

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครู
สังกัดกรุงเทพมหานคร*

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB
SATISFACTION OF TEACHERS UNDER THE JURISDICTION
OF BANGKOK

กนิษฐา โคตรพัฒน์¹, อำนวย ทองโปร่ง²

Kanittha Khotphat¹, Amnuay Thongprong²

มหาวิทยาลัยรามคำแหง^{1,2}

Ramkhamhaeng University^{1,2}

Email : prakanittha@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กร 2) ศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงาน และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 370 คน ที่ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร 5 ด้าน และความพึงพอใจในการทำงาน 4 ด้าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.676 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อกูลเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร; ความพึงพอใจในการทำงานของครู; ความสัมพันธ์

ABSTRACT

This research aimed to investigate: 1) the level of organizational culture, 2) the level of teacher job satisfaction, and 3) explore the relationship between organizational culture and teacher job satisfaction among teachers in schools under the Jurisdiction of Bangkok. This survey researches. The sample consisted of 370 government in schools under the Jurisdiction of Bangkok, obtained through multi-stage random sampling. The research instrument was a questionnaire comprised of five dimensions of organizational culture and four dimensions of job satisfaction. Data were analyzed using mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient. The statistics used for data analysis were the mean, standard deviation, and Pearson Product-Moment Correlation Coefficient.

The findings revealed that: 1) The overall level of organizational culture in schools under the Jurisdiction of Bangkok was rated at the highest level 2) The overall level of job satisfaction among teachers in schools under the Jurisdiction of Bangkok was also rated at the highest level, both overall and in every dimension and 3) The relationship between organizational culture and teacher job satisfaction was found to be a moderate positive correlation, with a correlation coefficient of 0.676, which was statistically significant at the 0.01 level. The results suggest that school administrators should apply these findings as guidelines for fostering a supportive organizational culture to enhance teachers' job satisfaction and maximize organizational effectiveness.

Keywords : Organizational Culture; Teacher Job Satisfaction; Correlation

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและการก้าวเข้าสู่การแข่งขันระดับโลกในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและเข้มแข็งเป็นฐานสำคัญ เนื่องจากการศึกษาเป็นกลไกในการยกระดับคุณภาพชีวิตและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความสามารถในการปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรม (พินิจตา คำกรฤชา, 2560) โดย ครู ถือเป็นกลไกหลักของระบบการศึกษา มีบทบาทในการถ่ายทอดองค์ความรู้ พัฒนาทักษะ ตลอดจนปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน การที่ครูจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องได้รับการส่งเสริมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ รวมถึงบริบทการทำงานที่เกื้อหนุนและสร้างแรงจูงใจ และหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์กรคือ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหมายถึงชุดของค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกันที่สมาชิกใช้เป็นแนวทางในการทำงาน (วัลลภ บุตรเกตุ, 2562) ในสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่กำหนดทิศทางการทำงาน การตัดสินใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร หากมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และสร้างบรรยากาศเชิงบวก ย่อมส่งผลต่อความผูกพัน

ความภูมิใจ และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู อีกตัวแปรที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างชัดเจน คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นผลรวมของความรู้สึกเชิงบวกต่อหน้าที่การงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน (ณัฐพล สิทธิแพทย์, 2560) ความพึงพอใจของครูมีความสำคัญต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงอัตราการคงอยู่ในวิชาชีพ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า คุณภาพของวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ โดยงานศึกษาของภักพร เจริญลักษณ์ (2561) ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน เคารพความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม ส่งผลต่อความพึงพอใจในหลายมิติอย่างชัดเจน จึงสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่งเสริมความไว้วางใจ การยอมรับ และความร่วมมือ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและแรงจูงใจของบุคลากรทางการศึกษา อย่างไรก็ตาม แม้มีงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานอย่างแพร่หลาย แต่ยังคงขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ในบริบทเฉพาะของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากบริบทอื่น ทั้งด้านโครงสร้างการบริหารที่มีความอิสระจากกระทรวงศึกษาธิการ ความหลากหลายทางสังคม ความหนาแน่นของนักเรียน รวมถึงความท้าทายด้านทรัพยากรและสภาพแวดล้อมโรงเรียนในเมืองใหญ่ ปัจจัยดังกล่าวอาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจและภาระงานของครูมากกว่าพื้นที่อื่น (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2565)

ช่องว่างทางวิชาการดังกล่าวอาจทำให้การกำหนดนโยบายหรือมาตรการพัฒนาครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครยังไม่ตอบโจทย์ปัญหาที่แท้จริง ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในบริบทนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมการรักษาและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
- 2.2 เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร
- 2.3 เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

- 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการใช้วัฒนธรรมองค์กรในการบริหารโรงเรียน และเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานของครูเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดให้เป็นไปตามเป้าหมายของการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา

3.2 ใช้เป็นฐานข้อมูลสารสนเทศ สำหรับหน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาความพึงพอใจในการทำงานของครูในการการบริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่อไป

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นครูสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2567 ได้จากการเปิดตารางสำเร็จรูปของ Cohen, et al. (2018) ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 370 คน จากนั้นได้ทำการเปรียบเทียบสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างระหว่างจำนวนประชากรของครูทั้งหมดกับจำนวนประชากรของครูในแต่ละกลุ่มเขตจำนวน 6 กลุ่มเขต จากนั้นทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบยกกกลุ่ม (Cluster Random Sampling) เป็นการสุ่มกลุ่มเขตมา 1 กลุ่มเขต จาก 6 กลุ่มเขต คือ กลุ่มเขตกรุงธนใต้ ประกอบด้วย 9 สำนักงานเขต ขั้นตอนที่ 2 การสุ่มตัวอย่างแบบยกกกลุ่ม (Cluster Random Sampling) เป็นการสุ่มสำนักงานเขตมา 1 สำนักงานเขต จาก 9 สำนักงานเขต คือ สำนักงานเขตบางบอน และขั้นตอนที่ 3 สุ่มครูจากแต่ละสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางบอน โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา เป็นคำถามแบบสำรวจรายการ ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับวัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ เป้าหมายของสถานศึกษา ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ความมีคุณภาพ การเคารพและให้เกียรติ และความหลากหลายของบุคลากร ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับของความพึงพอใจในการทำงานของครูมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ เงินเดือนหรือค่าจ้าง การได้รับความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าหรือโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง และผลงาน/ ลักษณะงาน ตอนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร หากคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องในการใช้ภาษาและด้านอื่นๆ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 - 1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน และทดลองใช้ (Try-out) กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำมาหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total correlation) ค่าอำนาจจำแนก ค่าความเที่ยงตรง โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's alpha coefficient) ผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับที่ 0.97

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปสร้างแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (Google form) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามกับครูผู้สอนในสังกัด จำนวน 9 โรงเรียน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (Google form) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient)

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบเท่ากับปริญญาตรี จำนวน 284 คน คิดเป็นร้อยละ 76.8 ระดับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 ด้านประสบการณ์การทำงานพบว่าครูมีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวนมากที่สุด จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 รองลงมาคือ ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 35.1 และประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 ด้านขนาดของสถานศึกษา พบว่าครูจากสถานศึกษาขนาดใหญ่มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 61.4 รองลงมาคือ ครูจากสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1 และครูจากสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6

5.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมและรายด้าน

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็นของครู			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา	4.52	0.40	มากที่สุด	5
2. ด้านความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	4.61	0.42	มากที่สุด	2
3. ด้านความมีคุณภาพ	4.58	0.41	มากที่สุด	4
4. ด้านการเคารพและให้เกียรติ	4.60	0.45	มากที่สุด	3
5. ด้านความหลากหลายของบุคลากร	4.62	0.40	มากที่สุด	1
รวม	4.59	0.35	มากที่สุด	

จากตารางที่ 1 พบว่าระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.59) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.62) รองลงมาคือ ด้านความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา

($\bar{X} = 4.61$) รองลงมาคือ ด้านการเคารพและให้เกียรติ ($\bar{X} = 4.60$) รองลงมาคือ ด้านความมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.58$) และด้านเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.52$) ตามลำดับ

5.3 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจในการทำงานของครู	ระดับความคิดเห็นของครู			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง	4.52	0.53	มากที่สุด	2
2. ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ	4.52	0.44	มากที่สุด	2
3. ด้านความก้าวหน้าหรือโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง	4.56	0.44	มากที่สุด	1
4. ด้านตัวงาน/ ลักษณะงาน	4.47	0.44	มาก	4
รวม	4.52	0.39	มากที่สุด	

จากตารางที่ 2 พบว่าความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความก้าวหน้าหรือโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.56$) รองลงมาคือ ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง และด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ($\bar{X} = 4.52$) และ ด้านตัวงาน/ ลักษณะงาน ($\bar{X} = 4.47$) ตามลำดับ

5.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient) ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

วัฒนธรรมองค์กร	ความพึงพอใจในการทำงานของครู									
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y _{tot}
X ₁	1	0.565**	0.614**	0.597**	0.583**	0.317**	0.554**	0.473**	0.527**	0.543**
X ₂	0.565**	1	0.671**	0.710**	0.644**	0.367**	0.658**	0.530**	0.510**	0.601**
X ₃	0.614**	0.671**	1	0.710**	0.722**	0.309**	0.593**	0.543**	0.514**	0.568**
X ₄	0.597**	0.710**	0.710**	1	0.729**	0.343**	0.654**	0.548**	0.549**	0.607**
X ₅	0.583**	0.644**	0.722**	0.729**	1	0.263**	0.585**	0.539**	0.529**	0.553**
X _{tot}	0.786**	0.845**	0.874**	0.886**	0.863**	0.377**	0.716**	0.619**	0.618**	0.676**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 พบว่าวัฒนธรรมองค์กร (X_1) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู (Y_1) อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{XY}=0.676^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเคารพและให้เกียรติ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูระดับปานกลาง ($r_{X4Y}=0.607^{**}$) รองลงมาด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{X2Y}=0.601^{**}$) รองลงมาด้านความมีคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{X3Y}=0.568^{**}$) รองลงมาด้านความหลากหลายของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{X5Y}=0.553^{**}$) และรองลงมาด้านเป้าหมายของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{X1Y}=0.543$)

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ด้านการเคารพและให้เกียรติ ด้านความมีคุณภาพ และด้านเป้าหมายของสถานศึกษา ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเชิงทฤษฎี ผลนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ (Schein, 2010) ที่มองว่าวัฒนธรรมองค์กรคือแบบแผนของสมมติฐาน ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกันที่สมาชิกในองค์กรยึดถือและส่งต่อกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและวิถีคิดของบุคลากร ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่าครูและผู้บริหารมีค่านิยมร่วมด้านการเคารพกันและกัน การยอมรับความแตกต่าง และการร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน จึงก่อให้เกิดบรรยากาศองค์กรที่เข้มแข็งและมีเอกภาพแนวคิดของ (Robbins and Judge, 2021) ยังระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะส่งผลให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ผลการวิจัยในครั้งนี้จึงชี้ให้เห็นถึงพลังของค่านิยมร่วมในโรงเรียน ซึ่งสนับสนุนข้อค้นพบของจินตนา ทายะ, พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2566) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความซื่อสัตย์สุจริต ความหลากหลายของบุคลากร คุณภาพ ความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความเอื้ออาทร การตัดสินใจ การยอมรับ ความมุ่งประสงค์ขององค์กร และการมอบอำนาจ

เหตุผลที่วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด อาจมาจากบริบทของการบริหารงานที่มีความเป็นระบบและความต่อเนื่องของนโยบายทางการศึกษา โรงเรียนในกรุงเทพมหานคร มักมีผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกตามคุณสมบัติและประสบการณ์ ทำให้การบริหารมีความเป็นมืออาชีพและสามารถหล่อหลอมบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูล นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนในเมืองใหญ่มีการแข่งขันสูง ส่งผลให้บุคลากรต้องปรับตัวและร่วมมือกันมากขึ้นเพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบส่งเสริมการมีส่วนร่วม มักเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนในการตัดสินใจ ซึ่งทำให้ครูรู้สึกว่าการตนเองเป็นส่วนสำคัญขององค์กร และเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำ เหตุผลอีกประการหนึ่ง

คือ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ให้ความสำคัญกับมาตรฐานการบริหารจัดการ และมักมีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพ

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพ และมีการส่งเสริมค่านิยมร่วมที่เน้นความเคารพ การมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นรากฐานของวัฒนธรรมเชิงบวกในองค์กรการศึกษา

6.2 ผลการศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร (Schein, 2010) โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีโครงสร้างชัดเจนและมีการกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเกื้อกูลจึงส่งผลโดยตรงต่อทัศนคติและแรงจูงใจของครู ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานในระดับมากที่สุดเกือบทุกด้าน และเมื่อพิจารณารายด้านของความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าครูมีความพึงพอใจในด้าน ความก้าวหน้าหรือโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง และ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วน ด้านผลงานหรือลักษณะงาน อยู่ในลำดับสุดท้าย แต่อยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าทุกด้านล้วนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น จากผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีลักษณะเกื้อหนุนต่อการทำงานของครูในหลายมิติ ทั้งด้านโอกาสความก้าวหน้า การให้รางวัลตอบแทนอย่างเป็นธรรม การยอมรับในคุณค่าของครู และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยที่ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีแรงจูงใจในการทำงาน

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อความพึงพอใจของครูในทุกมิติ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเติบโต ให้ผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม ยกย่องในคุณค่าของความเป็นครู และสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานด้วยความอิสระและภาคภูมิใจ วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะนี้ไม่เพียงสร้างแรงจูงใจ แต่ยังช่วยสร้างความผูกพันและความมั่นคงในวิชาชีพ ผลนี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดของ (Schein, 2010) ที่มองว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไกหล่อหลอมพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร เมื่อค่านิยมขององค์กรส่งเสริมให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและเห็นคุณค่าในบทบาทของตน ก็จะนำไปสู่ความพึงพอใจและความทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของคุณภาพทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

6.3 ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในระดับปานกลาง และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าด้านการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์สูงสุด ซึ่งสะท้อนว่าครูให้ความสำคัญกับการได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และชุมชน การได้รับการยอมรับนี้กลายเป็นแรงจูงใจภายในที่สำคัญต่อความสุขในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดแรงจูงใจของ Herzberg (1968) ที่กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) จัดเป็นปัจจัยจูงใจที่สร้างความพึงพอใจในระยะยาวให้กับบุคลากร

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกุลกานต์ โกสילה (2561) ที่ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า การได้รับการยอมรับและความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณิกา ฤกษ์มงคล (2561) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12 ผลการวิจัยพบว่า การได้รับการยอมรับและการให้เกียรติเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในระดับสูง นอกจากนี้ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาก็มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง แสดงว่าครูส่วนใหญ่รู้สึกว่าเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างแท้จริง แต่บางส่วนยังรู้สึกท้อใจจากระบบบริหารหรือขาดโอกาสมีส่วนร่วม การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง โปร่งใส และให้ครูมีบทบาทในกิจกรรมสำคัญ ของโรงเรียนจึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วม (Schein, 2010) และสอดคล้องกับ พงษ์ธร หนูฤทธิ์ (2563) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมส่งผลทางบวกต่อความผูกพันและการพัฒนาตนเองของบุคลากร ส่วนด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน แสดงว่าครูส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการสอนและคุณภาพผู้เรียน แม้ว่าจะมีข้อจำกัดบางประการ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีซึ่งสนับสนุนการทำงานร่วมกันและให้การช่วยเหลืออย่างเป็นระบบ จึงช่วยเพิ่มแรงจูงใจและผลลัพธ์เชิงปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Locke (1976) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากการที่งานนั้นช่วยให้บุคลากรบรรลุค่านิยมใน งานที่ตนเองให้ความสำคัญ การสนับสนุนจากองค์กรจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ครูทำผลงานที่มี คุณภาพสูง ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมในวิชาชีพ และสอดคล้องกับ วุฒิชัย โภคะชัย (2564) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนจากองค์กรและผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้ครูเกิดความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะรักษามาตรฐานคุณภาพในการปฏิบัติงาน

ภาพรวมของผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า แม้องค์กรการศึกษาส่วนใหญ่ในกรุงเทพมหานคร จะมีโครงสร้างและค่านิยมที่เอื้อต่อการทำงาน แต่การทำให้วัฒนธรรมองค์กรกลายเป็นแรงจูงใจลึก ๆ ต่อบุคลากรยังไม่เต็มที่ ปัจจัยภายนอก เช่น ภาระงาน การประเมินวิทยฐานะที่ซับซ้อน หรือความแตกต่างช่วงวัยของครู อาจทำให้ระดับความสัมพันธ์ไม่สูงนัก อย่างไรก็ตาม ครูส่วนใหญ่ยังรับรู้ถึงบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในการสนับสนุนการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาทิตยา ชนะมาร (2561) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมของโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและผู้บริหารส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตญกร กล้าบุตร, สาธิต ทรัพย์รวงทอง และฐิตินันท์ ดั่งสุวรรณ (2565) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมด้านความร่วมมือและการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการและการปฏิบัติงานของครูประสบความสำเร็จ รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของ Ping Gou (2021) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรต่อความผูกพันของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสนับสนุนมีอิทธิพลโดยตรงต่อความรู้สึกพึงพอใจในหน้าที่ และสอดคล้องกับ Norman A. Abdurahman (2021) ที่ได้ศึกษา ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรต่อประสิทธิภาพการทำงานในสถาบันการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การสร้างบรรยากาศที่ให้เกิดซึ่งกันและกันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ในเชิงพฤติกรรมและการปฏิบัติ การยอมรับและให้เกิดเกียรติ การสื่อสารภายในที่ชัดเจน การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสนับสนุนการพัฒนาอาชีพ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความพึงพอใจ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นค่านิยมร่วม การยอมรับ และสนับสนุนการทำงาน จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และช่วยรักษาครูคุณภาพให้อยู่กับระบบอย่างยั่งยืน สรุปได้ว่า โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีวัฒนธรรมองค์กรในระดับสูง ครูมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แม้ไม่ถึงระดับสูงตามสมมติฐาน แต่ผลลัพธ์สะท้อนทิศทางที่ดีและสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้า วัฒนธรรมองค์กรที่ให้เกิดเกียรติ ยอมรับ และสร้างความมีส่วนร่วมเป็นรากฐานสำคัญที่หล่อหลอมความพึงพอใจของครู ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

7. องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากภาพที่ 1 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีข้อค้นพบที่สำคัญซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ในเชิงปฏิบัติการ (Actionable Knowledge) สำหรับบริบทของโรงเรียนในเมืองหลวง ดังนี้ 1) องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบนี้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางระหว่างวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมกับความพึงพอใจในการ

ทำงาน และชี้ชัดว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัด กรุงเทพมหานคร คือ ด้าน "การเคารพและให้เกียรติ" ซึ่งสะท้อนว่าในการบริหารจัดการบุคลากรในบริษัทที่มีความหลากหลายและภาระงานสูงอย่างกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารจำเป็นต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติต่อครูในฐานะนักวิชาชีพที่มีคุณค่า การรับฟังความคิดเห็น รวมถึงการให้เกียรติในความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 2) รองลงมาคือ ด้าน "ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา" ก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งข้อนี้ชี้ให้เห็นว่าการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการเป็นเจ้าของร่วมกันในโรงเรียน เป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มความสุขในการทำงาน 3) องค์ความรู้นี้ช่วยให้ผู้บริหารในสังกัดกรุงเทพมหานครสามารถจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาระบบสนับสนุน โดยควรเริ่มต้นจากการเสริมสร้างวัฒนธรรมในด้านการเคารพและให้เกียรติ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาก่อนเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุด และคอยให้ความสนใจกับการยกระดับ ด้านเป้าหมายของสถานศึกษาในลำดับถัดไป เพื่อให้การบริหารจัดการบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะของครูในพื้นที่

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยยกระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาจากข้อค้นพบที่ว่า ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเน้นการดำเนินการเชิงนโยบายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับความพึงพอใจของบุคลากรเป็นอันดับแรก

8.1.1 นโยบายควรเน้นไปที่การ ผนวกเป้าหมายเข้ากับความหมายของการทำงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องออกนโยบายที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรกลายเป็นส่วนหนึ่งของความภาคภูมิใจในวิชาชีพของครู โดยสามารถทำได้ผ่านการ แปลงวิสัยทัศน์หลักให้เป็นเป้าหมายระดับกลุ่มสาระและรายบุคคลที่ชัดเจนและวัดผลได้ (SMART Goals) เพื่อให้ครูแต่ละท่านเห็นว่า งานสอนและงานในหน้าที่ของตนเองมีส่วนโดยตรงในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่า ซึ่งจะช่วย สร้างแรงจูงใจภายในที่สอดคล้องกับความต้องการเห็นคุณค่าในตนเองของบุคลากร

8.1.2 การบริหารควรส่งเสริมนโยบาย การใช้ความหลากหลายของบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมาย เนื่องจากการมอบหมายอำนาจให้คณะทำงานที่มีความหลากหลายทางความคิด และทักษะ นำเป้าหมายไปปฏิบัติ จะช่วยกระจายอำนาจและส่งเสริมให้ครูรู้สึกมีส่วนร่วมและได้รับการเคารพ อีกทั้ง ยังเป็นการใช้จุดแข็งที่มีอยู่ของบุคลากรมาเป็นกลไกในการกำหนดและขับเคลื่อนเป้าหมายของสถานศึกษา

8.1.3 เพื่อยกระดับความผูกพันเชิงอารมณ์และความพึงพอใจ ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบาย การสร้างวงจรแห่งการชื่นชมที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีการออกแบบระบบการให้รางวัลและการยกย่องอย่างเป็นทางการที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน พร้อมกันนั้น ต้องแน่ใจว่าการชื่นชมดังกล่าวมีมิติของการ ให้เกียรติและ

การยอมรับนับถือ ในฐานะนักวิชาชีพ ซึ่งจะเป็นการตอกย้ำว่าวัฒนธรรมองค์กรกำลังเกื้อกูลต่อความสำเร็จและคุณค่าของครูอย่างแท้จริง

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แต่เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านเป้าหมายของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น เพื่อให้โรงเรียนสามารถรักษาค่านิยมร่วมที่เข้มแข็งและพัฒนาความผูกพันต่อทิศทางขององค์กรให้สูงขึ้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการยกระดับด้านนี้เป็นพิเศษ การส่งเสริมความรู้และความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมควรเริ่มจากการสร้างความชัดเจนของวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน พร้อมทบทวนร่วมกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายเป็นทิศทางที่ทุกคนเดินไปพร้อมกัน การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเข้ากับเป้าหมายองค์กรยังช่วยสร้างความรับผิดชอบและกระตุ้นความมุ่งมั่น นอกจากนี้ การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการกำหนดวิธีดำเนินงาน รวมทั้งจัดเวทีสำหรับเสนอแนะและอภิปราย จะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมและวัฒนธรรมการเคารพซึ่งกันและกัน ส่งผลต่อความพึงพอใจและความเต็มใจในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนเป้าหมาย ผู้บริหารควรใช้ความเข้มแข็งด้านวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความหลากหลายของบุคลากรและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา จัดตั้งคณะทำงานเชิงกลยุทธ์และกิจกรรมกลุ่มย่อยที่เน้นการทำงานร่วมกันอย่างเข้มข้น ซึ่งช่วยแปลงความผูกพันทางอารมณ์ให้กลายเป็นการดำเนินการเชิงรุก และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศขององค์กร

8.2.2 จากผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านผลงาน/ลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ เฮิร์ชเบิร์ก ที่ระบุว่า “ผลงาน” เป็นหนึ่งในปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในระดับสูง ดังนั้น การปรับปรุงด้านนี้จึงเป็นกุญแจสำคัญในการยกระดับความพึงพอใจโดยรวมของครูให้เพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารควรปรับปรุงลักษณะงานให้ครูมีความท้าทาย ใช้ความสามารถเต็มที่ และลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน พร้อมส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการข้อมูลและงานเอกสาร ซึ่งช่วยให้ครูมีเวลาออกแบบกิจกรรมการสอนที่สร้างสรรค์และมีความหมาย สอดคล้องกับความต้องการขั้นสูงตามแนวคิดของ Maslow (1968) นอกจากนี้ การพัฒนาวิชาชีพควรมุ่งเน้นทักษะที่ครูต้องการจริง ๆ เช่น การสอนแบบ Active Learning การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการวัดประเมินผลอย่างหลากหลาย รวมถึงสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อสร้างความก้าวหน้าและเพิ่มคุณค่าให้กับงานในฐานะนักวิชาชีพ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจ ควรสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เช่น จัดเวทีนำเสนอ Best Practices และยกย่องผลลัพธ์ของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ การได้รับการยอมรับและรางวัลจากผลงานที่ดี จะช่วยตอกย้ำความสำคัญของงานและส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างชัดเจน

8.2.3 จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของครูในระดับปานกลาง โดยมีมิติที่เกี่ยวข้องกับ การเคารพและให้เกียรติและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์สูง แต่ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรนำผลเหล่านี้ไปพิจารณาเพื่อเสริมจุดแข็งและอุดช่องว่างในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนควรดำเนินการเพื่อรักษาและเสริมจุดแข็งด้านความสัมพันธ์

ผ่านการ สร้างวัฒนธรรมที่ทำให้เกียรติและยกย่องความสำเร็จของครูอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การมอบรางวัลหรือการให้การยอมรับในความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง พร้อมทั้ง จัดให้มีช่องทางให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพวกเข เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง ในส่วนของการแก้ไขช่องว่างที่สำคัญ ซึ่งก็คือ ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องดำเนินการปรับปรุงเชิงกลยุทธ์ โดยการแปลงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายระยะยาวของโรงเรียนให้เป็นเป้าหมายระดับปฏิบัติการย่อยที่มีความชัดเจนและสามารถเชื่อมโยงโดยตรงกับภาระงานและผลลัพธ์ในห้องเรียนของครูแต่ละคน กล่าวคือ เป้าหมายไม่ควรเป็นนามธรรม แต่ต้องจับต้องได้ในชีวิตประจำวัน และต้องเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการ ทบทวนและกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการผูกโยงความพึงพอใจเข้ากับเป้าหมายหลักขององค์กร นอกจากนี้ โรงเรียน ควรพิจารณาแก้ไขปัจจัยภายนอกที่อาจลดแรงจูงใจ เช่น การทบทวนและปรับลดภาระงานด้าน เอกสารที่ไม่จำเป็น เพื่อให้ครูมีเวลาในการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพตามเป้าหมายหลัก รวมถึง ควรจัดให้มีโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของครูและเป้าหมายของโรงเรียน อย่างเป็นระบบ โดยสรุป การนำข้อเสนอแนะเหล่านี้ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจะช่วยยกระดับ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูให้สูงขึ้นกว่าระดับปาน กลาง ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาที่ยั่งยืนต่อไป

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรมีการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร

8.3.2 ควรมีการศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

8.3.3 ควรมีการศึกษา แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นเป้าหมายเพื่อ เสริมสร้างความผูกพันในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร

9. บรรณานุกรม

- กฤตยูกร กล้าพบุตร, สาธิต ทรัพย์รวงทอง และจิตินันท์ ดั่งวงศ์สุวรรณ. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร. *วารสารรัชตภาคย์*. 16(45). 213-228.
- กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2565). *รายงานสถานการณ์ครูไทยและภาวะหมดไฟใน การทำงาน*. กรุงเทพฯ : กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.).
- จินตนา ทายะ, พรศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2566). วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. *วารสาร สิริธรปริทรรศน์*. 24(2). 277-293.

- ณัฐพล สิทธิแพทย์. (2560). ความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พินิจดา คำกรฤชา. (2560). วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติประจำจังหวัดในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ภักพร เจริญลักษณ์. (2561). วัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย ศิลปากร.
- วัลลภ บุตรเกตุ. (2562). วัฒนธรรมองค์การกับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วุฒิชัย โภคะชัย. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สกุลกานต์ โกสีลา. (2561). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ ความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. วิทยาลัยการศึกษา : มหาวิทยาลัยพะเยา.
- สุพรรณิกา ฤกษ์มงคล. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารกับความ พึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 12. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อาทิตยา ชนะมาร. (2561). วัฒนธรรมของโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Cohen, L., Mansion, L., & Marrison, K. (2018). *Research methods in education*. 8th ed. New York, NY : Routledge.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH : World Publishing.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL : Rand McNally.

- Maslow, A. H. (1968). **Toward a psychology of being**. New York, NY : Van Nostrand Reinhold.
- Norman, A. A. (2021). **Job satisfaction and performance of the secondary school teachers in the schools division of Sulu, Philippines**. Unpublished master's thesis/doctoral dissertation. Graduate College : University of Southern Mindanao, Philippines.
- Ping, G. (2021). **Influence of individual career management on English teachers' job satisfaction in secondary schools in Mianyang, China**. Unpublished master's thesis/doctoral dissertation. Shinawatra University, Pathum Thani, Thailand.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). **Organizational behavior**. 18th ed. New York, NY : Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership**. 4th ed. San Francisco, CA : Jossey-Bass.