก้าวหน้าให้กับ บุคลากรแต่ละคนในที่สุด

ความก้าวหน้าในงาน ตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมทักษะการ จัดการเรียนรู้ของครู หมายถึง การให้โอกาสครูได้รับการพัฒนาเป็นครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือศึกษาต่อ สนับสนุนครูในการจัดทำผลงาน เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ

และส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในโอกาสต่างๆ เพื่อนำชื่อเสียงมาสู่องค์กรจนเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 การส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
- 1.2 การส่งเสริมและสนับสนุนครูในการจัดทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ
- 1.3 การให้โอกาสครูได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน
- 1.4 การส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในโอกาสต่าง ๆ เพื่อนำชื่อเสียงมาสู่องค์กรจนเป็นที่ยอมรับของสังคม
- 1.5 การให้โอกาสครูได้เป็นหัวหน้างาน เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความสามารถ
- 1.6 การให้โอกาสครูได้ส่งผลงานดีเด่น นวัตกรรมดีเด่นเข้าประกวดทั้งในระดับเขตพื้นที่ ระดับภาค และระดับชาติ
- 1.7 การให้โอกาสครูได้รับการพัฒนาเป็นครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือศึกษาต่อ

## 2. ด้านความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

มนุษย์ถือเป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการพื้นฐานในการอยู่ร่วมกัน สังคมการทำงานก็ถือเป็นอีกหนึ่งหน่วยสังคมของมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตไม่แพ้สังคมอื่น ๆ สิ่งหนึ่งที่จะทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุขก็คือการมี มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ที่ดีระหว่างกัน สังคมในการทำงานก็เช่นกันไม่ว่าจะสาขาอาชีพใดก็ตามต่างย่อมต้องการส่งเสริมให้ทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพราะนั่นหมายถึงความรักใคร่ปรองดอง ความร่วมแรงร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูล สามัคคี และร่วมหัวจมท้ายกันเผชิญกับทุกสถานการณ์ เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ ทำ्यที่สุดแล้วองค์กรที่มีทีมงานที่ทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันย่อมทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ดีกว่าองค์กรที่บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่แย่อต่อกันแน่นอน

ด้านความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร ตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู หมายถึง การสร้างบรรยากาศการทำงานในสถานศึกษาที่อบอุ่น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างาน ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษารวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

- 2.1 เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานในสถานศึกษาที่ส่งเสริม การทำงานเป็นทีม
- 2.2 เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

2.3 เสริมสร้างมิตรภาพและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างาน ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา

2.4 ส่งเสริมให้ครูได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ปกครองและชุมชน

2.5 ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน

### 3. ด้านการมีส่วนร่วมในองค์การ

การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีกับการขับเคลื่อนองค์กรหรือเครือข่ายเพราะมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร การคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาเครือข่าย ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนเครือข่ายมากที่สุด

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการบริหารที่ช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานในหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้เกิดความผูกพันและความรับผิดชอบต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญ พร้อมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐานและองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม และสิ่งสำคัญจะต้องทราบถึงประโยชน์ ข้อจำกัดและอุปสรรคของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

การมีส่วนร่วมในองค์การ ตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู หมายถึง การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายการทำงาน และกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการโรงเรียน การประเมินผลการดำเนินงาน สร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

3.1 ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการทำงาน

3.2 ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

3.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการโรงเรียน

3.4 ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนและหาแนวทางปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน

3.5 ส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

#### 4. ด้านกายภาพในที่ทำงาน

การทำงานในยุคปัจจุบันนอกจากจะต้องอาศัยปัจจัยในเรื่องของคน และเทคโนโลยี ซึ่งถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนทุกภารกิจให้บรรลุเป้าหมายแล้ว การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนทุกภารกิจให้บรรลุเป้าหมายไม่แพ้กัน เพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นเครื่องมือพื้นฐานสำคัญที่จะยกระดับคนและเทคโนโลยีให้กลายเป็นนวัตกรรมและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์สูงสุดของงานหรือภารกิจต่าง ๆ ในขณะเดียวกันหากแม้มีคน และเทคโนโลยี แต่ปราศจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ย่อมไม่อาจส่งผลให้ความสำเร็จในงานบังเกิดขึ้นได้ ดังนั้นทั้งหมดจึงเป็นพันธมิตรที่มีความเกี่ยวข้องกันโดยที่ไม่อาจขาดหายสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปได้

กายภาพในที่ทำงาน ตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู หมายถึง การจัดและสนับสนุนเครื่องมือสื่อการเรียนการสอนที่มีความทันสมัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีเทคโนโลยีในการสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

- 4.1 จัดสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัย
- 4.2 มีอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสุขา โต๊ะ เก้าอี้ เพียงพอ
- 4.3 มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
- 4.4 มีเทคโนโลยีในการสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
- 4.5 มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
- 4.6 มีการดูแลปรับปรุงอาคารสถานที่ เพื่อความสวยงาม และปลอดภัย
- 4.7 จัดและสนับสนุนเครื่องมือสื่อการเรียนการสอนที่มีความทันสมัย
- 4.8 กำหนดขอบเขตพื้นที่สำหรับใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเป็นสัดส่วน

เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### 5. ด้านผู้บริหาร

สถานศึกษาที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบแห่งความสำเร็จ 3 ประการคือ 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 2) ประสิทธิผล (Effectiveness) และ 3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผู้ที่จะมีส่วนผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้นั้นก็คือบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ นั่นเอง โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำ ติดตาม ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา คือ การทำอย่างไรให้ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา และบุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ สำเร็จได้ ประการสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียไม่ได้ก็คือจะต้องรู้จักวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับ

ข้าราชการครู ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมจัดการศึกษา ในการพัฒนาจัดการศึกษาของโรงเรียน ข้าราชการครู ถือว่ามีความสำคัญมาก ครูต้องจัดกิจกรรม การเรียนรู้ ให้กับลูกศิษย์ เต็มโตและพัฒนาเป็นสมาชิกของชุมชน สังคมที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมอันพึงประสงค์และ สามารถดำเนินชีวิตอยู่สังคมได้อย่างมีความสุขอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน

ด้านผู้บริหาร ตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการเพื่อจูงใจและโน้มน้าวใจ มีเป้าหมายการบริหารงานที่ชัดเจนโดยบุคลากรรับรู้และยอมรับร่วมกัน ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร การจูงใจและหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้ความสำคัญกับบุคลากร รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ มีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ และให้โอกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานและแก้ไขข้อผิดพลาด มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

- 5.1 ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการเพื่อจูงใจและโน้มน้าวใจ
- 5.2 ผู้บริหารตั้งเป้าหมายการบริหารงานที่ชัดเจน โดยบุคลากรรับรู้และยอมรับร่วมกัน
- 5.3 ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร การจูงใจและหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 5.4 ผู้บริหารมีความตั้งใจ มีความยุติธรรมในการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม
- 5.5 ผู้บริหารมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน
- 5.6 ผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นระบบ
- 5.7 ผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่และให้โอกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานและแก้ไข

ข้อผิดพลาด

- 5.8 ผู้บริหารให้เกียรติและมีเจตนาที่ดีต่อบุคลากรในสังกัดของตน
- 5.9 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากร รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ
- 5.10 ผู้บริหารให้การสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาตนเองและในการปฏิบัติงาน

## 6. ด้านผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน

ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่ย้ายให้กับบุคลากรเพื่อทดแทนการทำงานของบุคลากร ซึ่งอาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ การให้เป็นตัวเงินอาจอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เงินชดเชย บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น ส่วนการให้ในลักษณะไม่ใช่ตัวเงินได้แก่ ผลประโยชน์ สวัสดิการ หรือการให้บริการต่าง ๆ กับบุคลากรในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่อง ให้รางวัล เป็นต้น

ด้านผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู หมายถึง การยกย่องบุคลากรผู้ทำความดีและจัดสวัสดิการเพื่อสร้าง

ขวัญกำลังใจ จัดหาสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เช่น ใบประกาศ ถ้วยรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง ป้ายประกาศ เกียรติคุณ การยกย่องในสิ่งพิมพ์ หรือวารสาร เป็นต้น มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

- 6.1 กำหนดนโยบายในการให้รางวัลที่ชัดเจน
- 6.2 ผลตอบแทนเหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย
- 6.3 จัดให้บุคลากรได้รับสิทธิการลา วันหยุดชดเชย อย่างเหมาะสม
- 6.4 จัดให้มีสวัสดิการเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรและครอบครัว
- 6.5 จัดหาสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินหรือโบนัส
- 6.6 จัดให้มีสวัสดิการอื่นที่ไม่ใช่เงินเดือนเทียบเท่าหน่วยงานอื่น
- 6.7 จัดหาสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เช่น ใบประกาศ ถ้วยรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง ป้ายประกาศ เกียรติคุณ การยกย่องในสิ่งพิมพ์ หรือวารสาร เป็นต้น
- 6.8 การยกย่องบุคลากรผู้ทำความดีและจัดสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ
- 6.9 เกณฑ์การให้รางวัลมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน

## 7. ด้านนโยบายและการบริหารงาน

สถานศึกษา หมายถึง หน่วยงานตามกฎหมายที่มีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชน เช่น โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานการศึกษาอื่น ๆ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาและบริหารครู ให้ทำหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน สถานศึกษาแต่ละแห่งมีสภาพแวดล้อม ปัจจัยและวัฒนธรรมแตกต่างกัน การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาทุกแห่ง ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ อย่างหลากหลาย เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ให้การจัดการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการพัฒนาสาระ และกระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ด้านนโยบายและการบริหารงาน ตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู หมายถึง การบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วม และทำงานแบบบูรณาการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียนที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้ มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

- 7.1 การกำหนดนโยบายและโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร
- 7.2 การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียนที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้

7.3 การบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วม และทำงานแบบบูรณาการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

7.4 การบริหารจัดการที่โปร่งใส ทุกระเบียบ ศีลธรรม สามารถตรวจสอบได้

7.5 มีการกำหนดสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจนตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ไม่ซ้ำซ้อน

7.6 มีการกระจายงานและความรับผิดชอบอย่างทั่วถึงและยุติธรรม

7.7 การปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่ากระบวนการทำงาน

## 8. ด้านภาระงาน

ครูเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการประกอบวิชาชีพครูและการดำรงซึ่งความเป็นครูของแต่ละคน อาจกำหนดได้ว่าครูมีงานสอน งานอบรม และงานพัฒนาศิษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและแผนการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งในส่วนของความรับผิดชอบต่าง ๆ เหล่านี้ ยังประกอบไปด้วยภาระหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายนอกจากงานสอน แต่ด้วยจิตวิญญาณของความเป็นครู ทำให้ครูล้วนตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด รวมไปถึงถึงลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่น่าสนใจ ตรงกับความรู้อุณหภูมิ ความสามารถ ท้าทายความสามารถ ต้องใช้ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีความยากง่ายและกว้างขวาง และเป็นงานที่ต้องใช้ความคิด ประดิษฐ์คิดค้นว่าหาสิ่งใหม่แบบใหม่ อันนำมาซึ่งการได้รับการยกย่อง ชมเชย ยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น เมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จหรือเมื่อได้สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ เพราะสิ่งหนึ่งที่เป็นความต้องการของมนุษย์ในการมีชีวิตอยู่ในสังคม คือการให้ผู้อื่นมีความรู้สึกต่อตนว่าตนมีคุณค่า มีความสำคัญ ค่ายกย่องชมเชยถือเป็นรางวัลทางสังคมอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเป็นสิ่งเสริมแรงในทางบวก คนเราต้องการได้รับการยกย่องเสมอไม่ว่าจะอยู่ในฐานะใดและตำแหน่งใด การยกย่องชมเชยที่เหมาะสมแต่ละคนจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ด้านภาระงาน ตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู หมายถึง การสร้างแรงจูงใจในการจัดการเรียนรู้และส่งเสริมให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการ ส่งเสริมให้ครูกล้าคิดริเริ่ม และพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูใช้การวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

8.1 การส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจในอาชีพที่สร้างประโยชน์แก่สังคม

8.2 ภาระงานมีขอบข่ายชัดเจน ไม่ก้าวก่ายหรือซ้ำซ้อน

8.3 ภาระงานเหมาะสมกับค่าตอบแทนและความพยายามของบุคลากร



- 8.4 การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้การวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้
- 8.5 สร้างแรงจูงใจในการจัดการเรียนรู้และส่งเสริมให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 8.6 ส่งเสริมให้ครูกล้าคิดริเริ่ม และพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียน

การสอน

## บทที่ 6

### การประเมินผล

การดำเนินงานต่าง ๆ จะต้องมีการประเมินผลการดำเนินงาน เพราะจะทำให้ทราบถึงผลของการดำเนินงานที่ได้ทำมาแล้วว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่อย่างไร ในการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครูก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องมีการประเมินผลหลังการดำเนินการแล้วเสร็จ โดยการประเมินความพึงพอใจของครูต่อการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู ทั้งนี้เพราะการที่จะให้ครูปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจหรือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อจะปฏิบัติงานด้านการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาให้ทราบว่าครูมีความพึงพอใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพลังจูงใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

**แบบประเมินความพึงพอใจของครูต่อการบริหารแบบสร้างแรงจูงใจ  
เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินความพึงพอใจของครูฉบับนี้ ใช้เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการตามรูปแบบฯ
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับความพึงพอใจที่ได้รับ
3. ระดับความพึงพอใจมี 5 ระดับ
  - 5 หมายถึง พึงพอใจมากที่สุด
  - 4 หมายถึง พึงพอใจมาก
  - 3 หมายถึง พึงพอใจปานกลาง
  - 2 หมายถึง พึงพอใจน้อย
  - 1 หมายถึง พึงพอใจน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน					
2. ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าด้านต่าง ๆ แก่ท่าน					
3. ผู้บริหารควบคุมการทำงานไปตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด					
4. ผู้บริหารพิจารณาผลงานต่าง ๆ ด้วยความเป็นธรรม					
5. ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาเพื่อหาทางการทำงานร่วมกัน					
6. ท่านได้รับคำตอบแทนสอดคล้องกับวุฒิการศึกษา					
7. ท่านได้รับคำตอบแทนเพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน					
8. ท่านได้รับคำตอบแทนเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน					
9. ท่านได้รับคำตอบแทนเหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย					
10. ท่านได้รับสวัสดิการเหมาะสมกับหน้าที่การงาน					
11. ท่านมีความสุขในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
12. ท่านได้รับขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่เสมอ					
13. เพื่อนและผู้บังคับบัญชาชมเชยเมื่อท่านทำงานประสบผลสำเร็จ					
14. ทุกคนในหน่วยงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
15. ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องการทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้					

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
16. ท่านได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาการทำงาน					
17. ทุกคนในองค์กรมีความเคารพนับถือกันด้วยความจริงใจ					
18. ท่านรู้สึกมีเกียรติเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปและเพื่อนร่วมงาน					
19. ท่านมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นตามความรู้ความสามารถ					
20. ท่านมีสวัสดิการช่วยเหลือเมื่อได้รับอุบัติเหตุหรือเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ					

### บรรณานุกรม

- กาญจนา คล่องแคล่ว. (2555). การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษากลางในจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- กิดานันท์ มลิทอง. (2548). เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษา. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทรานี สงวนนาม. (2551). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บুক พอยท์.
- ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2550). เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณรงค์ กาญจนะ. (2553). เทคนิคและทักษะการสอนเบื้องต้น. สงขลา: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- ดาราภา วรณวนิช. (2549). ยุทธศาสตร์การสอน. กรุงเทพฯ: โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ฝ่ายมัธยม).
- ธนา ดุจเพ็ญ. (2557). การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). พฤติกรรมองค์การ = Organization behavior. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน. (2553). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พงษ์พัชรินทร์ พุฒิมณะ. (2558). ทักษะและเทคนิคการสอน Teaching Skills and Techniques. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- พานชัย เกษฎา. (2555). เอกสารประกอบการสอน รายวิชาทักษะและเทคนิคการสอน. สุรินทร์: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- รฐา แสงรัตนชัยกุล. (2562). แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

วัฒนาพร รัชังบุทกซ์. (2545). **เทคนิคและกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก.

ศรีมงคล เทพเรณู. (2545). **เอกสารประกอบการสอน รายวิชาทักษะและเทคนิคการสอน**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

อาภรณ์ ใจเที่ยง. (2553). **หลักการสอน (ฉบับปรับปรุง)**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

เอกกนก พนาดำรง. (2558). **การเขียนเรื่องเล่า ด้วยเทคนิคการเล่าเรื่อง (Story telling)**.

[ออนไลน์]. เข้าถึงจาก <http://www1.si.mahidol.ac.th> [สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2564]

Alderfer, C. P. (1972). **Existence relatedness and growth**. New York: Free.

Dave, R.L. (1988). **Management**. Chicago: The Dryden Tress.

Herzberg, F. (1967). **The motivation of work** (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley.

Maslow, A. H. (1970). **Motivation and personality** (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper and Row.

McClelland, D. C. (1962). **Business drive and national achievement**. Boston: Harvard Business School.

McGregor, D. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill.

Murray, H. A. (1998). **Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age** (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.

Skinner, B. F. (1969). **Contingencies of reinforcement**. New York: Appleton-Century-Crofts.

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล	นายเกษม วิจิโน
วัน เดือน ปี เกิด	9 ธันวาคม พ.ศ. 2505
ที่อยู่ปัจจุบัน	1 แยกสวนสยาม 3 แยก 7 ถนนสวนสยาม แขวงคันนายาว กรุงเทพมหานคร 10230
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา

## ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2563	ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศรีนครปฐมบำเพ็ญ
พ.ศ. 2560	ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดด่านสำโรง
พ.ศ. 2557	รองผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศรีนครปฐมบำเพ็ญ
พ.ศ. 2555	รองผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง
พ.ศ. 2554	รองผู้อำนวยการโรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร
พ.ศ. 2530	ครูโรงเรียนเทพลีลา
พ.ศ. 2528	ครูโรงเรียนบ้านโนนดินแดง

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2528	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกคณิตศาสตร์ วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา
พ.ศ. 2535	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การมัธยมศึกษา (การสอนคณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2552	ประกาศนียบัตรบัณฑิตการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

## ผลงานตีพิมพ์

เกษม วิจิโน. (2535). การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์และการให้ความร่วมมือต่อกลุ่มของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ที่ได้รับการสอนโดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้แบบ TGT กับกลุ่มกิจกรรมการเรียนรู้ตามคู่มือครูของ สสวท. ปริญญาโท กศ.ม. สาขาคณิตศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร