

แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก  
สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

โดย  
นายมนต์สิงห์ ไกรสมสุข

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2552  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE TEACHERS' MOTIVATION TO WORK AFFECTING ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT IN CATHOLIC SCHOOLS OF THE ARCHDIOCESE OF BANGKOK**

**By**

**Monsingh Kraisonsuk**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**MASTER OF EDUCATION**

**Department of Educational Administration**

**Graduate School**

**SILPAKORN UNIVERSITY**

**2009**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ แรงจูงใจในการทำงาน  
ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ” เสนอ  
โดย นายมนต์สิงห์ ไกรสมสุข เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

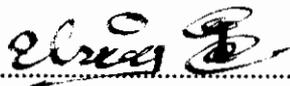
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 31 เดือน พ.ค. 2553

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

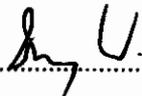
คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รัมย์)

26 / พ.ค. / 2553



กรรมการ

(ภคินี ดร.ชวลา เวชยันต์)

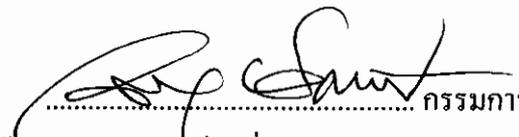
26 / พ.ค. / 2553



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

26 / พ.ค. / 2553



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

26 / พ.ค. / 2553

48252408 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการทำงาน/ความผูกพันต่อองค์กร

มนต์สิงห์ ไกรสมสุข : แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์:รศ.ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร และ ผศ. ว่าที่ พ.ต.ดร.นพดล เอนอักษร. 185 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจในการทำงานของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และ 3) แรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่เปิดทำการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 32 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ/ครูหัวหน้าระดับชั้น และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 256 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู จำนวน 16 ด้าน ตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก เมาส์เนอร์ และ สไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) และความผูกพันต่อองค์กรของครู จำนวน 3 ด้าน ตามแนวคิดของ ไมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต้น (stepwise multiple regression analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจในการทำงานของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2. ความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
3. แรงจูงใจในการทำงานของครู ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยแรงจูงใจในการทำงานของครูด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จของงาน และความมั่นคงในงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. ....

48252408 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : MOTIVATION TO WORK / ORGANIZATIONAL COMMITMENT

MONSINGH KRAISOMSUK : THE TEACHERS' MOTIVATION TO WORK AFFECTING ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN CATHOLIC SCHOOLS OF THE ARCHDIOCESE OF BANGKOK. THESIS ADVISORS : ASSOC. PROF. SIRICHAJ CHINATANGKUL, Ph.D., AND ASST.PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D., 185 pp.

The purposes of this research were to find 1) the teachers' motivation to work in Catholic schools of the Archdiocese of Bangkok 2) the teachers' organizational commitment in the Catholic schools of the Archdiocese of Bangkok and 3) the teachers' motivation to work affecting organizational commitment in the Catholic schools of the Archdiocese of Bangkok. The samples were collected from 32 basic education Catholic schools of the Archdiocese of Bangkok. The respondents were administrators, assistant administrators, heads of academic subjects group/class teachers and teachers, 256 respondents in total. The research instrument was a questionnaire on the teachers' motivation to work in 16 aspects based on the viewpoint of Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman and on teachers' organizational commitment in 3 aspects based on John P. Meyer and Natalie J. Allen. The statistics applied in data analysis were frequency (f), percentage (%), mean ( $\bar{X}$ ), standard deviation (S.D.) and stepwise multiple regression analysis.

The findings revealed as follows:

1. The teachers' motivation to work in Catholic schools of the Archdiocese of Bangkok, as a whole, was at a high level.
2. The teachers' organizational commitment in the Catholic schools of the Archdiocese of Bangkok, as a whole, was at a high level.
3. The teachers' motivation to work affected their organizational commitment in the Catholic schools of the Archdiocese of Bangkok. The teachers' motivation to work in the aspect of their interpersonal relation with superior, achievement and job security affected their organizational commitment in the Catholic schools of the Archdiocese of Bangkok, as a whole, statistically significant at 0.05 level.

---

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009

Student's signature *Monsingh*  
Thesis Advisors' signature 1. *S. Chit* 2. *[Signature]*

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตังกูร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพคุณ เจนอักษร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช อาจารย์ ดร. วัชณีย์ เชาว์ดำรงค์ และ ภคินี ดร. ชวาลา เวชยันต์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด รวมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ หลักการบริหาร และหลักการดำเนินชีวิตให้แก่ผู้วิจัยตลอดมา ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ บาทหลวง ดร. วิทยา กุวีรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ วิเศษกิจ บาทหลวง ดร. ชาดิชา พงษ์ศิริ นายทวิศักดิ์ เคชานเลิศ และนางสาวสุมนา ประสิทธิ์พันธ์ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งแนะนำและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณพระคาร์ดินัล มีชัย กิจบุญชู พระอัครสังฆราชเกรียงศักดิ์ โกวิทวาณิช ผู้สนับสนุนให้ผู้วิจัยศึกษาในระดับปริญญาโท บาทหลวงเฉชา อภรณ์รัตน์ ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ บาทหลวงประเสริฐ ธรรมเวศม์ ผู้อำนวยการฝ่ายบุคลากรที่สนับสนุนการศึกษา บาทหลวงสมเกียรติ ตรีนิกร บาทหลวงเชษฐา ไชยเดช ที่ให้โอกาสและให้ความช่วยเหลือให้ผู้วิจัยมีความก้าวหน้าทั้งด้านการเรียนและการงานจนถึงทุกวันนี้ บาทหลวงและภคินี ผู้บริหาร และคณะครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทุกท่าน ซึ่งอนุเคราะห์ในตอบแบบสอบถามการวิจัย และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 25 โครงการพิเศษตามความร่วมมือ สำหรับมิตรภาพ กำลังใจ และความช่วยเหลือที่มีให้ผู้วิจัยตลอดมา

ขอขอบพระคุณคุณพ่อพูนส่ง และคุณแม่ทองเลื่อน ไกรสมสุข ผู้ให้กำเนิดและสั่งสอนอบรมเลี้ยงดูเป็นกำลังใจในการดำเนินชีวิต รวมทั้งภรรยาและบุตรที่เป็นกำลังใจและอยู่เคียงข้างผู้วิจัยเสมอมา คุณความดีและประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่บิดามารดาตลอดจนภรรยาและบุตร รวมทั้งญาติพี่น้อง คณาจารย์ เพื่อนร่วมเรียน เพื่อนร่วมงาน และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนให้ผู้วิจัยก้าวหน้า จนผู้วิจัยมีวันแห่งความสำเร็จที่น่าปลาบปลื้ม ณ วันนี้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฏ
บทที่	
1    บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	11
ข้อคำถามของการวิจัย.....	12
สมมติฐานของการวิจัย.....	12
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	11
ขอบเขตของการวิจัย.....	16
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	18
2    วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	19
แรงจูงใจในการทำงาน.....	19
ความหมายของแรงจูงใจ.....	19
แรงจูงใจในการทำงาน.....	22
ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการทำงาน.....	23
ทฤษฎีแรงจูงใจ.....	24
เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน.....	36
ความผูกพันต่อองค์กร.....	39
ความหมายและองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร.....	39
ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร.....	45

	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร.....	47
	ตัวบ่งชี้ถึงความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร.....	50
	ผลของความผูกพันต่อองค์กร.....	51
	การส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร.....	56
	โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	59
	โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย.....	59
	วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission)	
	ของการศึกษาคาทอลิก.....	61
	ขอบเขตของการจัดการศึกษาคาทอลิกในปัจจุบัน.....	62
	แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาคาทอลิก.....	62
	ประวัติความเป็นมาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล	
	กรุงเทพฯ และฝ่ายการศึกษา.....	63
	การแบ่งเขตการปกครองโรงเรียนคาทอลิก	
	สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	64
	วัตถุประสงค์สำคัญของโรงเรียนคาทอลิก	
	สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	66
	ปรัชญาการศึกษาของฝ่ายการศึกษา.....	67
	นโยบายการศึกษาของฝ่ายการศึกษา.....	68
	นโยบาย เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา	
	ของฝ่ายการศึกษาฯ ปี 2553.....	68
	การบริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	70
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75
	สรุป.....	91
3	การดำเนินการวิจัย.....	93
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	93
	ระเบียบวิธีวิจัย.....	94
	แผนแบบการวิจัย.....	94

ประชากร.....	95
กลุ่มตัวอย่าง.....	95
ผู้ให้ข้อมูล.....	95
ตัวแปรที่ศึกษา.....	96
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	99
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	101
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	101
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	102
สรุป.....	103
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	104
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	104
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการทำงานการทำงานของครู ในโรงเรียน คาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ .....	106
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	115
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ องค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ....	120
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์เนื้อหาที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น .....	131
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	133
สรุปผลการวิจัย .....	133
อภิปรายผล.....	135
ข้อเสนอแนะ .....	145
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย .....	145
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....	147

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม .....	148
ภาคผนวก.....	160
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย.....	161
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือ .....	164
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	167
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	170
ภาคผนวก จ การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	181
ประวัติผู้วิจัย.....	185

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถิติการลาออกจากงานของครูโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ระหว่างปีการศึกษา 2547-2550 .....	6
2	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร จากผลการศึกษา ของ เมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen) .....	49
3	ผลของความผูกพันต่อองค์กรในระดับความผูกพันต่างๆ .....	54
4	การแบ่งเขตพื้นที่การบริหารจัดการ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ .....	65
5	จำนวนประชากร ตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นรายชื่อ .....	96
6	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	105
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับและลำดับของแรงจูงใจในการทำงาน ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ .....	107
8	ระดับแรงจูงใจในการทำงานของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำแนกเป็นรายชื่อและด้าน .....	110
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับและลำดับของความผูกพันต่อองค์กร ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ .....	116
10	ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำแนกเป็นรายชื่อและด้าน .....	118
11	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู โดย ภาพรวมและรายด้าน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร แรงจูงใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมและรายด้าน กับตัวแปร ความผูกพันต่อองค์กรของครู โดยภาพรวมและรายด้าน .....	121
12	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวม .....	123

13	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	124
14	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านการคงอยู่กับองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	126
15	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐานของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	127

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย .....	15
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	17
3	ผลการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน ของเฮิร์ชเบิร์ก.....	28
4	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ความคาดหวัง และการเชื่อมโยงกับแรงจูงใจ .....	31
5	อิทธิพลของการปฏิบัติงานที่ดีต่อความพึงพอใจในการทำงาน .....	32
6	ลำดับชั้นความต้องการตามแนวความคิดของมาสโลว์.....	34
7	แบบจำลองปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และผลของความผูกพันต่อองค์กร .....	48
8	สรุปผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	130

## บทที่ 1

### บทนำ

ความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ได้ส่งผลกระทบต่อสังคมโลกและวิถีชีวิตของผู้คนทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศาสนา วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพประชากร ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์เช่นกัน การพัฒนาประเทศให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนของชาติได้พยายามกระทำ บทเรียนจากการพัฒนาที่ผ่านมาสะท้อนให้เห็นว่าศักยภาพของมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาที่สมดุล นับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) จนถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) จึงให้ความสำคัญกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน เพื่อตอบสนองเป้าหมายในการพึ่งพาตนเองของชุมชน เพื่อความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ สังคม และคุณธรรม ตามแนวทางของการพัฒนาแบบยั่งยืนและสันติสุข<sup>1</sup>

การพัฒนาประเทศชาติให้บรรลุเป้าหมายตามแนวทางดังกล่าว ต้องเสริมสร้างและพัฒนาคนในประเทศชาติของเราให้เป็นคนที่มีคุณภาพ ปัจจัยที่จะทำให้คนมีคุณภาพได้ก็คือการศึกษา ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการศึกษา โดยกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาโดยมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รวมทั้งได้กำหนดกรอบที่ดำเนินการปฏิรูปการศึกษารอบ 2 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552-2561 เป็นเครื่องมือด้วยความมุ่งมั่นและหวังว่าจะนำไปสู่การจัดการศึกษาของชาติให้มีคุณภาพ สามารถพัฒนาคนไทยให้เป็นคนมีคุณภาพ คือเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข หรือเป็นคนเก่ง ดี มีความสุข และมีความเป็นไทย นั่นคือ ต้องการให้จัดการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อทำให้คนหรือผู้ได้รับการศึกษามี

---

<sup>1</sup>คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ความเป็นมา [Online], accessed 27 February 2010. Available from <http://hcrd.edu.kps.ku.ac.th/hcrd/person/history.html>

คุณภาพ<sup>2</sup> เพื่อให้คนไทยทุกคนได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ในทุกระดับการศึกษาและทุกมิติ ซึ่งเครื่องมือสำคัญเพื่อให้ชาติบ้านเมืองจะมีความเจริญมั่นคงได้ ก็เพราะประชาชนในชาติได้รับการพัฒนาอย่างถูกวิธี การพัฒนาคนจะดำเนินไปอย่างถูกต้องก็เพราะมีระบบการศึกษาที่ดี และระบบการศึกษาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็เพราะมีครูที่มีคุณภาพ<sup>3</sup> การธำรงรักษาและพัฒนาครูที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบเต็มความสามารถ และมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน จะช่วยให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อโรงเรียน ช่วยพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้าในการจัดการศึกษา เพื่อสร้างนักเรียนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพสำหรับสังคมและประเทศชาติต่อไป

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงเรียนเป็นองค์การทางสังคมที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง ในการสร้างคนที่มีคุณภาพให้กับสังคมและประเทศชาติ จำเป็นที่จะต้องธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรของตนให้เป็นคนที่มีคุณภาพเช่นกัน การจัดการศึกษาของเอกชนนับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาคนและประเทศชาติ สามารถช่วยแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของชาติได้เป็นอย่างมาก เพราะปัจจุบันเอกชนมีส่วนในการจัดการศึกษา 18% ท้องถิ่น 7% และรัฐจัดเอง 75% โดยมีเป้าหมายใน 5 ปีข้างหน้า เอกชนและท้องถิ่นจะเพิ่มเป็น 50% และรัฐอีก 50% ซึ่งถือเป็นการมีส่วนร่วมของรัฐ เอกชน และท้องถิ่นในการดูแลจัดการศึกษาของประเทศร่วมกัน<sup>4</sup> ซึ่งนับตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาเป็นต้นมาที่โรงเรียนคาทอลิกแห่งแรกได้ก่อตั้งขึ้น ในปี พ.ศ. 2208 โดยได้รับพระราชทานที่ดินจากสมเด็จพระนารายณ์มหาราช<sup>5</sup> โรงเรียนเอกชนคาทอลิกได้ขยายตัวขึ้นทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพ เพราะตระหนักดีถึงความ

<sup>2</sup> สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, “คนคุณภาพ คือ คุณภาพการศึกษา,” วารสารวิทยากร 100, 8 (พฤศจิกายน 2544) : 8-10.

<sup>3</sup> ยนต์ ชุ่มจิต, การศึกษาและความเป็นครูไทย, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2546), 174.

<sup>4</sup> รว.ศธ.พบครู ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ จ.อุบลราชธานี [Online], accessed 19 December 2007. Available from

<http://www.charuaypontorranin.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=392892&Ntype=4>

<sup>5</sup> โรแบร์ต โกสเด, ประวัติการเผยแผ่คริสต์ศาสนาในสยามและลาว, แปลโดย อรสา ชาวเงิน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อัสสัมชัญ, 2549), 102-103.

สำคัญของการมีส่วนร่วมส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาคนในชาติให้มีคุณภาพ จึงนับได้ว่าโรงเรียนคาทอลิกมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการศึกษาของประเทศไทยมาเป็นเวลานาน

โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันการศึกษาคาทอลิก ได้ร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาการศึกษาของชาติให้เจริญก้าวหน้าอย่างจริงจัง โดยเฉพาะในเรื่องของการปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งถือเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา และถือว่ากลไกสำคัญที่เป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างแท้จริงก็คือ “ครู” เพราะครูคือศูนย์กลางของการปฏิรูปการศึกษาและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดังคำกล่าวที่ว่า “good education requires good teacher”<sup>6</sup> ด้วยเหตุนี้ ฝ่ายการศึกษาฯ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จึงมีนโยบายที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง และยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้เจริญก้าวหน้า มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและประสิทธิภาพการทำงานของครู ทั้งนี้โดยถือว่เป้าหมายสำคัญแห่งการให้การศึกษาอบรมที่แท้จริง คือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียน และการเป็นผู้นำในสังคม รวมทั้งมุ่งพัฒนาคุณภาพครูและการสอน ส่งเสริมสวัสดิภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของครูให้อยู่ในสถานภาพที่ดี ตามสมควรแก่อัตภาพและค่าครองชีพของสังคม<sup>7</sup> ทั้งนี้เพื่อให้ครูมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอุทิศตนทำงานให้กับโรงเรียนได้อย่างเต็มที่ มีความผูกพันต่องาน และต่อองค์กรในระดับสูง ดังที่ เมาว์เคย์ พอร์เตอร์ และ สเตียร์ส (Mowday, Porter and Steers) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีตามปกติ เป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตนเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น โดยจะแสดงความรู้สึกที่ดีออกมาในรูปของการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเสมอ<sup>8</sup> เช่นเดียวกับที่ บูกานัน (Buchanan) เห็นว่าความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด ความผูกพันต่อองค์กรทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็น

<sup>6</sup>ไวไล ตั้งจิตสมคิด, การศึกษาและความเป็นครูไทย (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2544), 78.

<sup>7</sup>ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, นโยบายการศึกษา [Online], accessed 27

February 2010. Available from <http://www.edba.in.th/AboutUs/Plan.php>

<sup>8</sup>R.T. Mowday, L.W. Porter and R.M. Steers, Employee – Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover (New York : Academic Press Inc., 1982), 27.

เจ้าขององค์กร และเป็นผู้มีส่วนเสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย<sup>9</sup>

คุณลักษณะความผูกพันต่อองค์กรนี้ เป็นสิ่งที่โรงเรียนคาทอลิกในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้พยายามทำให้เกิดขึ้นในตัวครู ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีสำคัญต่อการนำพาให้โรงเรียนก้าวไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เมื่อครูมีความผูกพันต่อองค์กรหรือต่อโรงเรียนแล้ว จะได้ทุ่มเท อุทิศชีวิตเพื่อการถ่ายทอดความรู้ ก่านิยม คุณธรรม จริยธรรมอันดีงามให้กับนักเรียนซึ่งจะเป็นอนาคตของชาติต่อไป

การจะธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ปัจจัยประการหนึ่งที่นักวิชาการมองว่าจะช่วยให้บุคลากรทำงานให้กับองค์กรสุดความสามารถ เต็มศักยภาพ และมีความผูกพันต่อองค์กร ก็คือ การให้แรงจูงใจที่เหมาะสมเพียงพอกับบุคลากรแต่ละคน ดังที่ไมเนอร์ (Miner) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการต่างๆ ภายในเอ็กต์บุคคลที่กระตุ้นพฤติกรรมให้ไปในทิศทางที่ควรจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม<sup>10</sup>

ดังนั้น หากองค์กรใดที่ให้ความสำคัญกับเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ให้การยอมรับและให้เกียรติบุคลากร จะทำให้องค์การนั้นประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีจิตใจดีงาม ทุ่มเทกับการทำงาน มองเห็นความสำเร็จขององค์กรเป็นเป้าหมายและความสำเร็จของตนเอง ซึ่งมีคนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้น ตลอดจนการใช้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ให้เต็มที่ และสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการทำงาน เพื่อที่เขาจะได้ปฏิบัติงานในแต่ละวันได้อย่างเต็มที่และมีใจรักในการทำงาน สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเสมอ

### ปัญหาของการวิจัย

องค์กรทุกองค์กรต่างมุ่งรักษาบุคลากรที่ดี มีศักยภาพในการทำงานสูงไว้กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจและนำไปปฏิบัติอยู่เสมอ เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งต่อความเข้มแข็ง ความสามารถในการแข่งขัน และ

<sup>9</sup>Bruce Buchanan II, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly* 19, 4 (December 1974): 533-546.

<sup>10</sup>John B. Miner, *Organizational Behavior : Performance and Productivity* (New York : Random House, 1988), 158.

ความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต แต่การรักษาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพทำได้ยากมาก ในยุคโลกไร้พรมแดน ที่ผู้บริหารหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ มีความสามารถสูง มีศักยภาพในการทำงานจะถูกดึงตัวไป และจากผลกระทบของสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป มีการแข่งขันระหว่างองค์กรสูง ทำให้ผู้คนมองสถานที่ทำงานในปัจจุบันเป็นเพียงแหล่งเรียนรู้ หาและสะสมประสบการณ์ เพื่อย้ายไปที่อื่นเมื่อมีโอกาสและความก้าวหน้าที่ดีกว่า ส่งผลให้องค์กรที่ไม่อาจจูงใจให้บุคลากรอยู่กับองค์กรได้ เกิดปัญหาในเรื่องการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความผูกพันต่อองค์กร

ในแวดวงการศึกษา ทุกคนต่างยอมรับว่า ครู เป็นเพียงจักรสำคัญที่มีบทบาทยิ่งในการให้การศึกษา และช่วยเสริมสร้างพัฒนาคนในชาติให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพเพื่อไปพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรืองได้ อย่างไรก็ตาม ในระบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งของรัฐบาลและเอกชนที่ผ่านมามีปัญหาในเรื่องการรักษาบุคลากรครูที่มีศักยภาพ มีคุณภาพและมีความผูกพันต่อองค์กรไว้กับโรงเรียน จากรายงานสรุปผลการติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการปฏิรูปการศึกษาในวาระครบรอบ 6 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พบว่า นโยบายเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ทำให้ครูเก่ง ครูดี ขอลาออกไปเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ขาดแคลนอัตรากำลัง และขาดแคลนครูผู้เชี่ยวชาญ<sup>11</sup> ในส่วนของโรงเรียนเอกชนนั้น ปัญหาเรื่องการลาออกของครู โดยเฉพาะในระหว่างภาคปีการศึกษา เพื่อไปสอบบรรจุเป็นครูภาครัฐ ก็เป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการจัดการศึกษาของเอกชน ซึ่งทำให้สถานศึกษาเอกชนเดือดร้อนมาก เนื่องจากบุคลากรครูเป็นจำนวนมากลาออกไปเป็นครูในสถานศึกษาของรัฐ เมื่อสอบบรรจุได้ในช่วงที่มีการเรียนการสอน<sup>12</sup>

จากสถิติของแผนกบุคคล ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เกี่ยวกับการลาออกจากราชการของครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2547-2550 ในแต่ละเขตการศึกษา พบว่ามีครูที่ลาออกจากโรงเรียนเป็นจำนวนมาก โดยระหว่างปีการศึกษา 2547 ซึ่งมีจำนวนครูทั้งหมด 3,276 คน พบว่ามีครูลาออกจากโรงเรียนเป็นจำนวนมากถึง 317 คน ปี

<sup>11</sup> สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการปฏิรูปการศึกษาในวาระครบรอบ 6 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี่, 2548), 29.

<sup>12</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานสรุปผลการสัมมนาระดมความคิด เรื่องการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษา : การบริหารและการจัดการศึกษา (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2549), 18.

การศึกษา 2548 ซึ่งมีครูทั้งหมด 3,242 คน มีครูลาออกจากโรงเรียนจำนวน 263 คน ปีการศึกษา 2549 จากจำนวนครูทั้งหมด 3,864 คน มีครูลาออกจากโรงเรียนจำนวน 258 คน และปีการศึกษา 2550 จากจำนวนครูทั้งหมด 3,579 คน มีครูลาออกจากโรงเรียนจำนวน 246 คน ดังแสดงในตารางที่ 1<sup>13</sup>

ตารางที่ 1 สถิติการลาออกจากการงานของครูโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ระหว่างปีการศึกษา 2547-2550

ปีการศึกษา	เขต	จำนวนครูทั้งหมด	จำนวนครูที่ลาออก
2547	1	611	49
	2	489	32
	3	454	30
	4	651	67
	5	597	86
	6	474	53
	รวม	3,276	317
2548	1	623	54
	2	446	32
	3	450	20
	4	654	54
	5	612	54
	6	457	49
	รวม	3,242	263

<sup>13</sup>ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, สถิติครูนักเรียน 2551 [Online], 9 September 2009. Available from Email to Biblical Commission <thaibible@hotmail.com>

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปีการศึกษา	เขต	จำนวนครูทั้งหมด	จำนวนครูที่ลาออก
2549	1	769	55
	2	499	38
	3	462	30
	4	739	45
	5	898	55
	6	497	35
	รวม	3,864	258
2550	1	593	48
	2	503	42
	3	496	41
	4	744	39
	5	741	55
	6	502	21
	รวม	3,579	246

ที่มา : ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, สถิติครูนักเรียน 2551 [Online], accessed 9 September 2009. Available from Email to Biblical Commission <thaibible@hotmail.com>

จากสถิติดังกล่าว แสดงให้เห็นว่ามีบุคลากรครูในโรงเรียนคาทอลิกจำนวนหนึ่ง ขาดความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (continuance commitment) ดังที่ เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen) อธิบายว่า ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร เป็นความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยพิจารณาถึงต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กร ทางเลือกที่มีของบุคคล และผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับจากองค์กร ว่าการอยู่ในองค์กรจะได้รับประโยชน์มากกว่าเสียประโยชน์ พนักงานที่มีความผูกพันด้านนี้ จะแสดงออกถึงความจำเป็นที่จะต้องอยู่ในองค์กร<sup>14</sup>

<sup>14</sup>John P. Meyer and Natalie J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review* 1, 1 (1991) : 61-89.

สำหรับสาเหตุของปัญหาดังกล่าว รายงานจากเอกสารสรุปสภาพปัญหาที่สำคัญของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า ครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้รับเงินเดือนและสวัสดิการต่ำกว่าครูภาครัฐ ทำให้ครูลาออกไปบรรจุเป็นครูของภาครัฐและไปประกอบอาชีพอื่น<sup>15</sup> สอดคล้องกับประเด็นปัญหาหนึ่งของการศึกษาในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่มีการกล่าวถึงในการประชุมหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าเขต หัวหน้าแผนก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ คือ เรื่องค่าครองชีพของครู ที่ค่อนข้างมีปัญหาในปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เทียบเท่าโรงเรียนรัฐบาล จึงพบปัญหาสมองไหล<sup>16</sup>.

เมื่อพิจารณาไปยังสาเหตุของปัญหาแล้ว จะเห็นได้ว่า ปัญหาในเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรครูจำนวนหนึ่งลาออกจากโรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เช่นเดียวกับรายงานสรุปการสัมมนาระดมความคิด เรื่อง การติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษา : การบริหารและการจัดการศึกษา ที่พบว่า ครูในโรงเรียนเอกชนขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากเงินเดือนน้อยและไม่มั่นคง<sup>17</sup> นอกจากนี้ มีประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในวิชาชีพครูไทย 6 ประการ คือ 1) การไม่ได้ “คนเก่งและดี” มาเรียนครู 2) กระบวนการเรียนการสอนในสถาบันฝึกหัดครู มุ่งเน้นเนื้อหาวิชามากกว่าที่จะส่งเสริมพัฒนาบุคลิกภาพ และสร้างนักศึกษาครูให้เป็นครูที่มีคุณภาพ 3) ขาดระบบการพัฒนาครูประจำการที่มีประสิทธิภาพ 4) ภาระงานของครูมีมาก 5) ค่าตอบแทนต่ำ ไม่สามารถจูงใจให้คนเก่งคนดีเข้ามาเรียนครูได้ 6) ครูขาดแรงจูงใจในการทำงาน ด้อยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือนไม่พอ การขาดโอกาสที่จะก้าวหน้า การไม่ได้รับการยอมรับจากสังคม และการขาดความปลอดภัยในชีวิต<sup>18</sup> นอกจากนี้ การวิเคราะห์ของสมเชาว์ เกษประทุม ได้นำเสนอถึงปัญหาที่สำคัญๆ ด้านการศึกษา ที่เรียกว่าเป็นปัญหาวิกฤตที่

<sup>15</sup>ประเสริฐ วิเศษกิจ, “สรุปสภาพปัญหาของครู ในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ,” ในเอกสารของแผนกบุคคล ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, มิถุนายน 2549. (พิมพ์ดีด)

<sup>16</sup>อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, “รายงานการประชุมหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าเขต หัวหน้าแผนก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ,” 26 กรกฎาคม 2550. (อัดสำเนา)

<sup>17</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานสรุปผลการสัมมนาระดมความคิด เรื่องการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษา : การบริหารและการจัดการศึกษา (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2549), 18.

<sup>18</sup>วิไล ตั้งจิตสมคิด, การศึกษาและความเป็นครูไทย (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2544), 78-84.

เกิดขึ้นประการหนึ่งว่า ข้าราชการครูส่วนใหญ่ที่สอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งของรัฐและเอกชน ขาดขวัญและกำลังใจในอันที่จะทุ่มเทหน้าที่การงานในการปฏิบัติภาระหน้าที่<sup>19</sup> ปัจจุบันนอกจากครูจะมีฐานะต่ำด้อยทางเศรษฐกิจแล้ว ยังมีสถานะที่ต่ำด้อยทางสังคมถึงขั้นอาจจะกล่าวได้ว่าสถานภาพวิชาชีพครูตกต่ำอย่างถึงที่สุด นอกจากนั้น ครูไม่ได้รับการยกย่องยอมรับนับถือจากสังคมเช่นในอดีตอีกต่อไป ครูกลายเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่คนหนึ่งเท่านั้นเอง เป็นลูกจ้างที่ถูกจ้างมาสอน และได้ค่าตอบแทนคือ เงินเดือน<sup>20</sup> และการที่รัฐให้การอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวแก่นักเรียนโรงเรียนเอกชนไม่เท่าเทียมกับนักเรียนในสถานศึกษาของรัฐ ส่งผลกระทบแก่โรงเรียนเอกชนในสาระสำคัญ ทั้งกับนักเรียน และโดยเฉพาะกับครูในประเด็นดังต่อไปนี้ 1) การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ขวัญกำลังใจของบุคลากรครู ขาดมาตรฐานคุณภาพลดลง 2) ผลกระทบต่อเงินเดือนครู 3) สวัสดิการของบุคลากร 4) ความก้าวหน้า ความมั่นคงในอาชีพครู<sup>21</sup> ซึ่ง เฮอร์ซเบิร์ก มาสเนอร์ และ สไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) เรียกองค์ประกอบอันเป็นปัญหาที่กล่าวถึง เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความไม่มั่นคง ภาระงาน ได้แก่ เงินเดือนไม่พอ การขาดโอกาสที่จะก้าวหน้า การไม่ได้รับการยอมรับจากสังคม และการขาดความปลอดภัยในชีวิต ฯลฯ เหล่านี้ว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น ปัจจัยจูงใจ (motivative factors) เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) ซึ่งทำหน้าที่ค้ำจุนหรือบำรุงรักษานักคิดให้มีความพึงพอใจในการทำงาน<sup>22</sup> สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ดังที่กล่าวมาข้างต้น ทั้งในด้านความผูกพันต่อองค์กร และด้านแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร หากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายไม่เห็นความสำคัญของปัญหาและรีบทำการปรับปรุงแก้ไข แนวโน้มความรุนแรงของปัญหาการขาดแคลนครูที่มีศักยภาพและความรักความผูกพันต่อโรงเรียนก็อาจมีมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และการศึกษาของชาติโดยรวม

<sup>19</sup>สมเชาว์ เกษประทุม, "วิกฤติทางการศึกษา : ปัญหาที่มีการเยียวยาแก้ไข," วารสารวิทยจารย์ 106, 5 (มีนาคม 2550) : 67-69.

<sup>20</sup>วิไล ตั้งจิตสมคิด, การศึกษาและความเป็นครูไทย (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2544), 78-84.

<sup>21</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานการวิจัย เรื่อง กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาของเอกชน (กรุงเทพฯ : สกศ., 2548), 50-51.

<sup>22</sup>Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, The motivation to work, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons Inc. 1959), 59-83.

แม้จะพบสภาพปัญหาดังกล่าว แต่ในอีกด้านหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นถึงด้านบวกของสิ่งส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่จะช่วยให้ครูมีความผูกพันต่อองค์กร ทูมเทอุทิสตน รักและมุ่งมั่นทำงานให้กับโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องยาวนาน กล่าวคือ ฝ่ายการศึกษาฯ ได้ทำพิธีมอบมอบรางวัลเกียรติคุณให้แก่ครูที่ทำงานในโรงเรียนครบ 25 ปี จำนวน 29 ท่าน รางวัลเกียรติคุณผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาฯ และอดีตผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาฯ จำนวน 7 ท่าน รางวัลเกียรติคุณผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 17 ท่าน รางวัลเกียรติคุณครูวิทยฐานะชำนาญการ 13 ท่าน และรางวัลเกียรติคุณครูดีเด่น 84 ท่าน ในโอกาสครบรอบ 25 ปีของการบริหารจัดการศึกษาของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในวันศุกร์ที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2552 ณ ห้องประชุม ไมเกิ้ล ศูนย์ฝึกอบรมงานอภิบาลบ้านผู้หว่าน<sup>23</sup>

จากการศึกษาสภาพปัญหาและสภาพด้านบวกที่เป็นแรงจูงใจให้ครูทำงานอย่างเต็มที่และมีความผูกพันต่อโรงเรียน และจากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรจำนวนมากแล้ว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาและทำการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” โดยเลือกทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของ เฮิร์ซเบิร์ก เมาสเนอร์ และ สไนเดอร์แมน เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ เพราะเห็นว่ามียอดประกอบในการศึกษามากถึง 16 ด้าน ครอบคลุมทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุน เช่นเดียวกับแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของ เมเยอร์ และ อัลเลน ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนคาทอลิกฯ และมีแนวโน้มเป็นที่สนใจของนักวิจัยโดยทั่วไปเป็นอย่างมาก เนื่องจากได้รวบรวมสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นประเด็นตกถึงกันทั้ง 3 สาเหตุมาไว้ในแนวคิดเดียว จึงสามารถอธิบายปรากฏการณ์ของความผูกพันต่อองค์กรได้ดีกว่าแนวคิดของพอร์เตอร์และคณะ ซึ่งมีจุดด้อยคือ ใช้แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรแบบมิติเดียว คือความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ จึงไม่ครอบคลุมหรืออธิบายถึงพนักงานที่อยู่ในองค์กรเนื่องจากรู้สึกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องอยู่ในองค์กรต่อไป หรือพนักงานที่อยู่ในองค์กรเพราะมีความจำเป็นได้<sup>24</sup> ทั้งนี้เมื่อทราบ

<sup>23</sup>ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, 25 ปี ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ [Online], accessed 22 May 2010. Available from [http://www.edba.in.th/main/Activity/08-14-52\\_25\\_Year\\_EDBA.php](http://www.edba.in.th/main/Activity/08-14-52_25_Year_EDBA.php)

<sup>24</sup>ชวลัญฐ เหล่าพูนพัฒน์, “ปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548), 11.

สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนแล้ว ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลที่ได้จากผลการศึกษาวิจัย เสนอผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องเพื่อการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ให้ครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้รับแรงจูงใจในการทำงานทั้งในด้านปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยจูงใจที่เหมาะสม เพื่อจะได้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งก็คือโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ให้มากยิ่งขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากความเป็นมา ความสำคัญ และปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบแรงจูงใจในการทำงานของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
2. เพื่อทราบความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
3. เพื่อทราบแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งข้อคำถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ไว้ ดังนี้

1. แรงจูงใจในการทำงานของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในระดับใด
2. ความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในระดับใด
3. แรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ หรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงขอกำหนดสมมติฐานการวิจัย ไว้ดังนี้

1. แรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในระดับปานกลาง
3. แรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

### ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัยในครั้งนี้ ตามแนวคิดของ แคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn) ที่ได้เสนอแนวความคิดว่า องค์กรเป็นระบบๆ หนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานต่างๆ มีองค์ประกอบสำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดมิได้ และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร เมื่อส่วนหนึ่งมีปัญหาส่วนอื่นก็จะหยุดชะงักไปด้วย ในขณะที่ตัวกันธรรมชาติของระบบจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบดำเนินอยู่ได้ นอกจากนี้ระบบยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) โดยระบบจะได้รับปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อม และระบบจะสร้างผลผลิตให้กับสภาพแวดล้อม<sup>25</sup>

โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ นับได้ว่าเป็นองค์กรระบบเปิด ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยนำเข้า (input) ในระบบการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้แก่ ปัจจัยการบริหาร 4 อย่าง คือ คน (man) งบประมาณ (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) ซึ่งจะดำเนินการผ่านกระบวนการ (process) ได้แก่ กระบวนการบริหาร เช่น แรงจูงใจในการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศ ซึ่งจะก่อให้เกิด

<sup>25</sup>Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 20.

ผลผลิต (output) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน คุณลักษณะของนักเรียนที่พึงประสงค์ ความผูกพันต่อองค์การของครู ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ มีนักวิชาการหลายคนเสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานไว้ดังนี้ กิเซลลิ และ บราวน์ (Ghiselli and Brown) กล่าวถึง องค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่สำคัญมี 5 ประการ คือ 1) ระดับอาชีพ 2) สภาพการทำงาน 3) อายุของผู้ปฏิบัติงาน 4) รายได้ และ 5) คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา<sup>26</sup> ส่วน เฮิร์ชเบิร์ก เมาสเนอร์ และ สไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) ได้เสนอว่าแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยสามารถแยกเป็นองค์ประกอบ 16 องค์ประกอบ คือ 1) ความสำเร็จของงาน (achievement) 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) 3) ลักษณะของงาน (work itself) 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) 6) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) 7) นโยบายและการบริหารงานขององค์การ (company policy and administration) 8) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) 9) สภาพการทำงาน (working condition) 10) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with superior) 11) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers) 12) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (interpersonal relation with subordinate) 13) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) 14) เงินเดือน (salary) 15) สถานะของอาชีพ (status) 16) ความมั่นคงในงาน (job security)<sup>27</sup> สำหรับ บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่หน่วยงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งได้เป็น 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ 2) โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น เกียรติยศ อำนาจ ตำแหน่ง 3) สภาพทางกายอันเป็นที่พึงปรารถนา 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ 5) ความดีจูงใจในทางสังคม 6) การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย 7) โอกาสมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง<sup>28</sup> ส่วน เบนท์เลย์ และ เรมเพิล (Bentley and Rempel) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครู มีอยู่ 10 องค์ประกอบ คือ

<sup>26</sup>Edwin E. Ghiselli and Clarence W. Brown, Personnel and Industrial Psychology (New York : McGraw-Hill book Co., 1955), 430.

<sup>27</sup>Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, The motivation to work, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons Inc. 1959), 59-83.

<sup>28</sup>Chester I. Barnard, The Function of Executive (Cambridge : Harward University Press, 1966), 142.

1) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร 2) ความพอใจในหน้าที่การงาน 3) สัมพันธภาพระหว่างครู 4) เงินเดือน 5) ปริมาณการสอน 6) หลักสูตร 7) สถานภาพของครู 8) ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา 9) อาคารสถานที่และการบริการ 10) ภาวะกดดันทางสังคม<sup>29</sup> สำหรับ พิกอร์ส และ ไมเออร์ส (Pigors and Myers) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ 1) ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ 2) ลักษณะของงานที่ทำได้มีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ 3) มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ 4) มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งและเป็นงานที่มีความมั่นคง 5) มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันอย่างดี 6) ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน 7) มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล และ 8) มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี<sup>30</sup>

ในด้านแนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรนั้น บูคานัน (Buchanan) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) 2) การมีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) และ 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty)<sup>31</sup> ส่วน พอร์เตอร์ และคณะ (Porter and others) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กรซึ่งบ่งชี้ในรูป 1) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป 2) ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร 3) มีความเชื่ออย่างแนบแน่นและมีการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร<sup>32</sup> ซึ่ง โอ ไรลีย์ (O' Reilly) ได้อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การยินยอมทำตาม 2) การยึดถือขององค์กร 3) การซึมซับค่านิยมขององค์กร สำหรับ เมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and

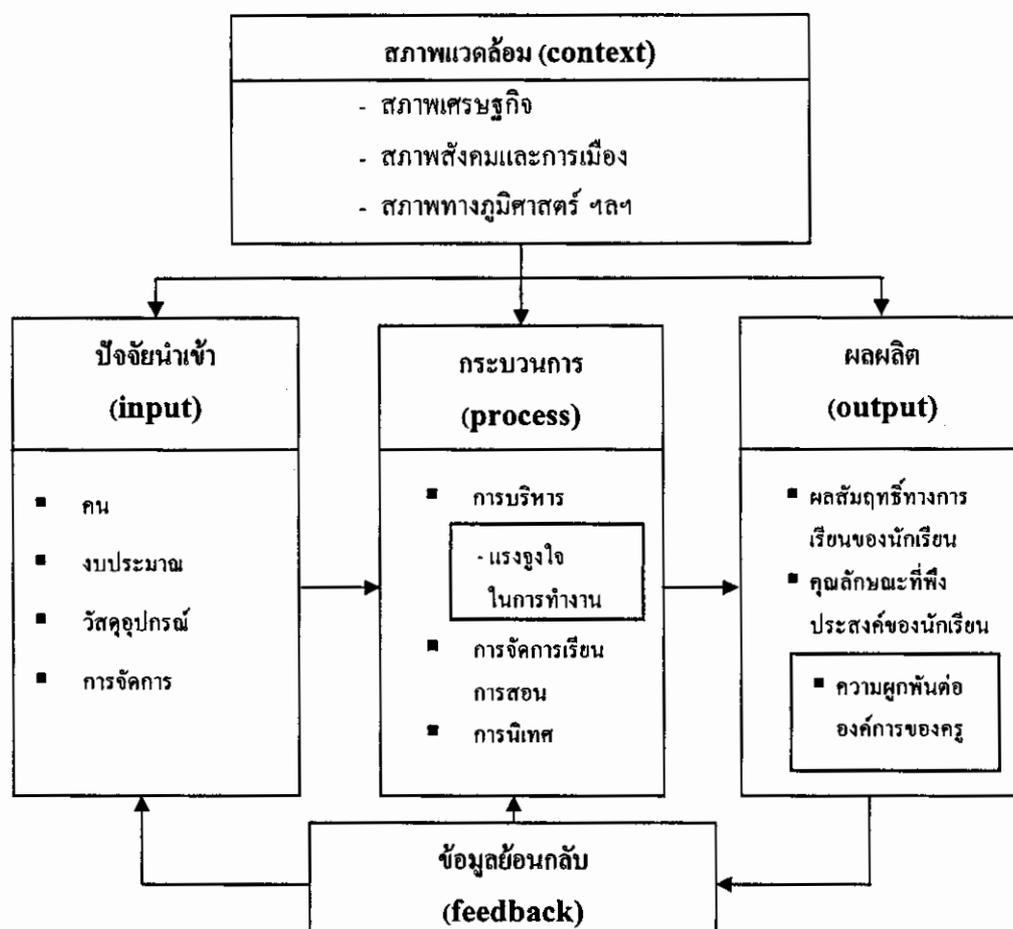
<sup>29</sup>Ralph R. Bentley and Averno M. Rempel, "Teacher Morale : Relationship with Selected Factors," *Journal of Teacher Education* 21, 4 (December 1970) : 535.

<sup>30</sup>Pigors Poul and C.A. Myers, *Personnel Administration*, 9<sup>th</sup> ed. (Tokyo : McGraw-Hill, 1981), 116.

<sup>31</sup>Bruce Buchanan II , "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly* 19, 4 (December 1974) : 533-546.

<sup>32</sup>L.W. Porter , R. Steers, R. Mowday and P. Boulean, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology* 59, 5 (October 1974) : 604.

Allen) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (continuance commitment) 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative commitment)<sup>33</sup>



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 20.

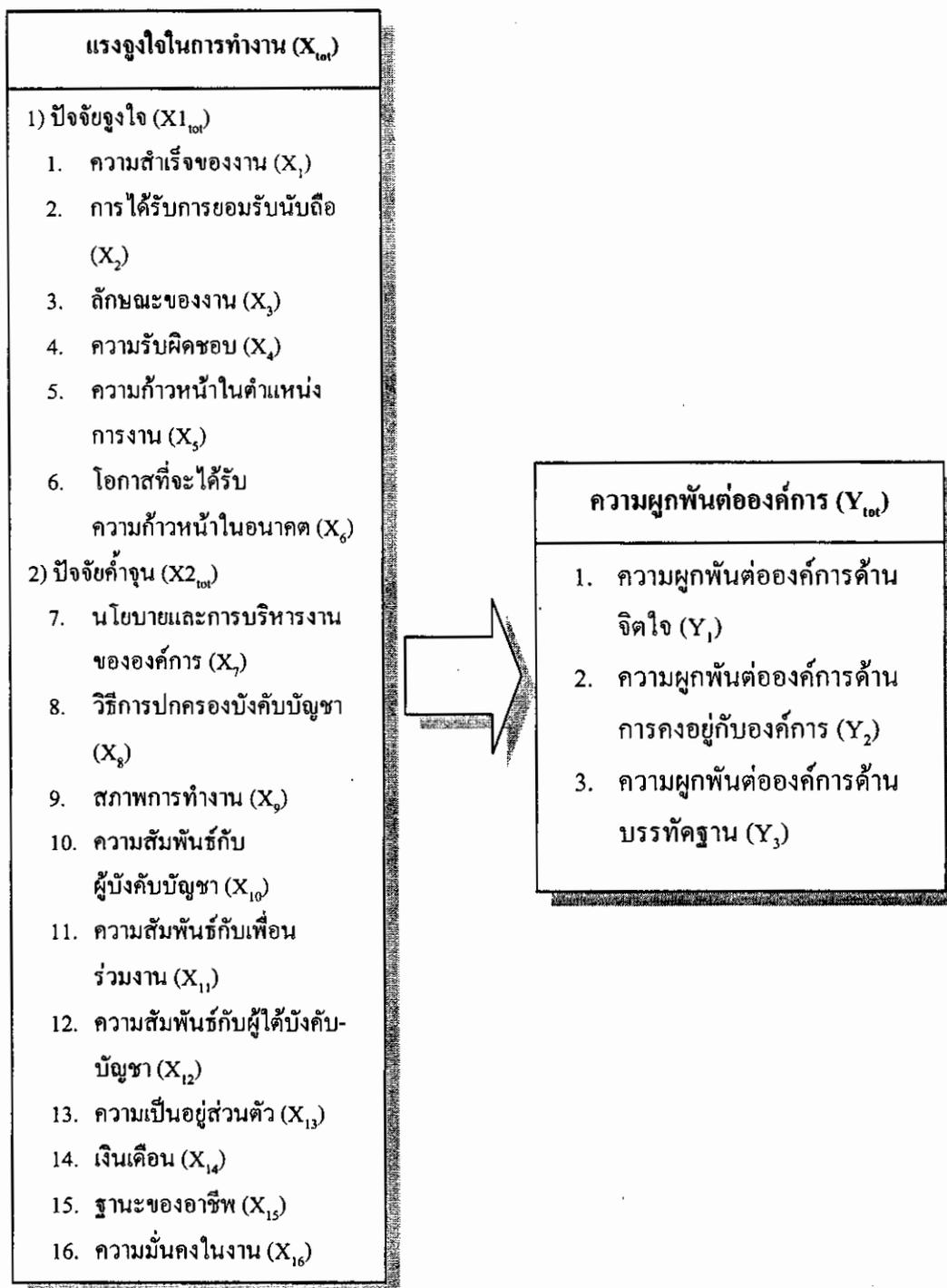
: Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, The motivation to work, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons Inc. 1959), 59-83.

: John P. Meyer and Natalie J. Allen, Commitment in the workplace: Theory, research and application (Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1997), 34.

<sup>33</sup> John P. Meyer and Natalie J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment," Human Resource Management Review 1, 1 (1991) : 61-89.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบถึงแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จึงได้กำหนดตัวแปรที่ศึกษาดังนี้ แรงจูงใจในการทำงานของครู ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของ เฮิร์ซเบิร์ก เมาสเนอร์ และ สไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน แยกเป็น 16 องค์ประกอบ คือ 1) ความสำเร็จของงาน (achievement) 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) 3) ลักษณะของงาน (work itself) 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) 6) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) 7) นโยบายและการบริหารงานขององค์การ (company policy and administration) 8) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) 9) สภาพการทำงาน (working condition) 10) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with superior) 11) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers) 12) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (interpersonal relation with subordinate) 13) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) 14) เงินเดือน (salary) 15) สถานะของอาชีพ (status) และ 16) ความมั่นคงในงาน (job security) ส่วนความผูกพันต่อองค์การของครู ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของ เมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen) ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (continuance commitment) และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, The motivation to work, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons Inc. 1959), 59-83.

: John P. Meyer and Natalie J. Allen, Commitment in the workplace: Theory, research and application (Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1997), 34.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

**แรงจูงใจในการทำงาน** หมายถึง แรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในการกระทำหรือดำเนินการอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ เป็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้าน แยกเป็น 16 องค์ประกอบ คือ ก) ด้านปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จของงาน (achievement) 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) 3) ลักษณะของงาน (work itself) 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) 6) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) และ ข) ด้านปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย 1) นโยบายและการบริหารงานขององค์การ (company policy and administration) 2) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) 3) สภาพการทำงาน (working condition) 4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with superior) 5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers) 6) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (interpersonal relation with subordinate) 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) 8) เงินเดือน (salary) 9) ฐานะของอาชีพ (status) และ 10) ความมั่นคงในงาน (job security)

**ความผูกพันต่อองค์การ** หมายถึง สภาวะทางจิตใจที่แสดงลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลกับองค์การ และแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่จะเป็นสมาชิกอยู่ในองค์การต่อไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (continuance commitment) และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative commitment)

**โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ** หมายถึง สถานศึกษาของมิสซังโรมันคาทอลิกแห่งประเทศไทย ที่จัดการศึกษาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยมุขนายกมิสซังโรมันคาทอลิกแห่งประเทศไทย เป็นผู้รับใบอนุญาต และมอบอำนาจให้บาทหลวงของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นผู้ทำการแทนผู้รับใบอนุญาต และดำเนินการบริหารโดยบาทหลวงและนักบวชคาทอลิก โดยมีผู้ช่วยมุขนายกฝ่ายการศึกษา เป็นผู้ดูแลกำกับนโยบายทางการศึกษา มีโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 36 โรงเรียน แบ่งเป็น 6 เขตการศึกษา ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 10 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดกรุงเทพฯ จังหวัดนครปฐม จังหวัดอยุธยา จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดนครนายก จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี และจังหวัดสมุทรสาคร

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยค้นคว้าข้อมูลและสถิติจากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยขอแนะนำเอกสารที่สำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร โรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

### แรงจูงใจในการทำงาน

#### ความหมายของแรงจูงใจ

การจูงใจมนุษย์นั้นเป็นปรากฏการณ์ที่สลับซับซ้อน ปัจจุบันเห็นได้ชัดว่า ไม่ว่าจะแก่นักปฏิบัติการหรือนักวิชาการ ต่างมีค่านิยมต่อคำว่าแรงจูงใจเป็นของตนเองแต่ละคน ดังนั้นจึงไม่อาจหาคำจำกัดความที่นักวิชาการเห็นพ้องต้องกันได้ อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการจำนวนมากที่ได้ออกมานำเสนอเกี่ยวกับความหมายของแรงจูงใจไว้ดังนี้

เฮิร์ซเบิร์ก เมาสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานของเขา<sup>1</sup>

บีช (Beach) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระทำที่คนเต็มใจที่จะใช้พลังงานของเขาเพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal) หรือเพื่อหวังรางวัล (Reward) จะได้รับเป็นสิ่งตอบแทน<sup>2</sup>

กู๊ด (Good) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจหมายถึง กระบวนการเร้าและสนับสนุนให้บุคคลกระทำกิจกรรมอย่างมีระบบ<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, The motivation to work, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons Inc., 1959), 3.

<sup>2</sup>Dale S. Beach, Personnel Management People at Work (New York : The Macmillan, 1965), 379.

กิลฟอร์ดและเกรย์ (Guilford and Gray) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ สิ่งใดก็ตามที่เร่งเร้า นำช่องทางและเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวบุคคล<sup>4</sup>

ฟลิปโป (Flippo) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นหรือการเร่งเร้าเพื่อทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคน อันจะเป็นผลให้คนเกิดความรู้สึกภายในที่เป็นพลังที่จะดำเนินการใด ๆ หรือแสดงพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้การกระตุ้นหรือการเร่งเร้าที่จะดำเนินการเพื่อสนองความต้องการ หรือความปรารถนาต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจนั้น จะมีทั้งที่ด้วยวิธีการเชิงบวก (ปฏิฐาน) และเชิงลบ (นิเสธ)<sup>5</sup>

ดาวิดอฟฟ์ (Davidoff) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่เป็นผลมาจากการเกิดความต้องการ ซึ่งทำให้บุคคลมีพฤติกรรมในทิศทางที่จะตอบสนองความต้องการ<sup>6</sup>

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า แรงจูงใจ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่างด้วยกัน คือ บุคคลที่ทำงานหนัก มุ่งมั่นที่จะกระทำ และกำหนดทิศทางหรือพฤติกรรมเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่เหมาะสม<sup>7</sup>

ลูเนนเบิร์ก และ ออร์นสไตน์ (Lunenberg and Ornstein) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าเป็นแรงผลักดันซึ่งส่งผลต่อบุคคล ที่สามารถอธิบายถึงทิศทางความพยายามของบุคคลที่พึงปรารถนาเพื่อให้ไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายเฉพาะอย่าง<sup>8</sup>

พินเดอร์ (Pinder) อธิบายความหมายของแรงจูงใจ ว่าหมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup>J. S. Guilford and D. E. Gray, Motivation and Modern Management (California : Addison Wesley Publishing Co., 1970), 3.

<sup>5</sup>Edwin B. Flippo, Principles of personnel administration (New York : McGraw-Hill, 1971), 70.

<sup>6</sup>Linda L. Davidoff, Introduction to Psychology (New York : McGraw-Hill, 1987), 189.

<sup>7</sup>W. K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational administration: Theory research practice, 4<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw-Hill, 1991), 173.

<sup>8</sup>F. C. Lunenburg and A.C. Ornstein, Educational administration : Concept and practices, 2<sup>nd</sup> ed. (Belmont, CA : Wadsworth, 1996), 369.

<sup>9</sup>Craig C. Pinder, Work Motivation in Organizational Behavior (Upper Saddle River, N. J. : Prentice-Hall, 1998), 11.

สตีเยอร์สและพอร์เตอร์ (Steers and Porter) ระบุว่า ความหมายของแรงจูงใจมี 3 ประการ คือ

1. แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรม
2. แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่มีทิศทางหรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อจะได้บรรลุ

เป้าหมายของแต่ละคน

3. แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่จะช่วยสนับสนุนและรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่หรือแรงที่เกิดขึ้นจากความต้องการ<sup>10</sup>

จิราภา เต็งไทรรัตน์ และคณะ อธิบายว่า แรงจูงใจตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Motive มาจากภาษาละติน “Motus” เป็นกริยาช่องที่ 3 ของคำว่า Movere แปลว่า เคลื่อนที่ แรงจูงใจจะทำให้เกิดพฤติกรรมหนึ่งขึ้นมาอย่างต่อเนื่องและมีเป้าหมาย เช่น จูงใจให้ทำงานทุกวันไม่มีวันหยุดเพื่อสร้างฐานะและความมั่นคงแก่ครอบครัว จูงใจให้พากเพียรในการเรียนเพื่อได้รับคะแนนสูง และเกิดความภูมิใจในตน<sup>11</sup>

เสนาะ ดิยาวี กล่าวไว้ ความหมายหนึ่งของการจูงใจคือความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อสนองความต้องการของคนคนนั้น แต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น<sup>12</sup>

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในการกระทำหรือดำเนินการอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ เป็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การเสริมสร้างแรงจูงใจเป็นวิธีการที่ผู้บริหารนำมาใช้ เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดความตื่นตัว มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นอยากจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การพึงประสงค์

<sup>10</sup>Steers and Porter, อ้างถึงใน วรณิ ลิ้มอักษร, จิตวิทยาการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2540), 117.

<sup>11</sup>จิราภา เต็งไทรรัตน์ และคณะ, จิตวิทยาทั่วไป, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 225.

<sup>12</sup>เสนาะ ดิยาวี, หลักการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), 208.

จากคำจำกัดความดังกล่าว แรงจูงใจจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ความต้องการ (need) เกิดขึ้นจากความไม่สมดุลระหว่างร่างกายและจิตใจ หากความต้องการที่เกิดขึ้นได้รับการตอบสนอง ความรู้สึกต้องการนั้นจะผ่อนคลายลง หากความต้องการที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการตอบสนองความรู้สึกต้องการนั้นจะยังคงอยู่ และบุคคลมักจะเกิดความตึงเครียด หงุดหงิด กังวลใจ
2. พลัง (force) เป็นแรงกระตุ้นภายใน (จิตใจ) และภายนอก (อวัยวะต่าง ๆ ภายนอก) เพื่อขับเคลื่อนให้สิ่งที่ต้องการเกิดผลสำเร็จ
3. ความพยายาม (effort) เป็นสิ่งที่ใช้วัดระดับของแรงจูงใจ หากพลังที่มุ่งไปสู่เป้าหมายของบุคคลมีสูง จะมีความพยายามมุ่งมั่นสูง
4. เป้าหมาย (goals) ผลลัพธ์ของแรงจูงใจ คือ เป้าหมายหรือสิ่งที่จูงใจ (incentive) เช่น รางวัล ความก้าวหน้าของตำแหน่งงาน เป็นต้น<sup>13</sup>

### แรงจูงใจในการทำงาน

พิเกอร์สและไมเออร์ส (Pigors and Myers) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จไว้ว่า ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
2. ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
3. มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
4. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งและเป็นงานที่มีความมั่นคง
5. มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันอย่างดี
6. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
7. มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
8. มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี<sup>14</sup>

อีแวนส์ (Evans) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเช่นเดียวกับไมเออร์ ซึ่งอีแวนส์ได้ตั้งทฤษฎี

<sup>13</sup>สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย, พฤติกรรมในองค์กร (กรุงเทพฯ : เรวาวิณการพิมพ์, 2546), 204.

<sup>14</sup>Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration, 9<sup>th</sup> ed. Tokyo : McGraw-Hill, 1981), 116.

เกี่ยวกับการกระตุ้นให้บุคคลแสดงความสามารถออกมาว่า “กิจกรรมของแต่ละบุคคลที่กระทำข้อมนำไปสู่วัตถุประสงค์อันสำคัญที่ผู้กระทำคาดหวังไว้” จากนั้นอีเวนส์ได้สร้างแบบจำลองที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (path model) ซึ่งสรุปได้ว่า

1. แรงจูงใจในการทำงานใด ๆ นั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

2. แม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงานแต่ถ้ามีตัวถ่วงในการทำงาน เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน ขาดอิสรภาพ ก็จะทำให้กิจกรรมนั้นขาดตอน หรือถ้าไม่มีตัวถ่วงแต่ไม่มีแรงจูงใจ กิจกรรมนั้นก็ดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ อาจจะทำให้ขาดตอนเป็นช่วง ๆ ไม่มีความสม่ำเสมอ กิจกรรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นกิจกรรมที่มีความสม่ำเสมอ และความสม่ำเสมอในการทำงานจะต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ตลอดจนแรงจูงใจที่จะดำเนินการด้วย

3. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นั้น จะเกิดขึ้นได้เพราะมีความสม่ำเสมอในการทำงาน ประกอบกับแนวทางในการดำเนินตามวัตถุประสงค์ องค์ประกอบสองประการนี้หากขาดประการหนึ่งประการใด ความสำเร็จจะน้อยลง<sup>15</sup>

### ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการทำงาน

การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยเช่นกัน เพราะการจูงใจ หมายถึง พลังผลักดันจากภายในจิตใจของพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ<sup>16</sup> ซึ่ง ไมเนอร์ (Miner) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการต่าง ๆ ภายในเอ็กคิโนคัลที่กระตุ้นพฤติกรรมให้ไปในทิศทางที่ควรจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยรวม<sup>17</sup>

ในการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจ อาจแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ

<sup>15</sup>M.T. Evans, “Managing The New Managers,” *Personnel Administration*, no. 34 (May–June 1971) : 31-38.

<sup>16</sup>เนตร์พัฒนา ฮาวิราช, *การจัดการสมัยใหม่*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพรส, 2546), 92.

<sup>17</sup> John B. Miner, *Organizational Behavior : Performance and Productivity* (New York : Random House, 1988), 158.

1. ความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคลากร คือ ช่วยให้  
องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วยและรักษาคนดี ๆ เหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรนาน ๆ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร คือ ช่วยในการมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารให้เป็นไปอย่างมี  
ประสิทธิภาพ สามารถจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่  
ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

3. ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สนองต่อความต้องการของบุคลากรและเป็นธรรมต่อทุกคน  
ด้วย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ ไม่เบื่อหน่ายงาน และทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ทำให้องค์กร  
ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์<sup>18</sup>

อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นพลังกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง  
เต็มความสามารถ เพื่อให้ผลงานที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย แรงจูงใจในการทำงานที่ถูกต้อง  
เหมาะสม จึงเป็นสิ่งดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของผู้ทำงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรที่ตน  
ทำงานอยู่ เมื่อคนมีความพอใจในองค์กรของตนแล้วก็จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับองค์กร  
ของตน ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### ทฤษฎีแรงจูงใจ

**ทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจูนของเฮิร์ซเบิร์ก เมาสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner  
and Snyderman)**

ทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจูน (The Motivation-Hygiene Theory) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับ  
อย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีของเขาได้รับการเรียกหลายชื่อด้วยกัน เช่น ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัย  
บำรุงรักษา (motivation-maintenance theory) ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยคู่ (dual factor theory) ทฤษฎีจูงใจ-  
ปัจจัยค่าจูน (motivation-hygiene theory) หรือเรียกว่าทฤษฎีสองปัจจัย (two-factor theory) เป็นต้น

จากการศึกษาของเฮิร์ซเบิร์กและคณะเพื่อนร่วมงานของเขาในปี ค.ศ. 1959 ที่เมืองพิทส์  
เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย  
นักวิศวกรและนักบัญชีของบริษัทต่างๆ จำนวน 200 คน วิธีดำเนินการใช้สัมภาษณ์เพื่อจะหาคำตอบ  
ว่าสถานการณ์อย่างไร ที่ทำให้นักวิศวกรและนักบัญชีมีความพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือน้อย  
ลง และถามความเห็นของตัวอย่าง เกี่ยวกับสภาพการณ์ที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่องาน

<sup>18</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา,  
(กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544), 383-385.

ของเขา และผู้สัมภาษณ์ยังให้นักวิชาการและนักบัญชีตอบด้วยว่า ความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ในงานนั้นมีผลถึงการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความเป็นอยู่ของตนหรือไม่

จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดี และไม่ดีของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) และปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวกเพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง นั่นคือความต้องการจะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง คือ เป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อม หรือเป็นส่วนประกอบของการงาน ปัจจัยนี้อาจจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

ผลจากการศึกษาของเฮิร์ซเบิร์กและคณะ สามารถแยกปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (motivative factors) มีอยู่ 6 ประการ คือ

1.1 ความสำเร็จของงาน (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังสามารถให้คำชี้แจงที่ถูกต้องและแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเองจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงาน จึงเกิดความพอใจและภูมิใจผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถ และการทำงาน รวมทั้งการยอมรับความคิดเห็น ตลอดจนการได้รับการยกย่องชมเชย จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) หมายถึง งานที่ทำเป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ น่าสนใจ หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ และเป็นงานที่เปิดโอกาสให้สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ ท้าทายความรู้ความสามารถ ได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนมีอิสระในการปฏิบัติงาน และมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติในงานที่ได้รับมอบหมาย

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือยกระดับสถานะให้สูงขึ้นอย่างน่าพอใจ และได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะการทำงาน จากการอบรม สัมมนา ดูงาน หรือศึกษาต่อ

1.6 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าจากตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับการส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ ฝึกงาน หรือเข้ารับการอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะวิชาชีพ

2. ปัจจัยค้ำจุน เป็นองค์ประกอบด้านสุขอนามัย (hygiene factor) มีทั้งหมด 10 ประการ คือ

2.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (company policy and administration) หมายถึง การบริหารจัดการที่ดีและจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีนโยบายเพื่อจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน และความเห็นด้วยของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกับเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน

2.2 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี มีการมอบหมายงานตรงกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเหมาะสม และให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน

2.3 สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน (เช่น แสง เสียง อากาศ ฯลฯ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน) และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์การทำงาน หรือเครื่องมือต่าง ๆ เหมาะสม และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งลักษณะงานและปริมาณงานที่ได้รับมีความเหมาะสม

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with superior) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีในการทำงานของบุคลากรร่วมกับผู้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือหรือเสนอความคิดเห็นตามความเหมาะสม และผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน มีการติดต่อสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีกับเพื่อนร่วมงาน

2.6 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (interpersonal relation with subordinate) หมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่ดีในด้านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความสัมพันธ์อันดีในระดับส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) หมายถึง การทำงานตามหน้าที่ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความรู้สึกใดๆ ที่ส่งผลกระทบต่อครอบครัวและเรื่องส่วนตัว และสมาชิกในครอบครัว เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม เพียงพอต่อการเลี้ยงครอบครัว

2.8 เงินเดือน (salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้อิความสามารถและภาระงานที่ได้รับ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้นเป็นที่น่าพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

2.9 สถานะของอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี อีกทั้งยังได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างจากอาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบ

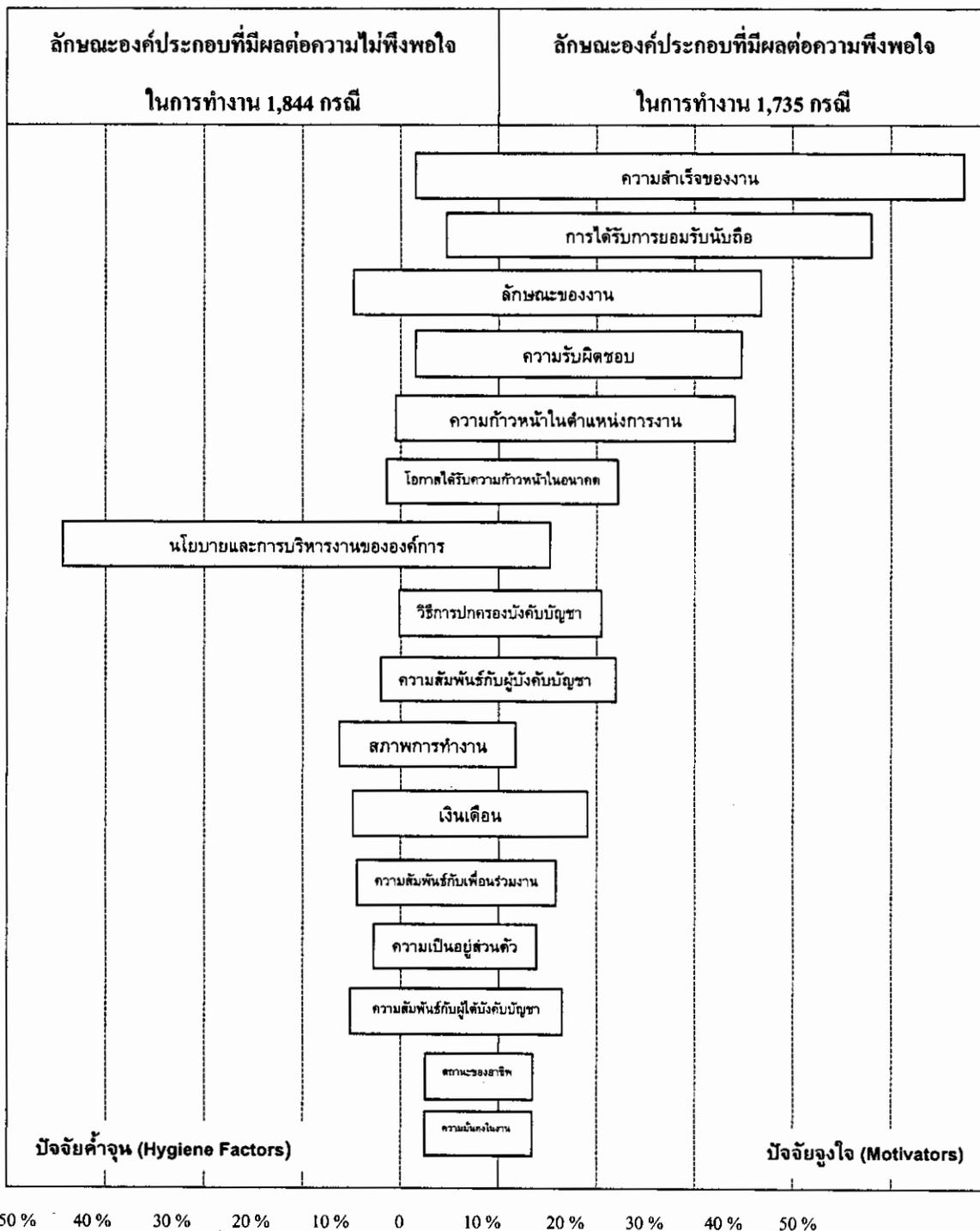
2.10 ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เห็นว่าตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่มีความมั่นคง และงานที่ทำเป็นอาชีพที่ยั่งยืน อีกทั้งหน่วยงานก็เป็นองค์การที่มั่นคงสามารถเป็นที่พึ่งได้ตลอดชีวิต

จากทฤษฎีสองปัจจัย สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ เป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดที่ว่า เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาก็คือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุน หรือสุขศาสตร์ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่มีความสุข หรือไม่พึงพอใจในงานนั้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่ยอมทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน

นอกจากนี้เฮิร์ซเบิร์กและคณะ ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงาน ส่วนองค์ประกอบทางการค้ำจุน ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยนี้ มีหน้าที่ค้ำจุนหรือบำรุงรักษามอบให้บุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว สรุปได้ว่าปัจจัยทั้งสองนี้ควรจะต้องมีในทางบวกจึงจะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลเพิ่มขึ้น<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, The motivation to work, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons Inc., 1959), 44-50.



แผนภูมิที่ 3 ผลการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของเฮิร์ชเบิร์ก  
 ที่มา : John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, Managing Organizational Behavior (New York : John Wiley & Sons Inc., 1982), 45.

### ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

แมคเกรเกอร์ กล่าวถึง ทฤษฎี X จะมีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ดังนี้

1. โดยปกติแล้ว มนุษย์จะมีนิสัยไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุด
2. เนื่องจากการที่มนุษย์ไม่ชอบทำงาน จึงจำเป็นต้องมีการบังคับ ควบคุม และลงโทษ เพื่อที่จะให้ทำงาน
3. โดยธรรมชาติ มนุษย์โดยทั่วไปจะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน แต่ต้องการความมั่นคงในการทำงานเหนือสิ่งอื่นใด

แมคเกรเกอร์ อธิบายทฤษฎี Y โดยมีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ดังนี้

1. การใช้ความพยายามของมนุษย์ทางด้านร่างกาย และจิตใจในการปฏิบัติงานนั้นเป็นเรื่องธรรมชาติ เช่นเดียวกับการเล่นและการพักผ่อน
2. การควบคุมจากภายนอกและการขู่ว่าจะทำโทษไม่ใช่เป็นวิธีการเดียวที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรเป็นผลได้ มนุษย์จะใช้การควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์ตามที่เขาได้ผูกพันไว้
3. ความผูกพันกับวัตถุประสงค์ต่างๆ นั้นขึ้นอยู่กับรางวัล ซึ่งจะควบคู่ไปกับความสำเร็จของเขา เช่น การปฏิบัติงานและทำสำเร็จได้ด้วยตนเอง การทำงานนั้นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เป็นต้น
4. ภายใต้อสภาพที่เหมาะสม มนุษย์จะไม่เรียนรู้เฉพาะการยอมรับว่ามีความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย
5. ความสามารถในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์เพื่อที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กรนั้นมีอยู่อย่างกว้างขวางในหมู่มนุษย์
6. ภายใต้อเงื่อนไขของชีวิตสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ศักยภาพด้านสติปัญญาของมนุษย์ได้ถูกนำมาใช้เพียงแค่บางส่วนเท่านั้น

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีทั้งสองมีลักษณะตรงกันข้าม หากนักบริหารผู้ใดมีสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์แบบ “X” เขาก็จะมองเห็นมนุษย์ไปในแง่ลบและเห็นว่าเป็นมนุษย์ที่ใช้เหตุผลทางเศรษฐกิจ (economic man) จึงต้องใช้การคุกคามว่าจะลงโทษหรือใช้การลงโทษ (stick) เพื่อให้เขาทำงาน แต่ก็อาจกระตุ้นใจด้วยสิ่งจูงใจที่จับต้องได้ (tangible incentives) หรือสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน (financial incentives) พร้อมกับ บริหาร โดยการสั่งการและเน้นการใช้ระเบียบวินัยและอำนาจหน้าที่อย่างมากในการควบคุม ในทัศนะของแมคเกรเกอร์ สังคมที่ประชาชนมีระดับการครองชีพค่อนข้างต่ำ และมีภาวะขาดแคลนงานแล้ว ทฤษฎี X จะเป็นทฤษฎีที่นำไปใช้ได้ผลดี

ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X แม็กเกรเกอร์ก็ได้เสนอทฤษฎี Y ขึ้นเพื่อใช้ในสังคมที่มีระดับการพัฒนาสูงกว่า ซึ่งบุคคลมักจะมีระดับการศึกษาดี มีมาตรฐานการครองชีพที่สูง ในสังคมแบบนั้น บุคคลจะมีโอกาสหางานทำได้ง่าย สำหรับสังคมลักษณะนี้จะเห็นได้ว่า ทฤษฎี X น่าจะใช้ไม่ได้ผล ตรงกันข้ามคนในสังคมที่พัฒนาแล้ว มักจะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำพอเพียงแล้ว ดังนั้นเขาจึงมีความต้องการในชื่อเสียง การยอมรับ ตลอดจนการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต คนพวกนี้มักจะแสวงหาสิ่งที่มีค่ามากกว่าเงินทอง ในทฤษฎี Y นี้ นักบริหารจะมองมนุษย์ว่าเป็นคนที่ชอบสังคม (social man) มิใช่มองว่าเป็นคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจเหมือนในทฤษฎี X ดังนั้นนักบริหารจึงต้องจูงใจเขาเหล่านั้นด้วยสิ่งจูงใจที่มิใช่ตัวเงิน (non-financial incentives) หรือสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ (non-tangible incentives) และเปิดช่องทางให้บุคคลได้มีความรับผิดชอบควบคุมตนเองเพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่เขาได้ผูกพันไว้ มากกว่าที่จะมาคอยควบคุม ตรวจสอบดูแลกันอย่างใกล้ชิด<sup>20</sup>

#### ทฤษฎีการจูงใจของวรูม (Vroom)

วรูม กล่าวถึง ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) และเสนอแนวคิดเรื่องการจูงใจว่าเป็นผลของความมากน้อยของบุคคลที่มีความต้องการต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และการคาดคะเนของบุคคลนั้นต่อความน่าจะเป็นของการกระทำที่จะนำไปสู่สิ่งนั้น ดังนั้นรูปแบบของการจูงใจตามทฤษฎีนี้ จึงประกอบด้วยความพอใจ ความคาดหวัง ซึ่งจะเป็นตัวที่ทำให้เกิดการจูงใจและผลลัพธ์

ความพอใจ หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์อย่างหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวกับผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่งเกิดขึ้นภายในตัวของบุคคลแต่ละคน ซึ่งถูกกำหนดด้วยประสบการณ์

ความคาดหวัง หมายถึง ความเชื่อว่าการกระทำที่แสดงออกมานั้นจะทำให้ได้ผลลัพธ์เป็นพิเศษ

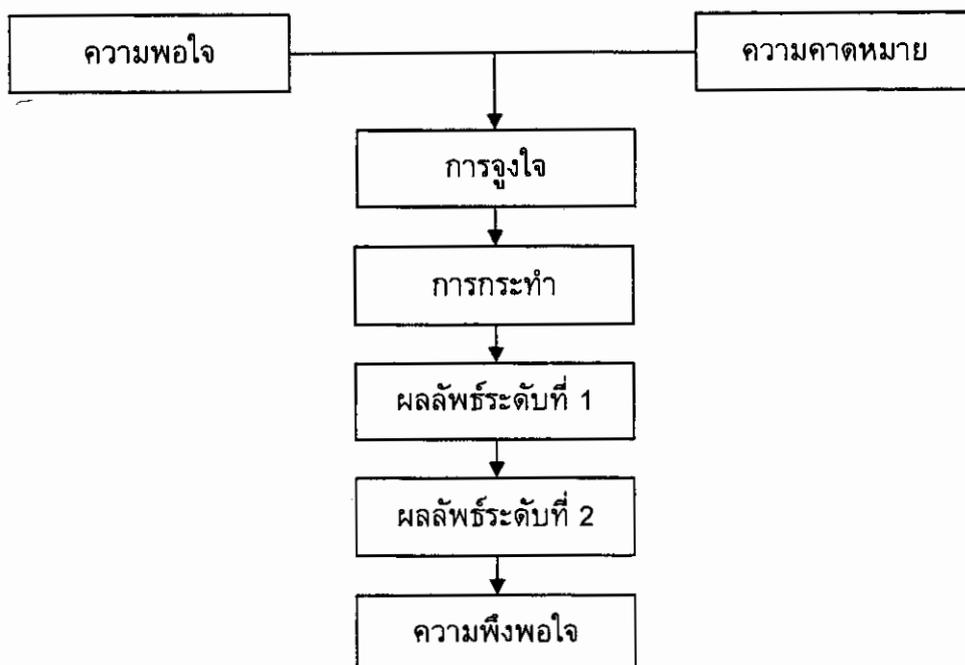
ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดจากการกระทำที่ได้รับการกระตุ้นและจูงใจ การใช้ทฤษฎีนี้ในการจูงใจบุคลากรในหน่วยงาน ให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน<sup>21</sup>

ทฤษฎีของวรูมสามารถเขียนเป็นสมการพีชคณิต และแสดงเป็นกระบวนการในแผนภูมิที่ 4 และถ้าหากเขียนเป็นสมการพีชคณิต จะได้ดังนี้

$$\text{แรงจูงใจ (M)} = \text{คุณค่าของผลลัพธ์ (V)} \times \text{ความคาดหวัง (E)} \times \text{การเชื่อมโยง (I)}$$

<sup>20</sup>Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York : McGraw-Hill, 1960), 33-48.

<sup>21</sup>Victor H. Vroom, Work and Motivation (New York : John Wiley & Sons Inc., 1964), 17.



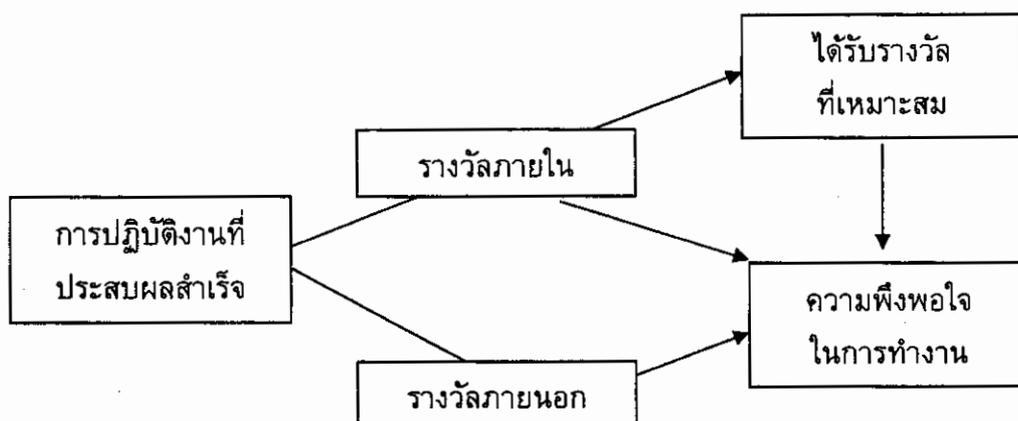
แผนภูมิที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ความคาดหวัง และการเชื่อมโยงกับแรงจูงใจ

ที่มา : J. W. Newstorm and K. Davis, *Organizational Behavior*, 8<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw-Hill, 1989), 95.

#### ทฤษฎีการจูงใจของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler)

ทฤษฎีนี้ได้ปรับปรุงจากแนวคิดของวูม ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน โดยเห็นว่า การปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดรางวัลหรือผลตอบแทน ในขณะเดียวกันรางวัลหรือผลตอบแทนก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกจ้าง จึงเป็นที่มาของสมมติฐานของทฤษฎีคือ ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของความพึงพอใจ จะถูกเชื่อมโยงด้วยรางวัลหรือผลตอบแทน นั่นคือ ระดับความพึงพอใจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน และจำนวนรางวัลที่ได้รับจริง กับการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของรางวัลนั้น ในขณะเดียวกันระดับความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจะมีผลย้อนกลับต่อการปฏิบัติงานด้วย<sup>22</sup> จากแนวคิดนี้สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน ได้ดังแผนภูมิที่ 5

<sup>22</sup>Edward E. Lawler and Lyman W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction," *Industrial Relations* 7 (1967) : 20-28.



แผนภูมิที่ 5 อิทธิพลของการปฏิบัติงานที่ติดต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ที่มา : Edward E. Lawler and Lyman W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction," Industrial Relations, no.7 (1967) : 22.

#### ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์ (McClelland)

แมคคลีแลนด์ ได้เสนอแนวความคิดว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีแรงจูงใจอยู่ 3 อย่างด้วยกัน คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ เป็นแรงขับเพื่อที่จะให้งานที่ทำนั้นประสบผลสำเร็จดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เป็นแรงขับเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ หรือเป็นแรงจูงใจที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่าและมีประสิทธิภาพสูงกว่า และมีผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

2. ความต้องการความรัก ความเป็นพวกพ้อง เป็นความปรารถนาเพื่อความเป็นมิตรภาพและความสัมพันธ์ที่สนิทชิดชอบกัน เป็นความต้องการเพื่อสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น

3. ความต้องการมีอำนาจบารมี เป็นความต้องการที่จะทำให้อื่นมีความประพฤติดตามต้องการ ไม่ให้มีพฤติกรรมเป็นไปอย่างอื่นหรือผิดไปจากที่ต้องการ หรือเป็นความต้องการที่จะมีอำนาจในการบังคับบัญชาและมีอิทธิพลเหนือหรือมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั่นเอง

อาจกล่าวได้ว่า จุดเน้นหรือหลักสำคัญของเรื่องการจูงใจนั้น อยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการ หรือทำให้เกิดความพึงพอใจอันเนื่องมาจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการดังกล่าว สิ่งใดก็ตามที่สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้นมาได้อาจถือได้ว่าเป็นสิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจ (incentive) ซึ่งกลายเป็นเป้าหมาย (goal) ที่บุคคลแสวงหาในองค์การ สิ่งจูงใจหรือเป้าหมายนี้อาจเป็น สิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทางปฏิฐานหรือทางบวก (positive) เช่นการยกย่อง ชมเชย การยอมรับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน หรืออาจเป็นสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทางนิเสธหรือทางลบ (negative) เช่น การคว่ำกว่ากล่าวตักเตือนสำหรับการปฏิบัติงานที่ไม่ดี หรือการ

ลงโทษอื่นๆ เป็นต้น สำหรับสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทางนิเสธนี้ มักไม่เป็นสิ่งที่ดึงดูดใจ ผู้ปฏิบัติงานจึงพยายามเลี่ยง โดยไม่สร้างพฤติกรรมใดๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายทางนิเสธนี้<sup>23</sup>

### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

มาสโลว์ ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Maslow's general theory of human motivation) ไว้ และเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลาย สมมติฐานดังกล่าวมีความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการโดยธรรมชาติ ซึ่งความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นในลำดับที่สูงขึ้นเป็นลำดับต่อมาจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีวันสิ้นสุด โดยจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย

2. ธรรมชาติของความต้องการในสิ่งที่มีอยู่เดิม พบว่าความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจ

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ (a hierarchy of needs) กล่าวคือเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที (demand satisfaction)

มาสโลว์ ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุด รวม 5 ระดับ ดังนี้

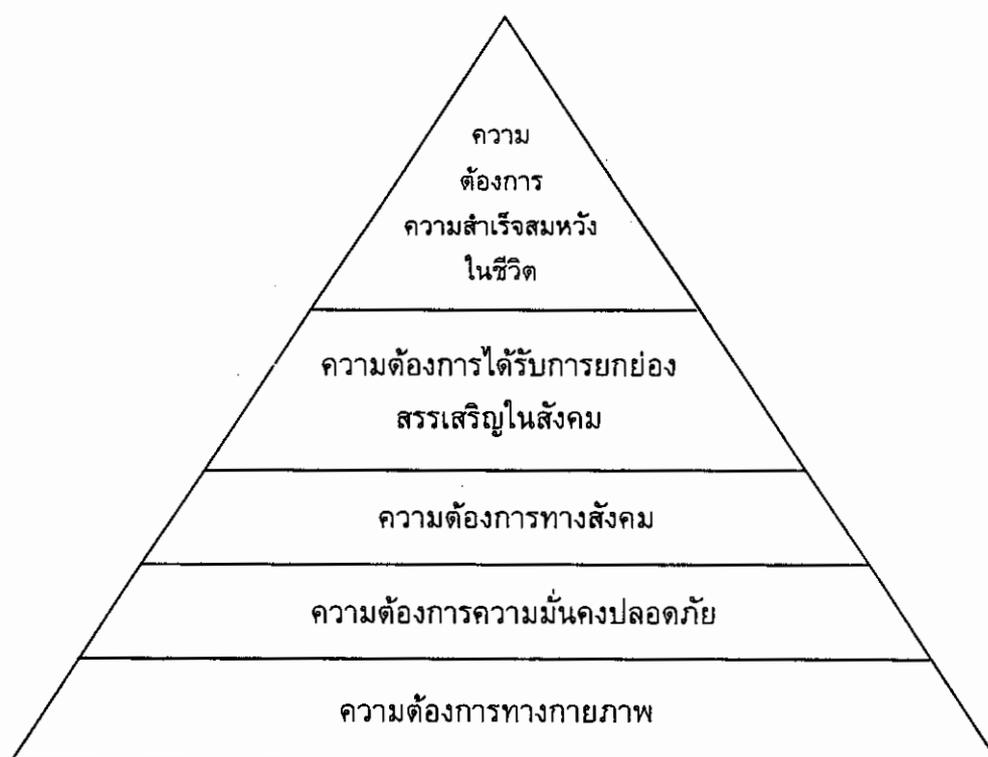
1. ความต้องการทางกายภาพ (physical needs) เป็นความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้วชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ อากาศ ชาติ อาหาร น้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัยเพื่อการพักผ่อน และรวมถึงความต้องการทางเพศ เป็นต้น ถ้าหากคนเราอยู่ในสภาพที่อดอยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของเขาก็เป็นความต้องการทางด้านร่างกายดังกล่าว มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปได้ก็ต่อเมื่อความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety or security needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ ความปลอดภัยดังกล่าวมี 2 รูปแบบ คือความต้องการความมั่นคงปลอดภัยทางด้านร่างกาย และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ซึ่งความต้องการความมั่นคงปลอดภัยทางด้านร่างกาย ได้แก่ การมี

<sup>23</sup>D.C. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton : Ban Nostrand, 1969), 205-258.

ความปลอดภัยในชีวิต การมีสุขภาพดี การปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย และอุบัติเหตุ เป็นต้น ส่วนความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การมีอาชีพการงานที่มั่นคง การปฏิบัติงานที่มีหลักประกันอย่างเพียงพอจะมีผลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่อไป อันจะเป็นข้อมูลในการตัดสินใจลาออกจากงานหรือการพิจารณาเลือกงานใหม่ แต่ถ้าทราบใดที่เขาไม่ได้รับความต้องการเบื้องต้น คือความต้องการทางด้านร่างกายแล้ว ความต้องการที่จะได้รับความมั่นคงปลอดภัยก็ค่อนข้างจะมีน้อย

3. ความต้องการทางสังคม (social needs) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าก็จะเข้ามาครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการการยอมรับในผลงาน ความเอื้ออาทร ความเป็นมิตรที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความรักจากผู้บริหารองค์การและเพื่อนร่วมงาน



แผนภูมิที่ 6 ลำดับชั้นความต้องการตามแนวความคิดของมาสโลว์

ที่มา : Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : Harper & Row, 1970), 38.

4. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม (esteem needs) ซึ่งหมายรวมถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความต้องการมีฐานะเด่นและเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมี

ตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญๆ ถ้วนแล้วแต่เป็นการส่งเสริมให้ฐานะของบุคคลเด่นขึ้นทั้งสิ้น

5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (self-actualization) โดยธรรมชาติแล้วเมื่อมนุษย์ได้รับการสนองตอบตามความต้องการทั้ง 4 ระดับข้างต้น โดยที่เขาไม่ต้องกังวลเรื่องปากท้อง ไม่ต้องกังวลเรื่องความปลอดภัย ไม่ต้องกังวลเรื่องความรักจากคนอื่นหรือจากสังคม และไม่ต้องคำนึงถึงเรื่องเกียรติยศชื่อเสียงหรืออย่างอื่น แต่เรียนเพราะสนใจรักที่จะเรียน เรียนให้ดีที่สุด ความสามารถที่ตนมีอยู่ หรือในการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกัน ไม่ใช่ทำงานเพื่ออะไร แต่ทำงานเพื่องาน ทำเพราะสนใจรักที่จะทำ ทำเพื่อต้องการได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพ (potential) ของตนให้ถึงจุดสูงสุด<sup>24</sup>

#### ทฤษฎี E.R.G. ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

อัลเดอร์เฟอร์ กล่าวว่า ทฤษฎี E.R.G. (Existence – Relatedness – Growth Theory) พัฒนามาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ขั้นของ มาสโลว์ มาเป็นความต้องการ 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence need : E)
2. ความต้องการด้านสัมพันธ์ (Related need : R)
3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth need : G)

เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีของมาสโลว์แล้ว ทฤษฎี E.R.G. ของอัลเดอร์เฟอร์มีความเห็นไม่สอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ 2 ประการ คือ

1. ทฤษฎี E.R.G. เชื่อว่าในเวลาเดียวกันคนมีความต้องการมากกว่า 1 อย่างได้
2. ทฤษฎี E.R.G. เชื่อว่าถ้าความพึงพอใจในความต้องการระดับสูงสุดถูกอดกลั้นยังไม่ได้ รับการตอบสนอง ความปรารถนาที่จะมีความพึงพอใจในความต้องการระดับล่างจะเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ทฤษฎี E.R.G. ยังไม่เคร่งครัดกับลำดับขั้นของความต้องการมากนัก ในข้อที่ว่าต้องได้รับความพึงพอใจในความต้องการขั้นต้นก่อนจึงมีความต้องการขั้นต่อ ๆ ไป แต่ทฤษฎี E.R.G. เห็นว่าคนอาจทำงานเพื่อความต้องการเจริญก้าวหน้าก็ได้ ถึงแม้จะยังไม่ได้รับความพึงพอใจในความต้องการดำรงชีวิตและความต้องการสัมพันธ์ก็ตาม หรือความต้องการทั้ง 3 นี้ อาจดำเนินไปพร้อมกันในขณะเดียวกัน<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, 2nd ed. (New York : Harper & Row, 1970), 35 – 58.

<sup>25</sup> C. P. Alderfer, Existence Relatedness and Growth : Human need in Organization Settings (New York : Free Press. 1972), 33.

## เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย กล่าวว่า เทคนิคการจูงใจที่ผู้บริหารพึงแสดงพฤติกรรม มีอยู่ 18 ประการดังนี้ คือ

1. สร้างลักษณะงานให้มีความท้าทาย งานที่มีความท้าทายต่อความรู้ความสามารถของบุคคล มีส่วนช่วยเสริมแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้ดี เพราะทำให้ผู้ปฏิบัติได้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มและความรู้ ความถนัดของตนเองอย่างเต็มที่ ดังนั้นจึงต้องออกแบบงานให้ดี แต่ต้องไม่ลืมนำงานที่ท้าทายต่อคนหนึ่ง อาจไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายต่ออีกคนหนึ่งก็ได้
2. เปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการวางแผน ถ้าบุคคลได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานและกำหนดแนวทางการทำงานเอง จะทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จมากขึ้น อย่างไรก็ตามอาจมีบางคนที่ต้องการเป็นเพียงผู้ตามและปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น
3. การให้การยกย่อง คนเราต้องการได้รับการยกย่องชมเชยไม่ว่าบุคคลนั้นจะอยู่ในฐานะใดและดำรงตำแหน่งใด การยกย่องชมเชยที่เหมาะสมกับแต่ละคนจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดี การยกย่องในบางกรณีอาจใช้รูปการให้สิทธิพิเศษ เช่น จัดที่จอดรถประจำตำแหน่ง ให้สิทธิพักห้องพิเศษ เพื่อแสดงการให้เกียรติและให้ความสำคัญแก่บุคคล
4. การให้ความรับผิดชอบ การมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมก็เป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มที่มากขึ้น การให้โอกาสได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีผลโดยตรงต่อการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี เพราะบุคคลจะมีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ซึ่งจะกระตุ้นและจูงใจให้คนทำงานอย่างทุ่มเทมากยิ่งขึ้น
5. ความมั่นคงและปลอดภัย การให้ความมั่นใจว่าบุคคลจะไม่ต้องเผชิญกับสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่งงาน การถูกลดตำแหน่ง การสูญเสียรายได้ จะช่วยขจัดความหวาดกลัว และสร้างความมั่นคงและความปลอดภัยแก่บุคคลได้ดี อย่างไรก็ตามการสร้างแรงจูงใจด้วยความมั่นคงและความปลอดภัยต้องมีอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยถ้ามากเกินไปอาจทำให้บุคคลมุ่งงานใหม่มากกว่าการทุ่มเทและอุทิศตนต่อการทำงาน แต่ถ้ามากเกินไปอาจทำให้บุคคลเกิดความเฉื่อยชาในการทำงาน ส่งผลต่อผลผลิตที่ตกต่ำลงได้เช่นกัน
6. ความเป็นอิสระในการทำงาน ในการปกครองคน ผู้บริหารจะต้องให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่บุคคล โดยเฉพาะกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถและความเชื่อมั่นในตัวเองสูง จะต้องการความเป็นอิสระในการทำงานมาก ผู้บริหารจึงไม่ควรจู้จุกจิกมากเกินไป เพราะอาจทำให้แรงจูงใจของกลุ่มบุคคลลดต่ำลง และเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำได้ ความเป็นอิสระจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ

7. การพัฒนาและฝึกอบรม ผู้บริหารจะต้องให้การส่งเสริมแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีโอกาสได้พัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ และความชำนาญมากยิ่งขึ้นโดยการฝึกอบรม การให้ดูงานนอกสถานที่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการสร้างเสริมประสบการณ์ในการทำงานด้านต่าง ๆ

8. โอกาสความก้าวหน้า โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นสิ่งที่ทุกคนพึงปรารถนา การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งจะทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน องค์กรที่มีการขยายงานและมีตำแหน่งเพิ่มอยู่เสมอ ย่อมสร้างแรงจูงใจได้มากกว่าองค์กรที่มีโอกาสเติบโตช้า และไม่มีโอกาสดำเนินตำแหน่ง

9. เงินตอบแทนในการทำงาน องค์กรจะต้องจัดระบบการจ่ายผลตอบแทนในการทำงานที่ดี มีความเป็นธรรม ทั้งในรูปตัวเงินและในรูปประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ เพื่อเป็นสวัสดิการและเป็นการสร้างแรงจูงใจแก่บุคคลได้เป็นอย่างดี

10. สภาพการทำงานที่ดี การจัดบรรยากาศการทำงานให้ดี ไม่ว่าจะเป็นทางด้านกายภาพหรือทางด้านจิตใจ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจอย่างมาก องค์กรที่จัดสภาพแวดล้อมไม่ดี เช่น ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานและเผชิญกับฝุ่น ความร้อน เสียง แสง ความสั่นสะเทือน จะทำให้คนงานท้อแท้ เบื่อหน่ายในการทำงาน แต่ขณะเดียวกันสภาพการทำงานที่ดีเกินไป เช่น อยู่ในห้องปรับอากาศ มีอุปกรณ์การทำงานพร้อม อาจไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจเลยก็ได้

11. การให้รางวัล ผู้บริหารอาจจะจัดทีมการแข่งขันในการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ การแข่งขันทำให้บุคคลมีความกระตือรือร้น และมีความมานะพยายามมากขึ้น เพราะทุกคนต่างต้องการครองความเป็นหนึ่ง และต้องการได้รับการยกย่องชมเชยด้วยกันทั้งนั้น

12. ใช้พระคุณมากกว่าพระเดช หลีกเลี่ยงการข่มขู่และการลงโทษ ควรใช้การข่มขู่และการลงโทษในสถานการณ์ที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากการข่มขู่และการลงโทษเป็นมาตรการในทางลบ เป็นการส่งเสริมให้บุคคลหลีกเลี่ยงพฤติกรรมมากกว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น บุคคลจะมีปฏิกิริยาไม่พอใจและหาทางแสดงออกโดยทางอื่น ดังนั้น ผลที่เกิดขึ้นจึงมักเป็นสิ่งที่คาดไม่ถึง ดังนั้น หากเป็นไปได้ผู้บังคับบัญชาควรให้โอกาสเข้าร่วมในการตัดสินใจ หรือกำหนดทางเลือกเพื่อปรับปรุงวิธีในการทำงาน

13. ให้ความช่วยเหลือ เมื่อผู้บังคับบัญชาประสบปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาต้องสามารถช่วยเหลือและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

14. แสดงให้บุคคลในองค์กรรู้ถึงสิ่งที่คาดหวัง ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงให้บุคคลในองค์กรทราบ ว่าท่านคาดหวังหรือคาดหวังอะไรในตัวเขา และเขาควรจะทำอะไรและทำอย่างไร

15. ให้การประเมินผลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินผลย้อนกลับให้บุคคลได้ทราบโดยทันที ในกรณีที่งานประสบความสำเร็จด้วยดี จะต้องยกย่องชมเชย แต่ถ้านั้นไม่ได้รับ

ผลสำเร็จเท่าที่ควร จะต้องให้ข้อมูลแก่บุคคลว่าจะปรับปรุงงานนั้นที่จุดไหนอย่างไร อย่าประเมินย้อนกลับโดยไม่มีชี้แนะให้ทราบ

16. ให้ความสนใจเรื่องส่วนตัวของบุคคลในองค์การ ธรรมชาติของมนุษย์ต้องทำให้ผู้อื่นใส่ใจ สนใจ เห็นความสำคัญ ผู้บังคับบัญชาจึงควรจะสละเวลาในการศึกษาลูกทีม ถามไต่ถึงสารทุกข์สุกดิบบ้าง การแสดงความสนใจและเป็นห่วงใยในความทุกข์สุขของพนักงานย่อมเป็นกำลังใจช่วยให้บุคคลทำงาน ได้ดียิ่งขึ้น

17. ลดการอ้างถึงกฎระเบียบ กฎระเบียบต่างๆ เป็นสิ่งจำเป็นต้องมีไว้ และปฏิบัติอย่างเคร่งครัด แต่ผู้บังคับบัญชาไม่ควรยกขึ้นมากล่าวอ้างในทำนองจับผิดบุคคลในองค์การ เพราะจะทำให้เกิดความคิดว่าผู้บังคับบัญชาใช้กฎระเบียบเพื่อข่มขู่และคิดที่จะลงโทษ ทำให้หมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

18. ผู้บังคับบัญชาต้องรับฟังและช่วยแก้ไขปัญหาคือร้องเรียนของบุคคลในองค์การ การปฏิบัติงานนั้นอาจเกิดปัญหาขึ้นได้ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นในงานของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนจะต้องได้รับการแก้ไขทันที หากปล่อยให้ปัญหาได้รับการสะสมไว้มาก ๆ โดยไม่ได้รับการแก้ไขปัญหานั้นอาจถึงจุดระเบิดได้<sup>26</sup>

ทั้งนี้ สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย ยังได้เสริมอีกว่า หลักการสร้างแรงจูงใจที่ผู้บริหารควรกระทำเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่บุคคลในองค์การ มีดังนี้คือ

1. วิเคราะห์ความต้องการของบุคคล ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความต้องการของบุคคลรวมทั้งความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้รู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกน้องในสังกัด อันช่วยให้สามารถเลือกองค์ประกอบที่จะใช้ในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคคลได้อย่างเหมาะสม อาทิเช่น นโยบาย วิธีปฏิบัติ ลักษณะงาน ค่านิยม ทักษะคติ วัฒนธรรมองค์การ

2. สำรวจสถานะแวดล้อมขององค์การ สถานะแวดล้อมขององค์การมีส่วนเอื้ออำนวยต่อการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลในองค์การหรือไม่ ผู้บริหารมีโอกาสจะปรับสถานะแวดล้อมภายในองค์การให้เหมาะสมต่อการสร้างแรงจูงใจมากขึ้นเพียงใด ประกอบด้วยความเชื่อ ทักษะคติ ค่านิยมรวมทั้งแนวทางการบริหารในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

<sup>26</sup>สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย, พฤติกรรมในองค์การ (กรุงเทพฯ : เอราวิถการพิมพ์, 2546), 210-212.

3. พิจารณาเลือกรูปแบบการจูงใจ การเลือกรูปแบบการจูงใจต้องให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน ดังนั้นแรงจูงใจที่ใช้ได้กับคนหนึ่ง อาจใช้ไม่ได้กับอีกคนหนึ่งก็ได้

4. ใช้กระบวนการจูงใจอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เมื่อเลือกใช้รูปแบบการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลแล้ว ผู้บริหารจะต้องทดลองนำไปปฏิบัติ และทำการติดตามผลด้วยการหมั่นสังเกตพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอว่า ได้ผลเชิงบวกหรือลบ ทั้งนี้เพื่อนำผลลัพธ์ไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป<sup>27</sup>

### ความผูกพันต่อองค์การ

#### ความหมายและองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

นักวิชาการจำนวนมากได้ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ซึ่งแต่ละท่านได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ ดังนี้

เบคเกอร์ และ คาร์เปอร์ (Becker and Carper) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า ความผูกพันเป็นการแสดงออกของบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมบางอย่าง อันสืบเนื่องมาจากเขาได้ลงทุนเสียเวลาและพลังงานไปกับสิ่งนั้น ๆ ซึ่งความผูกพันนี้ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ทำให้ทราบถึงบุคลิกภาพเฉพาะของบุคคลและกลุ่มคน ตลอดจนปรากฏการณ์ทางสังคมด้วย เช่น การใช้อำนาจ การเข้าสู่อาชีพ พฤติกรรมขององค์การที่เป็นทางการ และพฤติกรรมเฉพาะทางการเมือง เป็นต้น<sup>28</sup>

ฮอลล์ ชไนเดอร์ และ ไนเกรน (Hall, Schneider and Nygren) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง กระบวนการที่เป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของบุคคล มีความสอดคล้องกัน<sup>29</sup>

เชลดอน (Sheldon) ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นเจตคติของผู้ปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้น ๆ กับองค์การ เป็นสิ่งที่เกิดจากการที่บุคคลพิจารณาการลงทุน

<sup>27</sup> เรื่องเดียวกัน, 212.

<sup>28</sup> Howard S. Becker and James W. Carper, "The Development Identification with and Occupation," *American Journal of Sociology* 61, 4 (January 1956) : 289-298.

<sup>29</sup> D. T. Hall, B. Schneider and Harold T. Nygren, "Personal Factors in Organizational Identification," *Administrative Science Quarterly* 15, 2 (June 1970) : 176-190.

(investment) ของเขาในองค์กร ซึ่งเป็นไปในรูปของสิ่งที่เขาได้ลงทุนไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ กำลังแรง ตลอดจนระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ซึ่งทำให้เขาสูญเสียโอกาสที่จะไปทำงานที่อื่นๆ แต่สิ่งที่เขาสูญเสียไปกับการลงทุนนั้นจะส่งผลตอบแทนคืนมา อันอาจเป็นไปในรูปของระดับความอาวุโสในงาน ระดับตำแหน่ง การได้รับการยอมรับ การได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การมีสิทธิพิเศษ หรือได้รับสิ่งตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ ค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการต่าง ๆ ฯลฯ ซึ่งจะ ทำให้พนักงานดังกล่าวมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ที่ได้ลงทุนน้อยกว่า เช่น มีอายุงานในองค์กรน้อยกว่า มีระดับตำแหน่งต่ำกว่า นอกจากนี้ เชลคอน ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่าการมีส่วนร่วมในทางสังคม (social involvement) จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ การลงทุนในรูปแบบต่างๆ ในองค์กรจะปราศจากประโยชน์หากขาดตัวแปรดังกล่าว เนื่องจากผลที่ตามมาก็คือความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกย่อมจะลดลงไปในที่สุด<sup>30</sup>

บุคานัน (Buchanan) ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงานยอมรับในค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนว่าองค์กรเป็นของตน
2. การมีส่วนร่วมในองค์กร (involvement) หมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (loyalty) หมายถึง ความรู้สึกรักและเลื่อมใสและผูกพันต่อองค์กร<sup>31</sup>

พอร์เตอร์ (Porter) และคณะ ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์กันในลักษณะ ดังนี้ คือ

1. สมาชิกมีเจตคติที่สอดคล้องกลมกลืนกับวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กร
2. สมาชิกมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร

<sup>30</sup>Mary E. Sheldon, "Investment and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quarterly* 16, 2 (June 1971) : 143-150.

<sup>31</sup>Bruce Buchanan II, "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organization," *Administration Science Quarterly* 19, 4 (December 1974) : 533-546.

### 3. สมาชิกมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต่อไป<sup>32</sup>

มาร์ชและแมนนารี (Marsh and Mannari) ให้คำนิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร การยอมรับ เป้าหมายขององค์กรและการประเมินองค์กรในทางที่ดี<sup>33</sup>

โยเดอร์ (Yoder) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าหมายถึง อาการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นพร้อมกันของเจตคติ ความเข้าใจและอารมณ์ ซึ่งแสดงตัวในรูปของการอุทิศเพื่อการมีส่วนร่วม เป็นวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ในการจัดการของทรัพยากรมนุษย์<sup>34</sup>

โอ ไรลีย์ (O'Reilly) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ความเชื่อทางจิตวิทยาของคนที่ผูกพันกับองค์กร รวมทั้งความรู้สึกผูกพันกับงาน (job involvement) ความจงรักภักดี และความเชื่อในค่านิยมขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. ความยินยอมทำตาม (compliance) คือ การที่บุคคลยอมกระทำตามความต้องการขององค์กรเพื่อให้ได้บางสิ่งบางอย่างจากองค์กร เช่น ค่าจ้าง
2. การยึดถือองค์กร (identification) คือ การที่บุคคลยอมกระทำตามความต้องการขององค์กร และมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
3. การซึมซับค่านิยมขององค์กร (internalization) คือ การที่บุคคลรับเอาค่านิยมขององค์กรมาเป็นค่านิยมของตนเอง<sup>35</sup>

เมาว์เคย์ พอร์เตอร์ และ สเตียร์ส (Mowday, Porter and Steers) ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความภักดี

<sup>32</sup>Lyman W. Porter and others, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology* 59, 5 (1974) : 603-609.

<sup>33</sup>Robert M. Marsh and Hiroshi Mannari, "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study," *Administrative Science Quarterly* 22, 1 (March 1977) : 57-75.

<sup>34</sup>Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 6<sup>th</sup> ed. (New Delhi : Prentice-Hall of India, 1981), 543.

<sup>35</sup>Charles A. O'Reilly and David F. Caldwell, "The Commitment and Job Tenure of New Employees : Some Evidence of Post Decisional Justification," *Administrative Science Quarterly* 26, 4 (December 1981) : 597-616.

ตามปกติ เป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตนเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น โดยจะแสดงความรู้สึกที่ออกมาในรูปของการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การเสมอ<sup>36</sup>

นอร์ธคราฟ และ นีล (Northcraft and Neale) ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งแน่นแฟ้น ระหว่างบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยมีองค์การประกอบต่างๆ ไป 3 ประการ คือ

1. มีความศรัทธาและเชื่อมั่นในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ
2. มีความตั้งใจ และความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การ
3. มีความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ<sup>37</sup>

เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นสภาวะทางจิตใจที่แสดงลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลกับองค์การ และแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่จะเป็นสมาชิกอยู่ในองค์การต่อไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (affective commitment) คือ ความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกในองค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์การ

2. ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ (continuance commitment) คือ ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยพิจารณาถึงต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์การ ทางเลือกที่มีของบุคคล และผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับจากองค์การ ว่าการอยู่ในองค์การจะได้รับประโยชน์มากกว่าเสียประโยชน์ พนักงานที่มีความผูกพันด้านนี้ จะแสดงออกถึงความจำเป็นที่จะต้องอยู่ในองค์การ

3. ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) คือ ความรู้สึกผูกพันที่เกิดจากค่านิยม วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นการตอบแทนที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ หรือความเป็นหนี้บุญคุณ ที่ทำให้ต้องอยู่ในองค์การต่อไป

<sup>36</sup>R. T. Mowday, L.W. Porter and R.M. Steers, Employee – Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover (New York : Academic Press Inc., 1982), 27.

<sup>37</sup>G. B. Northcraft and M. A. Neale, Organization Behavior (Chicago : The Dryden Press, 1990), 464–465.

พนักงานที่มีความผูกพันด้านนี้ จะแสดงออกถึงความคิดที่ว่าเขาควรจะอยู่ในองค์กร การอยู่ในองค์กรเป็นสิ่งที่ควรกระทำเพื่อความถูกต้องเหมาะสมในสังคม<sup>38</sup>

ยุกล์ (Yukl) ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง เป้าหมายของบุคคล ในการตกลงตัดสินใจหรือร้องขอจากผู้แทน และพยายามในการดำเนินการ เพื่อให้การตัดสินใจ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>39</sup>

เบนตัน (Benton) ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่ยอมให้ บุคคลในองค์กรทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวของเขาเองด้วยความเต็มใจ<sup>40</sup>

เมนเดส (Mendes) ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง เรื่องที่ เกี่ยวข้องกับความเชื่อถือได้ สิ่งที่สามารถจะทำนายได้และพฤติกรรมที่อุทิศทุ่มเทในการแยกแยะ ความสำเร็จออกจากความล้มเหลว การมีความผูกพันในระดับสูงก็คือลักษณะที่พึงปรารถนา ซึ่ง สามารถนำบุคคลไปสู่ความสำเร็จทั้งสองอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการประกอบอาชีพและขอบเขตบทบาท ส่วนบุคคล เพราะฉะนั้น ไม่สมควรที่จะปฏิเสธปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งสามารถนำมาซึ่งความสำเร็จ<sup>41</sup>

สตีแยร์ส (Steers) ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึก หรือ ความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก ในการเข้าร่วมกิจกรรมองค์กร ด้วยความเต็มใจ ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความ เชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความ พยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็น สมาชิกภาพขององค์กร<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup>John P. Meyer and Natalie J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review* 1, 1 (1991) : 61-89.

<sup>39</sup>Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 3<sup>rd</sup> ed. (New Jersey : Prentice-Hall, 1994), 194.

<sup>40</sup>Douglas A. Benton, *Applied Human Relations : An Organizational Approach*, 5<sup>th</sup> ed. (New Jersey : Prentice-Hall, 1995), 39.

<sup>41</sup>Anthony Mendes, *Inspiring Commitment : How to Win Employee Loyalty in Chaotic Times* (Chicago : Irwin Professional, 1996), 13-14.

<sup>42</sup>Richard M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly* 22, 1 (March 1977) : 46-56.

ชาลด์ และ ฟรีส (Schalk and Freese) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นความเต็มใจของพนักงานที่จะทำงานให้กับองค์กร โดยให้ผลงานอยู่ในระดับมาตรฐานตามสัญญาที่ตกลงกันไว้กับ

พจนานุกรม ราชบัณฑิตยสถาน ฉบับปีพุทธศักราช 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า ผูกพัน หมายถึง มีความเป็นห่วงกังวลเพราะรักใคร่เป็นต้น; ก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตาม<sup>43</sup>

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่กล่าวข้างต้น เราสามารถแบ่งกลุ่มความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่นักวิชาการเสนอ ได้เป็น 3 กลุ่มหลักๆ คือ

1. นักวิจัยที่เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กร คือความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร ที่เกิดจากพนักงานได้ซั้งน้ำหนัก (side-bet) หรือคำนวณถึงประโยชน์และผลเสียที่มีต่อตัวพนักงาน เมื่อยังคงอยู่หรือออกจากองค์กรไป ซึ่งผลของการซั้งน้ำหนักดังกล่าวจะกำหนดพฤติกรรมของพนักงานในอนาคต เช่น เมื่อพนักงานคำนวณถึงผลประโยชน์และผลเสียแล้วพบว่า การคงอยู่ในองค์กรได้ผลประโยชน์สูงกว่า พนักงานจะรู้สึกผูกพันกับองค์กรและคงอยู่ในองค์กรต่อไป นักวิจัยที่สนับสนุนการนิยามในความหมายนี้ได้แก่ เบคเกอร์ (Becker, 1956) เบริเนียน และอัลทโท (Hrebiniak and Alutto, 1972)

2. นักวิจัยที่เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร ที่เกิดจากพนักงานรับรู้ถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร พนักงานได้มีส่วนร่วมในองค์กร พนักงานจะตั้งใจทุ่มเทพลังในการปฏิบัติงาน มีความจงรักภักดีให้กับองค์กร นักวิจัยที่สนับสนุนการนิยามในความหมายนี้ได้แก่ แคนเตอร์ (Kanter, 1968) พอร์เตอร์ สเตียร์ส มาวเคย์ และโบลเลียน (Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974) บูกานัน (Buchanan, 1974) โอ ไรล์ลีย์ และแชตแมน (O' Reilly and Chatman, 1986) และ เมเยอร์และอัลเลน (Meyer and Allen, 1991)

3. นักวิจัยที่เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร ที่เกิดจากบรรทัดฐาน ค่านิยมสำคัญของสังคมหรือตัวพนักงาน โดยเฉพาะค่านิยมในเรื่องความจงรักภักดี การทดแทนบุญคุณ และการคำนึงถึงศีลธรรมอันดีงาม พนักงานรู้สึกผูกพันและคงอยู่ในองค์กร เพราะพนักงานรู้สึกว่าได้เข้ามาในองค์กรแล้ว จะต้องจงรักภักดีต่อองค์กร ต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ เป็นการตอบแทนต่อองค์กร นักวิจัยที่สนับสนุนการนิยามในความหมายนี้ได้แก่ มาร์ชและแมนนารี (Marsh and Mannari, 1977) และเวียนเนอร์ (Wiener, 1982)

<sup>43</sup>ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์, 2546), 741.

จากรายงานการวิจัยที่ สมชาย วรรณญาณุไกร ได้สังเคราะห์ปริญญาณิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2535-2545 จำนวน 122 เรื่องพบว่า ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การที่นักวิจัยในประเทศไทยนิยมใช้ศึกษา มี 3 แนวคิด คือ ได้แก่

1. ทฤษฎีของ พอร์เตอร์ และคณะ (Porter and other) คิดเป็นจำนวนร้อยละ 60.66
2. ทฤษฎีของ เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen) คิดเป็นจำนวนร้อยละ 7.38
3. ทฤษฎีของ คูกและวอลล์ (Cook and Wall) คิดเป็นจำนวนร้อยละ 1.64
4. ทฤษฎีของ บูกานัน (Buchanan) คิดเป็นจำนวนร้อยละ 0.82 ส่วนปริญญาณิพนธ์ที่ไม่ได้ระบุทฤษฎีอ้างอิง มีจำนวนถึง ร้อยละ 29.51<sup>44</sup>

ในปัจจุบันแนวคิดของเมเยอร์ และอัลเลน เป็นที่สนใจของนักวิจัยโดยทั่วไปเป็นอย่างมาก เนื่องจากได้รวบรวมสาเหตุของความผูกพันต่อองค์การที่เป็นประเด็นถกเถียงกันทั้ง 3 สาเหตุมาไว้ในแนวคิดเดียว จึงสามารถอธิบายปรากฏการณ์ของความผูกพันต่อองค์การได้ดีกว่าแนวคิดของพอร์เตอร์และคณะ ซึ่งมีจุดด้อยคือ ใช้แนวคิดความผูกพันต่อองค์การแบบมิติเดียว คือความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ จึงไม่ครอบคลุมหรืออธิบายถึงพนักงานที่อยู่ในองค์การเนื่องจากรู้สึกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องอยู่ในองค์การต่อไป หรือพนักงานที่อยู่ในองค์การเพราะมีความจำเป็นได้<sup>45</sup>

#### ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจากผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะเป็นผู้ที่ยินดีที่จะอุทิศแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อยหรือไม่มีเลย ซึ่งการที่จะเกิดความผูกพันต่อองค์การได้ ก็ต่อเมื่อจุดมุ่งหมายของสมาชิกได้รับการตอบสนองจากองค์การ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์การที่จะพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และเสริมด้วยแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกในองค์การคงอยู่กับองค์การอย่างมีคุณค่า และมีความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้เพื่อ

<sup>44</sup>สมชาย วรรณญาณุไกร, “การสังเคราะห์ปริญญาณิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ” (รายงานการวิจัย ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547), 26.

<sup>45</sup>ชวลิตจัน หล้าพูนพัฒน์, “ปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันกับองค์การ โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548), 11.

ประโยชน์สูงสุดจะเกิดแก่องค์กรและตัวบุคลากรเอง ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

บุคานัน (Buchanan) เห็นว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเป็นผู้มีส่วนเสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย ดังนั้น โดยสรุปแล้วความผูกพันต่อองค์กรเป็นเงื่อนไขล่วงหน้าสำหรับองค์กรทางสังคมที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ เขายังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ความผูกพันของผู้จัดการต่อองค์กรเป็นส่วนสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพราะความรับผิดชอบในการรักษาองค์กรให้คงอยู่ในสถานะที่ดีนั้น มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน การบริหารที่มีประสิทธิผลถูกมองว่า มีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและการอุทิศตน เพื่อเกื้อกูลให้องค์กรอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้<sup>46</sup>

สตีเวอส์ (Steers) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจางานของสมาชิกในองค์กร ได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงานสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรโดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องาน หรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น
2. ความผูกพันต่อองค์กร ก่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง
3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร<sup>47</sup>

ฟาสซี (Fazzi) ให้ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการบริหารงานสมัยใหม่ โดยเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถที่จะนำไปสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

---

<sup>46</sup>Bruce Buchanan II, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," Administrative Science Quarterly 19, 4 (December 1974) : 533-546.

<sup>47</sup>Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View (Santa Monica, CA. : Goodyear Publishing Company, 1977), 48 – 57.

ภาพต่อองค์การ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อพนักงาน เพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าแก่องค์การไป<sup>48</sup>

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การ มีความสำคัญต่อองค์การอย่างมาก โดยความผูกพันต่อองค์การจะเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์การ จึงมีการค้นคว้าและวิจัยของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้ คือ

เชลดอน (Sheldon) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์การจะเกี่ยวข้องกับระยะเวลาทำงานในองค์การ อายุ เพศ ระดับตำแหน่ง รวมถึงปัจจัยที่เป็นประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานดังนี้

1. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเพื่อประกอบอาชีพ
2. ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีส่วนผลักดันให้เกิดความนิยมต่ออาชีพ การพัฒนาในส่วนประสบการณ์ และความสนใจในอาชีพ<sup>49</sup>

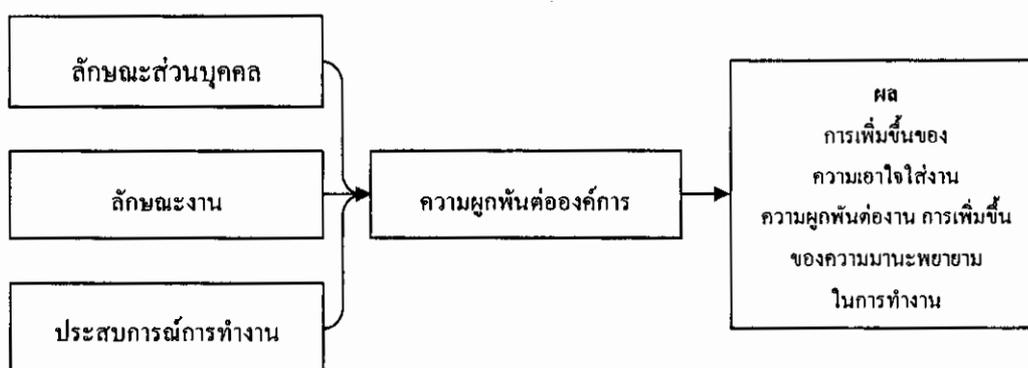
ส่วน สเตียร์ส (Steers) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การคือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (personal characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาการทำงานในองค์การ ระดับตำแหน่ง และตำแหน่งหน้าที่
2. ลักษณะของงาน (job characteristics) ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความรู้หลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลย้อนกลับของงาน และความเข้าใจในกระบวนการทำงาน

<sup>48</sup>Robert A. Fazzi, Management Plus : Maximizing Productivity through Motivations, Performance and Commitment (New York : Irwin Professional, 1994), 17-19.

<sup>49</sup>Mary E. Sheldon, "Investment and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization," Administrative Science Quarterly 16, 2 (June 1971) : 143-150.

3. ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานในองค์กร (work experiences) ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความพึงพอใจขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร<sup>50</sup> ดังแสดงตามแบบจำลองในแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 แบบจำลองปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลของความผูกพันต่อองค์กร  
ที่มา : R. M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View (CA : Goodyear, 1977), 122.

ดีโคทิสและซัมเมอร์ส (Decotis and Summers) ได้กล่าวถึงสิ่งที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรว่า นอกจากลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรแล้ว ยังรวมไปถึง ประสบการณ์การทำงาน การรับรู้ถึงโครงสร้างของงานและบรรยากาศในองค์กรอีกด้วย<sup>51</sup>

นอกจากนี้ เมเยอร์และอัลเลน (Meyer and Allen) ก็ได้เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กรซึ่งเป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งสภาวะดังกล่าวมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้ง 3 ด้าน แสดงได้ดังตารางที่ 2

<sup>50</sup>R. M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View (CA : Goodyear, 1977), 121.

<sup>51</sup>Thomas A. Decotis and Timothy P. Summers, "A Path Analysis of Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment," Human Relation 40, 2 (1987) : 453.

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร จากผลการศึกษาของ  
เมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร	ความผูกพันต่อองค์กร		
	ด้านจิตใจ	ด้านการคงอยู่	ด้านบรรทัดฐาน
1. ประสบการณ์ในการทำงาน			
1.1 ประสบการณ์ในงานที่เอื้ออำนวยต่อ บทบาทในการทำงาน			
- การพึงพาได้ขององค์กร	.61	-	.38
- การได้รับการปฏิบัติจากองค์กรที่เท่าเทียม กับผู้อื่น	.55	-	.26
- ผู้บริหารระดับสูงรับฟังความคิดเห็นของ พนักงาน	.48	-.16	.20
- สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	.51	-	.24
- ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่	.53	-	.39
- ความชัดเจนของเป้าหมาย	.35	-	.31
1.2 ประสบการณ์ในงานที่ทำให้รู้สึก ตนเองมีความสามารถ			
- ความท้าทายของงาน	.63	-.14	.29
- ความยากง่ายของเป้าหมายการทำงาน	.56	-.17	.25
- ความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์กร	.68	-.18	.34
- การได้รับผลสะท้อนกลับจากงาน	.36	-.18	.21
- การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.51	-	.27
2. ความสามารถในการถ่ายโอนทักษะการ ทำงานไปสู่การทำงานในองค์กรอื่น	.25	-.20	.19
3. ความสามารถในการถ่ายโอนความรู้จาก การศึกษาไปสู่การทำงานในองค์กรอื่น	-.15	-.16	-.15
4. การลงทุนลงแรงในการทำงาน	.13	-	-
5. เงินบำนาญ	.20	.17	.22
6. ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกองค์กร	-	.14	.14
7. โอกาสในการหางานใหม่	-.13	-.43	-
8. บรรทัดฐานในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร	.39	-	.24

ที่มา : John P. Meyer and Nathalie J. Allen, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," Journal of Occupational Psychology 63 (1990) : 1-18.

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ได้แก่ การพึงพาได้ขององค์กร การได้รับการปฏิบัติจากองค์กรที่เท่าเทียมกับผู้อื่น ผู้บริหารระดับสูงรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความชัดเจนของบทบาท ความชัดเจนของเป้าหมาย ความท้าทายของงาน ความยากง่ายของเป้าหมายของการทำงาน ความสำคัญของตนเองที่มีต่อบริษัท การได้รับผลสะท้อนกลับจากงาน การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความสามารถในการถ่ายโอนทักษะในการทำงานไปสู่การทำงานในองค์กรอื่น การลงทุนลงแรงในการทำงาน เงินบำนาญ และบรรทัดฐานในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ได้แก่ เงินบำนาญ และระยะเวลาที่เป็นสมาชิกขององค์กร และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ การพึงพาได้ขององค์กร การได้รับการปฏิบัติจากองค์กรที่เท่าเทียมกับผู้อื่น ผู้บริหารระดับสูงรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความชัดเจนของบทบาท ความชัดเจนของเป้าหมาย ความท้าทายของงาน ความยากง่ายของเป้าหมายการทำงาน ความสำคัญของตนเองที่มีต่อบริษัท การได้รับผลสะท้อนกลับจากงาน การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความสามารถในการถ่ายโอนทักษะในการทำงานไปสู่การทำงานในองค์กรอื่น เงินบำนาญ ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกขององค์กร และบรรทัดฐานในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร<sup>52</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะพบว่าปัจจัยต่างๆ มากมาย ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน และไม่ง่ายนักที่จะสร้างเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะพบว่า มีปัจจัยบางอย่างซึ่งมีทั้งสิ่งที่เป็นคุณลักษณะภายในตัวบุคคล โครงสร้างขององค์กร พฤติกรรมรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิกภายในองค์กร บรรยากาศขององค์กร วัฒนธรรมภายในองค์กร ทั้งหมดที่กล่าวมาล้วนมีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันของบุคลากรภายในองค์กรแทบทั้งสิ้น

### ตัวบ่งชี้ถึงความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron) ได้ชี้แนะว่า 1. หากมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อัตราการขาดงานและการลาออกจะต่ำ 2. หากมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ระดับความตั้งใจที่จะ

<sup>52</sup>John P. Meyer and Nathalie J. Allen, "The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization" Journal of Occupational Psychology 63 (1990) : 1-18.

เสียสละทำงานให้กับ องค์กรก็จะสูงด้วย 3. หากมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความคิดเห็นส่วนตัว จะเป็นไปได้ในทางบวก<sup>53</sup>

คอสเสน (Kossen) กล่าวว่า สิ่งที่ยังชี้ถึงความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรนั้นคือ อัตราการลาออก หากอัตราการลาออกของบุคลากรเริ่มเพิ่มขึ้นผิดปกติ นั้นเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นว่าความผูกพันของบุคลากรเริ่มตกต่ำลง อีกทั้งอัตราการหยุดงานก็เป็นตัวบ่งชี้ได้เช่นกัน คือ หากอัตราการหยุดงานมีมาก แสดงให้เห็นถึงความคิดในแง่ลบเกี่ยวกับการทำงานและความผูกพันที่เริ่มตกต่ำลงของพนักงาน<sup>54</sup>

### ผลของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรนอกจากจะช่วยในการทำนายประสิทธิผลขององค์กรแล้ว ยังสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่จะปฏิบัติต่อองค์กรได้ ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงมีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคคล โดย แรนดัลล์ (Randall) ได้เสนอความเห็นว่าการมีความผูกพันในระดับต่างๆ นั้น ล้วนมีผลดีและผลเสียต่อบุคคลและองค์กร เขาได้แยกระดับความผูกพันเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับกลาง และระดับสูง โดยแต่ละระดับส่งผลต่อบุคคลและองค์กรดังนี้

1. การมีความผูกพันในระดับต่ำ มีผลทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อบุคคลและองค์กรซึ่งได้แก่

1.1 ผลในแง่บวกต่อบุคคล ความผูกพันในระดับต่ำจะช่วยให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้บุคคลมีความกระตือรือร้นในการทำงานใหม่ บางครั้งอาจมองได้ในแง่ของการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคลากรที่ไม่ค่อยมีความอดทนมีสุขภาพจิตที่ดีขึ้นได้

1.2 ผลในด้านบวกต่อองค์กร เป็นเรื่องปกติที่บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย จะต้องมีการเปลี่ยนงานหรือขาดงาน อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความเสียหายและอาจเป็นสาเหตุแห่งความแตกแยกในองค์กรได้ แต่การที่บุคลากรที่ไม่ค่อยมีความสามารถในการทำงาน ละเอียดและขาดงาน ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะเป็นผลดี คือ หน่วยงานมีเหตุผลในการให้

<sup>53</sup>Jerald Greenberg and Robert A. Baron, Behavior in Organizations, 4<sup>th</sup> ed. (New York : Simon & Schuster, 1993), 176-177.

<sup>54</sup>S. Kossen, The Human Side of Organization, 5<sup>th</sup> ed. (New York : Harpercollins, 1994), 211-212.

บุคลากรนั้นพ้นจากหน้าที่ไปโดยปราศจากการไต่สวน ไม่ต้องฟ้องร้องและไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยใดๆ แล้วองค์กรก็สามารถสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถมาทดแทนได้

1.3 ผลในด้านลบต่อบุคคล การมีความผูกพันในระดับต่ำส่งผลกระทบต่อการประกอบอาชีพของบุคคล เพราะถ้าหากไม่มีความผูกพันก็จะไม่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ทำให้ไม่มีความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่มีความทะเยอทะยาน และมักจะแสดงการต่อต้านนโยบายขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุให้ถูกไล่ออกได้ เมื่อจะเปลี่ยนงานจึงมีประวัติการทำงานที่ไม่ดี

1.4 ผลในด้านลบต่อองค์กร การมีความผูกพันในระดับต่ำ มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงาน การขาดงานสูง ความล่าช้าในการทำงาน ปริมาณงานต่ำ ความไม่ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน รวมไปถึงการกระทำผิดต่อองค์กร เช่น การยกยอก และการขัดขวางความเจริญก้าวหน้าขององค์กร นอกจากนี้การมีความผูกพันในระดับต่ำ ยังส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าบุคลากรในระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหารมีความผูกพันในระดับต่ำแล้ว จะทำให้เกิดผลเสียร้ายแรงต่อองค์กรได้

2. การมีความผูกพันในระดับปานกลาง มีผลทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อบุคคลและองค์กร ซึ่งได้แก่

2.1 ผลในแง่บวกต่อบุคคล การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแน่วแน่จะทำให้เขาเกิดความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และองค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีความมั่นคงในการทำงาน แต่ไม่ได้หมายความว่าคนที่บุคคลมีความผูกพันในระดับปานกลางจะไม่ทำให้เขาไม่ซื่อสัตย์ต่อองค์กร หากแต่จะทำให้เขามีความเป็นตัวของตัวเอง ไม่รู้สึกว่าถูกบังคับหรือทนฝืนอยู่ในระบบขององค์กร แต่จะทำให้เขากลับแสดงออกตามความคิดเห็นของตัวเอง ดังนั้น การมีความผูกพันในระดับปานกลาง จึงเป็นผลสะท้อนของความสามารถในการยอมรับค่านิยมบางส่วนขององค์กร ไม่ใช่ยอมรับทั้งหมด แต่จะเลือกรับเฉพาะค่านิยมหรือบรรทัดฐานหลักขององค์กรเท่านั้น แต่จะปฏิเสธหลักการที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวเอง

2.2 ผลในด้านบวกต่อองค์กร การเพิ่มความผูกพันเป็นสิ่งที่ควรแก่การเอาใจใส่เพราะผลกำไรขององค์กรมาจากความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของบุคลากร ดังนั้น ผลดีของความผูกพันต่อองค์กร คือ การทำงานในระยะยาว การจำกัดการลาออก การเปลี่ยนงาน และเป็นการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานด้วย

2.3 ผลในด้านลบต่อบุคคล การมีความผูกพันในระดับปานกลาง ไม่ได้มีผลดีต่อบุคคลเสมอไป เพราะบุคคลที่ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่นายจ้างเป็นอันดับแรก อาจจะต้องประสบกับความล่าช้าในการเลื่อนตำแหน่งและความไม่แน่นอนในการทำงาน ในที่สุดก็จะทำให้เกิดความลำบากใจในการสร้างความผูกพันของตนเองให้เกิดขึ้น

2.4 ผลในด้านลบต่อองค์กร เจ้าของกิจการหรือนายจ้างมักจะร้องขอความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น แต่บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรไม่เต็มที่ มักจะจำกัดบทบาทในการทำงานของตนเองลงไปด้วย ดังนั้น ถ้าจะให้เลือกระหว่างความซื่อสัตย์ต่อองค์กรกับความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว คนที่มีความผูกพันระดับปานกลางอาจต้องเลือกความรับผิดชอบต่อสังคม และเขาก็มักมีเหตุผลที่ดีพอในการหลีกเลี่ยงการว่ากล่าวจากองค์กรและบุคคลอื่นได้

### 3. การมีความผูกพันในระดับสูง มีผลกระทบต่อบุคคลและองค์กร ดังนี้

3.1 ผลในแง่บวกต่อบุคคล การมีความผูกพันในระดับสูงจะทำให้บุคคลมีความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพและการเพิ่มค่าจ้างหรือผลตอบแทนที่เหมาะสม

3.2 ผลในด้านบวกต่อองค์กร บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงมักจะทำงานงานอย่างทุ่มเท ดังนั้น องค์กรที่มีบุคลากรที่มีความผูกพันสูงจึงประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์โดยไม่ยากนัก เพราะบุคลากรเต็มใจที่จะยอมรับความต้องการในการผลิตขององค์กรอย่างเต็มที่ องค์กรจึงมั่นใจได้ว่าผลการปฏิบัติงานจะอยู่ในระดับสูงและสมบูรณ์แบบ

3.3 ผลในด้านลบต่อบุคคล ความผูกพันในระดับสูงอาจเป็นการจำกัดความก้าวหน้าหรือโอกาสในการพัฒนาของบุคคล อาจทำให้บุคคลรู้สึกอึดอัดในการที่จะสร้างสรรค์หรือเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ขึ้นมา ยิ่งถ้ามีความผูกพันต่อกลุ่มในระดับสูงมาก ๆ สิ่งที่เป็นอันตรายคือบุคคลสามารถฆ่าตัวตายเพื่อกลุ่มได้ นอกจากนี้ในด้านส่วนตัว ความผูกพันในระดับสูงเป็นสาเหตุทำลายความสัมพันธ์ในครอบครัวเพราะต้องการผลผลิตสูง จำเป็นต้องอาศัยการทุ่มเทความพยายามและเวลาของบุคคล ดังนั้นจึงทำให้เกิดความขัดแย้งในชีวิตครอบครัวจนดูเหมือนว่าบุคคลนั้นถูกองค์กรครอบงำชีวิต นอกจากนี้บุคคลยังอาจสูญเสียความรู้สึกเป็นส่วนตัวจนทำให้เกิดปัญหาในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ กล่าวโดยสรุปก็คือ คนที่มีความผูกพันในระดับสูงมักจะขาดความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน

3.4 ผลในด้านลบต่อองค์กร แม้ว่าองค์กรจะได้รับประโยชน์จากการที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง แต่ถ้าเป็นความผูกพันในทางที่ผิดก็สามารถสร้างความเสียหายแก่องค์กรได้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องรู้จักใช้ความพยายามของบุคคลให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร เพราะไม่เช่นนั้นแล้ว ความพยายามและการทุ่มเทของบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงก็จะเป็นสิ่งเปล่าประโยชน์ นอกจากนี้การมีความผูกพันสูงยังเป็นการบั่นทอนความยืดหยุ่นขององค์กรและเป็นต้นเหตุให้องค์กรล้มล้าง เพราะไม่มีการคัดแปลงหรือปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรและนวัตกรรมให้ทันสมัย ทำให้ยึดแนวปฏิบัติเดิม ๆ ไม่มีการสร้างทางเลือกใหม่ ๆ ขึ้นมา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ความผูกพันในระดับสูงอาจทำให้เกิดความขัดแย้ง

ระหว่างบุคคลได้ และที่สำคัญที่สุดความผูกพันในระดับสูงอาจเป็นสาเหตุให้บุคลากรกระทำในสิ่ง  
ที่ผิดกฎหมายและขัดต่อจริยธรรมได้<sup>55</sup>

ส่วน นิวสโตร์มและเดวิส (Newstorm and Davis) ได้แสดงตารางผลของความผูกพันต่อ  
องค์การในระดับความผูกพันต่าง ๆ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลของความผูกพันต่อองค์การในระดับความผูกพันต่าง ๆ

ระดับความผูกพัน	ผลของความผูกพันต่อองค์การ	
	ด้านบวก	ด้านลบ
1. ระดับต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การลาออกลดน้อยลง</li> <li>- ความเสียหายในการปฏิบัติงานน้อยลง</li> <li>- คุณธรรมของบุคลากรเพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การลาออก ความเหนื่อยล้า การขาดงานเพิ่มขึ้น</li> <li>- ขาดความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์การ</li> <li>- ปริมาณงานต่ำ</li> <li>- ไม่จงรักภักดีต่อองค์การ</li> </ul>
2. ระดับกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรคงอยู่กับองค์การ</li> <li>- สกัคกันความตั้งใจในการลาออก</li> <li>- เพิ่มความพึงพอใจในงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกิดพฤติกรรมต่อต้าน</li> <li>- บุคลากรจะจำกัดบทบาทของตัวเอง</li> <li>- บุคลากรจะชั่งน้ำหนักระหว่างความต้องการขององค์การกับความต้องการไม่ทำงาน</li> <li>- ประสิทธิภาพขององค์การลดลง</li> </ul>
3. ระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้สึกปลอดภัยและมั่นใจในงาน</li> <li>- บุคลากรยอมรับความต้องการขององค์การ ในการเพิ่มผลผลิต</li> <li>- ระดับการแข่งขันในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น</li> <li>- จุดประสงค์ขององค์การบรรลุเป้าหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทรัพยากรมนุษย์ที่มีในองค์การจะใช้ให้เกิดประโยชน์ไม่ได้</li> <li>- บุคลากรขาดความยืดหยุ่นขาดความคิดสร้างสรรค์ และขาดการปรับตัว</li> <li>- บุคลากรหงุดหงิดกับเพื่อนร่วมงานจะทำผิดกฎ และเข้าข้างองค์การ<sup>56</sup></li> </ul>

ที่มา : J. W. Newstorm and K. Davis, Organizational Behavior, 8<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw-Hill, 1989), 98.

<sup>55</sup>Donna M. Randall, "Commitment and the Organization : The Organization Man revisited," The Academy of Management Review 12, 3 (July, 1987) : 460-471.

<sup>56</sup>J. W. Newstorm and K. Davis, Organizational Behavior, 8<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw-Hill, 1989), 98.

ส่วน สเตียร์ส (Steers) เห็นว่า ความผูกพันในระดับสูงแสดงถึงส่วนหนึ่งของกระบวนการแห่งการปรับตัว และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1. บุคลากรจะมีความรู้สึกผูกพันยึดมั่นต่อเป้าหมายค่านิยมขององค์การอย่างแท้จริง มีความเต็มใจ พอใจและกระตือรือร้นในการร่วมกิจกรรมขององค์การ และบุคลากรที่มีความผูกพันในระดับสูงมักจะไม่มีพฤติกรรมขาดงาน

2. บุคลากรที่มีความผูกพันสูง มักจะมีความต้องการอย่างแรงกล้า ที่จะคงความเป็นบุคลากรในองค์การ และให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์การ นำองค์การไปสู่จุดหมายด้วยความเต็มใจ ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากก็ได้ยืนยันว่าการที่มีบุคลากรที่มีความผูกพันสูงช่วยลดการเปลี่ยนงานได้

3. บุคลากรยังคงยึดถือต่ออุดมการณ์ขององค์การอย่างต่อเนื่อง พวกเขาจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเขาพบว่า เขาเป็นตัวละครสำคัญในการสนับสนุนหรือช่วยเหลือให้องค์การทำงานบรรลุเป้าประสงค์ พวกเขาจะมีความจงรักภักดีและปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์

4. ความผูกพันในระดับสูงทำให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะทำ ใช้กำลังความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อองค์การ ซึ่งความพยายามดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการใช้เวลาหรืออย่างอื่น ก็จะไม่แปรเปลี่ยนไปเป็นผลการปฏิบัติงานในที่สุด

แต่ถึงแม้ว่าการที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงจะมีผลดีหลายประการ แต่ก็ส่งผลกระทบต่อในด้านลบทั้งต่อบุคคลและองค์การ กล่าวคือ ทำให้บุคคลเสียโอกาสในการแสวงหาความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพเพราะยึดติดอยู่กับองค์การเดียว ยิ่งความผูกพันต่อองค์การช่วยลดการเปลี่ยนงานได้มากเท่าไร โอกาสก้าวหน้าของบุคลากรก็ลดลงไปมากเท่านั้น เมื่อไม่มีการเปลี่ยนงานก็ไม่มีการรับบุคลากรใหม่ โอกาสที่จะรับแนวคิดใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์การก็ลดน้อยลงไปด้วย ยิ่งไปกว่านั้นการมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ยังสร้างความเครียดและความกดดันต่อชีวิตครอบครัวของบุคลากร นั่นย่อมนำมาซึ่ง การพัฒนาด้านความเป็นมนุษย์จะถูกละเลยไป ดังนั้นการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรจะต้องทำให้เกิดความสมดุล โดยคำนึงถึงการพัฒนาและการยอมรับในเรื่องชีวิตส่วนตัวของบุคคลด้วย<sup>57</sup>

สำหรับ กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg and Baron) ได้กล่าวถึงผลกระทบซึ่งเกิดจากความผูกพันต่อองค์การสูงหรือมีความผูกพันอย่างลึกซึ้งว่าจะทำงานให้กับองค์การแตกต่างจากคน

<sup>57</sup>Richard M. Steers, *Introduction to Organizational Behavior*, 3<sup>rd</sup> ed. (Boston : Scott Foreman, 1988), 579-581.

ที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรอย่างน้อย 3 ประการคือ

1. คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง มักจะมีแนวโน้มที่จะขาดงานและการลาออกต่ำ ส่วนคนที่มีความผูกพันต่ำมักมีแนวโน้มในการเปลี่ยนงานและลาออกสูง

2. ความผูกพันต่อองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับระดับความเต็มใจในการแบ่งปันและการเสียสละ กล่าวคือ คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มักจะทำงานเพื่อองค์กรมากกว่าที่จะทำงานอย่างเห็นแก่ตัว

3. ความผูกพันต่อองค์กร มีผลทางบวกต่อตัวบุคคลเอง แม้ว่าบางครั้งอาจดูเหมือนว่าความผูกพันต่อองค์กรจะลดเวลาที่เป็นส่วนตัวในชีวิตของบุคคลลงไป แต่จากการวิจัยเมื่อไม่นานมานี้พบว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงมักจะประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพสูง มีความสุขกับการทำงานและมีความสุขในชีวิตแม้ไม่ได้อยู่ในขณะทำงาน<sup>58</sup>

#### การส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

สตีเวอส์ (Steers) ได้เสนอยุทธศาสตร์สำหรับส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. เมื่อบุคลากรอยู่ในสถานการณ์ที่เขามีโอกาสจะประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ การปล่อยให้เขาปฏิบัติงานด้วยตนเอง เป็นสิ่งที่มีความหมายอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้เขาเชื่อมโยงผลประโยชน์ส่วนบุคคลกับผลประโยชน์ขององค์กรเข้าด้วยกัน แต่ถ้าหากมีคนเข้าไปก้าวก่ายจะทำให้เขาเกิดความรู้สึกขัดแย้งขึ้นมาแทน

2. ผู้บริหารจะต้องแสดงออกอย่างชัดเจนว่า มีความห่วงใยต่อสวัสดิการด้านต่างๆ ของบุคลากรอย่างแท้จริง บางครั้งผู้บริหารอาจคำนึงถึงอย่างจริงจัง แต่การแสดงออกอย่างไม่เหมาะสมทำให้เกิดความล้มเหลวได้เนื่องจากไม่มีตัวบ่งชี้ให้เห็นชัดเจน

3. ในบางสถานการณ์เป็นการดีที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน มีอำนาจหรือความรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของเขาเอง

4. ผู้บริหารควรพยายามส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความสามารถ เข้าใจถึงเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กร ต้องอธิบายให้เขาเข้าใจว่า เป้าประสงค์ขององค์กรมีความหมายมากน้อยเพียงใดและเขาสามารถสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์นั้นได้อย่างไร พยายามสร้างบรรยากาศ

---

<sup>58</sup>Jerald Greenberg and Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*, 4<sup>th</sup> ed. (New York : Simon & Schuster, 1993), 176-177.

เพียงใดและเขาสามารถสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์นั้นอย่างไร พยายามสร้างบรรยากาศแห่งความไว้นือเชื่อใจระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง พร้อมทั้งพยายามเชื่อมโยงไปสู่ความสอดคล้องระหว่างความต้องการส่วนบุคคลกับเป้าประสงค์ขององค์กร<sup>59</sup>

เมอร์ฟี (Murphy) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าต้องการให้บุคลากรซื้อสัตย์ต่อองค์กร ต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น โดยวิธีการที่จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีแนวทางที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. องค์กรต้องพยายามคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะ หรือดูเหมือนจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด
2. เงื่อนไขต่างๆ ในองค์กร จะต้องเป็นไปเพื่อสร้างเสริมความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรให้เกิดขึ้น<sup>60</sup>

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้เสนอกกลยุทธ์เพื่อจูงใจให้พนักงานเกิดความพึงพอใจที่จะอยู่กับองค์กร ด้วยวิธีต่อไปนี้

1. เพิ่มความสำคัญต่องาน (enrich job) ทั้งนี้เพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น ถ้าคนได้รับโอกาสไว้วางใจให้มีอำนาจในการกำกับดูแล และเลือกวิธีทำงานอย่างอิสระด้วยตนเอง รวมทั้งได้การยอมรับว่างานที่ตนทำมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร ความรู้สึกเช่นนี้มีส่วนจูงใจพนักงานที่คิดจะย้ายงานลดลงได้บ้าง
2. การกำหนดให้ผลประโยชน์ของพนักงาน สอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์กร เป็นเรื่องธรรมดาที่พนักงานจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ตราบที่ทั้งสองฝ่ายต่างมีประโยชน์ร่วมกัน จากการทำงาน เช่น กิจการบริษัทมีกำไร ผลกำไรส่วนนี้ทำให้เงินโบนัสตอบแทนและเงินเดือนของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างน่าพอใจ เป็นต้น ในเรื่องนี้จึงมีหลายบริษัทจัดทำ แผนจัดสรรกำไร (profit sharing plan) ขึ้น และบริหารแผนดังกล่าวอย่างยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น
3. ใช้วิธีคัดเลือกบรรจบุคลากรใหม่ที่มีแนวคิดและค่านิยมสอดคล้องกับองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปสิ่งที่เป็นค่านิยมขององค์กร จะปรากฏอยู่ในข้อความที่บ่งบอกถึงพันธกิจขององค์กร

<sup>59</sup>Richard M. Steers, Introduction to Organizational Behavior, 4th ed. (New York : Harper Collins, 1991), 580-581.

<sup>60</sup>Devin R. Murphy, Honestly in the Workplace (California : Brooks/Cole Publishing Company, 1993), 209-211.

การที่ค่านิยมองค์กรยิ่งใกล้เคียงกับบุคคลที่จะบรรจุมามากเพียงไร ยิ่งทำให้พนักงานใหม่ที่ได้มีความผูกพันต่อองค์กรมากเพียงนั้น<sup>61</sup>

จึงเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดความรักใคร่ผูกพันต่อเนื่องกันไป ดังนั้นผู้บริหารจึงควรอำนวยความสะดวกให้เกิดความผูกพันหรือเพิ่มความผูกพันของบุคลากรโดยเอาใจใส่ต่อประเด็นต่าง ๆ ตามที่นักวิชาการได้เสนอไว้ดังนี้

1. บรรยากาศขององค์กร จะเป็นตัวกำหนดความผูกพันในองค์กร ซึ่งจะมีผลสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าบรรยากาศองค์กรดี เขามีความพึงพอใจที่จะทำงานแล้วก็จะเกิดความผูกพัน ไม่อยากไปจากองค์กร หากผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าบรรยากาศองค์กรอยู่ในสภาพที่ไม่ดีหรือไม่เหมาะสม เช่น เห็นว่าหากอยู่ในองค์กรนี้ต่อไปก็ไม่ก้าวหน้า บรรยากาศในการทำงานก็จะเป็นแบบ “เช้าชามเย็นชาม” หรือ “เซ็ง” และขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้สึกว่าองค์กรไม่น่าอยู่ ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะ “ไป” จากองค์กรทันทีที่มีโอกาส<sup>62</sup>

2. ความไว้วางใจระหว่างบุคคล จะมีความสำคัญต่อเจตคติและพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ร่วมกันในสังคม การที่บุคคลเห็นว่าสภาพแวดล้อมทางสังคมในองค์กรมีลักษณะของการร่วมมือช่วยเหลือ เป็นมิตร จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร แต่ถ้าองค์กรใดมีลักษณะของการขาดความร่วมมือหรือมีความเป็นมิตรน้อย ก็จะทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ<sup>63</sup>

3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูงกว่าความผูกพันด้านอื่นๆ ซึ่งพฤติกรรมของการเป็นสมาชิกที่ดีเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือไปจากพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรประกอบด้วยการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การคำนึงถึงผู้อื่น การมีน้ำใจนักกีฬา และมีความสำนึกในหน้าที่<sup>64</sup>

<sup>61</sup>สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, เจตคติที่เกี่ยวข้องกับงาน [Online], accessed 28 October 2009.

Available from <http://suthep.cru.in.th/chapter3.doc>

<sup>62</sup>Robert Buchele, The Management of Business and Public Organizations (New York : McGraw-Hill, 1977), 288.

<sup>63</sup>Lawrence G. Hrebiniak and Joseph A. Alutto, “Personal and Role-Related Factors In the Development of Organizational Commitment,” Administrative Science Quarterly 17, December 1972) : 557.

<sup>64</sup>John P. Meyer and Nathalie J. Allen, Commitment in the workplace : Theory, research and application (Cal : SAGE, 1997), 34.

4. การเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และไม่ใช้อำนาจหน้าที่ตามรูปแบบเป็นทางการมากเกินไป เป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะดึงดูดให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร<sup>65</sup>

5. การปฏิสังสรรค์ ในลักษณะของการสนับสนุนและช่วยเหลือ ของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และโอกาสความก้าวหน้า ล้วนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร<sup>66</sup>

6. การสนับสนุนและช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร<sup>67</sup>

7. คุณภาพความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ คนงานที่รับรู้ว่าได้รับการช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกันและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในเวลางานจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง<sup>68</sup>

#### โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

#### โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย

โรงเรียนคาทอลิก เป็นพันธกิจหนึ่งขององค์กรศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก เพื่อให้การสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาอบรมแก่นักเรียนและเยาวชนดังนี้ คือ 1) จัดการเรียนการสอนเสริมสร้างปัญญา (ความรู้) จิตใจ (คุณธรรม ศีลธรรม จริยธรรม) และกายภาพของนักเรียนอย่างสมดุล พร้อมไปกับหลักสูตรที่กระทรวงกำหนด 2) สอนหลักพระคริสตธรรมแก่นักเรียนคาทอลิกและผู้สนใจเพื่อให้มีจิตคารมถึงคุณค่าแห่งรักและรับใช้ผู้อื่น 3) สร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง

<sup>65</sup>Burt Scanlan, Principles of Management and Organizational Behavior (New York : John Wiley & Sons, 1973), 389.

<sup>66</sup>Bruce Buchanan II, "Building Organizational Commitment : the Socialization of Managers in Work Organization," Administrative Science Quarterly 19,4 (December 1974) : 537.

<sup>67</sup>Clifford J. Mottaz, "An Analysis of the Relationship Between Work Satisfaction and Organizational Commitment," The Sociological Quarterly 28, 4 (1987) : 542-558.

<sup>68</sup>James R. Lincoln and Arne L. Dalleberg, Culture, Control and Commitment (Cambridge : Cambridge University Press, 1990), 116.

ชุมชน และรัฐ เพื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวัฒนธรรม ศาสนา และกิจกรรมทางสังคมแก่ผู้ยากไร้และด้อยโอกาสทางการศึกษา<sup>69</sup>

โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยดำเนินการมานับตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2208 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งโรงเรียนคาทอลิกแห่งแรกในประเทศไทยได้ถูกสร้างขึ้นในรัชสมัยของสมเด็จพระนารายณ์มหาราช ในสมัยกรุงศรีอยุธยาตอนปลาย คือในปี พ.ศ. 2208 ชื่อว่า General College ตั้งขึ้นโดยพระสังฆราช ลังแบร์ต เดอ ลา ม็อตต์ (Lambert de la Motte) และหลังจากนั้นพวกมิชชันนารีได้ขยายกิจการโรงเรียนไปในจังหวัดอื่น ๆ เช่น ลพบุรี บางกอก เป็นต้น

ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ บาทหลวงเอมิล กอลอมเบต์ (Emile Colombet) ได้ตั้งโรงเรียนอัสสัมชัญขึ้นในปี พ.ศ. 2428 ซึ่งอาจจะถือว่าเป็นโรงเรียนคาทอลิกสมัยใหม่แห่งแรกในยุคใหม่ก็ได้ นับตั้งแต่นั้นมา ได้มีคณะนักบวชอุทิศตนด้านการศึกษาหลายคณะได้ทยอยกันเข้ามาทำการแพร่ธรรมในประเทศไทย ทำให้มีโรงเรียนคาทอลิกเพิ่มขึ้นมากมาย ในทุกระดับการศึกษา ตั้งแต่ระดับอนุบาล จนถึงอุดมศึกษา ซึ่งในปัจจุบันแบ่งออกได้เป็น โรงเรียนของสังฆมณฑล ของคณะนักบวช และของฆราวาส

ในปี พ.ศ. 2502 สภาพระสังฆราชคาทอลิกแห่งประเทศไทย เห็นสมควรที่จะจัดให้โรงเรียนคาทอลิกรวมตัวกันขึ้นเป็นรูปองค์การ เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนทัศนะ ประสบการณ์ และมตินโยบายร่วมกัน จึงได้มีมติตั้ง "คณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย" อันมี ฯพณฯ ป. คาเร็ตโต ผู้แทนสภาพระสังฆราชเป็นประธาน

"คณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย" ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย" โดยมติเอกฉันท์ของที่ประชุมสมัชชาใหญ่ครั้งแรกของโรงเรียนคาทอลิกในเดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2512

ปัจจุบัน "สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย" ได้รับอนุญาตจัดตั้งเป็นสมาคมตามทะเบียนสมาคมเลขที่ จ.3061 เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2533 โดยใช้ชื่อว่า "สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย)"<sup>70</sup>

พื้นฐานของการศึกษาคาทอลิกมีลักษณะมุ่งเน้นการอบรมคน รวมทั้งการใส่ใจในการจัดบริบทของโรงเรียน และประสานการเรียนรู้และพัฒนาการทุกอย่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุ

<sup>69</sup>สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย), "ร่างตราสารจัดตั้งนิติบุคคลโรงเรียนในระบบ," เสนอที่โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์, 9 เมษายน 2551. (อัครธานา)

<sup>70</sup>สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย), ประวัติความเป็นมา [Online], accessed 27 February 2010. Available from [http://www.e-catholic.au.edu/a\\_history.html](http://www.e-catholic.au.edu/a_history.html)

ความเป็นมนุษย์ที่ครบถ้วน โดยมีเอกลักษณ์ที่มุ่งเน้นอบรมสั่งสอนเด็กและเยาวชน ให้เป็นบุคคลที่เปี่ยมด้วยคุณธรรมและความรู้ และเป็นพลเมืองดีของชาติตามหลักคริสตธรรม เทิดทูนสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

ปรัชญาการศึกษาคาทอลิกให้ความสำคัญกับคุณค่า สักดิ์ศรีของมนุษย์ สิทธิเสรีภาพและความรับผิดชอบต่อสังคม และถือว่าการศึกษาริเริ่มต้นพร้อมกับชีวิต การให้การศึกษาอบรมถือว่าเป็นหน้าที่ประการแรกของพ่อแม่ เด็กรับรู้และเรียนรู้จากพ่อแม่เป็นบุคคลแรก เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง รอบตัวเอง เรียนรู้ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อม เรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่น เรียนรู้สังคมและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นรอบตัว และเรียนรู้สังคมรอบข้างตนเองทั้งในระดับกว้าง (horizontal level) และระดับลึก (vertical level) ด้วยการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในสังคมและระหว่างสังคม บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งในมิติของปัจเจกบุคคล (personal dimension) มิติด้านสังคม (social dimension) มิติด้านกาลเวลา (temporal dimension) และมิติด้านพื้นที่ (spatial dimension) ที่จะเกิดประโยชน์แก่นมนุษย์ สังคมและโลก<sup>71</sup>

#### วิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) ของการศึกษาคาทอลิก

สภาการศึกษาคาทอลิกกำหนดวิสัยทัศน์ ในการจัดการศึกษาว่า “บุคคลแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ ตามหลักคริสตธรรม” (Learning Persons, Loving and Caring Community Reaching for Human Excellence, according to Christian Principles) และได้กำหนดพันธกิจที่มุ่งเน้น

1. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในบรรยากาศแห่งความรัก เอื้ออาทร ยุติธรรม สันติและความจริง
2. เป็นประจักษ์พยานแห่งชีวิตอย่างสมศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์
3. จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
4. เชื่อมโยงความรู้กับวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เกิดความหมายที่แท้จริงสู่การปฏิบัติในชีวิต
5. ให้ผู้ยากไร้และด้อยโอกาส เข้ารับการศึกษาตามความเหมาะสม
6. ให้การอภิบาลเพื่อเพิ่มคุณค่าของชีวิตครอบครัว

<sup>71</sup>วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์, บุญเรือน หมั่นทรัพย์ และ ปรีชา เมธาวัตร, “บทบาทการจัดการศึกษาเอกชนในเครือคาทอลิกตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542” (ผลงานวิจัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิกประเทศไทย, 2544), บทคัดย่อ.

7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างบ้าน วัด สถานศึกษาและชุมชน ในการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ<sup>72</sup>

### ขอบเขตของการจัดการศึกษาคาทอลิกในปัจจุบัน

การจัดการศึกษาคาทอลิกปัจจุบันอยู่ในการดูแลของสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) ภายใต้การควบคุมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และทบวงมหาวิทยาลัย ดำเนินการจัดการศึกษาครอบคลุมทั้ง 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยในทุกระดับการศึกษา คือ การศึกษาก่อนปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาก่อนอุดมศึกษา และการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

### แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาคาทอลิก

“คุณธรรมนำความรู้คู่ความสุข” เป็นแนวคิดที่สภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) ใช้เป็นแนวทางสร้างยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนการสอนให้ได้ผลิตผลที่มีคุณภาพ ตามแนวปรัชญาการจัดการศึกษาคาทอลิก

ในด้านการบริหารและการจัดการ การศึกษาคาทอลิกทั่วราชอาณาจักรไทยในทุกระดับการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สถาบันการศึกษาที่ดำเนินการโดยสังฆมณฑล
2. สถาบันการศึกษาที่ดำเนินการโดยคณะนักบวชชายหรือนักบวชหญิง
3. สถาบันการศึกษาที่ดำเนินการโดยฆราวาส

ในด้านบุคลากรทางการศึกษาคาทอลิก สถาบันการศึกษาคาทอลิกให้ความสำคัญกับบุคลากรทางการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยเน้น

1. เอกลักษณะของฆราวาสคาทอลิกในโรงเรียน
2. การดำรงชีวิตอย่างมีเอกลักษณะ
3. การอบรมสำหรับฆราวาสผู้เป็นพยานถึงความเชื่อในโรงเรียน
4. การสนับสนุนฆราวาสที่ทำงานในโรงเรียนโดยพระศาสนจักร

ในด้านทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา โรงเรียนคาทอลิกเน้นหลักการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการกระจายทรัพยากรจากแหล่งที่มีไปสู่แหล่งที่ขาดแคลน เพื่อความเท่าเทียมในโอกาสทางการศึกษาของเยาวชน โดยมีสังฆมณฑลและคณะนักบวชดำเนินการในการจัดสรรทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา

<sup>72</sup> เรื่องเดียวกัน, 2-3.

ในด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา แนวคิดเรื่องเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาคาทอลิก คือ จะต้องคำนึงถึงจริยธรรมก่อนเทคโนโลยี (ethical before technical) มนุษย์มาก่อนวัตถุ (the human before the material) ชีวิตความเป็นอยู่มากกว่าสมบัติที่มี (being more than having) การใช้เทคโนโลยีจึงคำนึงถึงการใช้ใน 3 ระดับ คือ เทคโนโลยีที่เหมาะสม (appropriate technology) เทคโนโลยีระดับกลาง (intermediate technology) และเทคโนโลยีระดับสูง (advanced technology)<sup>73</sup>

### ประวัติความเป็นมาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และฝ่ายการศึกษาฯ

ด้วยการเล็งเห็นความสำคัญและบทบาทอันสำคัญของการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้าง พัฒนาสมรรถภาพ และศักยภาพของมนุษย์อย่างครบถ้วนในทุกด้าน รวมทั้งยังช่วยปลูกฝังความรัก จริยธรรม และมโนธรรมให้แก่เยาวชนอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จึงเห็นว่าการจัดการศึกษาเป็นการมีส่วนในการพัฒนาและสร้างสรรค์สังคมให้ดีขึ้น เจริญก้าวหน้าขึ้นนั่นเอง จึงได้ลงมือดำเนินกิจการในด้านการศึกษา คือการก่อตั้งโรงเรียนต่าง ๆ ขึ้น ซึ่งอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้มีนโยบายว่า "ให้แต่ละวัดมีโรงเรียนของตนเองอย่างน้อยถึงระดับเกณฑ์บังคับ" และ "ให้พระสงฆ์ทุกองค์ช่วยกันส่งเสริมและให้การสนับสนุนกิจการโรงเรียนเต็มกำลังความสามารถ"

ในอดีตโรงเรียนต่าง ๆ ของอัครสังฆมณฑลฯ ดำเนินการภายใต้การดูแลของพระสงฆ์ ซึ่งมีแนวทางการบริหารและนโยบายเฉพาะที่แตกต่างกัน ทำให้โรงเรียนทั้งหมดขาดเอกภาพและเอกลักษณ์ ในขณะที่เดียวกันการเปลี่ยนผู้บริหารโรงเรียน อันเนื่องมาจากการโยกย้ายพระสงฆ์ตามวาระนั้น ทำให้ระบบการทำงานของโรงเรียนต้องเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ ขาดความต่อเนื่องของการทำงาน และเมื่อพิจารณาประกอบกับการที่โรงเรียนเหล่านี้ต้องแข่งขันกับโรงเรียนรัฐบาล และโรงเรียนเอกชนทั่วไปแล้ว การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน จึงมีความจำเป็นมากขึ้น

การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการในส่วนย่อยบางส่วน ค่อย ๆ ก่อตัวขึ้นจนกระทั่งในการสัมมนาที่บ้านซาเลเซียนหัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์ เมื่อวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2527 ที่สัมมนาได้มีมติให้ก่อตั้ง "ฝ่ายการศึกษาในโรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ" เดือนเมษายน พ.ศ. 2545 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ" และเริ่มตั้ง "คณะกรรมการบริหารการศึกษา" ซึ่งภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็น "คณะกรรมการจัดการการศึกษา" และเริ่มหา

<sup>73</sup> เรื่องเดียวกัน, 3-4.

ผู้รับผิดชอบงานเต็มเวลา ทั้งพระสงฆ์ นักบวช และฆราวาส รวมถึงการหาสถานที่ทำงานของฝ่ายการศึกษา ด้วย

ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นหน่วยงานหนึ่ง ที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทำงานเกี่ยวกับการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิกในเครือ มีสถานที่ทำงานตั้งอยู่ที่ 122/8-9 อาคารแม่พระรับเกียรติยกขึ้นสวรรค์ ซอยนาคสุวรรณ ถนนนนทรี แขวงช่องนนทรี เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120<sup>74</sup>

#### การแบ่งเขตการปกครองโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่จัดการศึกษาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่เปิดสอนใน 6 เขตการปกครองของอัครสังฆมณฑลฯ ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 10 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดกรุงเทพฯ จังหวัดนครปฐม จังหวัดอยุธยา จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดนครนายก จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี และจังหวัดสมุทรสาคร รวมทั้งสิ้น 36 โรงเรียน มีนักเรียนจำนวนทั้งสิ้น 65,296 คน มีผู้บริหารและครูผู้สอนจำนวน 3,518 คน<sup>75</sup> โดยการแบ่งเขตพื้นที่การปกครองของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้ถือเกณฑ์ของเขตพื้นที่ใกล้เคียงเป็นการแบ่งเขต ทำให้การแบ่งเขตพื้นที่การบริหารจัดการโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 เขต เป็นดังต่อไปนี้

---

<sup>74</sup>ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, ความเป็นมาของฝ่ายการศึกษา [Online], accessed 27 February 2010. Available from <http://www.edba.in.th/AboutUs/History.php>

<sup>75</sup>ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, สถิติครูนักเรียน 2551 [Online], accessed 9 September 2009. Available from Email to Biblical Commission <thaibible@hotmail.com>

ตารางที่ 4 การแบ่งเขตพื้นที่การบริหารจัดการ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

เขต	ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนและจังหวัดที่ตั้ง	จำนวนครู	จำนวนนักเรียน
1	1.	กุหลาบวิทยา (กรุงเทพฯ)	120	1,896
	2.	อัสสัมชัญศึกษา (กรุงเทพฯ)	124	2,622
	3.	เปรมฤดีศึกษา (กรุงเทพฯ)	79	1,083
	4.	เซนต์หลุยส์ศึกษา (กรุงเทพฯ)	59	790
	5.	เซนต์ราฟาแอล (สมุทรปราการ)	101	2,076
	6.	เซนต์ไมเกิ้ล (กรุงเทพฯ)	60	639
	7.	สามัคคีสงเคราะห์ (กรุงเทพฯ)	29	524
2	8.	แม่พระฟาติมา (กรุงเทพฯ)	151	2,497
	9.	คอนเซ็ปชัน (กรุงเทพฯ)	11	83
	10.	โยนออฟอาร์ค (กรุงเทพฯ)	86	1,266
	11.	พระมารดานิจจานุเคราะห์ (กรุงเทพฯ)	250	3,688
3	12.	ซางคาครูส์ศึกษา (กรุงเทพฯ)	98	1,707
	13.	ประชานาถ (สมุทรปราการ)	47	928
	14.	แม่พระประจักษ์ (กรุงเทพฯ)	58	996
	15.	ตรีมิตรวิทยา (กรุงเทพฯ)	98	2,136
	16.	พระแม่สกลสงเคราะห์ (นนทบุรี)	145	3,501
4	17.	พระวิสุทธิวงศ์ (ปทุมธานี)	65	1,115
	18.	เซนต์เทเรซา (กรุงเทพฯ)	113	2,924
	19.	มาเรียลัย (กรุงเทพฯ)	152	3,703
	20.	เซนต์แอนโทนี่ (ฉะเชิงเทรา)	58	1,237
	21.	คาราสมุทร(ฉะเชิงเทรา)	70	1,115
	22.	มารดานฤมล (ฉะเชิงเทรา)	155	3,278
	23.	มาลาสวรรค์พิทยา (นครนายก)	105	1,984
5	24.	ยอแซฟอุปถัมภ์ หนองรี (นครนายก)	29	455
	25.	นักบุญเปโตร (นครปฐม)	128	2,508
	26.	ยอแซฟอุปถัมภ์ (นครปฐม)	399	5,824

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เขต	ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนและจังหวัดที่ตั้ง	จำนวนครู	จำนวนนักเรียน
5	27.	บอสโกพิทท์ (นครปฐม)	130	2,558
	28.	อันทาลัย (สมุทรสาคร)	86	1,399
	29.	เซนต์แอนดรูว์ (นครปฐม)	21	258
6	30.	ราษฎร์บำรุงศิลป์ (อยุธยา)	95	2,339
	31.	เซนต์เทเรซาแสงทอง (อยุธยา)	42	739
	32.	เซนต์ยอห์น บัปติสต์ (อยุธยา)	58	990
	33.	ขอแซฟอยุธยา (อยุธยา)	106	2,497
	34.	ไตรราชวิทยา (อยุธยา)	93	2,076
	35.	แม่พระประจักษ์ (สุพรรณบุรี)	61	1,399
	36.	ขอแซฟอุปถัมภ์ อุทอง (สุพรรณบุรี)	36	475
		รวม	3,518	65,296

ที่มา : ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, สถิติครูนักเรียน 2551 [Online] accessed 9 September 2009. Available from Email to Biblical Commission <thaibible@hotmail.com>

#### วัตถุประสงค์สำคัญของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

1. จัดการศึกษาชั้นปฐมวัยศึกษาและการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรูปแบบการศึกษาในระบบ นอกกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงการจัดการศึกษาในรูปแบบ ประเภท และระดับการศึกษาต่าง ๆ ตามที่โรงเรียนเอกชนสามารถจัดการศึกษาได้ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2. ส่งเสริมทะนุบำรุงกิจการทางด้านศาสนาและจัดการศึกษาตามพันธกิจการศึกษาคาทอลิกเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของนักเรียนให้ได้รับการอภิบาลด้านจริยธรรม คุณธรรม ศีลธรรม ตามหลักธรรมของศาสนาและวัฒนธรรมประเพณีที่ค้ำจุน

3. เพื่อจัดการศึกษารวมทั้งจัดการให้แก่ผู้เรียน ได้เรียนรู้ มีความรู้ ทักษะในการประกอบอาชีพ และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพตามกฎหมายแห่งชาติ

4. เพื่อให้บริการสิ่งที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการจัดการศึกษา หรือกิจการที่เกี่ยวกับโรงเรียนและบริการอื่นให้แก่แก่นักเรียน ครู ผู้ปกครอง บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนและชุมชน เช่น อุปกรณ์การศึกษา สถานที่ อาหาร สุขภาพอนามัย รถรับ-ส่งนักเรียน การดนตรี การกีฬา สระว่ายน้ำ และศาสนสถาน เป็นต้น

5. เพื่อการจัดการศึกษาอบรม แก่ เยาวชน และบุคคลที่ต้องการความช่วยเหลือ หรือผู้ด้อยโอกาสในสังคมให้ได้รับการดูแลเอาใจใส่ มีการศึกษาอบรมที่ดี และได้ฝึกฝนพัฒนาทักษะชีวิตอย่างเหมาะสม

6. เพื่อให้บริการที่พึงอาศัย แก่ นักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่

7. เพื่อระดมทรัพยากร ให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตามความเหมาะสมและความจำเป็นตามกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ

8. ดำเนินการทำนิตกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการโรงเรียน ตามที่กฎหมายอนุญาตให้กระทำได้ เช่น การกู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันหรือไม่มีหลักประกันก็ได้ การจำนอง จำน่า การให้ได้มาหรือจำหน่ายออกไปซึ่งอสังหาริมทรัพย์ หรือสังหาริมทรัพย์<sup>76</sup>

#### ปรัชญาการศึกษาของฝ่ายการศึกษาฯ

บนพื้นฐานอันดีงามแห่งชีวิต เมล็ดพันธุ์แห่งพระธรรมของพระเจ้า จะเติบโตเจริญงอกงามขึ้น และให้ผลอันล้ำค่าแก่แผ่นดิน

พระเจ้า (God) ทรงเป็นปฐมเหตุแห่งความดีงาม และแหล่งกำเนิดแห่งชีวิต ทรงเป็นจุดสุดท้ายแห่งชีวิต และรางวัลแห่งผลงานทั้งปวง

ความรัก (Love) พระเจ้าทรงมอบบัญญัติแห่งความรักแก่มนุษย์ ด้วยบัญญัตินี้ พระองค์ทรงบันดาลให้ทุกสิ่งเกิดคุณค่า และทำให้ชีวิตสดชื่นขึ้น

การรับใช้ (Service) เป็นเครื่องมือแห่งความรัก อันบ่งบอกถึงความเสียสละ และยินดีแบ่งปันให้ ซึ่งพระคริสตเจ้าทรงมอบเป็นแบบฉบับแก่เรา<sup>77</sup>

<sup>76</sup>ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, วัตถุประสงค์ของโรงเรียน [Online], accessed 27 February 2010. Available from <http://www.edba.in.th/AboutUs/index.php>

<sup>77</sup>ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, ปรัชญาการศึกษาของฝ่ายการศึกษาฯ [Online], accessed 27 February 2010. Available from <http://www.edba.in.th/AboutUs/Pys.php>

### นโยบายการศึกษาของฝ่ายการศึกษาฯ

1. ส่งเสริมและให้สถานศึกษา อุดมไปด้วยบรรยากาศแห่งการเสริมสร้างคุณธรรม และเป็นสนามแห่งการแพร่ธรรม และอภิบาล
2. เน้นคุณค่าแห่งการจัดการศึกษาคาทอลิก ในการร่วมมือกับสังคมและประเทศชาติ เพื่อการพัฒนาคุณภาพและความรู้ของเด็กและเยาวชน โดยมุ่งเน้นความเอาใจใส่ และช่วยเหลือเด็กคาทอลิกและคนจน ให้โอกาสแห่งการพัฒนาตนแก่เขาตามเจตนารมณ์แห่งพระวรสาร
3. เพื่อการพัฒนาตนเอง และยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้เจริญก้าวหน้า มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และประสิทธิภาพการทำงาน
4. ให้โรงเรียนเป็นองค์กร ที่สามารถพัฒนาตนเอง ในความเป็นส่วนหนึ่งของสังคมท้องถิ่น ของตน และส่วนรวม ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์และสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อชุมชน และน้อมรับการมีส่วนร่วมจากชุมชนของตน
5. มุ่งพัฒนาคุณภาพครูและการสอน ส่งเสริม สวัสดิภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของครู ให้อยู่ในสถานภาพที่ดี ตามสมควรแก่อัตภาพ และค่าครองชีพของสังคม
6. มุ่งเน้นและถือเป็นเป้าหมายสำคัญแห่งการให้การศึกษาอบรม คือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียน และการเป็นผู้นำในสังคม
7. รักษาและส่งเสริมคุณค่าแห่งเอกลักษณ์ ประเพณี และวัฒนธรรมไทยในสุนทรียภาพแห่งชีวิต<sup>78</sup>

### นโยบาย เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของฝ่ายการศึกษาฯ ปี 2553

#### ด้านวิชาการ (แผนพัฒนาผู้เรียน แผนการเรียนการสอน แผนสนับสนุนการเรียนรู้)

1. เสริมสร้างการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีมาตรฐาน โดยเน้นการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนของครู และกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนโดยอาศัยสื่อเทคโนโลยี
2. ส่งเสริมให้โรงเรียนมีและใช้หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ประกอบด้วยหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรเพิ่มเติมของโรงเรียน โดยเน้นการบูรณาการคุณธรรมจริยธรรม ให้มีคุณภาพมาตรฐาน และนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>78</sup>ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, นโยบายการศึกษาของฝ่ายการศึกษาฯ

3. ส่งเสริมให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน โดยใช้ระบบการนิเทศ และการประเมินผลเป็นเครื่องมือสำคัญ

4. ส่งเสริมการพัฒนานักเรียน โดยเน้นคุณค่าและบทบาทผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการใช้ทรัพยากรในชุมชนและท้องถิ่น เพื่อให้เกิดผลในการพัฒนานักเรียน

5. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาคู่มือประจำการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานวิทยฐานะและค่าครองชีพของครูแบบครูมีส่วนร่วม

#### ด้านจิตตาคิบาล (แผนจิตตาคิบาล แผนพัฒนาผู้เรียน)

1. ส่งเสริมให้มีแผนงานและโครงการด้านจิตตาคิบาล เพื่อให้โรงเรียนเป็นสนามแห่งการเผยแผ่ธรรม

2. ส่งเสริมให้โรงเรียนใช้พระคัมภีร์ภาคพันธสัญญาใหม่ที่มียู่เป็นสื่อเสริมสร้าง “พระวาจาเป็นคุณค่าแก่ชีวิต” ตามแผนงานปีพระวาจา ค.ศ. 2007-2010 ของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ต่อไป

3. เสริมสร้างระบบงานจิตตาคิบาลในโรงเรียนให้เป็นรูปธรรม และเกิดประสิทธิผลต่อนักเรียน

4. ส่งเสริมให้ทุกโรงเรียนมีครูจิตตาคิบาลที่เชี่ยวชาญ รับการศึกษาอบรมมาโดยตรง ปฏิบัติงานเต็มเวลาในจำนวนที่เพียงพอ และช่วยคุณพ่อเจ้าอาวาสในการปฏิบัติงานของวัด

5. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมของงานจิตตาคิบาล โดยเน้นการมีส่วนร่วมและความคิดริเริ่มของนักเรียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง

#### ด้านการบริหารจัดการ (แผนบริหารจัดการ แผนปรับปรุงและพัฒนา)

1. ประสานงานและดำเนินการจัดทำตราสารจัดตั้ง โรงเรียนในการเป็นโรงเรียนนิตินุคคลตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

2. ส่งเสริมและสนับสนุนโรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ให้มีระบบบัญชีและงบประมาณเป็นสากลและมาตรฐานเดียวกัน และนำใช้ระบบงบประมาณในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน สอดคล้องกับพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

3. สนับสนุนให้โรงเรียนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารงานโรงเรียนที่เป็นระบบที่สอดคล้องกันทั้งอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และมีฐานข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงกันได้ในอนาคต

4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เขตการศึกษาเป็นแกนกลาง ในการประสานการพัฒนา การศึกษาของโรงเรียน และการจัดการศึกษาอบรมแบบคาทอลิกอย่างแท้จริง มีคุณภาพตาม เจตนารมณ์ของกฤษฎีกาสมัชชาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ค.ศ. 2005<sup>79</sup>

#### การบริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ที่มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2551 โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้ขอจัดตั้งเป็นโรงเรียน ในระบบที่เป็นนิติบุคคล โดยมีโครงสร้างการบริหารในรูปแบบเดียวกัน ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะมีผู้ รับผิดชอบในการบริหารภายในโรงเรียน ดังนี้

##### 1. คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน จำนวน 6-8 คน ประกอบด้วย

###### 1.1 กรรมการโดยตำแหน่ง

- 1.1.1 ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้แทน
- 1.1.2 ผู้จัดการ
- 1.1.3 ผู้อำนวยการ

###### 1.2 กรรมการโดยสรรหา

- 1.2.1 ผู้แทนครูในโรงเรียน
- 1.2.2 ผู้แทนผู้ปกครองนักเรียน
- 1.2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่เกินสามคน

ในกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้แทนเป็นบุคคลคนเดียวกับผู้จัดการ หรือผู้อำนวยการ หรือ เป็นบุคคลเดียวกันทั้งสามตำแหน่ง ให้แต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งหรือสองคน แล้วแต่กรณี

ให้ผู้รับใบอนุญาต เลือกประธานกรรมการบริหารโรงเรียน และให้ผู้อำนวยการเป็น เลขานุการ โดยแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน เป็นผู้ช่วยเลขานุการได้ตามความเหมาะสม

---

<sup>79</sup>ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, นโยบาย เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การจัดการ การศึกษาของฝ่ายการศึกษา ปี 2553 [Online], accessed 27 February 2010. Available from <http://www.edba.in.th/AboutUs/Mission.php>

### คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนมีหน้าที่ดังนี้

1. ออกระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียน
2. ให้ความเห็นชอบนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
3. ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียน ด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่และความสัมพันธ์กับชุมชน
4. กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน
5. ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ
6. ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงินครั้งเดียวหรือหลายครั้ง รวมกันเกินร้อยละสิบห้าของมูลค่าของทรัพย์สินที่โรงเรียนในระบบมีอยู่ขณะนั้น

ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนไม่ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงิน คณะกรรมการบริหารโรงเรียนต้องเสนอทางเลือกที่ปฏิบัติได้ให้แก่โรงเรียนด้วย เว้นแต่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนจะเห็นว่าการกู้ยืมเงินนั้น มิได้เป็นไปได้เพื่อประโยชน์ของการดำเนินกิจการโรงเรียน

7. ให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษา และค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียน
8. ให้ความเห็นชอบรายงานประจำปี งบการเงินประจำปี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี
9. พิจารณาคำร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครองและนักเรียน
10. ให้ความเห็นชอบในการขอแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการในตราสารจัดตั้ง
11. ให้ความเห็นชอบในการขอเปลี่ยนแปลงรายการในรายละเอียดเกี่ยวกับกิจการโรงเรียน

12. ดำเนินการจัดสรรผลกำไรที่ได้จากการดำเนินกิจการของโรงเรียนในแต่ละปี เข้ากองทุน ส่งเสริมโรงเรียนในระบบ กองทุนสำรอง กองทุนอื่น และจัดสรรให้ผู้รับใบอนุญาตตามที่บัญญัติไว้ใน มาตรา 45 ของพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

13. ดำเนินการให้มีการตรวจสอบบัญชีของโรงเรียน เพื่อตรวจสอบและแสดงความเห็นต่องบการเงินของโรงเรียนภายในหกสิบวันนับแต่วันสิ้นรอบปีบัญชี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกำหนด

14. แต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดในการดำเนินงานของโรงเรียนตามที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนด

15. คำเนิการอื่น ๆ ตามที่กฎหมายระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

2. ตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มี 3 ตำแหน่ง ได้แก่

2.1 ผู้รับใบอนุญาต มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

2.1.1 แต่งตั้งผู้แทนของผู้รับใบอนุญาตที่มีคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มาตรา 21 และมาตรา 22 ให้ปฏิบัติหน้าที่แทนและเป็นผู้แทนของนิติบุคคลในการทำนิติกรรมกับบุคคลและ/หรือหน่วยงานภายนอก โดยลงลายมือชื่อและประทับตราโรงเรียน

2.1.2 ผู้แทนของผู้รับใบอนุญาต มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1.2.1 เป็นผู้บริหารและรับผิดชอบสูงสุดของโรงเรียน กำกับและควบคุมให้ผู้อำนวยการ ผู้จัดการดำเนินการตามกฎหมายและคามวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียน

2.1.2.2 แต่งตั้งผู้อำนวยการคนหนึ่ง เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน และตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

2.1.2.3 แต่งตั้งผู้จัดการคนหนึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการบริหารทั่วไปของโรงเรียนตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

2.1.2.4 การแต่งตั้งรองผู้อำนวยการ จำนวนและหน้าที่ความรับผิดชอบให้เป็นไปตามข้อบังคับของโรงเรียน

2.1.2.5 การขยายกิจการ และการเปลี่ยนแปลงกิจการของโรงเรียนตามที่กฎหมายกำหนด ต้องได้รับอนุญาตจากผู้รับใบอนุญาตก่อนทุกครั้ง

2.2 ผู้จัดการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

2.2.1 ดูแลรับผิดชอบงานด้านงบประมาณของโรงเรียน

2.2.2 ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียน

2.2.3 รับผิดชอบในการจัดวางระบบบัญชีและจัดทำบัญชี โดยจัดทำสมุดรายวันทั่วไป บัญชีแยกประเภท จัดทำบทดลองและรายงานทางการเงิน ตามมาตรฐานการบัญชีตามกฎหมายว่าด้วยการบัญชี

2.2.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเนื่องเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามตราสารจัดตั้งนโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับของโรงเรียนและหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

### 2.3 ผู้อำนวยการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- 2.3.1 เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนหรือผู้รับใบอนุญาตหรือผู้แทนมอบหมาย
- 2.3.2 ดูแลรับผิดชอบงานด้านวิชาการของโรงเรียน
- 2.3.3 แต่งตั้งและถอดถอน ครู บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนตามระเบียบที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนด ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากประธานกรรมการบริหารโรงเรียนก่อนทุกครั้ง
- 2.3.4 ควบคุมปกครองครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนของโรงเรียน
- 2.3.5 จัดทำทะเบียนครู บุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ นักเรียนและเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกำหนด
- 2.3.6 จัดทำหลักฐานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกำหนด
- 2.3.7 ปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเกี่ยวกับวิชาการ ตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการรวมทั้งข้อบังคับในตราสารจัดตั้ง นโยบาย ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียนและหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550
- 2.3.8 นำเสนอแผนงาน โครงการและงบประมาณประจำปีการศึกษา เพื่อปรึกษาขอความเห็นชอบต่อผู้รับใบอนุญาตหรือผู้แทน หรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายภายในเวลาที่กำหนด เพื่อขออนุมัติตามระเบียบของการบริหารงานโรงเรียนต่อไป
- 2.3.9 จัดทำรายงานประจำปีการศึกษา
- 2.3.10 รายงานความก้าวหน้าและผลปฏิบัติงาน นำเสนองานที่ต้องขออนุมัติและรายงานต่อประธานกรรมการบริหารโรงเรียนทราบทุกครั้ง หรือเป็นประจำปีอย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง<sup>80</sup>

<sup>80</sup>ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, เอกสารตราสารจัดตั้งโรงเรียน (ฉบับแกนกลาง) อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ 24 ก.พ. 53 [Online], accessed 27 February 2010. Available from <http://www.edba.in.th/main/Adver/53/Trasan-Chattang-Rongrian-24-02-53.zip>

3. หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ได้รับการแต่งตั้งจากผู้จัดการโรงเรียน หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งจะมีที่ตำแหน่งนั้น ขึ้นอยู่กับสภาพและความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน ซึ่งโดยปกติจะมี 5 ตำแหน่ง คือ

- 3.1 หัวหน้าฝ่ายวิชาการ
  - 3.2 หัวหน้าฝ่ายการปกครอง
  - 3.3 หัวหน้าฝ่ายธุรการและการเงิน
  - 3.4 หัวหน้าฝ่ายอาคารสถานที่
  - 3.5 หัวหน้าฝ่ายบุคลากร
- ฯลฯ

4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง ครูที่ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ คือ

- 4.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทักษะภาษาไทย
- 4.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทักษะคณิตศาสตร์
- 4.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
- 4.4 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
- 4.5 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
- 4.6 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ
- 4.7 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี
- 4.8 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

จะเห็นได้ว่า โรงเรียนคาทอลิก ได้มุ่งมั่นและให้ความเอาใจใส่และความสำคัญต่อการจัดการศึกษาให้กับเยาวชนของชาตินับตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาจนถึงปัจจุบัน การจัดการศึกษาคาทอลิกมีลักษณะมุ่งเน้นการอบรมคน รวมทั้งการใส่ใจในการจัดบริหารของโรงเรียน และประสานการเรียนรู้และพัฒนาการทุกอย่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เอกลักษณ์ของสถาบันการศึกษาคาทอลิก คือ การอบรมสั่งสอนเด็กและเยาวชน ให้เป็นบุคคลที่เปี่ยมด้วยคุณธรรมและความรู้ และเป็นพลเมืองดีของชาติ ตามหลักคริสตธรรม เทิดทูนสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้ให้ร่วมมือกับสังคมและประเทศชาติเสมอมา เพื่อการพัฒนาคุณภาพ และความรู้ของเด็กและเยาวชน มุ่งเน้นและถือเป็นเป้าหมายสำคัญแห่งการให้การศึกษอบรม คือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียนและการเป็นผู้นำที่ดีในสังคม

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ชัตติยา ค้วงสำราญ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีในด้านเงินเดือน อยู่ในระดับปานกลางและเป็นลำดับสุดท้าย<sup>81</sup>

สมทรง ทิตธรรมาทิตย์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในส่วนกลางได้แก่ปัจจัยภายใน โดยส่วนใหญ่ด้านความกระตือรือร้นและความอดทน และความรับผิดชอบต่อตนเอง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองมากที่สุด ส่วนความรักความผูกพันต่อองค์กร ความสำเร็จในการทำงาน และการได้รับความยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยที่อยู่ในลำดับลงมา และเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกแล้วพบว่า ปัจจัยภายนอกส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของข้าราชการไม่มากนัก<sup>82</sup>

บรรลือ ดอกเตย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานวิชาการและปัจจัยแรงจูงใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน 2) ปัจจัยแรงจูงใจในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความต้องการความก้าวหน้า และด้านความต้องการความสัมพันธ์ ส่งผลต่อ

<sup>81</sup>ชัตติยา ค้วงสำราญ, “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), 121.

<sup>82</sup>สมทรง ทิตธรรมาทิตย์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในส่วนกลาง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2544), บทคัดย่อ.

การบริหารงานวิชาการโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีน้ำหนักความสำคัญในรูปคะแนนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจด้านความต้องการความก้าวหน้าสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยแรงจูงใจด้านความต้องการความสัมพันธ์<sup>83</sup>

สุวรรณา จิตรสมบูรณ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจตามทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) และยุทธศาสตร์การตลาดของแม็คคาร์ธี (McCarthy) ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยจูงใจของคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อแยกพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับปานกลางเพียงด้านเดียว 2. ความคิดเห็นด้านปัจจัยจูงใจในการเข้ามาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามกลุ่ม<sup>84</sup>

จิราภรณ์ หรินทรนันท์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษา เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) ครูโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษา เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับปานกลาง และความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง 2) ความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของครูโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษา พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด ได้แก่ อายุ 46 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.95$ ) เพศชาย ( $\bar{X} = 3.89$ ) ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.73$ ) ตำแหน่งงาน ครูใหญ่ ( $\bar{X} = 4.38$ ) ระยะเวลาปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.96$ ) และสถานภาพหย่าร้าง ( $\bar{X} = 3.83$ ) 3) คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรทุกด้าน เมื่อทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า สติธิของครู ความเป็นประโยชน์ต่อสังคมของงานและองค์กร

<sup>83</sup>บรรลือ ดอกเคย, “ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>84</sup>สุวรรณา จิตรสมบูรณ์, “ปัจจัยจูงใจในการเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน และโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง<sup>85</sup>

พงศกร เผ่าไพโรจนกร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงาน บริษัท ซีเมนส์ จำกัด พบว่า ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในการทำงาน นโยบาย กฎ ข้อบังคับ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน และทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01<sup>86</sup>

มณฑนา มานะประสพสุข ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสายงานการสอนในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสายงานการสอนในจังหวัดสมุทรปราการ มี 5 ปัจจัย ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพกับผู้บริหารโรงเรียน ความรับผิดชอบในการทำงาน และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ<sup>87</sup>

สุรางค์ ฤกษ์บุบผา ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือคณะพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพมหานคร พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือคณะพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพมหานคร ด้านเงินเดือน อยู่ในระดับปานกลางและเป็นลำดับสุดท้าย<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup>จิราภรณ์ หรินทรนันท์, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษา เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>86</sup>พงศกร เผ่าไพโรจนกร, “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงาน บริษัท ซีเมนส์ จำกัด” (สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>87</sup>มณฑนา มานะประสพสุข, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสายงานการสอนในจังหวัดสมุทรปราการ” (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>88</sup>สุรางค์ ฤกษ์บุบผา, “การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือคณะพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ, 2546), 57.

วิทยา วงศ์ษา ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กับพฤติกรรมการสอนของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการสอนของครูอยู่ในระดับมาก โดยแรงจูงใจด้านความสำเร็จงานอยู่ในระดับมากและเป็นลำดับแรก ส่วนแรงจูงใจด้านเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลางและเป็นลำดับสุดท้าย 2) องค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทุกด้าน คือ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานและสภาพการทำงาน ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการสอนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) องค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการสอนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ นโยบายและการบริหาร ความสำเร็จของงาน ความมั่นคงในงาน และลักษณะของงานและสภาพการทำงาน<sup>89</sup>

กระเสิม มงคุณ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษวิจัยพบว่า 1) ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้พลังอำนาจโดยรวม อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการพึ่งพา อำนาจข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ และอำนาจบารมีอยู่ในระดับมาก ส่วนพลังอำนาจการบังคับหรือการลงโทษอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครูอยู่ในระดับสูง 3) การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโดยภาพรวมกับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง<sup>90</sup>

เจริญ ว่องประชานุกูล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรี ผลการศึกษวิจัยพบว่า

<sup>89</sup>วิทยา วงศ์ษา, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กับพฤติกรรมการสอนของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการการวัดและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>90</sup>กระเสิม มงคุณ, “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนครราชสีมา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546), บทคัดย่อ.

1) วัฒนธรรมโรงเรียน และความผูกพันต่อโรงเรียนของครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรีอยู่ในระดับมาก 2) ครูที่มีเพศและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระยะเวลาก่อตั้งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนและความผูกพันต่อโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่มีอายุและประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อโรงเรียนแตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนไม่แตกต่างกัน 3) วัฒนธรรมโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรีตามความคิดเห็นของครู มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง<sup>91</sup>

วันวิสาข์ แสงประทุม ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน และตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านปัจจัยเชิงใจ และปัจจัยอนามัย โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน<sup>92</sup>

กานต์รวี จันทร์เจือมาศ ซึ่งศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมแอมมิ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัย ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน ความมั่นคงในงาน ลักษณะงานสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร<sup>93</sup>

กฤษดา มังคะตา ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อ

<sup>91</sup>เจริญ ว่องประชานุกูล, “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2547), บทคัดย่อ.

<sup>92</sup>วันวิสาข์ แสงประทุม, “การพัฒนาโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), บทคัดย่อ.

<sup>93</sup>กานต์รวี จันทร์เจือมาศ, “ปัจจัยเชิงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมแอมมิ จำกัด” (การศึกษาด้วยตนเองปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, 2548), บทคัดย่อ.

ต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 คือ ความมีชื่อเสียงของโรงเรียนและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน<sup>94</sup>

ปราโมทย์ จิตต์ไพโรจน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขตตรวจราชการ 7 กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขตตรวจราชการ 7 มีความผูกพันอยู่ในระดับมาก และความเชื่อถือและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ความเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันของบุคลากรที่มาจากหน่วยงานเดิม 3 หน่วยงาน ได้แก่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) แนวทางในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการศึกษาจากแบบสอบถามและจัดกลุ่มสัมภาษณ์พบว่า ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทุกระดับให้มีความรู้ มีคุณธรรม มีจริยธรรม และกำหนดตำแหน่งหน้าที่การงานให้ชัดเจน และมีความมั่นคงก้าวหน้า ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์อย่างยุติธรรม และการที่มีฐานะเป็นที่ยอมรับในสังคม ย่อมทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น<sup>95</sup>

ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อ พบว่า เรื่อง ปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรทุกปัจจัย คือ การได้รับการยอมรับจากองค์กร ความเป็นที่พึงพิงได้ขององค์กร ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และการรับรู้ความยุติธรรม ส่งผลทางอ้อมผ่านผลรวมทุกด้านของความพึงพอใจในงานไปสู่ความผูกพันกับองค์กรได้ทุกด้าน คือ ด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐาน และด้านคงอยู่<sup>96</sup>

<sup>94</sup> กฤษดา มังคะตา, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2548), 61.

<sup>95</sup> ปราโมทย์ จิตต์ไพโรจน์, “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขตตรวจราชการ 7 กระทรวงศึกษาธิการ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

<sup>96</sup> ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์, “ปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548), 77.

สุขุม กิจสงวน ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำผู้บริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเอกชนสังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเอกชน สังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม<sup>97</sup>

ประคอง คุรัตน์สุวรรณ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ มี 5 ปัจจัย คือ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ลักษณะของงาน และนโยบายและการบริหาร<sup>98</sup>

วนิดา ทองเกลี้ยง ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูอัตราจ้าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูอัตราจ้าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก<sup>99</sup>

จักรี อินธิเสน ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันและแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนอัสสัมชัญระยอง พบว่า ความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนอัสสัมชัญระยองโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน<sup>100</sup>

<sup>97</sup>สุขุม กิจสงวน, “ผู้นำผู้บริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเอกชนสังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), 96.

<sup>98</sup>ประคอง คุรัตน์สุวรรณ, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2548), บทคัดย่อ.

<sup>99</sup>วนิดา ทองเกลี้ยง, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูอัตราจ้าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), 86.

<sup>100</sup>วีระชาติ สุพิพัฒน์, “ความพึงพอใจต่อการบริหารงานโรงเรียนและความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), บทคัดย่อ.

พิสิฐ พูลสวัสดิ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับมาก<sup>101</sup>

ชยานันต์ คงทรัพย์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก<sup>102</sup>

สุบิน อุปรีตี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายปัจจัยอยู่ในระดับมาก<sup>103</sup>

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททศสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางหนึ่งด้านคือ ปริมาณการสอน นอกนั้นอยู่ในระดับมาก จำนวน 9 ด้าน ได้แก่ ความพอใจในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างครู ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา สถานภาพของครู เงินเดือน อาคารสถานที่และการบริการ หลักสูตร และภาวะกดดันทางสังคม 2) อันดับความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททศสงคราม จัดอันดับได้ดังนี้ 1) ความพอใจในหน้าที่การงาน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร 3) เงินเดือน 4) สถานะภาพของครู 5) ความสัมพันธ์ระหว่างครู 6) ภาวะกดดันทาง

<sup>101</sup>พิสิฐ พูลสวัสดิ์, “วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), 121.

<sup>102</sup>ชยานันต์ คงทรัพย์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2548), บทคัดย่อ.

<sup>103</sup>สุบิน อุปรีตี, “พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2548), 76.

สังคม 7) ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา 8) อาคารสถานที่และการบริการ 9) หลักสูตร และ 10) ปริมาณการสอน<sup>104</sup>

อริยพร กาญจนวัฒน์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเซนต์หลุยส์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเซนต์หลุยส์โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามอันดับดังนี้ ด้านการแสดงตน ด้านการมีความเกี่ยวพัน และด้านความภักดี ส่วนความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเซนต์หลุยส์โดยรวม เมื่อจำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา และประเภทของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามอันดับดังนี้ ด้านการมีความเกี่ยวพัน ด้านการแสดงตน และด้านความภักดี เช่นเดียวกันทุกตัวแปร ยกเว้นความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเซนต์หลุยส์โดยรวมที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เรียงตามอันดับดังนี้ ด้านการมีความเกี่ยวพัน ด้านการแสดงตน ด้านความภักดี และความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเซนต์หลุยส์โดยรวมที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการแสดงตน ด้านความภักดี ด้านการมีความเกี่ยวพัน 2) ครูโรงเรียนเซนต์หลุยส์ที่มีเพศ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา ประเภทของงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม และรายด้านซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการแสดงตน ด้านการมีความเกี่ยวพัน และด้านความภักดี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>105</sup>

กัญญา รานไพร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลการปฏิบัติงานกับความรูสึกมีคุณค่าในตนเอง และความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจอยู่ในระดับสูง<sup>106</sup>

<sup>104</sup>ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

<sup>105</sup>อริยพร กาญจนวัฒน์, “การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเซนต์หลุยส์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549), บทคัดย่อ.

<sup>106</sup>กัญญา รานไพร, “การเปรียบเทียบมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างพนักงานที่ทำงานผลการปฏิบัติงานกับความรูสึกมีคุณค่าในตนเองและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2549), บทคัดย่อ.

ศศิธร อารีรักษ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร คือ แรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านเงินเดือน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา<sup>107</sup>

ธนากร เลาหบุตร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกกับการจัดการปฏิรูปการเรียนรู้ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน การจูงใจด้านแรงดลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ การบริหารแบบเชิงรุก การบริหารแบบเชิงรับ<sup>108</sup>

ผาสุข จิตนาวสาร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูลได้รับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับแรก<sup>109</sup>

อริยพร กาญจนวัฒน์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเซนต์หลุยส์ ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเซนต์หลุยส์โดยรวมอยู่ในระดับมาก<sup>110</sup>

<sup>107</sup>ศศิธร อารีรักษ์, “ปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2548), 61.

<sup>108</sup>ธนากร เลาหบุตร, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกกับการจัดการปฏิรูปการเรียนรู้” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), 85.

<sup>109</sup>ผาสุข จิตนาวสาร, “แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล” (ปัญหาพิเศษทางการบริหาร ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549), 32.

<sup>110</sup>อริยพร กาญจนวัฒน์, “ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเซนต์หลุยส์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549), 48.

สิริลักษณ์ สุอังคะ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครู กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก<sup>111</sup>

กษมา ทองขลิบ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของครูโรงเรียนราชินีบน พบว่า ครูโรงเรียนราชินีบน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ อยู่ในระดับมาก ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ในองค์กรและด้านบรรทัดฐาน อยู่ในระดับปานกลาง<sup>112</sup>

เชษฐา ไชยเดช ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก<sup>113</sup>

ชุลีพร ชัยมา ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มีระดับแรงจูงใจในการ

<sup>111</sup>สิริลักษณ์ สุอังคะ, “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครู กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549), 66.

<sup>112</sup>กษมา ทองขลิบ, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียนราชินีบน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550), 57.

<sup>113</sup>เชษฐา ไชยเดช, “คุณภาพชีวิตการทำงานของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 114.

ทำงานแตกต่างกัน พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงาน<sup>114</sup>

วีระชาติ สุพิพัฒน์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจต่อการบริหารงานโรงเรียนและความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก<sup>115</sup>

อิทธิพล ศรีรัตนะ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า ระดับบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้านการจูงใจ อยู่ในระดับมาก<sup>116</sup>

แก้วตา เข้มแข็ง ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก<sup>117</sup>

วรวรรณ บุญล้อม ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการครูวิทยาลัยเทคนิคในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู

<sup>114</sup>ชุลีพร ชัยมา, “ความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550), 47.

<sup>115</sup>จักรี อินธิเสน, “ความผูกพันและแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนอัสสัมชัญระยอง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), บทคัดย่อ.

<sup>116</sup>อิทธิพล ศรีรัตนะ, “การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 93.

<sup>117</sup>แก้วตา เข้มแข็ง, “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551), 74.

วิทยาลัยเทคนิคในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้านการคงอยู่กับองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นลำดับสุดท้าย<sup>118</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

ลินด์เนอร์ (Lindner) ได้ศึกษาถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยประชากรที่ศึกษาได้แก่พนักงานของ Piketon Research and Extension Center and Enterprise Centers จำนวน 25 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ งานที่น่าสนใจ ค่าตอบแทนที่ดี การได้รับการยอมรับในงานที่ทำ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงานที่ดี โอกาสในการก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่งในองค์กร ความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายมีส่วนร่วมกับการงาน ความจงรักภักดีของแต่ละบุคคล ภาวะเบียบที่เหมาะสม และการได้รับความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาส่วนบุคคล<sup>119</sup>

เฉา (Chiu) ได้ศึกษาถึงการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความพึงพอใจในค่าตอบแทน และความพึงพอใจในงาน ในฐานะที่เป็นตัวที่ทำให้เกิดอารมณ์หรือความรู้สึกทางบวก ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารชาวฮ่องกง จำนวน 500 คน ผลการวิจัยพบว่า อารมณ์หรือความรู้สึกทางบวกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยความพึงพอใจในค่าตอบแทนและความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่นำไปสู่อารมณ์หรือความรู้สึกทางบวก<sup>120</sup>

ชาเวซ (Chaves) ได้ศึกษาวิจัยถึงค่านิยมในงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายในบริษัท 192 คน ผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมการมุ่ง

<sup>118</sup>วรวรรณ บุญล้อม, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการครูวิทยาลัยเทคนิคในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา อดุสสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551), 51.

<sup>119</sup>James R. Lindner, “Understanding employee motivation,” *Journal of Extension* 36, 3 (June 1998) [Online], accessed 28 October 2009. Available from <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html>

<sup>120</sup>Randy K. Chiu, “Do perception of pay equity, pay satisfaction, and job satisfaction mediate the effect of positive affectivity on work motivation?” *Social Behavior and Personality* 28, 2 (2000) : 177-184.

อำนาจเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรได้ นอกจากนี้บุคคลที่มีค่านิยมมุ่งเป้าหมายผลสำเร็จสูงยังมีความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานสูงด้วย<sup>121</sup>

อีแกน (Egan) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจของครูที่สอนในโรงเรียนในชิคาโก โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 500 คน พบว่า ลักษณะของงาน ความสำเร็จ และความรับผิดชอบ ครูมีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง และยังพบว่าครูที่สอนในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน เพศ ระดับการศึกษา เชื้อชาติ และอายุของการสอนที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05<sup>122</sup>

โฮลเดน (Holden) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนางานอาชีพกับแรงจูงใจภายในของผู้จัดการโครงการ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานที่ได้รับความช่วยเหลือทางด้านฝึกอบรมมากขึ้น ตามการรับรู้ของพนักงาน จะมีความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 2) พนักงานที่มีส่วนร่วมในการพัฒนางานอาชีพมากขึ้น จะมีความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรสูง<sup>123</sup>

บราวน์ (Brown) ได้วิจัยเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกับการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานกับภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหาร” ผลการวิจัยพบว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน สัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ส่วนภาวะผู้นำแบบไม่ใช่ผู้นำ (non-leadership) สัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีความแปรปรวนมากที่สุดต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

<sup>121</sup>Wanda V. Chaves, “An Empirical Analysis of the Effect of Work – Related Value Congruence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior.” (Ph.D. dissertation, University of South Florida, 2000), abstract.

<sup>122</sup>Sean Dennis Egan, “Motivation and satisfaction of Chicago public school teachers: An analysis based on the Herzberg Motivation Theory.” (Ed.D. dissertation, Northern Illinois University, 2001), abstract.

<sup>123</sup>Angela Dorothy Holden, “A study of the relationship between participation in employer-provided professional development programs and project managers' intrinsic motivation, job satisfaction and organizational commitment.” (D.Mgt. dissertation, Webster University, 2002), abstract.

แปรปรวนในระดับน้อยต่อความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน และไม่แปรปรวนต่อความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์น้อยกับความผูกพันต่อองค์การทุกองค์ประกอบ<sup>124</sup>

เอสคิลด์เซน คริสเตนเซน และเวสต์ลันด์ (Eskildsen, Kristensen and Westlund) ได้ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มประเทศยุโรปเหนือ เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานที่เกิดขึ้นภายใน (intrinsic work motivation) จำแนกตามคุณลักษณะของพนักงาน โดยการสำรวจความเห็นพนักงานจำนวน 9,623 คนในกลุ่มประเทศยุโรปเหนือ พบว่า พนักงานชาวเดนมาร์กมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุดเมื่อเทียบกับพนักงานชาวนอร์เวย์ สวีเดน และฟินแลนด์ นอกจากนี้ไม่มีความแตกต่างระหว่างเพศกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน แต่ภูมิฐานะ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และขนาดขององค์กรมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน<sup>125</sup>

วากเนอร์ (Wagner) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจและความก้าวหน้าทางอาชีพของครูบรรจุใหม่ โดยเขาได้สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของครูบรรจุใหม่ในด้านความก้าวหน้าในอาชีพกับความเปลี่ยนแปลงในการฝึกสอน ผลการวิเคราะห์โดยใช้ multivariate regression analysis พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในทางบวกระหว่างแรงจูงใจภายในของครู (ตามการรายงานตนเอง) กับความเปลี่ยนแปลงในการฝึกสอน (จากการสังเกต) ตัวแปร 3 ประการในด้านแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหาร ธรรมชาติของงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นตัวแปรทำนายความสนใจภายในในการพัฒนาอาชีพ สำหรับผลการวิเคราะห์ในด้านคุณภาพพบว่าวิธีการซึ่งจะมีปฏิกริยา/ส่งผลกระทบต่อระหว่าง แรงจูงใจ กิจกรรมพัฒนาอาชีพ กับบรรยากาศการทำงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางบวกและลบ<sup>126</sup>

วอร์ลีย์ (Worley) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจของผู้บริหารระดับสูงที่มีเพศต่างกัน โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีแรงจูงใจในระดับสูงต่องานที่

<sup>124</sup>Barbara B. Brown, "Employees' Organizational Commitment and Their Perceptions of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors." (Ph. D. dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 2003), abstract.

<sup>125</sup>Jacob K. Eskildsen, Kai Kristensen and Anders H. Westlund, "Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries," *Employee Relations* 26, 2 (2004) : 122-136.

<sup>126</sup>Brigid Daly Wagner, "Motivation and professional growth in early childhood teachers" (Ph.D. dissertation, University of Rochester, 2006), abstract.

ทำในปัจจุบัน ผู้ร่วมงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา และงานทั้งหมดในภาพรวม นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารระดับสูงมีแรงจูงใจในระดับต่ำในเรื่องโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า และมีแรงจูงใจในระดับปานกลางในเรื่องค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน ผลการวิจัยยังพบความแตกต่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงเพศชายกับหญิงในเรื่องโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า, ผู้ร่วมงาน และงานทั้งหมดในภาพรวม ผู้บริหารระดับสูงเพศชายมีแรงจูงใจในระดับสูงใน 3 เรื่องนี้ ขณะที่ผู้บริหารระดับสูงเพศหญิงจะมีแรงจูงใจในระดับต่ำ นอกจากนี้ยังพบว่าไม่มีความแตกต่างของแรงจูงใจในเรื่องงานที่ทำในปัจจุบัน ค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน และวิธีการปกครองบังคับบัญชา<sup>127</sup>

เว็บสเตอร์ (Webster) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจของครูที่จะนำใช้นวัตกรรมทางการศึกษา : ประสิทธิภาพของครู คุณค่าของงาน และการรับรู้การสนับสนุนทางการบริหาร ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของนวัตกรรมทางการศึกษากับการนำไปใช้ ในทำนองเดียวกันของการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า การนำใช้นวัตกรรมทางการศึกษาในระดับสูงมีความเกี่ยวข้องกับระดับการรับรู้ในระดับที่สูงเกี่ยวกับการสนับสนุนทางการบริหาร ในทางกลับกันพบว่าการนำใช้นวัตกรรมทางการศึกษาในระดับต่ำ มีความสัมพันธ์กับการเห็นคุณค่าของนวัตกรรมในระดับต่ำและการรับรู้ถึงการขาดการสนับสนุนทางการบริหารของโรงเรียน<sup>128</sup>

โคเฮน (Cohen) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับวัฒนธรรมของกลุ่มครูชาวอิสราเอล 5 กลุ่มที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม งานวิจัยชิ้นนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในรูปแบบต่าง ๆ (ความผูกพันต่อองค์กร, ความผูกพันต่ออาชีพ, ความผูกพันต่องาน, ความผูกพันต่อการทำงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อกลุ่ม) กับคุณค่าทางวัฒนธรรม (ปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นชาย-หญิง) ของกลุ่มครูชาวอิสราเอล 5 กลุ่ม ที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม (ครูฆราวาสชาวยิว, ครูชาวยิวที่เป็นออร์ทอดอกซ์, ครูที่เป็นสมาชิกของนิกมอิสราเอลคิบบุตซ์, ครูชาวดรูซ และครูชาวอาหรับ) ผลการวิจัยโดยใช้สถิติ mancova และการวิเคราะห์การถดถอย

<sup>127</sup>Jewell Bevins Worley, "An Investigation of Gender Differences in Motivation of Senior Administrators in Virginia Community Colleges Using Herzberg's Two-Factor Theory" (Ed.D. dissertation, East Tennessee State University, 2006), abstract.

<sup>128</sup>Laura Elizabeth Webster, "Teacher motivation to implement an educational innovation : Teacher efficacy, task value, and perception of administrative support" (Ed.D. dissertation, University of Southern California, 2006), abstract.

พบการส่งผลกระทบต่ออย่างชัดเจนของวัฒนธรรมต่อความผูกพันในรูปแบบต่างๆ โดย 1) กลุ่มครูที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรมทั้ง 5 กลุ่ม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในรูปแบบต่างๆ แม้คุณค่าทางวัฒนธรรมจะถูกควบคุม 2) คุณค่าทางวัฒนธรรมในทุกรูปแบบ(ที่ศึกษา) สัมพันธ์กับความผูกพันในรูปแบบต่างๆ และพบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรเมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนในกลุ่มครูที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม<sup>129</sup>

### สรุป

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ แรงจูงใจในการทำงาน พร้อมและความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จะเห็นได้ว่า การจะส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจัดการให้ครูได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่เหมาะสม เพื่อเป็นพลังกระตุ้นให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ดังที่ เฮิร์ซเบิร์ก เมาสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) ได้เสนอไว้ว่าแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้าน แยกเป็น 16 องค์ประกอบ คือ 1) ความสำเร็จของงาน (achievement) 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) 3) ลักษณะของงาน (work itself) 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (advancement) 6) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) 7) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (company policy and administration) 8) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) 9) สภาพการทำงาน (working condition) 10) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with superior) 11) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers) 12) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (interpersonal relation with subordinate) 13) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) 14) เงินเดือน (salary) 15) สถานะของอาชีพ (status) และ 16) ความมั่นคงในงาน (job security) เมื่อครูได้รับแรงจูงใจที่ดีและเหมาะสมในการทำงานแล้ว จะมีส่วนให้ครูมีจิตใจผูกพันต่อองค์กร ตัดสินใจที่จะเป็นสมาชิกอยู่ในองค์กรต่อไป และยึดถือแบบแผนพฤติกรรมที่เป็นที่คาดหวังของสังคม เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบและความสงบสุขในสังคม

<sup>129</sup> Aaron Cohen, "An Examination of the Relationship Between Commitments and Culture Among Five Cultural Groups of Israeli Teachers," *Journal of Cross-Cultural Psychology* 38, 1 (2007) : 34-49.

ดั่งที่ เมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen) ได้กล่าวไว้ว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สภาวะทางจิตใจที่แสดงลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลกับองค์กร และแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่จะเป็นสมาชิกอยู่ในองค์กรต่อไป ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (affective commitment) 2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร (continuance commitment) และ 3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (normative commitment)

### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบแรงจูงใจในการทำงานของครู ความผูกพันต่อองค์การของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 32 โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 8 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 1 คน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ/ครูหัวหน้าระดับชั้น จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 256 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู ตามแนวคิดของ เฮิร์ซเบิร์ก เมาส์เนอร์ และ สไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) และความผูกพันต่อองค์การของครู ตามแนวคิดของ ไมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen) ตอนท้ายของแบบสอบถามแต่ละตอน เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาข้อมูล สถิติ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัย รับข้อเสนอแนะของกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ทดสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ มาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

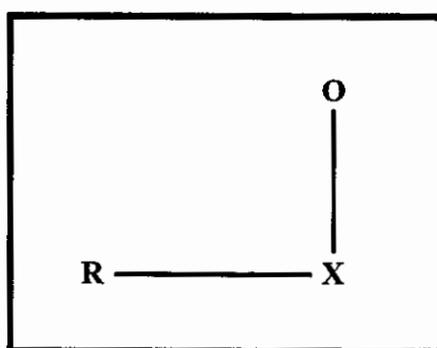
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัย นำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non - experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R	หมายถึง	ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่จัดการศึกษาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 แบ่งเป็น 6 เขตการศึกษา ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 10 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดกรุงเทพฯ จังหวัดนครปฐม จังหวัดอยุธยา จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดนครนายก จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี และ จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 36 โรงเรียน

## กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่จัดการศึกษาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 36 โรงเรียน ผู้วิจัยใช้ตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>1</sup> ได้กลุ่มตัวอย่าง 32 โรงเรียน แล้วจึงเลือกตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ตามเขตการศึกษา แล้วคำนวณตามสัดส่วนของจำนวนโรงเรียน

## ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียนที่เป็นตัวอย่าง โรงเรียนละ 8 คน คือ ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 1 คน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ/ครูหัวหน้าระดับชั้น จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 256 คน ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 5

---

<sup>1</sup>Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities." *Educational and Psychological Measurement* 30,3 (1970) : 607-610.

ตารางที่ 5 จำนวนประชากร ตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

โรงเรียน เขต	ประชากร	ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล				
			ผู้บริหาร	ผู้ช่วย ผู้บริหาร	หัวหน้า กลุ่ม สาระฯ	ครูผู้สอน	รวม
1	7	6	6	6	12	24	48
2	4	4	4	4	8	16	32
3	5	4	4	4	8	16	32
4	8	8	8	8	16	32	64
5	5	4	4	4	8	16	32
6	7	6	6	6	12	24	48
รวม	36	32	32	32	64	128	256

### ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ตัวแปรที่ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครูตามแนวคิด ของ เอิร์ชเบิร์ก มาสเนอร์ และ สไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ 1. ปัจจัยจูงใจ และ 2. ปัจจัยค้ำจุน ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ ( $X_{1_{tot}}$ ) ประกอบด้วย 6 ตัวแปรย่อย ดังนี้

1.1 ความสำเร็จของงาน (achievement) ( $X_1$ ) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังสามารถให้คำชี้แจงที่ถูกต้อง และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเองจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงานจึงเกิดความพอใจและภูมิใจผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ( $X_2$ ) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถ และการทำงาน รวมทั้งการยอมรับความคิดเห็น ตลอดจนการได้รับการยกย่องชมเชย จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) ( $X_3$ ) หมายถึง งานที่ทำเป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ น่าสนใจ หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ และเป็นงานที่เปิดโอกาสให้สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) ( $X_4$ ) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ ทำทหายความรู้ความสามารถ ได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนมีอิสระในการปฏิบัติงาน และมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติในงานที่ได้รับมอบหมาย

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) ( $X_5$ ) หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือยกระดับสถานะให้สูงขึ้นอย่างน่าพอใจ และได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะการทำงาน จากการอบรม สัมมนา ดูงาน หรือศึกษาต่อ

1.6 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) ( $X_6$ ) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าจากตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับการส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ ดูงาน หรือเข้ารับการอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะวิชาชีพ

## 2. ปัจจัยจำจุน ( $X_{20}$ ) ประกอบด้วย 10 ตัวแปรย่อย ดังนี้

2.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์การ (company policy and administration) ( $X_7$ ) หมายถึง การบริหารจัดการที่ดีและจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีนโยบายเพื่อจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน และความเห็นด้วยของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกับเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน

2.2 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) ( $X_8$ ) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี มีการมอบหมายงานตรงกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเหมาะสม และให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน

2.3 สภาพการทำงาน (working condition) ( $X_9$ ) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน (เช่น แสง เสียง อากาศ ฯลฯ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน) และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์การทำงาน หรือเครื่องมือต่าง ๆ เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ลักษณะงานและปริมาณงานที่ได้รับมีความเหมาะสม

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with superior) ( $X_{10}$ ) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีในการทำงานของบุคลากรร่วมกับผู้บังคับบัญชา รวมทั้ง ผู้บังคับบัญชา

เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรึกษาหารือหรือเสนอความคิดเห็นตามความเหมาะสม และผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา

2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers) ( $X_{11}$ ) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน และมีการติดต่อสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีกับเพื่อนร่วมงาน

2.6 ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา (interpersonal relation with subordinate) ( $X_{12}$ ) หมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่ดีในด้านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา และมีความสัมพันธ์อันดีในระดับส่วนตัวกับผู้ได้บังคับบัญชา

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) ( $X_{13}$ ) หมายถึง การทำงานตามหน้าที่ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความรู้สึกใด ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อครอบครัวและเรื่องส่วนตัว และสมาชิกในครอบครัวเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม เพียงพอต่อการเลี้ยงครอบครัว

2.8 เงินเดือน (salary) ( $X_{14}$ ) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและภาระงานที่ได้รับ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้น เป็นที่น่าพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

2.9 ฐานะของอาชีพ (status) ( $X_{15}$ ) หมายถึง อาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบนั้น เป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี อีกทั้งยังได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างจากอาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบ

2.10 ความมั่นคงในงาน (job security) ( $X_{16}$ ) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เห็นว่าตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่มีความมั่นคง และงานที่ทำเป็นอาชีพที่ยั่งยืน อีกทั้งหน่วยงานก็เป็นองค์กรที่มั่นคง สามารถเป็นที่พึ่งได้ตลอดชีวิต

3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครู ตามแนวคิดของของ ไมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen) จำนวน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 ความผูกพันด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกในองค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร

3.2 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ( $Y_2$ ) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยพิจารณาถึงต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กร ทางเลือกที่มีของบุคคล และผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับจากองค์กร ว่าการอยู่ในองค์กรจะได้รับประโยชน์มากกว่าเสียประโยชน์งานที่มีความผูกพันด้านนี้ จะแสดงออกถึงความจำเป็นที่จะต้องอยู่ในองค์กร

3.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Y<sub>3</sub>) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันที่เกิดจากค่านิยม วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นการตอบแทนที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับ จากองค์กร หรือความเป็นหนี้บุญคุณที่ทำให้ต้องอยู่ในองค์กรต่อไป พนักงานที่มีความผูกพันด้าน นี้ จะแสดงออกถึงความคิดที่ว่าเขาควรจะอยู่ในองค์กร การอยู่ในองค์กรเป็นสิ่งที่ควรกระทำเพื่อ ความถูกต้องเหมาะสมในสังคม

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวนหนึ่งฉบับ รายละเอียดของ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล มีลักษณะเป็นแบบกำหนด ตัวเลือกไว้ (force choice) 6 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับ 1) เพศ 2) อายุ 3) สถานภาพ 4) ระดับการศึกษา 5) ตำแหน่งหน้าที่ และ 6) ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัคร สังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบสอบถามของ ซัตติยา คังดำราญ ที่สร้างตาม แนวคิดของ เฮิร์ซเบิร์ก เมาส์เนอร์ และ สไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) ซึ่ง ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 41 ข้อ วัดแรงจูงใจในการทำงาน 16 ด้าน คือ

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| 1. ความสำเร็จของงาน                    | จำนวน 3 ข้อ คือ ข้อ 1-3   |
| 2. การได้รับการยอมรับนับถือ            | จำนวน 3 ข้อ คือ ข้อ 4-6   |
| 3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ              | จำนวน 3 ข้อ คือ ข้อ 7-9   |
| 4. ความรับผิดชอบ                       | จำนวน 3 ข้อ คือ ข้อ 10-12 |
| 5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน         | จำนวน 2 ข้อ คือ ข้อ 13-14 |
| 6. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต | จำนวน 2 ข้อ คือ ข้อ 15-16 |
| 7. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร      | จำนวน 3 ข้อ คือ ข้อ 17-19 |
| 8. วิธีการปกครองบังคับบัญชา            | จำนวน 3 ข้อ คือ ข้อ 20-22 |
| 9. สภาพการทำงาน                        | จำนวน 3 ข้อ คือ ข้อ 23-25 |
| 10. . ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา    | จำนวน 3 ข้อ คือ ข้อ 26-28 |
| 11. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน       | จำนวน 2 ข้อ คือ ข้อ 29-30 |
| 12. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา   | จำนวน 2 ข้อ คือ ข้อ 31-32 |
| 13. ความเป็นอยู่ส่วนตัว                | จำนวน 3 ข้อ คือ ข้อ 33-35 |
| 14. เงินเดือน                          | จำนวน 2 ข้อ คือ ข้อ 36-37 |

15. ฐานะของอาชีพ จำนวน 2 ข้อ คือ ข้อ 38-39

16. ความมั่นคงในงาน จำนวน 2 ข้อ คือ ข้อ 40-41

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครู โดยผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบสอบถามของพิสิฐ พูลสวัสดิ์ ที่สร้างตามแนวคิดของ ไมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen) วัดความผูกพันต่อองค์กรของครู 3 ด้าน คือ

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ จำนวน 7 ข้อ คือ ข้อ 1-7

โดยคำถามข้อที่ 4 และ 6 เป็นข้อคำถามเชิงนิเสธ

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร จำนวน 7 ข้อ คือ ข้อ 8-14

โดยคำถามข้อที่ 8 เป็นข้อคำถามเชิงนิเสธ

3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน จำนวน 7 ข้อ คือ ข้อ 15-21

โดยคำถามข้อที่ 15 เป็นข้อคำถามเชิงนิเสธ

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale)<sup>2</sup> โดยผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละระดับเป็นดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานหรือความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานหรือความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานหรือความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานหรือความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานหรือความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

<sup>2</sup>Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, 114-115.

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือ ซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หลักฐาน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ขั้นที่ 2 นำผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าว มาสร้างแบบสอบถาม แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่อง แล้วนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 5 คน โดยตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) โดยเทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้าแผนก และครูผู้สอนในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 แห่ง ๆ ละ 8 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 32 คน

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient)<sup>3</sup> ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.947

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อดำเนินการถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอให้ออกหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากแต่ละโรงเรียน
2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัยออกให้ส่งไปยังโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ แต่ละแห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ โดยขอให้แต่ละโรงเรียนส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และบางแห่งผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

<sup>3</sup>Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 160-161.

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
2. นำแบบสอบถามมาตรวจรวบรวมคะแนน
3. ลงรหัสข้อมูล นำไปคำนวณค่าสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
4. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ใช้ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>4</sup> ดังนี้
 

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00	แสดงว่า	แรงจูงใจในการทำงานหรือความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49	แสดงว่า	แรงจูงใจในการทำงานหรือความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49	แสดงว่า	แรงจูงใจในการทำงานหรือความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49	แสดงว่า	แรงจูงใจในการทำงานหรือความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49	แสดงว่า	แรงจูงใจในการทำงานหรือความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

---

<sup>4</sup>John W. Best and James V. Kahn, *Research in Education*, 10<sup>th</sup> ed. (Boston, Mass. : Allyn and Bacon, 2006), 310.

3. การวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

4. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด

### สรุป

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบแรงจูงใจในการทำงานของครู ความผูกพันต่อองค์กรของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 8 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 1 คน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ/ครูหัวหน้าระดับชั้น จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 256 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู จำนวน 16 ด้าน ตามแนวคิดของ เฮิร์ซเบิร์ก เมาส์เนอร์ และ สไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) และความผูกพันต่อองค์กรของครู จำนวน 3 ด้าน ตามแนวคิดของ ไมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “แรงงูใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 32 แห่ง แต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 8 คนต่อโรงเรียน คือ ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 1 คน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ/ครูหัวหน้าระดับชั้น จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 256 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ครบทั้ง 32 แห่ง รวม 256 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย จำแนกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับแรงงูใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์แรงงูใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์เนื้อหาที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่าย ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ/ครูหัวหน้าระดับชั้น และครูผู้สอนในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 32 แห่ง ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายจำนวน 1 คน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ/ครูหัวหน้าระดับชั้น จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 4 คนรวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 256 คน การวิเคราะห์พิจารณาตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 256)

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	54	21.09
หญิง	202	78.91
รวม	256	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	27	10.55
31-40 ปี	101	39.45
41-50 ปี	80	31.25
51 ปี ขึ้นไป	48	18.75
รวม	256	100.00
3. สถานภาพ		
บาทหลวง	18	7.03
นักบวช	14	5.47
ฆราวาส	224	87.50
รวม	256	100.00
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	1.17
ปริญญาตรี	204	79.69
ปริญญาโท	40	15.62
สูงกว่าปริญญาโท	9	3.52
รวม	256	100.00
5. ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้บริหาร	32	12.50
ผู้ช่วยผู้บริหาร (ครูหัวหน้าฝ่าย)	32	12.50
ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ครูหัวหน้าระดับชั้น	64	25.00
ครูผู้สอน	128	50.00
รวม	256	100.00

ตารางที่ 6 (ต่อ)

(n = 256)

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
6. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	31	12.11
6-10 ปี	69	26.95
11-15 ปี	48	18.75
16 ปีขึ้นไป	108	42.19
รวม	256	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 78.91 เพศชาย จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 21.09 มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปีมากที่สุด จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 39.45 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.55 มีสถานภาพเป็นภรรยาสมมากที่สุด จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 มีสถานภาพเป็นนักบวชน้อยที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.47 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 79.69 จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.17 มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครูผู้สอนมากที่สุด จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 50 มีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารน้อยที่สุด จำนวนตำแหน่งละ 16 คน แต่ละตำแหน่งคิดเป็นร้อยละ 12.50 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 42.19 ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี มีน้อยที่สุด จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 12.11

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับแรงงูใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

การวิเคราะห์ระดับแรงงูใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า แรงงูใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงงูใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบของแรงงูใจในการทำงาน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามขอบเขตของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ตามที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับและลำดับของแรงงูใจในการทำงาน ของครูใน โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

แรงงูใจในการทำงานของครู	ตำแหน่งหน้าที่* ระดับบริหาร						ตำแหน่งหน้าที่* รวมครูผู้สอน						รวมทุกระดับ** (n = 32)					
	ผู้บริหาร (n = 32)		ผู้ช่วยผู้บริหาร (n = 32)		ครูระดับหัวหน้า (n = 64)		รวมระดับบริหาร (n = 128)		รวมครูผู้สอน (n = 128)		ค่า		รวมทุกระดับ** (n = 32)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่า ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่า ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่า ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่า ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่า ระดับ			
1. ความสนใจของงาน (X <sub>1</sub> )	4.24	0.54	มาก	4.26	0.51	มาก	4.19	0.41	มาก	4.22	0.47	มาก	4.04	0.47	มาก	4.13	0.19	มาก
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (X <sub>2</sub> )	4.08	0.57	มาก	3.84	0.57	มาก	3.88	0.54	มาก	3.92	0.56	มาก	3.66	0.60	มาก	3.79	0.28	มาก
3. ลักษณะของงาน (X <sub>3</sub> )	4.14	0.67	มาก	4.08	0.63	มาก	3.82	0.52	มาก	3.96	0.60	มาก	3.80	0.60	มาก	3.89	0.23	มาก
4. ความรับผิดชอบ (X <sub>4</sub> )	4.01	0.53	มาก	4.15	0.49	มาก	3.76	0.56	มาก	3.92	0.56	มาก	3.65	0.58	มาก	3.79	0.26	มาก
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (X <sub>5</sub> )	3.86	0.63	มาก	4.16	0.59	มาก	3.63	0.70	มาก	3.82	0.69	มาก	3.48	0.69	ปาน กลาง	3.65	0.31	มาก
6. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต(X <sub>6</sub> )	3.86	0.66	มาก	4.23	0.77	มาก	3.64	0.76	มาก	3.84	0.77	มาก	3.43	0.75	ปาน กลาง	3.64	0.28	มาก
7. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (X <sub>7</sub> )	4.05	0.49	มาก	4.18	0.60	มาก	3.99	0.63	มาก	4.05	0.59	มาก	3.89	0.74	มาก	3.97	0.27	มาก
8. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (X <sub>8</sub> )	4.08	0.59	มาก	4.34	0.52	มาก	4.03	0.70	มาก	4.12	0.64	มาก	3.95	0.73	มาก	4.04	0.39	มาก
9. สภาพการทำงาน (X <sub>9</sub> )	4.17	0.64	มาก	4.00	0.59	มาก	3.83	0.53	มาก	3.96	0.59	มาก	3.74	0.60	มาก	3.85	0.27	มาก
10. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (X <sub>10</sub> )	4.34	0.58	มาก	4.48	0.43	มาก	4.06	0.59	มาก	4.24	0.58	มาก	3.99	0.67	มาก	4.12	0.31	มาก
11. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (X <sub>11</sub> )	4.14	0.63	มาก	4.38	0.55	มาก	4.16	0.43	มาก	4.21	0.52	มาก	3.98	0.62	มาก	4.10	0.24	มาก
12. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (X <sub>12</sub> )	4.14	0.69	มาก	3.98	0.56	มาก	3.79	0.61	มาก	3.93	0.63	มาก	3.77	0.75	มาก	3.85	0.29	มาก
13. ความเป็นผู้มีส่วนตัว (X <sub>13</sub> )	4.05	0.66	มาก	3.59	0.81	มาก	3.80	0.61	มาก	3.81	0.69	มาก	3.62	0.86	มาก	3.72	0.35	มาก
14. เงินเดือน (X <sub>14</sub> )	3.58	0.93	มาก	3.00	0.95	ปาน กลาง	3.29	0.89	ปาน กลาง	3.29	0.93	ปาน กลาง	3.17	0.85	ปาน กลาง	3.23	0.43	ปาน กลาง
15. ฐานะของอาชีพ (X <sub>15</sub> )	3.59	0.78	มาก	3.52	0.62	มาก	3.57	0.58	มาก	3.56	0.64	มาก	3.44	0.72	ปาน กลาง	3.50	0.27	มาก
16. ความมั่นคงในงาน (X <sub>16</sub> )	4.19	0.59	มาก	3.88	0.67	มาก	4.00	0.66	มาก	4.02	0.65	มาก	3.82	0.92	มาก	3.92	0.40	มาก
รวมด้านปัจจัยแรงงูใจ (X <sub>1รวม</sub> )	4.03	0.48	มาก	4.12	0.47	มาก	3.82	0.46	มาก	3.95	0.48	มาก	3.68	0.47	มาก	3.82	0.21	มาก
รวมด้านปัจจัยทัศนคติ (X <sub>2รวม</sub> )	3.90	0.44	มาก	3.80	0.35	มาก	3.73	0.37	มาก	3.79	0.39	มาก	3.61	0.53	มาก	3.83	0.21	มาก
แรงงูใจในการทำงานของครู (X <sub>รวม</sub> )	3.95	0.42	มาก	3.92	0.33	มาก	3.76	0.37	มาก	3.85	0.38	มาก	3.64	0.47	มาก	3.82	0.19	มาก

\* แสดงข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล (บุคคล) \*\* แสดงข้อมูลในภาพรวม (โรงเรียน)

จากตารางที่ 7 พบว่า โดยภาพรวมระดับโรงเรียน ( $n=32$ ) แรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ( $X_{10}$ ) มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.82$ , S.D. = 0.19) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู มีค่าอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ( $\bar{X}=3.64$  ถึง 4.13, S.D. = 0.19 ถึง 0.40) ยกเว้นด้านเงินเดือน ( $X_{14}$ ) ( $\bar{X}=3.23$ , S.D. = 0.43) มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าจากระดับมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) ( $\bar{X}=4.13$ , S.D. = 0.19) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $X_{10}$ ) ( $\bar{X}=4.12$ , S.D. = 0.31) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ( $X_{11}$ ) ( $\bar{X}=4.10$ , S.D. = 0.24) วิธีการปกครองบังคับบัญชา ( $X_8$ ) ( $\bar{X}=4.04$ , S.D. = 0.39) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ( $X_7$ ) ( $\bar{X}=3.97$ , S.D. = 0.27) ความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ ) ( $\bar{X}=3.92$ , S.D. = 0.40) ลักษณะของงาน ( $X_3$ ) ( $\bar{X}=3.89$ , S.D. = 0.23) สภาพการทำงาน ( $X_9$ ) ( $\bar{X}=3.85$ , S.D. = 0.27) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $X_{12}$ ) ( $\bar{X}=3.85$ , S.D. = 0.29) การได้รับการยอมรับนับถือ ( $X_2$ ) ( $\bar{X}=3.79$ , S.D. = 0.28) ความรับผิดชอบ ( $X_4$ ) ( $\bar{X}=3.79$ , S.D. = 0.26) ความเป็นอยู่ส่วนตัว ( $X_{13}$ ) ( $\bar{X}=3.72$ , S.D. = 0.35) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ( $X_5$ ) ( $\bar{X}=3.65$ , S.D. = 0.31) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ( $X_6$ ) ( $\bar{X}=3.64$ , S.D. = 0.28) ฐานะของอาชีพ ( $X_{15}$ ) ( $\bar{X}=3.50$ , S.D. = 0.27) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เงินเดือน ( $X_{14}$ ) ( $\bar{X}=3.23$ , S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.19 ถึง 0.43) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูระดับบริหาร จำนวน 128 คน และความคิดเห็นของครูผู้สอน จำนวน 128 คน เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า ผู้บริหารและครูระดับบริหาร จำนวน 128 คน มีความเห็นในระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวม ( $X_{10}$ ) มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.85$ , S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูระดับบริหาร มีค่าอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ( $\bar{X}=3.56$  ถึง 4.24, S.D. = 0.47 ถึง 0.77) ยกเว้นด้านเงินเดือน ( $X_{14}$ ) มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.29$ , S.D. = 0.93) โดยเรียงค่าจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $X_{10}$ ) ( $\bar{X}=4.24$ , S.D. = 0.58) ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) ( $\bar{X}=4.22$ , S.D. = 0.47) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ( $X_{11}$ ) ( $\bar{X}=4.21$ , S.D. = 0.52) วิธีการปกครองบังคับบัญชา ( $X_8$ ) ( $\bar{X}=4.12$ , S.D. = 0.64) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ( $X_7$ ) ( $\bar{X}=4.05$ , S.D. = 0.59) ความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ ) ( $\bar{X}=4.02$ , S.D. = 0.65) ลักษณะของงาน ( $X_3$ ) ( $\bar{X}=3.96$ , S.D. = 0.60) สภาพการทำงาน ( $X_9$ ) ( $\bar{X}=3.96$ , S.D. = 0.59) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $X_{12}$ ) ( $\bar{X}=3.93$ , S.D. = 0.63) การได้รับการยอมรับนับถือ ( $X_2$ ) ( $\bar{X}=3.92$ , S.D. = 0.56) ความรับผิดชอบ ( $X_4$ ) ( $\bar{X}=3.92$ , S.D. =

0.56) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ( $X_6$ ) ( $\bar{X}=3.84$ , S.D. = 0.77) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ( $X_5$ ) ( $\bar{X}= 3.82$ , S.D. = 0.69) ความเป็นอยู่ส่วนตัว ( $X_{13}$ ) ( $\bar{X}= 3.81$ , S.D. = 0.69) ฐานะของอาชีพ ( $X_{15}$ ) ( $\bar{X}= 3.56$ , S.D. = 0.64) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เงินเดือน ( $X_{14}$ ) ( $\bar{X}= 3.29$ , S.D. = 0.93) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายปานกลาง (S.D. = 0.47 ถึง 0.93) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูระดับบริหารซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกันในระดับหนึ่ง

ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนพบว่า โดยภาพรวมระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ( $X_{10}$ ) มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.64$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูตามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีค่าอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ( $\bar{X}= 3.61$  ถึง 4.04, S.D. = 0.47 ถึง 0.92) ยกเว้นด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ( $X_5$ ) ฐานะของอาชีพ ( $X_{15}$ ) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ( $X_6$ ) และเงินเดือน ( $X_{14}$ ) มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.17$  ถึง 3.48, S.D. = 0.69 ถึง 0.88) โดยเรียงค่าจากระดับมากไปหาระดับน้อยได้ดังนี้ คือ ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) ( $\bar{X}= 4.04$ , S.D. = 0.47) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $X_{10}$ ) ( $\bar{X}= 3.99$ , S.D. = 0.67) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ( $X_{11}$ ) ( $\bar{X}= 3.98$ , S.D. = 0.62) วิธีการปกครองบังคับบัญชา ( $X_8$ ) ( $\bar{X}= 3.95$ , S.D. = 0.73) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ( $X_7$ ) ( $\bar{X}= 3.89$ , S.D. = 0.74) ความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ ) ( $\bar{X}= 3.82$ , S.D. = 0.92) ลักษณะของงาน ( $X_3$ ) ( $\bar{X}= 3.80$ , S.D. = 0.60) ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ( $X_{12}$ ) ( $\bar{X}= 3.77$ , S.D. = 0.75) สภาพการทำงาน ( $X_9$ ) ( $\bar{X}= 3.74$ , S.D. = 0.60) การได้รับการยอมรับนับถือ ( $X_2$ ) ( $\bar{X}= 3.66$ , S.D. = 0.60) ความรับผิดชอบ ( $X_4$ ) ( $\bar{X}= 3.65$ , S.D. = 0.58) ความเป็นอยู่ส่วนตัว ( $X_{13}$ ) ( $\bar{X}= 3.62$ , S.D. = 0.86) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ( $X_5$ ) ( $\bar{X}= 3.48$ , S.D. = 0.69) ฐานะของอาชีพ ( $X_{15}$ ) ( $\bar{X}= 3.44$ , S.D. = 0.72) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ( $X_6$ ) ( $\bar{X}= 3.43$ , S.D. = 0.75) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เงินเดือน ( $X_{14}$ ) ( $\bar{X}= 3.17$ , S.D. = 0.88) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายปานกลาง (S.D. = 0.47 ถึง 0.92) แสดงว่าความคิดเห็นของครูผู้สอนซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกันในระดับหนึ่ง

เพื่อตอบคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำแนกเป็นรายข้อและด้าน จากตัวแปรต้นที่ศึกษา จำนวน 41 ข้อ ตามที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล

กรุงเทพฯ จำแนกเป็นรายข้อและด้าน

(n = 32)

ข้อ	แรงจูงใจในการทำงานของครู	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
<b>ความสำเร็จของงาน (<math>X_1</math>)</b>				
1	ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์	4.19	0.21	มาก
2	ท่านสามารถให้คำชี้แจงที่ถูกต้องและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ด้วยตนเองจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	4.01	0.23	มาก
3	ท่านรู้สึกพอใจในผลการทำงานและภูมิใจผลสำเร็จของงาน	4.20	0.27	มาก
<b>รวม (<math>X_1</math>)</b>		<b>4.13</b>	<b>0.19</b>	<b>มาก</b>
<b>การได้รับการยอมรับนับถือ (<math>X_2</math>)</b>				
4	ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถ และการทำงานของท่าน	3.80	0.30	มาก
5	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ให้การยอมรับความคิดเห็นของท่าน	3.88	0.30	มาก
6	ในการทำงานท่านได้รับการยกย่องชมเชย จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	3.69	0.34	มาก
<b>รวม (<math>X_2</math>)</b>		<b>3.79</b>	<b>0.28</b>	<b>มาก</b>
<b>ลักษณะของงาน (<math>X_3</math>)</b>				
7	งานที่ท่านทำเป็นงานที่ทำทนายความรู้ความสามารถ น่าสนใจ หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ	3.79	0.29	มาก
8	งานที่ท่านทำ เปิดโอกาสให้ท่านใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองได้อย่างเต็มที่	4.01	0.26	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

(n = 32)

ข้อ	แรงจูงใจในการทำงานของครู	$\bar{X}$	S.D.	ภาวะคืบ
9	งานที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานที่ท่านสามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ	3.87	0.24	มาก
	รวม ( $X_9$ )	3.89	0.23	มาก
	<b>ความรับผิดชอบ (<math>X_4</math>)</b>			
10	ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ ทำทหายความรู้ความสามารถ	3.85	0.24	มาก
11	ท่านได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม อันสืบเนื่องมาจากความสามารถของท่าน	3.78	0.37	มาก
12	ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานและมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติในงานที่ได้รับมอบหมาย	3.73	0.34	มาก
	รวม ( $X_4$ )	3.79	0.26	มาก
	<b>ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (<math>X_5</math>)</b>			
13	ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือยกระดับสถานะให้สูงขึ้นอย่างน่าพอใจ	3.44	0.37	ปานกลาง
14	ท่านได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะการทำงาน จากการอบรม สัมมนา คูงาน หรือศึกษาค้อ	3.87	0.32	มาก
	รวม ( $X_5$ )	3.65	0.31	มาก
	<b>โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (<math>X_6</math>)</b>			
15	ท่านมีโอกาที่จะได้รับความก้าวหน้าจากตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่	3.57	0.31	มาก
16	ตำแหน่งและงานที่ท่านรับผิดชอบ ทำให้ท่านมีโอกาได้รับการส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ คูงาน หรือเข้ารับการอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะวิชาชีพ	3.71	0.33	มาก
	รวม ( $X_6$ )	3.64	0.28	มาก
	<b>ปัจจัยจูงใจ (<math>X_{10}</math>)</b>	3.82	0.21	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

(n = 32)

ข้อ	แรงงใจในการทำงานของครู	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
	<b>นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (X<sub>7</sub>)</b>			
17	โรงเรียนของท่านมีการบริหารจัดการที่ดีและจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.90	0.35	มาก
18	โรงเรียนของท่านมีนโยบายในการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน	3.97	0.40	มาก
19	ท่านเห็นด้วยกับนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนที่ตั้งไว้	4.05	0.26	มาก
	<b>รวม (X<sub>7</sub>)</b>	<b>3.97</b>	<b>0.27</b>	<b>มาก</b>
	<b>วิธีการปกครองบังคับบัญชา (X<sub>8</sub>)</b>			
20	ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี	4.18	0.48	มาก
21	ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตรงกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเหมาะสม	3.91	0.36	มาก
22	ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน	4.03	0.41	มาก
	<b>รวม (X<sub>8</sub>)</b>	<b>4.04</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>
	<b>สภาพการทำงาน (X<sub>9</sub>)</b>			
23	สภาพทางกายภาพของงาน และสภาพแวดล้อมในบริเวณที่ทำงานเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	4.01	0.35	มาก
24	โรงเรียนได้จัดหาเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.80	0.30	มาก
25	ลักษณะงานและปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม	3.74	0.22	มาก
	<b>รวม (X<sub>9</sub>)</b>	<b>4.10</b>	<b>0.24</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

(n = 32)

ข้อ	แรงจูงใจในการทำงานของครู	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
<b>ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (<math>X_{10}</math>)</b>				
26	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	4.07	0.30	มาก
27	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านปรึกษาหารือหรือเสนอความคิดเห็นตามความเหมาะสม	4.14	0.31	มาก
28	ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับท่านและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	4.14	0.39	มาก
<b>รวม (<math>X_{10}</math>)</b>		<b>4.12</b>	<b>0.31</b>	<b>มาก</b>
<b>ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (<math>X_{11}</math>)</b>				
29	ท่านได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานของท่าน	4.05	0.26	มาก
30	ท่านมีการติดต่อสัมพันธ์และมีความเข้าใจอันดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.14	0.26	มาก
<b>รวม (<math>X_{11}</math>)</b>		<b>4.10</b>	<b>0.24</b>	<b>มาก</b>
<b>ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (<math>X_{12}</math>)</b>				
31	ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกับท่านอย่างเต็มความสามารถ	4.02	.691	มาก
32	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีในระดับส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.67	.878	มาก
<b>รวม (<math>X_{12}</math>)</b>		<b>3.85</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก</b>
<b>ความเป็นอยู่ส่วนตัว (<math>X_{13}</math>)</b>				
33	สมาชิกในครอบครัวมีความพอใจในหน้าที่การงานของท่าน	3.99	0.37	มาก
34	การทำงานตามหน้าที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาใดๆ ที่ส่งผลกระทบต่อครอบครัวและเรื่องส่วนตัวของท่าน	3.94	0.35	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

(n = 32)

ข้อ	แรงจูงใจในกรทำงานของครู	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
35	สมาชิกในครอบครัว เห็นว่า เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม เพียงพอต่อการเลี้ยงครอบครัว	3.22	0.45	ปานกลาง
	รวม ( $X_{14}$ )	3.72	0.35	มาก
	เงินเดือน ( $X_{14}$ )			
36	ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและภาระงานที่ท่านได้รับ	3.34	0.38	ปานกลาง
37	การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นที่น่าพอใจสำหรับท่าน	3.13	0.52	ปานกลาง
	รวม ( $X_{15}$ )	3.23	0.43	ปานกลาง
	ฐานะของอาชีพ ( $X_{15}$ )			
38	อาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบของท่านเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี	4.03	0.29	มาก
39	ท่านได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างจากอาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบ	2.97	0.43	ปานกลาง
	รวม ( $X_{16}$ )	3.50	0.27	มาก
	ความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ )			
40	ท่านรู้สึกว่าคุณสมบัติที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความมั่นคง และงานที่ท่านทำเป็นอาชีพที่ยั่งยืน	3.81	0.43	มาก
41	ท่านรู้สึกว่าคุณสมบัติโรงเรียนแห่งนี้เป็นองค์การที่มั่นคง สามารถเป็นที่พึ่งให้ท่านได้	4.03	0.42	มาก
	รวม ( $X_{17}$ )	3.92	0.40	มาก
	ปัจจัยคุณงาม ( $X_{17}$ )	3.83	0.21	มาก
	รวมแรงจูงใจด้านปัจจัยคุณงาม 6 ด้าน ( $X_{18}$ )	3.82	0.21	มาก
	รวม แรงจูงใจด้านปัจจัยค่าคุณงาม 10 ด้าน ( $X_{19}$ )	3.83	0.21	มาก
	รวมแรงจูงใจในการทำงาน 16 ด้าน ( $X_{20}$ )	3.82	0.19	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นรายข้อ มีค่าอยู่ในระดับมาก จำนวน 36 ข้อ ระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สูงสุด คือข้อ 3 ท่านรู้สึกพอใจในผลการทำงานและภูมิใจผลสำเร็จของงาน ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.27) รองลงมา คือข้อ 1 ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.21) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือข้อ 39 ท่านได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างจากอาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบ ( $\bar{X} = 2.97$ , S.D. = 0.43) รองลงมา คือข้อ 37 การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นที่น่าพอใจสำหรับท่าน ( $\bar{X} = 3.13$ , S.D. = 0.52)

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามขอบเขตของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ตามที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับและลำดับของความผูกพันต่อการจัดการของครูใน โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ความผูกพันต่อการจัดการของครู	ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2561						ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2561						รวม						
	คาบเรียนที่ 1		คาบเรียนที่ 2		คาบเรียนที่ 3		คาบเรียนที่ 1		คาบเรียนที่ 2		คาบเรียนที่ 3		คาบเรียนที่ 1		คาบเรียนที่ 2		คาบเรียนที่ 3		
	Y	S.D.	Y	S.D.	Y	S.D.	Y	S.D.	Y	S.D.	Y	S.D.	Y	S.D.	Y	S.D.	Y	S.D.	
1. ความผูกพันต่อการดำเนินงานด้านจิตใจ (Y <sub>1</sub> )	4.21	0.57	มาก	4.44	0.43	มาก	4.25	0.57	มาก	4.28	0.54	มาก	4.11	0.62	มาก	4.20	0.32	มาก	1
2. ความผูกพันต่อการดำเนินงานด้านการคงอยู่กับองค์กร (Y <sub>2</sub> )	3.09	0.45	ปานกลาง	3.08	0.56	ปานกลาง	3.24	0.53	ปานกลาง	3.16	0.52	ปานกลาง	3.16	0.69	ปานกลาง	3.16	0.15	ปานกลาง	3
3. ความผูกพันต่อการดำเนินงานด้านบรรทัดฐาน (Y <sub>3</sub> )	4.06	0.70	มาก	4.25	0.47	มาก	4.22	0.60	มาก	4.19	0.60	มาก	4.09	0.55	มาก	4.14	0.24	มาก	2
<b>รวม (Y<sub>tot</sub>)</b>	<b>3.79</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>	<b>3.92</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>	<b>3.90</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>	<b>3.88</b>	<b>0.40</b>	<b>มาก</b>	<b>3.78</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>	<b>3.83</b>	<b>0.19</b>	<b>มาก</b>	

\* แสดงข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล (บุคคล)

\*\* แสดงข้อมูลในภาพรวม (โรงเรียน)

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวม ( $X_{00}$ ) มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.19) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีค่าอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.32) และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ ) ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.24) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร ( $Y_2$ ) ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.15) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.15 ถึง 0.32) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูระดับบริหาร จำนวน 128 คน และความคิดเห็นของครูผู้สอน จำนวน 128 คน เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า ผู้บริหารและครูระดับบริหารมีความเห็นว่า โดยภาพรวมระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ( $Y_{00}$ ) มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูระดับบริหาร มีค่าอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.54) และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ ) ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.60) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร ( $Y_2$ ) ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายปานกลาง (S.D. = 0.40 ถึง 0.60) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูระดับบริหารซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกันในระดับหนึ่ง

ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนพบว่า โดยภาพรวมระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ( $Y_{00}$ ) มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครู ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีค่าอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.62) และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ ) ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.55) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร ( $Y_2$ ) ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายปานกลาง (S.D. = 0.46 ถึง 0.69) แสดงว่าความคิดเห็นของครูผู้สอนซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกันในระดับหนึ่ง

เพื่อตอบคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล

กรุงเทพฯ จำแนกเป็นรายข้อและด้าน จากตัวแปรตามที่ศึกษา จำนวน 21 ข้อ ดังรายละเอียดตาม ตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ระดับความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล  
กรุงเทพฯ จำแนกเป็นรายข้อและด้าน (n = 32)

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์การของครู	$\bar{X}$	S.D.	ค่า ระดับ
	<b>ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (Y<sub>1</sub>)</b>			
1	ท่านมีความสุขที่ได้ใช้ชีวิตการทำงานให้แก่ โรงเรียนนี้	4.22	0.30	มาก
2	ท่านตระหนักว่าปัญหาของโรงเรียนคือปัญหา ของท่าน	4.11	0.28	มาก
3	ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแห่งนี้	4.34	0.25	มาก
4	ท่าน <u>ไม่</u> รู้สึกว่ามีความผูกพันทางใจกับโรงเรียน แห่งนี้*	4.14	0.71	มาก
5	โรงเรียนแห่งนี้มีความหมายต่อท่านเป็นอย่างมาก	4.28	0.34	มาก
6	ท่านคิดว่าท่านเป็นเพียงแค่ลูกจ้างคนหนึ่งใน โรงเรียนนี้เท่านั้น*	4.04	0.63	มาก
7	ท่านภูมิใจเมื่อได้กล่าวถึงโรงเรียนแห่งนี้ให้แก่ บุคคลภายนอกได้ฟัง	4.26	0.31	มาก
	<b>รวม (Y<sub>1</sub>)</b>	<b>4.20</b>	<b>0.32</b>	<b>มาก</b>
	<b>ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y<sub>2</sub>)</b>			
8	หากมีทางเลือกที่คิดว่า ท่านจะลาออกจาก โรงเรียนแห่งนี้*	3.97	0.58	มาก
9	ท่านคงจะประสบกับปัญหาและความยุ่งยากใน ชีวิตหลายประการ ถ้าตัดสินใจ ลาออกจาก โรงเรียนในตอนนี	3.25	0.32	ปานกลาง

\* หมายถึง ข้อคำถามเป็นเชิงนิเสธ ที่มีการกลับค่าคะแนนเป็นตรงข้ามแล้วเมื่อผู้วิจัยกรอกข้อมูล

ตารางที่ 10 (ต่อ)

(n = 32)

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์กรของคุณ	$\bar{X}$	S.D.	ค่า ระดับ
10	เพราะมีความจำเป็นบางอย่าง ท่านจึงยังคงทำงานให้แก่โรงเรียนแห่งนี้ต่อไป	2.58	0.50	ปานกลาง
11	ท่านมีทางเลือกอยู่ไม่มากนักเมื่อคิดว่าจะต้องออกจากโรงเรียนในขณะนี้	2.49	0.35	น้อย
12	ท่านจะต้องทุ่มเททำงานอีกมาก หากต้องไปทำงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้ได้ผลตอบแทนเท่ากับที่ได้รับในปัจจุบัน	2.75	0.37	ปานกลาง
13	ท่านเสียค่าสิทธิประโยชน์ที่ท่านจะได้รับ รวมถึงเวลาและความพยายามที่ได้ทุ่มเทลงไป ถ้าท่านต้องออกจากโรงเรียนนี้เพื่อตั้งต้นใหม่	3.14	0.36	ปานกลาง
14	ท่านพยายามให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน เพื่อจะได้อยู่กับหน่วยงานต่อไปอีกนาน	3.94	0.40	มาก
	รวม (Y <sub>1</sub> )	3.16	0.15	ปานกลาง
	<b>ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Y<sub>2</sub>)</b>			
15	ท่านรู้สึกที่ <u>ไม่มี</u> ความจำเป็น ที่จะต้องทุ่มเททำงานให้แก่โรงเรียนแห่งนี้*	4.29	0.79	มาก
16	แม้ว่าการลาออกจากโรงเรียนแห่งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อตัวท่านมาก แต่ท่านก็รู้สึกที่ท่านควรที่จะอยู่ช่วยงานในโรงเรียนแห่งนี้ต่อไปมากกว่า	3.85	0.37	มาก
17	ความจงรักภักดีต่อโรงเรียน เป็นค่านิยมสำคัญของท่าน	4.25	0.26	มาก
18	ท่านจะไม่ลาออกจากโรงเรียนนี้ เพราะท่านมีความรู้สึกผูกพันกับทุกคนในโรงเรียนแห่งนี้	4.07	0.33	มาก
19	ท่านคิดว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องทดแทนบุญคุณที่โรงเรียนมีให้แก่ท่าน	4.07	0.32	มาก

\* หมายถึง ข้อคำถามเป็นเชิงนิเสธ ที่มีกรกลับค่าคะแนนเป็นตรงข้ามแล้วเมื่อผู้วิจัยกรอกข้อมูล

ตารางที่ 10 (ต่อ)

(n = 32)

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์กรของครู	$\bar{X}$	S.D.	ค่า ระดับ
20	ท่านคิดว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด แม้ว่าจะไม่ชอบก็ตาม	4.09	0.25	มาก
21	ท่านเชื่อว่าการทำงานตามหน้าที่ เป็นสิ่งที่สำคัญ	4.36	0.26	มาก
	รวม ( $\bar{X}_1$ )	4.14	0.24	มาก
	รวม ความผูกพันต่อองค์กร 3 ข้อ ( $\bar{X}_{11}$ )	3.83	0.19	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นรายชื่อ มีค่าอยู่ในระดับมาก จำนวน 16 ข้อ ระดับปานกลาง 4 ข้อ ระดับน้อย 1 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สูงสุด คือข้อ 21 ท่านเชื่อว่าการทำงานตามหน้าที่ เป็นสิ่งที่สำคัญ ( $\bar{X}$  = 4.36, S.D. = 0.26) รองลงมา คือข้อ 3 ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแห่งนี้ ( $\bar{X}$  = 4.34, S.D. = 0.25) และข้อ 15 ท่านรู้สึกว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทุ่มเททำงานให้แก่โรงเรียนแห่งนี้\* ( $\bar{X}$  = 4.29, S.D. = 0.79) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือข้อ 11 ท่านมีทางเลือกอยู่ไม่มากนักเมื่อคิดว่าจะต้องออกจากโรงเรียนในขณะนี้ ( $\bar{X}$  = 2.49, S.D. = 0.35) รองลงมา คือข้อ 10 เพราะมีความจำเป็นบางอย่าง ท่านจึงยังคงทำงานให้แก่โรงเรียนแห่งนี้ต่อไป ( $\bar{X}$  = 2.58, S.D. = 0.50)

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมและรายด้าน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครูกับตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครูและความผูกพันต่อองค์กรของครู โดยภาพรวม ดังรายละเอียดตามตารางที่ 11

\* หมายถึง ข้อคำถามเป็นเชิงนิเสธ ที่มีการกลับค่าคะแนนเป็นตรงข้ามแล้วเมื่อผู้วิจัยกรอกข้อมูล

ตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแรงงูใจในการทำงานของครูโดยภาพรวมและรายด้าน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแรงงูใจในการทำงานของครูกับความผูกพันต่อการของครูโดยภาพรวมและรายด้าน

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>14</sub>	X <sub>15</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>18</sub>	X <sub>19</sub>	X <sub>20</sub>	
X <sub>1</sub>	1	.668**	.432**	.461**	.437**	.342**	.302**	.330**	.337**	.409**	.353**	.290**	.100	.013	.036	.153*	.491**	.345**			
X <sub>2</sub>			1	.507**	.453**	.397**	.369**	.382**	.409**	.482**	.387**	.470**	.106	.075	.049	.154*	.566**	.288**			
X <sub>3</sub>				1	.715**	.574**	.528**	.475**	.563**	.554**	.371**	.470**	.258**	.243**	.269**	.296**	.719**	.300**			
X <sub>4</sub>					1	.586**	.512**	.487**	.461**	.573**	.410**	.448**	.231**	.192**	.195**	.304**	.699**	.362**			
X <sub>5</sub>						1	.790**	.511**	.643**	.596**	.388**	.463**	.345**	.371**	.306**	.352**	.790**	.351**			
X <sub>6</sub>							1	.606**	.554**	.528**	.379**	.420**	.327**	.343**	.396**	.335**	.759**	.253**			
X <sub>7</sub>								1	.681**	.646**	.391**	.436**	.438**	.490**	.406**	.450**	.808**	.279**			
X <sub>8</sub>									1	.720**	.371**	.417**	.223**	.254**	.200**	.309**	.684**	.362**			
X <sub>9</sub>										1	.618**	.477**	.407**	.377**	.299**	.405**	.763**	.340**			
X <sub>10</sub>											1	.598**	.417**	.403**	.290**	.448**	.820**	.504**			
X <sub>11</sub>												1	.611**	.105	.230**	.574**	.282**				
X <sub>12</sub>													1	.309**	.279**	.641**	.388**				
X <sub>13</sub>														1	.601**	.531**	.599**	.292**			
X <sub>14</sub>															1	.584**	.161**				
X <sub>15</sub>																1	.503**	.205**			
X <sub>16</sub>																	1	.616**	.325**		
X <sub>17</sub>																		1	.463**		
X <sub>18</sub>																			1		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.013 ถึง 0.820 เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครูแต่ละด้าน ( $X_1$ - $X_{16}$ ) กับตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครูโดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.491 ถึง 0.820 โดยตัวแปรด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $X_{10}$ ) กับแรงจูงใจในการทำงานของครูในภาพรวม ( $X_{tot}$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด เท่ากับ 0.820 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนตัวแปรด้านความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) กับแรงจูงใจในการทำงานของครูในภาพรวม ( $X_{tot}$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด เท่ากับ 0.491 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครูแต่ละด้าน ( $X_1$  -  $X_{16}$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.013 ถึง 0.790 โดยตัวแปรด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ( $X_2$ ) กับตัวแปรด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ( $X_6$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด เท่ากับ 0.790 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนตัวแปรด้านความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) กับตัวแปรด้านเงินเดือน ( $X_{14}$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด เท่ากับ 0.013 โดยไม่มีนัยสำคัญทางสถิติตามระดับที่กำหนด

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครูโดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) กับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรการของครูโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.463 เป็นความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครูแต่ละด้าน ( $X_1$  ถึง  $X_{16}$ ) กับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรการของครูโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.161 ถึง 0.504 โดยตัวแปรด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $X_{10}$ ) กับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรการของครูโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด เท่ากับ 0.504 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนตัวแปรด้านเงินเดือน ( $X_{14}$ ) กับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรการของครูโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด เท่ากับ 0.161 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรการของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อ 3 ที่ว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรการของครูในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ หรือไม่ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ในภาพรวมและแยกวิเคราะห์เป็นรายด้าน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ดังรายละเอียดตามตารางที่

1. การวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 12

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	13.692	4.564	34.450	0.000*
Residual	252	33.386	0.132		
Total	255	47.078			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.539
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square)	0.291
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R square)	0.282
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.36398

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.872	0.220		8.515	0.000*
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $X_{10}$ )	0.254	0.043	0.376	5.845	0.000*
ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ )	0.155	0.053	0.171	2.941	0.004*
ความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ )	0.070	0.032	0.130	2.194	0.029*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 12 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $X_{10}$ ) ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) ความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)

เท่ากับ 0.539 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R square) เท่ากับ 0.291 นั่นคือ ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา ( $X_{10}$ ) ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) และความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ ) สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) ได้ร้อยละ 29.1 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R square) เท่ากับ 0.282 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.36398 ในลักษณะนี้แสดงว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $X_{10}$ ) ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) และความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_{tot} = 1.872 + 0.254 (X_{10}) + 0.155 (X_1) + 0.07 (X_{16})$$

2. การวิเคราะห์แรงงูใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านความผูกพันด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 13

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของแรงงูใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	5	32.821	6.564	29.412	0.000*
Residual	250	55.796	0.223		
Total	255	88.617			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.609
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square)	0.370
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R square)	0.358
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.47242

## ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std.Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.242	0.293		4.240	0.000*
ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ( $X_{12}$ )	0.222	0.049	0.262	4.547	0.000*
ความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ )	0.191	0.042	0.259	4.588	0.000*
วิธีการปกครองบังคับบัญชา ( $X_8$ )	0.325	0.060	0.380	5.396	0.000*
นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ( $X_7$ )	-0.217	0.065	-0.248	-3.332	0.001*
ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ )	0.218	0.067	0.176	3.244	0.001*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 13 ซึ่งเป็นการการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ( $X_{12}$ ) ความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ ) วิธีการปกครองบังคับบัญชา ( $X_8$ ) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ( $X_7$ ) ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ 0.609 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R square) เท่ากับ 0.370 นั่นคือ ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ( $X_{12}$ ) ความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ ) วิธีการปกครองบังคับบัญชา ( $X_8$ ) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ( $X_7$ ) ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้ร้อยละ 37 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R square) เท่ากับ 0.358 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.47242 ในลักษณะนี้แสดงว่า ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ( $X_{12}$ ) ความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ ) วิธีการปกครองบังคับบัญชา ( $X_8$ ) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ( $X_7$ ) ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = 1.242 + 0.222 (X_{12}) + 0.191 (X_{16}) + 0.325 (X_8) - 0.217 (X_7) + 0.218 (X_1)$$

3. การวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้านการคงอยู่ในองค์กร ( $Y_2$ ) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 14

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ในองค์กร ( $Y_2$ ) ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	2	7.233	3.616	10.508	0.000*
Residual	253	87.072	0.344		
Total	255	94.305			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.277
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square)	0.077
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R square)	0.069
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.58665

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	2.311	0.249		9.296	0.000*
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $X_{10}$ )	0.360	0.083	0.376	4.319	0.000*
วิธีการปกครองบังคับบัญชา ( $X_8$ )	-0.157	0.077	-0.178	-2.045	0.042*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 14 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ในองค์กร ( $Y_2$ ) ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $X_{10}$ ) วิธีการปกครองบังคับบัญชา ( $X_8$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ

0.277 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R square) เท่ากับ 0.077 นั่นคือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $X_{10}$ ) วิธีการปกครองบังคับบัญชา ( $X_9$ ) สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กร ด้านการคงอยู่ในองค์กร ( $Y_2$ ) ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้ร้อยละ 7.7 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R square) เท่ากับ 0.069 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.58665 ในลักษณะนี้แสดงว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $X_{10}$ ) วิธีการปกครองบังคับบัญชา ( $X_9$ ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ในองค์กร ( $Y_2$ ) ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_2 = 2.311 + 0.36 (X_{10}) - 0.157 (X_9)$$

4. การวิเคราะห์แรงงูใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ ) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 15

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของแรงงูใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ ) ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	17.507	5.836	22.024	0.000*
Residual	252	66.773	0.265		
Total	255	84.281			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.456
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square)	0.208
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R square)	0.198
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.51476

## ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.726	0.314		5.490	0.000*
ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ )	0.283	0.071	0.234	3.979	0.000*
ความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ )	0.152	0.042	0.212	3.623	0.000*
ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ( $X_{12}$ )	0.168	0.050	0.203	3.360	0.001*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 15 ซึ่งเป็นการการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ ) ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) ความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ ) ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ( $X_{12}$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ 0.456 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R square) เท่ากับ 0.208 นั่นคือ ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) ความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ ) ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ( $X_{12}$ ) สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ ) ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้ร้อยละ 20.8 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R square) เท่ากับ 0.198 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.51476 ในลักษณะนี้แสดงว่า ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) ความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ ) ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ( $X_{12}$ ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ ) ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = 1.726 + 0.283 (X_1) + 0.152 (X_{16}) + 0.168 (X_{12})$$

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) สรุปผลได้ดังนี้

1. แรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

( $X_{10}$ ) ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) และความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_{tot} = 1.872 + 0.254 (X_{10}) + 0.155 (X_1) + 0.07 (X_{16})$$

2. แรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $X_{12}$ ) ความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ ) วิธีการปกครองบังคับบัญชา ( $X_8$ ) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ( $X_7$ ) ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = 1.242 + 0.222 (X_{12}) + 0.191 (X_{16}) + 0.325 (X_8) - 0.217 (X_7) + 0.218 (X_1)$$

3. แรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ในองค์กร ( $Y_2$ ) ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $X_{10}$ ) วิธีการปกครองบังคับบัญชา ( $X_8$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

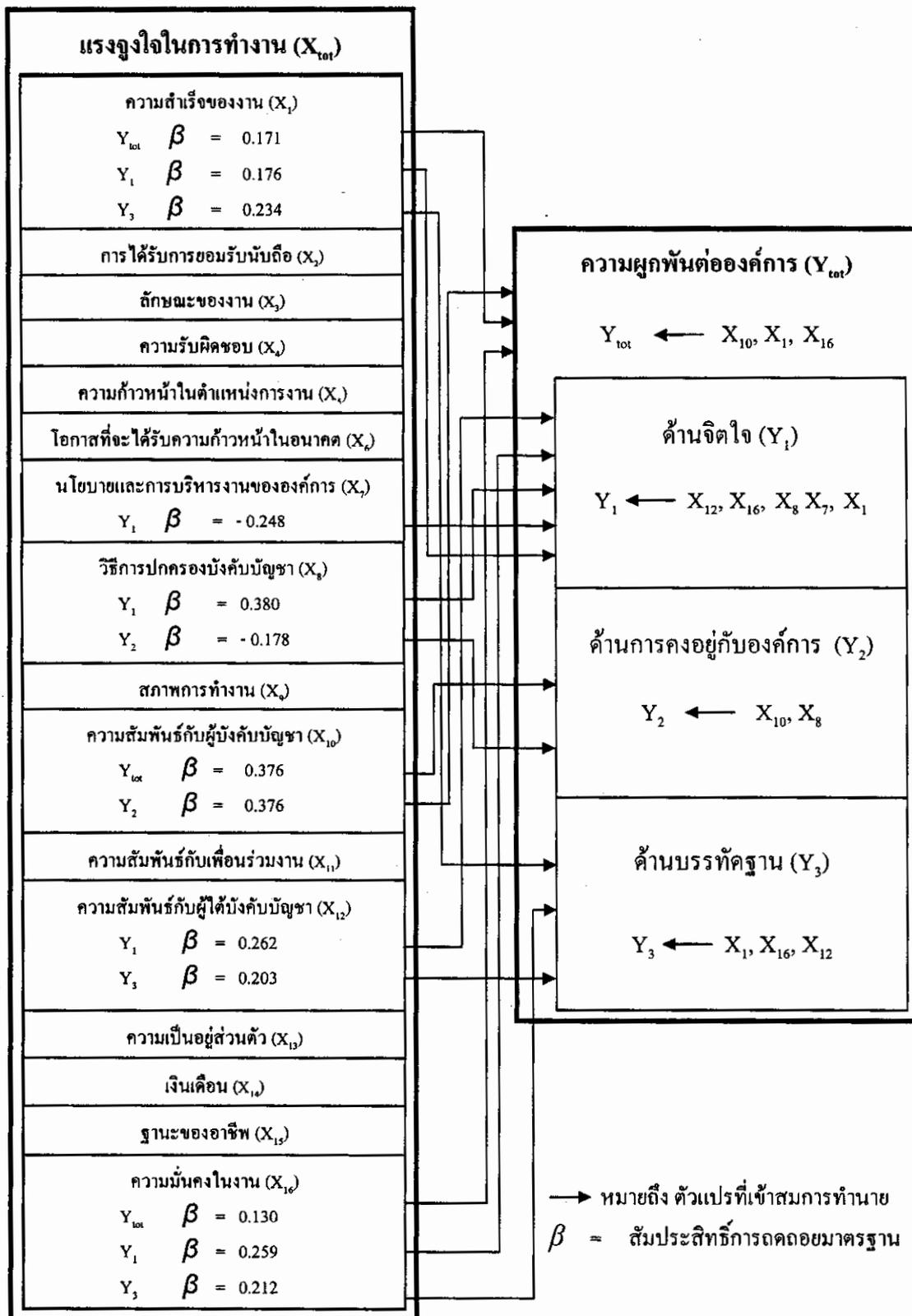
$$\hat{Y}_2 = 2.311 + 0.36 (X_{10}) - 0.157 (X_8)$$

4. แรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ ) ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ คือ ความสำเร็จของงาน ( $X_1$ ) ความมั่นคงในงาน ( $X_{16}$ ) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $X_{12}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = 1.726 + 0.283 (X_1) + 0.152 (X_{16}) + 0.168 (X_{12})$$

และสรุปผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้ดังแผนภูมิที่ 8

แผนภูมิที่ 8 สรุปผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ



## ตอนที่ 5 การวิเคราะห์เนื้อหาที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะ

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหาตามความคิดเห็นของครู ที่ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ข้อมูลนี้ได้มาจากแบบสอบถามปลายเปิดตอนที่ 4 เกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แล้วนำมาแจกแจงความถี่ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานของครู มีจำนวน 59 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 23.05 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 256 ฉบับ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานของครู มีจำนวน 30 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 11.72 โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในแต่ละด้านเรียงตามลำดับความถี่จากมากไปน้อย ได้ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น ดังนี้
  - 1.1 โรงเรียนควรจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้ครูมากขึ้น
  - 1.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรเพิ่มเงินเดือนให้ครูอย่างยุติธรรม เหมาะสมกับภาระงานและสภาพเศรษฐกิจ
  - 1.3 ผู้บริหารโรงเรียน ควรขึ้นเงินเดือนครูทุก ๆ ปี อัตราเงินเดือนและการปรับขึ้นเงินเดือนให้ไม่น้อยกว่าอัตราค่าจ้างของโรงเรียนรัฐบาล
  - 1.4 ผู้บริหารโรงเรียน ควรจัดให้มีการอบรมศึกษาเพิ่มเติมแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ และพาไปดูงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ใหม่ๆ
  - 1.5 ผู้บริหารโรงเรียน ควรให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และยกย่องให้เกียรติแก่ครูที่มีผลงานและปฏิบัติหน้าที่ดีเด่น โดยครูมีส่วนร่วม และเห็นความสำคัญของครู ทั้งระดับนโยบาย ผู้ปกครอง และศิษย์
  - 1.6 โรงเรียนควรเพิ่มเงินพิเศษแก่ครู เช่น การสอนครบนานปี 1 ปี เพิ่ม 100 บาท หรือเงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตรเป็นรายเดือน
  - 1.7 ฝ่ายการศึกษาฯ ควรจัดระบบบริหารโรงเรียนให้มีแบบแผนโครงสร้างอย่างชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อความต่อเนื่องในการบริหารงานของทุกโรงเรียนในเครืออัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
  - 1.8 ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความยุติธรรมต่อบุคลากรทุกระดับ

1.9 ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดหาครูด้านคำสอนทางศาสนา ครูจิตตภาภิบาล และเจ้าหน้าที่เอกสารทำงานเฉพาะด้านเหล่านี้โดยตรง

1.10 ผู้บริหารโรงเรียน ควรจัดอบรมความรู้ด้านคำสอนทางศาสนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการฟื้นฟู

1.11 ฝ่ายการศึกษาฯ ควรกำหนดเงินเดือนขั้นต่ำของครู 10,000 บาท

1.12 ผู้บริหารโรงเรียนควรจ่ายเงินเดือนตรงเวลา

1.13 โรงเรียน ควรให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหานี้สินของครู

1.14 ผู้บริหารโรงเรียน ควรสนับสนุนให้ครูมีอุปกรณ์การเรียนการสอนเพียงพอ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังเกต อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น มีดังนี้

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์ พบปะสังสรรค์ สร้างความสามัคคี ในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียน เพื่อสร้างสำนึกให้บุคลากรมีความรักในสถาบัน

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดความ รับผิดชอบร่วมกัน และเสริมสร้างความมีน้ำใจต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.3 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับตนเองกับครู มีคำพูดที่ส่งเสริมกำลังใจให้แก่ครู

2.4 ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดกิจกรรมทัศนศึกษาดูงานเพื่อแสวงหาและแลกเปลี่ยน เทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ หรือพักผ่อนร่วมกัน

2.5 ครูควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยนำหลักธรรมของศาสนามาช่วย อบรม

2.6 โรงเรียนควรให้ครูมีค่าตอบแทนที่เพียงพอกับการดำรงชีวิต เพื่อจะได้ไม่ต้อง ลาออกไปหางานทำที่อื่น

2.7 ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมการเป็นแบบอย่างที่ดี ความเป็นพี่เป็นน้อง สามารถดักเตือนกันได้เมื่อมีปัญหา

2.8 ผู้บริหารโรงเรียนควรมอบหมายบทบาทหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสม กับความชอบและความเชี่ยวชาญของครูแต่ละคน ให้อำนาจในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมใน การบริหาร

2.9 ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับระบบการบำรุงรักษาบุคลากรอย่างดี

2.10 ผู้บริหารโรงเรียนควรเน้นการปฏิบัติมากกว่าเอกสาร

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจในการทำงานของครู 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครู และ 3) แรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยใช้โรงเรียนคาทอลิก สังกัดฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่เปิดทำการสอนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 จำนวน 32 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 8 คนต่อโรงเรียน คือ ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 1 คน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ครูหัวหน้าระดับชั้น จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 256 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครูซึ่งสร้างตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก เมาส์เนอร์ และ สไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) และความผูกพันต่อองค์กรของครู ซึ่งสร้างตามแนวคิดของ ไมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 18 มกราคม ถึงวันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2553 โดยได้รับข้อมูลกลับคืนมาครบสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

### สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ มีข้อค้นพบสรุปได้ดังนี้

1. แรงจูงใจในการทำงานของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 16 ด้าน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูที่อยู่ในระดับมาก มีจำนวน 15 ด้าน โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ คือ ด้านความสำเร็จของงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ความมั่นคงในงาน ลักษณะของงาน

สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ฐานะของอาชีพ ส่วนลำดับสุดท้ายได้แก่แรงจูงใจในการทำงานด้านเงินเดือน ซึ่งมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง

2. ความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับมากจำนวน 2 ด้าน โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ส่วนความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง

3. แรงจูงใจในการทำงานของครู ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยสามารถแยกเป็นประเด็นพิจารณาได้ดังนี้

3.1 แรงจูงใจในการทำงานของครูด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จของงาน และความมั่นคงในงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 แรงจูงใจในการทำงานของครูด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงานขององค์กร และ ความสำเร็จของงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.3 แรงจูงใจในการทำงานของครูด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.4 แรงจูงใจในการทำงานของครูด้านความสำเร็จของงาน ความมั่นคงในงาน และ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แม้ว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน และฐานะของอาชีพ ไม่เข้าสมการถดถอยของความผูกพันต่อองค์กรของครูทั้ง โดยภาพรวมและรายด้าน แต่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงานของครู 10 ด้านดังกล่าวนี้ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงระดับสูงและเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับแรงจูงใจ

ในการทำงานของครูโดยภาพรวม (0.491 ถึง 0.820) ดังนั้นฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จึงไม่อาจละเลยแรงงูใจในการทำงานของครูทั้ง 10 ด้านนี้ และต้องพิจารณาให้ความสำคัญกับสิ่งที่เป็นแรงงูใจในการทำงานเหล่านี้พร้อมกันไปด้วย เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ล้วนสัมพันธ์กับแรงงูใจในการทำงานโดยภาพรวมในระดับสูง อีกทั้งยังสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อีกด้วย

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผลการวิจัย พบว่า แรงงูใจในการทำงานของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้พยายามจัดให้ทุกโรงเรียนมีการเอาใจใส่และพัฒนาครูทั้งในด้านการจัดเรียนการสอน และโดยเฉพาะในด้านคุณภาพของครู โดยจะเห็นได้จากนโยบายการศึกษาของฝ่ายการศึกษาฯ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพครู เพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของครูให้อยู่ในสถานภาพที่ดี ตามสมควรแก่อัตภาพและค่าครองชีพของสังคม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาครูประจำการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานวิทยฐานะและค่าครองชีพของครูแบบครุมีส่วนร่วม ซึ่งแนวนโยบายนี้ถือเป็นหลักการสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ปฏิบัติตามเต็มความสามารถเสมอมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ บรรลือ คอกเตย ซึ่งศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงงูใจที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานวิชาการและปัจจัยแรงงูใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สิริลักษณ์ สุอังคะ ซึ่งทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงงูใจในการทำงานของครู กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า แรงงูใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุบิน อุปรีตี ซึ่งทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงงูใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แรงงูใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและ

รายปัจจัยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ อธิพิศ ศรีรัตนะ ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้านการมุ่งใจ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แก้วตา เข้มแข็ง ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชยานันต์ คงทรัพย์ ซึ่งทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูที่อยู่ในระดับมาก มี จำนวน 15 ด้าน โดยที่แรงจูงใจในการทำงานของครูด้านความสำเร็จของงานอยู่ในลำดับแรก มีเพียง แรงจูงใจในการทำงานด้านเงินเดือนที่อยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับงานวิจัย ของ มาทาเฮรุ (Mataheru) ซึ่งทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่อาจารย์ในอินโดนีเซียมากที่สุด ได้แก่ ด้าน ความสำเร็จของงาน ส่วนแรงจูงใจในการทำงานที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด คือ ฐานะของ อาชีพ ด้านโอกาสและความก้าวหน้า และเงินเดือน การวิจัยนี้สอดคล้องกับ กูดสัน (Goodson) ซึ่ง ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของครูระดับประถมศึกษาในรัฐอลาบามา โดยประยุกต์จาก ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก พบว่าความสำเร็จของงานเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ทำให้ครูเกิด ความพอใจมากที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ชมิดท์ (Schmidt) ซึ่งทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจ ในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในชิคาโก อิลลินอยส์ และพื้นที่รอบนอก พบว่าผู้บริหารมีความพึงพอใจในการทำงานด้านความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และ เป็นลำดับแรก การที่แรงจูงใจในการทำงานของครูด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมากและอยู่ ในลำดับแรก อาจเป็นเพราะครูมีความเห็นว่าเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาก็คือการพัฒนา ผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข โดยมีการพัฒนาที่เหมาะสมกับช่วงวัย เต็มตามศักยภาพ และตรงตามความต้องการ ทั้งในด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ ปัญญา ความรู้และทักษะ คุณธรรม และจิตสำนึกที่พึงประสงค์ หากครูได้พยายามทุ่มเทลงมือทำงานอย่างเต็มที่ด้วยจิตวิญญาณความ เป็นครูและทำให้งานด้านนี้สำเร็จตามความมุ่งหวังได้แล้ว ผู้ที่ได้รับประโยชน์ก็คือตัวนักเรียนเอง ครูจึงมองว่าความสำเร็จของงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดและมาเป็นอันดับแรก เพราะถ้าหากงานของ ครูสำเร็จ ก็หมายถึง นักเรียนประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาตามความมุ่ง หมายที่ต้องการ จึงนับได้ว่าความสำเร็จของงานเป็นแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียน

คาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แมคเคลแลนด์ (McClelland) ซึ่งทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม พบว่าสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์คือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และสอดคล้องกับ ลินด์เกรน (Lindgren) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความปรารถนาที่จะกระทำให้สำเร็จ ลุ่่วงไปด้วยดี และเมื่อทำได้สำเร็จแล้วก็จะบังเกิดความสบายใจเป็นแรงจูงใจที่จะกระทำต่อไป เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ ผาสุข จิตนาวสาร ซึ่งทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของ ข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูลได้รับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับแรก

ส่วนแรงจูงใจในการทำงานของครูด้านเงินเดือนที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะครูยังเห็นว่าเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นค่อนข้างน้อยในสภาพเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบัน สอดคล้องกับผลของคูสติโพล มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ที่สำรวจความคิดเห็นของครูทั่วประเทศ จำนวน 1,410 คน ระหว่างวันที่ 10 - 15 มกราคม พ.ศ.2553 สรุปว่าความหนักใจประการแรกของครูในวันนี้ คือ ปัญหาเรื่องเงินเดือน สวัสดิการ และปัญหาหนี้สิน เช่นเดียวกับที่ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ มยุรี จารุปาน และ กรรณิการ์ บารมี กล่าวถึงปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งของวิชาชีพครู คือ ครูได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนน้อยไม่เหมาะสมกับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ตรงกับงานวิจัยของ ชัดติยา ด้วงสำราญ ซึ่งทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดคนทบุรี พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดคนทบุรี ในด้านเงินเดือน อยู่ในระดับปานกลางและเป็นลำดับสุดท้าย เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ สุรางค์ ฤกษ์บุบผา ซึ่งทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือคณะพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพมหานคร พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือคณะพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพมหานคร ด้านเงินเดือน อยู่ในระดับปานกลางและเป็นลำดับสุดท้าย เช่นเดียวกับที่ วิทยา วงศ์ษา ซึ่งทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กับพฤติกรรมการสอนของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลางและเป็นลำดับสุดท้าย

อย่างไรก็ตาม การที่ครูระดับบริหาร รวมถึงครูผู้สอนในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ยังมองว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูด้านเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง ไม่อยู่ในระดับน้อย อาจเป็นเพราะว่าฝ่ายการศึกษาฯ ได้จัดทำบัญชีอัตราเงินเดือนของครูในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยมีระดับขั้นเงินเดือนใกล้เคียงกับบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษาของรัฐ มีระเบียบหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน โดยประกาศและผลักดันให้ผู้บริหารใช้บัญชีอัตราเงินเดือนนี้ในทุกโรงเรียนในสังกัดตั้งแต่ปีการศึกษา 2547 จึงทำให้ครูได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีการให้เงินช่วยเหลือค่าครองชีพรายเดือนแก่ครูและบุคลากรทุกคนซึ่งสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพิ่มเติมอีกด้วย ซึ่งคงจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูได้ระดับหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ครูระดับบริหาร รวมถึงครูผู้สอน จึงยังมองว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง

แม้ว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูด้านเงินเดือนถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่จะช่วยจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และในเวลาเดียวกันก็เป็นแรงจูงใจให้ครูได้ทำหน้าที่และสร้างสรรค์ผลงาน เพิ่มวิทยฐานะเพื่อการปรับเพิ่มขึ้นเงินเดือนและค่าตอบแทนของตนได้ แต่กระนั้นก็ดี ดูบริน (Dubrin) ได้กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจว่าต้องระวังการใช้เงินในการจูงใจ แม้ว่าเงินเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคน แต่ถ้าให้มาก ๆ อาจสร้างปัญหาได้ เพราะลูกน้องอาจจะต้องการในเรื่องปริมาณเงินมาก เกิดการเปรียบเทียบ และในท้ายสุดถ้าไม่มีเงิน งานอาจจะชะงักได้ ดังนั้นเมื่อจะใช้อะไรจูงใจบุคลากร ควรเลือกตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. ผลการวิจัย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูเห็นความสำคัญของโรงเรียนว่าเป็นสถานที่ที่สำคัญที่สุดที่จะหล่อหลอมและพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตก้าวหน้าตามศักยภาพของแต่ละคน ให้เป็นกำลังสำคัญของชาติในอนาคต ครูจึงรู้สึกว่าเป็นความรับผิดชอบที่จะสอนและทุ่มเทอุทิศชีวิตของตนร่วมมือกับโรงเรียนโดยพยายามทำหน้าที่ครูด้วยความเต็มใจ ตามบทบาทความรับผิดชอบของตนอย่างเต็มที่โดยไม่คิดจะย้ายไปที่อื่น และเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด ดังที่ บุคานัน (Buchanan) ได้อธิบายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญสามประการคือ ประการแรก ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร โดยเต็มใจที่จะปฏิบัติงานยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กรเสมือนหนึ่งว่าตนเป็นเจ้าของเช่นกัน ประการที่สอง การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร คือการที่สมาชิกมีความรู้สึกว่าได้ร่วมกระทำในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ และประการที่สาม การที่สมาชิกได้แสดงออกถึงความต้องการที่จะทำงานต่อในองค์กรเดิมไม่คิดที่จะโอนย้ายไปอยู่ที่อื่น ยังคงมีความต้องการเป็นสมาชิกภายในองค์กรนั้นตลอดไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อริยพร กาญจนวัฒน์ ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเซนต์หลุยส์ ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเซนต์หลุยส์โดยรวมอยู่ในระดับมาก รวมทั้งงานวิจัยของ วนิตา ทองเกลี้ยง ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครู

อัคราจ้าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูอัคราจ้าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของจักร์ อินธิเสน ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันและแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อ โรงเรียนของครูโรงเรียนอัสสัมชัญระยอง พบว่า ความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนอัสสัมชัญระยองโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูอยู่ในระดับมาก 2 ด้านและปานกลาง 1 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ความผูกพันต่อองค์กรของครูด้านจิตใจ และความผูกพันต่อองค์กรของครูด้านบรรทัดฐาน ส่วนด้านที่อยู่ในลำดับสุดท้าย มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง คือ ความผูกพันต่อองค์กรของครูด้านการคงอยู่กับองค์กร

การที่ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้านจิตใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และอยู่ในลำดับแรก อาจเป็นเพราะครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและปรารถนาที่จะทำงานเพื่อโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยมีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน มีความต้องการที่จะรักษาการเป็นสมาชิกของโรงเรียนไว้เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนและของตนเองต่อไป ซึ่งจะเห็นได้จากการที่ฝ่ายการศึกษาฯ ได้พยายามเอาใจใส่และดูแลให้ความช่วยเหลือ และจัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของครูให้อยู่ในสถานภาพที่ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ เศษฐา ไชยเดช ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ฝ่ายการศึกษาฯ ยังจัดงานเป็นประจำทุกปีเพื่อประกาศเกียรติคุณและมอบรางวัลให้กับครูที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง ซึ่งครูดีเด่นเหล่านี้ได้แสดงออกด้วยการอุทิศตนในการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะเป็นระยะเวลาอันยาวนาน และมีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ มีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ ครูในโรงเรียนคาทอลิกจึงเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมาก อีกทั้งเพื่อนครูและบุคลากรที่ร่วมงานด้วยกันก็เห็นแบบอย่างความสำเร็จเหล่านี้ จนกลายเป็นบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ที่ทำให้ครูรู้สึกผูกพันและผูกพันกับโรงเรียนในที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระชาติ สุทธิพัฒน์ ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจต่อการบริหารงานโรงเรียนและความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ กัญญา รานไพโร ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ผลการปฏิบัติงาน กับความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ

พบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจของข้าราชการตำรวจ อยู่ในระดับสูง รวมทั้งงานวิจัยของ กษมา ทองขลิบ ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อ องค์การ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของครูโรงเรียนราชินีบน พบว่า ครูโรงเรียน ราชินีบน มีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ อยู่ในระดับมาก ส่วนความผูกพันต่อองค์การด้านการ คงอยู่ในองค์การและด้านบรรทัดฐาน อยู่ในระดับปานกลาง

การที่ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้านบรรทัดฐาน อยู่ในระดับมาก ในลำดับรองลงมา อาจเป็นเพราะครูเป็นผู้ที่ถูกคาดหวังทั้งจาก สังคมและผู้ร่วมประกอบวิชาชีพให้เป็นผู้ที่มีแบบแผนพฤติกรรมสอดคล้องเหมาะสมกับการเป็นครู ความคาดหวังในทุกยุคทุกสมัยของสังคมไทยต่ออาชีพครูเช่นนี้ ได้หล่อหลอมให้ครูเป็นผู้มีบรรทัด ฐานทางสังคมสูง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิสิฐ พูลสวัสดิ์ ซึ่งทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรม องค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับมาก

ส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆ มณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในลำดับสุดท้าย และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น เหตุผลสำคัญอาจ เป็นเพราะครูในโรงเรียนคาทอลิกจำนวนหนึ่ง มีความเห็นว่า การมีความผูกพันต่อองค์การหรือต่อ ใรเรียนนั้น มิใช่เกิดขึ้นจากความจำเป็นที่จะต้องอยู่กับองค์การเพราะไม่มีทางเลือกหรือไม่คุ้มค่าที่ จะย้ายไปทำงานที่อื่น แต่เกิดจากความรักและเต็มใจผูกพันต่อองค์การด้วยความจงรักภักดีและเต็ม ใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรพรรณ บุญล้อม ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพ ชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ ข้าราชการครูวิทยาลัยเทคนิค ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การ ของข้าราชการครูวิทยาลัยเทคนิค ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้านการคงอยู่กับองค์การ อยู่ ในระดับปานกลาง และเป็นลำดับสุดท้าย

3. ผลการวิจัย พบว่า แรงงูใจในการทำงานของครู ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยสามารถแยกเป็นประเด็นพิจารณาได้ดังนี้

3.1 แรงงูใจในการทำงานของครู ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียน คาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของแรงงูใจในการ ทำงานของครูโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์สูง และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงงูใจในการ ทำงานของครูด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จของงาน และความมั่นคงในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ที่เข้าอยู่ในสมการถดถอยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ของครูโดยภาพรวม พร้อมกันนั้นแรงจูงใจในการทำงานของครูโดยภาพรวม ก็ยังมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของครูโดยภาพรวมอีกด้วย โดยจะเห็นได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโดยภาพรวม กับความผูกพันต่อองค์กรของครูโดยภาพรวม มีค่าเท่ากับ 0.463 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุติพร ชัยมา ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักงานทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มีระดับแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน พบว่าแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่นเดียวกับ วันวิสาข์ แสงประชุม ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน และตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยอนามัย โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน

3.2 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จของงาน และความมั่นคงในงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูมองว่าการจะทำหน้าที่ของตนซึ่งก็คือการเรียนการสอนเพื่อพัฒนานักเรียนให้ก้าวหน้าและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนานักเรียนให้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในชีวิตนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่สุด และจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและกับเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับ บุคานัน (Buchanan) ที่กล่าวว่า การปฏิสังสรรค์ในลักษณะของการสนับสนุนและช่วยเหลือของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้าล้วนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ บริมเมอร์ (Bremer) ที่ทำการศึกษาดังกล่าวถึงใจครูใน โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแมริแลนด์ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงคือ การได้รับความสำเร็จ ความร่วมมือสนับสนุนและสัมพันธภาพที่ดี จากเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับความเห็นของ เรบินเนียกและอลัทโท (Hrebiniak and Alutto) ที่กล่าวว่า การที่บุคคลเห็นว่าสภาพแวดล้อมทางสังคมในองค์กรมีลักษณะของการร่วมมือ ช่วยเหลือ เป็นมิตร จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร แต่ถ้าองค์กรใดมีลักษณะของการขาดความร่วมมือหรือมีความเป็นมิตรน้อย ก็จะทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิธร อารีรักษ์ ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร คือ แรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัย

ในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านเงินเดือน ด้านความรับผิดชอบ และ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ พงศกร เผ่าไพโรจนกร ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงาน บริษัท ซีเมนส์ จำกัด พบว่า ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในการทำงาน นโยบาย กฎ ข้อบังคับ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน และทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษดา มังคะตา ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 คือ ความมีชื่อเสียงของโรงเรียนและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

3.3 แรงจูงใจในการทำงานของครูด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงานขององค์กร และความสำเร็จของงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูมองว่า แก่นแท้ของความ เป็นครูคือการทำหน้าที่อบรมสั่งสอนและนำพาลูกศิษย์ทุกคนให้ประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งนับได้ว่า นี่ก็เพื่อเป้าหมายที่ครูทุกคนมุ่งมั่นทำให้สำเร็จและท้าทายความรู้ความสามารถของครู ให้ต้อง แสวงหาวิธีการและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอนอยู่เสมอ เพื่อช่วยให้เกิดการ พัฒนา ผู้เรียนอย่างแท้จริง และในเวลาเดียวกันสิ่งนี้ก็เป็เป้าหมายและนโยบายสำคัญของโรงเรียนด้วยที่ ต้องการสั่งสอนอบรมและพัฒนาให้นักเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วม ใจจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้อยู่ได้บังคับบัญชาที่จะต้องให้ความร่วมมือปฏิบัติตาม เพื่อนร่วมงานที่ ต้องช่วยกันทำหน้าที่ หรือผู้บริหารที่ต้องให้แนวทางและการสนับสนุน รวมทั้งมีวิธีการปกครอง บัญชาที่เหมาะสมกับครู เพื่อเมื่อครูได้พยายามทุ่มเททำงานด้วยความเสียสละและได้รับความมั่นคง ในตำแหน่งหน้าที่การงานแล้ว ก็จะทำให้เกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในจิตใจที่จะมุ่งมั่นทำงาน เพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้าต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ แคสค์ และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig) ที่ กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจและความพยายามของบุคลากรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิต ถ้า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง และมองเห็นความสำคัญของเป้าประสงค์ขององค์กรแล้ว ก็ เชื่อมั่นได้ว่าองค์กรนี้จะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการปรับปรุงหรือเพิ่ม ผลผลิตโดยอาศัยคน จะต้องรู้จักสร้างบรรยากาศความร่วมมือและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิธร อารีรักษ์ ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีอิทธิพล ต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า ตัวแปรที่สามารถ พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร คือ แรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

ด้านการยอมรับนับถือ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านเงินเดือน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับงานผลงานวิจัยของ กานต์รวี จันท์เจือมาศ ซึ่งศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมแอมมิ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัยได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน ความมั่นคงในงาน ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

3.4 แรงจูงใจในการทำงานของครูด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และวิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลทุกคนต่างมองเห็นครูเป็นผู้ร่วมงานและเป็นผู้ร่วมพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ภายใต้แนวนโยบายที่มีมาตรฐานเป็นหนึ่งเดียวกันเพราะเป็นนโยบายการบริหารที่มาจากส่วนกลาง นั่นก็คือฝ่ายการศึกษา สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อีกทั้งผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทุกโรงเรียนก็เป็นบาทหลวงหรือนักบวชในคริสตศาสนา ซึ่งมีเอกลักษณ์พิเศษในเรื่องของความมีเมตตา ความเอื้ออาทร การเป็นมิตรกับทุกคน และยินดีให้ความช่วยเหลือโดยไม่หวังผลตอบแทน อีกทั้งยังมีลักษณะความเป็นผู้นำทั้งในด้านจิตวิญญาณและด้านการบริหารสูง สอดคล้องกับ ธนากร เลาหบุตร ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกกับการจัดการปฏิรูปการเรียนรู้ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน การจูงใจด้านแรงคลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ การบริหารแบบเชิงรุก การบริหารแบบเชิงรับ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สุขุม กิจสงวน ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำผู้บริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเอกชนสังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเอกชน สังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม สอดคล้องกับ มอททาช (Mottaz) ที่ได้ศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร พบว่า การสนับสนุนและช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประคอง คุรุตนสุวรรณ ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอชาร์ตร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนในเครือภคินี

เซนต์ปอล เคอ ชาร์ต มี 5 ปัจจัย คือ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ลักษณะของงาน และนโยบายและการบริหาร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ มณฑนา มานะประสพสุข ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสายงานการสอนในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสายงานการสอนในจังหวัดสมุทรปราการ มี 5 ปัจจัย ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพกับผู้บริหารโรงเรียน ความรับผิดชอบในการทำงาน และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ กฤษดา มังคะตา ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 คือ ความมีชื่อเสียงของโรงเรียนและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลินคอล์น และ คอลเลเบอร์ก (Lincoln and Kalleberg) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานของคนญี่ปุ่นกับคนอเมริกัน พบว่า คุณภาพความสัมพันธ์ที่ีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของคนงานทั้งสองประเทศ กล่าวคือ คนงานที่รับรู้ว่าได้รับการช่วยเหลือ เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และรับรู้ว่าได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในเวลางาน จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

3.5 แรงจูงใจในการทำงานของครูด้านความสำเร็จของงาน ความมั่นคงในงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูในโรงเรียนคาทอลิกมีทัศนคติและได้รับแรงจูงใจในการทำงานในด้านความสำเร็จของงาน และมีความมั่นคงในงานอยู่ในระดับมาก จึงมุ่งที่จะทำหน้าที่ของตนสุดกำลังเต็มความสามารถให้สมกับที่สังคมและบุคคลรอบข้างคาดหวังจากครูให้ทำหน้าที่เป็นแม่พิมพ์ของชาติ ที่จะช่วยหล่อหลอมนักเรียนให้เติบโตก้าวหน้าเป็นบุคคลที่มีคุณภาพต่อสังคมและประเทศชาติอย่างเต็มที่ เมื่อครูได้เห็นการพัฒนาของนักเรียนซึ่งก็คือผู้ได้บังคับบัญชาที่ก้าวหน้าขึ้นและประสบความสำเร็จในชีวิต สิ่งนี้นับเป็นภาพสะท้อนของความสำเร็จในการทำหน้าที่ครูได้เป็นอย่างดี อันจะเป็นพลังผลักดันและผูกพันให้ครูอยากทำหน้าที่ถ่ายทอดชีวิต ความรู้ ด้วยแบบอย่างความเป็นครูที่ดีให้แก่แก่นักเรียนต่อไปตามที่บรรทัดฐานทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพได้กำหนดไว้ ดังที่ เมเยอร์ และ อัลเลน อธิบายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน คือ ความรู้สึกผูกพันที่เกิดจากค่านิยม วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นการตอบแทนที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร หรือความเป็นหนี้บุญคุณที่ทำให้ต้องอยู่ในองค์กรต่อไป คนที่มีความผูกพันด้านนี้ จะแสดงออกถึงความคิดที่ว่าเขา

ควรจะอยู่ในองค์การ การอยู่ในองค์การเป็นสิ่งที่ควรกระทำเพื่อความถูกต้องเหมาะสมในสังคม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชวลิตรัฐ เหล่าทุนพัฒนา ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยส่งผลกระทบต่อความผูกพันกับองค์การ โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อ พบว่า เรื่อง ปัจจัยส่งผลกระทบต่อความผูกพันกับองค์การทุกปัจจัย คือ การได้รับการยอมรับจากองค์การ ความเป็นที่พึงพิงได้ขององค์การ ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และการรับรู้ความยุติธรรม ส่งผลทางอ้อมผ่านผลรวมทุกด้านของความพึงพอใจในงานไปสู่ความผูกพันกับองค์การ ได้ทุกด้าน คือ ด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐาน และด้านคงอยู่

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของครู และพัฒนาความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรปรับปรุงแผนพัฒนาครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้งแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาว โดยจัดรูปแบบการพัฒนาครูให้มีบูรณาการ เป็นระบบ และประสานสอดคล้องทั้งในด้านความรู้ และการปฏิบัติ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนการฝึกอบรม การดูงาน เพื่อเพิ่มคุณภาพและสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ให้กับครูในทุกโรงเรียน ประชาสัมพันธ์และส่งเสริมสนับสนุนให้มีการทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของครูและบุคลากรอื่นให้มากยิ่งขึ้น

2. ฝ่ายการศึกษาฯ ควรมีนโยบายและรูปแบบการเสริมแรงจูงใจในการทำงานของครูในทุกด้านให้มีความหลากหลายยิ่งขึ้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพในการทำงานให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อครูจะได้เป็นครูมืออาชีพ มีจิตวิญญาณความเป็นครู และทำงานด้วยใจรักนักเรียนและโรงเรียนอย่างแท้จริง โดยไม่ต้องกังวลกับปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อตัวครูทั้งในด้านการทำงานและชีวิตความเป็นอยู่ของครู เพราะการเสริมสร้างและสนับสนุนแรงจูงใจในการทำงานของครูนั้นจะช่วยให้ครูปฏิบัติงานด้วยความราบรื่น มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ มีความรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพการทำงาน และมองเห็นถึงความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพความเป็นครู

3. ฝ่ายการศึกษาฯ ควรปรับปรุงข้อมูลในเรื่องของบัญชีอัตราเงินเดือน หลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือน และสวัสดิการช่วยเหลือความเป็นอยู่ของครู ให้เป็นปัจจุบันเสมอ พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์และติดตามให้ผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดทุกแห่งดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จริงจัง และให้เหมาะสม ยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย โดยศึกษาและพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างอัตราค่าตอบแทนที่ครู โรงเรียนรัฐ และครู โรงเรียนคาทอลิกทุกสังกัดได้รับ แล้วพิจารณาหาเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้กับครูใน โรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พร้อมกันนี้ผู้บริหาร และบุคลากรผู้เกี่ยวข้องกับการพิจารณาการปรับเงินเดือน ควรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามเกณฑ์การให้เงินเดือนและเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนที่ฝ่ายการศึกษาฯ จัดทำขึ้น อีกทั้งจะต้องพยายามสร้างความเข้าใจเกณฑ์การประเมินผล และส่งเสริมให้ครูพัฒนาการเรียนการสอนของตนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างผลงานและนวัตกรรมทางการศึกษาให้มากยิ่งขึ้นด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ครูทุกระดับมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และได้รับการปรับวิทยฐานะการทำงานของตน เพื่อจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นด้วย ส่วนภาครัฐควรพิจารณาสนับสนุนงบประมาณด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน วิทยฐานะ และปรับปรุงสิทธิประโยชน์ของครูให้ใกล้เคียงกับวิชาชีพชั้นสูงอื่น โดยเฉพาะด้านสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของครู โรงเรียนเอกชน ให้มีความเท่าเทียมกับครู โรงเรียนรัฐมากขึ้น เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและพัฒนาคุณภาพชีวิตครู

4. ฝ่ายการศึกษาฯ ควรจัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ ทั้งในระดับโรงเรียน เขตการศึกษา และระดับอัครสังฆมณฑล เป็นประจำ เพื่อให้ครูในโรงเรียนสังกัดฝ่ายการศึกษาฯ เห็นว่าการทุ่มเทและอุทิศตนให้กับการทำหน้าที่ครูด้วยใจรักและความผูกพันต่อองค์กรนั้น จะช่วยให้ครูมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียน ให้มีความรักความสามัคคี มีจิตตารมณ์การทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมและการจัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างจิตสำนึกให้ครูมีใจรักและมีความผูกพันต่อโรงเรียนในฐานะเป็นผู้ร่วมพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้า

5. จากผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู ด้านความสัมพันธ์กับบุคคล โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมและรายด้าน ดังนั้นผู้บริหารของแต่ละโรงเรียนควรจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน และระหว่างครูกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งก็คือบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในโรงเรียน ให้มีกิจกรรมทั้งในระดับโรงเรียน ระดับเขต และระดับ

อัครสังฆมณฑลฯ เพื่อเสริมสร้างให้ครูมีจิตตารมณ์การทำงานร่วมกัน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้ครูมีความรักและสามัคคี รู้สึกเป็นที่เป็นที่มั่นเหมือนหนึ่งเป็นครอบครัวเดียวกัน และมีใจรักผูกพันต่อโรงเรียนในฐานะเป็นผู้ร่วมพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นต่อไป โดยที่ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และผู้บริหารไม่ควรละเลยที่จะพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานของครูในด้านอื่นๆ ไปพร้อมกันด้วย

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียน ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรครู กับผลการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อปรับและวางรูปแบบการพัฒนาครู ให้สอดคล้องกับความต้องการของครู และความต้องการของโรงเรียนในอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยให้ครูมีส่วนร่วมวางแผน ดำเนินการพัฒนาและประเมินผลการพัฒนาครู ทั้งในระดับโรงเรียนและภาพรวมมากยิ่งขึ้น
3. ควรศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และอัตลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก ระหว่างโรงเรียนของฆราวาสคาทอลิก โรงเรียนคาทอลิกของคณะนักบวช และโรงเรียนคาทอลิกที่สังกัดฝ่ายการศึกษาฯ ในอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานการวิจัย เรื่อง กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาของเอกชน.

กรุงเทพฯ : สกศ., 2548.

\_\_\_\_\_. รายงานสรุปผลการสัมมนาระดมความคิด เรื่องการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษา : การบริหารและการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.ที.ซี.

คอมมิวนิเคชั่น, 2549.

\_\_\_\_\_. รายงานสรุปผลการสัมมนาระดมความคิด เรื่องการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษา : การบริหารและการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.ที.ซี.

คอมมิวนิเคชั่น, 2549.

\_\_\_\_\_. รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการปฏิรูปการศึกษาในวาระครบรอบ 6 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.

กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี, 2548.

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ สาขาวิชาการศึกษาพัฒนาศาสตร์ มนุษย์และชุมชน. ความเป็นมา [Online]. Accessed 27 February 2010. Available from <http://hcrd.edu.kps.ku.ac.th/hcrd/person/history.html>

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544), 383-385.

สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย. พฤติกรรมในองค์กร (กรุงเทพฯ : เอราวิธการพิมพ์, 2546.

สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). “ร่างตราสารจัดตั้งนิติบุคคลโรงเรียนในระบบ.” เสนอที่โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์, 9 เมษายน 2551. (อัครสำเนา)

\_\_\_\_\_. ประวัติความเป็นมา [Online]. Accessed 27 February 2010. Available from [http://www.e-catholic.au.edu/a\\_history.html](http://www.e-catholic.au.edu/a_history.html)

อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. “รายงานการประชุมหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าเขต หัวหน้าแผนก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.” 26 กรกฎาคม 2550. (อัครสำเนา)

อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. ฝ่ายการศึกษา. ความเป็นมาของฝ่ายการศึกษา [Online]. Accessed

27 February 2010. Available from <http://www.edba.in.th/AboutUs/History.php>

\_\_\_\_\_. นโยบาย เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของฝ่ายการศึกษา ปี 2553

[Online]. Accessed 27 February 2010. Available from

<http://www.edba.in.th/AboutUs/Mission.php>

\_\_\_\_\_. นโยบายการศึกษา [Online]. Accessed 27 February 2010. Available from

<http://www.edba.in.th/AboutUs/Plan.php>

\_\_\_\_\_. นโยบายการศึกษาของฝ่ายการศึกษา [Online]. Accessed 27 February 2010.

Available from <http://www.edba.in.th/AboutUs/Plan.php>

\_\_\_\_\_. ปรัชญาการศึกษาของฝ่ายการศึกษา [Online]. Accessed 27 February 2010.

Available from <http://www.edba.in.th/AboutUs/Pys.php>

\_\_\_\_\_. สถิติครูนักเรียน 2551 [Online]. Accessed 9 September 2009. Available from

Email to Biblical Commission <[thaibible@hotmail.com](mailto:thaibible@hotmail.com)>

\_\_\_\_\_. ระเบียบฝ่ายศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ว่าด้วยการบริหารโรงเรียน

พ.ศ. 2548.

กระเสิม มงคุณ. “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนครราชสีมา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546.

กฤษดา มังคะตา. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2548.

กษมา ทองขลิบ. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียนราชินีบน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550.

- กัญญา รานไพร. “การเปรียบเทียบมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานระหว่างพนักงานที่ทำงานผลการปฏิบัติงานกับความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตนเองและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2549.
- กานต์รวี จันทร์เจือมาศ. “การศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา : บริษัท อุตสาหกรรมแอดมิ จำกัด.” การศึกษาด้วยตนเองหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, 2548.
- แก้วตา เข้มแข็ง. “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551.
- ชัตติยา ค้วงสำราญ. “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.
- จักรี อินธิเสน. “ความผูกพันและแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนอัสสัมชัญระยอง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- จิราภรณ์ หรินทรนันท์. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษา เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2546.
- เจริญ ว่องประชานกุล. “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2547.
- จิราภา เต็งไตรวรรตน์ และคณะ. จิตวิทยาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.
- ชยานันต์ คงทรัพย์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2548.

- ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์. “ปัจจัยส่งผลกระทบต่อความผูกพันกับองค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.
- ชุลีพร ชัยมา. “ความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550.
- เชษฐา ไชยเดช. “คุณภาพชีวิตการทำงานของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- ธนากร เลาหบุตร. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกกับการจัดการปฏิรูปการเรียนรู้” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพรส, 2546.
- บรรลือ ดอกเตย. “ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2545.
- ประคอง คุรัตน์สุวรรณ. “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนในเครือภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ต.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2548.
- ประเสริฐ วิเศษกิจ. “สรุปสภาพปัญหาของครู ในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.” เอกสารของแผนกบุคคล ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, มิถุนายน 2549. (พิมพ์ดีด)
- ปราโมทย์ จิตดีไพโรจน์. “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขตตรวจราชการ 7 กระทรวงศึกษาธิการ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

- พงศกร เผ่าไพโรจนกร. “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานบริษัท ซีเมนต์ จำกัด.” สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546.
- พิสิฐ พูลสวัสดิ์. “วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- มณฑนา มานะประเสริฐสุข. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสายงานการสอน ในจังหวัดสมุทรปราการ.” สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546.
- ยนต์ ชุ่มจิต. การศึกษาและความเป็นครูไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2546.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. พ.ศ. 2542 กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์, 2546.
- โรแบด โกสเด. ประวัติการเผยแพร่คริสต์ศาสนาในสยามและลาว. แปลโดย อรสา ชาวจีน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อัสสัมชัญ, 2549.
- วนิดา ทองเกลี้ยง. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูอัตราจ้าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- วรวรรณ บุญล้อม. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการครูวิทยาลัยเทคนิคในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วันวิสาข์ แสงประทุม. “การพัฒนาโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- วิทยา วงศ์ษา. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กับพฤติกรรมการสอนของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานครใต้.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการการวัดและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2546.

- วิไล ตั้งจิตสมคิด. การศึกษาและความเป็นครูไทย. กรุงเทพฯ : โอเคียนสโตร์, 2544.
- วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์, บุญเรือน หมั่นทรัพย์ และ ปรีชา เมธาวัส. “บทบาทการจัดการศึกษาเอกชนในเครือคาทอลิกตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.” ผลงานวิจัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย), 2544.
- วีระชาติ สุพิพัฒน์. “ความพึงพอใจต่อการบริหารงานโรงเรียนและความผูกพันต่อองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัยสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- ศศิธร อารีรักษ์. “ปัจจัยเชิงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2548.
- ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- สมชาย วรญาณุไกร. “การสังเคราะห์ปริญญานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร.” รายงานการวิจัย ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.
- สมเชาว์ เกษประทุม. “วิกฤติทางการศึกษา : ปัญหาที่มีการเยียวยาแก้ไข.” วิทยจารย์ 106, 5 (มีนาคม 2550) : 67-69.
- สมทรง ทิตธรรมมาทิตย์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติใน ส่วนกลาง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2544), บทคัดย่อ.
- สมศักดิ์ คลประสิทธิ์. “คนคุณภาพ คือ คุณภาพการศึกษา.” วิทยจารย์ 100, 8 (พฤศจิกายน 2544) : 8-10.
- สิริลักษณ์ สุอังคะ. “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครู กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.

- สุขุม กิจสงวน. “ผู้นำผู้บริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเอกชน  
สังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. เจตคติที่เกี่ยวข้องกับงาน [Online]. Accessed 28 November 2007. Available  
from <http://suthep.ricr.ac.th/chapter3.doc>
- สุบิน อุปรีตี. “พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2548.
- สุรางค์ ฤกษ์บุบผา. “การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือคณะ  
พระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
วไลยอลงกรณ์, 2546.
- สุวรรณ จิตรสมบูรณ์. “ปัจจัยจูงใจในการเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร, 2545.
- เสนาะ ดิยาวี. หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
2546.
- อริยพร กาญจนวัฒน์. “การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนเซนต์หลุยส์.” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
บูรพา, 2549.
- อิทธิพล ศรีรัตนะ. “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนคาทอลิก  
อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

### ภาษาต่างประเทศ

- Alderfer, C. P. Existence, Relatedness and Growth : Human need in Organization Settings. New York : Free Press, 1972.
- Beach, Dale S. Personnel Management People at Work. New York : The Macmillan, 1965.
- Becker, Howard S., and James W. Carper. "The Development Identification with and Occupation." American Journal of Sociology 61, 4 (January 1956) : 289-298.
- Bentley, Ralph R., and Averno M. Rempel. "Teacher Morale : Relationship with Selected Factors." Journal of Teacher Education 21, 4 (December 1970) : 535.
- Benton, Douglas A. Applied Human Relations : An Organizational Approach. 5<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1995.
- Best, John W., and James V. Kahn. Research in Education. 10<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon, 2006.
- Breamer, J. L. "The Relationship of administrative leadership practices to teacher morale in the public elementary schools of Maryland." Dissertation Abstracts International 31, 5 (August 1970) : p. 850-A.
- Buchanan II, Bruce. "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations." Administrative Science Quarterly 19,4 (December 1974) : 533 - 546.
- Buchele, Robert. The Management of Business and Public Organizations. New York : McGraw-Hill, 1977.
- Chaves, Wanda V. An empirical analysis of the effect of work-related values and value congruence on job satisfaction, organizational commitment, task performance, and organizational citizenship behavior [Online]. Available : DAI-A 61/01 : 584. <http://www.lib.umi.com/dessertations/fullcit/3001937>, 2001.
- Chiu, Randy K. "Does perception of pay equity, pay satisfaction, and job satisfaction mediate the effect of positive affectivity on work motivation?" Social Behavior and Personality 28, 2 (2000) : 177-184.

- Cohen, Aaron. "An Examination of the Relationship Between Commitments and Culture Among Five Cultural Groups of Israeli Teachers." Journal of Cross-Cultural Psychology 38, 1 (2007) : 34-49.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper & Row Publish, 1974.
- Davidoff, Linda L. Introduction to Psychology. New York : McGraw-Hill, 1987.
- Decotis, Thomas A., and Timothy P. Summers. "A Path Analysis of Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment." Human Relation 40, 2 (1987) : 453.
- Dubrin, Andrew J. Fundamentals of Organizational Behaviour. 3<sup>rd</sup> ed. Mason, Ohio : Thomson/South-Western, 2005.
- Egan, Sean Dennis. "Motivation and satisfaction of Chicago public school teachers: An analysis based on the Herzberg Motivation Theory" Ed.D. dissertation, Northern Illinois University, 2001.
- Eskildsen, Jacob K., Kai Kristewnsen and Anders H. Westlund. "Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries," Employee Relations 26, 2 (2004) : 122-136.
- Evans, Martin. T. "Managing The New Managers." Personnel Administration 34 (May-June 1971) : 31-38.
- Fazzi, Robert A. Management Plus : Maximizing Productivity through Motivations, Performance and Commitment. New York : Irwin Professional, 1994.
- Flippo, Edwin B. Principles of personnel administration. New York : McGraw-Hill, 1971.
- Ghiselli, Edwin E., and Clarence W. Brown. Personnel and Industrial Psychology. New York : McGraw-Hill book Co., 1955.
- Good, Cater V. Dictionary of Education. New York : John Willy Sons Inc., 1967.
- Greenberg, Jerald., and Robert A. Baron. Behavior in Organizations. 4<sup>th</sup> ed. New York : Simon & Schuster, 1993.
- Guilford, Joan S., and David E. Gray. Motivation and Modern Management. California : Addison Wesley Publishing Co., 1970.
- Hall, D. T., and B. Schneider, and Harold T. Nygren. "Personal Factors in Organizational Identification." Administrative Science Quarterly 15, 2 (June 1970) : 176-190.

- Herzberg, Frederick I., Bernard Mausner, and Barbara B. Snyderman. The motivation to work. New York : John Wiley & Sons Inc., 1959.
- Holden, Angela Dorothy. "A study of the relationship between participation in employer-provided professional development programs and project managers' intrinsic motivation, job satisfaction and organizational commitment." D.Mgt. dissertation, Webster University, 2002.
- Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. Educational administration: Theory research practice. 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill, 1991.
- Hrebiniak, Lawrence G., and Joseph A. Alutto. "Personal and Role-Related Factors In the Development of Organizational Commitment." Administrative Science Quarterly 17 (December 1972) : 557.
- Katz, Daniel., and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley & Sons, 1978.
- Kossen, S. The Human Side of Organization. 5<sup>th</sup> ed. New York : Harpercollins, 1994.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." Educational and Psychological Measurement 30,3 (1970) : 607-610.
- Lawler, Edward E., and Lyman W. Porter. "The Effect of Performance on Job Satisfaction." Industrial Relations 7 (1967) : 20-28.
- Likert, Rensis. อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.
- Lincoln, James R., and Arne L. Dalleberg. Culture, Control and Commitment. Cambridge : Cambridge University Press, 1990.
- Lunenburg, F. C., and A. C. Ornstein. Educational administration : Concept and practices. 2<sup>nd</sup> ed. Belmont, CA : Wadsworth, 1996.
- Marsh, Robert M., and Hiroshi Mannari. "Organizational Commitment and Turnover : A Prediction Study." Administrative Science Quarterly 22, 1 (March 1977) : 57-75.
- Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Harper & Row, 1970.
- McClelland, D. C. The Achieving Society. Princeton : Ban Nostrand, 1969.

- McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960.
- Mendes, Anthony. Inspiring Commitment : How to Win Employee Loyalty in Chaotic Times. Chicago : Irwin Professional, 1996.
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen. "A three-component conceptualization of organizational commitment." Human Resource Management Review 1, 1 (1991) : 61-89.
- \_\_\_\_\_. Commitment in the workplace : Theory, research and application. Cal : SAGE, 1997.
- \_\_\_\_\_. "The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." Journal of Occupational Psychology 63 (1990) : 1-18.
- Miner, John B. Organizational Behavior : Performance and Productivity. New York : Random House, 1988.
- Mottaz, Clifford J. "An Analysis of the Relationship Between Work Satisfaction and Organizational Commitment." The Sociological Quarterly 28, 4 (1987) : 542-558.
- Mowday, R. T., and L. W. Porter, and R. M. Steers. Employee – Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York : Academic Press Inc., 1982.
- Murphy, Kevin R. Honesty in the Workplace. California : Brooks/Cole Publishing Company, 1993.
- Newstorm, J. W., and K. Davis. Organizational Behavior. 8<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill, 1989.
- Northcraft, G. B., and M. A. Neale. Organization Behavior. Chicago : The Dryden Press, 1990.
- O'Reilly, Charles A., and David F. Caldwell. "The Commitment and Job Tenure of New Employees : Some Evidence of Post Decisional Justification." Administrative Science Quarterly 26, 4 (December 1981) : 597-616.
- Pigors, Paul., and C. A. Myers. Personnel Administration. 9<sup>th</sup> ed. Tokyo : McGraw-Hill, 1981.
- Pinder, Craig C. Work Motivation in Organizational Behavior. Upper Saddle River, N. J. : Prentice-Hall, 1998.
- Porter, Lyman W. and others. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians." Journal of Applied Psychology 59, 5 (October 1974) : 603-609.

- Randall, Donna M. "Commitment and the Organization : The Organization Man revisited." in Organizational Behavior, John W. New storm and Keith Davis. Singapore : McGraw-Hill Book Company, 1989.
- Scanlan, Burt. Principles of Management and Organizational Behavior. New York : John Wiley & Sons, 1973.
- Schermerhorn, John R., and James G. Hunt and Richard N. Osborn. Managing Organizational Behavior. New York : John Wiley & Sons Inc., 1982.
- Sheldon, Mary E. "Investment and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization." Administrative Science Quarterly 16, 2 (June 1971) : 143-150.
- Steers, Richard M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment." Administrative Science Quarterly 22, 1 (March 1977) : 46-56.
- \_\_\_\_\_. Introduction to Organizational Behavior. 3<sup>rd</sup> ed. Boston : Glenview, IL.: Scott, Foresman, 1988.
- \_\_\_\_\_. Organizational Effectiveness : A Behavioral View. Santa Monica, CA. : Goodyear Publishing Company, 1977.
- Vroom, Victor H. Work and Motivation. New York : John Wiley & Sons Inc., 1964.
- Wagner, Brigid Daly. "Motivation and professional growth in early childhood teachers." Ph.D. dissertation, University of Rochester, 2006.
- Webster, Laura Elizabeth. "Teacher motivation to implement an educational innovation : Teacher efficacy, task value, and perception of administrative support." Ed.D. dissertation, University of Southern California, 2006.
- Worley, Jewell Bevins. "An Investigation of Gender Differences in Motivation of Senior Administrators in Virginia Community Colleges Using Herzberg's Two-Factor Theory." Ed.D. dissertation, East Tennessee State University, 2006.
- Yoder, Dale. Personnel Management and Industrial Relations. 6<sup>th</sup> ed. New Delhi : Prentice-Hall of India, 1981.
- Yukl, Gary. Leadership in Organizations. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1994.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2 / ๗๙๓

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

24 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน บาทหลวง ดร.วิทยา คูวิรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายมนต์สิงห์ ไกรสมสุข รหัสนักศึกษา 48252408 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

1. บาทหลวง ดร. ซาติชาย พงษ์ศิริ  
 วุฒิทางการศึกษา : Doctor of Philosophy in Education (Ph.D. Ed.) Adamson University, Philippines  
 ตำแหน่งปัจจุบัน : อธิการบดีวิทยาลัยแสงธรรม
2. บาทหลวง ดร. วิทยา กุ์วิรัตน์  
 วุฒิทางการศึกษา : ครุศาสตร์คุชฌีบัณฑิต (ค.ค.) บริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 ตำแหน่งปัจจุบัน : ผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนเซนต์คาทอลิกศึกษา
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ วิเศษกิจ  
 วุฒิทางการศึกษา : พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พบ.ม.) การบริหารงานบุคคล – สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
 ตำแหน่งปัจจุบัน : กรรมการบริหาร ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ  
 ผู้จัดการแผนกมาตรฐานวิชาชีพครู ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
4. นายทวิศักดิ์ เดชาเลิศ  
 วุฒิทางการศึกษา : ครุศาสตรมหาบัณฑิต (คบ.ม.) วิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 ตำแหน่งปัจจุบัน : ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกบริหารหลักสูตร วิทยาลัยแสงธรรม
5. นางสาวสุนณา ประสิทธิ์พันธ์  
 วุฒิทางการศึกษา : การศึกษามหาบัณฑิต (ภาษาไทย) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
 ตำแหน่งปัจจุบัน : ผู้จัดการแผนกหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ภาคผนวก ข  
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.203.2 / 878

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

22 ธันวาคม 2552

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกุหลาบวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายมนต์สิงห์ ไกรสมสุข รหัสนักศึกษา 48252408 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพัน  
ต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหาร  
การศึกษา ขอความอนุเคราะห์ให้ นายมนต์สิงห์ ไกรสมสุข ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ  
ในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์  
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

**รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย**

- |                             |           |                  |
|-----------------------------|-----------|------------------|
| 1. โรงเรียนกุหลาบวิทยา      | กรุงเทพฯ  | เขตการศึกษาที่ 1 |
| 2. โรงเรียนโยนออฟอาร์ค      | กรุงเทพฯ  | เขตการศึกษาที่ 2 |
| 3. โรงเรียนนักบุญเปโตร      | จ. นครปฐม | เขตการศึกษาที่ 5 |
| 4. โรงเรียนราษฎร์บำรุงศิลป์ | จ. อุดรฯ  | เขตการศึกษาที่ 6 |

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 996



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 มกราคม 2553

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา

ด้วย นายมนต์สิงห์ ไกรสมสุข นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัด อัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร ครูหัวหน้าฝ่าย ครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับชั้น และครูผู้สอนในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำ วิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาต และแจ้งบุคลากรทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๐๗๗ ๑๗๖

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

### เขตการศึกษาที่ 1 อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. โรงเรียนเซนต์ไมเกิ้ล กรุงเทพฯ     | 2. โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา กรุงเทพฯ     |
| 3. โรงเรียนเปรมฤดีศึกษา กรุงเทพฯ     | 4. โรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา กรุงเทพฯ   |
| 5. โรงเรียนสามัคคีสงเคราะห์ กรุงเทพฯ | 6. โรงเรียนเซนต์ราฟาแอล จ. สมุทรปราการ |

### เขตการศึกษาที่ 2 อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| 7. โรงเรียนแม่พระฟาติมา กรุงเทพฯ           | 8. โรงเรียนคอนเซ็ปชัน กรุงเทพฯ |
| 9. โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ กรุงเทพฯ |                                |

### เขตการศึกษาที่ 3 อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| 10. โรงเรียนช่างคานูศึกษา กรุงเทพฯ        | 11. โรงเรียนแม่พระประจักษ์ กรุงเทพฯ |
| 12. โรงเรียนตรีมิตรวิทยา กรุงเทพฯ         | 13. โรงเรียนประชานาถ จ. สมุทรปราการ |
| 14. โรงเรียนพระแม่สกลสงเคราะห์ จ. นนทบุรี |                                     |

### เขตการศึกษาที่ 4 อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| 15. โรงเรียนเซนต์เทเรซา กรุงเทพฯ      | 16. โรงเรียนมาเรียลัย กรุงเทพฯ             |
| 17. โรงเรียนคาราสุมทร จ. ฉะเชิงเทรา   | 18. โรงเรียนเซนต์แอนโทนี จ. ฉะเชิงเทรา     |
| 19. โรงเรียนมารดานฤมล จ. ฉะเชิงเทรา   | 20. โรงเรียนมาลาสวรรค์พิทยา จ. นครนายก     |
| 21. โรงเรียนพระวิสุทธิวงส์ จ. นครนายก | 22. โรงเรียนนักบุญยอแซฟอุปถัมภ์ จ. นครนายก |

### เขตการศึกษาที่ 5 อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| 23. โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์ จ. นครปฐม | 24. โรงเรียนบอสโกพิทักษ์ จ. นครปฐม |
| 25. โรงเรียนเซนต์แอนดรูว์ จ. นครปฐม | 26. โรงเรียนอัสสัมชัญ จ. สมุทรสาคร |

### เขตการศึกษาที่ 6 อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

- |  |   |
|--|---|
| 27. โรงเรียนเซนต์จอห์น บัปติสต์ จ. อุทัย | 28. โรงเรียนยอแซฟอุทัย จ. อุทัย               |
| 29. โรงเรียนแม่พระประจักษ์ จ. สุพรรณบุรี | 30. โรงเรียนเซนต์เทเรซาแสงทอง จ. อุทัย        |
| 31. โรงเรียนไทรราชวิทยา จ. อุทัย         | 32. โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์ อุทัย จ. สุพรรณบุรี |

**ภาคผนวก ง**  
**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

สำหรับผู้วิจัย

[ ] [ ] [ ]

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู  
ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

เรียน ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่าย ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ/ครูหัวหน้าระดับฯ และครูผู้สอน

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” (THE TEACHERS’ MOTIVATION TO WORK AFFECTING ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN CATHOLIC SCHOOLS OF THE ARCHDIOCESE OF BANGKOK) ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่ายิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านจะให้ไว้ในแบบสอบถามฉบับนี้ถือเป็นความลับและขอรับรองว่าไม่มีผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานหรือต่อโรงเรียนของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายฯ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ/ครูหัวหน้าระดับฯ และครูผู้สอน ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ตอนดังนี้

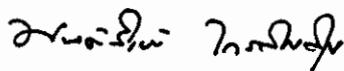
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครู

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย



(นาย มนต์สิงห์ ไกรสมสุข)

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู**  
**ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ**

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน ○ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง	[ ] 01
2	อายุ <input type="radio"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="radio"/> 31-40 ปี <input type="radio"/> 41-50 ปี <input type="radio"/> 51 ปี ขึ้นไป	[ ] 02
3	สถานภาพ <input type="radio"/> บาทหลวง <input type="radio"/> นักบวช <input type="radio"/> ขรราวาส	[ ] 03
4	ระดับการศึกษา <input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาโท <input type="radio"/> สูงกว่าปริญญาโท	[ ] 04
5	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> ผู้ช่วยผู้บริหาร (ครูหัวหน้าฝ่าย) <input type="radio"/> ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ / ครูหัวหน้าระดับฯ <input type="radio"/> ครูผู้สอน	[ ] 05
6	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="radio"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="radio"/> 6-10 ปี <input type="radio"/> 11-15 ปี <input type="radio"/> 16 ปีขึ้นไป	[ ] 06

## ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการทำงานของครู

### คำชี้แจง

1. ในกรณีของผู้บริหาร โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นหรือระดับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับครูผู้สอนในภาพรวมของโรงเรียนแห่งนี้ตามสภาพที่เป็นจริง

2. ในกรณีของผู้ช่วยผู้บริหาร (ครูหัวหน้าฝ่าย) ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นหรือระดับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับท่านตามสภาพที่เป็นจริง

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงานของครู	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
1	ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์						[ ] 07
2	ท่านสามารถให้คำชี้แจงที่ถูกต้องและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ด้วยตนเองจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี						[ ] 08
3	ท่านรู้สึกพอใจในผลการทำงานและภูมิใจผลสำเร็จของงาน						[ ] 09
4	ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถและการทำงานของท่าน						[ ] 10
5	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ให้การยอมรับความคิดเห็นของท่าน						[ ] 11
6	ในการทำงานท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง						[ ] 12

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงานของครู	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
7	งานที่ท่านทำเป็นงานที่ทำด้วยความรู้ ความสามารถ น่าสนใจ หลากหลาย ไม่ ซ้ำซากจำเจ						[ ] 13
8	งานที่ท่านทำ เปิดโอกาสให้ท่านใช้ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองได้อย่างเต็มที่						[ ] 14
9	งานที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานที่ท่าน สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจน จบ						[ ] 15
10	ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบใน ภาระหน้าที่ที่สำคัญ ทำด้วยความรู้ ความสามารถ						[ ] 16
11	ท่านได้รับมอบหมายงานและความ รับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม อันสืบ เนื่องมาจากความสามารถของท่าน						[ ] 17
12	ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานและมีอำนาจ อย่างเพียงพอในการปฏิบัติในงานที่ได้รับ มอบหมาย						[ ] 18
13	ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือยกระดับ สถานะให้สูงขึ้นอย่างน่าพอใจ						[ ] 19
14	ท่านได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงาน จาก การอบรม สัมมนา คุงาน หรือศึกษาต่อ						[ ] 20
15	ท่านมีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าจาก ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่						[ ] 21

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงานของครู	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
16	ตำแหน่งและงานที่ท่านรับผิดชอบ ทำให้ ท่านมีโอกาสได้รับการส่งเสริมให้ไป ศึกษาต่อ คุงาน หรือเข้ารับการอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะวิชาชีพ						[ ] 22
17	โรงเรียนของท่านมีการบริหารจัดการที่ดี และจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 23
18	โรงเรียนของท่านมีนโยบายในการจัด สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้แก่ บุคลากรอย่างชัดเจน						[ ] 24
19	ท่านเห็นด้วยกับนโยบายและเป้าหมายการ ดำเนินงานของโรงเรียนที่ตั้งไว้						[ ] 25
20	ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการ บริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี						[ ] 26
21	ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตรงกับ ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละ คนอย่างเหมาะสม						[ ] 27
22	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อ ผู้ได้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน						[ ] 28
23	สภาพทางกายภาพของงาน และ สภาพแวดล้อมในบริเวณที่ทำงาน เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน						[ ] 29
24	โรงเรียนได้จัดหาเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน						[ ] 30
25	ลักษณะงานและปริมาณงานที่ท่านได้รับ มอบหมายมีความเหมาะสม						[ ] 31

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงานของครู	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
26	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน ร่วมกับผู้บังคับบัญชาของท่าน						[ ] 32
27	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านปรึกษา หารือหรือเสนอความคิดเห็นตามความเหมาะสม						[ ] 33
28	ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับท่าน และผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน						[ ] 34
29	ท่านได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน จากเพื่อนร่วมงานของท่าน						[ ] 35
30	ท่านมีการติดต่อสัมพันธ์และมีความเข้าใจ อันดีกับเพื่อนร่วมงาน						[ ] 36
31	ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานร่วมกับท่านอย่างเต็มความ สามารถ						[ ] 37
32	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีในระดับส่วนตัว กับผู้ใต้บังคับบัญชา						[ ] 38
33	สมาชิกในครอบครัวมีความพอใจใน หน้าที่การงานของท่าน						[ ] 39
34	การทำงานตามหน้าที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา ใดๆ ที่ส่งผลกระทบต่อครอบครัวและเรื่อง ส่วนตัวของท่าน						[ ] 40
35	สมาชิกในครอบครัว เห็นว่า เงินเดือนที่ ท่านได้รับมีความเหมาะสม เพียงพอต่อ การเลี้ยงครอบครัว						[ ] 41
36	ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับมี ความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และภาระงานที่ท่านได้รับ						[ ] 42

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงานของครู	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
37	การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นที่น่าพอใจ สำหรับท่าน						[ ] 43
38	อาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบของท่าน เป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและ ศักดิ์ศรี						[ ] 44
39	ท่านได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างจากอาชีพ และตำแหน่งที่รับผิดชอบ						[ ] 45
40	ท่านรู้สึกว่าคุณภาพงานที่ท่านปฏิบัติอยู่นี้ มีความมั่นคง และงานที่ทำเป็นอาชีพที่ ยั่งยืน						[ ] 46
41	ท่านรู้สึกว่าโรงเรียนแห่งนี้เป็นองค์กรที่ มั่นคง สามารถเป็นที่พึ่งให้ท่านได้						[ ] 47

**ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรของครู  
คำชี้แจง**

1. ในกรณีของผู้บริหาร โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นหรือระดับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับครูผู้สอนในภาพรวมของโรงเรียนแห่งนี้ตามสภาพที่เป็นจริง

2. ในกรณีของผู้ช่วยผู้บริหาร (ครูหัวหน้าฝ่าย) ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูหัวหน้าระดับฯ และครูผู้สอน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นหรือระดับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับท่านตามสภาพที่เป็นจริง

ข้อที่	ความผูกพันต่อองค์กรของครู	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
1	ท่านมีความสุขที่ได้ใช้ชีวิตการทำงานให้แก่โรงเรียนนี้						[ ] 48
2	ท่านตระหนักว่าปัญหาของโรงเรียนคือปัญหาของท่าน						[ ] 49
3	ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแห่งนี้						[ ] 50
4	ท่าน <u>ไม่</u> รู้สึกว่ามีความผูกพันทางใจกับโรงเรียนแห่งนี้						[ ] 51
5	โรงเรียนแห่งนี้มีความหมายต่อท่านเป็นอย่างมาก						[ ] 52
6	ท่านคิดว่าท่านเป็นเพียงแค่ลูกจ้างคนหนึ่ง ในโรงเรียนนี้เท่านั้น						[ ] 53
7	ท่านภูมิใจเมื่อได้กล่าวถึงโรงเรียนแห่งนี้ ให้แก่บุคคลภายนอกได้ฟัง						[ ] 54
8	หากมีทางเลือกที่ดีกว่า ท่านจะลาออกจาก โรงเรียนแห่งนี้						[ ] 55
9	ท่านคงจะประสบกับปัญหาและความ ยุ่งยากในชีวิตหลายประการ ถ้าตัดสินใจ ลาออกจากโรงเรียนในตอนนี้						[ ] 56

ข้อที่	ความผูกพันต่อองค์กรของครู	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
10	เพราะมีความจำเป็นบางอย่าง ท่านจึงยังคงทำงานให้แก่โรงเรียนแห่งนี้ต่อไป						[ ] 57
11	ท่านมีทางเลือกอยู่ไม่มากนักเมื่อคิดว่าจะต้องออกจากโรงเรียนในขณะนี้						[ ] 58
12	ท่านจะต้องทุ่มเททำงานอีกมาก หากต้องไปทำงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้ได้ผลตอบแทนเท่ากับที่ได้รับในปัจจุบัน						[ ] 59
13	ท่านเสียค่าสิทธิประโยชน์ที่ท่านจะได้รับ รวมถึงเวลาและความพยายามที่ได้ทุ่มเทลงไป ถ้าท่านต้องออกจากโรงเรียนนี้เพื่อตั้งต้นใหม่						[ ] 60
14	ท่านพยายามให้ความร่วมมือกับหน่วยงานเพื่อจะได้อยู่กับหน่วยงานต่อไปอีกนาน						[ ] 61
15	ท่านรู้สึกว่ <b>ไม่มี</b> ความจำเป็น ที่ต้องทุ่มเททำงานให้แก่โรงเรียนแห่งนี้						[ ] 62
16	แม้ว่าการลาออกจากโรงเรียนแห่งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อตัวท่านมาก แต่ท่านก็รู้สึกว่ ท่านควรที่จะอยู่ช่วยงานใน โรงเรียนแห่งนี้ต่อไปมากกว่า						[ ] 63
17	ความจงรักภักดีต่อโรงเรียน เป็นค่านิยมสำคัญของท่าน						[ ] 64
18	ท่านจะไม่ลาออกจากโรงเรียนนี้ เพราะท่านมีความรู้สึกผูกพันกับทุกคนในโรงเรียนแห่งนี้						[ ] 65

ข้อที่	ความผูกพันต่อองค์กรของครู	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
19	ท่านคิดว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องทดแทน บุญคุณที่โรงเรียนมีให้แก่ท่าน						[ ] 66
20	ท่านคิดว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด แม้ว่าจะไม่ชอบ ก็ตาม						[ ] 67
21	ท่านเชื่อว่าการทำงานตามหน้าที่ เป็นสิ่งที่ สำคัญ						[ ] 68

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของ  
ครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

4.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆ  
มณฑลกรุงเทพฯ

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆ  
มณฑลกรุงเทพฯ

.....

.....

.....

.....

.....

**ภาคผนวก จ**  
**การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	62

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ตอนที่ 2 ข้อที่ 1	228.22	621.725	.597	.945
ตอนที่ 2 ข้อที่ 2	228.50	621.806	.481	.946
ตอนที่ 2 ข้อที่ 3	228.41	625.475	.423	.946
ตอนที่ 2 ข้อที่ 4	228.84	619.426	.507	.946
ตอนที่ 2 ข้อที่ 5	228.78	622.370	.550	.946
ตอนที่ 2 ข้อที่ 6	229.00	613.484	.660	.945
ตอนที่ 2 ข้อที่ 7	228.69	611.964	.712	.945
ตอนที่ 2 ข้อที่ 8	228.53	604.838	.809	.944
ตอนที่ 2 ข้อที่ 9	228.59	626.572	.436	.946
ตอนที่ 2 ข้อที่ 10	228.84	618.846	.652	.945
ตอนที่ 2 ข้อที่ 11	228.75	615.548	.596	.945
ตอนที่ 2 ข้อที่ 12	228.84	597.362	.853	.944

## Item-Total Statistics (Cont.)

| Item-Total Statistics |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 13    | 229.16                | 612.846               | .597                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 14    | 228.75                | 613.290               | .622                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 15    | 228.88                | 610.887               | .696                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 16    | 228.91                | 612.862               | .537                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 17    | 228.78                | 604.176               | .689                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 18    | 228.75                | 612.323               | .542                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 19    | 228.63                | 617.210               | .556                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 20    | 228.69                | 611.125               | .695                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 21    | 228.84                | 613.104               | .642                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 22    | 228.59                | 612.184               | .633                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 23    | 228.47                | 613.547               | .700                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 24    | 228.66                | 610.943               | .615                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 25    | 228.78                | 614.886               | .575                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 26    | 228.56                | 606.383               | .836                  | .944                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 27    | 228.53                | 602.386               | .797                  | .944                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 28    | 228.53                | 608.580               | .716                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 29    | 228.63                | 623.081               | .425                  | .946                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 30    | 228.63                | 618.887               | .543                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 31    | 228.72                | 614.531               | .672                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 32    | 229.06                | 606.383               | .634                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 33    | 228.59                | 626.636               | .360                  | .946                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 34    | 228.56                | 630.319               | .167                  | .947                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 35    | 229.19                | 623.125               | .300                  | .947                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 36    | 229.22                | 622.886               | .333                  | .946                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 37    | 229.25                | 617.548               | .381                  | .946                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 38    | 228.56                | 609.673               | .676                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 39    | 229.59                | 637.410               | .008                  | .949                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 40    | 228.69                | 618.093               | .580                  | .945                  |
| ตอนที่ 2 ข้อที่ 41    | 228.50                | 614.129               | .593                  | .945                  |

## Item-Total Statistics (Cont.)

| Item-Total Statistics |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 1     | 228.44                | 620.641               | .454                  | .946                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 2     | 228.31                | 619.577               | .524                  | .946                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 3     | 228.13                | 622.500               | .492                  | .946                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 4     | 228.38                | 619.081               | .396                  | .946                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 5     | 228.31                | 611.706               | .666                  | .945                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 6     | 228.53                | 627.418               | .193                  | .947                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 7     | 228.38                | 612.758               | .601                  | .945                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 8     | 228.59                | 629.926               | .181                  | .947                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 9     | 229.59                | 635.023               | .049                  | .948                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 10    | 229.97                | 626.160               | .223                  | .947                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 11    | 229.97                | 641.773               | -.072                 | .949                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 12    | 229.59                | 627.088               | .233                  | .947                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 13    | 229.38                | 631.790               | .119                  | .948                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 14    | 228.34                | 620.297               | .555                  | .945                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 15    | 228.22                | 635.402               | .059                  | .948                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 16    | 228.63                | 634.048               | .093                  | .948                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 17    | 228.19                | 628.480               | .317                  | .946                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 18    | 228.28                | 626.402               | .325                  | .946                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 19    | 228.25                | 619.806               | .498                  | .946                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 20    | 228.34                | 622.684               | .328                  | .946                  |
| ตอนที่ 3 ข้อที่ 21    | 228.09                | 630.475               | .225                  | .947                  |

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
232.47	638.967	25.278	62

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อผู้วิจัย	นาย มนต์สิงห์ ไกรสมสุข
ที่อยู่ปัจจุบัน	88/70 ม.10 ต.บางช้าง อ.สามพราน จ.นครปฐม 73110
ที่ทำงาน	ศูนย์ฝึกอบรมงานอภิบาล “บ้านผู้หว่าน” อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ 2/4 หมู่ 6 ต.ท่าข้าม อ.สามพราน จ.นครปฐม 73110 โทร. 0-2429-0124 ถึง 33
<b>ประวัติการศึกษา</b>	
พ.ศ. 2522	จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนโยนออฟอาร์ค กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2530	จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนเซนต์คาเบรียล กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2533	จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนอัสสัมชัญปทุมวัน นครปฐม
พ.ศ. 2540	จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาปรัชญา วิทยาลัยแสงธรรม เกียรตินิยมอันดับ 1
พ.ศ. 2544	ศึกษาต่อที่สถาบันพระคัมภีร์เนมี กรุง โรม อิตาลี (สิงหาคม-ธันวาคม)
พ.ศ. 2548	ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
<b>ประวัติการทำงาน</b>	
พ.ศ. 2543-2546	เจ้าหน้าที่แผนกพระคัมภีร์ คณะกรรมการคาทอลิกเพื่อพระคัมภีร์
พ.ศ. 2547-ปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกพระคัมภีร์ ฝ่ายบุคลากร อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ หัวหน้าแผนกหลักสูตรและฝึกอบรม ศูนย์ฝึกอบรมงานอภิบาล “บ้านผู้หว่าน” สามพราน นครปฐม
พ.ศ. 2548-ปัจจุบัน	อาจารย์พิเศษ วิชาพระคัมภีร์ วิทยาลัยแสงธรรม อาจารย์พิเศษ ศูนย์อบรมคริสตศาสนธรรม สามพราน นครปฐม
พ.ศ. 2551-ปัจจุบัน	นักวิจัย ศูนย์วิจัยคัมภีร์ ศาสนาและวัฒนธรรม วิทยาลัยแสงธรรม