

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้เสนอวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย โดยลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 9
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ในเขตการศึกษา 9

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ลักษณะประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากร

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 9 มี 5 จังหวัด คือ อุตรธานี ขอนแก่น สกลนคร  
หนองคาย และเลย ซึ่งมีโรงเรียนมัธยมศึกษา รวม 175 โรงเรียน มีครูอาจารย์ทั้งหมด  
8,309 คน ในปีการศึกษา 2530

1.2 กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น  
(Stratified Random Sampling) โดยสุ่มตัวอย่างตามขนาดโรงเรียน กระจายไปตาม  
สัดส่วนประชากรของโรงเรียนทุกโรงเรียน ในแต่ละขนาด มาร้อยละ 25 ของโรงเรียนแต่ละ  
ขนาด (จุมพล สวัสดิยากร อ้างใน นิภา ศรีไพโรจน์ 2527: 79) ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง  
ประชากรจำนวน 44 โรงเรียน จากนั้นสุ่มตัวอย่างครูอาจารย์จากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง  
ประชากร ซึ่งมีจำนวน 2,326 คน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ ทาโร ยามาเน (Yamane 1973:  
1088) ได้ดังนี้

1.2.1 โรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 9 โรงเรียน ได้ครูอาจารย์ที่เป็น  
กลุ่มตัวอย่างประชากร จำนวน 283 คน

1.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 11 โรงเรียน ได้ครูอาจารย์  
ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร จำนวน 201 คน

1.2.3 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 24 โรงเรียน ได้ครูอาจารย์ที่เป็น  
กลุ่มตัวอย่างประชากร จำนวน 137 คน

รวมครูอาจารย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น  
621 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นชนิดแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง  
โดยอาศัยแนวในการศึกษา ค้นคว้า จากตำรา วารสาร เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
รวมทั้งได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิ ลักษณะของแบบสอบถาม  
ประกอบด้วย 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบ  
ตรวจสอบรายการ มีจำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์  
ของผู้บริหาร มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า มีจำนวน 60 ข้อ ซึ่งได้อาศัยแนวคิดและ  
ทฤษฎีของ Maslow, Herzberg, McGregor และ McClelland มากำหนดเป็นตัวบ่งชี้ 12 ด้าน  
คือ การจัดสายการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน การปกครองบังคับบัญชา การให้มีส่วนร่วม  
ในงาน การนิเทศงาน การสนับสนุนให้ก้าวหน้า การพิจารณาความดีความชอบ การจัดสวัสดิการ  
และประโยชน์เกื้อกูล การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูอาจารย์และการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์  
ระหว่างครูอาจารย์ การให้การยกย่องชมเชย การให้การยอมรับนับถือ และการจัดสภาพแวดล้อม  
ในการทำงาน

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร และได้รับคืนทางไปรษณีย์ส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งผู้วิจัยได้เดินทางไปส่งพร้อมกับเก็บกลับคืนด้วยตนเอง โดยได้ส่งไปทั้งหมด 621 ฉบับ ได้รับกลับคืน 589 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.84 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด และได้คัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไว้ได้ 578 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.07 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาความถี่แล้วนำไปหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหาร โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูอาจารย์

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 578 คน

1. เพศ เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม ในโรงเรียนขนาดใหญ่เป็นหญิงมากกว่าชาย ในโรงเรียนขนาดกลางเป็นหญิงมากกว่าชาย ส่วนในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นชายมากกว่าหญิง เมื่อพิจารณาทั้งสามกลุ่มรวมกันแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง คือเป็นหญิงร้อยละ 55.89 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และเป็นชายร้อยละ 44.11 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

2. อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนมากที่สุดคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวนน้อยที่สุดคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวนที่ไม่ปรากฏเลยคือผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 21 ปี ในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวนมากที่สุด คือผู้ที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวนน้อยที่สุดคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวนที่ไม่ปรากฏเลยคือผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 21 ปี และผู้ที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนมากที่สุดคือผู้ที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวนน้อยที่สุดคือ ผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 21 ปี และผู้ที่มีอายุ 41-50 ปี ซึ่งมีจำนวนเท่ากับจำนวนที่ไม่ปรากฏเลยคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี เมื่อพิจารณาทั้งสามกลุ่มรวมกันแล้ว ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ซึ่งมีร้อยละ 50.00 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และจำนวนน้อยที่สุด คือผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 21 ปี และผู้ที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ซึ่งมีจำนวนเท่ากับ คือร้อยละ 0.17 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

3. อายุราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม ในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนมากที่สุดคือ ผู้ที่มีอายุราชการ 6-10 ปี จำนวนน้อยที่สุดคือผู้ที่มีอายุราชการน้อยกว่า 1 ปี ในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวนมากที่สุดคือผู้ที่มีอายุราชการระหว่าง 6-10 ปี จำนวนน้อยที่สุดคือผู้ที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี ในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนมากที่สุดคือผู้ที่มีอายุราชการระหว่าง 6-10 ปี จำนวนน้อยที่สุดคือผู้ที่มีอายุราชการระหว่าง 16-20 ปี จำนวนที่ไม่ปรากฏเลยคือผู้ที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี เมื่อพิจารณาทั้งสามกลุ่มรวมกันแล้ว ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีอายุราชการระหว่าง 6-10 ปี ซึ่งมีจำนวนร้อยละ 44.46 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือผู้ที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี ซึ่งมีจำนวนร้อยละ 1.90 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

4. วุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนมากที่สุดคือผู้ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวนน้อยที่สุดคือผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวนมากที่สุดคือผู้ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวนน้อยที่สุดคือผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนมากที่สุดคือผู้ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวนน้อยที่สุดคือผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เมื่อพิจารณาทั้งสามกลุ่มรวมกันแล้ว ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวนร้อยละ 84.09 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวนร้อยละ 3.63 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 ครูอาจารย์มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้วิธีการจูงใจครูอาจารย์ทั้ง 12 ด้าน และผลการวิเคราะห์ทั้ง 12 ด้าน สรุปได้ดังนี้

1. การจัดสายการบังคับบัญชา ความคิดเห็นของครูอาจารย์ในด้านนี้ ครูอาจารย์มีเกณฑ์ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แสดงว่า ครูอาจารย์มีความเห็นว่า การจัดสายการบังคับบัญชา เป็นวิธีการที่ผู้บริหารได้ใช้เพื่อจูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานนั้น จูงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับมาก

2. การมอบหมายงาน ความคิดเห็นของครูอาจารย์ในด้านนี้ ครูอาจารย์มีเกณฑ์ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แสดงว่าครูอาจารย์มีความคิดเห็นว่า การมอบหมายงานเป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อจูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานนั้น จูงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับมาก

3. การปกครองบังคับบัญชา ความคิดเห็นของครูอาจารย์ในด้านนี้ ครูอาจารย์มีเกณฑ์ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แสดงว่าครูอาจารย์มีความคิดเห็นว่า การปกครองบังคับบัญชา เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้จูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานนั้น จูงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับมาก

4. การให้มีส่วนร่วมในงาน ความคิดเห็นของครูอาจารย์ในด้านนี้ ครูอาจารย์มีเกณฑ์ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าครูอาจารย์มีความคิดเห็นว่า การให้มีส่วนร่วมในงานเป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้จูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานนั้น จูงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับน้อย

5. การนิเทศงาน ความคิดเห็นของครูอาจารย์ในด้านนี้ ครูอาจารย์มีเกณฑ์ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แสดงว่าครูอาจารย์มีความคิดเห็นว่า การนิเทศงานเป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้จูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานนั้น จูงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับมาก

6. การสนับสนุนให้ก้าวหน้า ความคิดเห็นของครูอาจารย์ในด้านนี้ ครูอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าครูอาจารย์มีความคิดเห็นว่า การสนับสนุนให้ก้าวหน้า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้จูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานนั้น จูงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับน้อย

7. การพิจารณาความดีความชอบ ความคิดเห็นของครูอาจารย์ในด้านนี้ ครูอาจารย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าครูอาจารย์มีความคิดเห็นว่าการพิจารณาความดีความชอบ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้จูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานนั้น จูงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับน้อย

8. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ความคิดเห็นของครูอาจารย์ในด้านนี้ ครูอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าครูอาจารย์มีความคิดเห็นว่าการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้จูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานนั้น จูงใจครูอาจารย์ อยู่ในระดับน้อย

9. การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูอาจารย์และการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ระหว่างครูอาจารย์ ครูอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แสดงว่า ครูอาจารย์มีความ คิดเห็นว่าการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูอาจารย์และการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่าง ครูอาจารย์ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้จูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานนั้น จูงใจครูอาจารย์อยู่ใน ระดับมาก

10. การให้การยกย่องชมเชย ความคิดเห็นของครูอาจารย์ในด้านนี้ ครูอาจารย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าครูอาจารย์มีความคิดเห็นว่าการให้การยกย่องชมเชย เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้จูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานนั้น จูงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับน้อย

11. การให้การยอมรับนับถือ ความคิดเห็นของครูอาจารย์ในด้านนี้ ครูอาจารย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าครูอาจารย์มีความคิดเห็นว่าการให้การยอมรับนับถือ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้จูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานนั้น จูงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับน้อย

12. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความคิดเห็นของครูอาจารย์ในด้านนี้ ครูอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แสดงว่าครูอาจารย์มีความคิดเห็นว่าการจัดสภาพ แวดล้อมในการทำงาน เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้จูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานนั้น จูงใจครู อาจารย์อยู่ในระดับมาก

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหารเป็นรายด้านทั้ง 12 ด้าน สรุปได้ดังนี้

ความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหาร ในด้านการจัดสายการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน การปกครองบังคับบัญชา การนิเทศงาน การสนับสนุนให้ก้าวหน้า การพิจารณาความดีความชอบ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล และการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก พบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหาร ในด้านการให้มีส่วนร่วมในงาน ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นดังกล่าวที่แตกต่างกันเป็นรายคู่พบว่า ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดกลาง ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็ก และระหว่างโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหาร ในด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูอาจารย์และการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์ ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นดังกล่าวที่แตกต่างกันเป็นรายคู่พบว่าระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดกลาง ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็ก และระหว่างโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหาร ในด้านการให้การยกย่องชมเชย ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นดังกล่าวที่แตกต่างกันเป็นรายคู่พบว่า ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดกลาง ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็ก และระหว่างโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหาร ในด้านการให้การยอมรับนับถือ ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นดังกล่าวที่แตกต่างกันเป็นรายคู่พบว่า ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดกลาง ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็ก และระหว่างโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหารทั้ง 12 ด้านรวมกัน ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กพบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

##### 1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ครูอาจารย์ ผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนใหญ่เป็นหญิง ส่วนในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่เป็นชาย ที่เป็นเช่นนี้ประการแรกอาจเป็นเพราะการเข้าสู่ตำแหน่งครูผู้ปฏิบัติการสอนนั้น เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ประการที่สองอาจเป็นเพราะโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะเป็นโรงเรียนระดับตำบลหรือเป็นโรงเรียนระดับอำเภอขนาดเล็กหรือกิ่งอำเภอ ดังนั้นเมื่อสอบบรรจุเข้ารับราชการ ครูอาจารย์ที่เป็นเพศหญิงจึงมักเลือกบรรจุลงในโรงเรียนขนาดใหญ่หรือโรงเรียนขนาดกลางซึ่งอยู่ในเขตจังหวัดหรืออำเภอขนาดใหญ่ที่เจริญ หรือถ้าครูอาจารย์ที่เป็นเพศหญิงที่เลือกบรรจุลงในโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อปฏิบัติงานอยู่ในระยะเวลาที่ได้ไม่ยาวนานนักก็จะย้ายเข้ามาปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ หรือโรงเรียนขนาดกลาง เช่นขอย้ายกลับภูมิลำเนา ขอย้ายติดตามคู่สมรสหรือขอย้ายสับเปลี่ยน เป็นต้น

ครูอาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ส่วนในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่จะเป็นผู้ที่รับราชการมานาน และได้ย้ายจากโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก เข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่หรือย้าย

จากโรงเรียนขนาดใหญ่ในจังหวัดอื่นหรืออำเภออื่น เข้ามา สำหรับในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่เริ่มรับราชการโดยที่เมื่อสอบบรรจุเข้ารับราชการมักจะได้บรรจุลงในโรงเรียนขนาดกลางหรือโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งจะมีอัตราว่างมากกว่า ในโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งมักจะไม่ว่างมาก เนื่องจากโยกย้ายเข้ามาของครูอาจารย์จากโรงเรียนขนาดกลางหรือขนาดเล็กหรือโรงเรียนขนาดใหญ่จากท้องถิ่นอื่น

ครูอาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 6-10 ปี และรองลงมาซึ่งมีจำนวน เกือบเท่ากันคือมีอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี ในโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 6-10 ปี ในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 6-10 ปี และรองลงมาซึ่งมีจำนวน เกือบเท่ากันคือมีอายุราชการ 1-5 ปี ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีอายุอยู่ในวัยกลางคน คือระหว่าง 31-45 ปี จึงมีระยะเวลาในการรับราชการระหว่าง 6-15 ปี ซึ่งสัมพันธ์กับอายุตัว สำหรับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่อยู่ในวัยหนุ่มสาวหรือวัยเริ่มทำงานคือมีอายุระหว่าง 21-30 ปี จึงมีระยะเวลาในการรับราชการระหว่าง 1-10 ปี ซึ่งสัมพันธ์กับอายุตัวเช่นกัน

ครูอาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนทั้งสามขนาด ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ทั้งนี้ เป็นเพราะการสอบบรรจุเข้ารับราชการครูสังกัดกรมสามัญศึกษาในระยะ 4-5 ปี ผ่านมาจะกำหนดคุณสมบัติด้านคุณวุฒิเป็นระดับปริญญาตรีไว้มากกว่าระดับอื่น ส่วนผู้ที่บรรจุเข้ารับราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีก็จะยกระดับวิทยฐานะของตนเองให้สูงขึ้น ยิ่งในปัจจุบันนี้การขยายโอกาสทางการศึกษามีมากขึ้น จะเห็นจากการมีมหาวิทยาลัย เปิดคือมหาวิทยาลัยรามคำแหงและมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชและการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีในรูปแบบของการอบรมครูประจำการ (อศป. และ กศ.บป.) ของวิทยาลัยครู โดยเฉพาะในเขตการศึกษา 9 มีวิทยาลัยครูถึง 3 แห่งด้วยกันคือ วิทยาลัยครูอุดรธานี วิทยาลัยครูสกลนคร และวิทยาลัยครูเลย จึงทำให้ครูอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีโอกาสศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีกันมากขึ้น โดยอาศัยการศึกษาด้วยตนเองและการศึกษาโดยขออนุญาตใช้เวลาราชการบางส่วน สำหรับครูอาจารย์ที่ยังมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีอยู่ ก็จะเป็นผู้ที่เข้ารับราชการใหม่หรือผู้ที่กำลังศึกษาต่ออยู่ หรือผู้ที่ยังไม่มีความพร้อมที่จะศึกษาต่อ และสำหรับผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีนั้น มีจำนวนน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะว่ากรมสามัญศึกษาได้กำหนดคุณสมบัติด้านคุณวุฒิ

ของผู้สอบบรรจุ เข้ารับราชการ ในระดับสูงกว่าปริญญาตรีไว้จำกัด เฉพาะในบางสาขาวิชา และจำกัดจำนวนหรือในการสอบบรรจุ เข้ารับราชการบางครั้งไม่มีการรับผู้มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเลย และนอกจากนั้นการเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูในสังกัดได้ไปศึกษาต่อในระดับสูงกว่าปริญญาตรีของกรมสามัญศึกษาก็มีการกำหนดโควตาและจำกัดสาขาวิชาที่จะให้ไปศึกษาต่อได้ในแต่ละปีการศึกษาไว้ จึงทำให้มีครูอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีนั้นมีจำนวนน้อย

2. ความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหาร  
มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

2.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า วิธีการที่ผู้บริหารใช้จูงใจครูอาจารย์นั้น จูงใจ  
ครูอาจารย์อยู่ในระดับมาก

- การจัดสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้คงเป็นไปตามที่กิบสัน และคณะ (Gibson and others 1982: 80) ได้กล่าวถึงกระบวนการจูงใจว่า บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงาน จะมีลักษณะเฉพาะของตัว เช่น การรับรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และการศึกษา เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์การจะมีตัวแปรต่าง ๆ ภายในองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมบุคคลนั้น เช่น ลักษณะของงานที่ทำ ภาวะผู้นำ โครงสร้าง การบริหาร ช่วงของการบังคับบัญชา ระดับของงาน และความผูกพันของสมาชิกในกลุ่ม กิบสัน และคณะได้พูดถึง "พฤติกรรม" ซึ่งเราสามารถตีความได้ว่า พฤติกรรมนั้นเป็นผลมาจากการได้รับการจูงใจ หรือการมีแรงจูงใจ แล้วแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม แสดงว่าตัวแปรที่กิบสัน และคณะพูดถึง คือโครงสร้างการบริหาร และช่วงของการบังคับบัญชา ซึ่งก็คือ การจัดสายการบังคับบัญชานั้นเอง จะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของบุคคลเสียก่อน แล้วก็ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของคน ด้วยเหตุที่การจัดสายการบังคับบัญชานั้นจะเป็นแม่บทตัวสำคัญที่จะช่วยให้มองเห็นภาพรวมของการบริหารงานของโรงเรียนทั้งหมด การจัดสายการบังคับบัญชาจะทำให้ทราบและเข้าใจ ลักษณะและขอบเขตของงานที่แต่ละคนจะต้องรับผิดชอบ ได้ทราบว่าใครคือหัวหน้าใครและใคร เป็นลูกน้องใคร แต่ละคนจะยืนอยู่ตรงจุดใดของระบบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยครูอาจารย์ไม่เกิดความสับสนในการทำงาน มองเห็นระบบของงาน มองเห็นฝีมือในการบริหารงานของผู้บริหารซึ่งแสดงออกมาให้เห็นทางการจัดสายการบังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียน ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็กก็ตาม นอกจากนั้น สตีร์ และปอร์เตอร์ (Steers and Porter 1977: 211) ก็ได้ให้ความเห็นที่สนับสนุนข้อเท็จจริงประการนี้ไว้ว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคคล ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (1) ระดับของแรงจูงใจ (2) ความรู้ความสามารถ

และ (3) ความเข้าใจชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ซึ่งในประการสุดท้ายนี้ นับเป็นส่วนหนึ่งของงานการจัดสายการบังคับบัญชาของโรงเรียน ซึ่งเมื่อไปประกอบกับระดับของแรงจูงใจ และความรู้ความสามารถที่มีอยู่ก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ถ้าผลงานที่ออกมาดีเป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชาแล้ว ก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจมากยิ่งขึ้นต่อไป

- การมอบหมายงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับที่ ซิมเมอร์ (Zimmerer 1983 : 137-138) ได้อธิบายถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง การมอบหมายงาน และการจูงใจไว้ว่า การมอบหมายงานให้ความรู้สึก ทางด้านการควบคุมจุดหมายปลายทางของผู้ปฏิบัติงานเอง โอกาสของการควบคุมนี้เป็นแหล่งที่มาของแรงจูงใจ และแหล่งที่มาของการเพิ่มงาน และความรับผิดชอบได้ ในการมอบหมายงานที่เพียงพอการเน้นเป้าหมายของงาน จะเปลี่ยนจากการทำมากขึ้น ไปเป็นการทำให้ดีขึ้น ในขณะที่พนักงานเชื่อว่า บทบาทของพวกเขามีความสำคัญต่อความสำเร็จของเป้าหมายของกลุ่ม พนักงานแต่ละคนมีโอกาสเจริญเติบโตในงาน ความสำเร็จและการยกย่อง สิ่งจูงใจที่สำคัญทั้งสองกลายเป็นส่วนสำคัญของงาน จากคำอธิบายของ ซิมเมอร์ นี้ จะเห็นว่า มีประเด็นสำคัญที่เห็นได้ชัดคือ การมอบหมายงานโดยการเพิ่มงานและความรับผิดชอบ โดยผู้รับมอบหมายงานจะทราบถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานนั้นด้วย ในขณะเดียวกันก็มีบทบาทและมีอำนาจเต็มในการทำงาน ซึ่งในโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ว่าขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็กงานที่ครูอาจารย์ ปฏิบัติที่ถือเป็นงานหลัก งานประจำก็คือ การสอน ในขณะที่เดียวกัน ในโรงเรียน ซึ่งต้องมีงานอื่นนอกเหนืออีกหรือเรียกว่า งานพิเศษ ที่ครูอาจารย์ต้องปฏิบัตินอกเหนือไปจากการสอน เช่นงานกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน งานธุรการ งานปกครอง นักเรียน งานบริการต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้ใครจะได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา หรือไม่เพียงใดนั้น ก็ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ประกอบ เช่น ความรู้ความสามารถ ปริมาณงานที่ทำอยู่ ความพร้อมด้านส่วนตัว บุคลิกลักษณะ ความเสียสละ ความตั้งใจ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่า การมอบหมายงานจะเป็นการเพิ่มหน้าที่ ความรับผิดชอบ แต่ถ้าผู้บริหารโรงเรียน รู้จักวิธีการมอบหมายงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นงานประจำ หรืองานพิเศษ ก็จะเป็นการจูงใจให้ครูอาจารย์ได้ทำงาน เพราะการมอบหมายงานนั้น ครูอาจารย์จะมีความรู้สึก ว่า ตนเองมีความสำคัญได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา แต่การมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการจูงใจให้ครูอาจารย์ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ ใครขอเสนอแนะไว้ว่าผู้บริหารควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- (1) ความรู้ความสามารถของครูอาจารย์
- (2) การให้ครูอาจารย์ได้ทราบ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน
- (3) คณะทำงาน โดยดูว่าจะใช้มากน้อยเพียงใด เข้ากันได้หรือไม่
- (4) ระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่มอบหมาย
- (5) การวางแผนงาน การกำหนดยุทธวิธีในการปฏิบัติงาน
- (6) การให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมาย

- การปกครองบังคับบัญชา เป็นที่น่าสังเกตว่า การปกครองบังคับบัญชา ซึ่งโดยสามัญสำนึกแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมองว่าเป็นสิ่งน่ากลัว เพราะเมื่อเอ่ยถึงคำว่า ปกครองบังคับบัญชาแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะนึกเห็นภาพของการที่จะต้องถูกว่ากล่าว ตักเตือน ถูกลงโทษทางวินัย แต่กลับกลายเป็นว่า การปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสิ่งสนใจครูอาจารย์ในระดับมากให้ปฏิบัติงาน ในความคิดเห็นของครูอาจารย์ ทั้งสามขนาดโรงเรียน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วก็พบว่า ความคิดเห็นของครูอาจารย์อยู่ในระดับมากทุกข้อไปได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารซึ่งจะมีการประชุมสัมมนากันอยู่เป็นประจำ อาจได้ความรู้ ความเข้าใจในการปกครองบังคับบัญชาว่าต้องทำอย่างไรจึงจะเป็นการจูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารอาจได้นำทฤษฎีการจำแนกคนออกเป็นสองประเภทของ แมคเกรเกอร์ (McGregor 1960: 33-48) ที่ได้เน้นให้เห็นว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y นี้ มีความสำคัญต่อลักษณะความมีประสิทธิภาพของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นอันมาก การจูงใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารได้เปลี่ยนความเข้าใจของตน จากทฤษฎี X มาเป็นทฤษฎี Y นั่นคือ ทำคนให้มีใจเป็นกลางและยุติธรรม หันมาพิจารณาคุณค่าความดีของมนุษย์บ้าง เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ใช้วิธีนุ่มนวล มีการยืดหยุ่นบ้างตามสมควร มุ่งเสริมสร้างวินัยมากกว่า การมุ่งจับผิดและเอาโทษ นอกจากนั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อาจเห็นด้วยกับคำกล่าวของ ธงชัย สันติวงษ์ (2523: 363) ที่พูดถึง การที่ผู้บริหารต้องการจูงใจให้ได้ผล ต้องคำนึงถึงทางเลือกในการปกครองบังคับบัญชาไว้ว่า ผู้บริหารควรเลือกการใช้วิธีปกครองแบบพ้องกับลูก โดยผู้บริหารต้องกระทำตน เป็นผู้มีพระคุณ ให้การเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความพอใจ และเกิดความรู้สึกอบอุ่นจากการบังคับบัญชาเสมอ

ในเรื่องนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า นอกจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จะต้องมีความดี มีคุณธรรม มีความเป็นธรรมในการปกครองบังคับบัญชา ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ชอบ และมุ่งเสริมสร้างวินัยครู แทนการมุ่งจับผิดและลงโทษแล้ว สิ่ง que ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องคำนึงถึงในการปกครองบังคับบัญชาที่จะจูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานนั้น ก็คือการที่ผู้บริหาร จะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูอาจารย์ในทุก ๆ ด้านอีกด้วย เพราะมีเช่นนั้น ครูอาจารย์อาจเสื่อมศรัทธาในตัวผู้บริหาร อันทำให้แรงจูงใจลดน้อยถอยลงไปได้

- การนิเทศงาน ทั้งนี้เป็นเพราะว่านอกจากครูอาจารย์จะได้ใกล้ชิด กับผู้บริหารและมีความเข้าใจในการทำงานกับผู้บริหารแล้วยังได้รับความช่วยเหลือ คำแนะนำใน การปฏิบัติงานอีกด้วย ดังที่ ไสริจ แสนศิริพันธุ์ (2526: 29) กล่าวไว้ว่า การนิเทศงาน มีจุดมุ่งหมายที่จะรักษาคุณภาพ ควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานของงานที่ปฏิบัติ ก่อให้เกิดการ ประสานงาน รักใคร่ปรองดองร่วมใจกัน ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ลดช่องว่างระหว่างวัย และตำแหน่ง ตลอดจน เสริมสร้างขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และนอกจากนั้นผู้บริหาร และครูอาจารย์ปรารถนาที่จะให้งานที่ปฏิบัติมีความถูกต้องเหมาะสม และได้รับความสำเร็จบรรลุ ความมุ่งหมาย เป็นมาตรฐานเดียวกัน เกิดความเป็นเอกภาพ

ที่สำคัญที่ผู้บริหารได้ใช้วิธีการจูงใจโดยการนิเทศงานนี้ผู้บริหารคงถือปฏิบัติ ตามประกาศของกรมสามัญศึกษา (2531: 2) เรื่องทิศทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ซึ่งประกาศ ณ วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2531 ที่ได้ประกาศไว้ว่า

กรมสามัญศึกษาเชื่อว่า การร่วมคิด ร่วมให้คำปรึกษาแนะนำ ยืนยัน ความถูกต้องและให้การสนับสนุนทั้งด้านความคิด ทรัพยากร ช่วยเผยแพร่ผลงาน ตลอดจน ส่งเสริมให้มีสวัสดิการ จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียน ครูอาจารย์ และนักเรียนมีขวัญและกำลังใจ อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง จึงมุ่งให้มีการนิเทศติดตามผล การสนับสนุน และ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและกิจการของโรงเรียนได้รับการนิเทศ การสนับสนุนดูแล ซึ่งกันและกันให้เต็มความสามารถ

ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะ เกี่ยวกับการใช้วิธีการจูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหาร โดยการนิเทศงานไว้ว่า ผู้บริหารควรจะได้มีการจัดระบบการนิเทศงาน และการนิเทศการสอนไว้ ตลอดจนมีการชี้แจงให้ครูอาจารย์ได้มีความเข้าใจที่ตรงกัน และควรมีการนิเทศงานอย่างต่อเนื่อง

คำนึงถึงผลที่ได้จากการนิเทศด้วย นอกจากผลของการได้รับการสนใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์เพียงอย่างเดียว

- การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูอาจารย์และการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์ ทั้งนี้คงเป็นไปตามที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2517: 229) ได้เสนอวิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาไว้ว่า เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดขวัญดี เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจ ด้วยความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพ นับถือซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง นอกจากนี้ในการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์ของผู้บริหารที่ทำให้เกิดการจูงใจ ครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานร่วมกันนั้นก็เป็นที่เชาวัน สาลีฉิน และคณะ (2529: 61-62) ได้สรุปไว้ว่าสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นวัตถุ เช่น สภาพสังคมในโรงเรียน ครูอาจารย์มีความรักใคร่กลมเกลียวกันดี ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ทะเลาะวิวาท ทุกคนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกันทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญยิ่งในอันที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีขึ้นในโรงเรียน

การที่ครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาได้รับการจูงใจอันเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารได้สร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูอาจารย์ และได้ส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์ ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรจะได้มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูอาจารย์อย่างเสมอหน้า และเสมอต้นเสมอปลาย และการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์นั้น ผู้บริหารควรกระทำอย่างต่อเนื่อง พยายามลดช่องว่างระหว่างตนเองกับครูอาจารย์ และระหว่างครูอาจารย์ด้วยกัน แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ครูอาจารย์ได้ตระหนักถึงบทบาทของตนเอง รู้จักกาลเทศะ รู้จักสิ่งใดควรไม่ควรด้วย

- การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้ เป็นไปดังที่บาร์นาร์ด (Barnard 1972: 142-149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารสามารถใช้ เป็น เครื่องมือจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานประการหนึ่งคือ การสนองต่อสภาพทางกายที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) ซึ่งหมายถึงสิ่งแวดลอมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ดังนั้นการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนั้นการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน จึงเป็นสิ่งจูงใจถึงวัตถุ และสิ่งไม่ใช่วัตถุ

เพราะสภาพแวดล้อมที่ผู้บริหารจัดให้เกิดความสะดวกสบาย เกิดความรวดเร็วในการทำงาน นั้นเป็นวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้ แต่ไม่ใช่เป็นวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารมอบให้ เป็นกรรมสิทธิ์ของครู อาจารย์เลยทีเดียว หากเป็นวัตถุประสงค์ที่จัดให้ที่มีผลต่อจิตใจ เช่น การจัดสภาพของอาคารสถานที่ให้ สวยงาม เป็นระเบียบสง่างาม ก็เป็นสิ่งที่ทำให้จิตใจของครูอาจารย์แจ่มใส รื่นหูรื่นตา หรือ การจัดวัสดุอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน ก็จะทำให้ครูอาจารย์ไม่หงุดหงิดใจ หรือหมดกำลังใจในการทำงาน เพราะจะหิยฉวยหรือใช้วัสดุอุปกรณ์อะไรในการทำงานก็ดูสะดวก สบายและคล่องแคล่วไปทุกอย่าง มีความภูมิใจในผลงานของตน เนื่องจากวัสดุอุปกรณ์ที่พร้อมมูล

การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของผู้บริหาร เพื่อการจูงใจครูอาจารย์ ให้ปฏิบัติงานนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ไม่น้อยไปกว่ากระบวนการ จูงใจอื่น ๆ โดยต้องคำนึงถึงความต้องการของครูอาจารย์และความพร้อมของโรงเรียนควบคู่ กันไปด้วย ดังที่สมพงศ์ เกษมสิน (2526: 206) ได้กล่าวไว้ และสรุปได้ว่า สภาพการ ปฏิบัติงานที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยจูงใจให้คนปฏิบัติงานโดยเต็มกำลังความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องศึกษาสภาพการปฏิบัติงานโดยละเอียดรอบคอบ และเซาวันน์ สาลิฉัน และคณะ (2529: 61-62) ก็ได้กล่าวสรุปได้ว่า สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานก็มีส่วนจูงใจให้คน อยากรทำงาน นับแต่การจัดอาคารสถานที่ ห้องทำงาน เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ ต่าง ๆ ในการทำงาน ควรจัดให้เพียงพอเหมาะสม

2.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า วิธีการที่ผู้บริหารใช้จูงใจครูอาจารย์นั้น จูงใจ ครูอาจารย์อยู่ในระดับน้อย

- การให้มีส่วนร่วมในงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเมื่อผู้บริหารได้เปิด โอกาสให้ครูอาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในงานแล้ว ครูอาจารย์อาจไม่แน่ใจว่า ตนเองจะทำงาน ได้ผลดี บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน หรือให้เป็นที่พอใจของผู้บริหารหรือแม้แต่ของ ตนเองได้ หรือการที่จะแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ แก่ผู้บริหารก็อาจไม่กล้าหรือ เกิดความไม่มั่นใจในการที่จะพูดหรือเสนอแนะอะไรออกไป อีกประการหนึ่งอาจเป็น เพราะเมื่อ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยเฉพาะงานพิเศษ ครูอาจารย์อาจมีความรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระรับผิดชอบให้ จึงไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงาน หรือ มีก็เพียงเล็กน้อย และอาจหลีกเลี่ยงงาน เมื่อพิจารณาแล้ววิธีการจูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหาร

โดยการให้มีส่วนร่วมในงาน แม้จะจงใจครูอาจารย์อยู่บ้าง แต่ก็จงใจอยู่ในระดับน้อย จึงควรที่ผู้บริหารโรงเรียน และได้นำไปพิจารณาถึงข้อดีข้อเสียของการให้มีส่วนร่วมในงาน และยังคงเสริมสร้างการทำงานของครูอาจารย์ ปลุกฝังให้มีความรู้สึกรับผิดชอบ ซึ่ให้เห็นความสำคัญของงาน กระตุ้นให้ครูอาจารย์ได้กล้าพูด กล้าทำ กล้าแสดงออกในทางที่ถูกที่ควร ซึ่งจะช่วยให้การจงใจครูอาจารย์ด้วยวิธีการให้มีส่วนร่วมในงานก็จะมีคามหมายยิ่งขึ้น ดังที่ สมพงษ์ จีระประภาพันธุ์ (2525: 84) ได้เสนอแนวคิดในการกระตุ้นให้คนทำงานโดยการจงใจให้เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบ การให้โอกาสได้แสดงความสามารถและให้มีส่วนร่วมในงานของหน่วยงาน ซึ่งการสร้างความรู้สึกให้ผู้ปฏิบัติงานว่ามีส่วนร่วมในหน่วยงานนี้ เซาว์น สาสิฉันท และคณะ (2529: 61-62) ก็ได้พูดไว้ในทำนองเดียวกันว่าการให้ครูอาจารย์มีความรับผิดชอบต่อโรงเรียน ต่อนักเรียน และต่อหน้าที่การงานของตน การที่มีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในงานมีส่วน เป็นเจ้าของ มีส่วนรับผิดชอบร่วมกันนั้น เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกอยากทำงาน

- การสนับสนุนให้ก้าวหน้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูอาจารย์มีความเห็นว่า แม้ผู้บริหารจะได้ให้การสนับสนุนให้ครูอาจารย์มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือในวิชาชีพ ด้วยลักษณะต่าง ๆ อย่างเต็มที่ก็ตาม แต่ก็ยังมีข้อจำกัดบางประการที่อาจเป็นไปได้ เช่น ระบบราชการ หรือความสามารถเฉพาะตัวของครูอาจารย์เอง จึงทำให้จงใจครูอาจารย์น้อย แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว การสนับสนุนให้ก้าวหน้าบางข้อก็เป็นการจงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับมาก เช่น การให้การสนับสนุนครูอาจารย์ไปอบรม ดูงาน ประชุมสัมมนาทางวิชาการ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และการให้การส่งเสริมสนับสนุนโดยการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เมื่อมีโอกาส สนับสนุนการศึกษาต่อหรือการหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ครูอาจารย์ก็ยังมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความสามารถ และในด้านหน้าที่การงาน ซึ่ง เมื่อผู้บริหารให้การสนับสนุนแล้วจึงมีผลทำให้เกิดการจงใจครูอาจารย์ในระดับมากให้ปฏิบัติงาน เพราะการที่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และการมีตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นย่อมเป็นที่ยอมรับในสังคมมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยที่พบว่า การสนับสนุนให้ก้าวหน้า ซึ่งจงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับน้อยนั้น ซึ่ให้เห็นว่า ระดับของการได้รับการจงใจที่จะเกิดขึ้นมากที่สุดได้นั้น ไม่ได้อยู่ที่การสนับสนุนให้ก้าวหน้าจากผู้บริหาร ถึงกระนั้น การสนับสนุนให้ก้าวหน้าของผู้บริหารก็จงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานอยู่บ้าง แม้จะอยู่ในระดับน้อยก็ตาม ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะ

ไว้ในที่นี้ว่า การที่ผู้บริหารจะจูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานด้วยการสนับสนุนให้ก้าวหน้านั้น ประการแรกผู้บริหารจะต้องชี้และกระตุ้นให้ครูอาจารย์เห็นความสำคัญและประโยชน์ของความก้าวหน้าก่อน จากนั้นจึงค่อยหาทางสนับสนุน ส่งเสริมและให้โอกาส ให้ความหวังในทางก้าวหน้าแก่ครูอาจารย์ เพราะ ถ้าครูอาจารย์เห็นว่าการทำงานด้วยความตั้งใจ จริงจัง วิริยะอุตสาหะนั้น เป็นพื้นฐานของการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การไปประชุมสัมมนาทางวิชาการ หรือแม้แต่การไปศึกษาต่อแล้ว ก็จึงจะทำให้ครูอาจารย์ได้รับการจูงใจหรือมีแรงจูงใจที่จะทำงานมากยิ่งขึ้น

- การพิจารณาความดีความชอบ ทั้งนี้อาจเป็น เพราะในการพิจารณาความดีความชอบซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้น เงิน เดือน ทั้งกรณีปกติและกรณีพิเศษนั้น โรงเรียนได้ถือปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและหลักเกณฑ์ของทางราชการ ประกอบการพิจารณาเป็นสำคัญ โดยอาจมีการกำหนดรายละเอียดปลีกย่อยขึ้นภายในโรงเรียนเอง โดยที่ไม่ขัดกับ กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ของทางราชการ ซึ่งพอจะสรุปได้ว่าการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขั้น เงิน เดือนในกรณีปกติคือ 1 ขั้นนั้น เพียงแต่ครูอาจารย์ได้ปฏิบัติหน้าที่ไปตามระเบียบ คำสั่งตามปกติธรรมดา มีเวลาปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ หรือประพฤติดวินัยข้าราชการเข้าทำนอง "ความชั่วไม่มีความดีไม่ปรากฏ" ก็จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เงิน เดือนประจำปี 1 ขั้น แล้ว ส่วนการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขั้น เงิน เดือนในกรณีพิเศษ 2 ขั้นนั้น ครูอาจารย์ก็ต้องมีความดีความชอบเป็นพิเศษ เช่น มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษปรากฏชัด เอาใจใส่และรับผิดชอบงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี และนอกจากนั้นยังต้องเป็นไปตามเงื่อนไข และข้อกำหนดอื่น ๆ ของทางราชการอีกเช่น การกำหนดโควตา 15% ของจำนวนครูในโรงเรียนที่จะมีสิทธิ์ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เงิน เดือน เป็นกรณีพิเศษ 2 ขั้น หรือการไม่สามารถใช้โควตา ปกติ 15% ดังกล่าว พิจารณาเลื่อนขั้น เงิน เดือน เป็นกรณีพิเศษ 2 ขั้น ในปีติดต่อกันของข้าราชการครูแต่ละคนได้ เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ครูอาจารย์ได้รับการจูงใจอยู่ในระดับน้อย ในการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ครูอาจารย์ไม่มีความคาดหวังสูงนักในการที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบ จึงได้รับการจูงใจในระดับน้อยในการปฏิบัติงาน และเป็นไปตามที่ บรรหาร ราชมณี (2529: 101) ได้วิจัยพบว่า

แรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3 เมื่อจำแนกตามชนิดของผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่คาดหวังจะได้รับจากการปฏิบัติงาน ปรากฏว่า ครูมีความคาดหวังที่จะได้เลื่อน เงิน เดือน เป็นกรณีพิเศษน้อยที่สุด โดยอยู่ในลำดับสุดท้ายในจำนวน 11 ลำดับที่จัดเรียงจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

เป็นที่น่าสังเกตว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า มีในข้อที่ว่า ให้แต่ละสายงานได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ในสายงานของตนเองแล้ว เสนอ ขึ้นมาตามลำดับนั้น เป็นข้อที่ครูอาจารย์มีความเห็นว่า จูงใจอยู่ในระดับมากเพียงข้อเดียว ในจำนวนทั้งหมด 4 ข้อ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าครูอาจารย์มีความต้องการที่จะให้ผู้บริหาร ได้กระจาย อำนาจในการตัดสินใจหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ไปสู่ระดับล่างทั้งนี้อาจเป็น เพราะ ครูอาจารย์มองเห็นว่า จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความ ชอบ นั้นได้รับการกลั่นกรองมาจากสายงานก่อนที่จะไปสู่การตัดสินใจในขั้นสุดท้ายของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความถูกต้อง และเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น เพราะผู้บริหารอาจดูแลการปฏิบัติงานได้ ไม่ทั่วถึงก็ได้ โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งมีจำนวนครูอาจารย์มากและสายงานสลับ ซับซ้อนกว่า ซึ่งความต้องการในข้อนี้มีผลที่จะช่วยจูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ในการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อจูงใจให้ครูอาจารย์ปฏิบัติงานนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรประเมินจากผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์อย่างแท้จริง และคำนึงถึงความเป็นธรรมเป็นสำคัญ ผู้บริหารควรจะได้ให้โอกาสสายงานในระดับล่างมีส่วนร่วม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์เพื่อพิจารณาความดีความชอบอย่างเต็มที่ ข้อสำคัญ คือต้องยึด กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ ของทางราชการไว้เป็นบรรทัดฐาน และหากจะกำหนดรายละเอียดปลีกย่อยเพิ่มเติมขึ้นภายในโรงเรียน ก็ต้องไม่ให้ขัดกับ กฎเกณฑ์ของทางราชการ และคำนึงถึงสภาพแวดล้อมตลอดจนความต้องการของครูอาจารย์ ประกอบด้วย และก็ควรที่จะแจ้งให้ครูอาจารย์ทราบไว้ล่วงหน้า เพื่อครูอาจารย์จะได้ยึดเป็น บรรทัดฐานในการทำงาน เมื่อผลการพิจารณาปรากฏออกมา ก็ให้ครูอาจารย์ได้มีความรู้สึกว่าเป็นธรรมให้มากที่สุด เพื่อครูอาจารย์จะได้ไม่เกิดความท้อแท้ท้อถอย และมีแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบนี้ บัณฑิต ศรีเมือง (2529: 96) ได้วิจัย เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบครูประถมศึกษา สังกัดน่านักงานคณะกรรมการ การ ประถมศึกษาแห่งชาติ การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ผู้บริหารเห็นว่า การพิจารณา

ความดีความชอบ อย่างยุติธรรมและถูกหลักเกณฑ์ ทำให้ข้าราชการมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบที่ขาดหลักเกณฑ์และไม่สอดคล้องกับผลงานของข้าราชการ จะทำให้เกิดความท้อแท้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

- การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ทั้งนี้อาจ เป็น เพราะ

สวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลที่ผู้บริหารดำเนินการจัดขึ้นภายในโรงเรียนนั้น ไม่สนองความต้องการที่แท้จริงของครูอาจารย์อัน เป็นมูลเหตุจูงใจก็ได้ เพราะการจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลต่าง ๆ ภายในโรงเรียนซึ่งเป็นการจัดที่นอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ นั้น มีข้อจำกัดอยู่หลายประการที่โรงเรียนอาจดำเนินการได้ไม่เต็มที่หรืออาจดำเนินการไม่ได้เลย เช่น การขาดงบประมาณหรือกองทุน ความพร้อมในด้านบุคลากรที่จะเป็นผู้ดำเนินการจัด หรือข้อจำกัดในการใช้เงินบำรุงการศึกษาสำหรับการนี้

มีข้อที่น่าสังเกตว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วปรากฏว่า ไม่มีข้อใดเลยที่จูงใจครูอาจารย์ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ครูอาจารย์ คาดหวังว่ามีโอกาสน้อยหรือไม่ค่อยมีโอกาที่จะได้ผลตอบแทนเหล่านี้ จึงไม่เกิดการจูงใจอัน เนื่องมาจากการจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูล อย่างไรก็ตามถ้าผู้บริหารพยายามคิดหาวิธีการและดำเนินถึงหลักการการจัดสวัสดิการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นการจัดที่สนองความต้องการของครูอาจารย์โดยไม่ขัดกฎ ระเบียบ และข้อกำหนดของทางราชการ การจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลก็อาจจูงใจครูอาจารย์มากขึ้น เพราะ การจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลที่ช่วยจูงใจครูอาจารย์นั้น ครูอาจารย์ก็มีความเห็นว่าจูงใจครูอาจารย์แม้จะอยู่ในระดับน้อยแต่ก็ไม่ถึงกับจูงใจอยู่ในระดับน้อยที่สุดหรือไม่จูงใจเลย การจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูล จึงต้องมุ่งสนองความต้องการของครูอาจารย์ดังนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 246) ได้พูดถึงหลักในการจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูล สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลให้แก่พนักงาน เจ้าหน้าที่ เป็นบริการอย่างหนึ่งที่จะสามารถจูงใจให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน หลักของสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลที่ดีจะสามารถจูงใจให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน หลักของสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลที่ดี และต้องตรงตามประสงค์ของผู้รับบริการ จะช่วยสร้างสรรค์พันธะทางใจขึ้นระหว่างองค์การกับพนักงานเจ้าหน้าที่ ดังนั้นนักบริหารงานบุคคล ซึ่งหมายถึงผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการอันแท้จริงของพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งก็หมายถึงครูอาจารย์ในโรงเรียนนั้นเอง

- การให้การยกย่องชมเชย ทั้งนี้อาจเป็น เพราะผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญ  
สำคัญในผลตอบแทน เกี่ยวกับการกล่าวยกย่องชมเชยที่ครูอาจารย์ควรได้รับจากการปฏิบัติงาน  
ครูอาจารย์จึงมีความรู้สึกว่าได้รับการจูงใจจากการให้การยกย่องชมเชยของผู้บังคับบัญชาน้อย  
ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับที่ คำนิง นกแก้ว (2523: 84) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความ  
พึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3 พบว่าในเรื่องคำชมเชย  
ครูมีความรู้สึกไม่ค่อยได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา อีกประการหนึ่งคือ ครูอาจารย์อาจมี  
ความคาดหวังในโอกาสที่จะได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชานั้นมีน้อย เนื่องมาจากการที่  
ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยให้ความสำคัญในการยกย่องชมเชยผู้บังคับบัญชาประการหนึ่ง และอาจไม่ค่อยได้  
ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์อย่างใกล้ชิดและทั่วถึงอีกประการหนึ่งในประเด็นนี้ตรงกับที่  
บรรหาร ราชมณี (2529: 101) ได้วิจัยพบว่า แรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงานของ  
ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3 เมื่อจำแนกตามชนิดของผลลัพธ์ หรือผลตอบแทน  
ที่คาดหวังจะได้รับการปฏิบัติงาน ปรากฏว่าครูมีความคาดหวังที่จะได้รับการยกย่องที่ผู้บังคับ  
บัญชาน้อยที่สุด โดยอยู่ในลำดับที่ 10 ในจำนวน 11 ลำดับที่จัดเรียงจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว มีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย  
คือ มีอยู่ 1 ข้อในจำนวน 4 ข้อ ในด้านการให้การยกย่องชมเชยนี้ที่จูงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับ  
มาก นั่นคือ ข้อที่ว่า ชมเชยครูอาจารย์กับเพื่อนครูอาจารย์ หรือกับบุคคลอื่นทั้งต่อหน้าและ  
ลับหลัง เมื่อประพฤติปฏิบัติดีหรือประสพผลดีในการทำงาน ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ครูอาจารย์ชอบที่จะให้  
ผู้บริหารได้ชมเชยตนทั้งต่อหน้าและลับหลัง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบว่าผู้บริหารได้ชมเชยตนอย่างจริงจัง  
ไม่เสแสร้ง เพราะการชมเชยต่อหน้าเพียงอย่างเดียวอาจเป็นการยกย่องก็ได้ อีกประการหนึ่ง  
การชมเชยลับหลัง จะเท่ากับชมเชยซ้ำ ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารชื่นชมและพอใจในการปฏิบัติงาน  
และการประพฤติปฏิบัติของครูอาจารย์อย่างแท้จริง

ในการจูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหารด้วยการให้การยกย่องชมเชยนี้  
ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า ผู้บริหารไม่ควรมองข้าม ควรให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่า กระบวนการ  
จูงใจอย่างอื่น เพราะการให้การยกย่องชมเชยจะมีผลทางด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยา ในการ  
บริหารงานด้วย และผู้บริหารควรยกย่องชมเชย ครูอาจารย์อย่างเสมอหน้า และเสมอต้น  
เสมอปลาย ในขณะที่เดียวกันต้องยกย่องชมเชยอย่างถูกกาลเทศะ ไม่พร่ำเพรื่อจนดูเป็นว่า  
ไม่ได้ยกย่องชมเชยอย่างจริงจัง

- การให้การยอมรับนับถือ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูอาจารย์ยังขาดความเชื่อมั่นในตนเองในการที่จะได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหาร เช่น เมื่อผู้บริหารให้เข้าร่วมปรึกษาหารือ เสนอแนะความคิดเห็นในเรื่องงาน หรือเมื่อผู้บริหารมอบหมายงานให้ทำแทนคนอื่น เป็นต้น อีกประการหนึ่งผู้บริหารอาจให้การยอมรับนับถือครูอาจารย์น้อย เพราะคิดว่าทุกอย่างขึ้นตรงต่อตนเองเพียงอย่างเดียวจึงทำให้ครูอาจารย์ได้รับการจูงใจอยู่ในระดับน้อย และมีประเด็นที่น่าสังเกตคือ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วมีอยู่ 1 ข้อ ใน 4 ข้อ ในด้านนี้ที่จูงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับมาก คือข้อที่ว่า มอบความไว้วางใจให้ครูอาจารย์ปฏิบัติงานอย่างเสรีภายในขอบเขตของหน้าที่และความรับผิดชอบซึ่งชี้ให้เห็นว่าครูอาจารย์ชอบที่จะมีอิสระในการทำงาน เมื่อผู้บริหารได้มอบหมายมาให้แล้ว กรณีนี้จะจูงใจครูอาจารย์ในระดับมากในการปฏิบัติงาน เพราะการที่ผู้บริหารให้อิสระครูอาจารย์ในการทำงาน เท่ากับ เป็นการให้เกียรติให้ความเชื่อถือว่าไว้วางใจ และยอมรับในความสามารถของครูอาจารย์

ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการจูงใจครูอาจารย์ของบริหารในด้านการให้การยอมรับนับถือไว้ว่า แม้ว่าผู้บริหารมีหน้าที่ในการบังคับบัญชาครูอาจารย์อยู่ในฐานะที่เหนือกว่าตามกฎหมายและระเบียบหลักเกณฑ์ของทางราชการ แต่เกียรติและศักดิ์ศรีย่อมมีความสำคัญกับคนทุกคน ผู้บริหารจึงควรยอมรับในความสามารถของครูอาจารย์ทุกคน มองเห็นคุณค่าของครูอาจารย์ทุกคน ไม่เหลื่อมล้ำค่าสูง ลดช่องว่างระหว่างตัวเองกับครูอาจารย์และระหว่างครูอาจารย์ได้ประการหนึ่ง

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูอาจารย์ เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของบริหารระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

3.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความเห็นสอดคล้องกันว่าวิธีการที่บริหารใช้จูงใจครูอาจารย์นั้น จูงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับมาก มีอยู่ 4 ด้านคือ ด้านการจัดสายการบังคับบัญชา ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการนิเทศงานและด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งแยกพิจารณาได้ดังนี้

ในด้านการจัดสายการบังคับบัญชานั้นอาจเป็น เพราะผู้บริหารโรงเรียน ทั้งสามขนาดได้ยึดหลัก เกณฑ์ในการจัดสายการบังคับบัญชาของกรมสามัญศึกษาเหมือนกัน ครูอาจารย์ ในโรงเรียนทั้งสามขนาดอาจเห็นว่าการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน จะทำให้ทุกคนได้รับบทบาท หน้าที่ของตน แม้ว่าในโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีจำนวนครูอาจารย์ที่มากแต่ถ้ามีการจัดสายบังคับ บัญชาให้ลดหลั่นลงมาถึงระดับล่างอย่างชัดเจน มีช่วงของการบังคับบัญชาที่เหมาะสมและในโรงเรียน ขนาดเล็กและขนาดกลางซึ่งมีจำนวนครูอาจารย์น้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ สายการบังคับบัญชา ไม่ยุ่งยากซับซ้อนและผู้บริหารได้จัดสายการบังคับบัญชาไว้อย่างเหมาะสมกับจำนวนครู เหมาะสมกับ ปริมาณของงานในโรงเรียนไม่จัดให้ยุ่งยากซับซ้อน เกินความจำเป็น ก็จะทำให้ทุกคนได้เข้าใจใน บทบาทของตนเอง รู้ว่าตนต้องขึ้นตรงต่อใครบ้างขึ้นมาจากสายงาน มีใครบ้างอยู่ในระดับเดียวกับตนในสายงานจะต้องติดต่อสัมพันธ์ หรือประสานงานกับใครบ้างรู้ขอบเขตของหน้าที่ของตน ก็จะทำให้ครูอาจารย์ไม่เกิดความสับสน ไม่เกิดข้อเปรียบเทียบว่าตนทำงานมากกว่าใครน้อยกว่า ใคร โดยเฉพาะในระดับเดียวกับตนในสายงาน ก็จะทำให้ครูอาจารย์ได้รับการจูงใจ หรือมี แรงจูงใจที่จะทำงานอยู่ในระดับมาก เมื่อได้รับการจูงใจมากแล้ว ผลการปฏิบัติงานก็จะออกมา อย่างเป็นที่น่าพอใจของตนเองและของผู้บังคับบัญชาของตนทุกระดับ และเมื่อผลงาน เป็นที่น่าพอใจ แล้ว ก็ยิ่งจะเพิ่มระดับของการได้รับการจูงใจมากยิ่งขึ้นไปอีก

ในด้านการปกครองบังคับบัญชา ที่จูงใจครูอาจารย์ในโรงเรียนทั้งสามขนาด อยู่ในระดับมากเหมือนกันหมด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ไม่ว่าโรงเรียนขนาดใดก็ตาม ครูอาจารย์ ก็ยังมีความต้องการที่จะให้ผู้บริหารได้ปกครองดูแล เอาใจใส่ห่วงใยในความเป็นอยู่ ตลอดจน การทำงาน และการเสริมสร้างวินัยครูอาจารย์ ในโรงเรียนขนาดใหญ่ แม้ว่าจำนวนครู อาจารย์จะมีจำนวนมากเกินกว่าที่ผู้บริหารจะดูแลได้ทั่วถึงก็ตาม แต่ถ้าผู้บริหารได้ยึดถือระเบียบ วินัยของทางราชการ มุ่งเสริมสร้างวินัยของครูอาจารย์ให้ความเป็นธรรม วางหลักเกณฑ์ในการ ปกครองบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน ไม่เคร่งครัดจนเกินไปก็จะมีผลต่อการได้รับการจูงใจของครู อาจารย์ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก จำนวนครูอาจารย์มีจำนวนน้อยพอที่ผู้บริหาร จะสามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง การปกครองบังคับบัญชาจะเป็นไปได้ไม่ลำบาก ความใกล้ชิด ระหว่างผู้บริหารและครูอาจารย์มีมาก ครูอาจารย์ก็จะเกิดความพอใจ รู้สึกอบอุ่น จากการ บังคับบัญชา ความร่วมมือในการทำงานจากครูอาจารย์ก็จะเกิดขึ้น

ในด้านการนิเทศงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความต้องการในการรับการนิเทศงานของครูอาจารย์มีมาก โดยเฉพาะในปัจจุบันวิทยาการมีความก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง ครูอาจารย์ต้องการที่จะได้รับวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน และมีความเชื่อว่าผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สูงกว่าทั้งวิทยุติ คุณวุฒิ ประสบการณ์ และได้รับการเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอจะเป็นผู้ให้การนิเทศงานคนได้ดีกว่าคนอื่นอีกประการหนึ่ง คือผู้บริหารโรงเรียนทุกคนไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็กก็ตาม ปัจจุบันมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันถึงความสำคัญ และหลักการนิเทศงาน โดยเฉพาะการนิเทศการสอน ทั้งนี้เพราะกรมสามัญศึกษาได้มีนโยบายที่จะ เน้นการนิเทศภายในโรงเรียนให้เกิดขึ้นมีขึ้นและให้ เป็นไปได้ให้มากที่สุด จึงได้มีการประชุมสัมมนาผู้บริหารเกี่ยวกับการนิเทศอยู่เนือง ๆ และนอกจากนั้นยังมุ่งตรงมาที่การได้รับความรู้ความเข้าใจในการนิเทศงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนด้วย ดังนั้นขนาดของโรงเรียนจึงไม่มีผลต่อการนิเทศงานในโรงเรียนมากนัก เพราะผู้บริหารได้วางระบบการนิเทศให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน โดยเฉพาะผู้บริหารเองได้หาโอกาสที่จะนิเทศงานครูอาจารย์ด้วยตัวเอง และมีข้อที่น่าสังเกตในประเด็นนี้ว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับของการได้รับการสนใจในด้านนี้นั้น โรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในโรงเรียนขนาดเล็กครูอาจารย์มีจำนวนน้อย ผู้บริหารมีโอกาสที่จะสร้างความเข้าใจและนิเทศงานครูอาจารย์ได้อย่างทั่วถึงมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลาง

ในด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้เป็นเพราะสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสิ่งสนองต่อสภาพทางกายที่ทุกคนพึงปรารถนา ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันตามสภาพของแต่ละโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งมีความพร้อมในด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ มาก เมื่อผู้บริหารได้ดำเนินการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การพัฒนาบริเวณ เพราะนอกจากจะเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ชัดคือ เป็นรูปธรรมแล้วยังมีผลต่อจิตใจและความสะดวกในการทำงานของครูอาจารย์อีกด้วย ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก แม้จะมีงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์น้อยกว่า แต่คงเป็นเพราะผู้บริหารได้พยายามจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาพความพร้อมของโรงเรียนไม่ท้อแท้ในการจัดการปรับปรุง การพัฒนาการให้ความเอาใจใส่ในการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานอันเนื่องมาจากงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่จำกัด

3.2 จากผลการวิจัย เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูอาจารย์เมื่อแยกตามขนาดโรงเรียน ที่พบว่าจุดใจครูอาจารย์อยู่ในระดับมากในทุกขนาดโรงเรียน 4 ด้านที่กล่าวมา ความคิดเห็นของครูอาจารย์โดยส่วนรวมก็มีความคิดเห็นว่า วิธีการที่ใช้จุดใจครูอาจารย์ของผู้บริหารทั้ง 4 ด้านนั้นจุดใจครูอาจารย์อยู่ในระดับมากเช่นกัน และมีประเด็นที่น่าสังเกตคือ มีอีก 2 ด้านที่ครูอาจารย์โดยส่วนรวมมีความคิดเห็นว่าจุดใจครูอาจารย์อยู่ในระดับมาก แต่เมื่อแยกตามขนาดโรงเรียนแล้ว ครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นว่าจุดใจอยู่ในระดับน้อย ส่วนโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นว่าจุดใจอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการมอบหมายงาน และด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูอาจารย์และการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์ ซึ่งมีประเด็นที่พอจะอภิปรายได้ดังนี้

การมอบหมายงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งมีความสลับซับซ้อนของงานและปริมาณงานที่มาก ครูอาจารย์ส่วนใหญ่มีภารกิจรับผิดชอบมากอยู่แล้ว ดังนั้นครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่อาจไม่มีความสนใจที่จะรับมอบหมายงานจากผู้บริหารโดยเฉพาะงานพิเศษ หรือถ้าผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูอาจารย์ อาจมีความคิดว่าเป็นการเพิ่มภาระรับผิดชอบให้ จึงไม่มีการได้รับการจุดใจเท่าใดนัก หรือการสับเปลี่ยนงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ครูอาจารย์อาจมีความคิดว่าอาจจะต้องประสบความลำบากในการที่ต้องศึกษางานใหม่ เพราะในโรงเรียนขนาดใหญ่มีปริมาณงานมากอยู่แล้ว ครูอาจารย์อาจมีความคิดว่าการทำงานในหน้าที่เดิมที่ปฏิบัติอยู่อาจมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่า เพราะมีความชำนาญและทักษะในงานนั้นดีอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม ในด้านการมอบหมายงาน แม้จะไม่ทำให้ครูอาจารย์ได้รับการจุดใจอยู่ในระดับมากแต่ก็ยังไม่ถึงกับจุดใจน้อยหรือน้อยที่สุดหรือไม่จุดใจเลย

การสร้างมนุษยสัมพันธ์และการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวนครูอาจารย์มีมาก ผู้บริหารมีโอกาสได้ใกล้ชิดกับครูอาจารย์น้อย ความสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์กับผู้บริหารจึงมีน้อย ในทางตรงข้ามโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนครูอาจารย์มีน้อยกว่า ผู้บริหารมีโอกาสได้ใกล้ชิดกับครูอาจารย์มาก ความสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์กับผู้บริหารจึงมีมาก และการที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์ย่อมกระทำได้ง่ายกว่า แต่มีข้อที่น่าสังเกตว่าเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีข้อที่จุดใจครูอาจารย์อยู่ในระดับมากคือข้อที่ว่าให้ความเป็นกันเองกับครูอาจารย์และปฏิบัติตนอย่างเรียบง่ายไม่มีพิธีรีตองจนเกินไป ข้อที่ว่า

เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์เข้าพบได้ง่ายเพื่อให้ข้อเสนอแนะ ขอคำปรึกษาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ข้อที่ว่า ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมต่าง ๆ ของโรงเรียนและของครูอาจารย์เมื่อมีโอกาสและข้อที่ว่า ให้การส่งเสริมหลักการปฏิบัติงาน เป็นทีมงานหรือในรูปคณะกรรมการ เพื่อการช่วยเหลือสนับสนุนกันระหว่างครูอาจารย์ แสดงว่า ในโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งผู้บริหารกับครูอาจารย์มีความห่างเหินกันอยู่แล้วโดยสภาพของโรงเรียนที่จำนวนครูอาจารย์มีมาก ครูอาจารย์จึงมีความเห็นว่า การที่ผู้บริหารได้แสดงความเป็นกันเองกับครูอาจารย์หรือผู้บริหารซึ่งมีการึกจมาก ได้เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์เข้าพบได้ง่ายหรือหาโอกาสที่จะเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมของโรงเรียนกับครูอาจารย์บ้าง สละเวลาเพื่อการนี้อยู่เสมอ ก็จะทำให้ครูอาจารย์เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ เพราะครูอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารเป็นศูนย์รวมจิตใจ เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวใจของครู ครูอาจารย์จะมีความคิดว่าพวกเขาไม่ถูกทอดทิ้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเป็นที่พึ่งทางจิตใจและการทำงานของพวกเขาได้ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีความคิดเห็นว่าการจูงใจของผู้บริหารในด้านนี้จะจูงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับน้อย แต่ก็นับว่ายังจูงใจครูอาจารย์อยู่บ้าง และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นในด้านนี้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.49 แล้ว ก็จะเห็นว่าจูงใจอยู่ในระดับน้อยเกือบถึงระดับมาก ซึ่งแสดงว่าการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูอาจารย์และการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์เป็นเครื่องจูงใจครูอาจารย์ได้ และถ้าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ได้เห็นความสำคัญของเรื่องนี้และปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ก็อาจทำให้จูงใจครูอาจารย์ถึงระดับมากหรือมากที่สุดได้ เพราะการลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งเป็นช่องว่างที่ใหญ่อยู่แล้วนั้น ก็จะทำให้มีคุณค่ายิ่งขึ้น และก็นับว่าเป็นความสำเร็จของผู้บริหารอีกด้วย แม้ผู้บริหารอาจต้องเหน็ดเหนื่อยกับเรื่องนี้บ้างก็น่าจะเป็นสิ่งที่ดีคุ้มค่า และการที่โรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กนั้นก็สอดคล้องกับที่ ธำรงค์ศักดิ์ เจริญสุข (2526: 89) ซึ่งได้วิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ขนาดของโรงเรียนมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในมิติการเน้นความสัมพันธ์

3.3 จากผลการวิจัยที่พบว่า ครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก มีความเห็นสอดคล้องกันว่า วิธีการที่ผู้บริหารใช้จูงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับน้อยมีอยู่ 2 ด้านคือ ด้านการพิจารณาความดีความชอบและด้านการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการพิจารณาความดีความชอบไม่ว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางหรือ

ขนาดเล็ก ต่างก็ยึดหลัก เกณฑ์และข้อกำหนดของทางราชการ เกี่ยวกับเรื่องนี้เหมือนกัน ส่วนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ก็มีข้อจำกัดเหมือน ๆ กัน แม้ว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งอาจมีโอกาที่จะจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้ครูอาจารย์ได้มากกว่า เนื่องจากมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ มากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็กก็ตาม แต่ครูอาจารย์ก็มีจำนวนมากสัมพันธ์กันไปด้วย ดังนั้นขนาดของโรงเรียนจึงไม่มีอิทธิพลที่จะทำให้การได้รับการจูงใจของครูอาจารย์ในโรงเรียนทั้งสามขนาดเกี่ยวกับด้านทั้ง 2 นี้แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ในการพิจารณาความดีความชอบ ครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีความคิดเห็นว่าจะจูงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับมากคือข้อที่ 4 ให้แต่ละสายงานได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในสายงานของตนเองแล้ว เสนอขึ้นมาตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางซึ่งมีจำนวนครูอาจารย์มากกว่าและมีการจัดสายงานที่ซับซ้อนกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก การที่ผู้บริหารจะประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์เพื่อพิจารณาความดีความชอบเพียงคนเดียวซึ่งอาจทำได้ในโรงเรียนขนาดเล็กนั้นย่อมเป็นไปได้ยาก ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบโดยให้หัวหน้างานในระดับล่างลงไปมีส่วนร่วม จึงเป็นสิ่งที่ครูอาจารย์ปรารถนา เพราะความเที่ยงธรรมในการพิจารณาย่อมมีมากกว่าเมื่อครูอาจารย์มีความปรารถนาในจุดนี้ จึงทำให้ครูอาจารย์ได้รับการจูงใจอยู่ในระดับมากทั้งครูอาจารย์ที่อยู่ในสายงานและครูอาจารย์ที่เป็นหัวหน้างานด้วย

3.4 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูอาจารย์ระหว่างโรงเรียนทั้งสามขนาด ผลการวิจัยพบว่า ครูอาจารย์มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าขนาดของโรงเรียนไม่มีอิทธิพลต่อความต้องการของครูอาจารย์อันเป็นมูลเหตุจูงใจแต่อย่างใด โรงเรียนทั้งสามขนาดอาจมีความแตกต่างกันในเรื่องของสภาพความพร้อมในด้านต่าง ๆ จำนวนครูอาจารย์ที่แตกต่างกัน ความสลับซับซ้อนของงาน ปริมาณงานหรือแม้แต่ว่าความรู้ความสามารถประสบการณ์ของผู้บริหาร บุคลิกภาพของผู้บริหารแบบของผู้นำของผู้บริหาร แต่การได้รับการจูงใจของครูอาจารย์ก็ยังคงตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความต้องการที่เหมือนกัน และครูอาจารย์ทุกคนก็มีความปรารถนาที่จะได้รับการจูงใจจากผู้บริหารเหมือนกัน ฉะนั้นการจูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหารจึงมีความสำคัญสำหรับโรงเรียนทุกขนาดและสำหรับผู้บริหารทุกคน ซึ่งพรรณราย ทริทยะประภา (2529: 64) ได้กล่าวไว้ว่า บุคคลแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไปอย่างไรบ้างนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากแรงจูงใจของบุคคลผู้นั้นด้วย เรื่องของแรงจูงใจจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของ

ผู้บริหารที่ต้องชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างกระตือรือร้นมากขึ้น ทုံม ความสามารถและความคิดจิตใจให้แก่หน่วยงานของตนมากขึ้น และนอกจากนั้น สมพงศ์ เกษมสิน (2521: 316) ยังได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการจูงใจในการบริหารงานซึ่งสรุปได้ว่า การจูงใจจะช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ และยังช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น เกื้อหนุนให้สมาชิกเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความสุขกายสบายใจในการทำงาน และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และจุฑา มณีสไพบูลย์ (2527: 4) ก็ยังได้เสนอไว้ว่า การบริหารงานบุคคลนั้นมีเป้าหมายสำคัญในการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน้าที่การงานของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล เป้าหมายเหล่านี้จะบรรลุผล ถ้าองค์การมีความสามารถใช้คนให้ปฏิบัติงานและสามารถจูงใจเขาทำงานอย่างเต็มที่ ให้เข้ากับ เป้าหมายขององค์การได้

จากผลการวิจัยที่พบว่าครูอาจารย์มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันี่สอดคล้องกับที่ วีระชาติ แก้วไสย (2518: 62-70) ได้วิจัยเรื่ององค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย พบว่า การเปรียบเทียบระดับความรู้สึกของครูที่มีต่อองค์ประกอบด้านเกี่ยวกับตัวจูงใจระหว่างครูแต่ละคนนั้น ปรากฏว่า ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน รวมทั้งในด้านเกี่ยวกับอายุและวุฒิก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ ไม่ส่งผลต่อองค์ประกอบต่าง ๆ แตกต่างกัน

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่องเดียวกันนี้ในเขตการศึกษาอื่น หรือในสถาบันการศึกษา ระดับอื่น เพื่อจะได้้นำผลการวิจัยมาเปรียบ เทียบกับผลการวิจัยครั้งนี้
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทในการจูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหารที่ปฏิบัติจริง และที่ควรปฏิบัติ ตามการรับรู้ของครูอาจารย์และผู้บริหาร
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความพึงพอใจของครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาระดับต่าง ๆ
4. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษา ระดับต่าง ๆ