

Causal Relationship Model of Motivation and Masculine Culture Influencing Teachers' Job Engagement and Performance Competency in Bangkok Educational Service Areas¹

Lalida Kasemnet²
Nisada Wedchayanon³

Received: July 04, 2018

Accepted: July 18, 2018

Abstract

The aim of this research was to develop the causal relationship model of motivation and masculine culture influencing teachers' job engagement and performance competency in Bangkok Educational Service Areas. The researcher applied the mixed methods research approach using a quantitative approach for the major research and a qualitative approach for additional research. Questionnaires were distributed to 272 samples as part of the quantitative research who are teachers under the Office of the Basic Education Commission (OBEC) in Bangkok Educational Service Areas. Key informants of qualitative research were the former group of 12 teachers. Research tools included questionnaires and interviews. Data analysis was conducted using a computer program, LISREL, and content analysis. Statistics used for the research included frequency, percent, arithmetic mean, standard deviation and other statistical values relating to structural equation modeling. The findings were as follows: 1) The results of the quantitative analysis revealed that 75% of performance competency was a result of motivation, masculine culture and job engagement. Key variables that have the greatest effect are job engagement, followed by masculine culture. However, motivation has a direct positive effect but does not have statistical significance. 2) The results of the qualitative research indicated that the variables relating to teachers' performance capacity consisted of a) motivation, such as financial reward, b) organizational culture, e. g. , brotherhood, c) job engagement, e. g. , physical support, d) performance competency, namely teaching skills. 3) A comparison of the quantitative research and qualitative research found that four studied variables did not have similar issues but different ones. They were: 1) motivation - different issues are work importance and financial rewards, 2) Masculine culture - different issues are masculine culture and brotherhood culture, 3) Job engagement - different issues are psychological safety (guarantees) and physical support; and 4) Performance competency - different issues are job role perception and teaching skills.

Keywords: causal relationship model, motivation, masculine culture, job engagement, performance competency

¹ Doctoral Thesis for the Degree of Doctor of Public Administration, School of Public Administration, National Institute of Development Administration

² Graduate Student, Doctoral Degree in Human Resource Management, School of Public Administration, National Institute of Development Administration, E-mail: sinelid@yahoo.com

³ Professor at School of Public Administration, National Institute of Development Administration

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจ และวัฒนธรรมความเป็นชายที่มีอิทธิพล ต่อความผูกพันในงาน และส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร¹

ลลิตา เกษมเนตร²

นิสตาร์ เวชยานนท์³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจ และวัฒนธรรมความเป็นชายที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงาน และส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสานวิธีโดยการศึกษาไปพร้อม ๆ กันโดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นงานวิจัยหลัก และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นงานวิจัยเสริมเพื่อเพิ่มมุมมอง โดยกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามกับครูสพฐ. ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 272 คน ส่วนผู้ให้ข้อมูลหลักของการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นครูกลุ่มเดิมจำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามกับแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL และการวิเคราะห์เนื้อหาสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ 1. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจ วัฒนธรรมความเป็นชาย และความผูกพันในงานร่วมกันอธิบายสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 75 ซึ่งตัวแปรสำคัญที่อธิบายได้มากที่สุด คือ ความผูกพันในงาน รองลงมาคือ วัฒนธรรมความเป็นชาย ส่วนแรงจูงใจมีค่าอิทธิพลทางตรงเป็นบวก แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 2. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วย 1) แรงจูงใจ ได้แก่ การให้รางวัลทางการเงิน 2) วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ความเป็นพี่เป็นน้อง 3) ความผูกพันในงาน ได้แก่ การสนับสนุนทางกายภาพ 4) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทักษะในการสอน 3. การเปรียบเทียบผลการวิจัยระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ตัวแปรที่ศึกษาทั้ง 4 ตัวแปรไม่มีประเด็นที่เหมือนกัน มีแต่ประเด็นที่ต่างกัน ประกอบด้วย 1) แรงจูงใจ ประเด็นที่ต่างกัน คือ การทำให้งานมีความสำคัญกับการให้รางวัลทางการเงินต่างๆ 2) วัฒนธรรมความเป็นชาย ประเด็นที่ต่างกัน คือ วัฒนธรรมความเป็นชายกับวัฒนธรรมความเป็นพี่เป็นน้อง 3) ความผูกพันในงาน ประเด็นที่ต่างกัน คือ Psychological Safety (Guarantees) กับการสนับสนุนทางกายภาพ 4) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประเด็นที่ต่างกัน คือ การรับรู้บทบาทในงานกับทักษะในการสอน

คำสำคัญ: โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ แรงจูงใจ วัฒนธรรมความเป็นชาย ความผูกพันในงาน สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

¹ ปริญญาโทระดับดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

² นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ E-mail: sinelid@yahoo.com

³ ศาสตราจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บทนำ

โรงเรียนถือว่าเป็นองค์การของรัฐองค์การหนึ่งที่มีการแข่งขันกันทั้งในเรื่องชื่อเสียง คุณภาพ และบุคลากรของโรงเรียนเพื่อสามารถจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ทั้งในด้านวิชาการ และประสบการณ์ โดยบุคลากรของโรงเรียนที่สำคัญบุคคลหนึ่งก็คือ ครู ซึ่งเป็นบุคคลที่ต้องมีความรัก ความเมตตาต่อผู้เรียน อบรมสั่งสอนอบรมให้ผู้เรียนได้พบกับแสงสว่างแห่งปัญญา (สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: 7) ดังนั้น สมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูจึงเป็นสิ่งที่สำคัญว่าจะทำอย่างไรให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดี สามารถจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนเข้าใจได้ดี จนส่งผลให้โรงเรียนกลายเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ และมีคุณภาพ

จากการศึกษาสถิติจำนวนข้าราชการครูในโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศในปีการศึกษา 2549 - 2559 พบว่า จำนวนครูในแต่ละปีมีแนวโน้มลดลงเนื่องจากการครบวาระเกษียณอายุราชการ และการลาออกด้วยสาเหตุอื่น เช่น รักษาอาการป่วย ประกอบอาชีพส่วนตัว และเบื่อหน่าย (กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) ซึ่งจากสถิติข้างต้นจะเห็นว่างานทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญงานหนึ่งนอกเหนือไปจากการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรก็คือ การรักษาครูที่มีคุณภาพให้อยู่กับโรงเรียนไปนาน ๆ เพื่อสร้างผลงานต่าง ๆ ให้กับโรงเรียน ดังนั้น การสร้างความผูกพันในงาน จึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียนเพราะเมื่อครูมีความผูกพันในงาน ครูก็จะตั้งใจทำงาน ยอมทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ และอยู่กับโรงเรียนไปนาน ๆ โดยไม่คิดลาออกไปไหน (Agyemang & Ofei, 2013: 20 - 21) นอกจากนั้นสิ่งสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ นักทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้ว่าอะไรเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่จะทำให้ครูมีความผูกพันในงานแล้วส่งผลให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งในการปรับปรุงสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู ตัวแปรที่มีความสำคัญคือ แรงจูงใจ เพื่อเป็นแรงผลักดันในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ของครู (Gerson & Gerson, 2006: 7) และครูต้องมีวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นค่านิยม และความเชื่อร่วมกันของครูภายในโรงเรียนที่ครูใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน (Greenberg, 2011: 511) ซึ่งส่งผลให้ครูปฏิบัติตนเป็นครูที่ดีของโรงเรียน

ในงานวิจัยนี้จะมุ่งศึกษาตัวแปรเพียงแค่ 4 ตัว คือ แรงจูงใจ วัฒนธรรมความเป็นชาย ความผูกพันในงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวแปรในระดับบุคคลทั้งหมด และจากการเชื่อมโยงตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรกับวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งถือว่าเป็นสาขาวิชาหนึ่งของวิชาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์พบว่าวิชารัฐประศาสนศาสตร์มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ ซึ่งประกอบไปด้วยวิชารัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ จิตวิทยา จิตวิทยาสังคม (ไชยา ยัมวิไล, 2557: 19) ซึ่งศาสตร์จากสาขาวิชาอื่น ๆ มีไว้เพื่อช่วยวิเคราะห์ และตัดสินใจเกี่ยวกับองค์การ โดยตัวแปรในงานวิจัยนี้มาจากยุคพฤติกรรมนิยมของวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งเป็นยุคที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของคน เน้นการศึกษาเรื่องปัจจัยนำเข้ามากขึ้น โดยเน้นการพัฒนาคนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพของตนเอง ซึ่งแนวคิดหลักของยุคนี้คือ แนวคิดทรัพยากรมนุษย์ (ไชยา ยัมวิไล, 2557: 33) ดังนั้นตัวแปรในงานวิจัยนี้ทั้ง 4 ตัวแปรจึงเป็นตัวแปรทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้แนวคิดทางด้านจิตวิทยาเป็นหลักทั้งหมด ซึ่งในการสร้างองค์ความรู้เรื่องการรักษาบุคลากรครูสพฐ. ให้อยู่กับโรงเรียนต่อไป และสร้างสมรรถนะใน

การปฏิบัติงานที่ดีให้แก่โรงเรียนเป็นเรื่องที่สำคัญ ผู้วิจัยจึงได้สร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามกรอบแนวคิดการวิจัยจากตัวแปรที่กล่าวมาทั้งหมดเพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ว่าโมเดลที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนสพฐ. ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครหรือไม่อย่างไร โดยมีบริบทในการศึกษาเป็นกรุงเทพมหานครเนื่องจากกรุงเทพมหานครเป็นพื้นที่ที่มีความเจริญที่ครูมีแนวโน้มจะลาออกไปทำงานในอาชีพอื่นได้ง่ายกว่าครูในต่างจังหวัด การศึกษาเรื่องนี้ในเขตกรุงเทพมหานครจึงมีความเหมาะสมที่จะทำให้ผลการศึกษามีความชัดเจนมากกว่าพื้นที่อื่น รวมทั้งมีการศึกษาว่าตัวแปรใดมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันในงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูเพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้ในการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจ และวัฒนธรรมความเป็นชายที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงาน และส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

1. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นครูให้เกิดการแสดงพฤติกรรม ซึ่งวัดจากตัวแปรสังเกต 6 ตัว ตามแนวคิดของ Armstrong และ Taylor (2014) ประกอบด้วย 1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากตัวงานเอง ประกอบด้วย 1.1 การมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จในงาน (Opportunity for Success) หมายถึง การที่ครูมีโอกาที่จะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ 1.2 ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง การที่ครูมีอิสระในการทำงาน 1.3 การทำให้งานมีความสำคัญ (Work Importance) หมายถึง ครูมีความรู้สึกว่าการที่ตนรับผิดชอบอยู่มีความสำคัญ 2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเมื่อมีสิ่งอื่นมาจูงใจบุคคล ประกอบด้วย 1.4 การให้การยกย่อง (Esteem) หมายถึง การที่บุคคลรอบข้างแสดงออกให้เห็นถึงการยกย่องในความสามารถ 1.5 ความสัมพันธ์กับหัวหน้า (Relationship with Superiors) หมายถึง การที่ครูมีความสัมพันธ์อันดี สามารถทำงานร่วมกับหัวหน้าได้ และ 1.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleagues) หมายถึง การที่ครูมีความสัมพันธ์อันดี สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้

2. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อร่วมกันของบุคคลภายในองค์การ ซึ่งไม่มีการวัดในการวิจัยเชิงปริมาณ มีแต่ในการสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

3. วัฒนธรรมความเป็นชาย (Masculine Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จ มุ่งรางวัล เพื่อความสำเร็จ เน้นการแข่งขัน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรระดับองค์การ ผู้วิจัยจึงเน้นศึกษาเพียงวัฒนธรรมเดียวที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สุด คือ วัฒนธรรมความเป็นชาย เพื่อจะได้เป็นตัวแปรในระดับบุคคลเหมือนตัวแปรตัวอื่น ๆ ซึ่งใช้แนวคิดจากโมเดลวัฒนธรรมประจำชาติ (National Culture Model) ของ Hofstede, et al., (2016)

4. ความผูกพันในงาน (Job Engagement) หมายถึง การที่ครูมีความรู้สึกทางบวกเกี่ยวกับงาน ซึ่งวัดจากตัวแปรสังเกต 3 ตัว ตามพื้นฐานความคิดจากงานวิจัยของ Kahn (1990) ประกอบด้วย 4.1 Psychological Meaningfulness (Benefits) หมายถึง งานนั้นเป็นงานที่ให้อะไรซึ่งจะทำให้ครูมีความผูกพัน 4.2 Psychological Safety (Guarantees) หมายถึง งานนั้นเป็นงานที่ไม่มีผลทางด้านลบต่อสภาพลักษณะของครู และ 4.3 Psychological Availability (Resources) หมายถึง งานนั้นเป็นงานที่ให้ทรัพยากรที่เพียงพอต่อครู

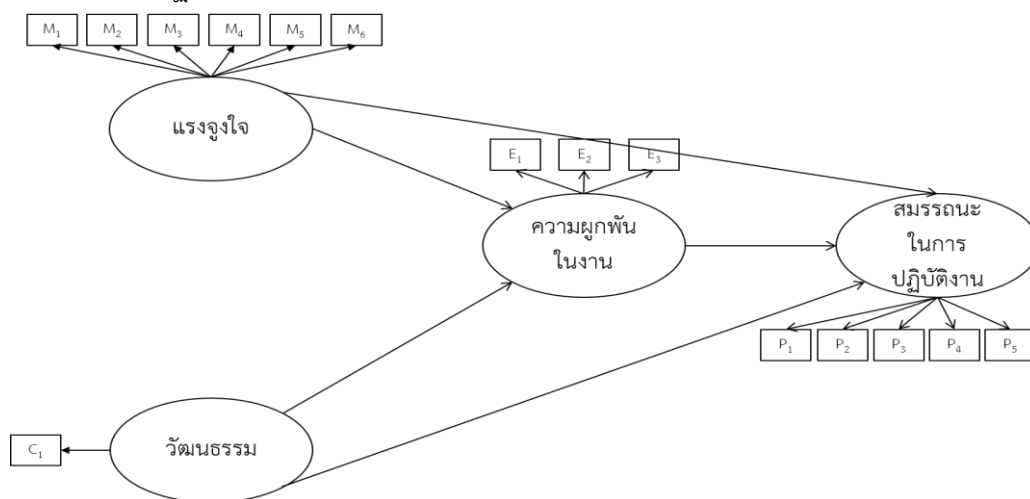
5. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง พฤติกรรมของครูที่แสดงผลการปฏิบัติงานออกมาในรูปของการกระทำ ซึ่งไม่มีการวัดในการวิจัยเชิงปริมาณ มีแต่ในการสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

6. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Performance Competency) หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับคุณสมบัติของตนเองที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งสมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรในระดับบุคคลที่ใช้เรียกแทนคำว่า ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งเป็นตัวแปรในระดับองค์การ โดยสมรรถนะในการปฏิบัติงานวัดจากตัวแปรสังเกต 5 ตัว ตามแนวคิดของ Chien (1984), Williams (2002), Byars และ Rue (2008), Colquitt, et al., (2009) และ Coombs (2017) ประกอบด้วย 6.1 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ครูมีความรู้ในวิชาที่ตนเองสอน 6.2 ทักษะ (Skills) หมายถึง ครูต้องมีความสามารถในการสอนซึ่งจะช่วยให้ครูสามารถจัดการสอนได้อย่างราบรื่น 6.3 ความพยายาม (Efforts) หมายถึง แรงกาย และแรงใจที่ครูใช้ในการทำงาน 6.4 การรับรู้บทบาทในงาน (Job role Perception) หมายถึง การที่ครูทราบว่าตนเองมีบทบาทหน้าที่ในการทำงานอะไร และ 6.5 การบริการในงาน (Service Works) หมายถึง การที่ครูมีปฏิสัมพันธ์ต่อนักเรียนเป็นอย่างดี

แนวคิดทฤษฎี กรอบแนวคิดการวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดและทฤษฎีของ Williams (2002) ที่มีการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละบุคคลจากมุมมอง 2 มุมมอง คือ มุมมองที่ 1 มุมมองของผลลัพธ์ (Result) ซึ่งในมุมมองนี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละบุคคลจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งการที่องค์การจะได้มาซึ่งสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคลจากพนักงานมาจากแรงจูงใจกับความผูกพันในงาน โดยองค์การต้องมีการจูงใจพนักงานโดยการให้รางวัลที่เป็นแรงจูงใจทั้งรางวัลภายใน และรางวัลภายนอกตามแนวคิดของ Armstrong และ Taylor (2014) โดยในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาทั้งแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ในเรื่องของการมีโอกาสดูแลที่ประสบความสำเร็จในงาน (M_1) ความมีอิสระในการทำงาน (M_2) และการทำให้งานมีความสำคัญ (M_3) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ในเรื่องการให้การยกย่อง (M_4) ความสัมพันธ์กับหัวหน้า (M_5) และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (M_6) นอกจากนั้น ในมุมมองของผลลัพธ์นี้ องค์การต้องทำให้พนักงานมีความผูกพันในงาน (Job Engagement) ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งผลให้พนักงานยอมทุ่มเทแรงกาย แรงใจ เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่องค์การตั้งเอาไว้ได้โดยไม่ยอมแพ้ไปก่อนส่งผลให้กลายเป็นพนักงานที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งตัวแปรตัวนี้ ผู้วิจัยจะวัดว่าพนักงานมีความผูกพันในงานมากน้อยแค่ไหนจากเงื่อนไขของความผูกพันในงาน 3 เงื่อนไขตามแนวคิด

ของ Kahn (1990) คือ 1. Psychological Meaningfulness (Benefits) (E_1) 2. Psychological Safety (Guarantees) (E_2) และ 3. Psychological Availability (Resources) (E_3) ส่วนมุมมองที่ 2 มุมมองของพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งในมุมมองนี้พฤติกรรมที่สำคัญในการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคล คือ พฤติกรรมที่สนับสนุนสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมที่เรียกว่า Contextual Performance เช่น การปฏิบัติตามกฎขององค์กร เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้มักจะอยู่ในรูปของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) (Williams, 2002: 95 - 96) โดยสิ่งที่จะช่วยหล่อหลอมให้พนักงานมีพฤติกรรมตามที่ต้องการเหล่านี้ได้ก็คือ วัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของการแบ่งปันค่านิยม ทศนคติ และความคาดหวังต่าง ๆ ร่วมกันของพนักงานภายในองค์กร โดยผู้วิจัยจะเน้นศึกษาเพียงวัฒนธรรมเดียวที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สุด คือ วัฒนธรรมความเป็นชาย (C_1) (Masculine Culture) ของ Hofstede, et al., (2016) โดยในการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคล แต่ละบุคคลควรใช้ทั้ง 2 มุมมองนี้ในการประเมินเพื่อให้ได้สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ ดังนั้น ตัวแปรแรงจูงใจ วัฒนธรรมความเป็นชาย และความผูกพันในงานจึงเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่จะส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน สุดท้ายสิ่งที่จะเป็นตัวชี้วัดสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่จะใช้ในงานวิจัยนี้ คือ ความรู้ (P_1) ทักษะ (P_2) ความพยายาม (P_3) การรับรู้บทบาทในงาน (P_4) และการบริการในงาน (P_5) ซึ่งได้มาจากแนวคิดของ Chien (1984), Williams (2002), Byars & Rue (2008), Colquitt, et al., (2009) และ Coombs (2017) โดยจากตัวแปรเชิงสาเหตุที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถแสดงเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพประกอบ 1 นอกจากนี้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังพบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน โดยตัวแปรแรงจูงใจพบผลในงานวิจัย เช่น Yousaf, et al., (2015) พบว่า แรงจูงใจภายนอกมีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ส่วนตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรพบผลในงานวิจัย เช่น Shahzad et al. (2013) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สุดท้ายตัวแปรความผูกพันในงานพบผลในงานวิจัย เช่น Cooper (2009) พบว่า ความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และ Alkhalaf (2017) พบว่า ความผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. แรงจูงใจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
2. วัฒนธรรมความเป็นชายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
3. ความผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
4. แรงจูงใจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความผูกพันในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านความผูกพันในงาน
5. วัฒนธรรมความเป็นชายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความผูกพันในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านความผูกพันในงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบแผนการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธีโดยการศึกษาคู่ขนานซึ่งมีการเก็บข้อมูลไปพร้อมๆ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นงานวิจัยหลัก และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นงานวิจัยเสริมเพื่อเพิ่มมุมมองให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น โดยนำผลการศึกษาที่ได้จากทั้ง 2 วิธีมาเปรียบเทียบเพื่อยืนยันว่ามีความเหมือนหรือมีความแตกต่างกัน (Creswell, 2014) โดยประชากรที่ใช้ในการอ้างอิงผลการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูสพฐ. ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 2 เขตพื้นที่ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 1,130 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ครูสพฐ. ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 300 คน โดยสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน (กลาง ใหญ่ ใหญ่พิเศษ) จากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แต่เก็บได้จริงจำนวน 272 คน คิดเป็นร้อยละ 90.67 ส่วนผู้ให้ข้อมูล (Informant) ของการวิจัยเชิงคุณภาพแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มครู ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ เป็นครูที่มีประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนนั้นมาไม่ต่ำกว่า 1 ปี รวมทั้งหมด 12 คน ส่วนกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน รวมเป็น 2 คนต่อหนึ่งโรงเรียน รวมทั้งหมด 12 คน โดยกลุ่มครูจะเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ส่วนกลุ่มผู้บริหารจะเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ให้ข้อมูลเพื่อเพิ่มมุมมองเชิงคุณภาพให้กว้างขึ้นในการเปรียบเทียบคำตอบจากกลุ่มครู แต่กลุ่มผู้บริหารไม่ใช่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด เป็นแบบสอบถามที่ใช้ในการสอบถามกลุ่มตัวอย่างครูแบ่งเป็น 5 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลภูมิหลังของครู เป็นการถามข้อมูลส่วนตัวของครู ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกคำตอบ หรือเติมข้อความ มีจำนวน 7 ข้อ ตอนที่ 2 แบบสอบถามแรงจูงใจ แบบสอบถามสร้างตามแนวคิดของ Armstrong และ Taylor (2014) มีลักษณะเป็นมาตราประเมินค่า 7 ระดับตามแบบลิเคิร์ท (Likert Scale) มีจำนวน 18 ข้อ ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัฒนธรรมความเป็น

ชาย แบบสอบถามสร้างตามแนวคิดของ Hofstede, et al., (2016) มีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 7 ระดับตามแบบลิเคิร์ท (Likert Scale) มีจำนวน 7 ข้อ ตอนที่ 4 แบบสอบถามความผูกพันในงาน แบบสอบถามสร้างตามแนวคิดของ Kahn (1990) มีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 7 ระดับตามแบบลิเคิร์ท (Likert Scale) มีจำนวน 15 ข้อ ตอนที่ 5 แบบสอบถามสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แบบสอบถามสร้างตามแนวคิดของ Chien (1984), Williams (2002), Byars และ Rue (2008), Colquitt, et al., (2009) และ Coombs (2017) มีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 7 ระดับตามแบบลิเคิร์ท (Likert Scale) มีจำนวน 20 ข้อ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มครู และกลุ่มผู้บริหารแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ มีจำนวน 5 ข้อ และส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูกับตัวแปรทั้ง 3 ตัว ได้แก่ แรงจูงใจ วัฒนธรรมความเป็นชาย และความผูกพันในงาน มีจำนวน 5 ข้อ

การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณประกอบด้วย 1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งเป็นการนำข้อความของแบบสอบถามทั้ง 5 ตอนที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน คือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ จิตวิทยา และการวิจัยตรวจสอบข้อความแต่ละข้อว่ามีความสอดคล้องกับค่านิยามของตัวแปรหรือไม่ แล้วนำผลที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) โดยกำหนดเกณฑ์การเลือกข้อความที่ใช้ได้ต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .67 ขึ้นไป 2. การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูสภ. ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละตอน (Item-Total Correlation Coefficient: r) เลือกข้อความในแต่ละตัวแปรที่มีค่า r ตั้งแต่ .2 ขึ้นไป และนำมาหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละตอนโดยวิธีวิเคราะห์ความคงที่ภายใน (Internal Consistency) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ดังตารางประกอบ 1

ตารางประกอบ 1 แสดงค่า IOC ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่า IOC	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
ตอนที่ แบบสอบถามแรงจูงใจ 2	18	0.67-1.00	0.25-0.64	0.85
ตอนที่ แบบสอบถามวัฒนธรรมความเป็นชาย 3	7	0.67-1.00	0.27-0.56	0.63
ตอนที่ แบบสอบถามความผูกพันในงาน 4	15	0.67-1.00	0.25-0.69	0.85
ตอนที่ แบบสอบถามสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 5	20	0.67-1.00	0.31-0.67	0.89

การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพทำโดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งเป็นการนำข้อความของแบบสัมภาษณ์ทั้ง 2 ส่วนที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3

ท่าน คือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ จิตวิทยา และการวิจัยตรวจสอบคำถามแต่ละข้อว่ามีการถามได้ตรงประเด็นกับงานวิจัยหรือไม่ และภาษาที่ใช้มีความถูกต้องสมบูรณ์หรือไม่ ถ้าคำถามยังไม่เหมาะสม ผู้วิจัยจะมีการปรับปรุงแก้ไขคำถามนั้นให้ชัดเจนตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ครูกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 272 คน โดยครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 58.5 อายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 45.6 มีระดับการศึกษาสูงสุด คือ จบปริญญาตรี ร้อยละ 66.5 มีประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบันต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 54.4 มีตำแหน่งงานในโรงเรียนเป็นครู ร้อยละ 87.5 โดยมีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท ร้อยละ 52.21 และส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ ร้อยละ 36 และ 39.7 ตามลำดับ

ผลการวิจัยพบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจ และวัฒนธรรมความเป็นชายที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงาน และส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าไค - สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 58.86, df = 54, p = .30, ค่า GFI = 0.97, ค่า AGFI = 0.94, ค่า RMSEA = 0.01, ค่า SRMR = 0.03 โดยตัวแปรทั้ง 3 มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ตัวแปรทั้งสาม ได้แก่ แรงจูงใจ วัฒนธรรมความเป็นชาย และความผูกพันในงาน ร่วมกันอธิบายสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 75 ซึ่งตัวแปรสำคัญที่อธิบายได้มากที่สุด คือ ความผูกพันในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเป็นบวกเท่ากับ 0.79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความผูกพันในงานด้าน Psychological Safety (Guarantees) ตัวแปรรองลงมา คือ วัฒนธรรมความเป็นชายมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเป็นบวกเท่ากับ 0.13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแรงจูงใจมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเป็นบวกเท่ากับ 0.03 แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

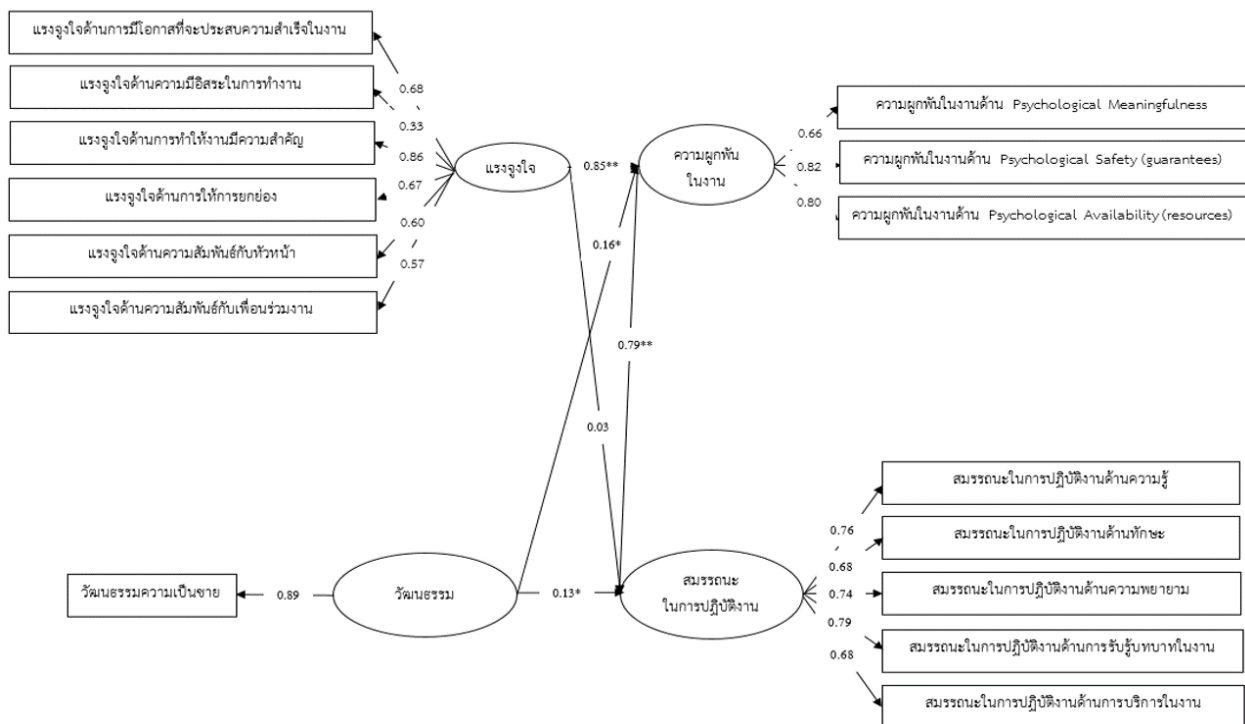
เมื่อพิจารณาในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจ และวัฒนธรรมความเป็นชายที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงาน พบว่า ตัวแปรทั้งสองร่วมกันอธิบายความผูกพันในงานได้ร้อยละ 79 โดยแรงจูงใจอธิบายได้มากที่สุดมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเป็นบวกเท่ากับ 0.85 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ แรงจูงใจด้านการทำให้งานมีความสำคัญ ส่วนวัฒนธรรมความเป็นชายอธิบายได้รองลงมามีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเป็นบวกเท่ากับ 0.16 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนั้น พบว่า แรงจูงใจ และวัฒนธรรมความเป็นชายมีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยผ่านความผูกพันในงานมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเป็นบวกเท่ากับ 0.67 และ 0.12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ดังตารางประกอบ 2 และภาพประกอบ 2

ตารางประกอบ 2 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจ และวัฒนธรรมความเป็นชาย ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงาน และส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร (n=272)

ตัวแปรเหตุ	ตัวแปรผล					
	ความผูกพันในงาน			สมรรถนะในการปฏิบัติงาน		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
แรงจูงใจ	0.85**	-	0.85**	0.03	0.67**	0.70**
วัฒนธรรมความเป็นชาย	0.16*	-	0.16*	0.13*	0.12*	0.25**
ความผูกพันในงาน	-	-	-	0.79**	-	0.79**
R^2	0.79			0.75		

**p<.01 *p<.05



$\chi^2=58.86$, $df = 54$, $p = .30$, $GFI = 0.97$, $AGFI = 0.94$, $CFI = 1.00$, $RMSEA = 0.01$, $SRMR = 0.03$

**p<.01 *p<.05

ภาพประกอบ 2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจ และวัฒนธรรมความเป็นชายที่มีอิทธิพล ต่อความผูกพันในงาน และส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร

2. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลักของการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ กลุ่มครูสพฐ.ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 12 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 23-57 ปี แต่โดยเฉลี่ยแล้วจะมีอายุอยู่ในช่วงไม่เกิน 35 ปี และเป็นครูที่มีประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนตั้งแต่ 1-35 ปี ส่วนผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 12 คน มีทั้งเพศชายและเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 40-58 ปี และเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนตั้งแต่ 1-36 ปี โดยก่อนหน้านี้จะมาทำงานเป็นผู้บริหารได้ทำงานเป็นครูมาก่อน ผู้บริหารบางคนก็เคยเป็นผู้บริหารโรงเรียนอื่นมาก่อน ก่อนที่จะมาเป็นผู้บริหารในโรงเรียนปัจจุบันจึงมีประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบันยังน้อยอยู่

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยพบว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วย 1. แรงจูงใจ โดยที่จะสามารถจูงใจให้ครูอยากที่จะทำงานให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดี ได้แก่ การให้รางวัลทางการเงิน เช่นเดียวกันกับผู้บริหาร 2. วัฒนธรรมองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การที่ครูในโรงเรียนควรมีแล้วจะทำให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดี ได้แก่ ความเป็นพี่เป็นน้อง เช่นเดียวกันกับผู้บริหาร 3. ความผูกพันในงาน โดยสิ่งที่จะทำให้ครูมีความผูกพันในงานแล้วทำให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดี ได้แก่ การสนับสนุนทางกายภาพ ส่วนผู้บริหาร ได้แก่ การจัดงานให้เหมาะสมกับตัวบุคคล และ 4. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยครูที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีควรมีคุณสมบัติต่าง ๆ ได้แก่ ทักษะในการสอน ส่วนผู้บริหาร ได้แก่ ความรับผิดชอบ ตัวแปรอื่น ๆ ที่ครูเห็นว่าน่าจะมีความเกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ภาระงานของครู สุขภาพของครู ภาระทางการเงิน ส่วนผู้บริหาร ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในองค์กร

3. การเปรียบเทียบผลการวิจัยระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งทั้ง 4 ตัวแปรไม่มีประเด็นที่เหมือนกัน มีแต่ประเด็นที่ต่างกัน ประกอบด้วย 1. แรงจูงใจ ประเด็นที่ต่างกัน คือ ในผลการวิจัยเชิงปริมาณ ครูให้การทำให้งานมีความสำคัญมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุด แต่ในผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ครูให้ความสำคัญกับการให้รางวัลทางการเงินต่างๆ เป็นอันดับแรก เช่นเดียวกันกับผู้บริหารที่มีความคิดเห็นตรงกัน 2. วัฒนธรรมความเป็นชาย ประเด็นที่ต่างกัน คือ ในผลการวิจัยเชิงปริมาณ ครูจะให้วัฒนธรรมความเป็นชายมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานค่อนข้างมาก แต่ในผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ครูจะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมความเป็นพี่เป็นน้อง เช่นเดียวกันกับผู้บริหารที่มีความคิดเห็นตรงกัน 3. ความผูกพันในงาน ประเด็นที่ต่างกัน คือ ในผลการวิจัยเชิงปริมาณ ครูให้ความผูกพันในงานด้าน Psychological Safety (Guarantees) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุด แต่ในผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ครูมองว่าการสนับสนุนทางกายภาพจะเป็นสิ่งที่ทำให้ครูผูกพันในงานมากที่สุด 4. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประเด็นที่ต่างกัน คือ ในผลการวิจัยเชิงปริมาณ ครูให้การรับรู้บทบาทในงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุด แต่ในผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ครูมองว่าทักษะในการสอนเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดี นอกจากนั้น ในความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าตัวแปรแต่ละตัวมีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานไม่เท่ากัน แต่ใน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าทั้งครู และผู้บริหารต่างให้ความเห็นว่าแรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันในงานเป็นตัวแปรที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผล

1. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณสามารถตอบคำถามของการวิจัยเชิงปริมาณทั้ง 3 ข้อ ได้ดังนี้

1. แรงจูงใจส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานหรือไม่ และถ้าส่งผล ส่งผลอย่างไร

แรงจูงใจมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเป็นบวก แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ตั้งไว้ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะปัญหาด้านการผลิตครู และปัญหาการรับครูเข้าทำงานที่ผลิตออกมามาก แต่ไม่มีคุณภาพ และไม่ได้เน้นรับครูที่ดีเข้ามาทำงานในโรงเรียน ทำให้ครูขาดอุดมการณ์การเป็นครูที่ดี และไม่มีจิตวิญญาณความเป็นครูมากเท่าครูสมัยก่อน ประกอบกับครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหลักของงานวิจัยนี้ส่วนใหญ่อายุต่ำกว่า 30 ปี ซึ่งถือว่าเป็นคน Generation Y อีกทั้งมีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท ซึ่งคน Generation Y เป็นกลุ่มคนที่มีแรงจูงใจที่สำคัญ คือ เรื่องเงินเดือน และสวัสดิการ จะเห็นได้ว่าครูที่เป็นคนรุ่นใหม่ คือ ครูใน Generation Y นี้แรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงินจะไม่ใช้แรงจูงใจหลักอีกต่อไปที่จะสามารถจูงใจให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีได้ ดังเช่นครูสมัยก่อนที่ทำอาชีพครูด้วยจิตวิญญาณความเป็นครูจริง ๆ แต่เป็นแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินมากกว่า ดังนั้น จึงไม่แปลกใจที่ผลการวิจัยจะออกมาว่าแรงจูงใจไม่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพราะแรงจูงใจที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ศึกษาแต่แรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Springer (2011) ที่พบว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างมากกับผลการปฏิบัติงาน รวมถึง Wilcox (1979) ที่พบว่าแรงจูงใจใช้ทำนายการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของครูได้

2. วัฒนธรรมความเป็นชายส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานหรือไม่ และถ้าส่งผล ส่งผลอย่างไร

วัฒนธรรมความเป็นชายส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และส่งผลโดยวัฒนธรรมความเป็นชายมีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นอันดับที่สองรองจากความผูกพันในงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ตั้งไว้ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมความเป็นชายเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จ มุ่งรางวัลเพื่อความสำเร็จ และมุ่งการแข่งขันเป็นอย่างมาก ดังนั้น ถ้าครูในโรงเรียนมีวัฒนธรรมความเป็นชายสูง ก็แปลว่าครูในโรงเรียนนั้นจะมีค่านิยมที่จะตั้งใจทำงานเพื่อความสำเร็จของตนเอง และโรงเรียนเป็นหลัก และมีการแข่งขันกันทำงานเพื่อให้สามารถได้สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อที่จะได้รางวัลจากความสำเร็จนั้น ซึ่งส่งผลทำให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Shahzad, et al., (2013) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

3. ความผูกพันในงานส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานหรือไม่ และถ้าส่งผล ส่งผลอย่างไร

ความผูกพันในงานส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และส่งผลโดยความผูกพันในงานมีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานมากที่สุดเป็นอันดับที่หนึ่ง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ตั้งไว้ที่เป็น

เช่นนี้อาจเป็นเพราะความผูกพันในงานเป็นการที่ครูมีความรู้สึกทางบวกเกี่ยวกับงาน ดังนั้น ถ้าครูมีความรู้สึกทางบวกกับงานก็จะทำให้ครูมีความทุ่มเทต่อการทำงานสูง ซึ่งส่งผลทำให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สูง ซึ่งจากผลการวิจัยองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ครูรู้สึกผูกพันกับงาน ได้แก่ ความผูกพันในงานด้าน Psychological Safety (Guarantees) ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะในสังคมไทยยกย่องให้อาชีพครูเป็นอาชีพที่มีเกียรติ ดังนั้น ความผูกพันในงานด้าน Psychological Safety (Guarantees) ซึ่งเป็นความผูกพันที่เกิดจากงานนั้นเป็นงานที่ทำให้ครูไม่รู้สึกกลัว หรือไม่มีผลทางด้านลบต่อภาพลักษณ์ของตนเอง สถานะทางสังคม จึงมีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Cooper (2009) ที่พบว่าความผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ตอบคำถามของการวิจัยเชิงปริมาณ 3 ข้อข้างต้นแล้ว ยังมีผลการวิจัยเชิงปริมาณเพิ่มเติมอีกดังนี้

สำหรับตัวแปรความผูกพันในงาน ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานมากที่สุด คือ แรงจูงใจ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ตั้งไว้ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะแรงจูงใจถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความผูกพันในงาน โดยเฉพาะแรงจูงใจภายในจะมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความผูกพันในงาน (Armstrong & Taylor, 2014, 196) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ครูรู้สึกผูกพันในงาน ได้แก่ แรงจูงใจด้านการทำให้งานมีความสำคัญ ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายใน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะถ้าครูรู้สึกว่าการที่ตนทำนั้นมีความสำคัญต่อหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่ก็จะเห็นว่าการที่ตนทำนั้นมีค่า และก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับงานซึ่งความรู้สึกนี้ไปตอบสนองความต้องการในขั้นสูงของบุคคล คือ ขั้นที่ 4 คือ ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) ซึ่งเป็นความต้องการในการตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง (self - Esteem) ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ดังนั้น แรงจูงใจด้านนี้จึงทำให้ครูเกิดความผูกพันในงานได้สูงกว่าแรงจูงใจด้านอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Shu (2015) ที่พบว่าแรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน

ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานรองลงมา คือ วัฒนธรรมความเป็นชาย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 5 ที่ตั้งไว้ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการที่ครูจะมอบความผูกพันในงานให้แก่งานนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ที่ครูจะมีความผูกพันมอบให้แก่งานของตนเองได้ก็เนื่องมาจากเงื่อนไขสิ่งต่าง ๆ ที่โรงเรียนมอบให้แก่ตน ซึ่งวัฒนธรรมความเป็นชายเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งรางวัลเพื่อความสำเร็จ และมุ่งการแข่งขันเป็นอย่างมาก ดังนั้น ถ้าครูในโรงเรียนสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่โรงเรียนวางเอาไว้ แล้วโรงเรียนมีรางวัลตอบแทนความสำเร็จนั้น ครูก็就会有ความผูกพันในงานตอบแทนกลับคืนไปให้กับตัวงาน และโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Rai (2015) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน

นอกจากนั้น พบว่า แรงจูงใจ และวัฒนธรรมความเป็นชายมีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยผ่านความผูกพันในงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4 และ 5 ที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะจากผลการวิจัยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ความผูกพันในงาน และ

แรงจูงใจถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความผูกพันในงาน ดังนั้น แรงจูงใจจึงสามารถมีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านความผูกพันในงานได้ ส่วนวัฒนธรรมความเป็นชายเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งรางวัลเพื่อความสำเร็จ ซึ่งจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เป็นพื้นฐานของการมอบความผูกพันในงาน ถ้าครูในโรงเรียนสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่โรงเรียนวางเอาไว้ แล้วโรงเรียนมีรางวัลตอบแทนความสำเร็จนั้น ครูก็就会有ความผูกพันในงานตอบแทนกลับคืนไปให้กับตัวงาน และโรงเรียน และผลจากความผูกพันในงานที่ครูมีให้แก่งานนี้ก็จะส่งผลทำให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดี ดังนั้น วัฒนธรรมความเป็นชายจึงสามารถมีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านความผูกพันในงานได้

2. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากคำถามของการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ตัวแปรอะไรที่ส่งผลให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดี จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัว ได้แก่ แรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันในงานต่างส่งผลให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีทั้งสิ้น รวมถึงการมีคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แรงจูงใจ ผลการวิจัยพบว่าครูเห็นว่าแรงจูงใจที่จะสามารถจูงใจให้ครูอยากที่จะทำงานให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด คือ การให้รางวัลทางการเงินเมื่อครูทำงานต่างๆ สำเร็จ ซึ่งตรงกันกับมุมมองของผู้บริหาร ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการให้รางวัลทางการเงินถือว่าเป็นแรงจูงใจภายนอก ซึ่งเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าแรงจูงใจภายใน และเป็นความต้องการขั้นที่ 1 คือ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคล นอกจากนั้นอาจเป็นปัญหาจากกลุ่มครู ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักที่มาให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่อายุยังน้อย มีประสบการณ์การทำงานไม่นาน ทำให้มีรายได้ไม่สูงนัก เงินจึงสามารถจูงใจครูกลุ่มนี้ได้ดี ประกอบกับครูที่ศึกษาเป็นครูในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเมืองที่มีค่าครองชีพค่อนข้างสูง ทำให้ครูกลุ่มที่ศึกษาอาจต้องการเงินเพื่อใช้เป็นค่าครองชีพที่สูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Yousaf, et al., (2015) ที่พบว่าแรงจูงใจภายนอกมีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

2. วัฒนธรรมองค์กร ผลการวิจัยพบว่าครูเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ครูในโรงเรียนควรมีแล้วจะทำให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานดี คือ ความเป็นพี่เป็นน้อง ซึ่งตรงกันกับมุมมองของผู้บริหาร ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะคนไทยมักนับถือและอยู่กันอย่างพี่น้อง ซึ่งโรงเรียนควรมีวัฒนธรรมองค์กรอื่นผสมด้วยที่นอกเหนือไปจากวัฒนธรรมความเป็นพี่เป็นน้อง เช่น วัฒนธรรมความเป็นชาย ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีมากกว่าการที่ครูมีวัฒนธรรมความเป็นพี่เป็นน้องแต่เพียงอย่างเดียว โดยโรงเรียนควรทำให้วัฒนธรรมความเป็นชายนี้เป็นวัฒนธรรมองค์กรหลักของโรงเรียน ส่วนวัฒนธรรมความเป็นพี่เป็นน้องที่มีนี้ควรให้มีต่อไปเพราะเป็นวัฒนธรรมที่ดี ที่เน้นการช่วยเหลือกัน แต่ควรให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยสนับสนุนเท่านั้น ไม่ควรให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรหลักของโรงเรียนอย่างที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ

ผลการวิจัยของ Shahzad, et al., (2013) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

3. ความผูกพันในงาน ผลการวิจัยพบว่าครูเห็นว่าสิ่งที่จะทำให้ครูมีความผูกพันในงานแล้วทำให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานดี คือ การสนับสนุนทางกายภาพที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะความผูกพันในงานของครูนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่ครูจะมีความผูกพันมอบให้แก่งานของตนเองได้ก็เนื่องมาจากเงื่อนไขสิ่งต่าง ๆ ที่โรงเรียนมอบให้แก่ตน ในขณะที่มุมมองของผู้บริหารจะต่างออกไป โดยผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารจะเห็นว่าสิ่งที่จะทำให้ครูมีความผูกพันในงานแล้วทำให้ครูมีดี คือ การจัดงานให้เหมาะสมกับตัวบุคคลที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะความผูกพันของครูที่มีต่องานนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการออกแบบงาน (Job Design) ถ้าผู้บริหารออกแบบงานให้งานที่ครูทำอยู่เป็นงานที่มีความหมาย หรือเป็นงานที่มีความเหมาะสมกับตัวครูตามหลักการออกแบบงานก็จะทำให้ครูมีความผูกพันในงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Cooper (2009) ที่พบว่าความผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ

4. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าครูเห็นว่าครูที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ ทักษะในการสอนที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะในการสอน ครูที่ดีต้องมีทักษะในการสอน โดยมีการเตรียมการสอนก่อนการสอนจริงเพราะจะทำให้ทราบว่าสอนเนื้อหาอะไร มีสื่อในการสอน ซึ่งมีผลทำให้ผู้เรียนสามารถเข้าใจเนื้อหาที่เรียนได้ อยากที่จะเรียนรู้เนื้อหาบทเรียน ในขณะที่มุมมองของผู้บริหารจะต่างออกไป โดยผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารจะเห็นว่าครูที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ ความรับผิดชอบที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะถ้าในมุมมองของผู้บริหารการมองว่าครูคนไหนที่จะมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีก็จะมองจากการที่ครูคนไหนทำตามคำสั่งที่ได้มอบหมายไปได้ดีหรือไม่เป็นหลัก ซึ่งต่างจากผลการวิจัยของ Chien (1984) ที่พบว่าสาเหตุของความบกพร่องของผลการปฏิบัติงานของครู คือ ครูขาดทักษะ และความรู้

3. การเปรียบเทียบผลการวิจัยระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งทั้ง 4 ตัวแปรไม่มีประเด็นที่เหมือนกัน มีแต่ประเด็นที่ต่างกัน ประกอบด้วย

1. แรงจูงใจ ประเด็นที่ต่างกัน คือ ในผลการวิจัยเชิงปริมาณ ครูให้การทำงานมีความสำคัญมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุด แต่ในผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ครูให้ความสำคัญกับการให้รางวัลทางการเงินต่าง ๆ เมื่อครูสามารถทำงานได้สำเร็จ เช่นเดียวกับกับผู้บริหารที่มีความคิดเห็นตรงกันที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการที่ครูให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานมีความสำคัญเพราะความรู้สึกว่าตนเองได้ทำงานที่มีค่านี้สามารถไปตอบสนองความต้องการในขั้นสูงของบุคคล คือ ขั้นที่ 4 คือ ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) ซึ่งเป็นความต้องการในการตระหนักถึงสำคัญของตนเอง (Self - Esteem) ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ส่วนการที่ผู้ให้ข้อมูลหลักกลุ่มครูในการวิจัยเชิงคุณภาพให้ความสำคัญกับการให้รางวัลทางการเงินต่าง ๆ ผู้วิจัยได้

อภิปรายผลไปแล้วในส่วนของการอภิปรายผลของผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงขอไม่กล่าวซ้ำอีก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Springer (2011) ที่พบว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการปฏิบัติงาน

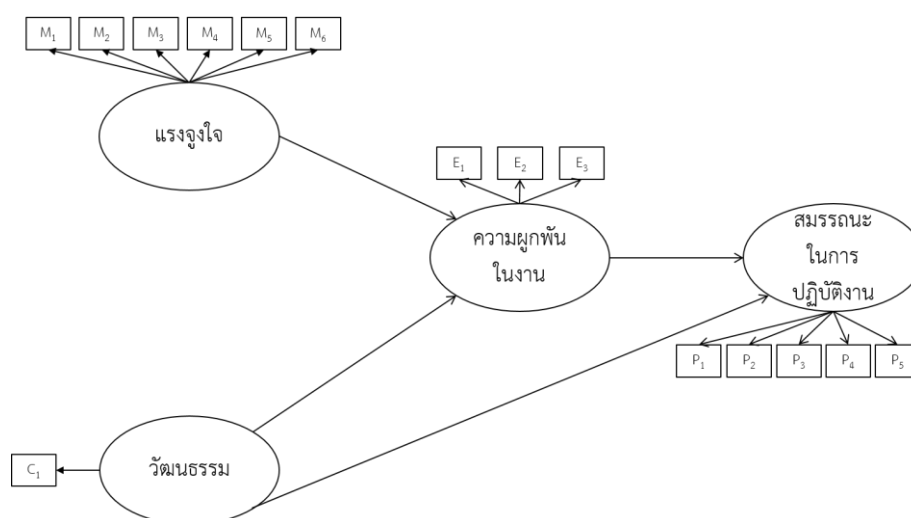
2. วัฒนธรรมความเป็นชาย ประเด็นที่ต่างกัน คือ ในผลการวิจัยเชิงปริมาณ ครูจะให้วัฒนธรรมความเป็นชายมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานค่อนข้างมาก แต่ในผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ครูจะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมความเป็นชายที่อ่อนนุ่ม เช่นเดียวกับผู้บริหารที่มีความคิดเห็นตรงกันที่เป็นเช่นนี้สามารถอธิบายได้จากทฤษฎีเรื่อง Self หรือ Self - Concept ของ Carl Rogers ที่กล่าวถึงเรื่องตัวตน (Self) ว่าเป็นวิธีที่บุคคลมอง หรือรับรู้เกี่ยวกับตนเอง โดยในการให้สัมภาษณ์ครูจะให้ความคิดเห็นตามสิ่งที่ตนคิดว่าตนเป็นจริง ๆ ครูจึงให้สัมภาษณ์ว่าวัฒนธรรมองค์การของครูเป็นวัฒนธรรมความเป็นชายที่อ่อนนุ่ม ซึ่งถือว่าเป็น Self - Concept คือ เป็นภาพตัวตนที่ครูมองว่าตนเองมีวัฒนธรรมองค์การเช่นนี้ ส่วนการที่ครูตอบแบบสอบถามโดยให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรวัฒนธรรมความเป็นชายค่อนข้างมากเพราะมองว่าวัฒนธรรมความเป็นชายเป็นวัฒนธรรมที่ตนน่าจะถือว่าเป็น Ideal Self คือ เป็นภาพตัวตนที่ครูอยากจะมีความเป็นเช่นนี้ แต่ในความเป็นจริงตัวตนที่แท้จริง คือ Real Self ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ครูเป็นจริง ๆ อาจจะใช่ตามที่ครูคิดว่าเขาเป็น หรืออาจจะไม่ใช่ทั้งวัฒนธรรมความเป็นชายที่อ่อนนุ่ม และวัฒนธรรมความเป็นชายตามผลการวิจัย แต่จะเป็นวัฒนธรรมองค์การอย่างอื่นนั้นก็ขึ้นอยู่กับ การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การของแต่ละโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Shahzad และคณะ (2013) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

3. ความผูกพันในงาน ประเด็นที่ต่างกัน คือ ในผลการวิจัยเชิงปริมาณ ครูให้ความสำคัญผูกพันในงานด้าน Psychological Safety (Guarantees) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุด แต่ในผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ครูมองว่าการสนับสนุนทางกายภาพจะเป็นสิ่งที่ทำให้ครูผูกพันในงานมากที่สุดที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะเมื่อตอบแบบสอบถามการที่ครูตอบโดยให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานแก่ความผูกพันในงานด้าน Psychological Safety (Guarantees) สูงสุดนั้นอาจเป็นเพราะในสังคมไทยยกย่องให้อาชีพครูเป็นอาชีพที่มีเกียรติ ดังนั้นความผูกพันในงานด้านนี้จึงสามารถทำให้ครูรู้สึกผูกพันในงานได้มากที่สุด แต่เมื่อให้สัมภาษณ์ ครูที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่อยู่ยังน้อย มีประสบการณ์การทำงานไม่นาน และมีรายได้ไม่สูงนัก จึงค่อนข้างที่จะให้ความสำคัญกับการที่โรงเรียนต้องจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้ ครูถึงจะมีความผูกพันในงานเพราะการสนับสนุนทางกายภาพเป็นสิ่งที่ครูเห็นได้เด่นชัดว่าโรงเรียนมีการให้บางสิ่งแก่ครูที่นอกเหนือไปจากเงินเดือน และเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะช่วยสนับสนุนให้ครูสามารถทำงานได้ดีขึ้น เพราะถ้าเป็นการสนับสนุนในรูปแบบอื่น ๆ ครูกลุ่มนี้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานในโรงเรียนไม่นานอาจจะยังไม่ได้รับ หรือยังมองไม่เห็น ซึ่งตรงตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Cooper (2009) ที่พบว่าความผูกพันในงานกับการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ

4. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประเด็นที่ต่างกัน คือ ในผลการวิจัยเชิงปริมาณ ครูให้การรับรู้บทบาทในงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุด แต่ในผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ครูมองว่าทักษะในการสอนเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะเมื่อตอบ

แบบสอบถามการที่ครูตอบโดยให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานแก่การรับรู้บทบาทในงานสูงสุดนั้นอาจเป็นเพราะครูมีความคิดเห็นว่าในการทำงาน ถ้าจะมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานออกมาได้ ครูต้องทราบว่าตนเองมีหน้าที่อะไรในแต่ละงาน แต่ในการให้สัมภาษณ์ครูอาจจะให้ความสำคัญกับทักษะที่ใกล้ตัวของตนเอง ซึ่งทักษะในการสอนเป็นคุณสมบัติที่เห็นได้เด่นชัดว่าเป็นสิ่งที่สามารถทำให้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูออกมาได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Chien (1984) ที่พบว่าสาเหตุของความบกพร่องของผลการปฏิบัติงานของครู คือ ครูขาดทักษะ และวิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล (2547) ที่พบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุที่ส่งผลโดยตรงต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงาน คือ การรับรู้บทบาท

จากผลการวิจัยสามารถพัฒนาโมเดลตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจ และวัฒนธรรมความเป็นชายที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงาน และส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ที่พัฒนาขึ้นมาจากผลการวิจัย

ในโมเดลสำหรับตัวแปรแรงจูงใจควรเปลี่ยนเอาเส้นความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานออกเพราะไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งไม่เป็นไปตามโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ส่วนตัวแปรวัฒนธรรมความชาย ความผูกพันในงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ตัวแปรทั้ง 3 ตัวนี้ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไร

จากโมเดลจะได้ข้อค้นพบว่าครูไทยมีความแตกต่างจากครูในต่างประเทศ คือ ครูไทยขาดแรงจูงใจ โดยเฉพาะแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน มุ่งแต่แสวงหาผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินเป็นหลักเพราะจากการสัมภาษณ์พบว่าครูให้ความสำคัญกับแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินมากกว่า โดยเฉพาะครูไทยรุ่นใหม่ อายุน้อย ซึ่งเป็นคน generation Y ทั่วๆ ไปที่เรื่องเงินเดือนถือว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด คือ อยู่ในขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ซึ่งครูไม่ควรมีความสนใจอยู่ในขั้นนี้มากอย่างนี้ ซึ่งการที่ครูไทยรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นคน generation Y ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินมากเนื่องจากประเทศไทยจ่ายค่าตอบแทน หรือเงินเดือนแก่อาชีพครูค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับครูในต่างประเทศ ซึ่งมีผลทำให้ครูใน

ต่างประเทศไม่รู้สึกรู้สึต้องการ หรือขาดแคลนเงินมากเท่ากับครูไทย และสามารถมีความต้องการในขั้นที่สูงกว่าได้มากกว่าครูไทย

การพัฒนาองค์ความรู้ทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่ได้จากการวิจัย

แรงจูงใจ วัฒนธรรมความเป็นชาย และความผูกพันในงานเป็นตัวแปรทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้แนวคิดทางด้านจิตวิทยาเป็นหลักนี้ล้วนแล้วแต่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น เป็นการยืนยันข้อค้นพบที่ว่าทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา หรือองค์ความรู้ทางจิตวิทยา ซึ่งเป็นรากฐานหนึ่งของวิชารัฐประศาสนศาสตร์ เป็นองค์ความรู้ที่สำคัญของวิชารัฐประศาสนศาสตร์ และวิชาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่สามารถเชื่อมโยงกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญที่สามารถใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับองค์การได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

1. ควรมีการจูงใจครู โดยโรงเรียนควรมีการดำเนินการ 5 เรื่อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เรื่องที่ 1 โรงเรียนควรมีการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ให้แก่ครูในรูปแบบของโปรแกรมการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Packages) โดยมีการจ่ายทั้งเงินเดือน เงินวิทยฐานะ มีสวัสดิการต่าง ๆ ให้ เช่น การเบิกค่ารักษาพยาบาล มีการยกย่องเชิดชูเกียรติให้แก่ครูที่ปฏิบัติงานดี พาไปดูงาน ลาฝึกอบรม และศึกษาต่อได้

เรื่องที่ 2 โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับเรื่องการออกแบบงาน (Job Design) โดยควรให้ครูได้สอนตรงกับสาขาวิชาที่ครูจบมา และให้ครูได้ทำงานที่เหมาะสมกับความชอบ และความถนัดของครูแต่ละคน

เรื่องที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู (Performance Management) ที่ใช้การประเมินสมรรถนะ (Competency) ผู้บริหารควรประเมินอย่างยุติธรรม เพื่อที่จะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เต็มที่

เรื่องที่ 4 โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ครูอย่างจริงจังโดยการส่งครูไปศึกษาต่อ หรือให้สามารถลาไปศึกษาต่อ ลาไปฝึกอบรมได้

เรื่องที่ 5 โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย (Work Environment) เช่น แสงสว่างที่เหมาะสม และเสียงต่าง ๆ ไม่ให้มีมารบกวนการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities)

2. ควรตรวจดูทัศนคติของครูก่อนรับเข้ามาทำงาน โดยโรงเรียนเมื่อจะรับครูเข้ามาทำงาน ผู้บริหารต้องมีการสัมภาษณ์พูดคุยในเรื่องทัศนคติทั้งในเรื่องการทำงาน และค่านิยมต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. จากผลการวิจัยพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ความผูกพันในงาน ดังนั้น ควรจะมีการทำวิจัยเรื่องการสร้างความผูกพันในงานเพื่อให้บุคคลมีความผูกพันในงานมากยิ่งขึ้น

2. จากผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งในการวิจัยนี้ศึกษาแรงจูงใจเพียงแค่ 6 ด้าน ดังนั้น ควรมีการศึกษาแรงจูงใจในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม

3. ในการวิจัยในครั้งนี้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพียง 3 ตัวแปร คือ แรงจูงใจ วัฒนธรรมความเป็นชาย และความผูกพันในงาน ดังนั้น ควรมีการศึกษาตัวแปรตัวอื่น ๆ เพิ่มเติม
4. การวิจัยในครั้งนี้ศึกษากับครูสพฐ.ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเท่านั้น ซึ่งหากมีการทำวิจัยเรื่องนี้อีก ควรมีการขยายพื้นที่การศึกษาไปยังครูในเขตพื้นที่ต่างจังหวัดด้วย
5. การวิจัยในครั้งนี้ศึกษากับหน่วยงานภาครัฐเท่านั้น ดังนั้นควรมีการศึกษาทั้งหน่วยงานภาคเอกชนด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *จำนวนข้าราชการครูจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ปีการศึกษา 2549 - 2559*. สืบค้นจาก http://www.bopp-obec.info/home/?page_id=18308
- ไชยา ยิ้มวิไล. (2557). *พัฒนาการรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารรัฐกิจ: จากอดีตสู่ปัจจุบันและอนาคต*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- วิรัตน์ ธรรมนารถสกุล. (2547). *ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับของผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ: ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยระดับบุคคล*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือเส้นทางครูมืออาชีพสำหรับครูผู้ช่วย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20-33.
- Alkhalaf, A. H. (2017). *Identifying employee engagement factors in the oil and energy industry in Saudi Arabia*. (Doctoral dissertation). Pennsylvania State University, Workforce Education and Development.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2008). *Human resource management*. (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Chien, H. C. (1984). *A comparison of teacher educators' perceptions of expected performance with student teachers' perceptions of actual performance in Taiwan*. (Doctoral Dissertation). University of Georgia, Faculty of Education.

- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Coombs, A. J. (2017). *Teacher educators' approaches to assessment*. (Master's thesis). Queen's University, Faculty of Education.
- Cooper, K. E. (2009). *Go with the flow: Examining the effects of engagement using flow theory and its relationships to achievement and performance in the 3-dimensional virtual learning environment of second life*. (Doctoral Dissertation). University of Central Florida, College of Education.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. California: SAGE Publications.
- Gerson, R. F., & Gerson, R. G. (2006). *Positive performance improvement: A new paradigm for optimizing your workforce*. CA: Davies-Black Publishing.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations*. (10th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2016). *National culture*. Retrieved from <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Rai, R. (2015). Building employee engagement through organizational culture: An empirical study of Indian IT industry. *Prestige International Journal of Management and Research*, 8(9), 15-20.
- Shahzad, F., Iqbal, Z., & Gulzar, M. (2013). Impact of organizational culture on employees job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 56-64.
- Shu, C. Y. (2015). The impact of intrinsic motivation on the effectiveness of leadership style towards on work engagement. *Contemporary Management Research*, 11(4), 327-350.
- Springer, G. J. (2011). A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business*, 5(1), 29-42.
- Wilcox, K. E. (1979). *Motivation, central life interests, voluntarism, and demographic variables as predictors of job satisfaction and perceived performance of teachers*. (Doctoral dissertation). University of Kansas, Educational psychology.
- Williams, R. S. (2002). *Managing employee performance: Design and implementation in organizations*. London: Thomson Learning.

Yousaf, A., Yang, H., & Sanders, K. (2015). Effect of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals: The mediating role of commitment foci. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 133-150.

Translated Thai References (ส่วนที่แปลรายการอ้างอิงภาษาไทย)

- Bureau of Personnel Administration Development and Legal Affairs, Office of the Basic Education Commission. (2010). *A handbook of professional teachers for assistant teachers*. Bangkok: Printing House of the Agricultural Co-operative Federation of Thailand, Ltd.
- Information Group, Bureau of Policy and Planning, Office of the Basic Education Commission, Ministry of Education. (2017). *Number of government teachers categorized by educational qualifications, Academic Years 2006-2016*. Retrieved from http://www.bopp-obec.info/home/?page_id=18308
- Thamanartsakul, W. (2004). *The multilevel causal factors of registered nurses' performance: Work environment and individual characteristics factors*. Dissertation Ph.D. (Applied Behavioral Science Research). Bangkok: Graduate School Srinakharinwirot University.
- Yimwilai, C. (2014). *Public administration development from the past, present and future*. Bangkok: Sripatum University Press.

3SRi