

รูปแบบการบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1  
Teacher Administration Model of Private Basic Education Schools  
Government Inspection Area 1

ธำณัฐ ภัทรภาคร\* ประภฤติ พูลพัฒน์ ผดุง พรหมมุล และสุขุม เฉลยทรัพย์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต  
Thanat Pattarapark\* Prakit Bhulapatana Padung Prommoon and Sukhum Chaleysub  
Graduate School, Suan Dusit University

Received: September 8, 2020

Revised: December 5, 2020

Accepted: December 11, 2020

**บทคัดย่อ**

วัตถุประสงค์การวิจัยนี้คือ (1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1 (2) เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1 (3) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1

รูปแบบการวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 5 คน และเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จากกลุ่มตัวอย่างครู โดยใช้การสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบง่าย จำนวน 346 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพล้วนให้ความเห็นตรงกันว่า รูปแบบการบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1 มีองค์ประกอบ 3 ด้านคือ 1).ด้านการบริหารจัดการครู 2).ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และ 3).ด้านแรงจูงใจ ในระดับมากและมากที่สุด

**คำสำคัญ:** การบริหารครู โรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ ปัจจัย

**Abstract**

The objectives of this research were (1) to study the state of teacher administration in private basic education schools, Government Inspection Area 1 (2) to develop a model for teacher administration of private basic education schools, Government Inspection Area 1 (3) to assess the teacher administration model of the private basic education school, Government Inspection Area 1.

This research was a mixed method research consisting of qualitative and quantitative research. The qualitative data were collected from 5 educational experts through in-depth interviews. The quantitative data were collected from the sample of 346 teachers obtained by simple random sampling. The statistics used in data analysis were percentage, mean and standard deviation.

The results of the research showed that respondents, both quantitative and qualitative, all agreed that teacher administration model of private basic education schools, Government Inspection Area 1 had 3 components including 1). Teacher administration 2). Related laws and 3). Motivation which were at the high and highest levels.

**Keywords:** Teacher Administration, Private Basic Education Schools, Government Inspection Area, Factor

## บทนำ

การศึกษาเป็นเรื่องที่ทุกประเทศให้ความสำคัญ เพราะยอมรับทั่วกันว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าของชาติ ดังนั้นการศึกษาจึงต้องมีประสิทธิภาพอย่างดีที่สุด ซึ่งหมายรวมถึงการศึกษาที่ดำเนินการโดยภาคเอกชนที่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาลด้วย เพราะจากการที่รัฐบาลไม่สามารถจัดการศึกษาเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องให้เอกชนเข้ามามีส่วนในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งปัจจุบันการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนนั้นเป็นไปตามนโยบายของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องดำเนินการภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีข้อมูลว่าครูโรงเรียนเอกชน ยังได้รับความเหลื่อมล้ำเมื่อเทียบกับข้าราชการครูของโรงเรียนในสังกัดรัฐบาล ครูโรงเรียนเอกชนยังมีปัญหาที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือความเท่าเทียมจาก ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องอีกหลายประการ อาทิ เรื่องสิทธิการรักษาพยาบาล ของครูโรงเรียนเอกชนที่ไม่ได้ถือสิทธิในบัตรประกันสุขภาพถ้วนหน้า(บัตรทอง) และไม่มีสิทธิทำประกันสังคม ต้องใช้สิทธิรักษาพยาบาล จากคณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการสงเคราะห์เกี่ยวกับการรักษาพยาบาลของผู้อำนวยการ ครู และบุคลากร ซึ่งคุ้มครองในวงเงินเพียงปีละ 100,000 บาทเท่านั้น นอกจากนี้ด้วยระเบียบที่มีขั้นตอนมากมายที่ต้องให้ครูดำเนินการด้านเอกสารเพื่อขอใช้สิทธิรักษาพยาบาลนั้น ทำให้ไม่ทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้นครูโรงเรียนเอกชนจึงต้องสำรองจ่ายเป็นเงินสดแล้วจึงนำไปเสร็จใจขอเบิกเงินจากคณะกรรมการกองทุน ฯ เองในภายหลัง เมื่อวิเคราะห์สิทธิจากกองทุนนี้แล้วพบว่าต่อยกกว่า ข้าราชการครู หรือบุคคลที่ถือบัตรประกันสุขภาพถ้วนหน้า (บัตรทอง) และบัตรประกันสังคมอย่างแน่นอน

สำหรับด้านเงินเดือนรายได้ ส่วนครูโรงเรียนเอกชนจะถูกตีค่าเงินเดือนตามวุฒิการศึกษาที่ระดับปริญญาตรีจะได้รับเงินเดือนเพียง 15,000 บาท ซึ่งน้อยกว่า ตำแหน่งครูผู้ช่วยของราชการ นอกจากนี้ โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ไม่ได้มีกำหนดโครงสร้างการปรับเงินเดือนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ทำให้ครูโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ขาดหลักยึดเหนี่ยวจิตใจหรือแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ ต่างกับข้าราชการครูที่มีแผนการปรับเงินเดือนอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังมีความไม่เสมอภาคด้านอื่น ๆ ที่ครูโรงเรียนเอกชนได้ประสบอีกเช่น เงินรายได้อื่น ผลตอบแทน

ต่าง ๆ สวัสดิการ ความมั่นคงในอาชีพ ความมั่นคงหลังเกษียณ การยอมรับจากสังคม โอกาสในการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้า ชั่วโม่งงาน เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยเหลื่อมล้ำครูที่โรงเรียนเอกชนได้รับนั้นมี 3 ปัจจัยสำคัญคือ 1.ด้านการจัดการครู ด้านนี้เป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนปฏิบัติหรือมีนโยบายต่อครูโรงเรียนเอกชน 2. ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กฎหมาย กฎระเบียบ ที่คุ้มครอง หรือควบคุมครูเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติหน้าที่ของครู 3. ด้านแรงจูงใจ ซึ่งหากผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญต่อการจัดการปัจจัยสำคัญทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยเชื่อว่าจะทำให้ครูโรงเรียนเอกชนมีการพัฒนาประสิทธิภาพ และทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีพัฒนาการในการบริหารจัดการครูได้ดีขึ้นเช่นกัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สนใจในปัญหานี้และได้ทำการศึกษา ในเรื่อง รูปแบบการบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1 โดยเชื่อว่างานวิจัยนี้จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1 เพื่อให้ครูโรงเรียนเอกชน มีความพร้อมความสามารถให้การปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1
2. เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1
3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1

#### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

โรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชนมีการบริหารอย่างอิสระภายใต้การส่งเสริมของรัฐบาล โดยรัฐบาลให้การส่งเสริมทั้งในด้านวัสดุเครื่องใช้ อุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากรรวมถึงงบประมาณด้วย และนอกจากนี้ยังสามารถเก็บเงินค่าเล่าเรียนหรือค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ได้อีกตามที่กฎหมายกำหนดไว้ แต่ก็ยังพบว่าบางโรงเรียนยังมีปัญหาเรื่องรายรับ ในกรณีโรงเรียนที่มีชื่อเสียงได้รับความนิยมจากผู้ปกครองมาก เช่น โรงเรียนในสังกัดศาสนาคริสต์บางแห่งอาจจะมีรายได้เพียงพอในการบริหารจัดการ จึงเลือกที่จะไม่ขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาลเลย เพื่อเลี่ยงระเบียบบางประการจากข้อบังคับของการรับการสนับสนุนของรัฐบาล แต่สำหรับโรงเรียนทั่วไปมีปัญหางบประมาณไม่เพียงพอ จึงเป็นปัญหาที่ผู้บริหารต้องหาวิธีการแก้ไข บางนโยบายส่งผลกระทบต่อครู อาทิ เงินเดือนไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด โครงสร้างของการขึ้นเงินเดือนไม่มีความชัดเจน ต้องทำงานล่วงเวลามากเกินกว่าปกติ ได้รับสวัสดิการที่ไม่เพียงพอเหมาะสม ส่วนใหญ่แล้วความไม่พึงพอใจของ ครูโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชนนั้นจะถูกนำไปเปรียบเทียบกับ รายได้ สวัสดิการของครูในโรงเรียนสังกัดของรัฐบาลที่ได้รับ

ประเด็นที่ควรตระหนักคือความแตกต่างในผลตอบแทนระหว่างครูโรงเรียนการศึกษาเอกชน และครูสังกัดโรงเรียนรัฐบาลจะพบได้ว่า ครูโรงเรียนรัฐบาลมีเงินเดือนแรกเข้า รวมกับสวัสดิการสูงกว่า 15,000 บาท แต่ครูโรงเรียนเอกชนมีรายได้แรกเข้าเพียง 15,000 บาท สำหรับวุฒิปริญญาตรี หรือบางโรงเรียนอาจจะให้ไม่ถึงตามกฎหมาย ประการต่อมาคือ โครงสร้างของการปรับอัตราเงินเดือนตามเวลาที่รับราชการของครูสังกัดโรงเรียนรัฐบาลมีความชัดเจน คือได้ปรับทุกปี แต่โรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชนบางส่วน ยังมีการประเมินการขึ้นเงินเดือนของครูที่ไม่ชัดเจนและเป็นธรรม ผลตอบแทนที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างที่ชัดเจนคือ สวัสดิการรักษาพยาบาล

ครูโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน ได้รับสวัสดิการรักษายาพยาบาลตามสิทธิประกันสังคมและได้สิทธิเฉพาะตนเอง ส่วนครูในสังกัดโรงเรียนของรัฐบาลจะได้รับสิทธิ ซึ่งมีสิทธิในการรักษาไว้สูงกว่า และยังสามารถเบิกจ่ายให้กับ พ่อ แม่ คู่สมรส และบุตร นอกจากนี้บุตรของครูสังกัดโรงเรียนรัฐบาลยังเบิกเงินเพื่อการศึกษาได้อีกด้วย

สรุปจะเห็นได้ผลตอบแทนที่ครูในสังกัดโรงเรียนของรัฐบาลได้รับนั้นมีความมั่นคงและมากกว่าผลตอบแทนที่ครูโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน จึงทำให้ครูโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชนเกิดการเปลี่ยนงาน ทำให้เกิดปัญหาขาดความเสถียรภาพ ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ซึ่งผลกระทบคือ ครูใหม่ย่อมต้องเสียเวลาในการสร้างทักษะการสอน ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร ต้องทำความเข้าใจกับนักเรียนและอื่นๆ ซึ่งล้วนแต่ทำให้ประสิทธิภาพ ส่งผลเสียต่อการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ซึ่งการบริหารจัดการครูมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ครูมีความรู้สึกพึงพอใจ โดย Rakich, Longest and Darr (1994) ได้แบ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลออกเป็น 3 ระยะตั้งแต่ 1.การได้คนมาทำงานในองค์กร (acquisition) 2. การดูแลรักษาให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (retention) 3. การดูแลการออกจากงานของคนงาน (separation) ในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะได้รับอิทธิพลจากกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานด้วย ส่วน Suksriwong (2556) ให้ความเห็นว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์(Human resource Planning) คือ การพิจารณากำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กร (Human resource Demand) การจัดคนเข้าทำงาน(Staffing) การคัดเลือก(Selection) ให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงาน การฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Developing) การจ่ายค่าตอบแทน(Compensation) การประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance) ซึ่งการรักษาความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับพนักงานจะช่วยให้ได้รับความร่วมมือจากพนักงานและพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (Compensation) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ที่มีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอกับพนักงาน, การสร้างความท้าทายให้เกิดขึ้นในงาน การดูแลเอาใจใส่ ส่วนความหมายของการจัดการ (Management) นั้น Chompukum (2552) ให้ความหมายของการจัดการว่า หมายถึง การดำเนินการในการวางแผนตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ทรัพยากรการเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูล และทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

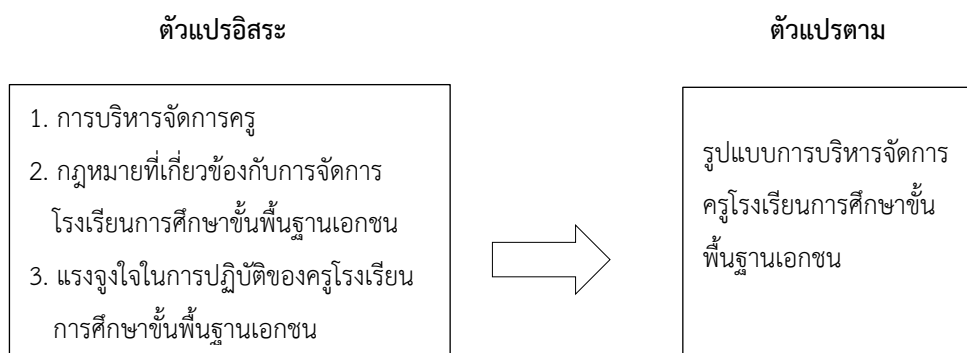
นอกจากนี้ กฎหมายที่ควบคุมการบริหารจัดการโรงเรียน ยังมีส่วนสำคัญกับการบริหารจัดการครู โดยผู้วิจัยจึงได้ศึกษา กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารครูในโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจนได้สาระสำคัญดังนี้ 1.รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 2.รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 3.แผนการศึกษาแห่งชาติ 4.มติคณะรัฐมนตรีและประกาศกระทรวงศึกษาธิการ 5.พระราชบัญญัติเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน ประกอบด้วย พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2461 พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2479 พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2497 พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 6. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 7.พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 8.พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 9.พระราชบัญญัติเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2554 10. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 11.พระราชบัญญัติ การพัฒนาเด็กปฐมวัย พ.ศ. 2562

ส่วนแรงจูงใจมีผลต่อการกระตุ้นให้ครูโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง Tonsorn (2544) ให้ความหมายแรงจูงใจว่า ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่แรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะดังนี้ 1. มีเป้าหมายในการแสดงออก 2. มีพลังในการแสดงออก 3. มีความพยายามในการแสดงออก ซึ่ง Suparb (2536) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจ คือ 1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กร และแก่หมู่คณะ เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม 2. ส่งเสริมและเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี 3. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร 4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร 5. ช่วยทำให้การควบคุมการดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน 6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์กร 7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงาน เพราะร่างกายที่แข็งแรงจะอยู่คู่หัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น 8. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

โดย เฟรดเดอริค เฮอร์สเบอร์ก (Frederick Herzberg, 1959) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์มี 2 อย่าง คือ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริง ได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับนับถือ และโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงาน 2) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในองค์กร หากไม่มีจะทำให้ลูกจ้างหรือพนักงานไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมขององค์กรและความมั่นคง เป็นต้น หากขาดการกำหนด สิ่งเหล่านี้ให้แก่ลูกจ้างอย่างเหมาะสมอาจจะทำให้เกิดการละทิ้งงานหรือการเลิกทำงานได้

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวความคิดว่าปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ครูโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน มีความพึงพอใจ ประกอบด้วย การบริหารจัดการครู กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และแรงจูงใจ ได้ดังภาพ ที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1 ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีและขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีรูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขั้นตอนในการดำเนินการ ที่ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1 (2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารครู (3) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารครู

ด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยทำแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth – Interview) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน รายด้านดังนี้ 1.ด้านการจัดการครู 2.ด้านผลที่ได้รับจากการสนับสนุนจากภาครัฐ 3.ด้านการสร้างแรงจูงใจ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ ที่ผ่านการแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาฯ อนุมัติให้คำแนะนำแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบและพิจารณาความถูกต้อง ด้านความชัดเจนทางภาษา และความเที่ยงตรงในเนื้อหา โดยกำหนดการให้คะแนน ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

ด้านการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดแบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทราบถึงสภาพปัจจุบันของการบริหารครูโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1 โดยผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ 1.ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1 จำนวน 3,412 คน 2.กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1 จำนวน 3,412 คน การสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) กำหนดกลุ่มตัวอย่าง ใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซ์และมอร์แกน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 346 คน และนำแบบสำรวจไปใช้ทดลอง (Try Out) กับครูนอกเขตตรวจราชการ 1 จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .950 และวิเคราะห์ผลโดยใช้ค่าสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่ามัธมิมเลขคณิต สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ใช้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาหาดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item Objective Congruence Index) ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

## ผลการศึกษา

### การวิจัยเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1 จำนวน 346 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของครูผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้ เพศ พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง 335 คน คิดเป็นร้อยละ 96.8 รองลงมาเป็นชาย จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 อายุ พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 71.1 รองลงมาอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 อายุระหว่าง 41-45 ปี จำนวน 41 คนคิดเป็นร้อยละ 11.8 ส่วนช่วงอายุที่น้อยที่สุด 46-49 ปี จำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 2.9 ระดับการศึกษา พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 321 คน คิดเป็นร้อยละ 92.8 นอกนั้น มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 และระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 อายุการทำงาน พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน

141 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 รองลงมามีอายุการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 33.8 อายุการทำงาน มากกว่า 15 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 13.9 และสุดท้าย อายุการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1 โดย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

#### ด้านที่ 1. การได้มาของครู

ด้านการวางแผนทรัพยากรครู 1) มีการวางแผนด้านทรัพยากรครู เช่น มีการกำหนดอัตราครูไว้สอดคล้องกับสัดส่วนของจำนวนนักเรียน พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .521 2) มีการสำรวจอัตรากำลังครูที่ขาด และกำหนดคุณสมบัติและวิธีการคัดเลือกครูที่มีมาตรฐาน ได้อย่างชัดเจนอย่างเหมาะสม พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .466

ด้านกระบวนการสรรหาครู 1. มีการกำหนดแผนในการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการ โดยร่วมมือกับองค์กรที่เกี่ยวข้องและชุมชนในเขตพื้นที่ เพื่อให้ได้ครูที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 แลค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .533 2) มีการดำเนินการรับสมัครโดยมีขั้นตอนที่ ถูกต้อง ยุติธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .420

ด้านการคัดเลือกครู 1. มีระบบคัดเลือกโดยบุคคล หรือองค์กร ที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นกรรมการ ประกาศเกณฑ์คัดเลือกให้ทราบทั่วกัน พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .527 2) มีการดำเนินการคัดเลือกโดยบริสุทธิ์ ยุติธรรม ตรวจสอบได้ และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .467

ด้านปฐมนิเทศ/ความเข้าใจก่อนปฏิบัติหน้าที่ 1. มีการให้ความรู้เพื่อให้ครูมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตรงตามคุณสมบัติ มีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงในอนาคต พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .459 2. มีการทำสัญญาจ้างแจ้งกฎระเบียบสิทธิหน้าที่ เงินเดือนรายได้และสวัสดิการ ที่ถูกต้องตามกฎหมายให้ครูเข้าใจอย่างชัดเจน พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .433

#### ด้านที่ 2 การดูแลรักษาครู

ด้านการประเมินผลงาน 1) มีการให้ความเข้าใจในกฎระเบียบ วิธีการและมีการประเมินผลงานครูอย่างยุติธรรม เหมาะสมและสม่าเสมอ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .497 2. ให้การส่งเสริมครูในการประกวดหรือแข่งขัน มีการเผยแพร่ผลงานของครูและส่งเสริมให้ครูมีโอกาสนำผลงาน เพื่อเข้าสู่การประเมินผลงาน พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .434

ด้านการจัดวางตำแหน่ง 1) มีการหารือร่วมกันก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ครูปฏิบัติงานตามตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เข้าใจง่าย พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .521 และ2) มีการมอบหมายตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความ

เกณฑ์ของครู พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .469

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาครู 1) จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อเพิ่มทักษะพัฒนาความรู้ความสามารถของครูให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอและกำหนดตารางฝึกอบรมประจำปี ครอบคลุมทุกสาขาวิชาการ พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .521 และ 2) มีการดำเนินการติดตามต่อเนื่อง หลังสิ้นสุดโครงการพัฒนาหรือการอบรมครูในแต่ละโครงการ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .482

ด้านระเบียบวินัย 1. มีการกำหนดและแจ้ง กฎระเบียบ วินัย ในการปฏิบัติหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน เป็นธรรม และมีระบบการลงโทษที่ยุติธรรม, โปร่งใส และมีคุณธรรม พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .467 2. จัดให้มีขั้นตอนในการดูแล, ให้คำปรึกษาด้านระเบียบวินัย ต่อการปฏิบัติหน้าที่ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .605

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 1) มีการกำหนดโครงสร้างของเงินเดือน ผลตอบแทน สวัสดิการ ไว้อย่างเพียงพอ บันทึกลงเป็นลายลักษณ์อักษรและยุติธรรมเป็นไปตามกฎหมายกำหนด พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .568 2. จัดให้มีข้อกำหนดในความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ เงื่อนไขการปรับเงินเดือน สวัสดิการ อย่างชัดเจนพบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .460

ด้านการช่วยเหลือและให้คำปรึกษา 1. มีการสำรวจครูที่มีปัญหา มีความวิตกกังวล แล้วจัดกระบวนการเยียวยาเพื่อบรรเทาปัญหาพบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .642 2. จัดโอกาสให้ครูได้ชี้แจงถึงปัญหา อุปสรรคในการทำงานหรือในการดำรงชีวิตประจำวัน พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .586

ด้านการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย 1) ให้ความเอาใจใส่ความปลอดภัย ความเป็นอยู่ สุขอนามัย และสุขภาพ รวมถึงสอบถามถึงสภาพความเป็นอยู่ของครูอย่างสม่ำเสมอ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .531 และ 2) ให้ความสำคัญต่อสภาพจิตใจของครู สร้างขวัญกำลังใจให้ครูมีสภาพจิตใจที่เข้มแข็งพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .547

ด้านที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

ด้านการจัดการเรียนการสอน 1) จัดให้มีกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และนำวิทยาการเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .482 2. มีการสนับสนุนด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน ใหม่ ๆ ทันสมัย อย่างเพียงพอ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .547

ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน 1) มีการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือความรับผิดชอบกระตุ้นและเสริมแรงพฤติกรรมที่เหมาะสมและดำเนินการเรียนการสอนตามแผน พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด



มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .540 2) มีการสร้างเสริมให้เกิดการเตรียมการ การวางแผนจัดการและการดำเนินการให้เหมาะสมกับการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .545

ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ 1) มีการส่งเสริมให้ทำแผนพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานตามความจำเป็นหรือตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .426 และ 2) มีการแนะนำส่งเสริมให้น้องๆ ได้รับความรู้ได้จากการเข้าร่วมชมรมวิชาชีพ หรือชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .499

ด้านการปฏิบัติตนในการรักษา วินัย คุณธรรม และจริยธรรม 1) มีการส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมต่อบทบาทหน้าที่ของครู พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .391 และ 2) มีการส่งเสริมให้รักษาและเสริมสร้างวินัยในตำแหน่งหน้าที่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการ ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .386

ด้านที่ 4 การดำเนินการเพื่อความพร้อมเมื่อออกจากงาน

ด้านการให้คำปรึกษา ก่อนเกษียณ 1) จัดให้มีระบบแนะนำให้คำปรึกษา ก่อนเกษียณอายุหรือเมื่อลาออก เพื่อให้ครูมีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ในดำรงชีวิตต่อไป พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .556 และ 2) จัดให้มีระบบสวัสดิการด้านกองทุนเพื่อการเลี้ยงชีพหลังเกษียณอายุอย่างพอเพียงต่อการดำรงชีวิต พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .665

ด้านการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน 1) จัดให้มีการให้คำแนะนำเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการเกษียณ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .499 และ 2) จัดให้มีโครงการแนะนำตรวจสุขภาพรักษาสุขภาพก่อนการเกษียณ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .591

ด้านการให้ออกจากงาน 1) มีโครงการดูแลสิทธิประโยชน์ อันพึงมี พึ่งได้ และเข้าช่วยดำเนินการ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .585 และ 2) มีโครงการเยี่ยมเยียน/ ติดตาม ให้คำแนะนำต่อเนื่อง หลังการเกษียณ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .583

ด้านที่ 5 ผลที่ได้รับจากการสนับสนุนจากภาครัฐ

ด้านความเท่าเทียมในการจ้าง 1) มีการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนผลตอบแทน ตามความก้าวหน้าในอาชีพไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและเท่าเทียมกัน พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .472 และ 2) มีการประเมินผลงานเพื่อพัฒนาค่าจ้างค่าตอบแทน อย่างเป็นธรรมและมีความเสมอภาค พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .500

ด้านค่าจ้างและชั่วโมงการทำงาน 1) มีการจ่ายค่าตอบแทนและกำหนดชั่วโมงการทำงานตามกฎหมาย พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .560 และ 2) จัดให้มีผลประโยชน์รายได้ สำหรับงานพิเศษนอกเวลาทำการอย่างเป็นธรรมและให้ทำงาน

พิเศษตามจำนวนชั่วโมงที่กฎหมายกำหนด พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 548

ด้านสิทธิประโยชน์และเงินชดเชย 1) จัดให้มีการให้ความรู้ ด้านสิทธิประโยชน์และเงินชดเชยอย่างเป็นระบบพบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .513 และ 2) มีการดำเนินการด้านสิทธิประโยชน์และเงินชดเชยรวมถึงการให้ความคุ้มครองอื่น ๆ ตามกฎหมายกำหนด พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .581

ด้านกฎหมายแรงงาน 1) มีการให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน และสวัสดิการสังคม พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .528 และ 2) มีการดำเนินการบริหารรวมถึงการให้สิทธิ เสรีภาพแก่ครูตามกฎหมาย พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .609

ด้านสุขภาพและความปลอดภัย 1) จัดให้มีการตรวจสุขภาพอนามัย มีระบบปฐมพยาบาล และจัดให้มีสวัสดิการรักษาพยาบาล พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.83 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .377 และ 2) จัดให้มีระบบรักษาความปลอดภัย มีการตรวจและบริหารจุดเสี่ยงที่อาจจะก่อให้เกิดอันตราย ทั้งในเขตบริเวณโรงเรียน และพื้นที่ข้างเคียง พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .480

ด้านที่ 6 การสร้างแรงจูงใจ

ด้านพัฒนารายได้เพื่อปัจจัยสี่ 1) จัดให้มีการวางระบบพัฒนารายได้ของครูเพื่อรองรับปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต และการสร้างความมั่นคงในอนาคต พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .492 และ 2) มีการจัดโครงสร้างของรายได้และมีกำหนดคุณสมบัติหรือระเบียบในการเพิ่มรายได้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 431

ให้ความมั่นคงในอาชีพ 1) จัดให้มีแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีโครงสร้างของความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .517 และ 2) จัดให้มีเงินกองทุนที่ให้ความช่วยเหลือด้านสุขภาพ กองทุนเลี้ยงชีพหรือกองทุนบำเหน็จบำนาญ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $\bar{X} = 4.47$  และ  $SD = .590$

ให้การยอมรับ 1. มีการให้โอกาสในการเข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มเติมความรู้ พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .396 2. มีการรับฟังความคิดเห็น ให้โอกาสในการนำเสนองาน พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .558

สร้างเกียรติยศความภาคภูมิใจ 1. มีการให้การยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลประกาศเกียรติคุณตามโอกาสอย่างเหมาะสม พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .524 2. มีการมอบหมายบทบาทผู้นำให้ตามความรู้ ความสามารถตามวาระโอกาสที่เหมาะสม พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .454

## การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์การบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1 ด้วยการทำแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth – Interview) ผู้บริหารโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน จำนวน 5 คน

ผลการวิเคราะห์การบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตตรวจราชการ 1 ที่มีผลงานในการบริหารจัดการครูในโรงเรียนได้โดดเด่น เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ จนได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติประวัติในระดับสูง โดยแบ่งออกเป็น 3 แนวคิด คือ

### แนวคิดที่ 1 ด้านการบริหารครู

#### 1.1 การได้มาของครู

ด้านการวางแผนทรัพยากรครู 1. มีปัญหาในการจัดการงบประมาณจ้างครูให้สอดคล้องกับสัดส่วนของจำนวนนักเรียน เนื่องจากการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนในด้านการตลาดทำให้เก็บค่าใช้จ่ายจากผู้ปกครองสูงเกินไป จึงทำให้โรงเรียนมีรายรับที่จำกัด 2. จัดให้มีการสำรวจอัตราค่าจ้างครูที่ขาด และกำหนดคุณสมบัติและวิธีการคัดเลือกครูที่มีมาตรฐาน ให้ชัดเจนอย่างเหมาะสม ตามแผนระยะยาวที่กำหนดไว้

ด้านกระบวนการสรรหาครู 1. จัดให้มีกำหนดแผนในการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการ โดยเน้นให้โอกาสกับองค์กรที่เกี่ยวข้องและชุมชนในเขตพื้นที่ให้มีส่วนร่วม เพื่อเกิดเครือข่ายความสัมพันธ์ และให้ได้ครูที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ 2. ดำเนินการรับสมัครโดยมีขั้นตอนที่ถูกต้อง ยุติธรรม โปร่งใส และจัดห้องคัดกรองนอก ร่วมพิจารณาและตรวจสอบด้วย

ด้านการคัดเลือกครู 1. จัดให้มีระบบคัดเลือกโดยคณะบุคคล/หรือองค์กร ที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นกรรมการและมีการกำหนด เกณฑ์คัดเลือกให้ทราบทั่วกัน 2. มีการดำเนินคัดเลือกอย่างยุติธรรม ตรวจสอบได้ และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ด้านปฐมนิเทศ/ความเข้าใจก่อนปฏิบัติหน้าที่ 1. อบรมให้ความรู้เพื่อให้ครูมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตรงตามคุณสมบัติ มีแผนความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ และความมั่นคงในอนาคต 2. จัดให้มีการทำสัญญาจ้าง/แจ้งกฎระเบียบ สิทธิ หน้าที่ เงินเดือน รายได้ และสวัสดิการ ที่ถูกต้องตามกฎหมายให้ครูเข้าใจอย่างชัดเจน

1.2 ด้านการดูแลรักษาครู 1. มีการให้ความเข้าใจในกฎระเบียบ, วิธีการ และมีการประเมินผลงานครูอย่างยุติธรรม/เหมาะสมและสม่ำเสมอ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 2. ให้การส่งเสริมครูในการสร้างสรรค์ผลงาน และเผยแพร่ผลงานของครูและให้โอกาสพัฒนาผลงาน เพื่อเข้าสู่การประเมินผลงาน

ด้านการจัดวางตำแหน่ง 1. มีการประชุมหารือระหว่างคณะผู้บริหารและครูร่วมกันก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ครูปฏิบัติงานตามตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เข้าใจง่าย 2. มีการมอบหมายตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของครู

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาครู 1. จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อเพิ่มทักษะ/พัฒนาความรู้ความสามารถของครูให้เหมาะสม ทันสมัยอยู่เสมอและกำหนดตารางฝึกอบรมประจำปีให้ครอบคลุมทุกสาขาวิชาการ 2. มีการดำเนินการติดตามต่อเนื่อง หลังสิ้นสุดโครงการพัฒนาหรือการอบรมครูในแต่ละโครงการเพื่อพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญต่อครู

ด้านระเบียบวินัย 1. มีการกำหนดและแจ้ง กฎระเบียบ วินัย ในการปฏิบัติหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน เป็นธรรมและมีระบบการลงโทษที่ยุติธรรม โปร่งใสและมีคุณธรรม 2. ให้คำปรึกษาด้านระเบียบวินัย ต่อการปฏิบัติหน้าที่

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 1. มีการกำหนดโครงสร้างของเงินเดือน ผลตอบแทน สวัสดิการไว้ อย่างเพียงพอบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและยุติธรรมเป็นไปตามกฎหมายกำหนด 2. จัดให้มีข้อกำหนดในความ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่ที่มีเงื่อนไขการปรับเงินเดือน สวัสดิการอย่างชัดเจน

ด้านการช่วยเหลือและให้คำปรึกษา 1. มีการสำรวจครูที่มีปัญหาที่มีความวิตกกังวลแล้วจัดกระบวนการ เยียวยาเพื่อบรรเทาที่เกิดขึ้น 2. จัดโอกาสให้ครูได้ชี้แจงถึงปัญหา ในการทำงานหรือในการดำรงชีวิตประจำวัน

ด้านการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย 1. ให้ความเอาใจใส่และความปลอดภัย ความเป็นอยู่ สุขอนามัย และสุขภาพ รวมถึงสอบถามถึงสภาพความเป็นอยู่ของครูอย่างสม่ำเสมอ 2. ให้ความสำคัญต่อสภาพจิตใจ ของครู สร้างขวัญกำลังใจให้ครูมีสภาพจิตใจที่เข้มแข็งพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่

### 1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

ด้านการจัดการเรียนการสอน 1. จัดให้มีกิจกรรมจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ ๆ และนำวิทยาการ เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน 2. มีการสนับสนุนอุปกรณ์การเรียนใหม่ ๆ อย่างเพียงพอ

ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน 1. มีการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความรับผิดชอบ กระตุ้นและ เสริมแรงพฤติกรรมที่เหมาะสม และดำเนินการเรียนการสอนตามแผน 2. มีการสร้างเสริมให้เกิดการเตรียมการ, การ วางแผนจัดการและการดำเนินการในชั้นเรียนให้เหมาะสมกับการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ

ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ 1. มีการส่งเสริมให้ทำแผนพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานตามความจำเป็นหรือตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน 2. มีการแนะนำส่งเสริมให้น้องคณาจารย์ที่ได้จากการ เข้าร่วมชมรมวิชาชีพ หรือชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

ด้านการปฏิบัติตนในการรักษา วินัย คุณธรรม และจริยธรรม 1. มีการส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตนอย่าง เหมาะสมต่อบทบาทหน้าที่ของครู 2. มีการส่งเสริมให้รักษาและเสริมสร้างวินัยในตำแหน่งหน้าที่ การปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการ ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม

### 1.4 ดำเนินการเพื่อความพร้อมเมื่อออกจากงาน

ด้านการให้คำปรึกษาก่อนเกษียณ 1. จัดให้มีระบบแนะแนวให้คำปรึกษาก่อนเกษียณอายุหรือเมื่อ ลาออก เพื่อให้ครูมีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจในดำรงชีวิตต่อไป 2. จัดให้มีระบบสวัสดิการด้านกองทุนเพื่อ การเลี้ยงชีพหลังเกษียณอายุอย่างพอเพียงต่อการดำรงชีวิต

ด้านการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน 1. จัดให้มีโครงการให้คำแนะนำเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการ เกษียณ 2. จัดให้มีโครงการแนะนำตรวจสุขภาพ รักษาสุขภาพ ก่อนการเกษียณ

ด้านการให้ออกจากงาน 1. มีโครงการดูแลสิทธิประโยชน์อันพึงมีพึงได้และเข้าช่วยดำเนินการ 2. มี โครงการเยี่ยมเยียน ติดตาม ให้คำแนะนำต่อเนื่อง หลังการเกษียณ

### แนวคิดที่ 2 ผลที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

ด้านความเท่าเทียมในการจ้าง 1. มีการกำหนดโครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทน ตามความ ก้าวหน้าใน อาชีพไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และเท่าเทียมกัน 2. มีการประเมินผลงานเพื่อพัฒนาค่าจ้าง ค่าตอบแทน อย่างเป็น ธรรมและมีความเสมอภาค

ด้านค่าจ้างและชั่วโมงการทำงาน 1. จัดให้มีการจ่ายค่าตอบแทนและกำหนดชั่วโมงการทำงานตาม กฎหมาย 2. จัดให้มีผลประโยชน์รายได้ สำหรับงานพิเศษนอกเวลาทำการอย่างเป็นธรรมและให้ทำงานพิเศษตาม จำนวนชั่วโมงที่กฎหมายกำหนด

ด้านสิทธิประโยชน์และเงินชดเชย 1. มีการแนะนำความรู้ด้านสิทธิประโยชน์และเงินชดเชยอย่างเป็นระบบ  
2. มีการดำเนินการด้านสิทธิประโยชน์และเงินชดเชยรวมถึงการให้ความคุ้มครองอื่น ๆ ตามกฎหมายกำหนด

ด้านกฎหมายแรงงาน 1. มีการให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน และสวัสดิการสังคม 2. มีการดำเนินการบริหารรวมถึงการให้สิทธิ เสรีภาพแก่ครูตามกฎหมาย

ด้านสุขภาพและความปลอดภัย 1. จัดให้มีการตรวจสุขภาพอนามัยมีระบบปฐมพยาบาลและจัดให้มี  
สวัสดิการรักษาพยาบาล 2. จัดให้มีระบบรักษาความปลอดภัยมีการตรวจและบริหารจุดเสี่ยงที่อาจเกิดอันตราย

### แนวคิดที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ

ด้านพัฒนารายได้เพื่อปัจจัยสี่ 1. จัดให้มีระบบพัฒนารายได้ของครูให้พอเพียง และการสร้างความมั่นคงใน  
อนาคต อุปสรรคคือการจัดเก็บค่าเล่าเรียนซึ่งเป็นรายได้ถูกกำหนดโดยภาครัฐและไม่เพียงพอต่อการจัดงบประมาณ  
2. กำหนดโครงสร้างของรายได้และคุณสมบัติหรือระเบียบในการเพิ่มรายได้ว่าเป็นลายลักษณ์อักษร

ด้านให้ความมั่นคงในอาชีพ 1. จัดให้มีแผนความก้าวหน้าในอาชีพมีโครงสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่ 2.  
จัดให้มีเงินกองทุนที่ให้ความช่วยเหลือด้านสุขภาพ กองทุนเลี้ยงชีพหรือกองทุนบำเหน็จบำนาญ

ด้านให้การยอมรับ 1. ส่งเสริมให้โอกาสการเข้ารับการอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มเติมความรู้ 2. มีการรับฟัง  
ความคิดเห็น ให้โอกาสในการนำเสนองาน

ด้านสร้างเกียรติยศความภาคภูมิใจ 1. จัดให้มีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลประกาศเกียรติคุณตามโอกาส  
อย่างเหมาะสม 2. มีการผลัดเปลี่ยนมอบหมายบทบาทผู้นำให้ตามความรู้ ความสามารถตามวาระโอกาสที่เหมาะสม

## อภิปรายผล

รูปแบบการบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน เขตตรวจราชการ 1 ในแนวทางปัจจัย  
สำคัญ 3 ด้านคือ 1. ด้านการบริหารครู 2. ด้านผลที่ได้รับจากการสนับสนุนจากภาครัฐ 3. ด้านการสร้างแรงจูงใจ  
สอดคล้องกับความเห็นของ Laohan (2542) อธิบายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการ  
ตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มี  
ประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการที่เกี่ยวข้องได้แก่ การวางแผนทรัพยากร  
มนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การ  
จ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การ  
พัฒนาองค์กร ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

1. ด้านการบริหารจัดการครูของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานเอกชน เพื่อให้ได้ครูที่เก่ง มีความสามารถและ  
ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ควรดำเนินการ (Rakich, Longest, and Darr,  
1994) ดังต่อไปนี้ 1.1.1 การได้มาของครู ได้แก่ กระบวนการคัดเลือกและรับสมัครครู มีการวางแผนด้านทรัพยากร  
ครู โดยมีการกำหนดอัตราครูไว้สอดคล้องกับสัดส่วนของจำนวนนักเรียน มีการสำรวจอัตรากำลังครูที่ขาดและ  
กำหนดคุณสมบัติ วิธีการคัดเลือกครู ที่มีมาตรฐาน มีการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการโดยร่วมมือกับผู้ที่  
เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ครูที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ โดยดำเนินการรับสมัครโดยมีขั้นตอนที่ถูกต้อง ยุติธรรมสามารถ  
ตรวจสอบได้ กำหนดให้มีระบบคัดเลือกโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นกรรมการ ประกาศเกณฑ์การคัดเลือกให้ทราบทั่ว  
กัน คัดเลือกโดยยุติธรรม เมื่อได้ครูใหม่แล้วมีการให้ความรู้เพื่อให้ครูมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ มีการ  
กำหนดแผนความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ และความมั่นคงในอนาคต มีการทำสัญญาจ้าง แจกภาระเบียบ สิทธิ

หน้าที่ เงินเดือน รายได้ และสวัสดิการ ตามกฎหมายให้ครูเข้าใจอย่างชัดเจน 1.1.2 การดูแลรักษาและพัฒนาครู ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารและส่งเสริมครูใหม่ ให้มีการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้น โดยจัดให้ครูมีความเข้าใจ ในกฎระเบียบและมีการประเมินผลงานครูอย่างยุติธรรม ส่งเสริมครูในการแข่งขันหรือเผยแพร่ผลงานของครู มีการหารือร่วมกันก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ครู จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาครู มีการติดตามต่อเนื่องหลังสิ้นสุดโครงการ พัฒนาหรือการอบรมครู มีการกำหนดและแจ้งกฎระเบียบ ในการปฏิบัติหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนด โครงสร้างของเงินเดือน ผลตอบแทน สวัสดิการ ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่โดยบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ตาม กฎหมายกำหนด มีการสำรวจครูที่มีปัญหา มีความวิตกกังวล แล้วจัดกระบวนการเยียวยา ให้โอกาสครูได้ชี้แจงถึง ปัญหา อุปสรรคในการทำงานหรือในการดำรงชีวิต รวมทั้งให้ขวัญกำลังใจ เอาใจใส่ในความปลอดภัย ความเป็นอยู่ และสุขภาพ ของครูอย่างสม่ำเสมอ 1.1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยการพิจารณาผลตอบแทนอย่าง เป็นธรรม ให้โอกาสครูได้สร้างผลงานและได้รับการประเมินอย่างยุติธรรม ควรส่งเสริมให้ครูนำวิทยาการเทคโนโลยี สสนเทศมาช่วยในการสอน มีการสนับสนุนด้านอุปกรณ์การเรียนการสอนใหม่ ๆ ส่งเสริมให้มีการวางแผนจัดการและ การดำเนินการในชั้นเรียนอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนเพื่อพัฒนา และผู้บริหารมีการปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการ ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมอย่างเคร่งครัด 1.4. การออกจากงานของครู โรงเรียนเอกชนทั้งก่อนการเกษียณอายุ หรือการออกจากงานก่อนวัย ควรมีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อเป็นการสร้าง ขวัญกำลังใจ ให้ครูมีความมั่นใจว่าจะได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการแนะนำ ให้คำปรึกษา ก่อนเกษียณอายุ หรือก่อนที่ครูจะลาออก เพื่อให้ครูมีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจในการดำรงชีวิตต่อไป ควรจัดให้มีระบบ สวัสดิการด้านกองทุนเพื่อการเลี้ยงชีพหลังเกษียณอายุอย่างพอเพียงต่อการดำรงชีวิต เพื่อเตรียมความพร้อมก่อน การเกษียณ ควรจัดให้มีโครงการแนะนำตรวจสุขภาพ และดูแลสิทธิประโยชน์ อันพึงมี พึงได้ และมีการเยี่ยมเยียน ติดตามให้คำแนะนำต่อเนื่องหลังการเกษียณ ซึ่งสอดคล้องกับศึกษาของ Ruanthong (2550)

2. ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ ซึ่งเป็นปัจจัยส่วนที่สำคัญในการส่งเสริมครูโรงเรียนเอกชนให้มีความ พร้อม ความเต็มใจ ที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดี (Panakasem, 2553) หน่วยงานของภาครัฐที่มีหน้าที่บริหารจัดการ โรงเรียนเอกชน ควรที่จะพัฒนากฎหมาย โดยกำหนดและส่งเสริมให้ครูได้รับการดูแลจากภาครัฐอย่างทั่วถึง เป็น ธรรม ควรมีการกำหนดโครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพของครูเป็นลายลักษณ์อักษร และ กำหนดให้มีหลักการประเมินผลงานเพื่อพัฒนาค่าจ้าง ค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมและมีความเสมอภาค จ่าย ค่าตอบแทนและกำหนดชั่วโมงการทำงานตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด จ่ายรายได้สำหรับงานพิเศษนอกเวลาทำการ อย่างเป็นธรรมและให้ทำงานพิเศษตามจำนวนชั่วโมงที่กฎหมายกำหนด จัดให้มีการแนะนำให้ความรู้ด้านสิทธิ ประโยชน์และเงินชดเชยอย่างเป็นระบบ ให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและสวัสดิการสังคม มีการให้สิทธิ เสรีภาพ แก่ครูตามกฎหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sakpuaram (2545).

3. การสร้างเสริมแรงจูงใจให้ครู Herzberg's Motivation Hygiene Theory (1959) กล่าวว่า การ กระตุ้นให้ครูมีแรงเสริมในการปฏิบัติหน้าที่ จัดให้มีผลตอบแทนเป็นเงินรางวัลหรือการยกย่องชมเชย ให้การยอมรับ อย่างเหมาะสม จัดให้มีการวางระบบพัฒนารายได้ของครูเพื่อรองรับปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต และการสร้างความ มั่นคงในอนาคตของครู มีการจัดโครงสร้างของรายได้และกำหนดคุณสมบัติหรือระเบียบในการเพิ่มรายได้อย่างเป็น ลายลักษณ์อักษร จัดให้มีแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีโครงสร้างของความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ จัดให้มี เงินกองทุนที่ให้ความช่วยเหลือด้านสุขภาพ กองทุนเลี้ยงชีพหรือกองทุนบำเหน็จบำนาญ มีการให้โอกาสในการเข้า รับการอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มเติมความรู้ มีการรับฟังความคิดเห็นให้โอกาสในการนำเสนองาน มีการให้การยกย่อง

ชมเชย ให้รางวัลประกาศเกียรติคุณตามโอกาสอย่างเหมาะสม มีการมอบหมายบทบาทผู้นำให้ตามความรู้ความสามารถตามวาระ สอดคล้องกับ Anmaneerat (2552)

### ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

การดำเนินการตามปัจจัยที่นำมากำหนดเป็นรูปแบบการบริหารครูของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน เอกชน เขตตรวจราชการ 1 โดยผู้บริหารต้องยึดมั่นในการปฏิบัติตามรูปแบบอย่างเคร่งครัด มีการกำหนดให้มีคณะกรรมการกำกับติดตามมีการประเมินผล และปรับปรุงการปฏิบัติอยู่อย่างต่อเนื่อง

### เอกสารอ้างอิง

จินตนา ศักดิ์ภู่อำม.(2545). การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย.

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
นงลักษณ์ เรือนทอง.(2550).รูปแบบการบริหารปรัชญาโรงเรียนที่มีประสิทธิผล. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

บรรเจิด อุ่นมณีรัตน์. (2552). รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครู ในสถานศึกษา  
ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

พัชสิรี ชมภูคำ. (2552). องค์การและการจัดการ (Organization and Management). กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล  
มัลลิกา ต้นสอน. (2544). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.

สมชาติ พนาเกษม. (2553). "การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน (The  
Development of Administration Strategies for Excellence of Private Schools)".  
วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต,6,2/2553 พิเศษ.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.  
(พฤษภาคม-สิงหาคม 2553):179.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2556). การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (Management : from the executive's  
viewpoint). กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.

สำนักงานกฤษฎีกา. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.  
2545 มาตรา 52. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

\_\_\_\_\_ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547, ราชกิจจานุเบกษา เล่ม  
121, ตอนพิเศษ 79 ก (23 ธันวาคม 2547): 34-52.

สุพัตรา สุภาพ. (2536). เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่, "เน้นพฤติกรรมมนุษย์". กรุงเทพฯ:  
ธรรมนิมิต.

สุนันทา เลานันท์.(2542) การบริหารทรัพยากรมนุษย์.กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## References

- Herzberg, F. (1959). **The Motivation to Work** (Second Edition.). [By] F. Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman. New York; Chapman & Hall: London; printed in the U.S.A.
- Herzberg, F. et al. (1959). **The Motivation to work**. New York: John Wiley and Sons
- Rakich, JS., Longest, BB., and Darr, K. (1994). **Managing Health Services Organizations** (3<sup>rd</sup> ed.). Health Professions Press: Baltimore, 1994. Journal of Production Economics, 2009.

## Translated Thai References

- Aunmaneerat, B. (2015). **A Model of Education Management for Teacher's Empowerment In Elementary Schools Under the Office of The Basic Education Commission**. the Degree Doctor of Philosophy Department of Educationnal Administration Graduate School. EAU Heritage Journal Social Science and Humanities. EASTERN ASIA UNIVERSITY (in Thai)
- Sakpuaram, J. (2002). **A proposed model of the charter school administration for Thailand**. Ph.D. Education (Educational Administration) Graduate School. Chulalongkorn University. Bangkok (Thailand). (in Thai)
- Tonsorn, M. (2001) **Organization Behaviors (in Thai)**. Bangkok: Expernet. (in Thai)
- National Education Act 1999 and Amendments (Version 2) 2002 Section 52**. Bangkok: Graphic Prik Whan. (in Thai)
- Rueanthong, N. (2007). **The Model of School Administrative Effectiveness**. A Dissertation in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Department of Educationnal Administration Graduate School. SILPAKORN UNIVERSITY (in Thai)
- Chompukum, P. (2009) **Organization and management**. Bangkok. McGraw Hill. (in Thai)
- Government Teacher and Education Personnel Act, B.E. 2547**, Government Gazette, Book 121, Special Section 79 Kor (23 December 2004): 34-52. (in Thai)
- Suksriwong, S. (2013). **Management : from the executive's viewpoint**. Bangkok GP. Cyber Print. (in Thai)
- Panakasem, S. (2010). **The Development of Administration Strategies for Excellence of Private Schools**. Graduate SDU Journal. Graduate School, Suan Dusit University. (in Thai)
- Suparb, S. (1993). **Techniques for effective management in the new era : Focusing on human behavior**. Bankkok. Dhamnimit. (in Thai)
- Laohan, S. (1999). Human resource management. Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University (in Thai)



## คณะผู้เขียน

### นายธำณัฐ ภัทรภาคร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต  
อาคารเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษา มหาวชิราลงกรณ  
เลขที่ 145/9 ถนนสุขุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
e-mail: thisisabook07@gmail.com

### รองศาสตราจารย์ ดร. ประภฤติ พูลพัฒน์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต  
อาคารเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษา มหาวชิราลงกรณ  
เลขที่ 145/9 ถนนสุขุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

### ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ผดุง พรหมมูล

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต  
อาคารเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษา มหาวชิราลงกรณ  
เลขที่ 145/9 ถนนสุขุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

### รองศาสตราจารย์ ดร. สุขุม เฉลยทรัพย์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต  
อาคารเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษา มหาวชิราลงกรณ  
เลขที่ 145/9 ถนนสุขุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300