

แนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

Guidelines for the Development of Human Resource Management for Foreign Teachers in Private Schools in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province

Received: 3 September 2024 Revised: 19 October 2024 Accepted: 8 November 2024

ธัญญา สัมมาเพ็ชรรัตน์, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
พรเทพ รุ่งแผน, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

บทคัดย่อ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา เก็บข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชน และเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชน ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีการจัดจ้างครูชาวต่างชาติ จำนวน 20 โรงเรียน โดยให้ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ และหัวหน้าครูชาวต่างชาติ เป็นผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน รวมจำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ โดยใช้แนวคิดการบริหารงานบุคคลของ Castetter and Young เป็นหลัก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แล้วคัดเลือกประเด็นคำถามที่มีผลต่างระหว่างคะแนนการปฏิบัติกับคะแนนปัญหาคำต่ำที่สุดของแต่ละด้านมากำหนดเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีสภาพระดับการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานและการเจรจาต่อรอง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสภาพระดับปัญหาสูงสุด คือ การวางแผนบุคลากร ด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับปัญหาคำต่ำสุด คือ การให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานและการเจรจาต่อรอง ส่วนแนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชน ทั้ง 10 ด้าน โดยภาพรวมโรงเรียนควรศึกษาขอบเขตและขอบข่ายงานของครู วิเคราะห์ข้อมูล และ ประเมินความต้องการของบุคลากร กำหนดความต้องการและคุณสมบัติของครูชาวต่างชาติ วางแผนนโยบายการสรรหาและการจ้างงาน ปฐมนิเทศ ให้ข้อมูลและสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมพัฒนาทักษะทางวิชาชีพให้กับครูชาวต่างชาติ และเปิดโอกาสให้ครูชาวต่างชาติ สามารถแสดงความคิดเห็นหรือขอคำปรึกษาได้ ติดตามประเมินผล

การปฏิบัติงาน ยกย่อง เชิดชูเกียรติเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูชาวต่างชาติ เพื่อให้เกิดความรักและผูกพันต่อโรงเรียน

คำสำคัญ: การบริหารบุคลากร ครูชาวต่างชาติ โรงเรียนเอกชน

Abstract *This research is a descriptive study that collects both quantitative and qualitative data. The objective is to examine the implementation and problems of human resource management for foreign teachers in private schools, and to propose guidelines for the development of human resource management for foreign teachers in private schools. The population and sample for the questionnaire consisted of 20 private schools in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province that employ foreign teachers. The data was provided by school administrators, heads of foreign language learning groups, and heads of foreign teachers, with 3 respondents from each school, resulting in a total of 60 participants. The research instrument was a questionnaire developed by the researcher based on the synthesis of concepts from scholars, primarily using the personnel management principles of Castetter and Young. The statistical analysis employed included frequency, percentage, mean, and standard deviation. The results were presented in tables, and the issues with the most significant differences between the lowest implementation scores and the highest problem scores in each aspect were selected as topics for interviews to find ways to develop human resource management for foreign teachers in private schools in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province.*

The research findings reveal that the management of foreign teachers in private schools in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province is overall at a high level of implementation. The area with the highest average implementation score is Providing stability in operations and negotiations, whereas the aspect with the lowest average implementation score is the recruitment. The aspect with the highest average level of problems is Personnel planning, and the aspect with the lowest average level of problems is Providing stability in operations and negotiations. For development guidelines for managing foreign teachers in private schools, overall, include defining the roles and capabilities of foreign teachers, assessing personnel needs, planning recruitment policies, providing orientation, fostering ongoing communication, enhancing professional skills, and allowing foreign teachers to express opinions. Continuous performance evaluation and recognition are essential to encourage commitment and attachment to the school.

Keywords: Human Resource Management, Foreign Teachers, Private Schools

บทนำ

จากแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่วางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศในการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยทุกช่วงวัยให้เต็มตามศักยภาพ สามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มาสู่นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเรียนภาษาอังกฤษและภาษาพื้นถิ่น (ภาษาแม่) เพื่อการสื่อสาร ประกอบกับแนวโน้มของการศึกษาไทยมีแนวโน้มในด้านบวกที่จะเกิดหลักสูตรใหม่ขึ้นจำนวนมาก หลักสูตรนานาชาติมีแนวโน้มมากขึ้น การจัดการศึกษาในทุกภาคส่วนมุ่งเน้นให้มีความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการหลั่งไหลของหลักสูตรการเรียนการสอน บุคลากรด้านการสอน หลักสูตร สถาบันการศึกษาต่างประเทศเข้าสู่ไทย อันมีผลให้เกิดการเปรียบเทียบและผลักดันให้สถาบันการศึกษาไทยต้องพัฒนา ทำให้โรงเรียนส่วนใหญ่ที่มีศักยภาพ ได้มีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานในระดับนานาชาติ พร้อมเข้าสู่การแข่งขันในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก โรงเรียนเอกชนทั้งหลายต่างพยายามอย่างแข็งขันในการยกระดับมาตรฐานการศึกษา ให้สามารถบรรลุตามนโยบายดังกล่าว หนึ่งในกลยุทธ์ที่จะทำให้ผู้เรียนมีศักยภาพทางด้านภาษาต่างประเทศที่ดีขึ้น ได้แก่ การสอนโดยเน้นการใช้ภาษาต่างประเทศจากครูชาวต่างประเทศ ทั้งที่เป็นเจ้าของภาษา (Native Speakers) และไม่ใช่เจ้าของภาษา (Non Native Speakers) เป็นหลัก หรือการสอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เฉพาะเป็นกรณีพิเศษ โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ที่มีความพร้อมมักเลือกใช้วิธีการจ้างครูชาวต่างชาติเพื่อมาสอนภาษาต่างประเทศให้กับผู้เรียน เพื่อพัฒนาทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศของผู้เรียนให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบ คือ การสอนภาษาต่างประเทศของไทยยังไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ แม้ปัจจุบันจะตื่นตัวมากขึ้น แต่ยังไม่ก้าวหน้าไปมากเท่าที่ควร เพราะทรัพยากรด้านบุคลากรสอนภาษาต่างประเทศนี้ขาดแคลนมาก (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550) เป็นที่ทราบกันดีว่าในการบริหารงานในองค์กร คน เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดในการจัดการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ในขณะที่ โรงเรียนเอกชนเป็นองค์กรที่มีอัตราการเข้า-ออกของครูสูงและสภาวะการขาดแคลนครูก็เป็นประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาอย่างมากจากการศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติ ของโรงเรียนส่วนใหญ่มักจะมีปัญหาที่คล้ายกัน อาทิเช่น มีอัตราการเข้าออกสูง ไม่ปฏิบัติตามสัญญาจ้าง เรียกค่าจ้างสูง และมักย้ายไปโรงเรียนที่ให้ค่าจ้างสูงกว่า โดยสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหามักมีสาเหตุจาก ไม่สามารถหาครูชาวต่างชาติที่มีคุณภาพได้ ครูต่างชาติที่มีคุณภาพมีจำนวนน้อย เรียกค่าตอบแทนสูง และมีปัญหาเกี่ยวกับความแตกต่างของวัฒนธรรมและสังคม การปรับตัวทางวัฒนธรรม อุปสรรคด้านการสื่อสาร และความแตกต่างในปรัชญาการศึกษา ซึ่งมีผลต่อนักเรียนโดยตรง (ประภัสสร ดิษสกุล, 2555) นอกจากนี้ การขาดแนวทางมาตรฐานในการจัดการครูชาวต่างชาติอาจนำไปสู่ความไม่สอดคล้องกันในการพัฒนาวิชาชีพ ความพึงพอใจในงาน และการมีส่วนร่วมโดยรวมต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (Karan, 2023) ในขณะเดียวกัน แต่ละโรงเรียนต่างทราบกันดีว่า ในขั้นตอนของกระบวนการสรรหา การคัดเลือกและการจ้างครูชาวต่างชาติ มีความยุ่งยาก มีค่าใช้จ่ายสูง และใช้เวลานานกว่าจะเสร็จสิ้นกระบวนการ อีกทั้งการพัฒนาและธำรงรักษาครูต่างชาติให้อยู่กับโรงเรียน

ไปนาน ๆ เป็นเรื่องที่ยาก แต่การเลือกใช้ครูชาวต่างชาติ เพื่อสอนภาษาอังกฤษให้กับผู้เรียนก็ยังคงเป็นตัวเลือกที่ดี ที่สามารถเพิ่มทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษให้กับผู้เรียนได้จริง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าการทำความเข้าใจปัญหาและหาแนวทางพัฒนาแก้ไขปัญหานั้น จึงมีความสำคัญด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น การจัดการครูชาวต่างชาติอย่างมีประสิทธิภาพสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาที่มอบให้กับนักเรียนได้อย่างมาก ช่วยส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ครอบคลุมและมีมุมมองระดับโลกมากขึ้น ประการที่สองสามารถปรับปรุงความพึงพอใจในงานและอัตราการคงอยู่ของครูชาวต่างชาติ ลดการหมุนเวียนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องสำหรับโรงเรียน และประการสุดท้าย แนวทางการจัดการที่มีโครงสร้างดีสามารถเป็นแบบอย่างให้กับภูมิภาคอื่น ๆ มีส่วนช่วยในการปรับปรุงระบบการศึกษาโดยรวมในประเทศไทย

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาสภาพและของปัญหาของการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชน
2. เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ใช้ขอบข่ายเนื้อหา การสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ โดยใช้แนวคิดการบริหารงานบุคคลของ Castetter and Young (2000) เป็นหลักในการศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การสรรหา (Recruitment)
- 3) การคัดเลือก (Selection)
- 4) การนำเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)
- 6) การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation and Benefits)
- 7) การพัฒนา (Development)
- 8) การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Continuity)
- 9) การให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานและการเจรจาต่อรอง (Security and Bargaining)
- 10) การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในขั้นที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชน แล้วใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในขั้นที่ 2 เพื่อหาแนวทางและ

นำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชน มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีการจัดจ้างครูชาวต่างชาติ และรายงานไปยังสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยาทั้งหมด ในปีการศึกษา 2566 จำนวน 20 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ และหัวหน้าครูชาวต่างชาติ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติ เป็นผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน รวมจำนวน 60 คน ตอบแบบสอบถามในขั้นที่ 1 และ ในขั้นที่ 2 เลือกตัวแทนผู้บริหาร แบบเจาะจงจำนวน 5 คน จาก 20 โรงเรียน เป็นผู้ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

1. แบบสอบถามสำหรับ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ และหัวหน้าครูชาวต่างชาติ แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ Checklist วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และการหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามแนวคิดกระบวนการบริหารบุคลากรของ Castetter and Young (2000) โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และการหาค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงและความเหมาะสมเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น โดยแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) อยู่ที่ 0.97

2. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามแนวคิดกระบวนการบริหารบุคลากร 10 ด้าน โดยคัดเลือกประเด็นรายการที่มีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคิดจาก ข้อที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุดลบกับข้อที่มีระดับปัญหามากที่สุดในแต่ละด้าน ด้านละ 1 ข้อ เพื่อสร้างประเด็นคำถาม แล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมด้านภาษาและความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกเก็บข้อมูลแบบเจาะจง จากโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีการจัดจ้างครูชาวต่างชาติ และรายงานไปยังสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยาทั้งหมด ในปีการศึกษา 2566 จำนวน 20 โรงเรียน โดยให้ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ และหัวหน้าครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชน จำนวน 20 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 คน รวม 60 คน ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึงผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ และครูชาวต่างชาติ จำนวน 20 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 ชุด พร้อมหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ข้อมูลวิจัย และขอขอบคุณจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
2. ผู้วิจัยรับแบบสอบถามกลับมา และรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาประเด็นเพื่อนำไปสู่การสร้างแบบสัมภาษณ์
3. ผู้วิจัยยื่นเสนอขออนุมัติแบบสัมภาษณ์ แล้วคัดเลือกตัวแทนผู้บริหารโรงเรียน 5 คน จาก 20 โรงเรียน เพื่อขอสัมภาษณ์
4. ผู้วิจัยโทรนัดหมายวันเวลา ที่จะสัมภาษณ์ พร้อมส่งหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ข้อมูลวิจัยและขอขอบคุณจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาไปยังผู้บริหาร
5. ดำเนินการสัมภาษณ์แล้วนำผลที่ได้มาเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม สำหรับผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ และหัวหน้าครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชน ในระบบจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และการหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 สภาพระดับการปฏิบัติและระดับปัญหา การบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติ โดยใช้แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ใช้วิธีการให้คะแนนตามน้ำหนักของตัวเลือก ดังนี้

ข้อมูลระดับการปฏิบัติและระดับปัญหา

- ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติ และ มีปัญหาจากการปฏิบัติตามรายการคำถามที่กำหนดมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติ และ มีปัญหาจากการปฏิบัติตามรายการคำถามที่กำหนดมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติ และ มีปัญหาจากการปฏิบัติตามรายการคำถามที่กำหนดปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติ และ มีปัญหาจากการปฏิบัติตามรายการคำถามที่กำหนดน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติ และ มีปัญหาจากการปฏิบัติตามรายการคำถามที่กำหนดน้อยที่สุด

นำผลของคะแนนที่รวบรวมมาทั้งหมด มาหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำมาแปลความหมายดังนี้

- 4.51 - 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติ และ มีปัญหาจากการปฏิบัติตามรายการคำถามที่กำหนดมากที่สุด
 3.51 - 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ และ มีปัญหาจากการปฏิบัติตามรายการคำถามที่กำหนดมาก
 2.51 - 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ และ มีปัญหาจากการปฏิบัติตามรายการคำถามที่กำหนดปานกลาง
 1.51 - 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ และ มีปัญหาจากการปฏิบัติตามรายการคำถามที่กำหนดน้อย
 1.00 - 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ และ มีปัญหาจากการปฏิบัติตามรายการคำถามที่กำหนดน้อยที่สุด

เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง แล้วคัดเลือกประเด็นคำถามที่มีคะแนนการปฏิบัติกับคะแนนปัญหา แล้วมีผลต่างต่ำที่สุด ของแต่ละด้านมากำหนดเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แล้วนำเสนอผลการสัมภาษณ์แนวทางแบบความเรียง

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ และหัวหน้าครูต่างชาติในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 60 คน ตามรายละเอียดที่แสดงในตาราง

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	14	23.3
หญิง	46	76.7
รวม	60	100.0
2. อายุ		
21-25 ปี	3	5.0
26-30 ปี	10	16.7
31-35 ปี	9	15.0
35-40 ปี	15	25.0
41 ปีขึ้นไป	23	38.3
รวม	60	100.0

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	34	56.7
ปริญญาโท	20	33.3
ปริญญาเอก	6	10.0
รวม	60	100.0
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1-5 ปี	10	16.7
6-10 ปี	12	20.0
11-15 ปี	13	21.7
16-20 ปี	5	8.3
21 ปีขึ้นไป	20	33.3
รวม	60	100.0
5. ตำแหน่ง		
หัวหน้าครูต่างชาติ	20	33.3
หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ	20	33.3
ผู้บริหาร	20	33.3
รวม	60	100.0
6. ขนาดของโรงเรียนที่สังกัด		
ขนาดเล็ก นักเรียนไม่เกิน 300 คน	18	30.0
ขนาดกลาง 301-700 คน	18	30.0
ขนาดใหญ่ 701 คนขึ้นไป	24	40.0
รวม	60	100.0

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 76.7 อายุ 41 ปีขึ้นไป 23 คน คิดเป็นร้อยละ 38.3 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 56.7 มีประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าครูต่างชาติ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 และ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 และเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 40

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาศาภาพและปัญหาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การศึกษาศาภาพและปัญหาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 10 ด้าน คือ 1) การวางแผนบุคลากร 2) การสรรหาบุคลากร 3) การคัดเลือกบุคลากร 4) การนำเข้าสู่หน่วยงาน 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การพัฒนาบุคลากร 7) การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ 8) การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 9) การให้ความมั่นใจในการปฏิบัติงานและการเจรจาต่อรอง และ 10) การให้ข้อมูลข่าวสาร จำแนกเป็นรายการและภาพรวมรายด้าน หาค่าเฉลี่ย แล้วนำมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญโดยแบ่งประเด็นที่ศึกษาเป็น 2 ข้อ คือ ระดับการปฏิบัติและระดับปัญหา แสดงดังตาราง

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพระดับการปฏิบัติและสภาพระดับปัญหารายด้านของการบริหารงานบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยภาพรวม

การบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของ โรงเรียนเอกชนในจังหวัด พระนครศรีอยุธยา	สภาพระดับการปฏิบัติ			สภาพระดับปัญหา		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การวางแผนบุคลากร	4.20	0.90	มาก	1.91	0.89	น้อย
2. การสรรหาบุคลากร	4.04	1.00	มาก	1.84	0.90	น้อย
3. การคัดเลือกบุคลากร	4.27	1.07	มาก	1.79	0.88	น้อย
4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน	4.17	0.99	มาก	1.71	0.79	น้อย
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.20	1.08	มาก	1.69	0.89	น้อย
6. การพัฒนาบุคลากรครู	4.12	0.98	มาก	1.61	0.72	น้อย
7. การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ	4.16	0.96	มาก	1.53	0.68	น้อย
8. การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.24	0.93	มาก	1.47	0.59	น้อยที่สุด
9. การให้ความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และการเจรจาต่อรอง	4.40	0.93	มาก	1.39	0.62	น้อยที่สุด
10. การให้ข้อมูลข่าวสาร โดยภาพรวม	4.18	1.04	มาก	1.56	0.87	น้อย
	4.20	0.93	มาก	1.65	0.68	น้อย

จากตารางที่ 2 พบว่า การบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีสภาพระดับการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.93) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการให้ความมั่นใจในการปฏิบัติงานและการเจรจาต่อรอง ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.93) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ($\bar{X} = 4.04$,

S.D. = 1.00) และสภาพระดับปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.65$, S.D. = 0.68) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสภาพระดับปัญหาสูงสุด คือ การวางแผนบุคลากร ($\bar{X} = 1.91$, S.D. = 0.89) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับปัญหาต่ำสุด คือ การให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานและการเจรจาต่อรอง ($\bar{X} = 1.39$, S.D. = 0.62)

จากผลการวิเคราะห์สภาพระดับการปฏิบัติและสภาพระดับปัญหาของการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 10 ด้าน คือ 1) การวางแผนบุคลากร 2) การสรรหาบุคลากร 3) การคัดเลือกบุคลากร 4) การนำเข้าสู่หน่วยงาน 5) การประเมินผล การปฏิบัติงาน 6) การพัฒนาบุคลากร 7) การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ 8) การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 9) การให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานและการเจรจาต่อรอง และ 10) การให้ข้อมูลข่าวสาร พบว่า ภาพรวมการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดอยู่ในระดับมากทุกด้าน และระดับปัญหาตามเกณฑ์ที่กำหนดอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยในแต่ละด้าน ผู้วิจัยได้คัดเลือกประเด็นรายการที่มีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคิดจากข้อที่มีระดับการปฏิบัติต่ำสุดลบกับข้อที่มีระดับปัญหามากที่สุดในแต่ละด้าน ด้านละ 1 ข้อ นำมาสรุปเป็นประเด็นที่จะนำไปสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แสดงดังตาราง

ตารางที่ 3 สรุปประเด็นสภาพระดับการปฏิบัติและสภาพระดับปัญหาของการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา รายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้าน

รายการ	สภาพระดับการปฏิบัติ			สภาพระดับปัญหา			ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
1. ด้านการวางแผนบุคลากร							
โรงเรียนมีการกำหนดแนวทางและ ศึกษาขอบเขตของงานบริหารบุคคลครู ชาวต่างชาติให้ดำเนินไปอย่างมีเป้าหมาย ที่แน่นอนเป็นลายลักษณ์อักษร	4.15	1.04	มาก	2.08	1.11	น้อย	2.07
2. ด้านการสรรหาบุคลากร							
โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์เพื่อ ประกาศรับสมัครบุคลากรครูชาวต่างชาติ เข้าทำงานอย่างชัดเจนทั้งภายในและ ภายนอกโรงเรียน	3.65	1.32	มาก	1.88	0.99	น้อย	1.77

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รายการ	สภาพระดับการปฏิบัติ			สภาพระดับปัญหา			ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
3. ด้านการคัดเลือกบุคลากร							
โรงเรียนคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติโดยพิจารณาจากบุคลากรครูชาวต่างชาติที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด และเป็นมาตรฐานเดียวกัน	4.22	1.28	มาก	1.82	1.00	น้อย	2.40
4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน							
โรงเรียนมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นภาษาอังกฤษให้ครูชาวต่างชาติได้รับทราบอย่างละเอียด	3.87	1.38	มาก	1.87	1.08	น้อย	2.00
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน							
โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูชาวต่างชาติที่ชัดเจนและเป็นธรรม	4.17	1.14	มาก	1.80	1.09	น้อย	2.37
6. ด้านการพัฒนาบุคลากร							
โรงเรียนมีการติดตามผลภายหลังจากการประชุมสัมมนาศึกษาดูงานฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดให้บุคลากรครูชาวต่างชาติอื่นภายในโรงเรียนได้รับทราบหรือนำไปปรับใช้	3.88	1.15	มาก	1.73	0.90	น้อย	2.15
7. ด้านการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ							
โรงเรียนมีสวัสดิการหรือค่าตอบแทนครูชาวต่างชาติเมื่อพ้นออกจากงานตามความเหมาะสม	3.85	1.19	มาก	1.63	0.92	น้อย	2.22
8. ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง							
โรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญกำลังใจ มีการยกย่องชมเชยครูชาวต่างชาติที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน	4.10	1.05	มาก	1.50	0.72	น้อยที่สุด	2.60

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รายการ	สภาพระดับการปฏิบัติ			สภาพระดับปัญหา			ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
9. ด้านการให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานและการเจรจาต่อรอง							
บุคลากรครูชาวต่างชาติยินยอมปฏิบัติตามข้อกำหนดตามที่โรงเรียนได้ตั้งไว้	4.33	1.00	มาก	1.35	0.66	น้อยที่สุด	2.98
10. การให้ข้อมูลข่าวสาร							
โรงเรียนมีการจัดทำข้อมูล ระบบสารสนเทศที่มีความจำเป็นต้องใช้ เป็นภาษาอังกฤษให้บุคลากรครูชาวต่างชาติได้รับทราบอย่างละเอียดเพียงพอ	4.07	1.13	มาก	1.63	0.92	น้อย	2.44

ตอนที่ 3 ผลการนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชน
ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

จากผลการศึกษาสภาพระดับการปฏิบัติและสภาพระดับปัญหาของการบริหารบุคลากร
ครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานและการเจรจาต่อรอง และด้านที่มี
ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสรรหาบุคลากร ส่วนภาพรวมระดับปัญหาอยู่ในระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
คือ การวางแผนบุคลากร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานและการเจรจา
ต่อรอง จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้พิจารณานำประเด็นที่มีผลต่างค่าเฉลี่ยต่ำสุด ของแต่ละด้าน
มาเป็นประเด็นในการสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์
เนื้อหา (Content analysis) และนำเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติ
ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีรายละเอียดตามประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 10 ด้าน
10 ประเด็น ดังนี้

1. ด้านการวางแผนบุคลากร

ประเด็นการพัฒนา : การกำหนดแนวทางและศึกษาขอบเขตของงานบริหารบุคคลครูชาว
ต่างชาติ ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นแนวทางพัฒนา มีรายการปฏิบัติ 7 รายการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โรงเรียนศึกษาขอบเขตของการบริหารงานด้านครูชาวต่างชาติและขอบข่ายงานของ
ครูชาวต่างชาติ วิเคราะห์ข้อมูล และ ประเมินความต้องการของบุคลากร ประเมินการยอมนักเรียน อัตรา
กำลังครูในโรงเรียน และงบประมาณในการจัดจ้างครูชาวต่างชาติ

2. โรงเรียนควรจัดตั้งที่ปรึกษา และคณะครู เป็นคณะทำงานเพื่อดูแลเรื่องการบริหารบุคลากร ครูชาวต่างชาติโดยตรง ช่วยกันกำหนดความต้องการและคุณสมบัติของครูชาวต่างชาติให้เหมาะสม แล้ววางแผนนโยบายการสรรหาและการจ้างงาน

3. โรงเรียนควรคัดเลือกครูชาวต่างชาติที่ตรงตามคุณสมบัติ ที่โรงเรียนกำหนด โดยมีการสัมภาษณ์ ทดลองสอน เพื่อทดสอบความสามารถและทัศนคติว่าเหมาะสมกับความเป็นครูหรือไม่

4. เมื่อคัดเลือกครูชาวต่างชาติได้ตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด โรงเรียนควรชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับขอบข่ายงานในหน้าที่ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตาม เอกสารและกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินการจัดจ้างครูชาวต่างชาติ ระยะเวลาในการจัดจ้าง ค่าจ้างและสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะได้รับ การอบรมพัฒนาวิชาชีพ ที่โรงเรียนจะดำเนินการให้ ไปจนถึงการประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาการจ้างงานต่อ ค่าจ้างและสวัสดิการในปีต่อไปให้ครูได้ทราบ

5. โรงเรียนควรส่งเสริมพัฒนาทักษะทางวิชาชีพให้กับครูชาวต่างชาติ และเปิดโอกาสให้ครูชาวต่างชาติ สามารถแสดงความคิดเห็นหรือขอคำปรึกษาได้อย่างต่อเนื่อง

6. โรงเรียนควรติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครูชาวต่างชาติอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

7. โรงเรียนควรส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน และนักเรียน ยกย่องเชิดชูเกียรติเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูชาวต่างชาติ เพื่อให้เกิดความรักและผูกพันต่อโรงเรียน

2. ด้านการสรรหาบุคลากร

ประเด็นการพัฒนา : การประชาสัมพันธ์เพื่อประกาศรับสมัครบุคลากรครูชาวต่างชาติ เข้าทำงาน ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นแนวทางพัฒนา มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โรงเรียนควรมีการวางแผนอย่างรอบคอบเพื่อดึงดูดให้ผู้สมัครที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของโรงเรียน เข้ามาสมัคร

2. โรงเรียนควรระบุ คุณสมบัติและประสบการณ์ที่ต้องการ เช่น ประวัติการศึกษา ประสบการณ์สอน ความสามารถและทักษะต่าง ๆ ใบอนุญาตที่เกี่ยวข้อง ที่ควรมี ข้อกำหนดของงาน สิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ วัฒนธรรมองค์กร ลงในประกาศรับสมัครงานให้ชัดเจน

3. โรงเรียนสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายอาทิเช่น เว็บไซต์โรงเรียน แพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Facebook, Instagram, LinkedIn, เว็บไซต์ Ajarn.com หรือ ช่องทางประชาสัมพันธ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา เช่น ประสานความร่วมมือ กับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อแนะนำบุคลากรเข้ามาสมัคร หรือ เลือกใช้การจ้างศูนย์บริการจัดหาครูชาวต่างชาติ (Agency) เพื่อให้คัดเลือกครูชาวต่างชาติให้ได้ตามที่โรงเรียนกำหนด

3. ด้านการคัดเลือกบุคลากร

ประเด็นการพัฒนา : การคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติโดยพิจารณาจากบุคลากรครูชาวต่างชาติที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นแนวทางพัฒนา มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โรงเรียนควรพิจารณาคัดเลือกครูชาวต่างชาติที่มีคุณสมบัติขั้นพื้นฐาน ทักษะความสามารถ และประสบการณ์ ตามที่กระทรวงศึกษาและโรงเรียนกำหนด

2. โรงเรียนควรจัดให้มีการสัมภาษณ์ ทดสอบ ทักษะความสามารถ พิจารณานุคลิกท่าทาง สำเนียงภาษา ความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร

3. โรงเรียนควรมีการตรวจสอบคุณสมบัติ ประวัติอ้างอิง รวมถึงประวัติอาชญากรรม รวมทั้ง เอกสารวีซ่าการเดินทางเข้าประเทศ วุฒิการศึกษาและเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องว่าถูกต้องหรือไม่ เพื่อดำเนินการจัดจ้างให้ถูกต้องตามกฎหมาย

4. การนำเข้าสู่นักเรียน

ประเด็นการพัฒนา : การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นภาษาอังกฤษให้ครูชาวต่างชาติ ได้รับทราบอย่างละเอียด ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นแนวทางพัฒนา มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. โรงเรียนควรจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นภาษาอังกฤษ ให้ครูชาวต่างชาติได้รับทราบอย่างละเอียด

2. โรงเรียนควรกำหนดวัตถุประสงค์ และ ระบุเนื้อหาที่จำเป็นต้องมีในคู่มือ ให้ละเอียด เช่น การแนะนำองค์กรประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างองค์กร กฎระเบียบขั้นตอนการทำงาน การกำหนดวันหยุด การขาดลา มาสาย การแต่งกาย สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่โรงเรียน มีให้ แนวทางการเรียนการสอนและการประเมินพัฒนาการของผู้เรียน การเข้าร่วมกิจกรรม แผนงานกิจกรรม ต่าง ๆ ของโรงเรียน เกณฑ์การประเมินผลงาน พิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง เงินเดือน สวัสดิการ และการพิจารณาบทลงโทษ เป็นต้น เพื่อช่วยให้ครูชาวต่างชาติปรับตัว เข้าใจระบบการศึกษาและวัฒนธรรม ของโรงเรียน

3. โรงเรียนควรจัดการอบรมหรือปฐมนิเทศให้กับครูชาวต่างชาติและเผยแพร่แจกจ่ายคู่มือ ทั้งรูปแบบเอกสารและผ่านระบบออนไลน์ให้ได้รับทราบโดยทั่วกัน

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นการพัฒนา : การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูชาวต่างชาติที่ชัดเจน และเป็นธรรม ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นแนวทางพัฒนา มีรายการปฏิบัติ 4 รายการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โรงเรียนควรมีเกณฑ์การประเมินผลงานเช่นเดียวกับครูไทย ซึ่งควรระบุรายละเอียดไว้ในคู่มือครูให้ได้ศึกษาล่วงหน้า

2. โรงเรียนควรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมิน มีการกำหนดเกณฑ์ การประเมินที่ชัดเจนและเป็นธรรม ออกแบบกระบวนการประเมินที่มีความโปร่งใสและใช้วิธีการประเมิน ที่หลากหลาย

3. โรงเรียนควรจัดตั้งคณะกรรมการประเมินและอาจเสนอให้มีทีมงานของศูนย์บริการจัดหา ครูชาวต่างชาติ (Agency) เข้ามามีบทบาทในการประเมินด้วย ในกรณีที่โรงเรียนไม่ได้เป็นผู้จัดหา ครูชาวต่างชาติด้วยตนเอง

4. โรงเรียนควรให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และส่งเสริมต่อการพัฒนา ติดตามและประเมินผล การปรับปรุง อย่างต่อเนื่องเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ

6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นการพัฒนา : การติดตามผลภายหลังจากการประชุมสัมมนาศึกษาดูงานฝึกอบรม เพื่อถ่ายทอดให้บุคลากรครูชาวต่างชาติอื่นภายในโรงเรียนได้รับทราบหรือนำไปปรับใช้ ผู้วิจัยจึงนำมาสรุปเป็นแนวทางพัฒนา มีรายการปฏิบัติ 2 รายการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการจัดประชุม สื่อสารแลกเปลี่ยน ความรู้ที่ได้จากการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน รวมถึงกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาตนเองอื่น ๆ เป็นประจำรายสัปดาห์ หรือ รายเดือน ทั้งครูไทยและครูชาวต่างชาติ โดยอาจกำหนดให้ประชุมร่วมกันเป็นสองภาษา ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาไทยหรือสามารถแยกกลุ่มย่อย เฉพาะครูต่างชาติ หรือครูไทยออกจากกัน

2. โรงเรียนควรสร้างช่องทางสื่อสารออนไลน์ภายในกลุ่มบุคลากรของโรงเรียนเอง เช่น E-mail, Line, Messenger เป็นต้น เพื่อใช้แจ้งข่าวสาร แลกเปลี่ยนความรู้กันภายใน

7. ด้านการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ประเด็นการพัฒนา : สวัสดิการหรือค่าตอบแทนครูชาวต่างชาติเมื่อพ้นออกจากการตามความเหมาะสม ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นแนวทางพัฒนา มีรายการปฏิบัติ 4 รายการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โรงเรียนควรกำหนดนโยบายและมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนระบุไว้ในคู่มือครู
2. โรงเรียนควรทำสัญญาการจ้างงานให้ชัดเจน
3. โรงเรียนควรพิจารณาเรื่องระยะเวลาการจ้างและเหตุผลในการพ้นตำแหน่งเป็นตัวประกอบ โดยให้เป็นไปตามสัญญาและไม่ขัดต่อกฎหมายแรงงาน
4. โรงเรียนควรออกเอกสารรับรองการทำงานและคำแนะนำเพื่อช่วยสนับสนุนการสมัครงานใหม่

8. ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นการพัฒนา : การสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญกำลังใจ มีการยกย่องชมเชยครูชาวต่างชาติที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ผู้วิจัยจึงนำมาสรุปเป็นแนวทางพัฒนา มีรายการปฏิบัติ 4 รายการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โรงเรียนควรจัดการปฐมนิเทศให้ครูต่างชาติรู้จักโรงเรียน เพื่อร่วมงาน และวัฒนธรรมองค์กร
2. โรงเรียนควรสร้างช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง เพื่อสนับสนุนให้คำปรึกษา และช่วยเหลือตามที่เห็นสมควร
3. โรงเรียนควรจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะและกระชับความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งบุคลากรชาวไทยและต่างชาติ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน
4. โรงเรียนควรมีการยกย่องชมเชย ชื่นชมผลงาน มอบรางวัล โบนัส ตามโอกาสอันควรอย่างสม่ำเสมอ

9. ด้านการให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานและการเจรจาต่อรอง

ประเด็นการพัฒนา : บุคลากรครูชาวต่างชาติยินยอมปฏิบัติตามข้อกำหนดตามที่โรงเรียนได้ตั้งไว้ ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นแนวทางพัฒนา มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โรงเรียนควรจัดทำเอกสารที่อธิบายถึงเป้าหมายของโรงเรียนที่เชื่อมโยงกับการทำงานของครูชาวต่างชาติ ข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน และ อธิบายให้ครูชาวต่างชาติได้รับทราบ ตั้งแต่ก่อนเริ่มงาน
2. โรงเรียนควรสร้างความสัมพันธ์อันดีโดยการสนับสนุนการทำงานระหว่างครูชาวต่างชาติและครูไทย เปิดโอกาสให้ครูชาวต่างชาติได้ปรึกษาหารือ รับฟัง แสดงความคิดเห็น และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ
3. โรงเรียนควรมีการประชุมสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ หากมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม ที่อาจมีผลกระทบต่องาน ควรมีการแจ้งล่วงหน้า และประชุมหารือ สรุปเป็นลายลักษณ์อักษรแจ้งให้รับทราบทุกครั้ง

10. ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร

ประเด็นการพัฒนา : โรงเรียนมีการจัดทำข้อมูล ระบบสารสนเทศที่มีความจำเป็นต้องใช้เป็นภาษาอังกฤษ ให้บุคลากรครูชาวต่างชาติได้รับทราบอย่างละเอียดเพียงพอ ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นแนวทางพัฒนา มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์และระบุประเภทของข้อมูลที่ครูต่างชาติต้องการ
2. โรงเรียนควรมีการประชุมสื่อสารแบบ 2 ภาษา ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษในการประชุมทุกครั้ง
3. โรงเรียนควรจัดทำข้อมูล เอกสารต่าง ๆ เป็นภาษาอังกฤษให้ครูได้รับทราบ ผ่านช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติในโรงเรียนเอกชนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติ โดยผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ และหัวหน้าครูต่างชาติภายในโรงเรียนเอกชน 20 แห่ง รวม 60 คน โดยใช้แบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลได้ดังนี้

ด้านข้อมูลพื้นฐาน: พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง อายุ 41 ปีขึ้นไป มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าครูต่างชาติ จำนวน 20 คน หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ จำนวน 20 คน และ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 20 คน และ สังกัดอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 24 คน

สภาพและปัญหาการบริหาร: เมื่อวิเคราะห์การบริหารงานบุคลากรครูต่างชาติทั้ง 10 ด้าน และพิจารณาประเด็นย่อยในแต่ละด้าน โดยคัดเลือกประเด็นรายการที่มีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คิดจากข้อที่มีระดับการปฏิบัติดีน้อยที่สุดลบกับข้อที่มีระดับปัญหามากที่สุดในแต่ละด้าน ด้านละ 1 ข้อ พบว่า

- 1) การวางแผนบุคลากร สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สภาพปัญหาที่สูงที่สุด คือ ประเด็นการกำหนดแนวทางและศึกษาขอบเขตของงานบริหารบุคคลครูชาวต่างชาติ
- 2) การสรรหาบุคลากร สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สภาพปัญหาที่สูงที่สุด คือ ประเด็นการประชาสัมพันธ์เพื่อประกาศรับสมัครบุคลากรครูชาวต่างชาติ

3) การคัดเลือกบุคลากร สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สภาพปัญหาที่สูงสุด คือ ประเด็นคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ

4) การนำเข้าสู่หน่วยงาน สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สภาพปัญหาที่สูงสุด คือ ประเด็นการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นภาษาอังกฤษให้ครูชาวต่างชาติ

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สภาพปัญหาที่สูงสุด คือ ประเด็นการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูชาวต่างชาติที่ชัดเจนและเป็นธรรม

6) การพัฒนาบุคลากร สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สภาพปัญหาที่สูงสุด คือ ประเด็นการติดตามผลภายหลังจากการประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน ฝึกอบรม

7) การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สภาพปัญหาที่สูงสุด คือ ประเด็นสวัสดิการหรือค่าตอบแทนครูชาวต่างชาติเมื่อพ้น ออกจากงาน

8) การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สภาพปัญหาที่สูงสุด คือ ประเด็นการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญกำลังใจ

9) การให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานและการเจรจาต่อรอง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สภาพปัญหาที่สูงสุด คือ ประเด็นครูชาวต่างชาติยินยอมปฏิบัติตามข้อกำหนดตามที่โรงเรียนได้ตั้งไว้

10) การให้ข้อมูลข่าวสาร สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สภาพปัญหาที่สูงสุด คือ ประเด็นการจัดทำข้อมูล ระบบสารสนเทศที่มีความจำเป็นต้องใช้ เป็นภาษาอังกฤษ

แนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีดังนี้

โรงเรียนควรศึกษาขอบเขตของการบริหารงานด้านครูชาวต่างชาติและขอบข่ายงานของครูชาวต่างชาติ วิเคราะห์ข้อมูล และประเมินความต้องการของบุคลากร ประเมินการยอตนักเรียน อัตรา กำลังครูในโรงเรียน และงบประมาณในการจัดจ้างครูชาวต่างชาติ กำหนดความต้องการและคุณสมบัติของครูชาวต่างชาติให้เหมาะสม แล้ววางแผนนโยบายการสรรหาและการจ้างงาน ควรคัดเลือกครูชาวต่างชาติที่ตรงตามคุณสมบัติ ที่โรงเรียนกำหนด โดยมีการสัมภาษณ์ ทดลองสอน เพื่อทดสอบความสามารถและทัศนคติว่าเหมาะสมกับความเป็นครูหรือไม่ จัดทำสัญญาการจ้างงานที่ชัดเจนและมีเกณฑ์การประเมิน ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับขอบข่ายงานในหน้าที่ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตาม ให้ครูได้ทราบ จัดทำคู่มือปฏิบัติหน้าที่เป็นภาษาอังกฤษและมีการปฐมนิเทศเพื่อให้ครูได้เข้าใจระเบียบ วัฒนธรรมองค์กรและเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ ส่งเสริมพัฒนาทักษะทางวิชาชีพให้กับครูชาวต่างชาติ และเปิดโอกาสให้ครูชาวต่างชาติสามารถแสดงความคิดเห็นหรือขอคำปรึกษาได้อย่างต่อเนื่อง จัดทำข้อมูลที่จำเป็นให้เป็นภาษาอังกฤษ มีการประชุมสื่อสารแบบสองภาษา (ไทย-อังกฤษ) เพื่อสื่อสารข้อมูลที่สำคัญให้ครูต่างชาติและครูไทยเข้าใจตรงกัน ควรติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครูชาวต่างชาติอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน และนักเรียน ยกย่อง เชิดชูเกียรติเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูชาวต่างชาติ พิจารณาสวัสดิการที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความรักและผูกพันต่อโรงเรียน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้สรุปผลและนำเสนอแนวทางการพัฒนา ทั้ง 10 ด้านไว้ดังนี้

1) การวางแผนบุคลากร โรงเรียนควรศึกษาขอบเขตและขอบข่ายงานของครู วิเคราะห์ข้อมูลและประเมินความต้องการของบุคลากร กำหนดความต้องการและคุณสมบัติของครูชาวต่างชาติ วางแผนนโยบายการสรรหาและการจ้างงาน ส่งเสริมพัฒนาทักษะทางวิชาชีพให้กับครูชาวต่างชาติ และเปิดโอกาสให้ครูชาวต่างชาติ สามารถแสดงความคิดเห็นหรือขอคำปรึกษาได้อย่างต่อเนื่อง ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ยกย่อง เชิดชูเกียรติเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูชาวต่างชาติ เพื่อให้เกิดความรักและผูกพันต่อโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553) ที่กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับงานในอนาคต ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร Ali, Yakub et al., (2023) ได้เสนอขั้นตอนสำคัญของการวางแผนแรงงาน ได้แก่ 1. วางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการในอนาคต 2. การวางแผนเพื่อรักษาสมดุลในอนาคต 3. การวางแผนการรับสมัคร คัดเลือก และการเลิกจ้าง 4. การวางแผนการพัฒนาพนักงาน แต่ละขั้นตอนมีความสำคัญที่สถานศึกษา สามารถปรับให้เข้ากับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปและการธำรงรักษาพนักงานที่สมดุล

2) การสรรหาบุคลากร โรงเรียนควรมีการวางแผนอย่างรอบคอบ ระบุ คุณสมบัติและประสบการณ์ที่ต้องการ ใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อดึงดูดให้ผู้สมัครที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของโรงเรียน เข้ามาสมัคร ซึ่งสอดคล้องกับ จิระพงศ์ เรืองกุล (2562) ได้กล่าวไว้ว่า การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหาบุคลากรด้วยวิธีการแสวงหา จูงใจบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะคติเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม และสามารถจะนำพาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามทิศทางและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เพื่อเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก จากผลการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดหางานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนากระบวนการจ้างงานไว้ว่า การดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณภาพสูงต้องใช้กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร โดยใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มเช่น LinkedIn, Facebook, และ Twitter เพื่อส่งเสริมการเปิดหางาน ส่งเสริมให้พนักงานปัจจุบันแนะนำผู้สมัครโดยเสนอสสิ่งจูงใจ พนักงานมักจะรู้จักบุคคลที่เข้ากันได้ดีภายในบริษัท ซึ่งนำไปสู่ผลการจ้างงานที่มีคุณภาพสูง จัดงานแสดงงาน โอเพ่นเฮาส์ หรือกิจกรรมเครือข่ายเพื่อเชื่อมต่อกับผู้สมัครที่มีศักยภาพด้วยตนเองสิ่งนี้ช่วยให้ผู้สมัครสามารถเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับ บริษัท และวัฒนธรรมของบริษัท ทำให้มีแนวโน้มที่จะสมัครมากขึ้น (Jerry, 2019)

3) การคัดเลือกบุคลากร เป็นกระบวนการหลังจากการสรรหาที่ต้องกลั่นกรองคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ (ปาจริย์ นาคะประทีป, 2564) โรงเรียนควรพิจารณาคัดเลือกครูชาวต่างชาติที่มีคุณสมบัติขั้นพื้นฐาน ทักษะความสามารถ และประสบการณ์ ตามที่กระทรวงศึกษาและโรงเรียนกำหนด จัดให้มีการสัมภาษณ์ ทดสอบ ทักษะความสามารถ พิจารณابุคลิกภาพทาง สำเนียงภาษา ความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และควรมีการตรวจสอบคุณสมบัติ ประวัติอ้างอิง รวมถึงประวัติอาชญากรรม รวมทั้งเอกสารวิชาการเดินทางเข้าประเทศ วุฒิการศึกษาและเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องว่าถูกต้องหรือไม่ เพื่อดำเนินการจัดจ้างให้ถูกต้องตามกฎหมาย สอดคล้องกับ Shuku, (2015) ที่วิจัยพบว่า

แนวทางการคัดเลือกที่ได้จากการศึกษาเน้นแนวทางที่หลากหลายในการประเมินผู้สมัครด้วยการรวมการสัมภาษณ์ การทดสอบต่าง ๆ เช่น การทดสอบ IQ การทดสอบความรู้เกี่ยวกับงาน การทดสอบบุคลิกภาพ และการประเมินเชิงปฏิบัติ เช่น การทดสอบสอน เป็นต้น

4) การนำเข้าสู่หน่วยงาน Castetter (1976) ได้ให้ความหมาย การนำเข้าสู่หน่วยงาน คือ ความพยายามขององค์กรหรือหน่วยงานที่ทำอย่างมีระบบในการที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรใหม่อาจต้องประสบ เพื่อให้บุคลากรใหม่เหล่านั้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงที่สุด ให้เป็นที่พอใจของตนเองและของหน่วยงาน โรงเรียนจึงควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นภาษาอังกฤษ ระบุเนื้อหาที่จำเป็นให้ละเอียด ควรจัดการอบรมหรือปฐมนิเทศ รวมถึงการให้ข้อมูลที่ครอบคลุมเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อการสอน และการปฏิบัติในการประเมิน และเผยแพร่แจกจ่ายคู่มือ ทั้งรูปแบบเอกสารและผ่านระบบออนไลน์ให้ได้ รับทราบโดยทั่วกัน สอดคล้องกับ Ben, Michael et al., (2013) ที่กล่าวไว้ว่าการปฐมนิเทศครู EFL (English as a foreign language) มีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ เรื่องวิชาการ พลเมือง การบริหาร เครือข่ายสังคม แนวทางการประเมินผลงาน การบูรณาการเทคโนโลยี และการสนับสนุน การเรียนรู้ เชิงประสบการณ์และกิจกรรม

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนควรมีเกณฑ์การประเมินผลงานเช่นเดียวกับครูไทย ซึ่งรายละเอียดควรระบุไว้ในคู่มือครู โดยการประเมินควรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมิน มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและเป็นธรรม ออกแบบกระบวนการประเมินที่มีความโปร่งใส และใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย การประเมินผลการปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญต่อการจ่ายค่าตอบแทน การปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงระยะเวลาที่กำหนด และเพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และสิ่งใดบ้างที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ (ปาจริย นาคะประทีป, 2564) สอดคล้องกับ (Leonidas, Evi et al., 2023) กล่าวถึง องค์ประกอบหลักของระบบ การประเมินครูที่ครอบคลุม ประกอบด้วย เกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน วิธีการประเมินหลากหลายวิธีการ ประเมินและให้ผลการประเมินอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ สามารถเชื่อมโยงถึงโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการประเมิน ระบบการประเมินที่ครอบคลุมควรอาศัยข้อมูลเพื่อ แจ้งการตัดสินใจซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพของนักเรียนและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อ ประเมินผลกระทบของการสอน

6) การพัฒนาบุคลากร Bohlander, Snell and Sherman (2001) อธิบายไว้ว่าพนักงานจะต้องได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ ความสามารถ (Abilities) ดังนั้น โรงเรียนควรถูกกำหนดให้มีการจัดประชุม อบรม นำเสนอสรุปความรู้ที่ได้จากการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน รวมถึงกิจกรรมส่งเสริม การพัฒนาตนเองอื่น ๆ เป็นประจำรายสัปดาห์ หรือ รายเดือน ทั้งครูไทยและครูชาวต่างชาติ โดยอาจ กำหนดให้ประชุมร่วมกันเป็นสองภาษา และสร้างช่องทางสื่อสารออนไลน์ภายในกลุ่มบุคลากรของโรงเรียน เพื่อใช้แจ้งข่าวสาร แลกเปลี่ยนความรู้กันภายใน สอดคล้องกับข้อมูลในบทความ (Indonesian Journal of Education, 2022) ที่กล่าวถึงกลยุทธ์การตรวจสอบและประเมินผลในหน่วยการศึกษา เน้นถึง ความสำคัญของการแบ่งปันความรู้และทักษะที่ได้รับจากการประชุม สัมมนา การเยี่ยมชมการศึกษา และ

การฝึกอบรมระหว่างครูผู้สอน กระบวนการแบ่งปันและการดำเนินการนี้ช่วยให้มั่นใจได้ว่ากิจกรรมเหล่านี้จะได้รับประโยชน์สูงสุดของภายในโรงเรียน โดยการตรวจสอบผลลัพธ์ของกิจกรรมดังกล่าวและเผยแพร่ความรู้ที่ได้รับทำให้โรงเรียนสามารถปรับปรุงการดำเนินการและประสิทธิภาพโดยรวม อีกทั้งส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในหมู่พนักงาน

7) การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ วิเชียร วิทย์อุดม (2550) กล่าวว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบว่าทำไมคนจึงเลือกทำงานในองค์กรหนึ่ง มากกว่าองค์กรอื่น ๆ นายจ้างต้องมีเหตุผลที่ใช้รูปแบบต่าง ๆ ของค่าตอบแทนซึ่งสามารถแข่งขันกันได้เพื่อจะจ้าง รักษา และให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานของแต่ละคนในองค์กร โรงเรียนควรกำหนดนโยบายและมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนระบุไว้ในคู่มือครู ทำสัญญาการจ้างงานให้ชัดเจน พิจารณาเรื่องระยะเวลาการจ้างและเหตุผลในการพ้นตำแหน่งเป็นตัวเลือกโดยให้เป็นไปตามสัญญาและไม่ขัดต่อกฎหมายแรงงานนอกจากนี้โรงเรียนควรออกเอกสารรับรองการทำงานและคำแนะนำเพื่อช่วยสนับสนุนการสมัครงานใหม่ (Dileep and M., 2012) ระบุว่า การชดเชยมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญในการตัดสินใจของคณาจารย์ที่จะอยู่หรือออกจากองค์กร นโยบายการชดเชยส่งผลกระทบโดยตรงต่อการรักษานักวิชาการคณาจารย์ให้ดำรงอยู่ เมื่อครูชาวต่างชาติออกไปหรือลาออกการให้สวัสดิการค่าตอบแทนที่เหมาะสม อาจเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาพวกเขาไว้ ดังนั้นการกำหนดนโยบายการชดเชยเชิงกลยุทธ์ที่คำนึงถึงความต้องการของคณาจารย์รวมถึงครูชาวต่างชาติ อาจเป็นประโยชน์ร่วมกันสำหรับการพัฒนาทั้งสถาบันและคณะ

8) การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้ครูชาวต่างชาติ สามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานร่วมกับ ครู บุคลากร และนักเรียนไทย รวมถึงปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างรวดเร็ว โดยการจัดการปฐมนิเทศ สนับสนุน ให้คำปรึกษา สร้างช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง และช่วยเหลือตามที่เห็นสมควร มีการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะและกระชับความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งบุคลากรชาวไทยและต่างชาติ เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมปีใหม่ กิจกรรมอบรมสัมมนา ทัศนศึกษา เป็นต้น และควรมีการยกย่องชมเชย ชื่นชมผลงาน มอบรางวัล โบนัส ตามโอกาสอันควรอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ (ธีระพันธุ์ นาคายน, 2567) ที่ศึกษาผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 พยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมสามารถพยากรณ์ได้ 2 ด้าน คือ ด้านการจัดการกระบวนการ และด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ทั้งนี้อาจเนื่องมาผู้บริหารมีการกำหนดภาระงานที่ได้รับมอบหมายของครู และบุคลากรตามความรู้ความสามารถมีการประเมิน กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ส่งเสริมพัฒนาครู และบุคลากรโดยการจัดอบรมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการแรงจูงใจโดยให้คำยกย่องชมเชย รางวัล ค่าตอบแทน เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงาน สร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างความร่วมมือและนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

9) การให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานและการเจรจาต่อรอง ขนิษฐา บุรณพณศักดิ์ (2548) อธิบายว่าความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง สภาพที่บุคคลรู้สึกปลอดภัย การมีความเชื่อมั่น การมีเสถียรภาพ ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน โดยได้รับค่าตอบแทนหรือรายได้ประจำของบุคลากร การมีสวัสดิการหรือประโยชน์ทดแทน การมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การมีสภาพแวดล้อมในการทำงาน

และการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานของบุคลากร โรงเรียนควรจัดทำเอกสารที่อธิบายถึงเป้าหมายของโรงเรียนที่เชื่อมโยงกับการทำงานของครูชาวต่างชาติ ข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน สวัสดิการ และโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อธิบายให้ครูชาวต่างชาติได้รับทราบ ตั้งแต่ก่อนเริ่มงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีโดยการสนับสนุนการทำงานระหว่างครูชาวต่างชาติและครูไทย เปิดโอกาสให้ครูชาวต่างชาติได้ปรึกษาหารือ รับฟัง แสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในบางโอกาส สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan และ Owings, (2013) ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไว้ว่า ผู้บริหารและครูมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลสารสนเทศที่หลากหลาย เพื่อประกอบการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งแนวทางการปฏิบัติที่ทุกคนตัดสินใจเลือก ถือเป็นแนวทางที่ดีที่สุดที่ทุกคนเห็นตรงกันว่าจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ โรงเรียนควรมีการประชุมสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ หากมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ควรมีการแจ้งล่วงหน้า และประชุมหารือ สรุปเป็นลายลักษณ์อักษรแจ้งให้รับทราบทุกครั้ง

10) การให้ข้อมูลข่าวสาร โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์และระบุประเภทของข้อมูลที่ครูต่างชาติต้องการ มีการประชุมสื่อสารแบบ 2 ภาษา ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษในการประชุมทุกครั้ง จัดทำข้อมูล เอกสารต่าง ๆ เป็นภาษาอังกฤษให้ครูได้รับทราบ ผ่านช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย (Xie, 2018) ได้เสนอบทความเกี่ยวกับระบบการจัดการอัจฉริยะด้านการศึกษาที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัล ระบบนี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อปรับปรุงการจัดการ การดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งระบบประกอบด้วยหลายโมดูล เช่น โมดูลการจัดการข้อมูลพื้นฐาน การจัดการสำนักงาน การจัดการบุคลากร การจัดการทรัพยากร การสืบค้นทางสถิติ การส่งข้อความสั้น โดยแนวทางที่ครอบคลุมของระบบ สามารถช่วยจัดการข้อมูลในการจัดการการดำเนินงานของโรงเรียน และช่วยให้ครูต่างชาติสามารถใช้ระบบสารสนเทศในการปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของโรงเรียนที่เปลี่ยนแปลงไป

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลจากการศึกษาในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำหลักสูตรการอบรมที่เกี่ยวข้องกับครูชาวต่างชาติ เพื่อส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำผลการศึกษาวินิจฉัยไปพัฒนา ประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติในบางประเด็นที่พบปัญหาในโรงเรียนของตนเองได้

1.3 โรงเรียนสามารถทบทวนและปรับปรุงสวัสดิการให้ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของครูชาวต่างชาติ เพื่อสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน

1.4 จากการศึกษาสภาพและปัญหา พบว่าปัจจัยสำคัญของการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติในโรงเรียนบางแห่ง ยังคงเป็นเรื่องการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารกับครูชาวต่างชาติ ดังนั้นจึงเป็นโอกาสให้โรงเรียนสามารถสร้างข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับธุรกิจประเภทบริการจัดหา จัดฝึกอบรม พัฒนาครูชาวต่างชาติ และครูไทยที่ต้องการฝึกภาษาพัฒนาตนเอง เข้ามาร่วมประสานความร่วมมือกับโรงเรียน

เอกชนที่มีความต้องการในด้านนี้

1.5 โรงเรียนสามารถนำกระบวนการบริหารงานบุคลากรครูชาวต่างชาติทั้ง 10 ด้าน มาจัดทำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ PLC (Professional Learning Community) ซึ่งเป็นการร่วมมือกันของครูไทย ครูชาวต่างชาติ ผู้บริหาร และนักการศึกษา ในโรงเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสภาพและปัญหาของการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติในตัวแปรของขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน อาจได้ผลของสภาพและปัญหาที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละบริบท

2.2 ควรมีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์และความรู้สึกของครูชาวต่างชาติผ่านการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดและสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการบริหารบุคลากรได้มากขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาสภาพและปัญหาของกระบวนการจัดจ้างครูชาวต่างชาติในบริบทที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างเป็นระบบ

2.4 ควรมีการศึกษาหาข้อมูลใหม่ ๆ เกี่ยวกับกฎ ระเบียบปฏิบัติ การจัดจ้างบุคลากรครูชาวต่างชาติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากมีการปรับปรุงรายละเอียดบางประการอยู่เสมอ

2.5 เนื่องจากปัจจุบันระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีมีความพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI (Artificial Intelligence) เข้ามาช่วยในการบริหารงานบุคคลจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจในการศึกษาเพิ่มเติม

เอกสารอ้างอิง

- Ali, M., Yakub, S., Hidayani, S., Zulfani, S., Supratman, Z., Ezi, M., & Irma, Y. (2023). *The Concept of Education Personnel Management in Educational Institutions*. doi.org/doi: 10.30983/gic.v1i1.119
- Ben, F.-S., Michael, J., & Torpey. (2013). Orienting EFL teachers: Principles arising from an evaluation of an induction program in a Japanese university. *Language Teaching Research*, 17(2), 228-250. doi.org/10.1177/1362168813475946
- Castetter, W. B. (1976). *The personnel function in educational administration*. Mcmillan.
- Castetter, W. B., & Young, I. P. (2000). *The Human Resource Function in Education Administration* (7th ed.). Macmillan.
- Dileep, K., & M. (2012). Compensation factors and coping styles: Cross country study on faculty members. *African Journal of Business Management*, 6(8). doi.org/10.5897/AJBM11.2638

- George W. Bohlander, Scott Snell, & Sherman, A. W. (2001). *Managing Human Resources*. South-Western College Pub.
- Indonesian Journal of Education. (2022). Monitoring and Evaluation Strategies in Education Units. *Social Sciences and Research (IJESSR)*, 3(3). doi.org/10.30596/ijessr.v3i3.12639
- Jerry, J. (2019). Effective recruitment strategy to improve your hiring process. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 9(3), 352-357.
- Karan, S., Engchuan., Pong-ek, Pengloon., Chaleomkiet, Yenphech., Suphakit, Phoowong., Somyong, Som-In. (2023). Unraveling the Intercultural Sensitivity of Foreign Teachers: A Cross-Sectional Examination in Secondary Education across Public and Private Schools, Thailand. *International journal of membrane science and technology*, 10.15379/ijmst.v10i3.1783.
- Leonidas, K., Evi, C., & Zhuohong, F. (2023). *International trends on teacher evaluation*. doi.org/10.1016/b978-0-12-818630-5.09050-3
- Shuku, R. (2015). Effect of recruitment and selection practises on retention of teachers in international primary schools in Nairobi county. *University of Nairobi*. Faculty of Arts & Social Sciences, Law, Business Mgt (FoA&SS / FoL / FBM) [24555].
- Xie, X. (2018). *School affair intelligent management system based on digital information technology*. Retrieved from <https://typeset.io/papers/school-affair-intelligent-management-system-based-on-digital-3nodhkzh80>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). *แนวโน้มการศึกษาไทยในครึ่งทศวรรษหน้า*. สืบค้นจาก <https://www.kriengsak.com/node/77>
- ชนิษฐา บุรณพั่นศักดิ์. (2548). *แนวทางการพัฒนาความมั่นคงในการทำงานของบุคลากรโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ครุสภา. (2564). *การขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ขาวต่างชาติ*. สืบค้นจาก <https://www.ksp.or.th/th-regis-teacherlicense/>
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2562). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. เนชั่นโฮย์ 1954.
- ทักดนัย เพชรเกรี. (2556). การพัฒนารูปแบบการธำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา. *Journal of Education and Innovation*, 15(พิเศษ), 8-19.
- ธีระพันธุ์ นาคายน. (2567). ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1. *The Journal of Sirindhornparithat*, 25, 52-65.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). จามจุรีโปรดักท์.

- บุญญาภา ปกิระสัง. (2559). แนวทางการสรรหาคัดเลือกและดำรงรักษาครูชาวต่างชาติของโรงเรียนนานาชาติในเขต กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประภัสสร ดิษสกุล. (2555). สภาพการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาที่จัดการเรียน การสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปาจริย์ นาคะประทีป. (2564). การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโครงการ English Program โรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล, (กรกฎาคม-ธันวาคม).
- พระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2551. (2551, 22 กุมภาพันธ์). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 125 ตอนที่ 37 ก. หน้า 24-43.
- ยุวรี ผลพันธุ์. (2016). การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู: เครื่องมือวัดและมิติการวัดผลการปฏิบัติงานของครูในบริบทการวิจัย. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 14(2), หน้า 54-63.
- รัตติพร พิทยะภัทร์. (2558). การศึกษาการบริหารบุคลากรครูของโรงเรียนกวดวิชาในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนพงษ์ จำปาดง. (2024). การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใน องค์การคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. วารสารเมธีวิจัย Savant Journal of Social Sciences, 1(3), 1-13.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). การพัฒนาองค์การ. บริษัท ธนวัชการพิมพ์ จำกัด.
- สุตาภัทร เข็มวงษ์. (2022). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่าง ชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.