

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครูกลุ่ม โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี*

MOTIVATION FOR TEACHERS IN SCHOOLS UNDER UBON ATCHATHANI MUNICIPALITY TO WORK ACCORDING TO THE 4 PRINCIPLES OF SOCIAL WELFARE

พระธัญญลักษณ์ กิตติธรมณี (ขันโท)¹, พระมหาศรีรัตน์ สิริรัตนโน (ศรีสง่า)²
และพระมหาประยูร ติกขปญโญ(ช่างการ)³

Phra Thanyalak Kittitharamethi Khanto¹, Phramaha Sirat Siriratano (Srisanga)²
and Phramaha Prayoon Tikkhapanyo (Changkan)³

¹⁻³มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตอุบลราชธานี

¹⁻³Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Ubon Ratchathani Campus

Corresponding Author's Email: thatpong.tho@mcu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 2) ศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครู และ 3) เสนอแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครู การวิจัยนี้เป็นการการวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพการสร้างแรงจูงใจ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 คน ใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 ศึกษาวิธีการการสร้างแรงจูงใจ โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และระยะที่ 3 สังเคราะห์ผลเพื่อเสนอแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักสังคหวัตถุ 4

ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าครูมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และมีความพร้อมในการทำงานร่วมกับองค์กร

2) วิธีการสร้างแรงจูงใจตามหลักสังคหวัตถุ 4 สามารถดำเนินการได้โดยยึดหลักสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ทาน การแบ่งปันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน 2) ปิยวาจา การสื่อสารด้วยถ้อยคำที่เหมาะสมและสร้างกำลังใจ 3) อตถจริยา การช่วยเหลือและทำประโยชน์ร่วมกัน และ 4) สมานัตตตา การวางตนเสมอภาคและสร้างความเป็นธรรมภายในองค์กร

* Received 7 April 2026; Revised 9 May 2026; Accepted 12 July 2026

3) แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ควรมุ่งเน้นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างกำลังใจ การพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และการบริหารงานด้วยหลักความเสมอภาคและคุณธรรม

คำสำคัญ: การสร้างแรงจูงใจ, หลักสังคหวัตถุ 4, โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี

Abstract

This research aimed to: (1) examine the current state of teachers' work motivation; (2) investigate methods for enhancing teachers' work motivation based on the Four Sangahavatthu (principles of social integration); and (3) propose guidelines for improving teachers' work motivation in accordance with the Four Sangahavatthu. This study employed a multi-phase mixed-methods research design consisting of three phases.

In Phase 1, the current state of motivation was examined using a questionnaire administered to a sample of 100 participants. Data were analyzed using percentage, mean, and standard deviation. In Phase 2, methods for enhancing motivation were explored through interviews with five key informants, and the data were analyzed using content analysis. In Phase 3, the findings were synthesized to propose guidelines for enhancing teachers' work motivation based on the Four Sangahavatthu.

Research Findings:

1. The overall level of teachers' work motivation in schools under Ubon Ratchathani Municipality was found to be high, indicating that teachers have positive attitudes toward their work and are willing to collaborate within their organization.

2. Motivation based on the Four Sangahavatthu can be developed through four key principles: (1) *Dāna* (giving) - sharing and mutual support; (2) *Piyavācā* (kind speech) - using appropriate and encouraging communication; (3) *Atthacariyā* (beneficial conduct) - helping and contributing to collective benefits; and (4) *Samānattatā* (equanimity) - maintaining equality and fairness within the organization.

3. Guidelines for enhancing teachers' work motivation should emphasize participation in work processes, encouragement and morale building, professional development, and administration based on equality and moral principles.

Keywords: Motivation, to the 4 principles of social welfare, Ubon Ratchathani Municipality

บทนำ

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาถือเป็นการกิจสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ โดยมีครูเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ และประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอน (Robbins & Judge, 2013) ทั้งนี้ แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow, 1954) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg, 1966) ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (McClelland, 1961) และทฤษฎีการกำหนดตนเองของ Deci และ Ryan (Deci & Ryan, 1985) ต่างชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายในของบุคคล อันจะนำไปสู่การเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม ในบริบทของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี ครูต้องเผชิญกับภาระงานที่หลากหลาย ทั้งงานสอน งานเอกสาร และภารกิจตามนโยบาย ส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้าและแรงจูงใจในการทำงานลดลง ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ที่ทำให้ครูต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ยิ่งทำให้ความจำเป็นในการสร้างแรงจูงใจภายในมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น แม้ว่าการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันจะมุ่งเน้นแรงจูงใจภายนอก เช่น ค่าตอบแทนและรางวัล แต่แรงจูงใจภายในซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนในการทำงานยังไม่ได้รับการส่งเสริมอย่างเพียงพอ (Ryan & Deci, 2000)

ดังนั้น การศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครูกลุ่มโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี จึงมีความสำคัญในการพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลที่บูรณาการทั้งแนวคิดทางจิตวิทยาสมัยใหม่และหลักพุทธธรรม เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนแม้ในปัจจุบันจะมีการนำแนวคิดการสร้างแรงจูงใจจากโลกตะวันตก เช่น ทฤษฎีของ Maslow Herzberg และ McClelland มาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารการศึกษา แต่แนวคิดเหล่านี้มักเน้นที่ ผลตอบแทนภายนอก เช่น เงินเดือน รางวัล หรือ

การเลื่อนตำแหน่ง ขณะที่ “แรงจูงใจภายใน” ซึ่งเป็นแรงผลักดันทางจิตใจกลับถูกละเลย ทั้งที่แรงจูงใจภายในนี้เองคือรากฐานสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความสุขและตั้งใจในการทำงานอย่างแท้จริง (Gagné & Deci, 2005)

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูไม่อาจพึ่งพาเพียงปัจจัยภายนอก เช่น ค่าตอบแทนหรือรางวัลเท่านั้น แต่จำเป็นต้องอาศัยแนวทางที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายในควบคู่กันไป ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ซึ่งประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา อันเป็นหลักธรรมที่มุ่งเน้นการอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูล การสื่อสารที่สร้างสรรค์ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการวางตนอย่างเสมอภาค สามารถนำมาบูรณาการกับแนวคิดแรงจูงใจสมัยใหม่ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเกิดแรงจูงใจภายในของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แม้จะมีการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจตามแนวคิดตะวันตกอย่างแพร่หลาย เช่น ทฤษฎีของ Maslow, Herzberg และ McClelland แต่การนำหลักพุทธธรรม โดยเฉพาะหลักสังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในบริบทของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานียังมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครูกลุ่มโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี เพื่อให้ได้องค์ความรู้และแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่สามารถบูรณาการทั้งแนวคิดทางจิตวิทย์สมัยใหม่และหลักพุทธธรรมได้อย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน และการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี
2. เพื่อศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครูกลุ่มโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี
3. เพื่อเสนอแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครูกลุ่มโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multi-phase Mixed Methods) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ 1. ศึกษาสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี 2. ศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครูกลุ่มโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี

วัตถุประสงค์ของครูกลุ่มโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี และ 3. เสนอแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครูกลุ่มโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 135 คน

กลุ่มตัวอย่างได้จากการกำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางของ Robert V. Krejcie และ Daryle W. Morgan (1970) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน ทั้งนี้ การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกินร้อยละ 5 และกำหนดสัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี จำนวน 5 ท่าน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. เครื่องมือการวิจัย มีดังนี้

2.1 แบบสอบถามเชิงปริมาณ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ Likert's Rating Scale (บุญชม ศรีสะอาด. 2560) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี จำนวน 4 ด้าน ด้านละ 5 ข้อ รวม 20 ข้อ 1.ด้านการมีระบบการให้รางวัลสำหรับความสำเร็จในการสอนช่วยเพิ่มแรงจูงใจ 2.ด้านการมีผู้บริหารที่สนับสนุนและเข้าใจความต้องการของครูช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน 3.ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรและเอื้ออำนวยต่อการสร้างแรงจูงใจ 4.ด้านการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการสอนมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในงานของครู

2.2 สังเคราะห์สภาพแรงจูงใจ มีเครื่องมือผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC = 1.00) และมีค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีของครอนบาค (0.867) และส่งแบบสอบถามผ่าน application line ส่วนตัวในการเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามและตรวจสอบความถูกต้องเพื่อนำสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2.3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ใช้เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับวิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ 1.การให้ (ทาน) 2.การพูดจาไพเราะ (ปิยวาจา) 3.การทำประโยชน์แก่ผู้อื่น (อตถจริยา) 4. การวางตนเสมอภาค (สมานัตตา)

2.4 นำผลการศึกษาสภาพแรงจูงใจของครู ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 100 คน และผลการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน มาสรุปเป็นแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครูกลุ่มโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

3.1 ดำเนินการขออนุญาตเก็บข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.2 เก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 คน

3.3 เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบออนไลน์ผ่าน application ใช้เวลาประมาณ 30–45 นาทีต่อคน พร้อมการบันทึกเสียงและตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธี Member Checking

3.4 นำผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการสร้างแรงจูงใจ

3.5 เสนอแนวทางโดยสังเคราะห์แนวทาง เป็นแผนภาพ และคำอธิบายแผนภาพ กำหนดประเด็นสรุปแนวทาง และวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

4.1.1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพความเครียดของนักเรียน ด้านต่างๆ โดยภาพรวมและรายด้าน

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.2.1 วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เชิงธีม (Thematic Analysis) โดยผ่านกระบวนการถอดความ การเข้ารหัส การจัดหมวดหมู่ และการสังเคราะห์เป็นประเด็นหลัก พร้อมตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วย Circle Competence, Member Checking

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอแนวทาง

4.3.1 วิเคราะห์ผลการศึกษา ระยะที่ 1 และ ระยะที่ 2 สรุปเป็นแผนภาพ, คำอธิบายแผนภาพ, ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า และสรุปผลการวิจัย ในระยะที่ 3

ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี

ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	($\bar{x}$)	S.D.	ระดับ
การมีผู้บริหารที่สนับสนุนและเข้าใจความต้องการของครู	3.72	0.96	มาก
สภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรและเอื้ออำนวย	3.67	0.34	มาก
การจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการสอน	3.65	0.36	มาก
การมีระบบการให้รางวัล	3.59	0.34	มาก
ภาพรวม	3.66	0.50	มาก

จากวัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน สรุปได้ดังนี้ โดยภาพรวม แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีผู้บริหารที่สนับสนุนและเข้าใจความต้องการของครู ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.96) รองลงมา คือ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรและเอื้ออำนวย ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.34) ด้านการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการสอน ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.36) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีระบบการให้รางวัล ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.34)

จากวัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 สรุปผลการวิจัย ดังนี้ 1) ด้านการให้รางวัล (ทาน) ผู้บริหารควรกำหนดระบบการให้รางวัลและสวัสดิการที่มีความชัดเจน โปร่งใส และยุติธรรม โดยพิจารณาตามผลการปฏิบัติงานและความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้เรียน 2) ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร (อรรถจริยา) ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครู โดยจัดสรรทรัพยากร สื่อ เทคโนโลยี และลดภาระงานที่ไม่จำเป็น พร้อมเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ 3) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (สมานัตตตา) ควรจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ทั้งด้านกายภาพและบรรยากาศทางสังคม เช่น สถานที่ทำงานที่เหมาะสม ระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร 4) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ (ปิยวาจา/อรรถจริยา) ควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู เช่น การจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ (Show & Share) และให้ข้อมูลสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาศักยภาพครู

จากวัตถุประสงค์ที่ 3 เสนอแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักสังคหวัตถุ 4 มีดังนี้ 1) ด้านการมีระบบการให้รางวัล มีแนวทาง ดังนี้ ด้านการให้รางวัล (ทาน + ปิยวาจา) ควรจัดให้มีระบบรางวัลและสวัสดิการที่เหมาะสม ควบคู่กับการยกย่องชมเชยอย่างจริงใจ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 2) ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร (อรรถจริยา) ผู้บริหารควรสนับสนุนทรัพยากรและอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ เพื่อช่วยลดภาระและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (สมานัตตตา) ควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร มี

ความเสมอภาค และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู 4) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ (ทาน + ปิยวาจา + อัตถจริยา) ควรสนับสนุนงบประมาณและโอกาสในการพัฒนาตนเอง พร้อมใช้การสื่อสารเชิงบวกในการกระตุ้นให้ครูเห็นคุณค่าของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษามีการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะการสนับสนุนจากผู้บริหารสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และระบบการจูงใจที่สอดคล้องกับความต้องการของครู ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า เมื่อครูได้รับการสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากร การยอมรับ และโอกาสในการพัฒนาตนเอง จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Richard M. Ryan และ Edward L. Deci (2000) ที่อธิบายว่า การสนับสนุนความต้องการพื้นฐานทางจิตใจของบุคคลจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจจากภายใน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. ผลการศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหลักสังคหัตถ์ 4 ผลการวิจัยพบว่า หลักสังคหัตถ์ 4 สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การสื่อสารเชิงบวก การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และการปฏิบัติอย่างเสมอภาค ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ พุทธทาสภิกขุ (2541) และ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2545) ที่มองว่าสังคหัตถ์ 4 เป็นหลักธรรมที่ช่วยสร้างความสามัคคี ความร่วมมือ และความสัมพันธ์อันดีในสังคม นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารที่ยึดหลักคุณธรรมควบคู่กับหลักการบริหารสมัยใหม่ สามารถช่วยสร้างความผูกพันและความร่วมมือภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลการศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยรายด้านพบว่า ด้านการมีผู้บริหารที่สนับสนุนและเข้าใจความต้องการของครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าบทบาทของผู้บริหารมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีสามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทประภา ปะกายะ และทวีศิลป์ กุลนาคดล (2567) ที่พบว่า ความยุติธรรมและการสนับสนุนจากผู้บริหารส่งผลต่อแรงจูงใจของครูโดยตรง

ในขณะที่ด้านการมีระบบการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อาจสะท้อนให้เห็นว่าระบบการจูงใจภายนอกยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของครูได้อย่างเต็มที่ หรืออาจขาดความชัดเจนและความเป็นธรรมในการดำเนินการ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ John Stacey Adams ที่กล่าวว่า การรับรู้ถึงความเป็นธรรมมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงงานวิจัยของ รุกเสียง พิพัฒน์ (2568) ที่พบว่า การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครู

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นการนำไปใช้ได้จริง และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกัน จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ ธีรภัทร โพธิ์สุวรรณ (2568) และ คณิต สุขรัตน์ (2567) ที่พบว่า การได้รับการยอมรับ การสนับสนุน และโอกาสในการพัฒนาตนเอง เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจของครู

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูควรให้ความสำคัญทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้จากการวิจัย



สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของครูกลุ่มโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี สามารถนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เชิงปฏิบัติ และเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้ 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 1) จากผลการวิจัยที่พบว่า ด้านการมีผู้บริหารที่สนับสนุนและเข้าใจความต้องการของครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน (Supportive Leadership) โดยพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะในการรับฟัง การให้คำปรึกษา และการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม 2) จากผลที่พบว่า ด้านการมีระบบการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับระบบแรงจูงใจที่มีความชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม เช่น การกำหนดเกณฑ์การพิจารณารางวัลหรือความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรม 3) ควรส่งเสริมการนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา โดยบูรณาการเข้ากับนโยบายการบริหารงานบุคคล เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและแรงจูงใจในการทำงานของครู 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มี ระบบรับฟังความคิดเห็นของครูอย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุมสะท้อนปัญหา หรือช่องทางออนไลน์ เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร 2) ควรพัฒนา ระบบการให้รางวัลและการยกย่องเชิงประจักษ์ เช่น การประกาศเกียรติคุณ การมอบรางวัลตามผลงาน และการสร้างแรงจูงใจเชิงจิตใจควบคู่กัน 3) ควรส่งเสริม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนความรู้ ช่วยเหลือกัน และพัฒนาทักษะการสอนร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักอัตถจริยา 4) ควรจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทั้งด้านกายภาพและด้านจิตใจ เช่น บรรยากาศที่เป็นมิตร การสื่อสารที่สร้างสรรค์ และความเสมอภาคในการทำงาน 3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป 1) ควรศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในบริบทของสถานศึกษาอื่น เช่น โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา หรือสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานอื่น 2) ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร หรือระบบการบริหารงานบุคคล 3) ควรใช้วิธีวิจัยเชิงทดลองหรือกึ่งทดลอง เพื่อศึกษาผลของการนำหลักสังคหวัตถุ 4 ไปใช้จริงในการบริหารสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- คณิต สุขรัตน์. (2567). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเครือข่ายโรงเรียน. วารสารศึกษาศาสตร์, 15(1), 78–92.
- จันทประภา ปะกายะ, และ ทวีศิลป์ กุลนภาดล. (2567). ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ. วารสารการบริหารการศึกษา, 18(2), 45–60.
- ณัฏฐมนัย ไทยถาวร. (2567). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาในจังหวัดสระบุรี [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสระบุรี].

- ธีรภัทร โพธิ์สุวรรณ. (2568). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนกลุ่มโรงเรียนปากช่อง. วารสารวิจัยการศึกษา, 20(1), 112–128.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2545). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พุทธทาสภิกขุ. (2541). ธรรมะกับการครองชีวิต. ธรรมสภา.
- รุกลีเยง พิพัฒน์. (2568). การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู. วารสารครุศาสตร์, 19(1), 33–47.
- เสถียรพงษ์ วรรณปก. (2552). พุทธธรรมเพื่อการบริหาร. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum Press.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>