



แนวทางการพัฒนาครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงาน
โรงเรียนพรตพิทยพยัต เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร

APPROACHES FOR PERSONNEL TEACHER DEVELOPMENT IN STRENGTHENING THE WORK
ENGAGEMENT OF PROTPITTAYAPAYAT SCHOOL, LATKRABANG DISTRICT, BANGKOK

นายธนพจน์ ธงศิลา *

Thanaphot Thongsila

ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ **

Penvara Xupravati, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความผูกพันในงานของครู โรงเรียนพรตพิทยพยัต 2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงานของครู โรงเรียนพรตพิทยพยัต วิธีการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารและคณะครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนพรตพิทยพยัต จำนวน 148 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ฐานนิยม (Mode) และค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) วิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$)

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันแยกรายด้านตามความผูกพันในงานทั้ง 4 งาน นั้น สภาพปัจจุบันในด้านการมีใจจดจ่อในงานการจัดการเรียนการสอน ด้านความกระตือรือร้นในการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ด้านการอุทิศตนในการรู้จักนักเรียนและการรับผิดชอบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และด้านการมีใจจดจ่อในการรับผิดชอบงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ทั้ง 4 งานจะอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด และ เมื่อพิจารณาารายด้านถึงความต้องการจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาครูเพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงานนั้น 1) ด้านความผูกพันกับงานการสอน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการอุทิศตนในการเตรียมการสอนและการผลิตสื่อการสอน 2) ด้านความผูกพันกับงานวิจัยในชั้นเรียน สูงสุด คือ ด้านการมีใจจดจ่อในการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านความผูกพันกับงานดูแลและช่วยเหลือนักเรียน สูงสุด คือ ด้านการอุทิศตนในการคัดกรองและส่งเสริมช่วยเหลือนักเรียนในด้านต่าง ๆ และ 4) ด้านความผูกพันกับงานบริการและงานของโรงเรียน สูงสุด คือ ด้านการอุทิศตนในการรับผิดชอบงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยได้แนวทางการพัฒนาครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงาน 3 แนวทาง ดังนี้ 1) การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน 2) การพัฒนานอกจากการปฏิบัติงาน และ 3) การพัฒนาตนเอง ซึ่งมีวิธีการในการพัฒนา 20 วิธีดำเนินการ และวิธีดำเนินการที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ 3 วิธีการแรก คือ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน โดยศึกษาตามสภาพจริง 2) ใช้วิธีพัฒนาด้วยการสอนงาน โดยมอบหมายให้ครูผู้เชี่ยวชาญหรือครูพี่เลี้ยงดูแล และ 3) การศึกษาคูงาน และเรียนรู้หน่วยงานที่เป็นต้นแบบ หรือมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

* นิสิตมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: Photter_20@hotmail.com

**อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: penvara.x@chula.ac.th

ISSN1905-4491

Abstract

The purposes of this research were to: 1) study the current state and the desirable state of the work engagement of teachers of Protpittayapayat School; 2) propose the approach for personnel teacher development in strengthening the work engagement of Protpittayapayat School. This research is descriptive research and the data were collected from 148 school administrators and teachers of Protpittayapayat School. The research tools were questionnaires and the data was analyzed by frequency, percentage, mode, means and PNI_{modified} technique which is used to analyze modified priority needs index.

The research found that the current states according to work engagement were divided into 4 parts as follows: paying particular attention to instruction, actively conducting classroom research to develop teaching and learning, dedication and having a responsibility to support students and having a responsibility to school activities is at a high level which is the highest in each aspect of the work engagement of teaching, the desirable condition is different. All 4 tasks are at the highest level. The urgent need to develop teachers to strengthen their work engagement of teaching is as follows: 1) the highest need on the part of work engagement of teaching is dedication and having a responsibility to service students; 2) The highest level of work engagement of research is the focus on classroom research to improve the learning experience. 3) The highest level of work engagement of student's service is the dedication to screen and support students in various fields; and 4) the highest level of work engagement of school assignment and general service is dedication and having accountability in school activities. The researcher synthesized the approach on teachers' development as follows: 1) on-the-job development; 2) off-the-job development; and 3) self-development. and 20 procedures to develop. The first three procedures that experts recommend are: 1) development by authentic action learning; 2) development by coaching/understudy approach using the mentoring system' and 3) development by visiting and learning from best practice schools.

คำสำคัญ: การพัฒนาครู/ ความผูกพันในงาน/ โรงเรียนมัธยมศึกษา

KEYWORDS: TEACHER DEVELOPMENT/ WORK ENGAGEMENT/ SECONDARY SCHOOL

บทนำ

สถานศึกษาในประเทศไทย ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความสำคัญต่อระบบการศึกษาในสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ยิ่งการทำงานในปัจจุบัน วิชาชีพครูต้องปฏิบัติหน้าที่ท่ามกลางสภาวะที่มีความกดดันสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสถานศึกษามากมายที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนบทบาทของการเป็นครูที่ปรึกษา การปฏิบัติตนและการดำเนินกิจกรรมในสถานศึกษาต่าง ๆ ซึ่งในสภาวะความกดดันดังกล่าว เกิดจากสาเหตุหลายประการ อาทิเช่น การปรับเปลี่ยนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ การปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน ตลอดจนถึงความคาดหวังของผู้ปกครอง และพฤติกรรมการณ์เรียนของนักเรียนอีกด้วย ทั้งนี้ความยึดมั่นผูกพันในงานของครูในส่วนองงานด้านการสอน งานการทำวิจัย งานดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตลอดจนถึงงานบริการและงานของโรงเรียน อันเป็นส่วนสำคัญในการทำงานเป็นอย่างมาก ในสภาวะที่ต้องตกอยู่ภายใต้ความกดดันดังกล่าว ซึ่งหน้าที่และภาระงานข้างต้น จะเป็นส่วนที่ส่งผลกระทบต่อเตรียมความพร้อมและการปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน หรือ ทำให้ครูเกิดความคิดในเชิงลบและเกิดความเครียดจากการทำงาน อันจะเกิดผลเสียต่อความรู้สึก ทศนคติ และไม่มีแรงจูงใจในการทำงานดังกล่าวต่อไป (อุษณีย์ รองพินิจ, 2555) และถ้าครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องเผชิญกับปัญหาเหล่านี้เป็นเวลานาน

ก็จะทำให้ครูทำงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีความสุข และอาจทำให้ครูเหล่านั้นมีแนวโน้มที่จะต้องลาออกจากงานหรือเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดในที่สุด (Sass, D. A., Seal, A. K. & Martin, N. K., 2011)

การทำงานไม่ว่าองค์กรใด สิ่งสำคัญของทุกองค์กร คือ ต้องการให้บุคคลที่ทำงานในองค์กรทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และมีความสุขในการทำงาน คุณลักษณะดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดความยึดมั่นผูกพันในงาน เพราะความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นสภาวะทางจิตในทางบวกที่เกี่ยวข้องกับงานที่แสดงถึงลักษณะความกระตือรือร้นในการทำงาน การอุทิศทุ่มเท พลังกาย พลังใจ พลังปัญญา ให้กับงาน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียว และสิ้นไหลในการทำงาน ซึ่งความยึดมั่นผูกพันของครู (Teacher's Work Engagement) มีต้นกำเนิดมาจากแนวคิดเกี่ยวกับความเหนื่อยหน่ายของครูในการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานสูง จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง และแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานในระดับสูง มีผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่ที่ดีกว่า (Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. & Taris T. W., 2008) ความยึดมั่นผูกพันของครูยังสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของครูและการคงอยู่ในอาชีพของครูได้ แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันของครู ได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-Determination Theory: SDT) ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพตนเอง ในขณะที่มีความต้องการในการสร้างความสัมพันธ์ของตนกับสังคมรอบตัวด้วย โดยแนวคิดดังกล่าวนอกจากจะเป็นรากฐานของความยึดมั่นผูกพันของครูแล้ว ยังเป็นรากฐานของตัวแปรแรงจูงใจในการสอนของครูอีกด้วย จากการศึกษาพบว่าครูที่มีแรงจูงใจอิสระในการสอนสูง สามารถทำให้นักเรียนมีแรงจูงใจในการเรียนรู้สูงด้วย (Roth, G., Assor, A., Kanat-Maymon, Y. & Kaplan, H., 2007) ดังนั้น จึงมีหลักฐานที่เชื่อได้ว่า ครูที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานสูงน่าจะมีคามมุ่งมั่นตั้งใจในการสอนและสามารถส่งผลเชิงบวกต่อระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้เช่นกัน

การพัฒนาให้ครูมีความยึดมั่นผูกพันวิชาชีพและสามารถปฏิบัติหน้าที่ในสภาวะที่มีความกดดันสูง เป็นบทบาทที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ซึ่งการพัฒนาวิชาชีพครู เป็นปัจจัยหลักในการปรับปรุงพัฒนาการสอนของครูให้มีคุณภาพ เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพครู สร้างความคาดหวังให้ครูเป็นครูที่มีประสิทธิภาพสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน สามารถจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนได้ (ธนิธรัตน์พันธ์, 2544) นอกจากนี้ปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งเสริมการทำงานของครูก็มีความสำคัญไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับการทำงานของครู หากผู้บริหารมีการจัดการที่ดีหรือมีคุณภาพมุ่งประโยชน์ต่อครูและนักเรียน โดยเฉพาะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ อันส่งผลถึงการเจริญเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพ และคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักแล้วไซ้ร้ ก็อาจทำให้ครูเกิดความสุข เกิดความภาคภูมิใจ และเกิดความคงอยู่ในวิชาชีพจนกระทั่งเกษียณอายุราชการได้นั่นเอง

อย่างไรก็ดีการทำงานของครู และการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร เป็นสองปัจจัยที่สำคัญต่อคุณภาพของสถานศึกษา นักเรียนจะได้รับประโยชน์มากหรือน้อย หรือได้รับความรู้ที่ถูกต้องหรือไม่ ส่วนหนึ่งผู้บริหารและครูมีความจำเป็นต้องมีการควบคุมดูแล ตั้งแต่การวางโครงสร้างหลักสูตรสำหรับการเรียนการสอน การใช้สื่อการสอนหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย การดูแลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน รวมไปถึงสวัสดิการและการประเมินคุณภาพของครูผู้สอนอีกด้วย หากครูไม่มีคุณภาพหรือมีปัญหาสำหรับการสอนนอกจากจะส่งผลเสียต่อนักเรียนและสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารก็มีส่วนด้วยที่ไม่สามารถควบคุมคุณภาพการศึกษาได้ แต่หากครูมีคุณภาพดี แต่ได้รับการสนับสนุนที่ไม่ทั่วถึง ได้สวัสดิการที่ไม่ดี หรือแม้แต่ไม่ได้รับการ

พัฒนา ครูจะไม่เกิดความผูกพันกับการทำงานและสถานศึกษา ซึ่งก็อาจส่งผลกระทบหรือผลเสียต่อสถานศึกษาได้ (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2556)

ทั้งนี้โรงเรียนพรตพิทยพยัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ที่มีจำนวนนักเรียนมากถึง 3,016 คน และมีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนครูอัตราจ้างและครูขาดแคลน รวมจำนวน 146 คน มีคณะผู้บริหารรวมจำนวน 2 คนเท่านั้น คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ซึ่งส่งผลให้การทำงานโดยภาพรวมของทั้งโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพ เพราะภาระงานของผู้บริหารมีปริมาณงานที่มากจนเกินไป และเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาเหล่านี้ติดต่อกันเป็นเวลานาน ก็จะทำให้ครูไม่มีแรงจูงใจในการทำงานดังกล่าว เกิดการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน เกิดการย้ายงานและลาออกจากราชการ ในที่สุด ดังจะเห็นได้จากอัตราการขอย้ายของข้าราชการครูและการลาออกของครูอัตราจ้าง ประจำปีงบประมาณ 2557 – 2560 พบว่า ข้าราชการครูมีอัตราการขอย้ายเพิ่มมากขึ้น ดังนี้ ข้าราชการครูที่ขอย้ายปีงบประมาณ 2557 มีจำนวน 12 คน ข้าราชการครูที่ขอย้ายปีงบประมาณ 2558 มีจำนวน 10 คน ข้าราชการครูที่ขอย้ายปีงบประมาณ 2559 มีจำนวน 17 คน และข้าราชการครูที่ขอย้ายปีงบประมาณ 2560 มีจำนวนมากถึง 13 คน อีกทั้งสถิติการลาออกของครูอัตราจ้างของโรงเรียนในรอบ 4 ปีที่ผ่านมา มีอัตราเฉลี่ยสูงถึงร้อยละ 85 และจากการสำรวจสาเหตุจากการขอย้ายของกลุ่มบริหารงานบุคคลของโรงเรียน เพื่อไปดำรงตำแหน่งในโรงเรียนอื่น ๆ รวมไปถึงการลาออกของครูอัตราจ้างที่มีจำนวนมากนั้น พบว่า มีสาเหตุมาจากครูขาดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากภาระงานหรืองานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการสอนนั้นค่อนข้างมาก ทำให้ครูไม่สามารถเตรียมการสอนให้มีประสิทธิภาพในทุกชั้นเรียนได้ รวมไปถึงปัญหาคุณภาพของผู้เรียนที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่ามาตรฐาน ทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในแต่ละภาคการศึกษา ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ จนเป็นผลทำให้ครูไม่สามารถนำผลจากการสอนไปประเมินเพื่อให้ได้รับวิทยฐานะที่มากขึ้นได้ ตลอดจนปัญหาของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ที่ขาดความเป็นผู้นำทางวิชาการ ขาดการเอาใจใส่ต่อการบริหารงานในด้านการเรียนการสอน และการทำวิจัยในชั้นเรียน ตลอดจนกิจกรรมวิชาการต่าง ๆ ซึ่งความบกพร่องในเรื่องบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการนั้น ถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่สำคัญมาก ที่ส่งผลทำให้ข้าราชการครูและครูอัตราจ้างส่วนใหญ่ของโรงเรียนขอย้ายและลาออกจากสถานศึกษา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความผูกพันในงานของครู โรงเรียนพรตพิทยพยัต
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงานของครู โรงเรียนพรตพิทยพยัต

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ความผูกพันในงาน (Work engagement) หมายถึง สภาวะหรือความรู้สึก และพฤติกรรมของครูที่มีต่อการทำงานและภาระงานในทางบวก ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ความกระตือรือร้น การอุทิศตน และการมีใจจดจ่อ ในการปฏิบัติหน้าที่ครูให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยในงานวิจัยนี้จะเน้นศึกษาความผูกพันในงานของครู 4 งานด้วยกัน ประกอบด้วย

1) ความผูกพันในงานการสอน (Work Engagement of Teaching) หมายถึง งานที่มีความเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการเรียนและการสอนของครู ทั้งนี้จุดประสงค์หลัก เพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี

เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ โดยมี 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ การเตรียมการสอน การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลการเรียนการสอน

2) ความผูกพันในงานการทำวิจัยในชั้นเรียน (Work Engagement of Research) หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัยในชั้นเรียน กับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละวิชาหรือแต่ละปีการศึกษา โดยวัตถุประสงค์หลักของการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำไปปรับใช้หรือพัฒนาให้เกิดประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น มีพลังในการทำวิจัยด้วยความมานะ อดทน พยายาม เต็มใจและมีความสุขกับการทำวิจัยอย่างเต็มที่ ให้ความสำคัญและให้เวลากับการทำวิจัย การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน สะท้อนผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและแก้ปัญหการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยมี 3 องค์ประกอบ คือ การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวางแผนพัฒนาผู้เรียน และการนำผลการวิจัยไปปรับใช้และพัฒนา

3) ความผูกพันในงานดูแลและช่วยเหลือนักเรียน (Work Engagement of Student's Service) หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลและช่วยเหลือนักเรียน ทั้งกลุ่มนักเรียนที่ปรึกษาและกลุ่มนักเรียนที่รับผิดชอบในการดูแล ทั้งนี้ตามระบบการดูแลช่วยเหลือจะมี 3 ขั้นตอน คือ การรู้จักนักเรียน การคัดกรอง และการส่งเสริม การป้องกันแก้ไขและการส่งต่อ อันเป็นหลักที่ใช้เหมือนกันในทุกสถานศึกษา

(4) ความผูกพันในงานบริการและงานของโรงเรียน (Work Engagement of School Assignment and General Service) หมายถึง การมีพลังในการทำงานให้แก่โรงเรียนและบริการชุมชนด้วยความมานะ อดทน พยายาม เต็มใจ สนุกและมีความสุขกับการทำงานให้แก่โรงเรียนและบริการชุมชน รับผิดชอบต่อการทำงานให้แก่โรงเรียนและบริการชุมชนอย่างเต็มที่ โดยให้ความสำคัญและให้เวลากับการทำงานฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีศักยภาพ ช่วยเหลือและให้บริการในงานต่าง ๆ ของชุมชนด้วยความตั้งใจ โดยมี 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนและชุมชน การทำงานอื่น ๆ นอกเหนือจากการสอน และการร่วมมือกันกับชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนอง ความต้องการของบุคลากรและองค์กร มีองค์ประกอบ 3 วิธีการสำคัญ คือ

(1) การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Development)

1.1 การสอนงาน (Coaching) เป็นกระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญชำนาญงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดขึ้น ภายใต้บรรยากาศความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนที่เหมาะสมและเชื่อมต่อการเรียนรู้ และการฝึกฝนความเชี่ยวชาญชำนาญในเรื่องนั้น ๆ โดยผู้สอนจะทำหน้าที่ เป็นผู้ช่วยชี้แนะในการกำหนดเป้าหมายและระดับขีดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เรียน

1.2 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) คือ การจัดให้ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน คอยให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือบุคลากรที่เข้ามาใหม่ เพื่อให้มีทักษะในการทำงานตลอดจนการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Action Learning) คือ เทคนิคการฝึกอบรมที่ต้องการบุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งมักเป็นการประชุมร่วมกันในกลุ่มงาน ร่วมกันคิดวิเคราะห์หรืออาจกล่าวได้ว่า การสอนงาน เป็นเรื่องของการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติงานจริง ภายใต้การกำกับดูแลช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานหรือพี่เลี้ยงในหน่วยงานที่มีความชำนาญสูงกว่า

(2) การพัฒนานอกจากการปฏิบัติงาน (Off the Job Development)

2.1 การฝึกอบรมในห้องหรือในชั้นเรียน (Classroom Training) คือ วิธีการฝึกอบรมที่มีวิทยากรหรือสอนและผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรงในการถ่ายทอดความรู้โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ เช่น การบรรยาย การฝึกปฏิบัติ การอภิปราย กรณีศึกษา เป็นต้น ถ้าต้องการให้มีประสิทธิภาพสูง วิทยากรต้องเน้น การสร้างประสบการณ์และความเหมาะสมกับสภาพการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อดีอีกประการหนึ่งของการฝึกอบรมในห้องก็คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะรู้สึกได้รับความอบอุ่นใกล้ชิดเป็นกันเอง และเมื่อเกิดปัญหาจะสามารถซักถามวิทยากรได้โดยตรงทันที

2.2 การฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) คือ วิธีการฝึกอบรมที่ผู้รับการฝึกอบรม ไม่ต้องไปเข้ารับฟังการบรรยายในชั้นเรียน เป็นการเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างอิสระ กระบวนการฝึกอบรมมีความยืดหยุ่นในเรื่องเวลา สถานที่ โดยคำนึงถึงความสะดวกของผู้เรียนเป็นหลัก รูปแบบการฝึกอบรม จะใช้สื่อการเรียนประเภทต่าง ๆ แทนวิทยากร เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสาร สื่อทางวิทยุ สื่อทางโทรทัศน์ และสื่อสื่อดิจิทัลประเภทอื่น ๆ รวมทั้งการพบกลุ่มโดยมีวิทยากรทบทวนให้ความรู้ อภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์

2.3 การศึกษาดูงาน (Study Visit) คือ วิธีการพัฒนารูปแบบหนึ่งที่นิยมกันมากในวงการศึกษ ซึ่งจะจัดให้ศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็นต้นแบบ หรือมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน โดยการจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานหรือวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการบริหารจัดการแนวใหม่หรือเทคนิควิธีการทำงานที่ทันสมัย เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดความรู้ความเข้าใจ ในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมดูงาน และเป็นการเพิ่มประสบการณ์โดยตรง ทั้งยังได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและสอบถามความรู้ต่าง ๆ อันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานและเกิดประโยชน์ในหน่วยงานต่อไป

2.4 การศึกษาต่อ (Higher Study Programs) คือ การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมยังสถาบันการศึกษา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้ได้ความรู้เพิ่มขึ้น ได้วุฒิบัตรสูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน และเงินเดือนและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นด้วย

(3) การพัฒนาตนเอง (Self-Development)

3.1 ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งต่าง ๆ (Study for Knowledge) คือ หาความรู้จากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในสิ่งใหม่ ๆ ทันท่วงทีกับความก้าวหน้าอยู่เสมอ

3.2 แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น (Share your Experiences and Opinions) คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างครูผู้สอน หรือครูพี่เลี้ยง หรือรุ่นพี่ในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

แนวทางการพัฒนาครู หมายถึง ข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินงานของสถานศึกษา ในทุกด้านตั้งแต่การบริหารสถานศึกษา รวมไปถึงการพัฒนากระบวนการทำงานทุกด้านของครู และผลสัมฤทธิ์ที่ดีของนักเรียนด้วย ซึ่งจะสามารถทำให้ครู นักเรียนและผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่ตนทำงานได้อย่างมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. การบริหารงานและการจัดการศึกษาของโรงเรียนพรตพิทยพยัต

ขอบข่ายงาน การบริหารงานในโรงเรียน

โรงเรียนพรตพิทยพยัต แบ่งโครงสร้างการบริหารงานเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ผู้บริหารยึดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM) โดยมีแนวคิดทางการบริหารและจัดการ ที่มุ่งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency & Effectiveness School) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวด 5 มาตรา 39 และ 40 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) โดยมีการกระจายอำนาจการบริหาร และจัดการศึกษา โดยบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ ภายใต้การมีส่วนร่วม และการตรวจสอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตามกฎหมายกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ.2545) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้

“ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณา ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน”

2. ความผูกพันในงานของครู (Work Engagement)

ความผูกพันในงานของครู (Teachers' Engagement at Work) เกิดจากความสนใจในแนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานในบริบทของสถานศึกษาและโรงเรียน โดยความผูกพันในงาน (Work Engagement) ถือกำเนิดมาจากแนวคิดของความเหนื่อยหน่าย (Burnout) ในเวลาต่อมา นักวิชาการเริ่มสนใจแนวคิดเชิงจิตวิทยาที่มีความหมายในทางตรงกันข้ามกับความเหนื่อยหน่ายในงาน ซึ่งเป็นที่มาของความสนใจของการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันในงานของพนักงานในองค์กร โดยพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานสูงจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง และแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานในระดับสูง มีผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่ที่ดีกว่า ให้ผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีกว่า มีลูกค้าและผู้รับบริการที่พึงพอใจมากกว่า (Bakker, A. B. & Demerouti, E., 2008)

3. แนวทางการพัฒนาครูให้มีความผูกพันในงาน

Dessler, G. (2011) ได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ว่า มีองค์ประกอบ 3 วิธีการสำคัญ คือ

(1) การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the Job Development)

- 1.1 การสอนงาน (Coaching)
- 1.2 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- 1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Action Learning)

(2) การพัฒนานอกจากการปฏิบัติงาน (Off the Job Development)

- 2.1 การฝึกอบรมในห้องหรือในชั้นเรียน (Classroom Training)
- 2.2 การฝึกอบรมทางไกล (Distance Training)

2.3 การศึกษาดูงาน (Study Visit)

2.4 การศึกษาต่อ (Higher Study Programs)

(3) การพัฒนาตนเอง (Self-Development)

3.1 ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งต่างๆ (Study for Knowledge)

3.2 แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น (Share your Experiences and Opinions)

ทั้งนี้จากการสังเคราะห์ ผู้วิจัยสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้

การพัฒนาครู 3 แนวทาง (Dessler, G., 2011) คือ

(1) วิธีขณะปฏิบัติงาน (On the Job Development)

1.1 การสอนงาน (Coaching)

1.2 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Action Learning)

(2) วิธีนอกการปฏิบัติงาน (Off the Job Development)

2.1 การฝึกอบรมในห้องหรือในชั้นเรียน

(Classroom Training)

2.2 การฝึกอบรมทางไกล (Distance Training)

2.3 การศึกษาดูงาน (Study Visit)

2.4 การศึกษาต่อ (Higher Study Programs)

(3) การพัฒนาตนเอง (Self-Development)

3.1 ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งต่างๆ

3.2 แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น

แนวทางในการพัฒนาครู
เพื่อเสริมสร้าง
ความผูกพันในงาน

ความยึดมั่นผูกพันกับงาน (Work engagement)

(Schaufeli & Salanova, 2007) มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

(1) ความกระฉับกระเฉง (Vigor)

(2) การอุทิศตน (Dedication)

(3) การมีใจจดจ่อในงาน (Absorption)

ความผูกพันในงานของครู (Work Engagement)

แบ่งออกเป็น 4 งาน (อุษณีย์ รองพินิจ, 2555) ได้แก่

(1) ความผูกพันในงานการสอน

(Work Engagement of Teaching)

(2) ความผูกพันในงานการทำวิจัยในชั้นเรียน

(Work Engagement of Research)

(3) ความผูกพันในงานดูแลและช่วยเหลือนักเรียน

(Work Engagement of Students Service)

(4) ความผูกพันในงานบริการและงานของโรงเรียน

(Work Engagement of School Assignment and General Service)

ภาพที่ 1 : กรอบแนวคิดแนวทาง
ในการพัฒนาครูเพื่อเสริมสร้าง
ความผูกพันในงาน
(Conceptual Framework)

วิธีดำเนินงานวิจัยประกอบด้วย 2 ขั้นตอนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของความผูกพันในงานของครูโรงเรียนพรตพิทยพยัต โดยมีวิธีการดำเนินการดังต่อไปนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ คณะผู้บริหารและข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนพรตพิทยพยัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร จำนวน 148 คน จาก 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้และ 1 กลุ่มกิจกรรมสนับสนุนการสอน (9 กลุ่ม) โดยกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว จะประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนพรตพิทยพยัต และรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน
- 2) ข้าราชการครูที่ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 9 กลุ่มสาระฯ
- 3) ข้าราชการครูที่ได้รับ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (คศ.3) ทั้ง 9 กลุ่มสาระฯ
- 4) ข้าราชการครูที่ได้รับ วิทยฐานะชำนาญการ (คศ.2) ทั้ง 9 กลุ่มสาระฯ
- 5) ข้าราชการครูที่ดำรงตำแหน่ง (คศ.1) ทั้ง 9 กลุ่มสาระฯ
- 6) ข้าราชการครูที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย (บรรจุใหม่) 9 กลุ่มสาระฯ
- 7) พนักงานราชการ ครูอัตราจ้าง หรือพนักงานสายการสอน 9 กลุ่มสาระฯ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางในการพัฒนาครูให้มีความผูกพันในงาน โรงเรียนพรตพิทยพยัต แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูให้มีความผูกพันในงาน โรงเรียนพรตพิทยพยัต

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการในการพัฒนาครู รูปแบบการพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และงานอื่นของครู

ขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัย ตำรา บทเรียน แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการพัฒนาครู และความผูกพันในงาน
2. สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่
 - 3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโ
 - 3.2 อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส
 - 3.3 อาจารย์ ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา
4. ดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงเครื่องมือ
5. จัดพิมพ์แบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว และนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มเป้าหมาย

การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการวิเคราะห์มาพัฒนาเป็นแนวทางในการพัฒนาครูให้มีความผูกพันในงาน โรงเรียนพรตพิทยพยัต เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ผู้วิจัยแจกและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ใช้เวลา 20 วัน แจกแบบสอบถาม จำนวน 148 ฉบับ ได้รับคืน 148 ฉบับ ตรวจสอบแล้วมีแบบสอบถามที่ตอบครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 148 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 100

วิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ฐานนิยม (Mode) และค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) วิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) และสรุปสาระสำคัญของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงาน

สถิติที่ใช้ ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น หรือ Modified Priority Needs Index: PNI_{modified}

ขั้นตอนที่ 2 นำเสนอแนวทางการพัฒนาครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงาน โรงเรียนพรตพิทยพยัต มีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยนำผลการวิจัยจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 มาสร้างแนวทางการพัฒนาครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงาน โรงเรียนพรตพิทยพยัต (ฉบับร่าง) โดยนำประเด็นที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด 8 อันดับแรก ไปสังเคราะห์ร่วมกับค่าฐานนิยม (Mode) ของแนวทางการพัฒนาครูที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกในประเด็นนั้น
2. ผู้วิจัยนำแนวทางการพัฒนาครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงาน โรงเรียนพรตพิทยพยัต (ฉบับร่าง) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบ 3 ท่าน ประกอบด้วยไปด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารบุคคล ครูหัวหน้างานพัฒนาบุคลากร และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก คือ ศึกษานิเทศก์ฝ่ายบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เขต 1 จังหวัดสระบุรี ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงาน โรงเรียนพรตพิทยพยัต (ฉบับร่าง)
3. ผู้วิจัยนำผลการประเมินแนวทางการพัฒนาครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงาน โรงเรียนพรตพิทยพยัต (ฉบับร่าง) มาปรับปรุงเป็นแนวทางทางการพัฒนาครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงาน โรงเรียนพรตพิทยพยัต เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร (ฉบับสมบูรณ์)

ผลการวิจัย

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 148 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 92 คน คิดเป็นร้อยละ 62.2 และเป็นเพศชาย จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8 เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า เป็นเพศชายทั้งหมด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครูผู้สอน โดยผู้บริหารโรงเรียนพรตพิทยพยัต มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 และครูผู้สอนโรงเรียนพรตพิทยพยัต มีจำนวนทั้งสิ้น 146 คน คิดเป็นร้อยละ 98.6 ส่วนช่วงเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตอบพบว่าปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลา 0-2 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 26.4 มีการปฏิบัติงานในโรงเรียนอยู่ในช่วงระยะเวลา 3-5 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 มีการปฏิบัติงานในโรงเรียนอยู่ในช่วงระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3 มีการปฏิบัติงานในโรงเรียนอยู่ในช่วงระยะเวลา 11-15 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.1 และผู้ตอบแบบสอบถาม มีการปฏิบัติงานในโรงเรียนอยู่ในช่วงระยะเวลาที่มากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9 และการพิจารณาภาพรวมวุฒิการศึกษาพบว่า ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 64.9 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 และผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของความผูกพันในงานของครู โรงเรียนพรตพิทยพยัต ในประเด็นที่ต้องการยกระดับการความผูกพันในงานให้เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณา 4 ประเด็น ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ซึ่งโรงเรียนควรดำเนินการพัฒนาครู ไล่เรียงจากประเด็นที่มีค่าความต้องการสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้ ประเด็นที่ 1) การมีใจจดจ่อในการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีดัชนีความต้องการจำเป็น = 0.28 ประเด็นที่ 2) การอุทิศตนในการเตรียมการสอนและผลิตสื่อการสอน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น = 0.26 ประเด็นที่ 3) การอุทิศตนในการคัดกรองและส่งเสริมช่วยเหลือนักเรียนในด้านต่าง ๆ มีดัชนีความต้องการจำเป็น = 0.23 ซึ่งเท่ากับประเด็นในประเด็นที่ 4) ด้านการอุทิศตนในการรับผิดชอบงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน มีดัชนีความต้องการจำเป็น = 0.23

ตาราง 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 4 อันดับแรก

ประเด็นความผูกพันในงาน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)
การมีใจจดจ่อในการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	$\bar{x} = 3.08$, ระดับปานกลาง	$\bar{x} = 4.28$, ระดับมากที่สุด	0.28
การอุทิศตนในการเตรียมการสอน และผลิตสื่อการสอน	$\bar{x} = 3.41$, ระดับมาก	$\bar{x} = 4.63$, ระดับมากที่สุด	0.26
ด้านการอุทิศตนในการรับผิดชอบงาน ในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	$\bar{x} = 3.45$, ระดับมาก	$\bar{x} = 4.48$, ระดับมาก	0.23
การอุทิศตนในการคัดกรองและส่งเสริมช่วยเหลือนักเรียนในด้านต่าง ๆ	$\bar{x} = 3.45$, ระดับปานกลาง	$\bar{x} = 4.47$, ระดับมาก	0.23

3. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงาน โรงเรียนพรตพิทย จาก การตอบแบบสอบถามของประชากร ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และผลจากการประเมินความเหมาะสมของ ผู้เชี่ยวชาญแล้ว สามารถนำเสนอแนวทางในการพัฒนาความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ได้ 3 แนวทาง ดังตารางที่ 3

ตาราง 3 แนวทางการพัฒนาครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงาน โรงเรียนพรตพิทยพยัต

แนวทางการพัฒนาครู ความผูกพัน ในงาน	1.การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the Job Development)	2.พัฒนานอกจากการปฏิบัติงาน (Off the Job Development)	3.การพัฒนาตนเอง (Self-Development)
1. ความผูกพันในงานของครูด้านการสอน	1.1) สร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ภายใต้การกำกับดูแลช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือพี่เลี้ยงในหน่วยงานที่มีความชำนาญสูงกว่า	1.2) จัดให้ครูผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานหรือวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ที่มีการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงานของตนเองและสถานศึกษา	1.3) กำหนดนโยบายให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างรุ่นพี่รุ่นน้องหรือครูพี่เลี้ยง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการเตรียมการสอน และผลิตสื่อให้มีประสิทธิภาพ
2. ความผูกพันในงานของครูด้านงานวิจัยในชั้นเรียน	2.1) จัดครูที่มีประสบการณ์ในการทำวิจัยในชั้นเรียน ให้คำแนะนำและช่วยเหลือ ครูที่เข้ามาใหม่ ให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน	2.2) จัดให้ครูผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมในชั้นเรียน เพื่อสร้างประสบการณ์และความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	2.3) สนับสนุนให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำวิจัยในชั้นเรียน และศึกษาหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในสิ่งใหม่ ๆ
3. ความผูกพันในงานของครูด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	3.1) กำหนดให้ครูที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการดูแลและช่วยเหลือนักเรียน เป็นผู้ช่วยชี้แนะ กระตุ้นให้แก่ครูท่านอื่น ๆ	3.2) จัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็นต้นแบบ หรือมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการจัดวิธีการดูแลและช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้	3.3) สนับสนุนให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการดูแลและช่วยเหลือนักเรียนเพื่อไปพัฒนาและปรับใช้ เพื่อให้การทำงานเกิด ความ ถูก ต้อง และมีประสิทธิภาพ
4. ความผูกพันในงานของครูด้านงานบริการและงานของโรงเรียน	4.1) มอบหมายครูที่มีความรู้คอยให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือ บุคลากรที่เข้ามาใหม่ ให้มีความเข้าใจในการทำงาน ตลอดจนการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วย	4.2) จัดให้ครูผู้ปฏิบัติงานได้ปรับปรุงการทำงาน โดยการอบรมในชั้นเรียนและศึกษากการทำงานจากหน่วยงานที่มีการบริหารงานระดับดีเยี่ยม	4.3) สนับสนุนให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อนำไปพัฒนาและปรับใช้ เพื่อให้การทำงานเกิดความถูกต้องและมีคุณภาพ

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความผูกพันในงานของครู ในด้าน ต่าง ๆ ทั้ง 4 ส่วน คือ งานการสอน งานการทำวิจัยในชั้นเรียน งานดูแลและช่วยเหลือนักเรียน รวมทั้งงานบริการและงานอื่นของโรงเรียนนั้น เมื่อพิจารณาตามประเด็น 4 ประเด็น พบว่า ล้วนแล้วแต่มีความต้องการในการพัฒนาทั้งสิ้น เนื่องจากสภาพปัจจุบันของความผูกพันในงานอยู่ในระดับปานกลางและระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ทั้งหมดอยู่ในระดับมากที่สุด จึงจำเป็นที่ต้องศึกษาครอบคลุมกระบวนการทำงานของกลุ่มการบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงานทั่วไป รวมไปถึงกลุ่มบริหารวิชาการด้วย โดยเฉพาะงานการสอน ที่เป็นงานหลักของครู และส่งผลโดยตรงต่อผู้เรียน จำเป็นที่ครูต้องได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู ให้มีความยั่งยืนและเกิดผลดีต่อไป ซึ่งตรงกับงานวิจัยชาวต่างชาติ คือ Bakker, A. B. and Ten Cate, TH. J. (2013) ที่ได้สนใจศึกษา เกี่ยวกับแรงจูงใจของครูและการมีส่วนร่วมในการทำงานในศูนย์การแพทย์มหาวิทยาลัยดัตช์ โดยทั่วไปวิธีการที่สร้างความพึงพอใจหรือความต้องการทางด้านจิตใจ ความรู้สึกของความอิสระสำหรับครูผู้สอนหรือตัวนักเรียน อาจเพิ่มแรงจูงใจภายในสำหรับการเรียนการสอนในศูนย์การแพทย์มหาวิทยาลัยในหลักสูตร และการพัฒนาสถาบัน อันเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ รวมไปถึงข้อเสนอแนะที่ได้รับการยอมรับสำหรับการเรียนการสอนการกำหนดเนื้อหา แรงบันดาลใจจากงานนักเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอสนับสนุน ซึ่งการใช้กิจกรรมเหล่านี้ คือการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การเรียนการสอน และเกิดผลในเชิงบวกได้เป็นอย่างดี

2. ความต้องการจำเป็นของครู ในงานด้านต่าง ๆ โดยการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรายด้าน ในด้านงานการทำวิจัยในชั้นเรียนโดยเฉลี่ย มีค่า $PNI_{modified}$ สูงสุด หมายถึง ในปัจจุบันโรงเรียนมีการปฏิบัติจริงด้านงานการทำวิจัยในชั้นเรียน อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความคาดหวังให้ปฏิบัติในระดับสูง ซึ่งการทำวิจัยในชั้นเรียนถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะสามารถช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กชกร เกียรติศรีศรี (2554) เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบ ระดับและตัวแปรที่สัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันกับการวิจัยของครู นั้นมีผลการวิจัยโดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของครู ได้แก่ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบูรณาการสอนและการวิจัย ความมุ่งมั่นทำวิจัยเพื่อผู้เรียน และความมุ่งมั่นศรัทธาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยกลุ่มครูที่มีลักษณะเหล่านี้สูงจะมีแนวโน้มที่จะยึดมั่นผูกพันกับงานมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ ส่วนตัวแปรที่เป็นอุปสรรคต่อความยึดมั่นผูกพันกับการวิจัยของครู คือ ปริมาณงานของครูในชีวิตประจำวัน และการขาดความรู้ในการทำวิจัยในชั้นเรียนนั่นเอง

3) การพัฒนาครูเพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงานโรงเรียนพรตพิทยพยัต โดยการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่า การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Development) มีค่าสูงสุด ในด้านย่อย และพบว่าการพัฒนาด้านการเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติงานมีค่าความถี่สูงที่สุด ในการเลือกตอบจากแบบสอบถาม มีค่า $PNI_{modified}$ เป็นอันดับหนึ่ง หมายถึง ในปัจจุบันโรงเรียนมีการปฏิบัติจริงด้านการพัฒนาครูในรูปแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับต่ำ แต่มีความคาดหวังให้ปฏิบัติในระดับสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ Dessler, G. (2011) ในการเสนอแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ใน 3 องค์ประกอบ คือ ทั้งในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Development) การพัฒนานอกจากการปฏิบัติงาน (Off the Job Development) รวมทั้งส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง (Self-Development) ซึ่งแต่ละทักษะหรือองค์ประกอบ ล้วนแล้วแต่ช่วยให้ครูเกิดการพัฒนารูปแบบที่แตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเน้นกระบวนการในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เหมาะสม ซึ่งสามารถพัฒนาได้ครอบคลุมใน 3 องค์ประกอบ ทั้งในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Development) นอกจากการปฏิบัติงาน (Off the Job Development) รวมทั้งส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง (Self-Development) อย่างเหมาะสม เพื่อให้ครูสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการเรียนการสอน การทำวิจัยในชั้นเรียน การดูแลและช่วยเหลือนักเรียน ตลอดจนการทำงานบริการและงานอื่น ๆ ของโรงเรียนด้วย ทั้งนี้หากครูได้รับการพัฒนาที่เหมาะสมแล้ว ก็จะเกิดความผูกพันในงานที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลดีทั้งต่อตนเอง ต่อโรงเรียน และต่อนักเรียนทุกคน เนื่องจากผลการวิจัยที่พบว่า ความผูกพันในงานของครูมีผลโดยตรงต่อการทำงาน

2) ผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมการพัฒนาครู โดยการสร้างแผนปฏิบัติการ ให้เกิดกิจกรรมที่เหมาะสม สอดคล้องกับกลยุทธ์และตัวชี้วัดของโรงเรียน โดยต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ 1) ส่งเสริมให้การพัฒนาครูมีความสำคัญในโรงเรียน โดยการหาประเด็นที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาครูทั้งโรงเรียน 2) โรงเรียนควรส่งเสริมกิจกรรมที่เหมาะสม พร้อมกับอภิปรายร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน (ครูผู้บริหาร ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และนักเรียน) ในการอภิปราย โดยแสดงความจำเริญเร่งด่วนในการพัฒนาครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงาน 3) จัดลำดับความสำคัญขั้นตอนที่จำเป็นในการพัฒนาครู เพื่อให้ถูกต้องและเหมาะสม เข้ากับหลักสูตรของสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาที่กำหนด 4) ให้การสนับสนุนครูในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร คือ ครูในชั้นเรียน เพื่อให้เกิดทักษะและการพัฒนาให้ได้รับประสบการณ์ตามความสนใจหรือความถนัดของแต่ละคนต่อไป เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาครู จากความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถามของครูโดยส่วนใหญ่ การฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ สามารถพัฒนากระบวนการทำงานและทักษะการสอนได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรวิจัยเรื่องรูปแบบในการพัฒนาครู ด้วยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Action Learning) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมหรือการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง ภายใต้การกำกับดูแลของครูผู้ที่มีประสบการณ์หรือความชำนาญสูงกว่า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Development) นั้น เป็นวิธีดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับการพัฒนาครูในโรงเรียน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า วิธีการนี้มีความเหมาะสมมากที่สุดในการพัฒนาครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงานของครูในโรงเรียน นำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาการบริหารของโรงเรียน ที่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทั้งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง และทางอ้อมมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนจัดให้

2) การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงข้อค้นพบที่ได้นั้นเป็นข้อมูลเชิงบรรยาย เมื่อต้องการทราบข้อมูลเชิงลึก ในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึก เช่น แนวทางการพัฒนาครูที่เป็นเลิศเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ว่ามีลักษณะกิจกรรมเป็นอย่างไร

3) การบริหารสถานศึกษา มีผลโดยตรงต่อความผูกพันในงานของครู เพราะจากผลการวิจัยข้างต้น วิธีดำเนินการตามแนวทางในการพัฒนาครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในงานนั้น เกิดจากคำสั่งหรือการดำเนินการจากคณะผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรนำกระบวนการบริหารเข้ามาเป็นตัวแปรที่สำคัญในการทำวิจัยเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ผลที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการบริหารงานต่อไปได้

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2). พ.ศ.2545. กรุงเทพมหานคร: ศุภสภา.
- กขกร เกียรติศรีศรี. (2554). การวิเคราะห์องค์ประกอบ ระดับและตัวแปรที่สัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันกับการวิจัยของครู. (วิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2556). แนวทางการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก [เอกสารเผยแพร่]. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- ธนิศา รัตนพันธ์. (2544). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1. (วิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- อุษณีย์ รองพินิจ. (2555). การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในงานอาชีพครูผ่านการยึดมั่นผูกพันกับงาน. (วิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

ภาษาอังกฤษ

- Anja Van den Broeck, Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte and Willy Lens. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement : The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.
- Van Den Berg, B. A. M., Bakker, A.B. & Ten Cate, T.J. (2013). Key factors in work engagement and job motivation of teaching faculty at a university medical centre. *Perspectives on Medical Education*, 2(5-6), 264. doi:10.1007/s40037-013-0080-1
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. & Taris T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Dessler, G. (2011). *A Framework for Human Resource Management* (6th ed.). Indochina : Pearson Education Indochina.
- Roorda, D. L., Y., H. M., Spilt, J. L., & Oort, F. J. (2011). The Influence of Affective Teacher–Student Relationships on Students’ School Engagement and Achievement: A Meta-Analytic Approach. *Review of Educational Research*, 81(4), 493–529. doi:10.3102/0034654311421793
- Roth, G., Assor, A., Kanat-Maymon, Y. & Kaplan, H. (2007). Autonomous motivation for teaching: How self-determined teaching may lead to self-determined learning. *Journal of Educational Psychology*, 99, 761-774.

Sass, D. A., Seal, A. K. & Martin, N. K. (2011). Predicting teacher retention using stress and support variables. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 200-215.