

การนำองค์กรของผู้บริหาร กับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มี ประสิทธิภาพในการทำงานสูงของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่ง ประเทศไทย

ณัฐพัฒน์ มงคลวรกิจชัย *

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการนำองค์กรของผู้บริหารระดับความผูกพันของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กรของผู้บริหาร กับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง จำนวน 15 โรงเรียน ที่ได้รับการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามประกาศมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่ 4/2553 เรื่อง แนวปฏิบัติและหลักเกณฑ์กลางการประเมินการ ปฏิบัติหน้าที่ประจำปีของบุคลากรโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2553 ในระดับ A4 และ A3 (ร้อยละ 15 ของครูทั้งโรงเรียน) โดยมีกลุ่มประชากรทั้งสิ้น 480 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการนำองค์กรของผู้บริหาร และแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับการนำองค์กรของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับ ดี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับ ดีเช่นกัน 2) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ดี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับ ดี เช่นกัน 3) ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง เมื่อข้อมูลส่วนบุคคลแตกต่างกัน พบว่า เมื่ออายุ อายุงาน และระดับเงินเดือนแตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนข้อมูลส่วนบุคคลด้านอื่น อันประกอบด้วย เพศ สถานภาพการทำงาน ระดับการศึกษา พบว่าแตกต่างกันอย่าง

* โรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกประถม เลขที่ 164 ซอยสาทร 11 แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์: 0-2675-6970-82

ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กรของผู้บริหาร กับความผูกพันของครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง พบว่า ในภาพรวมการนำองค์กรของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้ง 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ความผูกพัน, ความผูกพันของครูที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง

The leadership of the director and the engagement of high performance teachers in the schools of the Saint Gabriel Foundation, Thailand

*Nattapat Mongkolworakitchai**

ABSTRACT

The objectives of this study are to find out the level of the leadership of the director in the schools, to study the level of high performance teachers' engagement and to realize the relationship between the leadership of the director and engagement of high performance teachers in the schools of the Saint Gabriel Foundation, Thailand. The sample group used in this study was high performance teachers in the fifteen schools who received the result of performance evaluation in the A4 and A 3 level (15 % of teachers) according to the Saint Gabriel Foundation of Thailand announcement no. 4/2553 regarding "Guidelines and standard criteria to evaluate performance of the teachers in the schools of the Saint Gabriel Foundation of Thailand B.E. 2553". The total number of population was 480 persons. The instruments used in this study were questionnaires to survey the personal information, the level of the leadership of the director in the schools and the level of high performance teachers' engagement. The result revealed that 1) The leadership of the director was in level "good". Similarly, the result of each aspect revealed in level of "good". 2) The level of high performance teachers' engagement was in the level "good". When these two aspects were considered, the result of each aspect revealed in level of "good" as well. 3) The difference between the average levels of high performance teachers' engagement, regarding to the difference of personal data, it revealed that the difference between ages, years of service in school and salary resulted in the average levels of high performance teachers' engagement with statistics significance. However, other data which comprised of gender, working status and level of education were different with non-statistics significance. 4) The relationship between the leadership of the director and high performance teachers' engagement revealed that the leadership

* Human Resources, Assumption College Primary Section. 164, Soi Sathorn 11, Sathorn Tai Rd. Sathorn, Bangkok, Thailand, 10120
Tel: 0-2675-6970-82 Fax: 0-2212-2310

of the director had positive relationship with engagement of teachers with statistics significance. When considered in each aspect revealed that there was positive relationship with engagement of teachers covering three aspects with statistics significance accordingly.

Keyword: leadership, engagement, high performance teachers' engagement, performance evaluation

บทนำ

สังคมไทยในปัจจุบัน มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจากการศึกษาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) จนถึงฉบับปัจจุบัน คือ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ซึ่งถือเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่มุ่งเน้น “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ควบคู่กับการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หรือการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเครื่องมือที่สำคัญของการพัฒนา “คน” คือ “การศึกษา” เพื่อให้คนมีความรู้ ทักษะอาชีพ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถเผชิญและปรับตัว สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และมีจิตสาธารณะที่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม (อาคม เติมพิทยาไพสิฐ, 2554) ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 มาตรา 6 ที่ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

อย่างไรก็ตามจากผลการจัดอันดับด้านการศึกษาไทยในเวทีโลก และอาเซียน ปีพ.ศ.2556 ของเว็ลค็อโคโนมิกฟอรัม ได้ประเมินความสามารถการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทย โดยภาพรวม เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มประเทศอาเซียน 10 ประเทศ พบว่า ไทยต้องรีบพัฒนาอย่างเร่งด่วน ใน 3 ข้อ ได้แก่ อัตราเข้าเรียนประถม (ลำดับที่ 9) คุณภาพระบบการศึกษา (ลำดับที่ 8) และคุณภาพประถมศึกษา (ลำดับที่ 7) ตามลำดับ (World Economic Forum : WEF, 2014) นอกจากนี้ จากผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (O-Net) ประจำปีการศึกษา 2556 พบว่า ในภาพรวม นักเรียนระดับชั้น ม.6 สอบได้คะแนนต่ำกว่าครึ่งทุกวิชา ยกเว้นวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา และมีถึง 5 รายวิชาที่มีนักเรียนสอบได้ 0 คะแนน (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2557) ซึ่งสวนทางกับการจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษา โดยพบว่าในปี พ.ศ.2557 ประเทศไทย มีการจัดสรรงบประมาณทางการศึกษาในทุกระดับการศึกษาต้องงบประมาณแผ่นดินทั้งหมด ร้อยละ 29.5 ซึ่งสูงที่สุดในกลุ่มประเทศอาเซียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา: สกศ., 2557) เมื่อกล่าวถึงมิติแห่งคุณภาพ (Quality Dimensions) ของโรงเรียนที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย การมีความสามารถในการจัดการศึกษา โรงเรียนมีลักษณะที่พิเศษกว่าการจัดการศึกษาปกติ มีบุคลากรเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ ประกอบด้วยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ ครูทำหน้าที่ในการสอนได้ดี มีความเป็นครูมืออาชีพ เป็นต้น (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2543) จากแนวคิดดังกล่าวการทำให้โรงเรียนมีมาตรฐานและคุณภาพย่อมเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน และการจัดการเรียนการสอนของครูเป็นสำคัญ แสดงว่ามีความเชื่อมโยง

ระหว่างการนำองค์กรของผู้บริหาร และการมุ่งเน้นบุคลากร (จิรประภา อัครบวร, 2549) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัดคือ 1) C: Customer Satisfaction 2) E: Employee Satisfaction และ 3) O: Organization Performance ซึ่ง 1 ใน 3 ตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับสูง คือ ความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ ผิวบัวคำ (2546) ที่กล่าวว่า บุคลากรเมื่อเกิดความผูกพันต่อองค์กร จะมีความเต็มใจในการทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กร

มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรทางศาสนาที่เน้นด้านการศึกษาสำหรับเยาวชนทั่วประเทศไทย เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรหลายระดับ ทั้งผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครูผู้สอนและครูสนับสนุนการสอน แต่เมื่อศึกษางานวิจัยของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า ไม่มีการทำวิจัยเรื่องความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูงต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูง จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจและเห็นความจำเป็นที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กรของผู้บริหาร กับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัย จะทำให้ได้ทราบข้อมูลถึงสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อนำไปทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานรวมถึงเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร โดยการร่วมคิด ร่วมทำ ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของตน ของส่วนรวม และเมื่อปฏิบัติกันทั่วทั้งโรงเรียน ก็จะทำให้การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ สามารถยกระดับคุณภาพของโรงเรียนให้ได้รับการยอมรับในระดับมาตรฐานโลก และส่งผลให้โรงเรียนผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพและมีศักยภาพเทียบเคียงผู้เรียนในระดับสากล อันจะเกิดประโยชน์แก่สังคมและประเทศชาติต่อไป

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนำองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอันประกอบด้วย Richards & Engle (1986), Jacobs & Jaques (1990), Drath & Paulus (1994) และประธาน หอมพูลและทิพวรรณ หอมพูล (2540, น. 83) สามารถประมวลความหมายของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของผู้นำที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนรวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย ให้ความหมายที่แสดงออกถึงคุณค่าและ

สร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความพยายามและพร้อมที่จะร่วมกันผลักดันให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

นโยบายมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ที่กำหนดให้ทุกโรงเรียนในเครือฯ นำกรอบแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามหลักรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาใช้ในการบริหารจัดการ โรงเรียนสู่มาตรฐานสากล การบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามหลัก Thailand Quality Award (TQA) หมวด 1 การนำองค์กรของผู้บริหาร ซึ่งพบว่า การนำองค์กรของผู้บริหาร หมายถึงวิธีการบริหารจัดการที่ผู้บริหารขององค์กรนำมาใช้ในการชี้นำและสร้างให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กร รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและการคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร พัฒนาผู้นำในอนาคต วัดผลการดำเนินการในระดับองค์กร สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และผลการดำเนินการที่ดี นอกจากนี้ ยังรวมถึงระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและวิธีการที่องค์กรจะใช้เพื่อให้บรรลุผลทางด้านกฎหมาย จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ รวมทั้งการสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ ทั้งนี้การนำองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อหลักที่สำคัญ ประกอบด้วยการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง กับการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2556) อีกทั้งมีเกณฑ์มาตรฐานการศึกษามูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 4 (2555) โดยศึกษามาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาด้านผู้นำองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีเรื่องผู้นำ ภาวะผู้นำ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการ รวมถึง มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา ด้านผู้นำองค์กร ของมาตรฐานการศึกษามูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ถือเป็นส่วนหนึ่งของกรอบแนวทางการนำองค์กรตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557-2558 ในการศึกษาครั้งนี้ จึงนำกรอบแนวทางการนำองค์กรตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2557-2558 มาศึกษาระดับการนำองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนในเครือฯ จำนวน 15 โรงเรียน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร อันประกอบด้วย Kahn (1990, p. 694) Towers Perrin Global Workforce Study (2006 อ้างถึงใน โชติรส ดำรงสานติ, 2554, น. 19) Institute for Employment Studies [IES] (2004) The Gallup Organization (2003) และ Hewitt Associates (2010) ซึ่งพบว่ามีความสอดคล้องและให้ความหมายในทิศทางเดียวกัน กล่าวได้ว่า ความ

ผูกพันในองค์กรของพนักงาน มีองค์ประกอบหลักอยู่ 3 ส่วน คือ ด้านพฤติกรรม (Physically) การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก มีความทุ่มเทในการทำงานและการรักษาสมาชิกภาพขององค์กร พร้อมทั้งจะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในทางที่จะช่วยปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร ด้านทัศนคติและการรับรู้ (Cognitively) มีความเชื่อมั่นต่อองค์กร มีความตระหนักร่วมถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านอารมณ์ (Emotionally) การรู้สึกถึงความเป็นสมาชิกขององค์กร บรรณานาที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ตามแนวคิดของ Mowday, Porter & Steers (1982) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ขอบเขตงานหรือบทบาทที่รับผิดชอบ ประสิทธิภาพในงานที่รับผิดชอบ และลักษณะโครงสร้างองค์กร ซึ่งจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากแนวคิดของ Hewitt Associates ได้นำมาศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงออกได้โดยพฤติกรรม (Behavior) ของบุคลากร 3 ประการ คือ 1) การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) โดยบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะกล่าวถึงองค์กรในแง่บวกต่อบุคคลอื่น อาทิ เพื่อนร่วมงาน บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและลูกค้ายขององค์กร 2) การดำรงอยู่ (Stay) คือ บุคลากรมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป 3) ความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) ได้แก่ การทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน มีความพยายามที่จะสร้างผลงานตามเป้าประสงค์ขององค์กร (Hewitt Associates, 2010 อ้างถึงใน โชติรส ดำรงสานติ, 2554, น. 19)

กรอบแนวคิดและสมมติฐานผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดดังต่อไปนี้

ตัวแปรอิสระ

ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย

1. เพศ
2. สถานภาพการทำงาน
3. อายุ
4. ระดับการศึกษา
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
6. อัตราเงินเดือน

การนำองค์กรของผู้บริหารตามหลักเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ ปี 2557-2558 ประกอบด้วย

1. การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง
 - 1) วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ
 - 2) การสื่อสารและการดำเนินการขององค์กร
 2. การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม
ในวงกว้าง
 - 1) การกำกับดูแลองค์กร
 - 2) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการ
ประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
 - 3) ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการ
สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
- (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2556)

ตัวแปรตาม

ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย

- 1) การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก
(Say) คือ การกล่าวถึงองค์กรในแง่
บวกต่อบุคคลอื่น
- 2) การดำรงอยู่ (Stay) คือ บุคลากรมี
ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของ
องค์กรต่อไป
- 3) ความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) คือ
การทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน มี
ความพยายามที่จะสร้างผลงานตาม
เป้าประสงค์ขององค์กร
(Hewitt Associates, 2010 อ้างถึงใน
โชติรส ดำรงสานติ, 2554:19)

ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

การนำองค์กรของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากร คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 15 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนอัสสัมชัญ โรงเรียนเซนต์คาเบรียล โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา โรงเรียนเซนต์หลุยส์ฉะเชิงเทรา โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกประถม โรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ และโรงเรียนอัสสัมชัญเทคนิคนครพนม ที่ได้รับการพิจารณา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามประกาศมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่ 4/2553 เรื่องแนวปฏิบัติและหลักเกณฑ์กลางการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ประจำปีของบุคลากรโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2553 ปีการศึกษา 2557 ในระดับ A4 และ A3 (ร้อยละ 15 ของครูทั้งโรงเรียน) โดยการศึกษาครั้งนี้ ทำการศึกษากับกลุ่มประชากรจำนวนทั้งสิ้น 480 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพการทำงาน อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน โดยลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการนำองค์กรของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดเกณฑ์การนำองค์กรของผู้บริหารตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2557-2558 (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2556) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 6 ระดับ ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 49 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของ Hewitt Associates (2010, อ้างถึงในโชติรส ดำรงสานติ, 2554, น. 19) จาก

แบบสอบถามของ รัชฎาภรณ์ แสงทอง (2556) ประกอบด้วย 3 ด้านคือ การพูดถึงองค์กรในเชิงบวก (Say) การดำรงอยู่ (Stay) และความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating Scale) 6 ระดับ ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ ซึ่งแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการนำองค์กรของผู้บริหารมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 สำหรับแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กร มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Independent-Sample T Test และ One-way ANOVA และทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มประชากรเป็นครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ของโรงเรียนในเครือข่าย พบว่า เป็นเพศหญิง จำนวน 353 คน คิดเป็นร้อยละ 73.5 เป็นเพศชาย จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 26.5 มีสถานภาพการทำงานเป็นครู จำนวน 319 คน คิดเป็นร้อยละ 66.5 และมีสถานภาพเป็นบุคลากรทางการศึกษา/ครูสนับสนุนการสอน จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 โดยมีอายุระหว่าง 35-44 ปี มากที่สุด มีจำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 39.6 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 310 คน คิดเป็นร้อยละ 64.6 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 และมีอัตราเงินเดือนระหว่าง 15,000-19,999 บาท มากที่สุด จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการนำองค์กรของผู้บริหารพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับ ดี (4.56) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับ ดี เช่นกัน โดยเรียงอันดับจากมากไปหาน้อยคืออันดับ 1 ด้านวิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ (4.65) อันดับ 2 ด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรมและด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (4.56) อันดับ 3 ด้านการกำกับดูแลองค์กร (4.49) และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร (4.47)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ของโรงเรียนในเครือข่าย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ดี (4.87) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับ ดี เช่นกัน โดยเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย คืออันดับ 1 การดำรงอยู่ (Stay) (4.92) อันดับ 2 ความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) (4.88) และอันดับสุดท้ายคือการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) (4.81)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

1. วิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงของโรงเรียนในเครือข่าย เมื่อข้อมูลส่วนบุคคลแตกต่างกัน พบว่า 1) เมื่อข้อมูลส่วนบุคคลอันประกอบด้วย เพศ และสถานภาพการทำงานแตกต่างกัน โดยใช้สถิติ t-test พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูงของโรงเรียนในเครือข่าย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) เมื่อข้อมูลส่วนบุคคลอันประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และอัตราเงินเดือน แตกต่างกัน โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA พบว่า เมื่อระดับการศึกษาแตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง ของโรงเรียนในเครือข่าย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่า เมื่ออายุ อายุงาน และระดับเงินเดือนแตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง ของโรงเรียนใน เครือข่าย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลเมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด (mean = 5.43) รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 45-54 ปี (mean = 4.97) 35-44 ปี (mean = 4.89) 25-34 ปี (mean = 4.57) และต่ำกว่า 25 ปี (mean = 4.44) ตามลำดับ และเมื่อแยกพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) ด้านการดำรงอยู่ (Stay) และด้านความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) เมื่ออายุแตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยในด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) สูงที่สุด (mean = 5.28) รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 45-54 ปี (mean = 4.87) 35-44 ปี (mean = 4.86) 25-34 ปี (mean = 4.56) และต่ำกว่า 25 ปี (mean = 4.28) ตามลำดับ ในด้านการดำรงอยู่ (Stay) พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยการดำรงอยู่ (Stay) สูงที่สุด (mean = 5.57) รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 45-54 ปี (mean = 5.07) 35-44 ปี (mean = 4.95) 25-34 ปี (mean = 4.54) และต่ำกว่า 25 ปี (mean = 4.40) ตามลำดับ ในด้านความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) สูงที่สุด (mean = 5.44) รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 45-54 ปี (mean = 4.97) 35-44 ปี (mean = 4.85) ต่ำกว่า 25 ปี (mean = 4.66) และ 25-34 ปี (mean = 4.60) ตามลำดับ

1.2 ข้อมูลส่วนบุคคลเมื่อจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด (mean = 5.11) รองลงมาคือ 11-15 ปี (mean = 4.98) 16-20 ปี (mean = 4.90) ไม่เกิน 5 ปี (mean = 4.70) และ 6-10 ปี (mean = 4.58) ตามลำดับ และเมื่อแยกพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) ด้านการดำรงอยู่ (Stay) และด้านความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) เมื่อระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยในด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) สูงที่สุด (mean = 5.01) รองลงมาคือ 11-15 ปี (mean = 4.98) 16-20 ปี (mean = 4.79) ไม่เกิน 5 ปี (mean = 4.70) และ 6-10 ปี (mean = 4.49) ตามลำดับ ในด้านการดำรงอยู่ (Stay) พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยการดำรงอยู่ (Stay) สูงที่สุด (mean = 5.21) รองลงมาคือ 11-15 ปี (mean = 5.01) 16-20 ปี (mean = 4.96) 6-10 ปี (mean = 4.68) และ ไม่เกิน 5 ปี (mean = 4.67) ตามลำดับ ในด้านความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) สูงที่สุด (mean = 5.11) รองลงมาคือ 16-20 ปี (mean = 4.95) 11-15 ปี (mean = 4.94) ไม่เกิน 5 ปี (mean = 4.73) และ 6-10 ปี (mean = 4.58) และตามลำดับ

1.3 ข้อมูลส่วนบุคคลเมื่อจำแนกตามอัตราเงินเดือน พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอัตราเงินเดือน 25,000-29,999 บาท และอัตราเงินเดือน 30,000 บาทขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด (mean = 5.09) รองลงมาคือ 20,000-24,999 บาท (mean = 4.95) และ 15,000-19,999 บาท (mean = 4.67) ตามลำดับ และเมื่อแยกพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) ด้านการดำรงอยู่ (Stay) และด้านความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) เมื่ออัตราเงินเดือนแตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยในด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอัตราเงินเดือน 25,000-29,999 บาท มีค่าเฉลี่ยการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) สูงที่สุด (mean = 5.05) รองลงมาคือ 30,000 บาทขึ้นไป (mean = 4.96) 20,000-24,999 บาท (mean = 4.89) และ 15,000-19,999 บาท (mean = 4.63) ตามลำดับ ในด้านการดำรงอยู่ (Stay) พบว่าครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอัตราเงินเดือน 30,000 บาทขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยการดำรงอยู่ (Stay) สูงที่สุด (mean = 5.21)

รองลงมาคือ 25,000-29,999 บาท (mean = 5.15) 20,000-24,999 บาท (mean = 5.03) และ 15,000-19,999 บาท (mean = 4.70) ตามลำดับ ในด้านความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอัตราเงินเดือน 30,000 บาทขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) สูงที่สุด (mean = 5.09) รองลงมาคือ 25,000-29,999 บาท (mean = 5.07) 20,000-24,999 บาท (mean = 4.95) และ 15,000-19,999 บาท (mean = 4.69) ตามลำดับ

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กรของผู้บริหาร กับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ของโรงเรียนในเครือข่าย โดยใช้สถิติ Pearson Correlation พบว่า ในภาพรวมการนำองค์กรของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ 1) การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งประกอบด้วย ด้านวิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ และด้านการสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร และ 2) การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง ซึ่งประกอบด้วย การกำกับดูแลองค์กร การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) ด้านการดำรงอยู่ (Stay) และด้านความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาที่ได้ ผู้วิจัยได้แบ่งการอภิปรายผลการวิจัยออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. จากการศึกษาการนำองค์กรของผู้บริหาร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ดี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ 1) การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย ด้านวิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ และด้านการสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร และ 2) การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง ประกอบด้วย การกำกับดูแลองค์กร การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับ ดี ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีความสามารถและความคิดริเริ่มทางวิชาการที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน รวมถึงการบริหารจัดการ

สถานศึกษาครอบคลุมภารกิจทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารวิชาการ บริหารทั่วไป บริหารงบประมาณ และบริหารงานบุคคล (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553, 2553) นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการกำกับดูแลองค์กร เรื่องผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อกำกับดูแลองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับ 1 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้พร้อมรับการกระจายอำนาจผ่านแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาครู นอกจากนี้ มาตรฐานการศึกษามูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย (2555) ยังกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้สำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยกำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย มีแนวทางการบริหารการศึกษาโดยยึดกฎบัตรการศึกษามงฟอร์ต และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งถือเป็นเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรวัดน์ แสนสุขทวี (2546) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับความผูกพันของครูผู้สอนต่อโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอตาพระยา จังหวัดสระแก้ว โดยจากการศึกษาระดับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน 8 ด้าน ประกอบด้วย การเป็นผู้นำการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม พบว่าโดยรวมพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของครูผู้สอนต่อโรงเรียนในระดับสูง

2. จากการศึกษาคำผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ของโรงเรียนในเครือข่าย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ดี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) ด้านการดำรงอยู่ (Stay) และด้านความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับ ดี โดยด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การไม่พูดถึงองค์กรในแง่ไม่ดี แม้ว่าบางครั้งจะรู้สึกไม่พอใจก็ตามด้านการดำรงอยู่ (Stay) เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความรู้สึกภาคภูมิใจที่เลือกทำงานกับองค์กรแห่งนี้ ถึงแม้จะมีโอกาสเลือกที่จะไปทำงานที่อื่นก็ตามและด้านความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของ Towers Perrin (2003) ได้อธิบายว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้น จะมีลักษณะคือ 1) มีความห่วงใย

ต่ออนาคตขององค์กรโดยจริงใจ 2) มีความภูมิใจที่ได้ทำงานเพื่อองค์กร 3) ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จส่วนบุคคลจากงานของตนเอง 4) พุดถึงองค์กรในทางที่ดี 5) เข้าใจว่าแผนกตนเองสามารถช่วยเหลือองค์กรด้วยวิธีใดจึงจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ 6) เข้าใจถึงบทบาทของตนเองว่ามีความสัมพันธ์ต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร 7) แรงจูงใจส่วนตัวที่มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และ 8) บุคลากรมีความเต็มใจที่จะพยายามมากกว่าความคาดหวังปกติ จากผลการวิจัยพบว่าสอดคล้องในข้อ 2) มีความภูมิใจที่ได้ทำงานเพื่อองค์กร ข้อ 4) พุดถึงองค์กรในทางที่ดี และข้อ 6) เข้าใจถึงบทบาทของตนเองว่ามีความสัมพันธ์ต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร และตรงกับแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Institute for Employment Studies [IES] (2004) ได้อธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร เกิดจาก 3 องค์ประกอบ นั่นคือ การมีความผูกพัน มีแรงจูงใจ และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดย IES ได้นำมาวิเคราะห์ร่วมกันในการแสดงถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย 7 พฤติกรรม คือ ข้อ 1) บุคลากรจะพูดชื่นชมยกย่ององค์กรให้เพื่อนฟัง ข้อ 5) บุคลากรมีความภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ข้อ 6) บุคลากรรู้ว่าองค์กรมีการกระตุ้นผลักดันที่ดีในงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน ข้อ 7) บุคลากรพบว่าค่านิยมตนเองและค่านิยมองค์กรมีความสอดคล้องกัน ข้อ 8) บุคลากรจะทำให้มากกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้ ข้อ 9) บุคลากรจะพยายามช่วยเหลือองค์กรในทุกๆ เรื่องเมื่อไหร่ก็ตามที่สามารถทำได้ ข้อ 10) บุคลากรจะพยายามรักษามาตรฐานในส่วนงาน/แผนกของตน ข้อ 11) บุคลากรสมัครใจที่จะทำสิ่งอื่นๆ นอกเหนือจากงานของตนเพื่อจะสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรและข้อ 12) บ่อยครั้งที่บุคลากรได้เสนอแนะแนวทางที่จะช่วยปรับปรุงหรือยกระดับทีมงานของตน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Strellioff (อ้างอิงใน รุ่งโรจน์ อรรถานิติ, 2554) กล่าวถึงคำว่าความผูกพันของพนักงานในองค์กรเป็นภาวะทางจิตหรืออารมณ์ของบุคคลที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรม โดยแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) การพูด เป็นการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้แก่ผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว และบุคคลรอบข้าง 2) การอยู่ในองค์กร เป็นความต้องการที่อยากจะเป็นสมาชิกขององค์กร ต้องการทำงานอยู่ในองค์กรด้วยความรู้สึกที่จริงใจถึงแม้มีองค์กรอื่นให้ผลตอบแทนที่มากกว่า และ 3) การตอบสนอง เป็นความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ โดยเห็นว่าการที่ทำได้ตอบสนองหรือสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งทั้ง 3 ลักษณะ มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยทั้งด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) ด้านการดำรงอยู่ (Stay) และด้านความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) ของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ในระดับ ดี ทั้ง 3 ด้าน

3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ของโรงเรียนในเครือข่าย ผู้วิจัยได้ศึกษาหาความแตกต่างของเพศ สถานภาพการทำงาน อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และอัตราเงินเดือน ว่าข้อมูลเหล่านี้ มีผลทำให้ความผูกพันในองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง แตกต่างกันหรือไม่ พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลมีผลทำให้ความผูกพันในองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงไม่แตกต่างกันในเรื่องของสถานะทางเพศ สถานภาพการทำงานและระดับการศึกษา แต่ความผูกพันในองค์กรแตกต่างกันเมื่อ อายุ อายุงาน และอัตราเงินเดือน ของครูและบุคลากรทางการศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าอายุ อายุงาน และอัตราเงินเดือน ถือว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากการที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่กับองค์กรยาวนานจะมีความรัก ความผูกพัน ความรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กรยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และมีความกลมกลืนกับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร รวมถึงมีความปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรที่ดี และจะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านอายุ อายุงาน และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ถ้าครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุมาก อายุงานและอัตราเงินเดือนก็จะมากขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับ Mowday, Porter & Steers (1982) ที่กล่าวสรุปไว้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุตัว อายุงาน ถือว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ นูรีมัน คอเลาะ (2556) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ผลการวิจัยพบว่า อายุ อายุงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศันสนีย์ เตชะลาภอำนวย (2544) ที่พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อย เนื่องจากพนักงานทำงานในองค์กรนาน จะมีแนวโน้มในการยอมรับเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น เกิดการสะสมประสบการณ์และผลประโยชน์ตอบแทนมากขึ้นตามระยะเวลาการทำงานในองค์กร

4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กรของผู้บริหารกับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ของโรงเรียนในเครือข่าย ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมของการนำองค์กรของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ประกอบด้วย ด้านการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง และด้านการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้ง 3 ด้าน

คือด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) ด้านการดำรงอยู่ (Stay) และด้านความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับเชย์กรูป (2556) ที่กล่าวถึงการเพิ่มความผูกพัน และการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน คือผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางองค์กร โดยสร้างวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตและสร้างความเข้าใจ โดยสื่อสารทิศทางนั้นๆ และพยายามสร้างการยอมรับในหมู่พนักงาน รวมทั้งสนับสนุนการให้ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและข้อมูลความรู้กัน ภายในองค์กรรวมถึงการวางโครงสร้างและบริหารจัดการขั้นตอนการทำงานภายในทีมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยโครงสร้างและขั้นตอนต่างๆ นั้น ต้องส่งเสริมการทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงความคาดหวังขององค์กรอย่างเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย มีแนวทางการบริหารงานตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 40 โดยมีหลักสำคัญในการบริหารประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนยังนำมาตรฐานการศึกษามูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ในด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียน โดยมาตรฐานกำหนดให้ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีความสามารถทางวิชาการ และมีความคิดริเริ่มในการบริหารจัดการสถานศึกษาและพัฒนาผู้เรียน โดยใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาวิชาการ และการบริหารจัดการสถานศึกษา ครอบคลุมภารกิจทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงานบริหารวิชาการ ด้านงานบริหารงบประมาณ ด้านงานบริหารบุคคล และด้านงานบริหารทั่วไป ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผน ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับการกระจายอำนาจ ให้คำแนะนำคำปรึกษาทางวิชาการ เอาใจใส่การจัดการศึกษาเต็มศักยภาพ เต็มเวลา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้ 43 ประเด็นพิจารณา ทั้งนี้โรงเรียนในเครือข่าย ได้กำหนดแผนพัฒนาโรงเรียนระยะ 3-5 ปี เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสื่อสารให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันได้แก่ ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชน ได้รับทราบแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดที่กำหนดในแผนพัฒนาโรงเรียน โดยพบว่า โรงเรียนมีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่เสริมสร้างความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น โครงการพัฒนาครูผู้ร่วมบริหารโรงเรียนในเครือข่าย โครงการพัฒนาครูสู่ครูมืออาชีพ โครงการครู Best Practice

โครงการประกวดงานวิจัยดีเด่นของครูและบุคลากรทางการศึกษา โครงการประกวดครูและบุคลากรทางการศึกษาดีเด่น

ทั้งนี้ จากผลการวิจัย สามารถสรุปจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนา การนำองค์กรของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงของโรงเรียนในเครือข่าย ดังตาราง 1-2 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 1 ตารางสรุปจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย

ด้าน	การนำองค์กรของผู้บริหาร	จุดเด่น (ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด)	จุดที่ควรพัฒนา (ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด)
การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง			
1	ด้านวิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ	ด้านวิสัยทัศน์และค่านิยม	ด้านการสร้างองค์กรที่ยั่งยืน
2	ด้านการสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร	ด้านการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง	ด้านการสื่อสาร
การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง			
3	ด้านการกำกับดูแลองค์กร	ด้านการกำกับดูแลองค์กร	ด้านการประเมินผลการดำเนินงาน
4	ด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม	ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	ด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ
5	ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ	- ด้านความผูกพันของสังคมในวงกว้าง - ด้านการสนับสนุนชุมชน	-

ตาราง 2 ตารางสรุปจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงของโรงเรียนในเครือข่าย

ด้าน	ความผูกพันต่อ องค์กร	จุดเด่น (ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด)	จุดที่ควรพัฒนา (ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด)
1	การกล่าวถึงองค์กร ในทางบวก (Say)	การไม่พูดถึงองค์กรในแง่ไม่ดี แม้ว่า บางครั้งจะรู้สึกไม่พอใจก็ตาม	เมื่อมีโอกาสจะแนะนำให้เพื่อน มาทำงานที่องค์กรแห่งนี้
2	การดำรงอยู่ (Stay)	ความรู้สึภาคภูมิใจที่เลือกทำงานกับ องค์กรแห่งนี้ ถึงแม้จะมีโอกาสเลือกที่ จะไปทำงานที่อื่นก็ตาม	การไม่คิดจะลาออกจากองค์กร แห่งนี้เพื่อไปทำงานที่อื่น
3	ความทุ่มเทเพื่อ องค์กร (Strive)	ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่มี อยู่อย่างเต็มที่ เพื่อให้งานขององค์กร ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	องค์กรสร้างแรงจูงใจให้รู้สึก ว่าอยากทำงานให้ดีที่สุดทุกวัน

ข้อเสนอแนะ

จากตารางสรุปจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนา การนำองค์กรของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงของโรงเรียนในเครือข่าย (ตาราง 1-2) มีข้อเสนอแนะจากการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

1) การนำองค์กรของผู้บริหาร

(1) การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง

- ด้านวิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ จุดที่ควรพัฒนา คือ ด้านการสร้างองค์กรที่ยั่งยืน ดังนั้นผู้บริหารควรเสริมสร้างบรรยากาศเพื่อให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ตามวงจรบริหารคุณภาพ บนพื้นฐานของ การวางแผน การปฏิบัติ การติดตาม/ตรวจสอบ และการทบทวน (PDCA) ควรจัดให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประเมินผลงานตาม KPIs ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณในการวิจัย การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริม กระตุ้นให้บุคลากรมี

การสร้างองค์ความรู้ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนและเผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

- ด้านการสื่อสารและผลการดำเนินงานขององค์กร จุดที่ควรพัฒนา คือ ด้านการสื่อสาร ดังนั้น ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย เป้าหมาย และแผนงาน รวมทั้งผลการดำเนินงานในลักษณะสองทิศทาง และใช้การสื่อสาร 7 ครั้ง 7 ช่องทาง เพื่อสร้างความเข้าใจและโน้มน้าวครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เห็นความสำคัญ และพร้อมที่จะยอมรับ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยผ่านการประชุมชี้แจงทั้งแบบเป็นทางการ เช่น การประชุมครู การประชาสัมพันธ์ผ่าน Internet ดิจิทัล E-Office สื่อสิ่งพิมพ์ และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะพูดคุย การติดต่อสื่อสารผ่าน E-Mail การรับประทานอาหารร่วมกัน หรือการพูดคุยทุกครั้งที่มีโอกาส เช่น งานเลี้ยงสังสรรค์ การแข่งขันกีฬา เป็นต้น รวมทั้งกำหนดความถี่ในการสื่อสาร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง บริบท หรือสภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยสื่อสารเป็น รายเดือน ภาคเรียน หรือปีการศึกษา และควรกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยกำหนดบุคคลและภารกิจให้ชัดเจนทั้งในรูปแบบคณะกรรมการหรือตามตำแหน่งในสายการบังคับบัญชา และควรมีการติดตาม ประเมินผลการสื่อสาร โดยวัดระดับความสำเร็จว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อนำผลที่ได้ไป ทบทวน และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

(2) การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

- ด้านการกำกับดูแลองค์กร จุดที่ควรพัฒนา คือ ด้านการประเมินผลการดำเนินงาน ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีความโปร่งใส เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนควรมีการสำรวจความพึงพอใจ โดยสำรวจจากครูและบุคลากรทางการศึกษา พนักงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ต่อผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและโรงเรียนควรนำผลการ ประเมินที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการนำองค์กรของผู้บริหารและคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน รวมทั้งจัดทำรายงานสรุปและเผยแพร่ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องหลายช่องทาง

- ด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม จุดที่ควรพัฒนา คือ ด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ดังนั้น โรงเรียนควรวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย อันประกอบด้วย นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ในด้านที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การ จัดการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยผ่านการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้บริหารควรนำผลการสำรวจที่ได้มาเป็นฐานเพื่อใช้ในการ บริหารจัดการศึกษา และส่งเสริมพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน นอกจากนี้ โรงเรียนในฐานะที่เป็น สถาบันที่ให้การศึกษ โรงเรียนควรเสริมสร้างความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนกับครู นักเรียน

ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า และหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน ในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม อาคารสถานที่ การจัดกิจกรรม หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคิด ค่านิยม จิตสำนึกและพฤติกรรมในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ในด้านจริยธรรม โรงเรียนควรส่งเสริมให้ความรู้ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ ระเบียบโรงเรียน กับครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยจัดอบรม สัมมนา เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนสามารถยึดถือเป็นแนวปฏิบัติทั้งในการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน และเพื่อที่จะทำให้มั่นใจว่า ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน จะดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม

2) ความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า

(1) ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) จุดที่ควรพัฒนา คือ เมื่อมีโอกาสจะแนะนำให้เพื่อนมาทำงานที่องค์กรแห่งนี้

(2) ด้านการดำรงอยู่ (Strive) จุดที่ควรพัฒนา คือ การไม่คิดจะลาออกจากองค์กรแห่งนี้เพื่อไปทำงานที่อื่น

(3) ด้านความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) จุดที่ควรพัฒนา คือ องค์กรสร้างแรงจูงใจให้รู้สึกอยากทำงานให้ดีที่สุดทุกวัน

ซึ่งจากทั้ง 3 จุดที่ควรพัฒนาดังกล่าวเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมุ่งมั่นในการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนา เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพัน และองค์กรเกิดความยั่งยืน โดยผู้บริหารควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร เช่น การวางแผนในการสืบทอดตำแหน่ง การกระจายอำนาจการบริหารงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อยกย่องชมเชยบุคลากร นอกจากนี้ ควรมีระบบในการสร้างแรงจูงใจและยกย่องชมเชย หรือการให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากการให้ผลตอบแทนตามปกติ หรือการจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของบุคลากรในองค์กรที่ชัดเจน และเหมาะสม

3) ด้านข้อมูลส่วนบุคคล อันประกอบด้วย อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งพบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่เกิน 5 ปี และมีอัตราเงินเดือน 15,000-19,999 บาทเป็นกลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีพฤติกรรมความผูกพันใน

องค์กรต่ำที่สุด เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษาในกลุ่มดังกล่าวเป็นบุคลากรในกลุ่ม Generation Y (เกิดในช่วง พ.ศ.2523-2537) ที่ยังรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีทางเลือกที่จะหางาน หรือองค์กรใหม่ๆ ที่สามารถจูงใจในเรื่องค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในงาน สาเหตุจากการที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่จะมีปัญหาในด้านความไม่มั่นคงในอาชีพ เมื่อเทียบกับครูโรงเรียนรัฐบาลที่มีความได้เปรียบในด้านสวัสดิการที่ดีกว่า ส่งผลให้เมื่อมีการสอบบรรจุ จะมีครูโรงเรียนเอกชนที่มีอายุน้อย ลาออกไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการครูเป็นจำนวนมาก ดังนั้น นอกเหนือจากการจัดสรรสวัสดิการที่เหนือกว่าภาครัฐ และความชัดเจนในด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพแล้ว ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของบุคลากรในกลุ่มดังกล่าว โดยดำเนินการดังนี้

(1) **สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี** และเหมาะสมกับบริบทขององค์กรโดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยยึดเหนี่ยวและปรับแนวคิดของบุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลาย ให้ทำงานร่วมกันด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยองค์กรควรกำหนดคุณค่าหลัก (Core Value) ขององค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพนักเรียนและครูปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบและนำไปใช้ในการทำงานตั้งแต่วันแรกที่เริ่มเข้ามาทำงานในองค์กร นอกจากนี้องค์กรควรจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่มีอายุงานแตกต่างกันเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดความสนิท คลื่นเคย ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เช่น การศึกษางานระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุงานมาก เพราะถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้ครูที่มีความอาวุโสสูง คอยทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยง เพื่อให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง รวมทั้งถ่ายทอดคำนิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การจัดกิจกรรมประกวดครูที่มีความสามารถดีเด่น เช่น ครูที่เป็นต้นแบบด้านการสอน ครูที่มีความสามารถด้านการวิจัย และมีการจัดกิจกรรมเพื่อยกย่องชมเชย ก็เป็นส่วนหนึ่งที่เสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรพยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้น การเอาใจใส่บุคลากรในโอกาสพิเศษต่างๆ เช่น วันเกิด แต่งงาน รับประทาน คลอดบุตร โดยการให้การ์ดแสดงความยินดี ก็แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้เอาใจใส่บุคลากรของตนเอง สิ่งสำคัญคือการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมรับกับการเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น สิ่งดังกล่าว จะส่งผลให้บุคลากรรุ่นใหม่รู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองได้รับการยอมรับ มีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กรและมีความสุขในการทำงานกับองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กรต่อไป

(2) **สร้างปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันที่ดี** เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและกลุ่มบุคลากร โดยเป็นปัจจัยที่ได้จากการสำรวจจากบุคลากร นโยบายของผู้บริหาร (โบนัส เงินเดือน สวัสดิการ) รวมทั้งนาระเบียบบโรงเรียน และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาใช้ในการวิเคราะห์ร่วมด้วย ทั้งนี้ควร

สำรวจปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันที่ดีเป็นประจำทุกปี เพื่อปรับปรุงปัจจัยให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างปัจจัยที่ขับเคลื่อนความผูกพันที่ดี เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมในงานที่เหมาะสม มีบรรยากาศที่ดี สามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคลากรในองค์กร ให้งานที่มีความท้าทายและเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร ออกแบบสิ่งจูงใจที่เป็นเงินและไม่ใช่ว่าเงินที่มีความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของบุคลากร รวมทั้งมอบอำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมให้กับครูในทุกระดับ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของหลักการกระจายอำนาจ พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมาย ทิศทางของตนเอง และความคาดหวังจากองค์กร ผ่านการสื่อสารในทุกระดับ และเพื่อสร้างความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรและผู้นำ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำองค์กร

(3) องค์กรควรมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร เป็นประจำทุกปี เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยวัตถุประสงค์ของการประเมินความผูกพันของบุคลากร เพื่อเข้าใจบุคลากรในองค์กรให้มากขึ้น รักษาบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายได้สำเร็จ โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือเพื่อเพิ่มความผูกพันของบุคลากร

(4) องค์กรควรพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้ร่วมกันรับรู้เป้าหมายขององค์กรนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบงาน กระบวนการและพฤติกรรมให้สนับสนุนการพัฒนาผลงาน

นอกจากข้อเสนอแนะดังกล่าวแล้ว องค์กรควรพัฒนาระบบการฝึกอบรมและพัฒนา ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบการยกย่องชมเชย และระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่มีความเป็นธรรม เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรนำไปสู่ความทุ่มเทในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการนำผลการศึกษาวิจัยที่ได้ ไปพัฒนายุทธศาสตร์การนำองค์กรของผู้บริหาร เพื่อเสริมสร้างให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความผูกพันต่อองค์กร

2) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ดังนั้น การวิจัยในครั้งต่อไป ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่ไปด้วย เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมกลุ่ม (Focus Group) ที่เป็นตัวแทนจากกลุ่มประชากร เพื่อให้งานวิจัยมีความชัดเจน และ

ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

3) ควรมีการศึกษาวิจัยในปัจจัยอื่นๆ เช่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์ หรือส่งผลกระทบต่อความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง

เอกสารอ้างอิง

จิระประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคน สร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เต้า 2000.

จิรวัดน์ แสนสุขทวี. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับความผูกพันของครูผู้สอนต่อโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ตาพระยา จังหวัดสระแก้ว* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

โชติรส ดำรงสานติ. (2554). *การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นุริมัน ดอเลาะ. (2556). *ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล. (2540). *จิตวิทยาทั่วไป* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วงอักษร.

มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. (2555). *มาตรฐานการศึกษามูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ฉบับปรับปรุง* (ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: พิมพ์พิมพ์นิตย.

รุ่งโรจน์ อรรถานิติ. (2554). *การสร้าง ความผูกพันของพนักงานในองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2556). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557-2558*. กรุงเทพฯ: แกรนด์อาร์ต ครีเอทีฟ จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). *สภากรรมการการศึกษาไทยในเวทีโลก ปี 2557* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค จำกัด.

- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2557). รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2556, สืบค้น 14 สิงหาคม 2558 จาก <http://www.niets.or.th/>
- สัมฤทธิ์ ผิวบัวคำ. (2546). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาการบริหารการศึกษา). กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- สมศักดิ์ คลประสิทธิ์. (2543). คุณภาพคือคุณภาพการศึกษา. สืบค้น 15 สิงหาคม 2558 จาก <http://www.moe.go.th/main2/article-somsak/index.htm>
- สันติย์ เตชะลาอำนวย. (2544). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานโรงแรม อโนมา กรุงเทพฯ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อาคม เดิมพิทยาไพสิฐ. (2554). *ประชาคมอาเซียน* [เอกสารประกอบการบรรยาย]. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- แฮ็กกรุ๊ป (2556). 6 ขั้นตอนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันในองค์กร เพื่อรักษาคู่ใจขององค์กร. สืบค้น 15 ตุลาคม 2558 จาก <http://www.haygroup.com/th>
- Drath, W.H. & Paulus, C.J. (1994). *Making Common Sense: Leadership as Meaning Making in a Community of Practice*. Greenship. NC: Center for Creative Leadership.
- Hewitt Associates. (2010). *Hewitt Engagement Survey*. Retrieved August 20, 2015, from <http://www.hewittassociates.com/Intl/NA/enUS/Consulting/ServiceTool.aspx?cid=2256&sid=7212>
- Institute for Employment Studies. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Retrieved August 14, 2015, from <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408>
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, 692-724.
- Mowday, R., Porter, L., & Steer, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. NY: Academic Press.
- Richards, D. & Engle, S. (1986). *After the Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions*. Alexandria, VA: Miles River Press.

- The Gallup Organization. (2003). *Understanding employee engagement*. Retrieved August 22, 2015, from <http://www.frequentlyasked.info/articles/?q=node/88>
- Towers, P. (2003). *Working today : Understanding what Drives Employee Engagement*. Retrieved August 20, 2015, from [http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perring_Talent_2003\(TheFinal\).pdf](http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perring_Talent_2003(TheFinal).pdf)
- World Economic Forum. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Switzerland: the World Economic Forum.