

การพัฒนารูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา

The Development of the Maintenance Model for Teachers in
Private General Education School

ทักดนัย เพชรเกริ¹, ฉันทนา จันทร์บรรจง², วิทยา จันทศิริ³, สำราญ มีแจ้ง⁴

Thakdanai Phetparee, Chantana Chanbanchong, Vithaya Jansila, Samran Meejang

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา วิธดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพและแนวทางในการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา โดยศึกษาสภาพในการดำรงรักษาบุคลากรครูจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ในโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 4 แห่ง ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และการศึกษาแนวทางในการดำรงรักษาบุคลากรครู จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ในโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 4 แห่ง และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา 2) การสร้างรูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา และการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่มและการตรวจสอบเอกสารโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา 3) การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 80 คน โดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพและแนวทางในการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา 1) สภาพในการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี พบว่า (1) ระดับบุคคล มีการจัดสวัสดิการค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ครูได้รับการยอมรับนับถือ มีความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ (2) ระดับกลุ่ม มีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการนิเทศโดยคณะกรรมการ มีบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น และ (3) ระดับองค์การ มีการกำหนดนโยบายและการบริหารที่ชัดเจน มีการกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ที่ร่มรื่น สะอาด สวยงาม ปลอดภัย ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) แนวทางในการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา พบว่า มีแนวทางการดำรงรักษาครู 3 ระดับ ดังนี้ (1) ระดับบุคคล ประกอบด้วย การจัดสวัสดิการ การให้ค่าตอบแทน การได้รับการยอมรับนับถือ และการสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ (2) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการทำงาน การนิเทศโดยคณะกรรมการ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน (3) ระดับองค์การ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและการบริหาร การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

¹ นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

² รองศาสตราจารย์ ดร., ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

³ รองศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย

นเรศวร

⁴ รองศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2. ผลการสร้างรูปแบบการดำรงรักษานุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของการดำรงรักษานุคลากรครู คือ เพื่อให้บุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน มีความสุข ความผูกพัน มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้นานที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพ 2) หลักการของการดำรงรักษานุคลากรครู คือ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง การดำรงรักษานความยุติธรรม การกระจายอำนาจการบริหาร และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) แนวทางของการดำรงรักษานุคลากรครู ใน 3 ระดับ คือ (1) ระดับบุคคล ประกอบด้วย การจัดสวัสดิการ การให้ค่าตอบแทน การได้รับการยอมรับนับถือ และการสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ (2) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการทำงาน การนิเทศโดยคณะกรรมการ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน (3) ระดับองค์การ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและการบริหาร การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร 4) บทบาทของการดำรงรักษานุคลากรครู ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารระดับนโยบาย (2) องค์กรหรือสมาคมครู ผู้บริหาร (3) ผู้บริหารสถานศึกษา (4) คณะกรรมการบริหารโรงเรียน สมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า และ (5) ครู

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการดำรงรักษานุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา พบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: รูปแบบการดำรงรักษานุคลากรครู, โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

Abstract

The main purpose of this study was to identify major components of the maintenance model for teachers in private general education school. The research procedure followed three steps: 1) Study condition and approach of maintenance for teachers in private general education school. Study condition of maintenance for teachers through relevant documents and interview of administrators and teacher in 4 private general education schools with good practice. Data were analyzed through content analysis. Study approach of maintenance for teachers through relevant interview of administrators and teacher in 4 private general education schools with good practice and interviewing 7 experts. Data were analyzed through content analysis. 2) constructing of a tentative model , then checking its appropriateness through focus group discussion and check document among 10 experts 3) evaluating the feasibility by 80 school principals and teachers in the field ; data were analyzed , using means and standard deviations.

The results of the research were as follows:

1. The condition and approach of maintenance for teachers in private general education school 1) The Condition of maintenance for teachers in private general education school with good practice there is (1) Individual level; teachers receive fair compensation and benefits with respect to stability and progress in their careers. (2) Group level; group dynamics and teamwork with the work, have supervision by the board and warm working atmosphere. (3) Organization level; school has a clear policy and management, qualify to perform the task properly, environment of school that is safe, sylvan, beautiful and clean, school administrators have leadership, virtue, ethics and human relationships. 2) The Approach of maintenance for teachers in private general education school there is (1) Individual level; welfare, compensation, to be respected and stability and career advancement. (2) Group level; group dynamic, participation in the work, supervision by the Board of Directors,

atmosphere in the office. (3) Organization level; policy and management, duties of work performed, environment in the school, administrators have leadership.

2. The maintenance model for teachers in private general education school consists of four components; 1) Objective of maintenance for teachers to ensure that teachers in private schools are teachers, happiness, attachment, satisfaction and motivation for performance in the school as long as possible efficiency. 2) Principles of maintenance for teachers; participation of stakeholders, maintaining justice, administrative decentralization and creating incentives for performance. 3) The Approach of maintenance for teachers there is (1) Individual level; welfare, compensation, to be respected and stability and career advancement. (2) Group level; group dynamic, participation in the work, supervision by the Board of Directors, atmosphere in the office. (3) Organization level; policy and management, duties of work performed, environment in the school, administrators have leadership. 4) Role of maintenance for teachers; executives policies, organization or association of teachers and administrators, school administrators, School Administrative Committee Government Association Alumni Association and teachers.

3. The evaluation of the constructed model yielded the results at a high level of feasibility.

Key words: Maintenance Model for Teachers, Private General Education School

ความเป็นมาของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีเจตนารมณ์สำคัญที่จะให้มีการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เท่าเทียม ต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตคน และสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ที่เน้นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต มุ่งให้เกิดการสร้างที่ยั่งยืน โดยยึด “คน” เป็นศูนย์กลางการสร้าง และแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่มุ่งสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) โดยมีเป้าหมายการสร้างคุณภาพคน ถือผู้เรียนเป็นเป้าหมายสูงสุด เพราะการศึกษา คือ การสร้างคุณลักษณะของผู้เรียน (The Ultimate Aim of Education is the Development of Character) ให้เป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข อันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้าง

ศักยภาพของคนไทยให้เข้มแข็งและส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551) ซึ่งสภาพสังคมไทยกำลังเผชิญหน้ากับความเสื่อมและความเสี่ยงอย่างหลากหลาย ประเทศต้องเผชิญกับปัญหาท้าทายที่คาดไม่ถึง ทั้งชีวิต เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม คุณภาพการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคุณภาพคน และสิ่งแวดล้อม และถึงแม้ว่าในปัจจุบันคุณภาพการศึกษาไทยจะถูกวิพากษ์วิจารณ์ แต่ก็มิได้ทำให้ประชาคมการศึกษาท้อถอย ทุกคนและทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันว่า คุณภาพการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน นำคนไปสร้างสังคมและสร้างสรรค์สังคมเพื่อสร้างชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551, หน้า 6)

การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ครูเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง เพราะครูเป็นผู้จัดระบบการเรียนการสอน เป็นผู้ให้คุณธรรมที่พึงประสงค์ของคนในสังคม เป็นผู้มีบทบาทในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าแก่สังคม มนุษย์ตลอดมาทุกยุคสมัย ครูมีลักษณะพิเศษจนได้รับการยกย่องว่าเป็นปูชนียบุคคล เป็นแม่พิมพ์ของชาติ การสร้างการศึกษาจะบรรลุเป้าหมายไม่ได้ถ้าหากขาดการสร้างครู ครูเป็นหัวใจในการสร้างการศึกษาและสร้างคน

จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องธำรงรักษาบุคลากรครูไว้ โดยเฉพาะผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานในหน่วยงานได้เป็นเวลานานๆ โดยจงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ เพราะถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจแล้วจะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ท่วมเท อุทิศเวลา ทำให้การปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความสุข มีความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความรัก และพร้อมที่จะร่วมมือในการสร้าง ทำให้ไม่คิดโอนย้ายหน่วยงานหรือลาออก (ไพศาล อานามวัฒน์, 2543, หน้า 2)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เน้นถึงความสำคัญของบุคลากรครูในสถานศึกษา โดยระบุทิศทางทางการศึกษาในมาตรฐานการศึกษาของชาติ ข้อ 2.2.2 ไว้ว่า ครู ณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีคุณธรรม มีความพึงพอใจในการทำงาน มีอัตราการออกจากงานและอัตราความผิดทางวินัยลดลง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547, หน้า 6) และด้วยครูเป็นส่วนสำคัญในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 จึงกำหนดไว้ในหมวดที่ 2 โรงเรียนในระบบ ส่วนที่ 5 การสงเคราะห์ และส่วนที่ 6 การคุ้มครองการทำงานแก่บุคลากรครูไว้อย่างชัดเจน

จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาที่เกษียณอายุราชการ ในอีก 10 ปีข้างหน้า ระหว่างปีงบประมาณ 2552-2562 พบว่าจะมีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเกษียณอายุราชการรวมทั้งสิ้น 192,285 คน โดยในปีงบประมาณ 2553 จะเกษียณจำนวน 6,424 คน และในปี 2554 จำนวน 8,422 คน (กรุงเทพมหานครออนไลน์, 2553)

ข้อมูลดังกล่าวส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนโดยตรงในอนาคตทำให้ครูลาออกจากโรงเรียนเอกชนไปสอบเข้ารับราชการเป็นครูของภาครัฐเป็นจำนวนมากเนื่องจากครูโรงเรียนเอกชนมีประสบการณ์ความสามารถต้องการความมั่นคงก้าวหน้าในชีวิต นอกจากนี้สวัสดิการของครูเอกชนยังไม่เทียบเท่ากับข้าราชการครูหรือครูภาครัฐ

การบริหารงานบุคคลและการจูงใจ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารในองค์กรร่วมกันใช้ความรู้และ

ประสบการณ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งให้ความสนใจในการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มพูนขึ้น ให้มีสุขภาพกายและจิตใจที่ดีในการทำงานตลอดจนช่วยเสริมสร้างหลักประกันให้แก่บุคลากรที่ต้องพ้นจากการทำงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (สุดา สุวรรณ, 2547, หน้า 5)

งานวิจัยที่สะท้อนความต้องการจำเป็นในการธำรงรักษาครู ดังที่ กฤษณ์ เสรีกิจจิต (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู ระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู คือการได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้า และค่าจ้างหรือเงินเดือน ดังที่ กาญจนา วสุวัต (2548) ทำการวิจัยเรื่องสาเหตุการลาออกของครูประถมศึกษาโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่าสาเหตุการลาออกของครู เรียงตามลำดับ คือ ค่าตอบแทนผลประโยชน์เกื้อกูล ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหารของโรงเรียน งานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ปัญหาในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในด้านครูพบว่า ครูและบุคลากรของโรงเรียนเอกชนยังไม่ได้ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง รัฐมีการสอบและเรียกบรรจุครูระหว่างภาคการศึกษา ทำให้ครูที่สมัครสอบไม่มาทำการสอนในวันสมัครสอบและช่วงวันที่มีการสอบ และครูที่สอบแข่งขันได้ต้องลาออกจากโรงเรียนเอกชนกะทันหันเพื่อไปบรรจุเป็นข้าราชการครูทั้งๆ ที่อยู่ในภาคการศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชน เพราะโรงเรียนไม่สามารถหาครูใหม่ที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการมาทดแทนได้ทันเวลาทำให้ขาดความต่อเนื่องในการจัดการเรียนการสอน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 14)

โรงเรียนเอกชนมีอัตราการเข้า-ออกของครูสูงและสภาวะการขาดแคลนครูกำลังเป็นประเด็นที่นานาประเทศให้ความสำคัญเพราะส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งปัญหาในด้านผลตอบแทนของครูในโรงเรียนเอกชน ได้แก่ สวัสดิการของครูที่ได้รับจากกองทุนสงเคราะห์ครูเอกชนยังไม่สามารถจูงใจให้ครู

ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนได้นาน และเงินเดือนครูเอกชนในบางโรงเรียนยังจ่ายไม่เต็มตามวุฒิหรือจ่ายเงินเดือนเต็มแต่มีการเรียกคืนบางส่วน กรอบอัตราเงินเดือนไม่มีกรอบที่เป็นมาตรฐานโดยจะขึ้นอยู่กับเกณฑ์แต่ละโรงเรียน ครูที่มีความสามารถจะได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าข้าราชการครูหลายเท่า ครูได้รับเงินเดือนน้อยไม่ภูมิใจในอาชีพ เพราะไม่มีความมั่นคงในอาชีพเท่าที่ควรมองไม่เห็นอนาคต จึงลาออกทำให้ขาดแคลนครูส่งผลเสียต่อการจัดการเรียนการสอนและปัญหาด้านบุคลากรในโรงเรียน

เอกชนพบว่าโรงเรียนเอกชนไม่สามารถสรรหาบุคลากรครูได้ตามที่โรงเรียนต้องการ ครูขาดจิตสำนึกและจิตวิญญาณในความเป็นครู ไม่กระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่และการพัฒนาศักยภาพของตนเองเนื่องจากขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น, 2548, หน้า13-15)

นอกจากนี้ ยังพบว่าอัตราการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนในทั่วประเทศมีปริมาณที่เพิ่มขึ้นอย่างน่าตกใจ จากข้อมูลการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนในช่วงปีการศึกษา 2551-2553 พบว่า ปีการศึกษา 2551 มีอัตราการลาออกจำนวน 12,439 คน ปีการศึกษา 2552 มีอัตราการลาออกจำนวน 11,397 คน ปีการศึกษา 2553 มีอัตราการลาออกจำนวน 16,876 คน (กองทุนสงเคราะห์ กระทรวงศึกษาธิการ, 2554, หน้า 1)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงเป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องศึกษาและนำเสนอการพัฒนาารูปแบบการดำรงรักษามูลค่าครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา เพื่อแก้ปัญหาการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนให้มีปริมาณที่ลดลง และเพื่อให้ครูมีความสุข มีความผูกพัน มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนให้นานที่สุดเพื่อเป้าหมายคือคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำถามการวิจัย

1. สภาพและแนวทางในการดำรงรักษาของบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา เป็นอย่างไร
2. รูปแบบการดำรงรักษามูลค่าครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ควรมีลักษณะอย่างไร

3. การประเมินรูปแบบการดำรงรักษามูลค่าครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษามีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลัก: เพื่อพัฒนารูปแบบการดำรงรักษามูลค่าครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางในการดำรงรักษามูลค่าครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา
2. เพื่อสร้างรูปแบบการดำรงรักษามูลค่าครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา
3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการดำรงรักษามูลค่าครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการดำรงรักษามูลค่าครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา มี 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและแนวทางในการดำรงรักษามูลค่าครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา

โดยศึกษาสภาพในการดำรงรักษามูลค่าครูจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาครู ในโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 4 แห่ง ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และการศึกษาแนวทางในการดำรงรักษามูลค่าครู จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ในโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 4 แห่ง และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการดำรงรักษามูลค่าครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา และการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่มและการตรวจสอบเอกสารโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

จำนวน 10 คน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการดำรงรักษามูลค่าครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 80 คน โดยใช้แบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพและแนวทางในการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพในการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) พบว่า 1) สภาพในการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี พบว่า (1) ระดับบุคคล มีการจัดสวัสดิการค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ครูได้รับการยอมรับนับถือ มีความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ (2) ระดับกลุ่มมีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการนิเทศโดยคณะกรรมการ มีบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น และ (3) ระดับองค์การ มีการกำหนดนโยบายและการบริหารที่ชัดเจน มีการกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ที่ร่มรื่น สะอาด สวยงาม ปลอดภัย ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางในการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา พบว่า แนวทางการดำรงรักษาบุคลากรครูมี 3 ระดับ ดังนี้ 1) ระดับบุคคล ประกอบด้วย การจัดสวัสดิการ การให้ค่าตอบแทน การได้รับการยอมรับนับถือ และการสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ 2) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการทำงาน การนิเทศโดยคณะกรรมการ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน 3) ระดับองค์การ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและการบริหาร การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2. ผลการสร้างรูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา พบว่า ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของการดำรงรักษาบุคลากรครู 2) หลักการของการดำรงรักษาบุคลากรครู 3) แนวทางของการดำรงรักษาบุคลากรครู และ 4) บทบาทของการดำรงรักษาบุคลากรครู มีรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการดำรงรักษาบุคลากรครู
 - 1.1 เพื่อให้บุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน มีความสุขกับการปฏิบัติงาน
 - 1.2 เพื่อให้บุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนมีความผูกพันกับองค์กร
 - 1.3 เพื่อให้บุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.4 เพื่อให้บุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้นานที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพ
2. หลักการของการดำรงรักษาบุคลากรครู
 หลักการของการดำรงรักษาบุคลากรครู มีหลักการ ดังนี้
 - 2.1 หลักการการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง
 - 2.2 หลักการการดำรงรักษามโนธรรม
 - 2.3 หลักการการกระจายอำนาจทางการบริหาร
 - 2.4 หลักการการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. แนวทางของการดำรงรักษาบุคลากรครู
 3.1 ระดับบุคคล 3.1.1) การจัดสวัสดิการ เป็นการสวัสดิการเกี่ยวกับการสมัครสมาชิกฌาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกครูสภากรณ์ผู้สมรสถึงแก่กรรม ค่าการศึกษาของบุตร ค่าช่วยเหลือบุตร ค่าประกันอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินทำแทน (เงินทุนเลี้ยงชีพ) สำหรับบุตรของครูมีสิทธิในการลดค่าเทอมหรือให้เรียนฟรี มีค่าน้ำมันรถ ค่ารักษาพยาบาลที่รัฐจัดให้ มีกองทุนช่วยเหลือครู เช่น งานศพ งานบวช งานแต่ง มีบริการอาหารกลางวันฟรี มีบ้านพักฟรี มีเบี้ยเลี้ยง รถบริการ มีประกันสุขภาพ มีสหกรณ์ครู ลาศึกษาต่อได้รับเงินเดือนปกติ จัดทัศนศึกษาต่างประเทศ
 3.1.2) การให้ค่าตอบแทน เป็นการให้ค่าตอบแทนเกี่ยวกับการปรับเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงาน มีค่าตอบแทน นานปี มีเงินโบนัสสำหรับบุคลากรที่มีผลงาน มีค่าเบี้ยเลี้ยงประชุม ให้ครูมีรายได้เสริม เช่น สอนพิเศษ รดรับส่งนักเรียน
 3.1.3) การให้การยอมรับนับถือ เป็นการให้การยอมรับนับถือเกี่ยวกับการขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การให้เกียรติ รับฟังความคิดเห็นจากครู การกล่าวยกย่องชมเชยครูเมื่อทำความดี จัดให้มีกิจกรรมมอบรางวัลหรือโล่ครูดีเด่น

ของโรงเรียนทุกปี สนับสนุนให้ครูรับรางวัลจากหน่วยงานต่างๆ 3.1.4) การสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูเข้ารับการอบรม สัมมนา เพื่อการพัฒนาตนเอง เงินทุนเลี้ยงชีพสำหรับครู การเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การส่งเสริม สนับสนุนให้ทุนศึกษาต่อหรือศึกษาดูงานให้กับครูทั้งในประเทศและต่างประเทศ การส่งเสริมการพัฒนาครูด้านภาษา

3.2 ระดับกลุ่ม 3.2.1) การสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม เป็นการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเกี่ยวกับการจัดให้มีการประชุมครูประจำเดือน จัดให้มีห้องอาหารสำหรับครู ได้พบปะ พูดคุย รับประทานอาหารร่วมกัน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ของเพื่อนครู เช่น ทักษะศึกษา กิจกรรมวันสำคัญ กิจกรรมค่าย งานเลี้ยงสังสรรค์ ส่งเสริมการจัดตั้งคณะอนุกรรมการครูส่งเสริมการทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความจริงใจ ยอมรับความคิดเห็น ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการสื่อสารหรือการประชาสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียน 3.2.2) การมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นการมีส่วนร่วมในการทำงานเกี่ยวกับ การแสดงความคิดเห็น การกระจายอำนาจบริหารงาน การกำหนดกฎระเบียบ การรับฟังความคิดเห็นของครูทุกคน การวางแผนงาน/กิจกรรม/โครงการต่างๆ การสร้างผู้นำโดยมีการผลัดเปลี่ยนหัวหน้ากลุ่มสาระทุก 2 ปี ส่งเสริมการมีส่วนร่วมสร้างความสัมพันธ์กับวัดและชุมชน ส่งเสริมให้ครอบครัวมีส่วนร่วมกับการกิจกรรมของโรงเรียน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 3.2.3) การนิเทศโดยคณะกรรมการ เป็นส่งเสริมให้มีการนิเทศโดยคณะกรรมการ เพื่อการช่วยเหลือครู สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยการสอนงาน การประชุม การจัดค่ายสำหรับครูใหม่ ชี้แจงเป้าหมาย กฎระเบียบต่างๆ ของโรงเรียน การมีครูพี่เลี้ยง ครูวิชาการ ดูแลให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด 3.2.4) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยส่งเสริมการจัดชั้นเรียนให้มีความเหมาะสม ในแต่ละห้องเรียนควรมีนักเรียนไม่เกิน 35 คน เพื่อให้ครูดูแลได้ทั่วถึง ระดับอนุบาลควรมีครูห้องละ 2 คน ควรจัดชั่วโมงการทำงานให้เหมาะสม ไม่ควรมีภาระงานที่มากเกินไป มีบริการสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ในการจัดการเรียนรู้ของครู มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน มี

อินเทอร์เน็ต WiFi ในโรงเรียน มีห้องน้ำไว้บริการที่สะอาด สวยงาม มีห้องประชุมที่เหมาะสม มีห้องพักครูโต๊ะทำงานของครูทุกคน

3.3 ระดับองค์การ 3.3.1) การกำหนดนโยบายและการบริหารเป็นการกำหนดนโยบายและการบริหารเกี่ยวกับส่งเสริมการกำหนดกฎระเบียบที่ชัดเจน มีการแต่งตั้ง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าสายชั้น มีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีแผนงาน โครงการในการบริหารบุคลากร มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม 3.3.2) การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นการกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยการส่งเสริมครูให้สอนตามวุฒิการศึกษา ความถนัด และประสบการณ์ของแต่ละคน มีคำสั่งแต่งตั้งที่มีความชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน มีคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3.3.3) การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน เป็นการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เหมาะสม สะดวก ปลอดภัย ร่มรื่น สงบ อยู่แล้วมีความสุข และเอื้อต่อการบริหารจัดการ การเรียนรู้ 3.3.4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้อง เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเมตตา มีความยุติธรรมกับครูทุกคน เป็นประชาธิปไตย มีความน่าเชื่อถือ ให้เกียรติผู้อื่น รับผิดชอบ มีวิสัยทัศน์ บริหารเวลาเก่ง บุคลิกภาพดี เป็นนักพัฒนา ความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อสาร

4. บทบาทของการดำรงรักษาบุคลากรครู

4.1 ผู้บริหารระดับนโยบาย เป็นบทบาทของผู้บริหารระดับนโยบาย ประกอบด้วย ผู้บริหารในสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ครูสภา ผู้อำนวยการกองทุนสงเคราะห์ และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการส่งเสริม สนับสนุน ในการดำรงรักษาบุคลากรครูโรงเรียนเอกชน ให้มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้นานที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดให้ครูโรงเรียนเอกชนได้รับสิทธิ สวัสดิการ ค่าตอบแทน เกี่ยวกับ ค่ารักษาพยาบาล ค่าตรวจสุขภาพ ค่าการศึกษาของบุตร เงินช่วยเหลือบุตร เงินทุนเลี้ยงชีพ เงินทดแทน สินเชื่อเงินกู้เพื่อสวัสดิการ (เงินทุนเลี้ยงชีพ) และการส่งเสริมความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ

4.2 องค์กรหรือสมาคมครู ผู้บริหาร เป็นบทบาทขององค์กรหรือสมาคมครู ผู้บริหารในการ

ส่งเสริม สนับสนุน ในการดำรงรักษาบุคลากรครู โรงเรียนเอกชน ให้มีความสุข มีความผูกพัน มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้นานที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของครูเอกชน เพื่อนำข้อมูลไปเสนอต่อผู้บริหารในระดับนโยบาย

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบทบาทของ ผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริม สนับสนุน ในการดำรงรักษาบุคลากรครูโรงเรียนเอกชน ให้มีความสุข มีความผูกพัน มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้นานที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดสวัสดิการ การให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การให้การยอมรับนับถือ การสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ การส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงาน การส่งเสริมให้มีการช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพโดยจัดให้มีการนิเทศโดยคณะกรรมการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน กำหนดนโยบายการบริหาร กำหนดการลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีความชัดเจน จัดสภาพแวดล้อมที่ดีภายในโรงเรียน และมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง

4.4 ครู เป็นบทบาทของครูในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีความสุข มีความผูกพันกับองค์กร โดยการให้การยอมรับนับถือ การสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การมีส่วนร่วมในการทำงานการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ มีความเป็นเจ้าของ

4.5 คณะกรรมการบริหารโรงเรียน สมาคมผู้ประกอบการ สมาคมศิษย์เก่า เป็นบทบาทของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน สมาคมผู้ประกอบการ สมาคมศิษย์เก่า ในการส่งเสริม สนับสนุน ในการดำรงรักษาบุคลากรครูโรงเรียนเอกชน ให้มีความสุข มีความผูกพัน มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้นานที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้การยอมรับนับถือ ให้เกียรติครู การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาการศึกษา

3. ผลการประเมินรูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา พบว่า รูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียน

เอกชน ประเภทสามัญศึกษา มีความเป็นไปได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพและแนวทางในการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice)

1.1 ผลการศึกษาสภาพในการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) พบว่า สภาพในการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่สะอาดร่มรื่น สงบสวยงาม มีแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีระบบการบริหารงานชัดเจน มีระบบการบริหารที่เน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมผ่านการกระจายอำนาจตามสายงาน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความเสียสละ เอาใจใส่ดูแลครู ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีผู้บริหารจะให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียน ในเรื่องของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรครูในโรงเรียนให้มีความสุข มีความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความผูกพัน มีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรม ยอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆของบุคลากรครู เปรียบเสมือนญาติมิตร มีการเอาใจใส่ต่อบุคลากรครูทุกคนอย่างเป็นธรรม โดยไม่เอาเปรียบครู เพราะผู้บริหารเชื่อว่าเมื่อครูมีความสุข ก็จะทำให้ผู้เรียนมีความสุข และครูก็จะไม่ลาออกจากโรงเรียน สอดคล้องกับแชพแมน (Chapman, 1983 อ้างอิงใน สุรศักดิ์ หลาบมาลา, 2543, หน้า 12-17) ที่ได้ทำการศึกษา การลดการขาดงานและการออกจากงานของครูจากประเทศในโลกที่สามพบว่า สาเหตุของการลาออกจากงานของครูมี ดังนี้ 1) แรงจูงใจทางเศรษฐกิจ ครูที่มีคุณภาพมักจะออกจากงานเมื่อเงินเดือนในอาชีพอื่นที่สามารถหาได้สูงกว่าเงินเดือนครูอย่างมากมาย 2) ขาดแรงจูงใจชดเชย ในขณะที่เงินเดือนของครูต่ำ ครูไม่มีแรงจูงใจชดเชยที่ไม่ใช่เงินที่สามารถดึงดูดให้บุคลากรครูอยู่ทำงานต่อไป 3) นโยบายของรัฐบาลส่งเสริมการลาออกในบางประเทศสิ่งจูงใจให้นักศึกษาเข้าเรียนใน สถาบัน

การฝึกหัดครูสูงกว่าเงินเดือนที่ครูได้รับ 4) สภาพการทำงานไม่ดี ครูที่ทำงานในชนบทขาดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์การสอนไม่เพียงพอ สภาพการเป็นอยู่ของครูด้อยกว่าอาชีพอื่นทำให้กำลังใจของครูลดลง 5) โอกาสศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาจำกัด นักศึกษาที่ทำการศึกษาคือไม่ได้สนใจที่จะประกอบอาชีพครู แต่เรียนเนื่องด้วยต้องการเรียนในสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่อย่างจำกัด และโอนไปเรียนต่อวิชาอื่นในมหาวิทยาลัยได้ 6) ความพยายามปรับปรุงคุณภาพการสอน ทำให้ครูไม่ชอบงานสอน การปฏิรูปการศึกษามีผลต่อชีวิตการทำงานของครูทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างล่าช้ามากยิ่งขึ้นเนื่องจากต้องปรับปรุงการสอน มีวิธีการสอนแปลกออกไป ใช้เนื้อหาใหม่หรือต้องใช้เนื้อหาใหม่ ความยุ่งยากที่เพิ่มขึ้นทำให้ครูต่อต้านนวัตกรรม ความพยายามปรับปรุงคุณภาพการสอน มักจะทำให้ครูต้องทำงานมากขึ้น ลดความชื่นชอบในอาชีพครูลง และเพิ่มอัตราการลาออกจากงานสอนมากขึ้น 7) คุณภาพและการฝึกอบรมของการฝึกหัดครู ครูขาดทักษะการสอนทำให้มีความท้อแท้ใจ และครูใหม่ขาดการนิเทศการสอนที่ดี 8) ความไม่สนใจของชุมชน บางชุมชนไม่ให้ความสนใจการศึกษา ผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างมากในการธำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียน Zlotnik et al. (2005) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานสวัสดิภาพของเด็กโดยใช้การทบทวนเชิงระบบ เพื่อค้นหาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านองค์การ และกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ในงานสวัสดิภาพของเด็กในภาครัฐ ทบทวนด้านเอกสาร ในปี ค.ศ.1974-2004 พบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่คือ ความผูกพันต่อวิชาชีพ ประสบการณ์ทำงาน การศึกษา ความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพของงาน ลักษณะส่วนบุคคล (อายุ พุดได้สองภาษา) ปัจจัยที่มีผลเชิงลบต่อการคงอยู่ คือ การหมดแรง (Burnout) รวมถึงอารมณ์หดหู่หมดกำลังใจ ภาระงาน และความเครียด ซึ่งเป็นผลจากสภาพแวดล้อมในงาน 2) ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ เงินเดือน ภาระงานที่หนักเกินไป การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้นิเทศ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ความผูกพันต่อองค์การ และการให้คุณค่าแก่พนักงาน ความผูกพันต่อวิชาชีพและการศึกษา เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่สอดคล้องมากที่สุดต่อการคงอยู่ การสนับสนุนจากผู้บริหารและภาระงานที่ไม่

หนักเกินไป เป็นปัจจัยด้านองค์การที่มีความสอดคล้องมากที่สุดกับการคงอยู่ ดังนั้นหากผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรครูก็จะส่งผลให้เกิดการธำรงรักษา ลดการลาออกของบุคลากรได้ ทำให้โรงเรียนเอกชนมีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้ดียิ่งขึ้นและยังเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการที่ต้องฝึกอบรมพัฒนาครูใหม่ด้วย

1.2 ผลการศึกษาแนวทางในการธำรงรักษา

บุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา พบว่าแนวทางมี 3 ระดับ ดังนี้ 1) ระดับบุคคล ประกอบด้วย การจัดสวัสดิการ การให้ค่าตอบแทน การได้รับการยอมรับนับถือ และการสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ 2) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการทำงาน การนิเทศโดยคณะกรรมการ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน 3) ระดับองค์การ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและการบริหาร การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก เนื่องจากแนวทางดังกล่าวข้างต้นมีผลต่อการธำรงอยู่ของบุคลากรครู ในโรงเรียนเอกชน ซึ่งจะเห็นได้จากแนวทางนี้และส่งผลให้บุคลากรครูมีความสุข ความผูกพัน มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนให้นานที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมัทนา วังนอมศักดิ์ (2550) ได้ทำการศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูพบว่ารูปแบบแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วยองค์ประกอบแรงจูงใจด้าน 1) ผู้บังคับบัญชาและแนวทาง การบริหารจัดการ 2) ความต้องการความสำเร็จของบุคลากร 3) คุณลักษณะของบุคลากร 4) ลักษณะของหน่วยงาน 5) ลักษณะความรับผิดชอบ 6) วันหยุด ผลตอบแทนและสวัสดิการ 7) ภาระงานหลากหลาย และองค์ประกอบด้านการปฏิบัติงานได้แก่ 1) วินัยในวิชาชีพครู 2) ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ 3) การปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ 4) หน้าที่รับผิดชอบในวิชาชีพครู 5) ความเอาใจใส่ของครู Huselid & Day (1995, pp. 380-391) ได้ทำการวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์การกับการทุ่มเทในงานและการเปลี่ยนงาน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ การมีส่วนร่วมเกี่ยวพันกับงาน ความสัมพันธ์อันดีภายในกลุ่มบุคลากร ความสัมพันธ์อันดีภายในกลุ่มบุคลากรกับผู้บริหารและโอกาสความก้าวหน้าในงาน Harris (1998) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกของครูใน North

Calolina Teaching Fellows ผลการวิจัยพบว่า ความมีอิสระในการสอน การให้การสนับสนุนจากผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการของโรงเรียน และการมีโอกาสนในการเรียนรู้และความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจอยู่หรือลาออกของครู นอกจากนี้ เฟรดเดอริค เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg, 1967, pp. 72 - 74 อ้างอิงใน มันทนา วัฒนอุดมศักดิ์, 2550, หน้า 65-73) ได้กล่าวถึงปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance/hygiene factors) ได้แก่ 1) นโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration) 2) การนิเทศงาน/การควบคุมดูแล (Supervision) 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor) 4) สภาพแวดล้อมการทำงาน (work condition) 5) เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary) 6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) 8) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with subordinates) 9) สถานะทางอาชีพ (Status) 10) ความมั่นคงในการทำงาน (Security)

2. ผลการสร้างรูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา พบว่า รูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ประกอบไปด้วย 1) วัตถุประสงค์ของการดำรงรักษาบุคลากรครู 2) หลักการของการดำรงรักษาบุคลากรครู 3) แนวทางของการดำรงรักษาบุคลากรครู 4) บทบาทของการดำรงรักษาบุคลากรครู ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์ประกอบของรูปแบบเป็นองค์ประกอบที่สามารถนำแนวคิด คือ ทฤษฎี การปฏิบัติเพื่อการดำรงรักษาครูได้อย่างมีประสิทธิภาพตามทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ การจูงใจ ความผูกพัน ความพึงพอใจ ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg คือ Maintenance/hygiene factors ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยในการดำรงรักษาบุคลากรครูให้ทำงานอยู่กับองค์การ ได้แก่ 1) นโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration) 2) การนิเทศงาน/การควบคุมดูแล (Supervision) 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor) 4) สภาพแวดล้อมการทำงาน (work condition) 5) เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary) 6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) 8)

ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with subordinates) 9) สถานะทางอาชีพ (Status) 10) ความมั่นคงในการทำงาน (Security) และปัจจัยจูงใจ (Motivator factors หรือ satisfiers) เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (intrinsic) เช่น ความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนที่ทำให้ความพึงพอใจ (satisfaction) ซึ่งส่งผลทำให้บุคลากรหรือสมาชิกองค์การมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ จัดว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรง การขาดปัจจัยเหล่านี้มีได้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่การมีปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยนี้มี 6 ปัจจัยซึ่งประกอบด้วย 1) ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) 2) การยอมรับนับถือ (recognition) 3) ลักษณะงาน (work itself) 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) 5) ความก้าวหน้าในงาน (advancement) 6) โอกาสก้าวหน้า (Possibility of growth)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chew (2004) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานหลักขององค์การ ในประเทศออสเตรเลีย จากองค์การ 9 แห่งในออสเตรเลีย พบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ 8 ประการ ซึ่งรวมเป็นกลุ่มการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ปัจจัย (1) ความเหมาะสมของคนกับองค์การ (2) การจ่ายค่าตอบแทนและการยกย่องพนักงาน (3) การฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ (4) โอกาสความก้าวหน้าในงาน 2) ปัจจัยด้านองค์การ มี 4 ปัจจัย (1) พฤติกรรมผู้นำ (2) ความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม (3) วัฒนธรรมและนโยบายขององค์การ (4) สภาพแวดล้อมในงาน ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยทั้ง 8 กับความผูกพันต่อองค์การและการคงอยู่ของพนักงาน

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา พบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำรงรักษาบุคลากรครูมีความจำเป็นและมีความสำคัญกับผู้บริหารและบุคลากรครู ทั้งนี้หากผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการให้กับบุคลากรในเรื่องของ การจัดสวัสดิการและการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพียงพอเหมาะสมต่อการดำรงชีพ การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การสร้างความมั่นคงก้าวหน้า

ในอาชีพให้กับบุคลากรครู การสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การนิเทศติดตามดูแลช่วยเหลือครู การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น การกำหนดนโยบายและการบริหารการที่ชัดเจน การกำหนดลักษณะงานที่เหมาะสมมีอิสระในการทำงาน การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้อต่อการทำงานของบุคลากรครู ก็จะทำให้บุคลากรครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสุข มีความพึงพอใจ และคงอยู่กับองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ผู้บริหารในสำนักงาน คณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ครูสภา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกองทุนสงเคราะห์ ในการส่งเสริม สนับสนุน ในการธำรงรักษาบุคลากรครูโรงเรียนเอกชน ให้มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มากที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดให้ครูโรงเรียนเอกชนได้รับสิทธิ สวัสดิการ ค่าตอบแทน เกี่ยวกับ ค่ารักษาพยาบาล ค่าตรวจสุขภาพ ค่าการศึกษาของ

บุตร เงินช่วยเหลือบุตร เงินทุนเลี้ยงชีพ เงินทดแทน สิ้นเชื้อเงินกู้เพื่อสวัสดิการ (เงินทุนเลี้ยงชีพ) และการส่งเสริมความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ

1.2 ข้อเสนอแนะสู่การปฏิบัติ

1.2.1 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ ควรนำแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรครูไปใช้ในสถานศึกษา โดยการระดมสมอง และจัดทำคู่มือการธำรงรักษาบุคลากรครู

1.2.2 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ ควรมีบทบาทในการประสานความร่วมมือ กับองค์กรหรือสมาคมครู ผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน สมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรครู

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการธำรงรักษาบุคลากรในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือในการธำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากรครูโรงเรียนเอกชน สู่ความเป็นประชาคมอาเซียน

เอกสารอ้างอิง

- กฤษณ์ เสร็จกิจดี. (2548). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). *วารสารกองทุนสงเคราะห์*. กรุงเทพฯ: กองทุนสงเคราะห์.
- กาญจนา วสุวัต. (2548). *สาเหตุการลาออกของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ไพศาล อานามวัฒน์. (2543). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังฆมณฑลจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น. (2548). *เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องปัญหาและวิกฤตการณ์การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน*. หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ.
- มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2550). *รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู*. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *ยุทธศาสตร์การสร้างคุณภาพการศึกษา: ระเบียบวาระแห่งชาติ (พ.ศ.2551-2555)*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2550/2551 "ปัญหาความเสมอภาคและคุณภาพของการศึกษาไทย"*. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาไทย: การวิเคราะห์อภิมาน (Meta-analysis)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *วิกฤติคุณภาพการศึกษา ประชาธิปไตยในความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2551*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุดา สุวรรณ. (2547). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ไพบูลย์กราฟฟิค.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2543). *การลดการขาดงานและการลาออกของครู*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

- Huselid, M.a. & Day, N.E. (1991). Organizational Commitment, Job involvement and turnover : A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*.
- Zlotnik, Joan Levy; DePanfilis, Diane; Daining, Clara and Lane, Melissa Mc Dermott. (2005). *Factors influencing Retention of Child Welfare Staff: A Systematic Review of Reserch*. A Report from the Institute for the Advancement of Social Work Reserch.