

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. คุณภาพชีวิตการทำงาน
  - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน
  - 1.2 ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน
  - 1.3 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน
  - 1.4 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา
2. วัฒนธรรมโรงเรียน
  - 2.1 ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน
  - 2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน
  - 2.3 คุณลักษณะและหน้าที่ของวัฒนธรรม
  - 2.4 อัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของโรงเรียนคาทอลิก
  - 2.5 องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน
3. ความผูกพันต่อองค์กร
  - 3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
  - 3.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
  - 3.3 ผลของความผูกพันต่อองค์กร
  - 3.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
  - 3.5 องค์ประกอบของความผูกพันต่อโรงเรียน
4. การบริหารงาน โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี (รศจ.)
  - 4.1 ประวัติความเป็นมา
  - 4.2 วิสัยทัศน์โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี (รศจ.)
  - 4.3 โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยในประเทศ

## คุณภาพชีวิตการทำงาน

### แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

ปัจจุบันกระแสการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานได้รับการยอมรับ และได้รับความสนใจในหลายประเทศ รวมทั้งประเทศไทยซึ่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและเริ่มให้ความสนใจในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับบุคลากร เนื่องจากเล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์และการอยู่ร่วมกันในสังคม ที่ธุรกิจไม่สามารถสร้างกำไรจากการเร่งเร้าให้แรงงานปฏิบัติงานเพียงด้านเดียว แรงงานสมควรจะต้องมีชีวิตที่นอกเหนือจากงาน ตลอดจนตระหนักถึงประโยชน์ของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีต่อบุคคลกลุ่มต่าง ๆ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท. 2551 : 108 - 109) เพราะว่าเป็นคนนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นผู้ที่สานต่อสืบทอดและสร้างความเจริญให้กับองค์กร ความสำเร็จหรือล้มเหลวล้วนเกิดจากการกระทำของคนทั้งสิ้น (จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2556 : 13)

การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากมีผลกระทบโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้ความสนใจและเอาใจใส่ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือว่ามีค่าอย่างยิ่งที่องค์กรมีอยู่ การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (ชัชวาล ทัดศิวิชัย. 2553 : 85 - 86) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 มีการศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยมุ่งที่ประสิทธิผลขององค์กรและการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลซึ่งส่งผลดีต่อทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ วอลตัน (Walton. 1974 : 12) ทำการศึกษาเรื่องนี้โดยพิจารณาคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในแนวทางการเป็นบุคคลและสภาพแวดล้อมส่วนบุคคลหรือสังคมเรื่องสังคมขององค์กรที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ ผลผลิตของงานและการเติบโตของภาวะเศรษฐกิจที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคลในการทำงาน ต่อมา คัมมิงส์และฮูส (Cummings and Huse. 1989 : 255) ได้นำแนวคิดของ วอลตัน มาประยุกต์และปรับปรุงขยายผลการศึกษารอบคลุมไปถึงประสิทธิผลขององค์กรด้วย พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานสามารถบ่งชี้ได้จากตัวชี้วัดหลายประการ ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวไว้อย่างหลากหลาย สามารถสรุปได้อย่างน้อย 3 กลุ่ม ได้แก่ งานและลักษณะของงานสภาพแวดล้อมและสังคมในองค์กร และความรู้สึกต่อตนเอง อันมีมิติย่อยของการพิจารณา คือ ลักษณะงานความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสง อากาศ ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน รวมทั้งอุปกรณ์สำนักงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน เป็นต้น ไม่ว่าจะองค์ประกอบที่บ่งชี้คุณภาพชีวิตในการทำงานที่องค์กรอาจจะเลือกมาใช้ชี้วัดจะเท่ากันหรือแตกต่างกันอย่างไร การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานต่างก็จะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือ ความสำเร็จขององค์กรที่ผู้บริหารเองไม่เพียงที่จะ

มองข้าม ชัชวาล ทัดศิวิฐ (2553 : 114 - 115) กล่าวว่า เนื่องจากการทำงานได้กลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีในมุมมองด้านต่าง ๆ ส่งผลให้คนทำงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำและสามารถสร้างสรรค์ผลงานตามเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด โดยความเข้าใจเรื่องคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กรเป็นเรื่องที่ผู้บริหารหรือหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลควรทำความเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรว่า สิ่งที่ต้องการจัดให้มันตอบสนองกับความต้องการของบุคลากรหรือไม่ (รุ่งโรจน์ อรรถานิติ. 2554 : 112)

#### ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550 : 27) ได้ให้ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงานว่าหมายถึงการมีชีวิตที่ดี มีความสุข มีความพึงพอใจในสถานะของตนเองทั้ง 4 มิติ คือ มิติด้านการทำงาน มิติด้านสังคม มิติด้านส่วนตัว และมิติด้านเศรษฐกิจ

ชัชวาล ทัดศิวิฐ (2553 : 91) ให้ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงานว่า หมายถึง การสร้างบรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น โดยผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำคัญขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานนั้นหมายความรวมถึงการปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้มีประชาธิปไตยในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้เป็นการเปิดโอกาสใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับนำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถอื่น ๆ มาใช้ในการทำงาน ย่อมทำให้บุคลากรหรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรมภายในกลุ่มและองค์กร

นิติพล ภูตะโชติ (2559 : 178) ให้ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงานว่า หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กรในด้านการบริหารจัดการ ลดความขัดแย้ง การลาออกจากงานของบุคลากร การขาดแคลนบุคลากร และปัญหาอื่น ๆ

สโครแวน (Skrovan, 1983 : 1 - 6) ให้ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงานว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่สามารถทำให้สมาชิกทุกระดับในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่เป็นการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิตตามแนวคิดของเขาแสดงให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตการทำงานมีจุดมุ่งหมาย 2 เรื่อง คือการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กร และการปรับปรุงคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร

ดีเลโมส และทัสซาวา (Delamotte and Takezawa, 1984 : 8) ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า หมายถึง การพัฒนาบุคคลนั้น ๆ ให้มีสภาพการทำงานที่ดี อยู่ภายใต้การทำงานที่เหมาะสม

มีความปลอดภัย ได้รับประโยชน์และสิทธิต่าง ๆ อย่างยุติธรรมและเสมอภาคในสังคมรวมถึงความต้องการของบุคลากรในเรื่องความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมการตัดสินใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของเขาด้วย

เบ็นเน็ต และทิบบิท (Bennett and Tibbitts. 1989 : 5 - 7) ให้ความหมายคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอันจะส่งผลให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านงาน เช่น ลักษณะงาน กระบวนการทำงาน ความอิสระในการตัดสินใจ วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน เป็นต้น 2) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่น มีระบบการสื่อสารที่ดี บรรยากาศการทำงานที่ดีมีความสะดวกสบายในการทำงาน สังคมการทำงานที่ดี มีผู้นำที่ดี เป็นต้น และ 3) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ได้รับการยอมรับและรางวัลเมื่อทำงานสำเร็จได้รับความเสมอภาคและความยุติธรรมได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองได้รับการประเมินผลปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น

โรบินสัน (Robinson. 1991 : 670) ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า หมายถึง กระบวนการที่องค์กรได้ทำการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรโดยการพัฒนากลไกต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือคุณภาพชีวิตในการทำงานเปรียบเสมือนแนวคิดที่ครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำให้องค์กรมีความเป็นมนุษย์ มีความเจริญและการมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเกิดจากกระบวนการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยต่าง ๆ ทั้งมิติด้านการทำงาน มิติด้านสังคม มิติด้านส่วนตัว และมิติด้านเศรษฐกิจ ที่ส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็ง และสมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กร

#### องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนาองค์กรเนื่องจากมีผลกระทบต่อตัวบุคคลและองค์กร เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอันจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิต มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ ดังต่อไปนี้

ชัชวาล ทัดศิวิฐ (2553 : 103) กล่าวว่า องค์ประกอบที่จะทำให้คนทำงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานมี 3 ประการ ดังนี้คือ

1. งานและลักษณะของงาน โดยเป็นปฏิกริยาหรือความรู้สึกของบุคลากรที่เกิดจากการปฏิบัติงานในลักษณะของงานหรือเกี่ยวข้องกับตัวงานที่ปฏิบัติอยู่ ประกอบด้วย ผลประโยชน์ ค่าตอบแทน ความมั่นคง ความก้าวหน้า เนื้อหาและปริมาณงาน

2. สภาพแวดล้อมและสังคมในองค์กร เป็นปฏิภยาหรือความรู้สึกของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและสังคมในองค์กร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม สภาพการทำงานเพื่อนร่วมงาน และสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน

3. ความรู้สึกต่อตนเอง อันเป็นปฏิภยาหรือความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อตัวเองว่ามีความรู้สึกที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง ความสามารถ อำนาจในการตัดสินใจ และการมีคุณภาพแห่งชีวิตหรือไม่และระดับใด

รุ่งโรจน์ อรรถานันท์ (2554 : 112 - 114) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานประกอบด้วย

1. สวัสดิการที่องค์กรจัดให้ตามกฎหมาย เป็นสวัสดิการเบื้องต้นที่องค์กรต้องจัดให้บุคลากรเพราะกฎหมายบังคับ เช่น น้ำดื่ม ห้องน้ำ สถานพยาบาล ระบบรักษาความปลอดภัย เป็นต้น หากละเลยในการจัดสวัสดิการพื้นฐานเหล่านี้ให้กับบุคลากร ชีวิตความเป็นอยู่ในสถานที่ทำงานเป็นไปอย่างอึดอัด ห้องน้ำสกปรก บุคลากรจะกินอาหารต้องไปซื้อจากรถเข็นข้างโรงงาน ในขณะที่ระดับหัวหน้าหรือเจ้าของกิจการมีความสุขสบาย ความแตกต่างที่เกิดขึ้นนี้หากบุคลากรเปรียบเทียบ ไม่ว่าจะเปรียบกับภายในองค์กรเดียวกันหรือภายนอกองค์กร ก็อาจส่งผลให้บุคลากรขาดความรู้สึกผูกพันในการทำงาน ความทุ่มเทและตั้งใจทำงานก็จะลดน้อยลงไป

2. สวัสดิการที่องค์กรจัดให้สูงกว่ากฎหมาย เป็นสวัสดิการที่เสริมจากการจัดสวัสดิการพื้นฐานเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากร เช่น การจัดอาหาร การจัดรถรับส่ง การจัดสำนักงานให้ทันสมัยน่าอยู่ การเพิ่มค่ารักษาพยาบาลให้ครอบคลุมทั้งบุคลากรและครอบครัว การจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายที่ทันสมัย เป็นต้น

3. สวัสดิการที่องค์กรจัดให้ตรงตามความต้องการหรือความพึงพอใจของบุคลากรเป็นสวัสดิการที่ไม่มีรูปแบบตายตัว สามารถปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการของบุคลากรที่เสนอขึ้นมาให้ผู้บริหารหรือหน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลพิจารณา สำหรับสวัสดิการบางเรื่องอาจเป็นช่วงเวลาสั้น ๆ บางเรื่องก็จัดระยะยาวจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากร เช่น การจัดกิจกรรมวันครอบครัว การจัดบ้านพักตากอากาศ การให้มีเงินติดตัว (Pocket Money) ระหว่างพักร้อนการให้โอกาสไปพัฒนาตัวเองที่ต่างประเทศในหลักสูตรสั้น ๆ เป็นต้น

สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย (2557 : 8-9) ได้กล่าวถึง ตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงานด้านคุณลักษณะตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกไว้ ดังนี้

1. การมีความรัก ความเมตตา เคารพในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตนเองและผู้อื่น
2. การมีความซื่อสัตย์สุจริต ดำรงตนอยู่ในความจริง กล่าวหาญทำสิ่งที่ถูกต้องและเที่ยงตรง
3. การมีความกตัญญูรู้คุณ ตระหนักในความดีที่ผู้อื่นมอบให้ตน พร้อมตอบแทนคุณในทุกโอกาส

4. การมีความพอเพียง มีภูมิคุ้มกัน พอใจในสิ่งที่ตนเป็นและมี ประหยัดอดออม มีชีวิตอยู่อย่างเรียบง่ายและมีความสุข

5. การรักกันฉันพี่น้อง เคารพในความแตกต่างทางความเชื่อ ศาสนา และวัฒนธรรม

6. การมุ่งความเป็นเลิศ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน พัฒนาสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ตามศักยภาพ  
นิติพล ภูตะโชติ (2559 : 178 - 180) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีองค์ประกอบดังนี้

1. ความเท่าเทียมกันและความเป็นธรรมในเรื่องค่าตอบแทนที่ได้รับ

2. สภาพความปลอดภัยและความสุขในการทำงานที่ดี

3. ความมั่นคงของงาน

4. การทำงานที่เปิดโอกาสให้พัฒนาขีดความสามารถ

5. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน

6. มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

7. การมีสิทธิและความชอบธรรมของบุคลากร

8. มีเวลาให้ครอบครัว

9. องค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคม

10. องค์การที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

คอสเซ่น (Kossen, 1991 : 218 – 226) ได้กล่าวถึงสิ่งที่จะทำให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงาน

ไว้ว่า

1. การเพิ่มคุณค่าและความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรยอมรับ ประสบผลสำเร็จ เจริญก้าวหน้า และมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น

2. การเพิ่มปริมาณงาน ทั้งในเรื่องการขยายงาน และเพิ่มความรับผิดชอบ (Getting Loaded Vertically and Horizontally) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น

3. การสร้างสรรค์งาน (Creating Whole Jobs) การสร้างสรรค์งานให้หลากหลายมากขึ้น จะทำให้สนองความต้องการได้ และหากบุคลากรมีโอกาสที่จะให้ความคิดและทักษะที่มีอยู่จะทำให้เกิดความพึงพอใจและภูมิใจในตนเอง

4. การหมุนเวียนงาน ฝึกอบรมข้ามสายงาน และการใช้ทักษะที่หลากหลาย (Rotating Jobs, Cross-Training and Multiskilling) จะช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้มากขึ้น สามารถโอนย้ายข้ามสายงานได้ และมีโอกาสที่จะได้ใช้ทักษะมากขึ้น

5. เปลี่ยนงานที่น่าเบื่อไปสู่งานที่ถูกต้องใจ (Do Two “Dulls” Equal Job Enrichment) ทำให้เกิดความน่าสนใจและพึงพอใจมากขึ้น โดยอาศัยวิธีการเพิ่มคุณค่าและความรับผิดชอบในงาน

6. ให้การชมเชยและการยอมรับ (A Liberal Lacing of Praise and Recognition) ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์อยู่แล้ว และสามารถทำได้หลายวิธี ทั้งใช้คำพูด การสัมผัส การมองด้วยความชื่นชมแล้วยิ้มให้ เป็นต้น

7. การให้ค่าตอบแทนที่ดี (Providing Well Pay) อาจจะมีการเตรียมรางวัลพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติงานดีตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ที่ขาดงานหรือผู้ที่ขาดความกระตือรือร้นในการทำงานปรับปรุงตนเอง

8. สร้างความรับผิดชอบในงาน (Building Responsibility into Jobs) โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ตัดสินใจได้อย่างอิสระในงานที่มีความสำคัญ

9. มีสถานเลี้ยงเด็กสำหรับลูกบุคลากร (Providing Child Care for Employees' Children) จะเป็นการช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร และยังช่วยให้ลดการขาดงานหรือการมาทำงานสายของบุคลากรได้

10. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน (Modifying the Work Environment) เช่น การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน โดยการเปิดเพลง มีเวลาพัก มีการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ

11. จัดให้มีโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพ (Providing Wellness Programs) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ซึ่งจะเป็นผลดีต่อตัวบุคลากรเองและต่องานที่ทำ ช่วยลดความเครียดลดภาวะการเป็นโรคหัวใจ ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน

เซอร์จี และคณะ (Sirgy and et al. 2001 : 242) ได้เสนอว่าปัจจัยวัดระดับคุณภาพชีวิตการทำงานตามความต้องการของบุคคล มี 7 มิติ ดังนี้

1. ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย การได้รับการปกป้องจากการเจ็บป่วยและการบาดเจ็บที่เกิดจากการทำงานและนอกเหนือจากการทำงานและการส่งเสริมสุขภาพที่ดี

2. ความต้องการด้านครอบครัวและเศรษฐกิจ เงินเดือน ความมั่นคงในการทำงานและความต้องการอื่น ๆ ของครอบครัว

3. ความต้องการทางด้านสังคม เพื่อนร่วมงาน และเวลาพักผ่อน การมีเพื่อนที่เข้ากันได้ทั้งในการทำงานและนอกการทำงาน

4. ความต้องการการนับถือ การเป็นที่ยอมรับและชื่นชมในผลงานทั้งจากภายในและภายนอก

5. ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ การตระหนักรู้ถึงศักยภาพของบุคคลในองค์กรและในฐานะมืออาชีพ การรับรู้ถึงศักยภาพของตนเองในองค์กรและในงานอาชีพ

6. ความต้องการด้านความรู้ การเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานและทักษะต่าง ๆ การเรียนรู้เพื่อพัฒนางานและความชำนาญในการทำงาน

7. ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์ ความสร้างสรรค์ในการทำงานและความสวยงามทั่วไป การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในงาน ในอาชีพ และการมีสุนทรียภาพจากสิ่งที่สนใจ

สโตน (Stone, 2011 : 179) ได้เสนอว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสม (Adequate Remuneration) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เพียงพอเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตตามมาตรฐานการครองชีพที่ยอมรับกันโดยทั่วไป
2. ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Environment) สภาพแวดล้อมส่งเสริมให้มีสุขภาพร่างกายที่ดี สภาพการทำงานส่งผลให้มีสุขภาพทางร่างกายและจิตใจที่ดี
3. ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities) งานที่ช่วยพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถของบุคลากร และบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน
4. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Growth and Security) งานที่ทำความก้าวหน้าและความมั่นคง
5. ด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคล (Social Integration) มีโอกาสที่จะสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความก้าวหน้าในการทำงานบนพื้นฐานของระบบคุณธรรม ทุกคนมีโอกาสที่เท่าเทียมกันในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
6. ด้านสิทธิส่วนบุคคล (Constitutionalism) บุคลากรได้รับเกียรติและมีสิทธิส่วนบุคคล บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นที่สุจริต โดยทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง และพวกเขาได้รับการป้องกันสิทธินั้น
7. ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (The Total Lift Space) มีความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น และการแบ่งงานที่มีความเหมาะสม
8. ด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคมของงาน (Social Relevance) องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม เมื่อต้องพัฒนาและดำเนินงานตามนโยบาย เมื่อต้องปฏิบัติเกี่ยวกับบุคลากร ลูกค้า คู่แข่ง และชุมชน องค์กรคำนึงถึงคุณค่าและรับผิดชอบต่อสังคม

สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีองค์ประกอบ คือ 1) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม 2) สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ 3) ความมั่นคงในการทำงานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ 4) การพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของบุคคล 5) การทำงานร่วมกันและมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน 6) ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และ 7) คุณลักษณะตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก

#### องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

คุณภาพชีวิตการทำงานจัดว่าเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างมากในการศึกษาเพื่อค้นหาวิธีการ แนวทางและตัวแบบสำหรับการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับครูและ



บุคคลากรทางการศึกษาอันจะส่งผลให้โรงเรียนสามารถดำเนินกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เซอร์จี และคณะ (Sirgy and et al. 2001 : 242) ; สภาการศึกษาภาคทอติกแห่งประเทศไทย (2557 : 8 - 9) ; สมยศ ชินโคตร (2557 : 351) ; นิติพล ภูตะโชติ (2559 : 178 - 180) ได้ศึกษาศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของครูและบุคคลากรทางการศึกษา พบว่ามี 7 ด้าน ดังต่อไปนี้

#### 1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (The Reasonable and Fair Compensation)

ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำรงชีพและตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ทุกคนทำงานเพื่อให้มีรายได้ที่เพียงพอกับการดำเนินชีวิต ค่าตอบแทนที่เหมาะสม และยุติธรรม ก่อให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทน จึงเป็นหัวใจสำคัญ ที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมการบริหารคน เชื่อมโยงกับการบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนตามลักษณะการเจริญเติบโตและการมีคุณภาพ เป็นปัจจัยดึงดูดคนที่มีความรู้ ความสามารถ และมีสมรรถนะให้มาปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจ่ายค่าตอบแทนต้องเน้นการสร้างคนให้มีคุณค่า เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิดจากบุคลากรและลูกจ้างเป็นทุนมนุษย์และการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ การบริหารค่าตอบแทน จึงส่งเสริมให้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้คนที่ดี ทุ่มเทกำลังร่างกายแรงใจทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการเจริญเติบโตของโรงเรียน สภาการศึกษาภาคทอติกแห่งประเทศไทย (2556 : 119) กล่าวถึงการกำหนดค่าตอบแทนบุคลากร ต้องเพียงพอกับหน้าที่ความรับผิดชอบ มีเงินเดือนเพียงพอที่จะอยู่ได้ อย่างสมศักดิ์ศรี โดยไม่ต้องทำงานหนักจนเกินกำลังหรือต้องรับงานพิเศษเพิ่มเติม สุนทร โคตรบรรเทา (2554 : 224 - 225) กล่าวได้ว่าระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ ผู้บริหารต้องจดจำให้ได้ว่าครูคนไหนขยัน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับ โรงเรียน ซึ่งครูเหล่านี้ต้องได้รับการยอมรับและได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม หากผู้บริหารให้ความสำคัญและจัดการให้เป็นที่ไปในแนวทางนี้ ครูที่ขยันและอุทิศตนทำงานมีความมั่นใจว่าจะได้รับความยุติธรรม ในที่สุดและจะเสียสละมุ่งมั่นทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคต

#### 2. สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (The Safe and Healthy Environment)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ตั้งแต่สถานที่ทำงาน เครื่องไม้เครื่องมือ แสงเสียง อุณหภูมิ ตลอดจนกระบวนการในการทำงานมีผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ถูกสุขลักษณะและมีความปลอดภัยจะป้องกันครูจาก การบาดเจ็บ ช่วยลดอุบัติเหตุ ส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความไม่ปลอดภัยอุบัติเหตุ และความเจ็บป่วยเป็นปัจจัยที่บั่นทอนการมีประสิทธิผล และขวัญกำลังใจของครูให้ตกต่ำลง ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารงานบุคคล จึงต้องดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ถูก

สุขภาพดีและมีความปลอดภัย และจัดอำนวยความสะดวกให้ครูได้ดูแลสุขภาพให้แข็งแรงสมบูรณ์ อยู่เสมอ คัมมิง และฮูส (Cummins and Huse. 1989 : 255) ครูที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ต้อง เสี่ยงภัยมากเกินไปมีความสะดวกสบายและมีสุขอนามัยในการทำงาน นิตพล ภูตะโชติ (2559 : 179) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี หมายถึงเพื่อนร่วมงานที่ดีมีบรรยากาศในสถานที่ทำงานเอื้อต่อการ ทำงาน เช่น แสงสว่าง เสียง สี การระบายอากาศ และอื่น ๆ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต การทำงานของครู ถ้าสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานไม่ดี ไม่เหมาะสมจะส่งผลกระทบต่อความ เป็นอยู่และสุขภาพจิตของครู และจะส่งผลเสียต่อการปฏิบัติหน้าที่ของครู กิลเมอร์ (Gilmer. 1973 : 380 - 384) ครูที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและสถานที่ทำงานที่มีความเป็นระเบียบ มีความปลอดภัย มีเครื่องมือ และเทคโนโลยีใช้งานอย่างเหมาะสม สถานที่ทำงานมีอากาศถ่ายเทดี ไม่มีเสียงรบกวน และแสงสว่างพอเหมาะ ระยะเวลาทำงานในแต่ละวันมีความเหมาะสม มีสถานที่ออกกำลังกายมี โรงอาหารใกล้ ๆ มีศูนย์อนามัย มีสถานที่จอดรถมีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล และการประกันภัย เซอร์จี และคณะ (Sirgy and et al. 2001 : 242) ครูมีสุขภาพดีและมีความปลอดภัย ได้รับการปกป้อง จากการเจ็บป่วยและการบาดเจ็บที่เกิดจากการทำงานและนอกเหนือจากการทำงาน

### 3. ความมั่นคงในการทำงานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ (The Security and Professional Growth)

การปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนั้น ครูมิได้มุ่งแต่ความพึงพอใจในการได้รับผลตอบแทน เป็นตัวเงินเท่านั้น แต่มุ่งหวังที่จะได้รับความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานด้วย งานที่มั่นคง จะช่วยสร้างความจงรักภักดีและความผูกพันต่อ โรงเรียน หากครูตระหนักในโอกาสที่จะก้าวหน้า เติบโตในสายงาน ก็จะมีสติพึงพอใจในการทำงาน มุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับตัวครูและโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ ครูได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีความมั่นคงในงานและการเพิ่มขึ้นของรายได้ กรมพัฒนา ฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน (2553 : 7 - 8) มีระบบประเมินผลงานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผล สำเร็จของงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนที่มีความสอดคล้องกับงาน และสัมพันธ์กับการยังชีพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ครูได้ใช้ ความชำนาญและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม และครูได้รับการยอมรับ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เกิดขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงาน นิตพล ภูตะโชติ (2559 : 179) ครูทุกคนมีความมุ่งมั่นและต้องการเจริญก้าวหน้าในการทำงานเพื่ออนาคตและรายได้ ที่ดีขึ้น ถ้าการทำงานไม่มีโอกาสเจริญก้าวหน้า ครูก็จะทำงานไปวัน ๆ หนึ่งเท่านั้น เพราะขาดจุดหมาย ปลายทาง ซึ่งทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรตกต่ำ เพราะขาดแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจ ในการทำงาน ถึงอย่างไรก็ไม่มีความเจริญก้าวหน้าไปมากกว่าที่เป็นอยู่ กิลเมอร์ (Gilmer. 1973 :

380 - 384) ครูที่มีความมั่นคงในการทำงาน ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความอบอุ่นใจ และปลอดภัยที่ได้ทำงาน มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม มีบำเหน็จรางวัล ได้รับการยอมรับและยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดีมี โอกาสได้ศึกษาต่อและฝึกอบรมให้เรียนรู้งานมากขึ้น วอลตัน (Walton, 1975 : 94) ครูได้รับมอบหมายงานที่ส่งผลดีต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและคนในครอบครัว มีความมั่นคงในงานและมีความมั่นคงทางรายได้

#### 4. การพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคคล (The Development of Human Capacities)

การพัฒนาครูเป็นกระบวนการเพิ่มทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของครู ตลอดจนความก้าวหน้าของอาชีพตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์และงานของโรงเรียน แม้ว่าโรงเรียนจะมีระบบการสรรหา และการคัดเลือกครูที่มีประสิทธิภาพ แต่ไม่ได้หมายความว่าทักษะ ความรู้ความสามารถเดิมที่ของครูที่มีอยู่จะปฏิบัติงานในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ดีเสมอไป เนื่องจากการนำเอาวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูต้องได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถก้าวหน้าทันโลกยุคการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด และความก้าวหน้าของโรงเรียนเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะของครูได้ นั่นคือ การพัฒนา ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของโรงเรียนที่มีสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารงานบุคคลจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจากกรอบการทำงานแบบเดิม ๆ ก้าวไปเป็นหุ้นส่วนหรือมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นครูที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นจึงต้องพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ตลอดจนให้มีการเติบโตในสาขาอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของครูและโรงเรียน จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 116) ซึ่งผลดีที่ได้คือการปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเองของครูเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานของแต่ละบุคคลและยกระดับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลงของเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ ๆ ครูได้วิเคราะห์ปัญหาและการหาแนวการทำงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มประสิทธิผล ลดความผิดพลาดในการทำงาน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา ช่วยประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดความเข้าใจ สร้างแนวทางในการทำงานร่วมกัน และปรับเปลี่ยนเจตคติที่ดีต่อกัน เป็นการเพิ่มพูนแรงใจของแต่ละบุคคลให้มีความมุ่งมั่นอุทิศตนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เซอร์จี และคณะ (Sirgy and et al. 2001 : 242) ครูได้มีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถ

และทักษะต่าง ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2552 : 84) ครูศึกษาค้นคว้าพัฒนาตนเอง มีผลงานและได้เข้าร่วมเผยแพร่ผลงานทางวิชาการที่องค์กรหรือหน่วยงานหรือสมาคมจัดขึ้นได้เข้าร่วมประชุม การอบรม การสัมมนา และการประชุมปฏิบัติการ จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 139) ซึ่งการนิเทศถือว่าเป็นกระบวนการพัฒนาครูที่ได้ผลรวดเร็วโดยอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้ครูแต่ละคนพัฒนาตนเองได้อย่างมีคุณภาพ โดยอาจเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้คำแนะนำและด้วยวิธีการที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องกลายเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างอุปนิสัยของการพัฒนาอยู่เสมอ

#### 5. การทำงานร่วมกันและมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน (The Collaboration and Human Relationship in Working)

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ก่อนที่จะทำอะไร ย่อมเริ่มด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อให้เป็นสะพานไปสู่ความสำเร็จของงานอันเป็นจุดหมายปลายทาง และเมื่อความสัมพันธ์ที่ดีเกิดขึ้นแล้ว ก็ต้องธำรงรักษาความสัมพันธ์ให้มั่นคงยืนนาน ราบรื่นสืบไป ซึ่งจะสามารถทำได้ต้องอาศัยเทคนิคของมนุษยสัมพันธ์ ดังนั้น ไม่ว่าผู้บริหารระดับใดก็พึงมีหน้าที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และผู้ปฏิบัติทุกระดับพึงสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ที่มาติดต่อประสานงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าว จะนำมาซึ่งความสำเร็จมาสู่ผู้ปฏิบัติงาน และงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด คัมมิง และฮูส (Cummings and Huse, 1989 : 255) ครูมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในโรงเรียน โดยไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะ ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในการเลื่อนตำแหน่ง และมีความก้าวหน้าในการทำงานบนรากฐานของระบบคุณธรรม กิลเมอร์ (Gilmer, 1973 : 380 - 384) ครูได้ทำงานอยู่ร่วมกับกลุ่มคนที่มีความคล้ายคลึงกับตน ได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความสามัคคีรู้จักหน้าที่ของตน เป็นกลุ่มคนทำงานที่ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เซอร์จี และคณะ (Sirgy and et al, 2001 : 242) ครูมีเพื่อนที่เข้ากันได้ทั้งในเวลาทำงานและนอกเวลาทำงาน ครูได้รับการยอมรับและชื่นชมในผลงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2552 : 110) ครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับชุมชนซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การบริหารงาน โรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งครูต้องประสานเกี่ยวกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ออกเยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปัญหา ความพึงพอใจ และความต้องการของชุมชนต่อโรงเรียน และ โรงเรียนต่อชุมชน การต้อนรับผู้ปกครองเข้ามาสู่สถานศึกษา ด้วยไมตรีจิตที่ดี ทักทาย พูดคุยแนะนำข้อมูลด้วยความเป็นกันเอง และการมี โอกาสที่ได้พบปะสังสรรค์กับชุมชนนอกสถานศึกษา

## 6. ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (The Equilibrium between Working Life and Personal Life)

การทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ใช่ทั้งหมดของชีวิต การแบ่งเวลาให้เกิดความสมดุลระหว่างเวลาที่ใช้ในการทำงาน เวลาส่วนตัว เวลาที่ให้กับครอบครัวและเวลาที่ใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับสังคมเป็นสิ่งที่ต้องจัดการให้เหมาะสม การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความพึงพอใจ ความจงรักภักดีและผลผลิตในการทำงานของครู จงหาวิธีทำให้ครูสามารถจัดการกับงานที่โรงเรียน และครอบครัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาในการรักษาครูได้ ยิ่งถ้าโรงเรียนได้พัฒนาชื่อเสียงในการสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตแล้ว สามารถสรรหาครูที่ดีและมีคุณภาพได้ง่ายขึ้น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (2552 : 10 - 11) ความสุขเป็นสุดยอดแห่งความปรารถนาของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นความสุขจากครอบครัว ความสุขจากการทำงาน ความสุขจากการพักผ่อน ดังนั้นจึงควรเอาความสุขที่ทุกคนปรารถนาสูงสุดมาสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์การให้ได้ ซึ่งนอกจากสร้างวัฒนธรรมในเชิงทักษะการทำงานแล้ว ควรสร้างวัฒนธรรมในเชิงทักษะของชีวิตควบคู่กันไปด้วย เพราะคงไม่อยากจะเห็นคนที่ทำงานเก่งแต่ชีวิตครอบครัวล้มเหลว ดังนั้น จึงควรสร้างทักษะในการทำงานและทักษะของชีวิตให้เกิดความสมดุล ครูมีความสุขทั้งชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ทุกคนต่างมีความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันกับ โรงเรียน มีความศรัทธาและเชื่อมั่นในงานที่ทำ เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้วประสิทธิภาพในการทำงานก็จะสูง ผลผลิตที่ออกมาก็จะมีคุณภาพ ซึ่งเป็นรากฐานในการเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป คัมมิ่ง และฮูส (Cummings and Huse. 1989 : 255) ครูมีโอกาสใช้ชีวิต ในการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล ครูมีเวลาพักผ่อน และใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ วอลตัน (Walton. 1975 : 96) ครูมีตารางเวลาในการทำงานและเวลาในการเดินทางไปทำงานที่ไม่กระทบกับเวลาพักผ่อนและเวลาอยู่กับครอบครัว และเมื่อได้รับความก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่งก็ไม่จำเป็นต้องย้ายจากที่ทำงาน นิตินพ ภูตะโชติ (2559 : 179) ในการทำงานของครูจะต้องมีเวลาให้แก่ครอบครัว เพื่อสร้างความอบอุ่นและความสุขในครอบครัว รวมทั้งมีวันหยุดพักผ่อน ถ้าครูเคร่งเครียดแต่ในเรื่องการทำงานจนไม่มีเวลาให้แก่ครอบครัว จะส่งผลเสียต่อคุณภาพชีวิตทั้งในที่ทำงานและครอบครัวด้วย ประคัลภ์ ปัทมาพละ (2551 : 208 - 209) การสร้างความสมดุลและความเชื่อมโยงระหว่างชีวิตครอบครัวกับชีวิตการทำงานทำให้ครูมีอิสระในการใช้ชีวิตอย่างสร้างสรรค์และทำให้โรงเรียนมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงโครงสร้างวิธีการทำงานโดยเน้นบรรยากาศความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวนำไปสู่ผลลัพธ์แบบ ชนะ-ชนะ สามารถตอบสนองความต้องการของครู และครูสามารถสร้างผลงานให้กับโรงเรียนได้ดีขึ้น

## 7. คุณลักษณะตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก (The Characteristic Based on the Catholic Education Identity)

โรงเรียนคาทอลิกทุ่มเทเพื่อการพัฒนา และการอบรมหล่อหลอมนักเรียนสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย สติปัญญา จิตใจและจิตวิญญาณ ให้นักเรียนดำเนินชีวิตในหนทางของความเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อสร้างความรักความสามัคคีในหมู่คณะ สร้างสันติสุขในสังคมไทยและสังคมโลก ครูคือผู้มีบทบาทสำคัญต่อภารกิจนี้ ครูทำการสอนและอบรมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีพัฒนาการทางสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ สังคม และจิตใจอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของการศึกษาคาทอลิก ครูจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานด้านคุณลักษณะตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย (2557 : 9,35) ครูเป็นผู้มีความรัก (Love) เมตตา (Compassion) รับใช้ (Service) รักองค์ความดี รักและเคารพในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตนเองและผู้อื่น เป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น เสียสละ มีน้ำใจ พร้อมแบ่งปันและช่วยเหลือผู้อื่น โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน รู้จักให้อภัยและคืนดี รักและทะนุถนอมสิ่งสร้างทั้งหลาย ครูเป็นผู้มีความซื่อตรง (Honesty) ซื่อสัตย์มีปรีชาญาณในการดำรงตนอยู่ในความจริง รู้จักแสวงหาความจริง แยกแยะดี-ชั่ว จริง-เท็จ และให้คุณค่าสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง กล่าวหาญที่จะทำสิ่งที่ถูกต้องและเที่ยงตรง จริงใจ มีสติจะ โปร่งใสไม่คดโกงหรือเบียดเบียน ครูเป็นผู้มีความกตัญญูรู้คุณ (Gratitude) ต่อผู้มีพระคุณ และตระหนักในความดีที่ผู้อื่นมอบให้ตน พร้อมตอบแทนคุณในทุกโอกาส นบนาบเคารพ เชื่อฟัง ให้เกียรติบิดามารดาและผู้มีพระคุณ รู้คุณสถาบันและแผ่นดิน ครูมีความพอเพียง (Sufficiency) มีภูมิคุ้มกัน เฉลียวฉลาด รอบคอบ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พอใจในสิ่งที่ตนเป็นและมีประหยัคอดออม มีชีวิตอยู่อย่างเรียบง่ายและมีความสุข รักและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติทั้งหลาย ครูรักกันฉันพี่น้อง (Love and Shared) ดำเนินชีวิตเป็นหนึ่งเดียว ช่วยเหลือเกื้อกูลกันบนพื้นฐานของความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน เคารพในความแตกต่างทางความเชื่อ ศาสนา และวัฒนธรรม และมุ่งมั่นความเป็นเลิศ (Aiming for Excellence) ใฝ่รู้ใฝ่เรียน (Individual Learning) รู้รอบ (Wise) และมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศเต็มตามศักยภาพ การศึกษาคาทอลิกเรียกร้องให้ครูเป็นตัวอย่างในการใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอรวมทั้งเป็นผู้ที่รัก และสื่อสารความจริงที่จะให้นักเรียนเห็นคุณค่าของความจริงในตัวของตนเอง ครูพึงใส่ใจพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาความรู้ จิตวิทยาในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนพัฒนาจิตใจและจิตวิญญาณของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ร่วมกันเป็นประจักษ์พยานถึงการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ด้วยการทำงานร่วมกันอย่างร่วมอุดมการณ์

สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู หมายถึง สภาพความพึงพอใจต่อสภาพชีวิตการทำงานที่สนองความต้องการและความปรารถนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ สังคมและจิตวิญญาณของครู เกิดผลดีต่อขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และความสุขกับการใช้ชีวิตทำงานของครู โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ประกอบด้วยด้านต่าง ๆ 7 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม หมายถึง ครูได้รับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษา ที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกำหนด เพียงพอกับค่าครองชีพและการเลี้ยงดูครอบครัว เหมาะสมกับวิชาชีพเมื่อเปรียบเทียบกับอาชีพอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน และเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ได้รับสวัสดิการอื่นเพิ่มเติมตามความจำเป็น นอกเหนือจากที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกำหนด และได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินค่างานและอายุงานทุกปีการศึกษา

2. สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ หมายถึง ครูมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสภาพการทำงานดี ไม่เสี่ยงภัยหรือได้รับอันตรายจากการทำงาน โรงเรียนมีคณะกรรมการดูแลเรื่องสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน มีหลักเกณฑ์และระเบียบที่ชัดเจนเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน ครูได้รับการประกันภัย การประกันสุขภาพทุกปีการศึกษา ได้รับการตรวจสอบสุขภาพและการรักษาพยาบาลตามระเบียบที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกำหนด

3. ความมั่นคงในการทำงานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ หมายถึง ครูได้รับการบรรจุแต่งตั้งตามระเบียบที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกำหนด ได้รับการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และวุฒิการศึกษา มีความมั่นคง มีความก้าวหน้าในการทำงานตามมาตรฐานของระบบคุณธรรม มีรายได้ที่แน่นอน ได้รับความเป็นธรรมในการจ้างและได้รับชดเชยการเลิกจ้างตามที่พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานกำหนด ได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ มีระดับตำแหน่งงานและเงินประจำตำแหน่งตามที่โรงเรียนกำหนด

4. การพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคคล หมายถึง ครูทุกคนได้รับมอบหมายงานที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีใจรักในวิชาชีพ มีอุดมการณ์ จิตวิญญาณความเป็นครูและมีใบประกอบวิชาชีพ ได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจและเจตคติ ครูมีโอกาสในการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเอง ทุกคนได้เข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม ทั้งในและนอกสถานที่เพื่อพัฒนาตนเองอย่างน้อย 20 ชั่วโมงต่อปีการศึกษา ครูทุกคนได้รับการนิเทศ และติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ มีกิจกรรมทางวิชาการ โดยการประกวดหรือนำเสนอผลงานทางวิชาการ ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินและรับทราบข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การทำงานร่วมกันและมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง ครูสามารถทำงานเป็นทีมงานเดียวกันกับเพื่อนร่วมงาน ได้รับการยอมรับ การสนับสนุนและให้ความร่วมมือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีกลมเกลียวกันโดยไม่มี การแบ่งพรรคแบ่งพวกครูให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว สามารถประสานงานกับผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชน

6. ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว หมายถึง ครูมีเวลาการทำงาน เวลาในการเดินทาง และเวลาอยู่กับครอบครัวอย่างเหมาะสม มีเวลาว่างเพื่อพักผ่อนและทำกิจกรรมส่วนตัว ครูได้หยุดพักผ่อนประจำปี หักประจำปี และหยุดพิเศษตามเทศกาล มีเวลาเข้าสังคมอย่างเหมาะสม และครูและครอบครัวมีเวลาร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น

7. คุณลักษณะตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก หมายถึง ครูมีความรัก ความเมตตา เคารพในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตนเองและผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ดำรงตนอยู่ในความจริง กล่าวหาผู้ที่ทำสิ่งที่ไม่ถูกต้องและเที่ยงตรง มีความกตัญญูรู้คุณ ตระหนักในความคิดที่ผู้อื่นมอบให้ตนพร้อมตอบแทนคุณในทุกโอกาส มีความพอเพียง มีภูมิคุ้มกัน พอใจในสิ่งที่ตนเป็นและมี ปรารถนา อดออม มีชีวิตอยู่อย่างเรียบง่ายและมีความสุข รักกันฉันพี่น้อง เคารพในความแตกต่างทางความเชื่อ ศาสนา และวัฒนธรรม และมุ่งมั่นความเป็นเลิศ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน พัฒนาสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ตามศักยภาพ

### วัฒนธรรมโรงเรียน

ในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ จะมีรูปแบบการกระทำและวัฒนธรรมเป็นของตนเอง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (นิติพล ภูตะโชติ, 2559 : 134) องค์กรต่าง ๆ จึงมีความพยายามในการสร้างและแสวงหาวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับองค์กรของตน เพื่อให้ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานของบุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากร โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคมก็เหมือนความหมายของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งนำมาปรับให้เข้ากับบริบทในโรงเรียนของตน

#### ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

สมคิด บางโม (2558 : 42) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง แบบแผนปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์กรหนึ่ง ๆ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณีและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์กร

นิติพล ภูตะโชติ (2559 : 135) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับความคิด ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นบรรทัดฐานเพื่อให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ วัฒนธรรมแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีการสร้างระเบียบแบบแผนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติร่วมกัน อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรหลายอย่าง เช่น ความร่วมมือของสมาชิก การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน สมาชิกในองค์กรจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร นอกจากนั้น วัฒนธรรมองค์กรยังมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กรด้วย



วอลเลอร์ (Waller. 1932 : 78 - 90) เป็นคนแรกที่ใช้คำว่าวัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture) ได้กล่าวว่าโรงเรียนเป็นระบบสังคมที่ประกอบด้วยครูและนักเรียนที่ต้องมีกระบวนการเรียนการสอนที่ไม่เหมือนกับการทำงานของเครื่องจักรแต่โรงเรียนต้องมีโครงสร้างบรรทัดฐานเป็นของตนเอง

แคทเตเตอร์ (Cattetter. 1986 : 20) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวทางปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับเป็นลักษณะของสถาบัน เป็นประเพณีและค่านิยม ซึ่งมีแนวโน้มที่ปรากฏเป็นส่วนสำคัญของชีวิตโรงเรียน โดยแปลความหมายของค่านิยมไปสู่แผนปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจได้ว่าจะทำอะไร และทำให้ดีได้อย่างไร วัฒนธรรมโรงเรียนยังรวมถึงบรรทัดฐานความคาดหวัง ความคิดและอุดมคติ ซึ่งทุกโรงเรียนต่างมีวัฒนธรรมเฉพาะของตน

เซอร์จิโอวานนี และสตราร์ทท์ (Sergiovanni and Straratt. 1988 : 103) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวกำหนดสัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ของพฤติกรรม พิธีการ และเรื่องราวที่เล่าสู่กันมานาน ซึ่งเน้นถึงค่านิยมและความเชื่อว่าสมาชิกขององค์กรจะต้องมีส่วนร่วมด้วย

แบร์ และคณะ (Beare and et al. 1989 : 199) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมโรงเรียนหมายถึงสิ่งทั้งหลายเกิดขึ้นจากบูรณาการรูปแบบความคิด โครงสร้างและประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียน เป็นสิ่งที่มีคุณสมบัติเฉพาะที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียน เป็นแนวปฏิบัติเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นการปฏิบัติต่อเนื่องกันมาเป็นเวลานานและได้รับการถ่ายทอดไปยังบุคลากรของโรงเรียนให้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายต่อไป

จากแนวคิดของนักวิชาการตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปว่า วัฒนธรรมโรงเรียนหมายถึงความเชื่อ ทศนคติ แบบแผน พฤติกรรม ที่เป็นบรรทัดฐานและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ในแต่ละโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

#### ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 239) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งเป็นวัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์กรมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กรมาก ในองค์กรทางการทหารหรือในองค์กรของชาวเกาหลีและญี่ปุ่นจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีน้ำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์กรแบบตะวันตกซึ่งเน้นปัจเจกบุคคลอันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาตินั่นเอง

แบร์ และคณะ (Beare and et al. 1989 : 97 - 98) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะเป็นสิ่งยึดโยงให้ทุกหน่วยและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

กลัทธอร์น (Glatthorn. 1990 : 104) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนมีอิทธิพลต่อครูทั้งทางตรงและทางอ้อม

โกเอนส์ และ โกลเวอร์ (Goens and Clover, 1991 : 257) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนอย่างมาก

แฮนสัน (Hanson, 1991 : 68 - 69) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้บุคลากรมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและเป็นเครื่องมือยึดโยงให้กิจการต่าง ๆ ในโรงเรียนดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

รีด (Reid, 1992 : 58 - 59) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมมีหน้าที่สำคัญต่อโรงเรียน 3 ประการ คือ เป็นเครื่องมือ วิธีการและเทคนิคที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นระเบียบ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเป็นทิศทางให้แต่ละคนสามารถปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายตามค่านิยมของตน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่เข้มแข็งมีความสำคัญ ทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อค่านิยมและพยายามปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร สร้างความผูกพันต่อองค์กรและยากที่จะเปลี่ยนแปลง และจากแนวคิดของนักวิชาการตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสำคัญต่อบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ทั้งทางตรงและทางอ้อม สร้างความผูกพันต่อโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

#### **คุณลักษณะและหน้าที่ของวัฒนธรรม**

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยมความเชื่อของคนซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายในมองเห็นได้ยาก นักวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันบ้างในเรื่องคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร แต่ส่วนใหญ่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีคุณลักษณะ ดังนี้

นิตินพ ภูตะโชติ (2559 : 136) ได้กล่าวว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. สามารถเรียนรู้ได้ (Learned) วัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างการเรียนรู้ โดยผ่านการสังเกต จดจำ และมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ
2. มีลักษณะร่วมกัน (Shared) วัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่คนในกลุ่มหรือในสังคมยอมรับร่วมกัน มีการประพฤติปฏิบัติร่วมกัน เช่น การจัดงานทำบุญปีใหม่ การจัดงานเกษียณอายุข้าราชการ
3. มีการถ่ายทอดได้ (Transgenerational) วัฒนธรรมองค์กรสามารถถ่ายทอดและส่งผ่านจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งต่อไปได้
4. มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคน (Influences Perception) วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดและสร้างรูปแบบของพฤติกรรม กำหนดแนวคิด กำหนดมุมมอง สร้างการรับรู้ให้แก่คนในองค์กร ทำให้เกิดจิตสำนึก ความผูกพัน ความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่

5. มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้ (Adaptive) วัฒนธรรมองค์การขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การว่าจะมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงอย่างไร บุคคลในองค์การจะเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การนั้น

เซอร์จิโอวานนี และสตราร์ทท์ (Sergiovanni and Straratt. 1988 : 104 - 105) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนว่าประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการดังนี้

1. สามารถสัมผัสและสังเกตเห็นได้ ได้แก่ คำพูด วิธีการประพฤติปฏิบัติ และสิ่งที่ปรากฏแก่สายตา พฤติกรรมดังกล่าวจะปรากฏให้เห็น ได้แก่ ระเบียบแบบแผน พิธีการ และสัญลักษณ์อื่น ๆ ที่ปฏิบัติกันในโรงเรียน

2. ทักษะของบุคลากร เป็นส่วนของวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติงานร่วมกัน และบรรทัดฐานที่บุคลากรยอมรับ

3. ค่านิยม แสดงให้เห็นข้อตกลงที่ครุมีร่วมกัน ปรากฏให้เห็นอยู่ในลักษณะที่เป็นนโยบายหรือปรัชญาของโรงเรียน

อัลเวสสัน (Alvesson. 1993 : 50) ได้กล่าวว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การว่ามีลักษณะที่สำคัญ กล่าวคือ

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Regularly Observed Behavior) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การยอมรับ

2. มีบรรทัดฐาน (Norm) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่า สิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน

3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Value) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคลากรในองค์การยอมรับ ให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงาน และประสิทธิภาพของงาน

4. มีปรัชญาขององค์การ (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ

5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rule) เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6. มีบรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) ซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การด้วย

สำหรับหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การคือ การสนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกยอมรับจัดระเบียบในองค์การ ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ แก้ไขปัญหาและ

ตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร และช่วยชี้แนวทางในการประพฤติปฏิบัติตัวให้กับสมาชิกในองค์กร นักวิชาการได้อธิบายไว้ดังนี้

พิบูล ทีปะปาล (2551 : 71) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์กรมีส่วนช่วยทำหน้าที่สำคัญหลายประการในองค์กร ดังนี้คือ

1. ถ่ายทอดความเป็นเอกลักษณ์ให้กับบุคลากร
2. ช่วยสร้างความภักดีของบุคลากร
3. ช่วยสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม
4. ใช้เป็นขอบข่ายการอ้างอิง (Frame of Reference) ให้กับบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจ

ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันและเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

นิติพล ภูตะโชติ (2559 : 142) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมมีลักษณะดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบ และมีเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร มีลักษณะเฉพาะขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง
2. วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรเป็นตัวกำหนด และบ่งบอกถึงความแตกต่างจากองค์กรอื่น
3. วัฒนธรรมองค์กรจะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพัน ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น
4. วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสม เกี่ยวกับพฤติกรรมและแนวทางปฏิบัติสำหรับสมาชิก เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง เป็นการชี้นำและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร
5. ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบของสังคมและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนสิ่งที่สะท้อนถึง “อัตลักษณ์” ขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่น เป็นทั้งวัตถุที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย อันได้แก่คำพูด ระเบียบวิธีปฏิบัติ พิธีการ อาคารสถานที่ สัญลักษณ์ภายนอกอื่น ๆ และวัฒนธรรมที่ยากแก่การเข้าถึงหรืออาจสัมผัสได้ ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน เป็นต้น หัวใจที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรหรือโรงเรียน คือ ค่านิยมร่วม ถึงแม้ว่าจะไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ก็เป็นที่รับรู้ได้จากการสังเกตพฤติกรรม ความเชื่อและค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันในองค์กรเป็นตัวกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสม เกี่ยวกับพฤติกรรมและแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง เป็นสิ่งที่ชี้นำและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีหน้าที่ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพัน ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น

### อัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของโรงเรียนคาทอลิก

ธรรมชาติของโรงเรียนคาทอลิก เป็นที่มาขององค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของแผนงานการศึกษา นั่นคือ บูรณาการวัฒนธรรมและความเชื่อ อันที่จริงแล้ว ความรู้ที่มีอยู่ในบริบทของความเชื่อ เป็นบ่อเกิดปรัชญาและมุมมองเกี่ยวกับชีวิต ความเพียรพยายามในการบูรณาการเหตุผลและความเชื่อ ซึ่งเป็นหัวใจของแต่ละสาขาวิชา ทำให้เกิดเอกภาพ การแสดงออกด้วยวาจา และการประสานและจากเนื้อหาวิชาที่เรียนนั้น ซึ่งทำให้สามารถพัฒนามุมมองแบบคาทอลิกต่อโลก ชีวิต วัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ ในแผนงานทางการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิกไม่มีการแบ่งแยกระหว่างเวลาในการเรียนรู้และการหล่อหลอมอบรม ระหว่างการแสวงหาความคิดและการเติบโตในปรัชญา เนื้อหาวิชาเรียนต่าง ๆ ของโรงเรียนไม่ได้นำเสนอแต่เพียงความรู้ที่ได้รับเท่านั้น แต่ยังเสนอคุณค่าต่าง ๆ ที่จะค้นหามาได้ และความจริงต่าง ๆ ที่จะค้นพบได้ ทั้งหมดนี้จำเป็นจะต้องมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการค้นหาความจริง โดยที่นักศึกษามีความสามารถ นำเชื่อถือ และมีเหตุผล ที่ทำหน้าที่ครูสำหรับการเรียนรู้และสำหรับชีวิต อาจจะเป็นเพียงภาพสะท้อน ซึ่งแม้จะไม่สมบูรณ์แบบแต่ก็ น่าจะชัดเจนพอสมควรของครูหนึ่งเดียวผู้หนึ่ง (พระคริสต์) จากแง่มุมนี้ ทุกวิชาในแผนงานทางการศึกษาแบบคาทอลิกมีเนื้อหาเฉพาะวิชานั้น ๆ จึงจะประสานกันกับการหล่อหลอมบ่มเพาะเพื่อสร้างบุคลิกภาพอย่างมีวุฒิภาวะ

โรงเรียนคาทอลิกเพื่อการรับใช้สังคม เราไม่สามารถพิจารณาโรงเรียนแยกออกมาจากสถาบันการศึกษาอื่น ๆ และไม่ควรรักษาโรงเรียนในลักษณะของหน่วยงานที่แยกออกมาต่างหาก แต่โรงเรียนต้องได้รับการพิจารณาและบริหารจัดการโดยสัมพันธ์กับโลก ทั้งการเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และสังคมโดยรวม บทบาทของโรงเรียนคาทอลิกต้องเป็นตัวอย่างและแรงกระตุ้นให้กับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ โดยการปฏิเสธที่จะยอมรับแผนงานทางการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งไม่มีความครบถ้วน โดยไม่มีการตั้งข้อสังเกตใด ๆ ด้วยวิธีการนี้ บทบาทต่อสาธารณะชนของโรงเรียนคาทอลิกจึงจะปรากฏให้เห็นได้อย่างชัดเจน โรงเรียนคาทอลิกไม่ได้ก่อตั้งขึ้นมาในฐานะของการริเริ่มส่วนตัว แต่เป็นการเผยแสดงถึงความเป็นจริงของพระศาสนจักร โดยธรรมชาติพื้นฐานมีลักษณะเป็นสาธารณะ โรงเรียนคาทอลิกจึงให้บริการเพื่อสาธารณะประโยชน์ ถึงแม้ว่าโรงเรียนคาทอลิกจะตั้งบนพื้นฐานของความเชื่อคริสตชนอย่างชัดเจนและด้วยความตั้งใจ แต่โรงเรียนคาทอลิกก็ไม่ได้ตั้งขึ้นเฉพาะเพื่อคริสตชนเท่านั้น โรงเรียนคาทอลิกเปิดรับทุกคนที่เห็นคุณค่าและเห็นด้วยกับแผนงานทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มิติทางการเปิดรับทุกคนนี้เห็นได้ชัดเจนในประเทศที่ชนส่วนใหญ่ไม่ได้นับถือศาสนาคริสต์ หรือประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งโรงเรียนคาทอลิกได้ส่งเสริมความก้าวหน้าของพลเมืองและการพัฒนามนุษย์โดยไม่เลือกปฏิบัติไม่ว่าในรูปแบบใด ๆ อยู่เสมอมา นอกนั้นโรงเรียนคาทอลิกยังมีบทบาทการให้บริการต่อสาธารณะเช่นเดียวกับโรงเรียนของรัฐ เพราะการที่มีโรงเรียนคาทอลิก

ตั้งอยู่ที่แสดงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการศึกษา และที่สำคัญกว่าหมดแสดงถึงเสรีภาพ และสิทธิของครอบครัวที่ได้เห็นบุตรหลานได้รับการศึกษาตามแบบที่พวกเขาปรารถนา (สภาการศึกษา คาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2556 : 219 - 223)

### องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน

เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรในระบบสังคม สามารถนำองค์ประกอบของวัฒนธรรมมาใช้ เช่นเดียวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน เพื่อให้องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 256) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร มี 8 ประการ คือ

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environmental Status in Business) บริษัทแต่ละบริษัท ดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต
2. ค่านิยม (Value) เป็นแนวความคิดและความเชื่อพื้นฐานที่กำหนดมาตรฐานของความ สำเร็จภายในองค์กร ภายใต้การยึดถือร่วมกันของบุคลากรทุกคน
3. สัญลักษณ์ (Symbol) คือวัตถุ การกระทำ หรือเหตุการณ์ที่ถ่ายทอดความหมายบางอย่าง เป็นลักษณะที่เกี่ยวพันกับวัฒนธรรมองค์กร
4. เรื่องราว (Stories) คือเรื่องราวเล่าบนรากฐานของเหตุการณ์จริงที่ถูกบอกเล่าอยู่บ่อยครั้ง และรับรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กร เรื่องราวจะถูกบอกเล่าแก่บุคลากรใหม่ เพื่อรักษาค่านิยม ขององค์กรเอาไว้
5. วีรบุรุษ (Hero) คือตัวชี้เพื่อแสดงเป็นตัวอย่างของการกระทำ คุณลักษณะและบุคลิกภาพ ของวัฒนธรรมองค์กร วีรบุรุษคือแบบจำลองของบทบาทเพื่อการดำเนินตามของบุคลากร
6. คำขวัญ (Slogan) คือประโยคหรือถ้อยคำที่แสดงค่านิยมขององค์กร
7. งานพิธีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ (Tradition) คือกิจกรรมที่เตรียมเอาไว้ที่เป็นเหตุการณ์ พิเศษ และดำเนินเพื่อประโยชน์ของผู้เข้าร่วม

นิติพล ภูตะโชติ (2559 : 136) ได้กล่าวว่า เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ซับซ้อน มีองค์ประกอบที่สำคัญหลายอย่าง ดังนั้น องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร มีดังนี้ 1) ค่านิยม 2) ทศนคติ 3) ความเชื่อ 4) บรรทัดฐาน 5) สัญลักษณ์ 6) พิธีการต่าง ๆ 7) เรื่องเล่า 8) ผู้นำหรือวีรบุรุษ 9) คำขวัญ 10) จริยธรรม 11) กฎข้อบังคับ

คิล และเคนเนดี (Deal and Kennedy. 1982 : 26 - 27) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรม องค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมีความสำคัญจะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญ คือ

1. มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์และความเชื่อขององค์กรที่ชัดเจน ดังเช่นที่บริษัท 3เอ็ม (3M) มีความเชื่อในการมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรม

2. มีวีรบุรุษ ซึ่งปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์กร เช่น บิลเกตต์ (Bill Gates) ซึ่งถือเป็นวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดแก้มโครซอฟต์ (Microsoft)

3. มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์กร เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่ครูที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่สถานศึกษา

4. มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นวิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝัง และเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรแก่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เช่น การมีสมุดพกหรือบัตรประจำตัวครูนักเรียนในโรงเรียน

แพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker. 1986 : 50 - 51) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน 10 ประการ ได้แก่ 1) เป้าหมายของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับนับถือ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต 10) ความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker. 1986 : 50 - 51) ตามตัวบ่งชี้ทั้ง 10 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของโรงเรียนคาทอลิกหลายประการ ซึ่งผู้วิจัยได้นำลักษณะดังกล่าวมากำหนดเป็นตัวแปรที่ใช้ศึกษา ดังนี้

1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School Purposes) เป็นเป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goal) ที่ต้องการบรรลุไปถึงซึ่งจะต้องสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของโรงเรียนในภาพรวม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน แพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker. 1986 : 50 - 51) ได้กล่าวถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาว่าองค์กรใดหรือสถานศึกษาใดจะอยู่รอดและมีความเจริญรุ่งเรือง ความสำคัญอยู่ที่ตัวบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์กร นับตั้งแต่ผู้บริหารลงไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้นควรคำนึงถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ การกำหนดความมุ่งประสงค์เป็นขั้นตอนต่อเนื่อง จากการกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา หากไม่ทราบปัญหา ย่อมไม่สามารถกำหนดความมุ่งประสงค์ที่ดี มีความสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริงขององค์กร เมื่อสถานศึกษากำหนดความมุ่งหมายของสถานศึกษาแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและประเมินร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาด้วย จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 177) หลักการและแนวคิดว่าด้วยการพัฒนาและบริหารองค์กรทางการศึกษาตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาให้มีมาตรฐาน และเป็นแรง

ขับเคลื่อนองค์การทางการศึกษาสู่ความสำเร็จดังที่วางวัตถุประสงค์ไว้ ในการขับเคลื่อนองค์การภายในองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ผู้นำขององค์การทางการศึกษาและหน่วยงานภายในถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก การขับเคลื่อนองค์การสู่เป้าหมายที่วางไว้ ฐาปนา ฉิ้นไพศาล (2559 : 1 - 4) การนำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระตุ้นและจูงใจให้ครูทำงานมากขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ทำให้ครูมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและเป็นหุ้นส่วนขององค์การ เซอร์จิโอวานนี และสตราร์ทท์ (Sergivaanni and Strarratt. 1988 : 107) ได้กล่าวเรื่องความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนว่า เมื่อกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้บุคลากรของโรงเรียน เข้าใจ เห็นคุณค่า และความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ และประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งต้องให้การตัดสินใจในกิจการของโรงเรียนมีพื้นฐานอยู่บนความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนด้วย

2. การมอบอำนาจ (Empowerment) จากพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การมอบอำนาจเป็น กลวิธี ที่ถูกต้องในการทำให้องค์การหรือโรงเรียนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากครูเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักในโรงเรียน ครูจึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหามากที่สุด จัดว่าเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดในการหาทางออกในการแก้ไขปัญหาโดยมีข้อแม้ว่าพวกเขาต้องมีขอบเขตงานที่มีผลเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจด้วย แพตเตอร์สัน เพอร์กี และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker. 1986 : 50 - 51) ได้กล่าวถึงการมอบอำนาจว่า ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ครู อาจารย์ในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารและการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครู อาจารย์ในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ความจำเป็นในการมอบอำนาจแก่หัวหน้าชั้นรองลงไปย่อมขึ้นอยู่กับขนาดของงานที่รับผิดชอบ ตามปกติจะกำหนดขอบเขตของอำนาจ เป็นลายลักษณ์อักษร เซอร์จิโอวานนี และสตราร์ทท์ (Sergiovanni and Strarratt. 1988 : 107) ได้กล่าวถึงการมอบอำนาจไว้ว่า ในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ครูในโรงเรียนในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคคลในองค์การอย่างเท่าเทียมกัน โดยปกติการมอบอำนาจ (Delegation of Authority) ในทางธุรกิจเมื่อมอบอำนาจไปแล้ว ผู้ได้รับอำนาจก็ทำงานไม่เป็น ไม่เข้าใจ ไม่กล้าตัดสินใจ ฉะนั้นกระบวนการมอบอำนาจ กระจายอำนาจ ในทางทฤษฎีใหม่เขาเรียกว่า การเสริมสร้างพลังให้แก่ผู้ได้รับมอบอำนาจ เมื่อได้รับมอบอำนาจแล้ว ต้องกล้าใช้อำนาจ ยกตัวอย่างขณะนี้ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่กล้าใช้อำนาจยกเลิก โฉนดที่ดินที่ทำให้เกิดปัญหาหมักหมมเต็ม ไปหมด เป็นต้น อำนาจที่ได้รับมอบหมายเป็นอำนาจที่เป็นทางการ ซึ่งเกิดจากตำแหน่งหน้าที่งานในโครงสร้าง องค์การ โดยบุคคลที่ได้รับมอบอำนาจจะต้องปฏิบัติงานในขอบเขตที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุ ผู้บริหาร จำเป็นต้องมอบอำนาจให้แก่ผู้ร่วมงาน เพราะปริมาณงานในความรับผิดชอบมีมาก งานบางอย่าง ต้องการผู้มีความรู้และทักษะพิเศษช่วยให้งานแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา เป็นการแบ่งสรรงานตามสายงาน เป็นการฝึกให้ผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม



3. การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นภารกิจสำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหารในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร พร้อมทั้งการมีข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นองค์ประกอบการตัดสินใจให้มากที่สุด จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 228) ให้ความหมายของการตัดสินใจ คือ การมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การตัดสินใจร่วมกันอย่างมีคุณค่าและอย่างชอบธรรม และต้องเป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Meaningful Participations) ไม่ใช่เพียงวางระบบไว้ให้ดูเหมือนว่าได้จัดกระบวนการให้มีส่วนร่วมไว้แล้วเท่านั้น ไชมอน (Simon, 1977 : 40 - 41) ให้ความหมายของการตัดสินใจเชิงกระบวนการว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางกิจกรรมต่าง ๆ 3 ประการ คือ 1) กิจกรรมด้านเขาวนัญญา ซึ่งจะเน้นการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ 2) กิจกรรมด้านการออกแบบ คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ 3) กิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียน พร้อมทั้งการมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด เซอร์จิโอวานนี และสตราร์ทท์ (Sergiovanni and Straratt, 1988 : 107) ให้แนวคิดว่า ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร พร้อมทั้งการมีข้อมูล สารสนเทศ ที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุดภายในโรงเรียนนั้น ครูจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้ และงานที่ครูปฏิบัติ

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Sense of Community) โรงเรียนจะดำเนินงานได้ดีที่สุดเมื่อครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน ไวลส์ (Wiles, 1953 : 46 - 47) กล่าวว่า ครูแต่ละคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ทำงานด้วย การได้รับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนจะมีอิทธิพลต่อสภาวะการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ และจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเกิดขึ้น วิธีสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนทำได้โดย 1) ให้นุเคราะห์ในโรงเรียนมีความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกัน และเกี่ยวข้องกันตลอดจนรู้จักเสียสละเวลาให้กับงาน 2) ส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกครูแต่ละคนในโรงเรียน 3) ร่วมกิจกรรมด้วยกันในวันหยุดสุดสัปดาห์ 4) ให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญคนหนึ่งในโรงเรียน การขอความช่วยเหลือในงานกิจกรรม เน้นถึงความสามารถพิเศษและความมีคุณค่าในแต่ละบุคคล ให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสจำเป็น ไม่ให้มีการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน เซอร์จิโอวานนี และสตราร์ทท์ (Sergiovanni and Straratt, 1988 : 108) ให้แนวคิดเรื่องความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนว่า ในการดำเนินงานผู้บริหารโรงเรียนควรดำเนินงานโดยยึดถือองค์กรหรือโรงเรียนเป็นหลัก โดยให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้นุเคราะห์ในองค์กรเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของร่วมกันของหน่วยงานให้มากที่สุด นอกจากนี้ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนยังเกิดขึ้นจากการมีขวัญ และกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานกลุ่ม

ของครูต้องมีแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่ม (Group Cohesiveness) อันได้แก่ระดับของความจงรักภักดีและความผูกพันของสมาชิกที่มีต่อกันและเป้าหมายของกลุ่ม หรือคุณสมบัติที่บ่งชี้จุดแข็งที่สมาชิกปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกับกลุ่ม เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนต่างมีข้อผูกพันต่อกันและเป้าหมายของกลุ่มอย่างเหนียวแน่น

5. ความไว้วางใจ (Trust) ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนที่จะส่งผลให้งานโรงเรียนบรรลุตามจุดประสงค์ เซอร์จิโอวานนี และสตรารัตท์ (Sergiovanni and Straratt. 1988 : 108) ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน เทรซี และมอริน (Tracy and Morin. 2001 : 2) ความไว้วางใจคงอยู่เมื่อบุคคลอื่นบอกให้คุณกระทำการใด ๆ ก็ตาม โดยไม่มีการอธิบายละเอียดทุกขั้นตอนและคุณทำสิ่งนั้นเพราะคุณมั่นใจว่า บุคคลนั้นถือเอาประโยชน์ของคุณเป็นสิ่งสำคัญที่สุดและจะไม่กระทำการใด ๆ ก็ตาม ที่จะก่อให้เกิดผลเสีย หรือเกิดโทษแก่คุณ ดอลทิช และคาลิโร (Doltish and Cairo. 2002 : 173) สรุปผลของความไว้วางใจไว้ดังนี้ 1) ระดับการปฏิบัติงานสูงขึ้น เมื่อผู้นำแสดงถึงความซื่อสัตย์ โดยการสื่อสารทางคำพูด การกระทำ และทัศนคติ เมื่อบุคลากรได้รับความไว้วางใจที่ผู้นำมอบให้ บุคลากรจะทำงานหนักขึ้น เพราะความไว้วางใจเป็นพลังที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานหนักขึ้นและยาวนานกว่า เพื่อแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจที่มอบให้ผู้นำ 2) การมอบความไว้วางใจให้บุคคลอื่นก็จะได้รับความไว้วางใจเป็นการตอบแทน สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและบุคลากรที่ถูกทำลายลงแล้วนั้น มากกว่าการเป็นทรัพยากรมนุษย์ หรือต้นทุนแรงงาน และเมื่อบุคลากรรับรู้ว่าเขาได้รับความไว้วางใจ บุคลากรก็จะตอบสนองต่อความรู้สึกนี้ โดยการมีความตั้งใจมากขึ้นที่จะริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดและเสาะหาข้อมูลที่มีประโยชน์ซึ่งบุคลากรได้รับมาจากผู้นำคนอื่น ๆ 3) ความไว้วางใจทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้น ในขณะที่ถ้าผู้นำไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาความสำเร็จของงานก็ขึ้นอยู่กับความควบคุมดูแล การบริหารจัดการในแต่ละหน่วย และตรวจสอบและการวัดผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งใช้เวลามากในการนิเทศงานแต่ความไว้วางใจที่ผู้นำมอบให้บุคลากรจะมีความตั้งใจและมุ่งมั่นความสำเร็จของงานมากกว่า

6. ความมีคุณภาพ (Quality) ความมีคุณภาพเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับคุณค่าและการคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน ความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน องค์การหรือโรงเรียนควรคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงานและการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคคลในองค์การ เพื่อพัฒนาให้สมาชิกขององค์การมีคุณภาพมากขึ้น จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 115 - 117) ครูเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ ความเจริญก้าวหน้าทั้งหลายขององค์การเป็นผลจากความเพียรของคนทั้งสิ้น องค์การใดสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ องค์การนั้นก็จะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์การต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สมคิด บางโม (2558 : 58) ชรรถชาติมนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ช่วยกันทำงานหรือประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ช่วยกัน สร้างที่อยู่อาศัย ช่วยกันผลิตสินค้าและบริการ ร่วมกันบริโภคนสินค้าและบริการ การอยู่ร่วมกันมีการแบ่งงานกันทำ มีการควบคุมการทำงาน การจัดการมีมาตั้งแต่สมัยโบราณ การสร้างพีระมิดในอียิปต์ การสร้าง กำแพงเมืองจีน หรือการสร้างกรุงโรมก็ดี ล้วนเป็นงานที่ต้องใช้คนจำนวนมาก แสดงว่าต้องมีการจัดการที่ดีสิ่งมหัศจรรย์เหล่านี้ จึงสำเร็จสวยงาม องค์การราชการหรือองค์การธุรกิจที่เจริญรุ่งเรืองมิใช่เกิดขึ้นเองแต่เกิดขึ้นเพราะผลของการจัดการที่ดี

7. การยอมรับ (Recognition) เมื่อโรงเรียนเปิด โอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียน เพราะต้องการได้รับการยกย่อง นับถือเป็นความต้องการทางสังคมของมนุษย์ ความต้องการให้คนอื่นยอมรับเป็นผลทำให้มนุษย์ เปลี่ยนค่านิยม แนวคิด ตลอดจนเปลี่ยนแปลงรูปแบบความต้องการที่จะเห็นตนเองสำคัญ ได้แก่ ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่อง สรรเสริญ ชมเชย ความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่น ใช้อิทธิพลหรือออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ความต้องการเป็นอิสระ ความต้องการประสบความสำเร็จ ความต้องการที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขวาง ความต้องการของบุคคลเป็นต้นเหตุแห่งปัญหา และความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ได้รับอำนาจตามกฎหมาย ให้เป็นผู้นำในสถานศึกษาเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน อีกทั้งมีบทบาทต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงาน จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 228) การเปิดโอกาสให้ครูมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกับการดำเนินกิจการและการตัดสินใจ ซึ่งก่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์การหรือเครือข่าย เพราะมีผลทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ผู้เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อพัฒนา และที่สำคัญผู้มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการหรือองค์การ ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์การและหน่วยงาน ในที่สุด แพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker. 1986 : 50 - 51) ได้กล่าวว่า การบริหารคนจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ในการรักษาคนควรวิเคราะห์ วางแผนให้เหมือนกับการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการรักษาคน ภารกิจที่จะต้องทำ การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในการรักษาคน รวมถึงการวิเคราะห์แนวโน้มของปัจจัยภายนอกด้านบุคลากรในอนาคตด้วย เช่น ทักษะ ค่านิยม ระบบการศึกษา ตลาดแรงงานในการทำงานของคนรุ่นใหม่ ๆ แล้วจึงนำมากำหนดกลยุทธ์ที่จะไปสู่เป้าหมาย ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ถ้ายังไม่พิจารณาถึงลักษณะเฉพาะขององค์การ คำว่ากลยุทธ์ในการดูแล

บุคลากรนั้นควรจะเป็นสิ่งที่แตกต่างจากองค์การอื่น ควรจะเป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ชีวิตของกลุ่มคน เป้าหมาย ควรจะสัมพันธ์กับผลงานและสิ่งที่สำคัญคือควรจะมีน้ำหนักมากพอที่จะทำให้บุคลากร ตัดสินใจเรื่องนั้นด้วยการแลกกับอายุงานที่เพิ่มขึ้น

8. ความเอื้ออาทร (Caring) โรงเรียนควรเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของ ครู และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องใช้เวลาว่างใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิทธิหน้าที่ลักษณะงาน ระเบียบข้อบังคับของ องค์การ สายการบังคับบัญชา รู้ดีกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การที่บุคลากรจะทำงานอย่าง มีคุณภาพและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีนั้น บุคลากรต่างก็ปรารถนาความก้าวหน้าในอาชีพของตน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นขวัญกำลังใจในการที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน แพตเตอร์สัน เพอร์คีย์ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker. 1986 : 50 - 51) การทำงานไม่สามารถ ทำได้เพียงผู้เดียว ต้องมีการทำงานประสานกันภายในองค์การ ดังนั้นเพื่อนร่วมงานและบังคับบัญชา ควรต้องมีความเอื้ออาทร แบ่งปันความรู้กันอย่างเปิดเผยกว้างขวาง มีความเป็นมิตร สามารถปรึกษา และขอคำแนะนำกันได้ บุคลากรก็จะรู้สึกดี มีความเพลิดเพลินในการทำงานส่งผลให้เป็นองค์การ แห่งความสุข การที่บุคลากรจะทำงานอย่างมีคุณภาพเนื่องจากมนุษย์ประกอบไปด้วยร่างกายและ จิตใจซึ่งต้องพัฒนาและเจริญเติบโตไปพร้อม ๆ กันจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ บุคลากรที่ทำงาน ในองค์การก็เช่นกัน ทุกคนต่างมีความปรารถนาให้องค์การหรือผู้บังคับบัญชาให้ความเอาใจใส่ ดูแล และช่วยให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นต่อองค์การ ดังนั้น องค์การหรือโรงเรียนควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่ และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร ในองค์การอย่างต่อเนื่อง

9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คือการที่โรงเรียนเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ความมานะ พยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดแนวทางให้ครูทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดมั่น จริยธรรมเป็นหลัก จะเห็นได้ว่าความซื่อสัตย์สุจริตเป็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการที่โรงเรียนเห็น คุณค่าในความซื่อสัตย์ของบุคลากรโดยการชมเชยและให้ผลตอบแทนรวมทั้งกำหนดแนวทางที่ควร ปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามและเห็นคุณค่าในความมานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างมีความ สม่าเสมอไม่ย่อท้อ การปฏิบัติของสถานศึกษาต่อบุคลากรจะยึดมั่นในแนวทางแห่งจริยธรรมเป็นหลัก ซึ่งจริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อมนุษย์ทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม และเป็นปัจจัย พื้นฐานที่ช่วยให้สถานศึกษามีความสงบเรียบร้อย สิทธิชัย นันทนาวิจิตร (2551 : 20) ปัจจัยแห่งความ สำเร็จประการหนึ่ง คือ จิตสำนึก เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยการสร้าง

ความเชื่อขึ้นมาจากพื้นฐานของบริษัท จากนั้นแปรเปลี่ยนให้เป็นค่านิยมตลอดจนมีการนำไปปฏิบัติ ทั้งทั้งองค์การจนเป็นพฤติกรรม และในที่สุดเกิดเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์การ

10. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) การที่โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างเกี่ยวกับปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีการสอนที่แตกต่างของครูแต่ละคน และการรู้จักยืดหยุ่นในเรื่องการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนในโรงเรียนในเรื่องความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการปฏิบัติ และการที่ครูอาจารย์แต่ละคนเกิดการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่คล้อยตามกลุ่ม ทำให้เกิดความสามัคคี ยึดเหนี่ยวกันระหว่างสมาชิก ทำให้คงอยู่เป็นกลุ่มต่อไปได้และโรงเรียนเกิดการพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้าไปสู่วัตถุประสงค์ และแสดงถึงค่านิยมของสถานศึกษา ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2558 : 131) การพัฒนาและการจัดการเกี่ยวกับกำลังคนต้องคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมและคุณลักษณะ เพื่อบุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Productive People) ซึ่งมีความสามารถท่ามกลางความแตกต่างทางคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ โดยคำนึงถึงกฎหมาย กฎกติกาต้องจัดหน้าที่และกิจกรรมในการเสริมสร้างความเท่าเทียม ในโอกาสของการจ้างงาน การเติบโต ในหน้าที่งาน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ แบบแผน พฤติกรรม ที่เป็นบรรทัดฐานและแนวทางปฏิบัติที่เป็นอัตลักษณ์ใน โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยมีสภาพให้ปรากฏเห็น 10 ด้าน ดังนี้

1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงถึงความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ซึ่งบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนในการกำหนด เพื่อเป็นแนวทางพื้นฐานในการปฏิบัติงานและประเมินผลร่วมกัน

2. การมอบอำนาจ หมายถึง การที่โรงเรียนเห็นความสำคัญในการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่ครูในโรงเรียนในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสารและการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครูในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกันและมีการกำหนดขอบเขตของอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษร

3. การตัดสินใจ หมายถึง การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน มีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ทั้งนี้โดยขึ้นอยู่กับบทบาทและงานที่ครูปฏิบัติ

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ หมายถึง การที่โรงเรียนถือว่าครูในโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งและมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียในโรงเรียน พยายามที่จะให้ความช่วยเหลือ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียนและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ก่อให้ครูเกิดความพึงพอใจและความรักต่อโรงเรียน

5. ความไว้วางใจ หมายถึง การที่โรงเรียนเชื่อมั่นในความสามารถของครูว่าจะทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อโรงเรียน ถ้าครูมีโอกาสเลือกทำงานตามความต้องการและให้ความไว้วางใจแล้ว ครูสามารถตัดสินใจได้อย่างดี เกิดความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ความอบอุ่น ความยอมรับนับถือในความเป็นมนุษย์ และทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้จนบรรลุวัตถุประสงค์

6. ความมีคุณภาพ หมายถึง โรงเรียนคำนึงถึงคุณภาพของครู ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู โดยสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียนให้มีการแบ่งปัน การร่วมมือกัน ให้ความสำคัญ ซึ่งกันและกันภายในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีคุณภาพ

7. การยอมรับ หมายถึง โรงเรียนเปิดโอกาสและยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับในความสำเร็จของผลงานของครูและนักเรียน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของครู อีกทั้งมีบทบาทต่อความสำเร็จและล้มเหลวของงาน

8. ความเอื้ออาทร หมายถึง การที่โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลครู สร้างความใกล้ชิดต่อผู้ได้บังคับบัญชา และจัดสวัสดิการที่เหมาะสม รวมทั้งสนับสนุนความก้าวหน้าให้บุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9. ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การที่โรงเรียนเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ความมานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ให้คำชมเชยและผลตอบแทนตามหลักจริยธรรม

10. ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง โรงเรียนเห็นความแตกต่างกัน ระหว่างบุคคลในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน บุคลิกภาพ และวิธีการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างให้เกิดความสามัคคีและวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันของบุคคลให้เข้ากับความมุ่งประสงค์และค่านิยมของโรงเรียน

### ความผูกพันต่อองค์กร

“ความผูกพันต่อองค์กร” (Organizational Commitment) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารประสงค์จะให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะตระหนักดีว่า ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรนั้นเป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กร ได้รับการยืนยันทั้งในงานวิจัยและในการนำไปปฏิบัติ องค์กรที่มีผลิตภาพ (Productivity) สูงมักจะเป็นองค์กรที่หมั่นใส่ใจในความจงรักภักดีของบุคลากรของตน และผลิตภาพที่บุคลากรทำได้มากขึ้น ย่อมจะนำไปสู่ผลประกอบการ โดยรวมขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. 2552 : 155 - 156)

### ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันเป็นคำที่องค์กรใช้บ่อย ๆ เพื่อบ่งบอกถึงผู้ที่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อุทิศตนและทุ่มเททำงานอย่างจริงจัง มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพัน และได้กำหนดคำนิยามของความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) ไว้ดังนี้

ประคัลภ์ ปัทมพลิงกูล (ออนไลน์. 2552) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร มีความหมายที่ลึกซึ้งมาก ไม่ใช่เพียงแค่ความผูกพันจึงทำให้อยากอยู่กับองค์กรเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มทางด้านผลงานให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วย บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร จะต้องเป็นบุคลากรที่ทุ่มเทแรงกายและแรงใจเพื่อสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กร

รุ่งโรจน์ อรรถานันท์ (2554 : 22) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร คือกระบวนการค้นหาข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร และนำข้อมูลมาบริหารจัดการ การสร้างและพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลในองค์กร เป้าหมายเพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีความสุข มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง และมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

สุพจน์ นาคสวัสดิ์ (2559 : 63) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร คือความผูกพันและความรักมีนิยามที่เหมือนกัน ที่แสดงออกผ่านความรู้สึก เป็นความผูกพันทางอารมณ์ ความคิดและการกระทำ หรือที่ Hewitt Associates กำหนดเป็น 3S ได้แก่ Say, Stay และ Strive

เสตีเยร์ส (Steers. 1988 : 567) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงการแสดงออกถึงความสัมพันธ์อันแนบแน่นของบุคคลที่มีความรู้สึกเกี่ยวพันและยึดถือองค์กร

อัลเลน และไมเยอร์ (Allen and Meyer. 1990 : 57) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงความรู้สึกที่บุคลากรมีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งเหนี่ยวรั้งให้คนยังคงอยู่ในองค์กร

กรีนเบอร์ก และบารอน (Greenberg and Baron. 1993 : 174 - 175) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงขอบเขตซึ่งบุคคลเป็นอันหนึ่งอันเดียวและถูกรวมเข้ากับองค์กรของพวกเขา และไม่ปรารถนาที่จะออกจากองค์กรนั้น

ลูธันส์ (Luthans. 1995 : 130 - 131) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงหัวข้อสำคัญในเรื่องของการจัดองค์กรและการจัดการ โดยหมายถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

จอร์จ และโจนส์ (George and Jones. 2004 : 96) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยที่เขามีความสุขที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และไม่อยากจะละทิ้งองค์กรไป

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความรู้สึกที่อยู่กันบึงของหัวใจ เป็นสัญญาใจที่จะรักและซื่อสัตย์ต่อองค์กร ไม่ปรารถนาที่จะเปลี่ยนใจจากองค์กรไป และปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

### ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

รุ่งโรจน์ อรรถานิธิ (2554 : 149) ได้กล่าวว่า การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากร สุดท้ายแล้วองค์กรย่อมได้รับความสำเร็จด้วยเช่นเดียวกัน หากองค์กรไม่ประสบความสำเร็จนั้น หมายถึงแนวทางการบริหารความผูกพันนำมาใช้ไม่เหมาะสม

บุชานัน (Buchanan. 1974 : 553 - 546) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่สำคัญ สำหรับองค์กรทุกระดับ เพราะเป็นตัวเชื่อมระหว่างจิตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และมีส่วนสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นส่วนสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพของ องค์กร

เสตีเยร์ส (Steers. 1977 : 48) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้ กล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิด ซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจ ในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องาน

2. ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้จะมีการ พัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง

3. เป็นตัวชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งบ่งชี้ถึง ความรักและความซื่อสัตย์ของบุคลากร ต่อองค์กร การทำงานเป็นสิ่งที่ยึดถือได้เต็มเต็มถึงคุณค่าของสมาชิกและทำจนบรรลุตามเป้าหมาย ตลอดจนไม่คิดจากองค์กรไป ทั้งในยามสุข ในยามทุกข์

### ผลของความผูกพันต่อองค์กร

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551 : 107) ได้กล่าวว่า เมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ จะทำให้เกิดผลกระทบที่สำคัญหลายประการต่อพฤติกรรมการทำงานในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มักมีแนวโน้มที่จะขาดงานและสมัครใจลาออกจากงานสูง ส่วนผู้ที่มีความผูกพันสูงมักเปลี่ยนแปลงงานใหม่น้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่ำ โดยผู้ที่มีความ โน้มเอียง ที่จะผูกพันตั้งแต่เริ่มงาน มักจะอยู่กับองค์กรค่อนข้างถาวร

2. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มักไม่เต็มใจที่จะเสียสละหรือมีส่วนรับผิดชอบใด ๆ ต่อส่วนรวม จะอยู่ในลักษณะค่อนข้างเห็นแก่ตัว พยายามทำงานน้อยหรือหลบเลี่ยงงานเท่าที่จะทำได้

3. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักจะมีชีวิตส่วนตัวค่อนข้างไปทางลบ จากการสำรวจเจตคติ การทำงานของบุคลากรภาครัฐพบ ว่า ผู้ที่มีความรู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์กรมักจะ ไม่ค่อยพอใจ ต่อชีวิตส่วนตัวด้วยเช่นกัน



สเตียร์ส (Steers. 1977 : 120 - 122) ได้รวบรวมผลการศึกษานักวิชาการต่าง ๆ แล้วนำมาสรุปผลของความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อพฤติกรรมของบุคลากร (Outcomes of Commitment) กล่าวว่า ความสำคัญของทัศนคติและพฤติกรรม อันมีผลต่อความผูกพันในองค์การมีผู้น้อยมาก แต่จากรากฐานความเข้าใจที่มีอยู่ในปัจจุบันอาจคาดหวังได้ว่า ความผูกพันทำให้เกิดผลได้ 3 ประการ คือ

1. บุคลากรที่มีความผูกพันอันแท้จริงต่ออุดมการณ์และคุณค่าขององค์การ จะแสดงระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การสูงกว่า และการขาดงานโดยความสมัครใจจะมีอัตราต่ำกว่าในกลุ่มของบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อย

2. บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การ จะมีความปรารถนาที่คงอยู่กับนายจ้างของเขา โดยที่เขาจะช่วยเหลือและทำให้บรรลุอุดมการณ์ตามที่พวกเขาอมรับ ซึ่ง สเตียร์ส (Steers) ได้กล่าวถึงงานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันเป็นเสมือนตัวแทนในการทำนายการลาออก ซึ่งจะให้เห็นได้ชัดเจนมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน

3. เนื่องจากบุคลากรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความเชื่อถือในอุดมการณ์ขององค์การ บุคคลที่มีความผูกพันสูงจะกลายมาเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากงานที่ทำอยู่เปรียบเสมือนตัวจักรสำคัญในการที่สนับสนุนให้องค์การบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย

แองเกิล และเพอร์รี่ (Angle and Perry. 1981 : 1 - 14) ได้กล่าวว่า หากสมาชิกในองค์การขาดความผูกพันต่อองค์การแล้วจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาสำคัญ ดังนี้

1. ปัญหาการลาออกจากงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันต่อองค์การของสมาชิก
2. ปัญหาการขาดงานพบว่าคนที่มีความผูกพันสูงจะมีแรงจูงใจให้ยอมมาทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่ำหรือไม่มีเลย
3. ปัญหาการมาทำงานสายพบว่าสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมาทำงานตรงต่อเวลามากกว่า

กรีนเบอร์ก และบารอน (Greenberg and Baron. 1993 : 176 - 177) ได้กล่าวถึงผลของความผูกพันต่อองค์การ ไว้ดังนี้

1. หากคนมีความผูกพันต่อองค์การสูงอัตราการขาดงานและการลาออกจะต่ำ
2. หากมีความผูกพันต่อองค์การสูง ระดับความตั้งใจเสียสละที่จะทำงานให้กับองค์การสูง
3. หากมีความผูกพันต่อองค์การสูงความคิดเห็นส่วนตัวจะเป็นไปในทางบวกซึ่งแสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การการลดอัตราการลาออกและการคงความเป็นสมาชิกขององค์การอยู่ต่อไปรวมทั้งเป็นเงื่อนไขสำหรับประสิทธิผลขององค์การอีกด้วย

จอร์จ และ โจนส์ (George and Jones. 2004 : 96) ได้กล่าวถึงผลของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วเขาจะมีความเชื่อมั่นในองค์กร และเมื่อเขามีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรจะทำให้เขาไม่มีความคิดเปลี่ยนแปลงหรือย้ายที่ทำงานและมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติทั้งในด้านสังคม ซึ่งจะเห็นได้จากการทุ่มเทให้กับงาน โดยทำงานให้มีคุณภาพประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม

จากคำจำกัดความของความผูกพัน คาดได้ว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายาม โดยพิจารณาแล้วว่าเป็นการกระทำเพื่อองค์กร บางกรณีความพยายามดังกล่าวสามารถเปลี่ยนไปเป็นผลงานที่มีคุณภาพยอดเยี่ยม

ความผูกพันต่อองค์กรสามารถส่งผลทั้งทางบวกและลบต่อองค์กรได้ด้วย นิวสโตร์ม และ เดวิส (Newstorm and Davis. 1983 : 98) ได้เสนอตารางแสดงผลของความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ตาราง 1 ผลของความผูกพันต่อองค์การ

ระดับ ความผูกพัน	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 ความเหน็ดเหนื่อยเพิ่มมากขึ้น การขาดงานเพิ่มขึ้น</li> <li>- ขาดความตั้งใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ</li> <li>- ผลผลิตของงานมีปริมาณต่ำ</li> <li>- ขาดความจงรักภักดีต่อองค์การ แสดงพฤติกรรมต่อต้าน</li> </ul>
2. ระดับปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรคงความเป็นสมาชิกขององค์การเพิ่มขึ้น</li> <li>- ยังยึดความตั้งใจที่จะออกจากองค์การ</li> <li>- มีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรจำกัดบทบาทของตนเอง</li> <li>- บุคลากรจะประเมินระหว่างความต้องการขององค์การกับความต้องการที่จะไม่ทำงาน</li> <li>- ประสิทธิภาพขององค์การน้อยลง</li> </ul>
3. ระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้สึกทำงานมีความปลอดภัยและมั่นใจในงาน</li> <li>- บุคลากรยอมรับในเป้าหมายขององค์การที่จะเพิ่มผลผลิต</li> <li>- มีการแข่งขันในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานเพิ่มขึ้น</li> <li>- วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุเป้าหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์การไม่สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์แก่องค์การได้</li> <li>- บุคลากรขาดความยืดหยุ่น ขาดการปรับตัวและขาดความคิดสร้างสรรค์</li> <li>- บุคลากรไม่พึงพอใจในสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>- บุคลากรจะทำผิดกฎระเบียบและมีความคิดไม่สอดคล้องกับองค์การ</li> </ul>

ที่มา : นิวสโตร์ม และเดวิส (Newstorm and Davis. 1983 : 98)

โดยสรุปแล้ว การศึกษาความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์การสามารถเสริมสร้างความจงรักภักดีให้กับสมาชิกขององค์การ ช่วยลดอัตราการลาออก และยังมีส่วนช่วยในการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์การได้

## ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ

### 1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow)

มาสโลว์ (Maslow, 1970 : 35 - 40) แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ ดังนี้ 1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้มีอยู่ตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุด 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไปอีก และ 3) ความต้องการของคนจะมีลักษณะลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญเมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา

มาสโลว์ (Maslow) ได้จัดลำดับขั้นความต้องการ (The Need Hierarchy) ของมนุษย์ไว้ 5 ลำดับดังนี้

1.1 ความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐาน (Basic Physical Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการมีชีวิตอยู่ เช่น ต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม ยารักษาโรคตลอดจนต้องการทางเพศ เป็นต้น

1.2 ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการขั้นสูงต่อไปคือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยและความมั่นคง เช่น ความมั่นคงในงานที่ไม่ถูกปลดออกหรือถูกย้ายงานบ่อย ๆ แต่ต้องได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมทัดเทียมกัน เวลาเจ็บไข้ก็ได้รับการเอาใจใส่รักษาพยาบาล เมื่อจะออกจากงานก็ต้องได้รับบำเหน็จบำนาญเป็นการตอบแทนนอกจากนี้ ยังต้องมีรายได้พอสมควรแก่การดำรงชีวิต

1.3 ความต้องการทางสังคม (Social and Belonging Needs) หมายถึงความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิก ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เมื่อคนเรารู้สึกว่าสังคมยอมรับแล้วก็จะเกิดความภาคภูมิใจ มีความรับผิดชอบ รักษาส่วนได้ส่วนเสียของสังคมอย่างเต็มที่

1.4 ความต้องการมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem and Self Respect Needs) เป็นความต้องการความมั่นใจในตนเองเป็นที่ยอมรับนับถือของคนอื่น ต้องการมีเกียรติ มีชื่อเสียงในหมู่คณะทั่วไป

1.5 ความต้องการได้รับความสำเร็จ (Self Actualization) ความต้องการขั้นสุดท้ายนี้เป็นความนึกคิดอย่างสูงสุดในชีวิต นั่นคือ มนุษย์อยากจะมีความสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น ต้องการจะเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงของประเทศ ฯลฯ

### 2. ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1968 : 60) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในองค์การบริหาร ชื่อทฤษฎีมีความแตกต่างกันออกไปคือ Maintenance Theory หรือ Dual Factor

Theory หรือ The Motivation - Hygiene Theory ทฤษฎีการจูงใจได้เสนอว่า ปัจจัยในการทำงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานและไม่พึงพอใจในการทำงาน หมายถึงการทำงาน โดยหลักการสร้างความพึงพอใจมี ดังนี้

2.1 ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง ปัจจัยที่จูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจัยจูงใจมี 6 ประการ ได้แก่

2.1.1 ความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth)

2.1.2 ลักษณะงาน (Work Content)

2.1.3 ความสำเร็จ (Achievement)

2.1.4 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)

2.1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

2.1.6 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement)

2.2 ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่ไม่ใช่สิ่งจูงใจ แต่เป็นปัจจัยที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยค้ำจุนนี้เป็นสิ่งจำเป็น เพราะถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคลากรในหน่วยงาน ก็จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ปัจจัยค้ำจุนมี 10 ประการคือ

2.2.1 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration)

2.2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision : Technical)

2.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation : Superior)

2.2.4 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation : Subordinate)

2.2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation : Peers)

2.2.6 เงินเดือน (Salary)

2.2.7 สถานภาพทางสังคม (Status)

2.2.8 สภาพการทำงาน (Working Condition)

2.2.9 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life)

2.2.10 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security)

### 3. ทฤษฎีการจูงใจของ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

ทฤษฎีนี้เป็นการปรับปรุงแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจมาจากทฤษฎีของ มาสโลว์ (Maslow) และเฮอริชเบอร์ก (Herzberg)

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ได้เสนอผลการทดสอบที่เรียกว่า “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs” ผลการศึกษาได้แสดงความเห็นไว้ว่า ความต้องการของมนุษย์แบ่งเป็น 3 ประเภท และมีสมมุติฐาน 3 ประการ คือ (Alderfer. 1972 : 47 - 56)

3.1 ความต้องการของมนุษย์ 3 ประเภท 1) E (Existence) คือ ความต้องการอยู่รอด 2) R (Relatedness) คือ ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม 3) G (Growth) คือ ความต้องการก้าวหน้า และเจริญเติบโต และความต้องการแต่ละประเภทเรียงจากต่ำ ไปสูงได้ ดังนี้

3.1.1 ความต้องการอยู่รอดเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกายและปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ต้องการอาหารที่อยู่อาศัย เป็นต้น สำหรับในองค์กร คือ ความต้องการค่าจ้าง โบนัส และผลตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขในการทำงานที่ดี

3.1.2 ความสัมพันธ์ทางสังคม หมายถึง ความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายในเชิงมนุษย์สัมพันธ์สำหรับในองค์กร คือ ความต้องการที่จะเป็นผู้นำ หรือผู้มีอิทธิพลเป็นหัวหน้าความต้องการที่จะเป็นผู้ตาม และความต้องการอยากมีสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับบุคคลอื่น

3.1.3 ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะ สภาพและการเติบโตก้าวหน้าของู้ทำงาน การพัฒนาเติบโตด้านความรู้ ความสามารถ สำหรับในองค์กรคือ ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นหรือความต้องการอยากได้ ทำกิจกรรมใหม่ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ ๆ และได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ ๆ อีกหลาย ๆ ด้านมากขึ้น

3.2 ทฤษฎี ERG มีข้อสมมุติฐาน 3 ประการคือ

3.2.1 ความต้องการได้รับการตอบสนอง (Need Satisfaction) นั่นคือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนอง ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง

3.2.2 ขนาดของความต้องการ (Desire Strength) นั่นคือ ถ้าหากความต้องการประเภทหนึ่งที่อยู่ต่ำกว่า ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่ามีมากขึ้น

3.2.3 ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Needs Frustration) นั่นคือ ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่า ได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไปมีความสำคัญมากขึ้น

4. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ แมคเคลแลนด์ (McClelland)

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จในแง่ของการทำงาน หมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดที่มีบุคลากรที่มีบุคลากรที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

จากการศึกษาวิจัยของ แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961 : 43 - 76) ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคล ดังนี้

4.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) คนที่ต้องการประสบผลสำเร็จสูง บุคคลที่มีความต้องการด้านนี้จะมีบุคลิกลักษณะเด่น 3 ประการคือ

- 4.1.1 จะตั้งเป้าหมายถึงความก้าวหน้าของงานที่ยากและท้าทาย
- 4.1.2 ต้องการจะทราบถึงความก้าวหน้าของงาน และไม่ชอบการทำงาน ที่ไม่เห็นชัดถึงคุณค่าหรือความสำเร็จของงานที่ทำ

4.1.3 คนกลุ่มนี้ต้องการที่จะควบคุมผลการทำงานที่เกิดจากตน และจะไม่ชอบอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้อื่นผู้ใด ไม่นิยมทำงานที่ต้องขึ้นกับโอกาสที่เอาแน่เอานอนไม่ได้หรือต้องขึ้นกับคนอื่น

4.2 ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) การให้น้ำหนักความสำคัญต่อมิตรและความสัมพันธ์ระหว่างกัน และหวังจะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น หวังหรืออยากจะได้รับการยอมรับจากคนอื่น คนประเภทนี้จึงมุ่งพยายามและแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้มากที่สุด เพื่อที่จะได้รู้จักและมีโอกาสสื่อความกับคนอื่น

4.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power (nPower)) ความต้องการอยากจะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น และมุ่งแสดงออกเพื่ออำนาจควบคุมหรือต่อทรัพย์สิน สิ่งของ และในทางสังคมลักษณะของคนที่มีความต้องการด้านอำนาจนี้จะมีดังนี้

- 4.3.1 นิยมและเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์กร
- 4.3.2 เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ
- 4.3.3 พร้อมที่จะสละประโยชน์ส่วนตนให้กับองค์กร
- 4.3.4 เชื่อในความเป็นธรรมที่ไม่มีการลำเอียง

## 5. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ วรูม (Vroom)

วรูม (Vroom) ได้เสนอแนวคิดการจูงใจที่เรียกว่า ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เขาอธิบายว่า บุคคลมักทำงานโดยมีความคาดหวังว่า ในการทำงานนั้น เขาได้ผลตอบแทนตามที่เขาคาดหวัง เป็นการพยายามอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและความหวังในสิ่งที่เขาจะได้รับ ทฤษฎีความคาดหวังจะเกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ และนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ 4 ประการ คือ (นิตินิต ภูตะโชติ. 2559 : 203)

### 5.1 ทฤษฎีความคาดหวังเกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ ดังนี้

5.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับการทำงาน (Effort-Performance Relationship) คือความพยายามทุ่มเทให้กับการทำงานกับผลงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการใช้ความพยายามในการทำงานในครั้งนั้น

5.1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับรางวัล (Performance Reward Relationship) คือ การทำงานในระดับใดระดับหนึ่ง ซึ่งจะทำให้บรรลุผลสำเร็จและรางวัลที่จะได้รับ

5.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับเป้าหมายส่วนบุคคล (Rewards-Personal Goals Relationship) คือมูลค่าหรือคุณค่าของรางวัลที่องค์กรให้เพื่อตอบแทนแก่บุคลากรมีคุณค่ามากพอที่จะใช้เป็นการจูงใจบุคลากร

5.2 การจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวัง ผู้บริหารควรนำไปประยุกต์เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการจูงใจบุคลากรในองค์กร ดังนี้

5.2.1 ผลตอบแทนที่ทางองค์กรจะให้แก่บุคลากรเป็นอะไร มีมูลค่า มีความสำคัญมากหรือน้อยเพียงใด

5.2.2 ผลตอบแทนที่ทางองค์กรนำเสนอเพื่อให้แก่บุคลากร สามารถดึงดูดความสนใจ บุคลากรได้มากหรือน้อยเพียงใด ผลตอบแทนดึงดูดบุคลากรในทางบวกหรือทางลบ หรือไม่สามารถ ดึงดูดได้เลย

5.2.3 บุคลากรจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะได้ผลตอบแทนหรือรางวัลนั้น องค์กรใช้หลักเกณฑ์อะไรในการวัดผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีความชัดเจน มีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีความยุติธรรม

5.2.4 ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ได้รางวัลหรือผลตอบแทน บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะความชำนาญมากหรือน้อยเพียงใด มีโอกาสปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายหรือไม่ บุคลากรได้มีการฝึกอบรมพัฒนาเพียงพอหรือไม่ และมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายเพียงใด

จากแนวคิดของ วูม (Vroom) พบว่า คนเราหากมีความคาดหวังหรือมีเป้าหมายส่วนตัวแล้ว ก็ย่อมที่จะพยายามทำให้สิ่งที่คาดหวังหรือสิ่งที่เป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งหากคนเรามีความคาดหวังอะไรก็ตามแล้วก็จะเป็นตัวกระตุ้นให้พยายามไปให้ถึงสิ่งที่เราหวังไว้

## 6. ทฤษฎีการลงทุนของ เบคเกอร์ (Side-Bet Theory ของ Howard S.Becker)

เบคเกอร์ (Becker, 1960 : 32 - 40) กล่าวว่า ทฤษฎีการลงทุนพัฒนามาจากกรอบการศึกษาความคิดเชิงแลกเปลี่ยน มีสาระสำคัญ คือบุคคลจะเกิดความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นเพราะว่าบุคคลนั้นได้สร้างการลงทุน (Side-Bet) ต่อสิ่งนั้น ๆ ไว้ เพราะฉะนั้น หากเขาไม่มีความผูกพันต่อสิ่งเหล่านั้นต่อไปก็จะทำให้เขาสูญเสียมากกว่าการยึดมั่นผูกพันไว้ จึงเป็นทางที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือกอื่น ระดับของการลงทุนในบางประการจะผันแปรไปตามระยะเวลาเป็นสำคัญ กล่าวคือบุคคลที่ได้ทุ่มเทความสามารถแรงกายแรงใจ และใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพเป็นระยะเวลานั้น เป็นการสะสมระยะเวลาการทำงาน ซึ่งจะมีผลในการพิจารณาเงินบำเหน็จบำนาญ เมื่อบุคคลนั้นออกจากองค์กร เช่น ตัวแปรด้านอายุการทำงานในองค์กร บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรนานเท่าใด ก็จะทำให้เกิดการสะสมทรัพยากรที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน



ในองค์การมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งก็คือการได้ทุ่มเทร่างกาย แรงใจ ความสามารถในการทำงานมาเป็นระยะเวลาานาน บุคคลนั้นก็จะได้รับผลตอบแทนจากการทำงานมากขึ้นเท่านั้น ด้วยเหตุนี้บุคคลที่ทำงานกับองค์การมานานย่อมตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์การได้ยากกว่าบุคคลที่ทำงานกับองค์การมาได้ไม่นาน เพราะเขาพิจารณาเห็นว่าหากลาออกจากองค์การไป ก็เท่ากับว่าการลงทุนของเขาเสียเปล่าและอาจจะไม่คุ้มกับการได้รับผลตอบแทนจากหน่วยงานใหม่

#### 7. ทฤษฎีความเสมอภาคของ อัดัม (Stacy Adam's Equity Theory)

ลูสเซอร์ (Lusser, 2001 : 86 - 87) กล่าวว่า อัดัม (Adum) ได้เสนอแนวความคิดว่าเมื่อสถานการณ์ที่คนงานจะเกิดความพึงพอใจคือความสมดุลหรือความเป็นธรรมที่เกิดขึ้นเมื่อเขาได้รับรู้ว่า สัดส่วนของ Input กับ Outcomes ที่เขาได้รับเท่าเทียมกับสัดส่วนของ Input กับ Outcomes ของคนอื่นเมื่อเปรียบเทียบกัน

การเปรียบเทียบขึ้นอยู่กับทักษะของแต่ละบุคคล เช่น กรณีการขึ้นเงินเดือน เขาอาจเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนในแผนงานอื่นหรือในองค์การอื่นในระดับเดียวกัน และคำว่า Input นี้ อาจหมายถึง ระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ ชั่วโมงการทำงาน ส่วนผลงานหรือ Outcomes อาจหมายถึง เงินเดือน โบนัส ค่าชมเชย ที่จอตรด ที่ทำงานและการมอบหมายงาน เป็นต้น

การพิจารณาสัดส่วน Input-Outcomes กับคนอื่นอาจจะเป็นการพิจารณาแบบอิงกลุ่ม ไม่ใช่อิงเกณฑ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมได้ใน 3 กรณี คือ

7.1 สัดส่วน Input : Outcomes ของเรา มากกว่า สัดส่วน Input : Outcomes ของคนอื่น

7.2 สัดส่วน Input : Outcomes ของเรา น้อยกว่า สัดส่วน Input : Outcomes ของคนอื่น

7.3 สัดส่วน Input : Outcomes ของเรา เท่ากับ สัดส่วน Input : Outcomes ของคนอื่น

ในสามกรณีดังกล่าวกรณีที่สองจะมีผลต่อความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมมากกว่ากรณีอื่น ๆ อันจะนำไปสู่ความเครียด (Tension) และนำไปสู่การขจัดหรือการลดความไม่เป็นธรรมลง ยิ่งถ้าบุคคลเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมมากเท่าใด ความเครียดและความพยายามที่จะลดความไม่เป็นธรรมนั้น ก็จะยิ่งมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งอาจแสดงออกหรือกระทำโดยการลาออกจากงานหรือกระทำต่อบุคคลอื่นหรือเปลี่ยน Input หรือ Outcomes เป็นต้น

จากทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมาเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่อองค์การ จะเห็นได้ว่า สามารถนำมาบูรณาการประกอบในการเสริมสร้างในการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจต่อองค์การ ส่งผลให้ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความรักและความผูกพันต่อองค์การ ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินนโยบายด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

#### องค์ประกอบของความผูกพันต่อโรงเรียน

อันที่จริงแล้ว “ความผูกพัน” เป็นแนวคิดที่สามารถให้ความหมายเฉพาะเจาะจงไปตามประเภท อาทิเช่น ความผูกพันต่ออาชีพ ความผูกพันต่อวิชาชีพ ความผูกพันต่องาน ความผูกพันต่อ

องค์การ ฯลฯ ซึ่งการวัดคุณลักษณะหรือมิติต่าง ๆ ของความผูกพันขึ้นอยู่กับบริบทและการนำไปใช้  
แก้ปัญา (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. 2552 : 194) โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จัดว่า  
เป็นองค์การประเภทหนึ่งที่สำคัญด้านกิจการจัดการศึกษา ดังนั้นความผูกพันของครูต่อโรงเรียน  
จึงสามารถอธิบายได้โดยใช้แนวคิดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างมาก  
จากนักวิชาการและผู้บริหาร นอกจากนี้ยังเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าความผูกพันนั้นสามารถทำให้  
บุคคลกรแสดงพฤติกรรมการทำงานต่าง ๆ ในความรับผิดชอบต่อองค์การที่เป็นสมาชิกอยู่ด้วย  
ความกระตือรือร้น มีความทุ่มเทที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ  
และความก้าวหน้าขององค์การ รวมทั้งปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

บุชานัน (Buchanan. 1974 : 533 - 546) ได้กล่าวว่าความผูกพันประกอบด้วยองค์ประกอบ  
3 ส่วน ดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ (Identification) โดยเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน  
และยอมรับในค่านิยม ตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์การว่าไปในทางเดียวกับของตน

2. การมีส่วนร่วมในองค์การ (Involvement) โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนอย่าง  
เต็มที่

3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) ความรู้สึกและผูกพันต่อองค์การ  
เสตีเยร์ส (Steers. 1988 : 567) ได้กล่าวว่าความผูกพันประกอบด้วยลักษณะสำคัญ อย่างน้อย  
3 ประการ คือ

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

นอร์ทคราฟ และนิล (Northcraft and Neale. 1990 : 465 - 466) กล่าวว่า องค์การใดองค์การหนึ่ง  
โดยมีองค์ประกอบทั่วไป 3 ประการ คือ

1. มีความศรัทธาและเชื่อมั่นในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ
2. มีความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การ
3. มีความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ

ลูธันส์ (Luthans. 1995 : 130 - 131) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นหัวข้อสำคัญในเรื่อง  
ของการจัดองค์การและการจัดการ โดยหมายถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การ โดยการจำแนก  
ออกเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาดังนี้

1. มีความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การ
2. มีความตั้งใจและใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดเพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. การแสดงออกโดยการยอมรับเป้าหมายขององค์การมีความภักดีต่อองค์การ

พอร์เตอร์ และคณะ (Porter and et al. 1974 : 603 - 609) ได้สรุปการศึกษาความผูกพัน ด้านทัศนคติ (Attitude Commitment) เป็นการศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยที่บุคคลจะนำตนเองเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความผูกพันในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร มีความเห็นพ้องกับองค์กร มีค่านิยมและเป้าหมายเดียวกับองค์กร เต็มใจที่จะทำงานเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่แสดงถึงความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นกับองค์กรอย่างเป็นทางการอันหนึ่งอันเดียวกันและเป็นความรู้สึกว่าเกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ทำงานอยู่ แนวคิดด้านทัศนคตินี้ได้รับความสนใจกว่าแบบอื่น ๆ ได้ให้ความหมายและองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ด้านดังนี้

1. ความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยม หมายถึง การที่บุคลากรมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับอย่างจริงจังในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อันเนื่องมาจากเป้าหมายขององค์กรและของบุคคลสามารถไปในทิศทางเดียวกันได้หรือเกิดความสอดคล้องกันเมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่าค่านิยมและบรรทัดฐานของสังคมเป็นที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนว่าเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กรและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดี และภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกหรือส่วนหนึ่งขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เชื่อว่าองค์กรจะสามารถนำเขาไปสู่ความสำเร็จได้ และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าอยู่ได้สภาวะที่มีโอกาส และสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

2. ความเต็มใจปฏิบัติงาน หมายถึง ความเต็มใจที่เต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์กร ในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กร แสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่เต็มใจ และตั้งใจอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญาในการทำงานอย่างดี มีพฤติกรรมที่สม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้สะดวก มีความคิดเสมอว่า งานคือวิถีทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ จึงทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือผู้อื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ในองค์กรก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหา รวมทั้งมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร

3. ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิก หมายถึง การแสดงออกถึงความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจหรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงาน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้น เป็นความตั้งใจ และพยายามปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่คิด

ที่จะลาออกไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาวะปกติหรืออยู่ในสภาวะวิกฤติอันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อยากสนับสนุนและสร้างสรรค์องค์การให้ดียิ่งขึ้น

จากคำจำกัดความของนักวิชาการหลายท่าน สรุปว่า ความผูกพันต่อโรงเรียน หมายถึง ความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างแนบแน่นของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี แสดงออกโดย

1. ความเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและคุณค่าของโรงเรียน หมายถึง ความคิดเห็นหรือความรู้สึกของครูที่ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับแนวทางนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนที่ตนทำงานอยู่ และมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในโรงเรียน
2. ความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อทำประโยชน์ของโรงเรียน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของครูถึงความตั้งใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้กับโรงเรียน โดยมีความตรงต่อเวลา มีความพยายามในการทำงาน มีความเสียสละที่จะทำงานเต็มที่ โดยคำนึงถึงคุณภาพของงานเป็นสำคัญ รวมทั้งการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงชื่อเสียงของโรงเรียน
3. ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของโรงเรียน หมายถึง ความคิดเห็นหรือความรู้สึกของครูที่แสดงออกถึงความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกของโรงเรียน โดยมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อโรงเรียน โดยไม่คิดจะย้ายหรือลาออกไปทำงานที่อื่น

#### **การบริหารงานโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี (รศจ.)**

การบริหารงานโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี (รศจ.) มีสาระสำคัญโดยสรุปตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

##### **ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี**

ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี (รศจ.) ค.ศ. 1900 จันทบุรี “หน้าวัดโรมันคาทอลิกซึ่งอยู่ริมน้ำบนเส้นทางเสด็จพระราชดำเนินมีบาทหลวงฝรั่ง นำนักเรียนมาตั้งแถวอยู่ที่สะพานทำน้ำแสดงความเคารพ” (หลักฐานจากพระราชหัตถเลขา ร.5 เสด็จฯ เยี่ยมจันทบุรี ครั้งที่ 4 พ.ศ. 2450 ณ ท่าเทียบเรือท่าหลวง) คุณพ่อเปรีกาล เจ้าอาวาส ได้ให้คณะบราเดอร์ เซนต์คาเบียลจากโรงเรียนอัสสัมชัญ กทม. จัดสร้างโรงเรียนมารีย์าลัย และตั้งเป็นโรงเรียนประชาชนอยู่ 25 ปี คุณพ่อนุญชู ระวังพิชัย ได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนมารดาพิทักษ์และโรงเรียนสตรีมารดาพิทักษ์

ค.ศ. 1905 –1941 ได้กำเนิดโรงเรียนต่าง ๆ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้ โรงเรียนนักบุญฟิลิป และยากอบภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนประชาสงเคราะห์ โรงเรียนเรดมอเตอร์ซึ่งภายหลังเปลี่ยน

ชื่อเป็นโรงเรียนคริสตสงเคราะห์ โรงเรียนนักบุญยอแซฟภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนวัฒนาอนุศาสตร์ โรงเรียนประชาบาลเยซูภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนปริชานุศาสตร์ โรงเรียนสแตลลมารีต (ดาวประจำทะเล) และได้เปลี่ยนเป็นโรงเรียนคาราสุมทร โรงเรียนสันติภาพ โรงเรียนยี่กรูณจิตต์ และ โรงเรียนนักบุญยอแซฟ

ค.ศ. 1940 สงครามอินโดจีน ได้เกิดสงครามอินโดจีนระหว่างไทยกับฝรั่งเศส มีกลุ่มคนไทยเรียกตนเองว่า “คณะเลือดไทย” ได้เข้าทำลายวัดและโรงเรียน ทำให้โรงเรียนตามวัดต่าง ๆ ต้องปิดทำการดำเนินการชั่วคราว เช่น โรงเรียนมารีย์าลัย (จันทบุรี) โรงเรียนราษฎร์นักบุญฟิลิปและยากอบ (หัวไผ่) โรงเรียนวัดเซนต์ปอล (แปดริ้ว) โรงเรียนคาราสุมทร โรงเรียนเรเดมคอร์ด (เสาวภา) โรงเรียนนักบุญยอแซฟ (พนัสนิคม) และโรงเรียนประชาบาลพระเยซู

ค.ศ. 1944 สังกมณฑลจันทบุรี เดิมเป็นส่วนหนึ่งของสังกมณฑลกรุงเทพฯ ได้แยกเป็นสังกมณฑลใหม่เมื่อ 18 ต.ค. 1944 โดยมีพระคุณเจ้า ยาโกเบ แจง เกิดสว่าง เป็นประมุข

ค.ศ. 1945 สงครามอินโดจีนเริ่มสงบ โรงเรียนต่าง ๆ ที่ต้องปิดกิจกรรมเริ่มขออนุญาตเปิดกิจการใหม่ และได้เปลี่ยนชื่อดังชื่อปัจจุบัน

ค.ศ. 1947–1978 ได้เปิดโรงเรียน โรงเรียนแม่พระประจักษ์ ภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนคาราจารีต โรงเรียนศรีหฤทัย โรงเรียนเทวรักษ์ โรงเรียนมารีย์วิทยา โรงเรียนบุญทรัพย์ และโรงเรียนอนุบาลชุมชนพัฒนาภายหลังได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนชุมชนพัฒนา

ค.ศ. 1962 สังกมณฑลได้ออนกิจการ โรงเรียนมารดาพิทักษ์ จันทบุรี ให้กับคณะบารเดร์ลาซาล และ ค.ศ. 1965 ออนกิจการโรงเรียนสตรีมารดาพิทักษ์จันทบุรี และ ออนกิจการโรงเรียนยอแซฟวิทยา ทำใหม่ และ โรงเรียนมารีย์วิทยา ปราจีนบุรี ให้กับซิสเตอร์คณะรักกางเขน ณ จันทบุรี

ค.ศ. 1973 บ้านเล่าโรงเรียนยี่กรูณจิตต์ ที่บ้านเล่า ต้องปิดกิจการเนื่องจากปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการดำเนินกิจการ

ค.ศ. 1982 “วิกฤตการณ์เพื่อการอยู่รอด” ของโรงเรียนเอกชนโดยทั่วไปเนื่องจากกระแสข่าวว่ารัฐมีนโยบายยกเลิกเงินอุดหนุนทั้งหมด พระสงฆ์ ซิสเตอร์ และฆราวาส ในโรงเรียนของสังกมณฑลทั้งหมด 11 โรงเรียน จึงได้รวมตัวหาทางช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการประชุมคณะผู้บริหารครั้งแรกเมื่อ 24 มิ.ย. 1982 มีมติให้ตั้งคณะกรรมการโรงเรียนมิสซัง โดยมีคุณพ่อวีระ ผังรักษ์ เป็นผู้นำ

ค.ศ. 1987 โรงเรียน รสจ. คณะกรรมการชุดต่อมาได้มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อวางแผนกำหนดนโยบายกองทุน และโครงสร้างบริหารจัดการร่วมกันเป็นกลุ่มชัดเจน ชื่อว่า โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังกมณฑลจันทบุรี มีชื่อย่อว่า รสจ. เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Education Section of Chanthaburi Diocese ชื่อย่อว่า E.S.C.D. เมื่อ 22 ก.ย. 1987

ค.ศ. 1989 - 2011 ได้เปิดสถานประกอบการรับเลี้ยงเด็กเล็กชื่อว่าบ้านยอแซฟพิทักษ์ มารีย์ เนอสเซอรี โรงเรียนคาราสมุทบริหารธุรกิจ อันตนเนอสเซอรี โรงเรียนคาราสมุท สระแก้ว โรงเรียน ปัญญทรัพย์ มินบุรี และ โรงเรียนคาราสมุท อยุธยาประเทศ ตามลำดับ

### วิสัยทัศน์โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

วิสัยทัศน์ “อัตลักษณ์การศึกษาเด่น เป็น โรงเรียนมาตรฐานการศึกษาคาทอลิก มุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลแบบองค์รวม”

“อัตลักษณ์การศึกษาเด่นเป็น โรงเรียนมาตรฐานการศึกษาคาทอลิก” หมายถึง เป็นสถานศึกษา ที่แสดงถึงลักษณะการดำเนินงานตามหลักการศึกษาคาทอลิกด้วยการบริหารจัดการการศึกษาตาม หลักปรัชญาที่เป็นลักษณะเฉพาะ (อัตลักษณ์) ของตนเอง (Catholic Philosophy, Catholic Identity) มีคุณภาพตามมาตรฐานคาทอลิก (Catholic Standard School) สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษา มีหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้เรียนให้ เจริญก้าวหน้าครบทุกด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านสังคมและสติปัญญา พัฒนา ผู้เรียนและบุคลากร เป็นรายบุคคลให้สามารถบรรลุถึงความดีงามของมนุษย์ (Human Good) ตาม หลักคริสตศาสนธรรม มีคุณลักษณะ (อุปนิสัย) อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกตามคุณค่าพระวรสาร (Gospel Value) มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ก่อให้เกิดความกระฉ่างของความรู้ด้วยการบูรณา การวัฒนธรรม แสงสว่างแห่งความเชื่อและชีวิต สร้างบรรยากาศของการประกาศข่าวดีด้วยการมี ส่วนร่วมของชุมชนการศึกษา (ครอบครัว/สังคม/ชุมชนศาสนา) ในมิติด้านศาสนาและความเชื่อเทียบ Gravissimum Educationis (การศึกษาแบบคริสต์) Catholic School (โรงเรียนคาทอลิก) The Catholic School on the Threshold of the Third Millennium (โรงเรียนคาทอลิกสู่สหัสวรรษที่สาม)

“มุ่งผลสัมฤทธิ์ผลแบบองค์รวม” หมายถึง เป็นองค์การหรือเป็นสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การปฏิบัติตามพันธกิจแบบครอบคลุมทุกด้านโดยเน้นความสัมพันธของทุกมิติอย่าง สมดุลอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนการศึกษาและบุคลากรทุกระดับ

ทั้งนี้ โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีใช้ตราสัญลักษณ์ดังภาพประกอบ 2 ต่อไปนี้

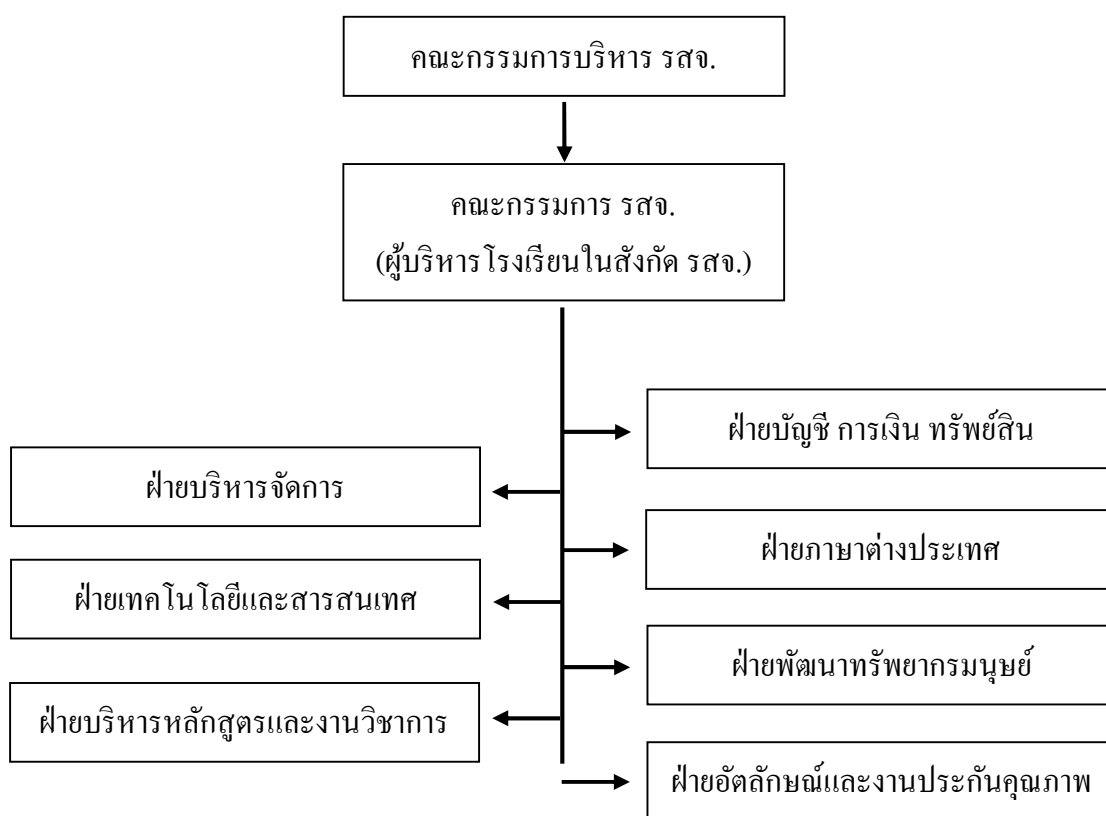


ภาพประกอบ 2 ตราสัญลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

จากภาพประกอบ 2 แสดงถึงตราสัญลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ซึ่งเป็นรูปตรารูปวงกลม มีรูปแผนที่สังฆมณฑลจันทบุรีบนเครื่องหมายกางเขน รูปหนังสือและปากกา หมายถึง การเรียนรู้ วงกลม 3 วง หมายถึง ความรู้ คุณธรรม วินัย และความเป็นหนึ่งเดียวกันของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

### โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีโครงสร้างการบริหารงานดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ปัจจุบันโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมีทั้งสิ้น 16 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 5 โรงเรียน (จำนวนนักเรียนมากกว่า 1,500 คนขึ้นไป) ได้แก่ โรงเรียนดาราสมุทร ศรีราชา โรงเรียนเทวรักษ์ โรงเรียนปรีชาานุศาสน์ โรงเรียนปัญญาทรัพย์ ดินแดง โรงเรียนวัฒนาอนุศาสตร์ โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 5 โรงเรียน (จำนวนนักเรียนมากกว่า 500 คน) ได้แก่ โรงเรียนคริสตสงเคราะห์

โรงเรียนคาราจีร์ โรงเรียนคาราสมุท สระแก้ว โรงเรียนคาราสมุท อัญประเทศ โรงเรียนศรีฤทัย และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 6 โรงเรียน (จำนวนนักเรียนต่ำกว่า 500 คน) ได้แก่ โรงเรียนชุมชนพัฒนา บ้านขอแซฟพิทักษ์ โรงเรียนประชาสงเคราะห์ โรงเรียนปัญญาทรัพย์ มีนบุรี โรงเรียนสันติภาพ อนุบาล คริสตสงเคราะห์ รวมโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 16 โรงเรียน มีจำนวนนักเรียน ที่อยู่ในความดูแล 21,864 คน มีจำนวนครูทั้งสิ้น 1,350 คน

การวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูและบุคลากร โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี สรุปได้ว่า หากครูและบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีความพึงพอใจต่อสภาพชีวิตการทำงานที่สนองความต้องการ และความปรารถนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ สังคมและจิตวิญญาณ จะเกิดผลดีต่อขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และความสุขกับการใช้ชีวิตทำงานของครูและบุคลากร และโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีอัตลักษณ์เฉพาะของการจัดการศึกษาแบบคาทอลิกที่ก่อให้เกิด ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ แบบแผน พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐานและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ดังนั้น คุณภาพชีวิตการทำงาน และวัฒนธรรมโรงเรียนจึงส่งผลต่อความผูกพันของครูและบุคลากร ความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่ง และเกี่ยวข้องกับโรงเรียนอย่างแนบแน่น และส่งผลให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การวิจัยนี้ เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรครูและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงโรงเรียน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารบุคลากรองค์การอื่น ๆ ได้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยต่างประเทศ

บุชานัน (Buchanan, 1974 : 533 - 545) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันองค์การพบว่าประสิทธิภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความสำคัญของบุคคล การเป็นที่พึงได้ของบุคคลในองค์การ เจตคติของบุคคลต่อองค์การ

สโครวาน (Skrovan, 1983 : 328 - 334) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่องาน ความพึงพอใจนอกเหนือจากงานและคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยการสัมภาษณ์บุคลากร ประมาณ 1,300 คน โดยให้แต่ละคนตอบคำถามคนละ 3 ประเด็น ประเด็นที่ 1 คือความพึงพอใจต่องาน ประเด็นที่ 2 คือความพึงพอใจนอกเหนืองาน และประเด็นที่ 3 คือคุณภาพชีวิต (Quality of Life) ซึ่งเป็นสิ่งเดียวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ในความหมายของผู้วิจัย ความพึงพอใจต่องานรวมถึง ความพึงพอใจต่อสิ่งต่าง ๆ คือ พื่อใจต่อทุก ๆ สิ่งที่บุคลากรและครอบครัวที่เกี่ยวข้องด้วย ส่วนคุณภาพชีวิตหมายถึงความรู้สึกเกี่ยวกับชีวิตโดยรวมพบว่า ทั้งความพึงพอใจต่อ



งานและความพึงพอใจนอกเหนืองานมีอิทธิพลต่อบุคคลในการมองคุณภาพชีวิตของตน และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยยังพบรายละเอียดเพิ่มเติมขึ้นอีกว่า ความพึงพอใจต่องานนั้นบุคคลากรได้รับมาจาก ส่วนประกอบ 4 ประการคือ 1) ลักษณะหรือเนื้อหาของงาน 2) อัตราค่าจ้าง 3) ผลประโยชน์ที่ได้รับ นอกเหนือจากค่าจ้าง (Fringe Benefits) และ 4) ความมั่นคง ซึ่งส่วนประกอบทั้ง 4 ประการดังกล่าว สามารถใช้ทำนายคุณภาพชีวิตของบุคคล

เซอร์จิโอวานนี และสตราร์ทท์ (Sergiovanni and Straratt. 1988 : 103) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนก่อตัวมาจากประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานและมาตรฐานรูปแบบของพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมโรงเรียนมีที่มาจากผู้ก่อตั้งองค์กร เป็นการส่งต่อทางประวัติศาสตร์ของรูปแบบและความหมายของโรงเรียนซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐาน บรรทัดฐานและมาตรฐาน มีอิทธิพลต่อรูปแบบของพฤติกรรม

รัทบุคา (Rutebuka. 2000 : 257 - 289) ได้ทำการสำรวจครูในโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนคริสต์ เพื่อวัดระดับความพึงพอใจต่องาน ความสัมพันธ์ต่อความผูกพัน และเงื่อนไขในการเลือกงาน ประชากร ที่ศึกษา คือครูที่สอนใน โรงเรียนคริสต์ พบว่าโดยทั่วไปครูพึงพอใจกับงานและสาเหตุที่เลือกงานเพราะ มีความผูกพันกับศาสนาคริสต์ ความผูกพันต่อวิชาชีพครู มีลักษณะงานที่ทำหาย มีความสัมพันธ์ต่อ ความผูกพันองค์กรคริสต์ ในด้านตรงข้ามลักษณะส่วนบุคคลมีความผูกพันอาชีพครู

#### งานวิจัยในประเทศ

ปวีณา กรุงพลี (2552 : 88 - 89) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัด พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะปลอดภัย การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ความก้าวหน้ามั่นคงในงาน การบูรณาการทาง สังคม สิทธิของบุคลากรธรรมนุญในองค์กร ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และความ เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อสังคม กับความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความ เชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจอย่างแรงกล้าที่จะใช้ความพยายาม อย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกของ องค์กร พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลัดดา ดวงรัตน์ (2552 : 156 - 157) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพ ชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ในสำนักงานตรวจบัญชี สหกรณ์พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความผูกพันในองค์กร โดยรวม และตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันในองค์กรโดยรวม (OR) ได้แก่ ด้านวัฒนธรรม

และความกล้าเสี่ยง (IR) และด้านการสร้างความมั่นคง (SI) ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้  
 $OR = 1.380 + 0.336IR + 0.310SI$  2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวก  
 กับความผูกพันในองค์กรโดยรวม และตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันในองค์กร (OR)  
 ได้แก่ ด้านการยอมรับทางสังคม (SA) และด้านความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัว (ELF)  
 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้  $OR = 1.425 + 0.422SA + 0.246ELF$

ชุตินา เฝ้าพหล (2553 : 116 - 117) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานและระดับความผูกพัน  
 ต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน พบว่า ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความ  
 สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่า คุณภาพ  
 ชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก หมายความว่า หากบุคลากรมี  
 คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีมาก ความผูกพันต่อองค์กรก็มากด้วย เมื่อได้วิเคราะห์คุณภาพชีวิตการ  
 ทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยวิเคราะห์จำแนกเป็นรายด้าน 8 ด้านพบว่า  
 ความความภูมิใจในองค์กร มีผลต่อระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมา  
 คือด้านภาวะอิสระจากงาน ด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทนที่เพียงพอ  
 และยุติธรรม ด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านโอกาสในการก้าวหน้า ด้านสังคมสัมพันธ์ และด้าน  
 สภาพที่ทำงานที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ มีผลต่อระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ  
 องค์กรต่ำสุด

ปรีชา วงษาบุตร (2553 : 102) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร  
 ของบุคลากร บริษัท คาร์ปเทออินเตอร์เนชั่นแนล ไทยแลนด์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ความผูกพันต่อ  
 องค์กรโดยรวมของบุคลากรบริษัท คาร์ปเทออินเตอร์เนชั่นแนล ไทยแลนด์ จำกัด (มหาชน) อยู่ใน  
 ระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 โดยการทุ่มเทให้กับงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.06 รองลงมาคือ  
 การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและความจงรักภักดีต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.97  
 ทั้งนี้เนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นแบบองค์กรคนไทย ที่มีความเห็นอกเห็นใจกัน ไม่มีการ  
 กดขี่เพื่อหวังเอาผลงานเป็นหลัก ไม่มีนโยบายปลดบุคลากรแม้ว่าเศรษฐกิจจะตกต่ำ ประกอบกับ  
 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ผูกพันกับองค์กรมานาน และองค์กรยังมีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ  
 ตามความเหมาะสม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมส่งเสริมทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี เกิดทัศนคติ  
 ด้านบวกที่จะทำให้บุคลากรยอมรับค่านิยมขององค์กร ส่งผลให้เกิดการทุ่มเทในการทำงานให้ดี  
 และส่งผลให้เกิดเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กรและมีความต้องการดำรงเป็นสมาชิกขององค์กร  
 ต่อไป

มนชญา คุณยากร (2553 : 112 - 113) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีอิทธิพล  
 ต่อความผูกพันของครูต่างชาติในโรงเรียนนานาชาติ พบว่า ครูต่างชาติที่มีการรับรู้วัฒนธรรมโรงเรียน

ร่วมกัน จะมีความผูกพันต่อโรงเรียนเชิงบวกในระดับปานกลาง โดยวัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก และความผูกพันในบรรทัดฐานต่อโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญในเชิงบวกที่ระดับ .01 และจากการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ พบว่า ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การมอบอำนาจ และความหลากหลายของบุคลากรสามารถเพิ่มความผูกพันด้านความรู้สึกได้ร้อยละ 27.70 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถเพิ่มความผูกพันในบรรทัดฐานได้ ร้อยละ 14.20

สุภารัตน์ ครูทลิก (2557 : 96 - 98) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์กรและการสื่อสารในองค์กรส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากร เอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) คุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาและใช้ความสามารถของบุคคล ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และด้านสิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พนิดา คำกิ่ง (2558 : 102) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงพยาบาลการุญเวช จังหวัดปทุมธานีและจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้น การสำรวจความผูกพันของครู เปรียบเหมือนการวินิจฉัยของค์การ (Diagnosis) เหมือนกับการที่เราไปหาหมอเพื่อตรวจร่างกาย ที่ผลการตรวจบอกว่าเรามีสุขภาพแข็งแรงดี แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าทุกส่วนของร่างกายของเราจะดีไม่เจ็บป่วย สำหรับความผูกพันของครูก็เช่นกัน ที่แม้ภาพรวมอาจจะบอกว่าความรู้สึกของครูอยู่ในระดับที่ดี แต่ผู้ที่เกี่ยวข้องก็ไม่ชะล่าใจ ควรวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อค้นหาข้อมูลที่อาจจะส่งสัญญาณบางประการให้พบ และควรต้องระมัดระวังเรื่องใดเป็นพิเศษ มิฉะนั้นอาจจะเป็นปัญหาใหญ่ที่เกิดการควบคุมของเราก็ได้ในอนาคต (สุพจน์ นาคสวัสดิ์. 2559 : 65)

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปได้ว่า

1. โรงเรียนจำเป็นต้องมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน เพราะความผูกพันกับองค์กรมีสัมพันธ์กับเจตคติของบุคคล เป็นความพึงพอใจต่อสิ่งต่าง ๆ คือ พอใจต่อทุก ๆ สิ่งที่บุคลากรและครอบครัวที่เกี่ยวข้องด้วย และขึ้นอยู่กับคุณภาพชีวิตการทำงานที่ได้รับจากโรงเรียน

2. วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อโรงเรียน ที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐาน บรรทัดฐานและมาตรฐานมีอิทธิพลต่อรูปแบบของพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน เมื่อบุคลากรรับรู้และ ยอมรับถึงอัตลักษณ์ของวัฒนธรรม โรงเรียนที่ตนเองทำงานอยู่จะส่งผลทำให้เกิดความผูกพันต่อโรงเรียน

3. คุณภาพชีวิตการทำงานและวัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียน และคุณภาพชีวิตการทำงานและวัฒนธรรมโรงเรียนสามารถร่วมกันใช้ทำนายความผูกพันต่อโรงเรียนได้ สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงานและวัฒนธรรมโรงเรียนดีมาก ความผูกพันก็มากด้วย และเกิดความจงรักภักดีต่อโรงเรียน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเป็นหัวข้อในการศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เพื่อนำผลจากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป