



แนวทางการส่งเสริมการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา:
กรณีศึกษา โรงเรียนปริยาโชติ จังหวัดนครสวรรค์

APPROACHES FOR TEACHER RETENTION IN PRIVATE GENERAL EDUCATION SCHOOLS: A
STUDY OF PREEYACHOT SCHOOL, NAKORNSAWAN

นางสาวพัฒนฉัตร ปราบหงษ์ *

Pattanachat Prabhong

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส **

Asst. Prof. Dhirapat Kulophas, Ph.D

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อจัดทำแนวทางการส่งเสริมให้เกิดการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชน ใช้วิธีการ วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ระเบียบวิธีวิจัยกรณีศึกษา (case study) โดยศึกษาโรงเรียนต้นแบบ 1 โรงเรียน เลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 3 คน โรงเรียนปริยาโชติ จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งมีอัตราการคงอยู่ของครูในโรงเรียน ร้อยละ 90 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการส่งเสริมการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยการคงอยู่ 3 ปัจจัย ดังนี้ 1) แนวทางการส่งเสริมในระดับบุคคล พบว่า มีการจัดสวัสดิการที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจ การได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ครูได้รับการยอมรับนับถือ 2) แนวทางการส่งเสริมการคงอยู่ระดับกลุ่มพบว่าการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีบรรยากาศการทำงานที่ให้ความร่วมมือ ระหว่างกัน ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มที่สานสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนครูด้วยกันและมีการนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือครู 3) แนวทางการส่งเสริมการคงอยู่ของครูเอกชนระดับองค์การ ได้แก่ นโยบายองค์การ ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของครู

*นิสิตมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

*Graduate Student of Educational Administration Division, Department of Educational Policy Management, and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University
E-mail Address: qoohio@gmail.com

**อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**Lecturer of Educational Administration Division, Department of Educational Policy Management, and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University
E-mail Address: Dhirapat.k@chula.ac.th

Abstract

The purpose of this research was to propose an approach toward teacher retention in private schools. This research is qualitative, and data was collected by interviewing one principal and three teachers from Preeyachot School, which has a 90% retention rate. The data was analysed by content analysis

The results of the research indicated 3 levels of teacher retention as follows: (1) Individual Factor: teachers receive fair compensation and are well-respected, (2) Group Factor; teachers experience social well-being and team work, and receive feedback from a supervisory board, as well as a supportive culture among the teachers themselves, and (3) Organization Factor; school policy, performance, and leadership are all elements in the management of the school, resulting in good governance and provision of facilities that support the work of all teachers.

คำสำคัญ: การคงอยู่ / แนวทางการส่งเสริมการคงอยู่ของครู / โรงเรียนเอกชน

KEYWORDS: RETENTION / APPROACHES FOR TEACHER RETENTION / PRIVATE SCHOOL

บทนำ

การสร้างบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องการในหลายภาคส่วนต้องการทั้งในส่วนภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เนื่องจากผลการศึกษางานวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคศตวรรษที่ 21 โดยการนำงานวิจัย 263 เรื่อง คลอบคลุม 192 องค์กร ใน 34 ประเทศทั่วโลก มาทำการสังเคราะห์งานวิจัย (Meta-analysis) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การ ส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์การเป็นอย่างสูง พบว่าการคงอยู่ที่มีความผูกพันส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์การ 9 ด้าน ได้แก่ (1) มีความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น (2) ผลกำไรเพิ่มขึ้น (3) ผลิตผลเพิ่มมากขึ้น (4) การลาออกของบุคลากรลดลงร้อยละ 65 (สำหรับองค์การ ที่มีอัตราการลาออกสูง) และการลาออกของบุคลากรลดลงร้อยละ 25 (สำหรับองค์การที่มีอัตราการลาออก) (5) อัตราการเกิดอุบัติเหตุในองค์การลดลง (6) การฉ้อโกงลดลง (7) การขาดงานลดลง (8) ความผิดพลาดในงานลดลง (9) ความเสียหายของสินค้าลดลง (O'Boyle & Harter, 2013 อ้างถึงใน นิชาพัชชา โรจน์รัตนาวณิชย์, 2558) แต่จากการศึกษางานวิจัยการคงอยู่ของบุคลากรครูระดับชั้นประถม พบว่ามี เพียงร้อยละ 30 เท่านั้นที่มีความผูกพันและต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กร (Hastings & Agrawal, 2015)

จากสถิติการศึกษาย้อนหลัง 16 ปี พบว่าโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร ลดหรือเลิกกิจการโรงเรียนถึง 225 แห่ง และมีแนวโน้มที่จะปิดกิจการเพิ่มมากขึ้น โดยสำนักงานการส่งเสริมการศึกษากการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเผยว่าในช่วงปี พ.ศ 2546-2556 มีโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา หายยุบเลิกกิจการรวม 375 แห่ง โดยสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้โรงเรียนเอกชนต้องยุบ เลิก กิจการ คือ การขาดแคลนครู (บำรุง เฉียบแหลม, 2558) และยังพบอีกว่าอัตราการลาออกของครูโรงเรียน เอกชนทั่วประเทศมีปริมาณเพิ่มขึ้น จากข้อมูลสถิติการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนในช่วงปีการศึกษา 2551-2553 ในปีการ ศึกษา 2551 มีอัตราการลาออกของครูเอกชน จำนวน 12,439 คน ปีการศึกษา 2552 มีอัตราการลาออกจำนวน 11,397 คน และในปีการศึกษา 2553 มีจำนวนการลาออกของครู เอกชนทั้งสิ้น 16,876 คน จากข้อมูลดังกล่าว แสดงให้เห็นได้ว่าการลาออกของครูในโรงเรียนเอกชนส่ง ผลให้โรงเรียนเกิดปัญหา ขาดแคลน

บุคลากรครู และเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเอกชนปิดตัวลง การลาออกของครูในโรงเรียนเอกชนมีจำนวนเพิ่มขึ้น เนื่องจากครูที่มีประสบการณ์และความสามารถ มีความต้องการความก้าวหน้าและความมั่นคงในชีวิตเป็นผลมาจากสวัสดิการของครูเอกชนที่ไม่เท่าเทียม กับข้าราชการครู จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร (ศุภริณีย์ อำนวย และ สนั่น ประจงจิตร, 2555) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนลาออก มีดังนี้ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ปัจจัยการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ครู 3) ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร และ 4) ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมามีอิทธิพลที่ส่งผลให้ครูในโรงเรียนเอกชนเกิด การลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าปัจจัย ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการ ลาออกจากงานของครูในโรงเรียนเอกชนมากที่สุด

จากสภาวะการณ์ปัจจุบันพบว่าโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร ลดหรือเลิกกิจการโรงเรียนถึง 225 แห่ง และมีแนวโน้มที่จะปิดกิจการเพิ่มมากขึ้น โดยสำนักงานการส่งเสริมการศึกษาการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเผยว่าในช่วงปี พ.ศ 2546 - 2556 มีโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาทยอยยุบเลิกกิจการรวม 375 แห่ง โดยสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้โรงเรียนเอกชนต้องยุบเลิกกิจการ คือ การขาดแคลนครู (บำรุง ฉียบแหลม, 2558) และยังพบอีกว่าอัตราการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนทั่วประเทศมีปริมาณเพิ่มขึ้น จากข้อมูลสถิติการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนในช่วงปีการศึกษา 2551 - 2553 ในปีการศึกษา 2551 มีอัตราการลาออกของครูเอกชน จำนวน 12,439 คน ปีการศึกษา 2552 มีอัตราการลาออก จำนวน 11,397 คน และในปีการศึกษา 2553 มีจำนวนการลาออกของครูเอกชน ทั้งสิ้น 16,876 คน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554 อ้างถึงใน ธวัช บุญชุ่ม, อมรรัตน์ สนั่นเสียง และ ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ, 2556) จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นได้ว่าการลาออกของครูในโรงเรียนเอกชนส่งผลให้โรงเรียนเกิดปัญหาการขาดแคลน บุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน และเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเอกชนปิดตัวลง การลาออกของครูในโรงเรียนเอกชนมีจำนวนเพิ่มขึ้น เนื่องจากครูที่มีประสบการณ์และความสามารถ มีความต้องการความก้าวหน้าและความมั่นคงในชีวิต ซึ่งสาเหตุที่สำคัญที่ส่งผลให้ครูเกิดการลาออก เนื่องจากสวัสดิการของครูเอกชนที่ไม่เท่าเทียมกับข้าราชการครู

การศึกษาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการคงอยู่ของครูในโรงเรียนเอกชน จึงเป็นการศึกษาเพื่อให้ครูเกิดการคงอยู่ในองค์กรโดยไม่คิดจะเปลี่ยนย้ายงานหรือลาออก หากองค์กรสามารถรักษามูลค่าครูที่มีประสบการณ์ มีความรู้และความสามารถให้คงอยู่ได้ จะทำให้ครูเกิดการสั่งสมประสบการณ์ในด้านต่างๆ เช่น ทักษะ การสอน กระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ ผู้เรียน และการสอนที่ดีที่สุดของครูคือการสั่งสมประสบการณ์ด้านการสอน (Brill & McCartney, 2008, Rivkin, Hanushek, & Kain, 2005) การสั่งสมความรู้ความสามารถ นอกจากนี้แล้วครูยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมากที่สุดนอกเหนือจากตัวนักเรียนเอง (Hattie, 2009; Sanders, Wright, & Horn, 1997) ดังนั้นการรักษาบุคลากรครูให้คงอยู่ในองค์กรได้นาน จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่มุ่งหวัง

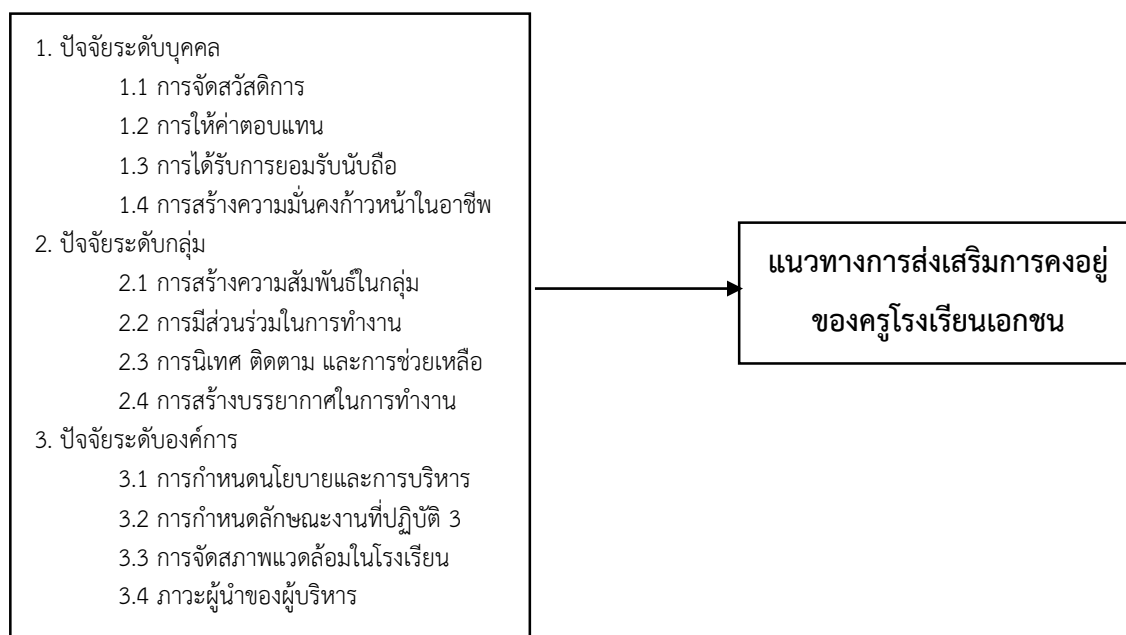
วัตถุประสงค์

เพื่อจัดทำแนวทางการส่งเสริมให้เกิดการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม โดยนำองค์ประกอบด้านพฤติกรรมองค์การ 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยระดับบุคคล (Individual Level) ปัจจัยระดับกลุ่ม (Group level) และปัจจัยระดับองค์การ (Organization level) นำมาเชื่อมโยงกับการสังเคราะห์องค์ประกอบการคงอยู่ เพื่อนำมากำหนดกรอบ แนวคิดการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรครู



ภาพ 1 กรอบแนวคิดแนวทางการส่งเสริมการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร และครู โรงเรียนปรียาโชติ จังหวัดนครสวรรค์ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากข้อมูลย้อนหลัง 5 ปี พบว่า โรงเรียนปรียาโชติ มีอัตราการคงอยู่ของบุคลากร ร้อยละ 90 ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ

1. การเลือกกรณีศึกษา ใช้เกณฑ์การเลือกตัวอย่าง คือ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ที่มีอัตราการคงอยู่ของครูในโรงเรียนเอกชนร้อยละ 90 ขึ้นไป จากข้อมูลย้อนหลัง 5 ปี โดยใช้วิธีการเลือกเจาะจง (Purposive Sampling)

2. แหล่งข้อมูลในการศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนปรียาโชติ จังหวัดนครสวรรค์

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบวิเคราะห์เอกสาร

4. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

4.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของครูเอกชนนำมาสังเคราะห์ และนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา

4.2 สร้างเครื่องมือ แบบสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลเรื่องการรักษาบุคลากรครูให้คงอยู่ใน โรงเรียน เอกชน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 1 ชุด และครู จำนวน 3 ชุด

4.3 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ด้านความตรงของเนื้อหาและความถูกต้องของภาษาไทยโดย ผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบคุณภาพ และแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ

4.4 ปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ และนำแบบสัมภาษณ์ไปเก็บข้อมูลจากตัวอย่าง

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยลงพื้นที่เก็บข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล สัมภาษณ์ ผู้บริหาร และครู โรงเรียนปริยาโชติ จังหวัดนครสวรรค์ ดังนี้

5.1 ผู้บริหารโรงเรียน และครู ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และ ดำเนินการเก็บ รวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์

5.2 ศึกษาจากเอกสาร แผนปฏิบัติงาน รายงานผลปฏิบัติงานประจำปี (SAR) ผู้วิจัย ตรวจสอบ ข้อมูลสถิติการคงอยู่ของครู 5 ปีย้อนหลัง

5.3 สังเกตครู นักเรียน และสภาพแวดล้อม

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 นำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์มาเรียบเรียง และนำเสนอผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis)

6.2 ตรวจสอบข้อมูลที่โดยวิธีการรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย การสังเกต สัมภาษณ์ และ ข้อมูล เอกสาร

6.3 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และเอกสารมาทำการ วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยอิงจากกรอบการวิจัยที่ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และ นำข้อมูลมาสังเคราะห์ เพื่อนำเสนอตามประเด็นการวิจัย

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาตามกรอบแนวคิดการวิจัย พบว่า การคงอยู่ของบุคลากรครูเอกชน เมืองค์ประกอบ 3 ระดับ ดังนี้

1.1 การคงอยู่ในระดับบุคคล ได้แก่ 1) สวัสดิการ 2) ค่าตอบแทน 3) การได้รับการยอมรับนับถือ 4) ความก้าวหน้าในอาชีพ

1.2 การคงอยู่ในระดับกลุ่ม ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร 2) การมีส่วนร่วมในการ ทำงาน 3) การนิเทศติดตาม 4) บรรยากาศในการทำงาน

1.3 การคงอยู่ในระดับองค์การ ได้แก่ 1) นโยบายการบริหารงาน 2) การกำหนดลักษณะงานที่ ปฏิบัติ 3) สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผลการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และครู

2.1 การศึกษาแนวทางการคงอยู่ในระดับบุคคล

การคงอยู่ในระดับบุคคล (Individual level) คือ การศึกษาทำความเข้าใจบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรในฐานะปัจเจกบุคคล (Individual) ในแง่มุมต่างๆ เช่น คุณลักษณะต่างๆ ทางชีวภาพ บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ ความสามารถ ความรู้ การรับรู้ การเรียนรู้ ลักษณะ และวิธีการตัดสินใจ ตลอดจนแรงจูงใจในการทำงาน การคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชนในระดับบุคคล ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1.1 การจัดสวัสดิการ พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดสวัสดิการให้กับครูในโรงเรียน โดยมีการจัดสวัสดิการ เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายให้กับครู เช่น การแจกเครื่องแบบให้ครูใส่ปฏิบัติงานครบทั้ง 5 วันทำการสนับสนุนทุนการศึกษาบุตร อาหารกลางวัน อีกทั้งมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดูแล บุคลากรที่ประสบปัญหาทางการเงินให้ครูสามารถกู้ยืมเงินได้ เพื่อเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีและความ สะดวกยิ่งขึ้นในการดำรงชีวิตของครู นอกจากนี้ยังพบว่าสวัสดิการที่ส่งผลครูเกิดการคงอยู่ในโรงเรียนได้นานโดยไม่คิดเปลี่ยนย้ายงาน หรือ ลาออกจากองค์กร คือ สวัสดิการในการดำรงชีพยามเจ็บป่วยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนได้อีกต่อไป เมื่อถึงวัยเกษียณครูยังคงได้รับสวัสดิการในรูปแบบของเงินบำนาญจนกระทั่งเสียชีวิต มีหลักฐานสนับสนุน ดังต่อไปนี้

“...ทางโรงเรียนมีการดูแลครูที่อายุเกินเกษียณ โดยดูแลครูที่มีช่วงอายุตั้งแต่ 65 ปีขึ้นไป และไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ทางโรงเรียนได้พยายามรักษาหัวใจของครู โดยดูแลค่าใช้จ่ายรักษาพยาบาลจน กระทั่งเสียชีวิต กรณีที่ยังไม่เกษียณอายุแต่เจ็บป่วยแต่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ทางโรงเรียนได้ดูแลโดยจ่าย เงินเดือนเต็มจำนวนเป็นเวลา 3 ปี โดยไม่ต้องปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน หลังจากนั้นโรงเรียนจะให้ความช่วยเหลือ เดือนละ 5,000 บาท จนกว่าจะเสียชีวิต..”

ผู้บริหารโรงเรียน

“...โรงเรียนดูแลบุคลากรทั้งครอบครัว เมื่อครอบครัวเกิดการเสียชีวิตก็จะได้รับการช่วยเหลือ จากทางโรงเรียน ในเรื่องการจัดงาน และเมื่อครูเจ็บป่วย หยุดการสอน โรงเรียนก็ยังให้ค่าตอบแทน ทุกเดือน หากหายป่วยก็กลับมาสอนได้ ...”

ครูผู้สอน

2.1.2 การให้ค่าตอบแทน พบว่า ผู้บริหารมีความพยายามให้ ค่าตอบแทนครูเพื่อให้ครูสามารถดำรงชีพได้ กรณีที่ได้รับการบรรจุการให้ค่าตอบแทนเป็นไปตามอัตราที่ทางรัฐกำหนด สำหรับค่าตอบแทนครูที่ไม่ได้รับการบรรจุจะได้รับค่าตอบแทนรายวัน ซึ่งเป็นข้อตกลงในการรับค่าตอบแทนก่อนการเริ่มงาน ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการปรับขึ้นเงินเดือน อีกทั้งยังผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจให้ครู โดยการให้ค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนทั้งที่เป็นในรูปแบบของตัวเงินและที่ไม่เป็นรูปแบบของตัวเงิน ส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในการได้รับค่าตอบแทน

“...การได้ทำงานในโรงเรียนนี้แม้ว่าจะไม่ได้รับค่าตอบแทนที่สูงมากนัก แต่ครูมีความรู้สึกที่ดีกว่า ตกงาน ลูกได้เรียน ไม่ต้องเสียค่าเช่าบ้าน ส่งเสริมครูที่มีผลงานที่เป็นหัวหน้างาน หัวหน้าระดับชั้นให้ได้รับ เงินตำแหน่ง แม้ว่าจะไม่เทียบเท่าตามตำแหน่งวิทยฐานะของครูรัฐ สนับสนุนให้ครูได้เรียนวุฒิที่สามารถได้ รับเงินพิเศษจากทางภาครัฐ...”

ผู้บริหารโรงเรียน

“...มีการให้ค่าตอบแทนเพิ่มเติมจากการได้รับมอบหมายงานพิเศษ มี การปรับอัตราเงินเดือนครู ในทุกปีการศึกษา ในช่วงปิดภาคเรียนจะพาไปพักผ่อน...”

ครูผู้สอน

2.1.3 การได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า ผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของครู ครูสามารถแสดงข้อคิดเห็นหรือโต้แย้งได้ มอบหมายอำนาจให้แต่ละสายชั้นบริหารงานด้วยตนเอง โดยไม่ต้องรอเพียงการสั่งการ ของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว มีการยกย่องชมเชยครูต่อหน้าเพื่อนครู และนักเรียน

“...เมื่อครูได้ทำการตกลงในการปฏิบัติงานก็จะยอมรับความคิดเห็นนั้นๆ เช่น ถ้าวันไหนวันหยุดขอเจอครูได้ไหม เมื่อครูไม่พร้อมที่จะมาเจอเรา เราก็ต้องถอยออกมา ไม่ใช่ว่าขอนัดแล้วคุณต้องมา หมายความว่า ครูมีสิทธิที่จะต่อรองในส่วนของการทำงานที่มีความเหมาะสม หรือความเป็นไปได้ของงาน ”

ผู้บริหารโรงเรียน

“...ครูสามารถที่จะแจ้งความประสงค์ในการทำงาน ตามความถนัดของตนเองได้ อยากปฏิบัติหน้าที่ ใดๆ สนับสนุนการทำงานของครู สามารถขอคำแนะนำและปรึกษาได้เวลามีปัญหาเหมือนเป็นพี่ น้อง...”

ครูผู้สอน

2.1.4 การสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ พบว่าครูไม่ต้องครูไม่ต้องการการศึกษาต่อใน ระดับสูงขึ้นไป เช่น วุฒิการศึกษาปริญญาโท เนื่องจากต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายด้วยตนเอง อีกทั้งวุฒิการศึกษาไม่ส่งผลให้เกิดการปรับเพิ่มเงินเดือนในโรงเรียน หากแต่ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ครูเข้าอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ครูสามารถจัดประชุมย่อยเพื่อสอบถามความต้องการของครู ในการเรื่องที่ครูต้องการพัฒนาตนเองในเรื่องใด

“...มีการส่งเสริม แต่ต้องยอมรับให้ได้เมื่อครูมีความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การสอบบรรจุ เมื่อมีการอบรมพัฒนา โรงเรียนจะให้ครูทุกคนเข้าร่วมอบรม โดยโรงเรียนออกค่าใช้จ่ายให้ครูทุกคน หากครูลาออกไปทำงานที่อื่น ครูย่อมนำความรู้ที่ได้จากโรงเรียนนี้ไปใช้สร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง...”

ผู้บริหารโรงเรียน

2.2 การศึกษาแนวทางการคงอยู่ในระดับกลุ่ม

การคงอยู่ระดับกลุ่ม (Group Level) คือ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นพฤติกรรมต่างๆของกลุ่ม ไม่ใช่ผลรวมของพฤติกรรมแต่ละบุคคล ซึ่งมักจะพบว่าเมื่อมีการรวมกันเป็นกลุ่มมนุษย์จะมีพฤติกรรมแตกต่างไปจากที่เคยแสดงออกเมื่ออยู่คนเดียว เช่น มีความกล้ามากขึ้น มีความต้องการ หรือมีข้อเรียกร้องต่างๆ ที่มากขึ้น ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมระดับกลุ่ม ในประเด็นต่างๆ เช่น แนวทาง การจัดตั้งกลุ่ม การติดต่อสื่อสารของกลุ่ม การตัดสินใจของกลุ่ม การบริหารความขัดแย้ง และความเป็นผู้นำกลุ่ม ดังนั้นการคงอยู่ของครูเอกชนระดับกลุ่ม จึงประกอบไปด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

2.2.1 การมีส่วนร่วมในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ฝ่ายงานแต่ละฝ่าย บริหาร ทำข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน โดยใช้หลักการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน มีการจับคู่การทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังพบว่า มีการแบ่งสายการทำงานที่ชัดเจน สร้างเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของกลุ่มแต่ละระดับสายชั้น

“...เรามีการสร้างทีมบริหารให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน เมื่อเกิดปัญหาจะไม่ เข้าไปจัดการในทันที รอให้ฝ่ายที่มีปัญหาร่วมกันแก้ไขปัญหาภายในกลุ่มด้วยตนเองก่อน และเมื่อถึงที่สุด เราจะสอบถามความต้องการของทีมก่อนที่จะสนใจในการแก้ปัญหา เชื่อว่าการสร้างทีมจะช่วยแก้ปัญหา ด้านบุคลากรในทุกระดับ ...”

ผู้บริหารโรงเรียน

2.2.2 การสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร พบว่า ผู้บริหารส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรภายใน องค์การด้วยการสร้างทีม (Teamwork Management) จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็น ทีม จัด กิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนครูด้วยกันเองและผู้บริหาร เช่น วันปิดกล่อง ขอ ลัก งานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี พาครูไปทัศนศึกษาร่วมกัน เป็นต้น

“...ในแต่ละปีจะมีเรื่องของการสร้างทีมที่มีความจำเป็น บางครั้งเราเข้าไปคลุกเล่นเกม มัน ทำให้คน รู้สึกว่าอยู่ในระดับเดียวกันเล่นกันได้ การสร้างทีมเป็นเรื่องที่สามารถใช้ได้กับบุคลากรในทุกระดับ เมื่อมีการจัดกิจกรรมพัฒนาทีมงาน ผู้บริหารระดับกลาง ระดับสูง ครู และเจ้าหน้าที่ ต้องเข้าร่วมกิจกรรมทุก คน พยายามลดความห่างระหว่างครูและผู้บริหาร เราต้องสร้างความสัมพันธ์และสร้างการทำงานร่วมกันเป็น ทีม...”

ผู้บริหารโรงเรียน

2.2.3 การนิเทศ ติดตาม และการให้ความช่วยเหลือ พบว่า มีการมอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายแต่ละสาย ขึ้นและฝ่ายวิชาการเป็นผู้ดูแล ผู้บริหารมีการนิเทศอย่างไม่เป็นทางการ มีการเยี่ยมเยียนชั้นเรียน อย่าง สม่ำเสมอ หัวหน้าสายงาน ฝ่ายวิชาการเป็นผู้ให้คำแนะนำ และแก้ปัญหาร่วมกันกับครู

“...มีการได้รับการดูแลติดตามอย่างใกล้ชิด มีการทบทวนการสอนให้ครู มีหัวหน้าทีมแต่ละระดับชั้น เป็น ผู้ดูแล มีการจัดกระบวนการสอนที่มีความชัดเจนขึ้นกว่าเดิม พบว่าปัญหาการด้านการสอนลดลง...”

ผู้บริหารโรงเรียน

2.2.4 การสร้างบรรยากาศในการทำงาน พบว่า ครูมีการสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน มีการตกลง การทำงานร่วมกันเองในแต่ละสายชั้น ผู้บริหารมีหน้าที่คอยสนับสนุนและอำนวยความสะดวก การสั่งงาน จากฝ่ายบริหารเป็นการสั่งงานโดยไม่มีระเบียบแบบแผน ทำให้ครูไม่เกิดความเครียดในการทำงานลดการ เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละคน เสริมแรงให้ครูมีกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

“...เราจะได้สั่งงานเป็นระเบียบแบบแผนในการสั่งงาน แต่ครูจะว่าต้องทำอะไร และเราไม่ เปรียบเทียบการทำงานว่าใครดีกว่าใคร แต่จะเสริมแรงให้ครูที่ยังทำงานไม่ได้ให้เกิดแรงจูงใจที่อยากจะทำ บรรยากาศการทำงานดีขึ้น ครูไม่หมดกำลังใจที่จะทำงาน และเราจะคอยให้ความช่วยเหลือ ให้ครูมองเห็นว่าเรา ก็ทำงานร่วมกับครูจนกว่าจะเสร็จงาน...”

ผู้บริหารโรงเรียน

2.3 แนวทางการส่งเสริมให้เกิดการคงอยู่ในระดับองค์การ

การคงอยู่ในระดับองค์การเป็นการวิเคราะห์ปัจจัย แนวนโยบายการบริหารองค์การ นโยบายและ วิธีการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมขององค์การ โครงสร้างขององค์การ ลักษณะการ ออกแบบงาน และแนวทางการบริหาร

2.3.1 การกำหนดนโยบายของค์การ พบว่า โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายในการบริหารงานที่ และโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ทำให้การสั่งงานเป็นไปตามโครงสร้าง ครูไม่สับสนในการปฏิบัติงาน มีข้อกำหนดการไปสอบบรรจุที่ชัดเจน แต่ให้ครูตระหนักในหน้าที่ นอกเหนือจากนโยบายด้านการปฏิบัติงาน แล้ว ผู้บริหารยังเน้นไปถึงการให้ครูมีความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของ

“...มีการกำหนดนโยบายด้านการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้ครูอำนวยความสะดวกในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างเต็มที่...”

หัวหน้าสายประถม

2.3.2 การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า หัวหน้างานมีการประเมินศักยภาพครูผู้สอน แต่ละบุคคล เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ครูได้เหมาะสมตามความถนัด แต่การเลือกหัวหน้างาน ครูมีการ ประเมินความสามารถในการสอนของตนเอง และสามารถยื่นความประสงค์ขอปฏิบัติงานตามที่ตนเองถนัดได้และโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้รับการอบรม

“...คุณครูยื่นแบบความประสงค์ ความถนัดในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ และโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้รับผิดชอบบทบาทหน้าที่ ตามที่ตนเองถนัด...”

หัวหน้าสายประถม

2.3.3 การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของครู พบว่า บริหารสร้างบรรยากาศภายในองค์การให้มีบรรยากาศเหมือนการทำงานในครอบครัว อำนาจความส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นรูปแบบและไม่เป็นรูปแบบ ลดความเหนียวแน่นล้าของครูที่เกิดจากคาบสอนที่มากเกินไป แต่เพิ่มบรรยากาศในการ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครู โดยจัดเวลาให้ครูแต่ละกลุ่มสาระได้มีโอกาสพูดคุย กัน สภาพแวดล้อมสะอาด สะดวก ปลอดภัย มีเทคโนโลยีและที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน

“...ในห้องเรียนจะมีเครื่องมือ เทคโนโลยี ในการจัดการเรียนการสอนทุกห้องเรียน มีแอร์ พัดลม ทีวี มีห้องปฏิบัติการที่มีความพร้อม โรงเรียนมีความร่มรื่น มีที่พัก สนามเด็กเล่น...”

ครูผู้สอน

2.3.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อการคงอยู่ของครู ในโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และการสร้างเป้าหมายร่วมกันกับบุคลากรครู ทำให้การมอง ภาพในอนาคตส่งผลให้เกิดความความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ผู้บริหารใช้หลักความเมตตาในการบริหารงาน มีความเข้าใจบุคลากรครูเป็นรายบุคคล มีการแสดงออกถึงการ ยอมรับความคิดเห็นของครู ส่งผลให้ครูมีความไว้วางใจในตัวผู้บริหาร ครูมีความรู้สึกมั่นคงต่อการทำงานในองค์การ

“...ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลอย่างมากต่อการคงอยู่ ผู้บริหารเปรียบเหมือนหัวเรือใหญ่ในการ ดำเนินงาน ที่วางเป้าหมายให้ครูมองเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจน ทำให้รู้สึกได้ถึงคามมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และรู้สึกมั่นคงในการทำงานที่โรงเรียน...”

ครูผู้สอน

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการส่งเสริมการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยนำผลมาอภิปรายดังนี้

จากการศึกษาแนวทางการส่งเสริมการคงอยู่ของครูโรงเรียนปริยาโชติ ตามกรอบงานวิจัย พบว่า มีแนวทางการส่งเสริมการคงอยู่ของครู 3 แนวทาง คือ 1. แนวทางการส่งเสริมการคงอยู่ในระดับบุคคล ประกอบด้วย สวัสดิการ ค่าตอบแทน การให้ความยอมรับนับถือ และความก้าวหน้ามั่นคงในอาชีพ 2. แนว

ทางการส่งเสริมการคงอยู่ของครูระดับกลุ่ม ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการทำงาน การนิเทศ ติดตาม และการให้ความช่วยเหลือ 3. แนวทางการส่งเสริมการคงอยู่ระดับองค์การ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและการบริหาร การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร จากแนวทางข้างต้นมีผลต่อการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชน จะเห็นได้ว่าการตอบสนองต่อปัจจัยที่จำเป็นขั้นพื้นฐานอย่างเพียงพอ เช่น สวัสดิการ และค่าตอบแทน ที่สามารถทำให้ครูดำรงชีพอยู่ได้ เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการคงอยู่ เป็นไปตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need) เมื่อครูได้รับปัจจัยการดำรงอยู่ขั้นพื้นฐานที่พอเพียง ย่อมต้องการการได้รับการเคารพนับถือ และความก้าวหน้าในอาชีพ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการรักษาบุคลากร เสียสละทุนทรัพย์เพื่อให้ครูได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน ให้ความช่วยเหลือครูในด้านต่างๆ ดูแลบุคลากรครูเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน ดูแลบุคลากรจนกระทั่งไม่สามารถทำงานได้ จากงานวิจัยของ Chapman (1983) ได้ทำการศึกษาสาเหตุของการลาออกและการขาดงานของครูในต่างประเทศ พบว่า 1) ครูขาดแรงจูงใจในการทำงาน 2) สภาพการทำงานไม่เอื้ออำนวยความสะดวกให้กับครู 3) ความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพการสอนทำให้ครูเกิดความเครียด เป็นสาเหตุการลาออก 4) บุคลากรใหม่ขาดการนิเทศการสอนที่ดีหรือครูที่เลี้ยงที่ให้คำแนะนำที่ดี 5) ความเบื่อหน่าย (Burnout) ส่งผลเชิงลบต่อการทำงาน ทำให้ครูหมดกำลังใจ เป็นผลมาจากสภาพการทำงาน เช่น บรรยากาศการทำงานที่สร้างความตึงเครียด ภาระงานที่มากเกินไป ผลตอบแทนที่ได้รับไม่มีความยุติธรรม ขาดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้นการสร้างปัจจัยให้เกิดการคงอยู่ในด้านองค์การมีความสอดคล้องต่อการคงอยู่ของครูมากที่สุด ผู้บริหารสามารถตอบสนองความพึงพอใจในการทำงานของครูได้อย่างพอเพียงและเหมาะสม สามารถที่จะลดปัญหาการลาออกของครู การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานมีแหล่งเรียนรู้และสื่อ อุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกต่อครูผู้สอน มีเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน มีระบบการบริหาร งานที่ชัดเจน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีบรรยากาศองค์การที่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการกระจายอำนาจตามสายงานซึ่งสอดคล้องกับ Herzberg (1967) ได้แก่ 1) นโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration) 2) การนิเทศงาน/การควบคุมดูแล (Supervision) 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor) 4) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work condition) 5) เงินเดือน และค่าตอบแทน (Salary) 6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) 8) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with subordinates) 9) สถานะทางอาชีพ (Status) 10) ความมั่นคงในการทำงาน (Security) และปัจจัยจูงใจ (Motivator factors หรือ satisfiers) เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (Intrinsic) เช่น ความรู้สึกรักใคร่ของแต่ละคนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) ซึ่งส่งผลทำให้บุคลากรหรือสมาชิกองค์การมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานอย่างจริงจังเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ จัดว่าเป็นปัจจัยเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรงและช่วยจูงใจให้ครูทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์การได้อย่างยาวนาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ควรส่งเสริมการคงอยู่ของครูโรงเรียนปัจจัยขั้นพื้นฐานให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต โดยเฉพาะด้านการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อให้ครูเอกชนสามารถดำรงชีวิตได้จนกระทั่งถึงวัยเกษียณอายุ
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ควรมีบทบาทในการประสานความร่วมมือกับองค์กรของทางภาครัฐ สมาคมครู ผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้ครูเอกชนมีสวัสดิการที่เทียบเท่ากับครูในภาครัฐ
- 3) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มีผลโดยตรงต่อการสร้างความผูกพันเพื่อให้ครูเกิดการคงอยู่ จึงควรพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ที่สามารถสร้างความผูกพันระหว่างครูและองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่า

- 1) ควรศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพครูเอกชน (Career Path) เนื่องจากยังไม่มีการวิจัยที่ศึกษาความก้าวหน้าของครูโรงเรียนเอกชน
- 2) ควรศึกษาถึงแนวทางการจัดสวัสดิการ เพื่อให้ครูเอกชนมีสวัสดิการเทียบเท่าครูรัฐบาล และสามารถดำรงชีวิตได้หลังวัยเกษียณ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ธวัช บุญชุม, อมรรัตน์ สนั่นเสียง และ ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ. (2556). การศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วารสารสังคมศาสตร์วิจัย, 4(2), 27-43
- นิชาพัชชา โรจนรัตนวาณิชย์. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- บำรุง เฉียบแหลม. (2558). วิกฤต ร.ร.เอกชนไทย เสี่ยงสะท้อนที่ ศธ. ต้องฟัง. Retrieved from <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=39982&Key=hotnews>
- ศุภริณีย์ อำภรณ์ และ สนั่น ประจงจิตร . (2555). ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบริหารที่ส่งผลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชน. วารสารสุทธิปริทัศน์, 26(79), 185-198. สืบค้นจาก <http://www.dpu.ac.th/dpurc/assets/uploads/magazine/cgfixi8k03vw4gsw.pdf>

ภาษาอังกฤษ

- Brill, S., & McCartney, A. (2008). Stopping the revolving door: Increasing teacher retention. *Politics & Policy*, 36(5), 750-774.
- Chapman, D., & Green, M. (1986). Teacher retention: A further examination. *The Journal of Educational Research*, 79(5), 273-279.

- Hastings, M., & Agrawal, S. (2015, February 1). Engaged teachers enjoy personal, professional edge. *Gallup News*. Retrieved from <https://news.gallup.com/poll/181523/engaged-teachers-enjoy-personal-professional-edge.aspx>
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. New York: Routledge.
- Herzberg, F. (1967). *Work and the nature of man*. New York: The World Publishing Company.
- Rivkin, S. G., Hanushek, E. A., & Kain, J. F. (2005). Teachers, schools, and academic achievement. *Econometrica*, 73(2), 417–458.
- Sanders, W. L., Wright, S. P., Horn, S. D., & Sanders, W. L. (1997). Teacher and classroom context effects on student achievement: Implication for the teacher evaluation. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 11, 57-67. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/1677/01cd3fba9fdf5ef850eaca75b1b101334ed2.pdf>