



กลยุทธ์การบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์
STRATEGIES FOR THE MANAGEMENT OF TEMPORARY TEACHERS IN
DEBSIRIN SCHOOL

นายมนต์สันต์ กองทิพย์*

Monsan Kongthip

อ.ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล**

Piyapong Sumettikoon, Ed.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา วัตถุประสงค์การวิจัยในครั้งนี้คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ 2) เพื่อวิเคราะห์ประเด็นการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ตามลำดับความต้องการจำเป็น 3) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ โดยประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนเทพศิรินทร์ จำนวน 157 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาคิดเป็นร้อยละ 95.54 วิเคราะห์ข้อมูล โดยข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี $PNI_{modified}$ ได้เป็น 1) ด้านการให้ความมั่นคงและความยุติธรรมในงาน 2) ด้านการพัฒนาบุคลากรครูอัตราจ้าง 3) มี 2 ด้าน คือ ด้านการได้มาและการนำเข้าสู่หน่วยงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ 6) ด้านการกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างและการวางแผนกำลัง ประกอบไปด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 6 กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการ 39 วิธี

*นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: kim_tmo@hotmail.com

**อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: dregchula@gmail.com

Abstract

This study was conducted using a descriptive research method with the aim to study the present state, the desirable state, and the priority needs to strategies for the management of temporary teacher in Debsirin School. The population of this research is 157 executives and teachers in Debsirin school. The research instrument was a questionnaire which is a scale of approximately 5 charge level(Rating Scale) and the returning rate is 95.54%. Statistics used were descriptive statistics: frequency, percentage, mean, standard deviation and qualitative data. The analytic statistics were Content Analysis and Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) to prioritize the requirement of the management of temporary teacher.

The results show that the desirable state of management of temporary teacher in terms of each aspect investigated was pursued at a high level by sorting needs with a PNI modified index. They were 1) The security and fairness of temporary teacher. 2) The career improvement for temporary teacher. 3) The recruitment of temporary teacher and the performance evaluation of temporary teacher 5) The welfare and benefits for temporary teacher 6) The planning of manpower for temporary teacher. The strategies for the management of temporary teacher comprised 3 main strategies, 6 sub-strategies and 39 procedures.

คำสำคัญ: กลยุทธ์/ การบริหาร/ ครูอัตราจ้าง

KEYWORDS: STRATEGIES/ MANAGEMENT/ TEMPORARY TEACHERS

บทนำ

ปัญหาด้านการจัดการศึกษามีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน จำเป็นต้องมีการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงาน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรสืบเนื่องมาจากประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ (อมรา เล็กเริงสินธุ์, 2540) องค์กรจึงจำเป็นต้องนำเอาหลักการและการจัดการศึกษามาใช้ เพื่อให้กลไกทางการบริหารจัดการดำเนินไปตามระบบและกระบวนการที่น่าจะเป็น แต่การบริหารจัดการจะดำเนินไปได้ด้วยดีไม่ได้ ถ้า “การบริหารงานบุคคล” ขาดประสิทธิภาพ ฉะนั้นผู้บริหารองค์กรต้องรู้วิธีการ มีหลักการและมีศิลปะในการบริหารงานบุคคลที่ดี (สมเกียรติ พ่วงรอด , 2544) ซึ่งสอดคล้องกับ สมศักดิ์ คงเที่ยง ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“การบริหารองค์กรทางการศึกษาจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น “คน” มีความสำคัญอย่างยิ่ง นักบริหารพยายามหาวิธีที่จะได้มาซึ่งบุคคลชั้นเยี่ยม ในอดีตองค์กรส่วนใหญ่ พิจารณาค้นจากสิ่งที่ปรากฏให้เห็นภายนอก เช่น วุฒิการศึกษา อายุ เพศ ทักษะที่แสดงออก เป็นต้น ซึ่งข้อมูลระดับหนึ่งทีพอจะวิเคราะห์ได้ว่า บุคคลนั้นเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพเมื่อเข้ามาทำงาน ต่อมานักวิชาการด้านการจัดการเริ่มตระหนักว่า คุณลักษณะของคนที่จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานนั้นน่าจะมองคนในภาพรวมทั้งจากสิ่งที่ปรากฏให้เห็นและสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในของบุคคลนั้น”

ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ งานบริหารการเงินและงบประมาณ งานบริหารกิจการนักเรียน งานบริหารอาคารและสถานที่แล้ว การที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ย่อมก่อให้เกิดผลดีที่จะบริหารครูและบุคลากรในโรงเรียนให้สามารถทำงานตามที่ต้องการ พัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ รู้วิธีการธรรมาภิบาลบุคคลเหล่านั้นให้ทำงานได้นาน ซึ่งจะทำงานบริการด้านอื่นๆดีขึ้นตามมา (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2550)

จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ซึ่งมีโรงเรียนเทพศิรินทร์ อยู่ในสังกัดนี้ด้วย พบว่า โรงเรียนในสังกัดได้รับการจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษาอย่าง

เพียงพอ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ มีเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์เพียงพอและทันสมัย แต่อย่างไรก็ดีในความพร้อมและความทันสมัย ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อการบริหารงานด้านบุคลากร กล่าวคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ บุคลากรไม่สามารถใช้ประโยชน์จากความเจริญและเทคโนโลยีได้เป็นประโยชน์อย่างสูงสุด

ส่วนปัญหาอื่นๆที่พบ ได้แก่ การกำหนดอัตรากำลังบุคลากรครูไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน บุคลากรครูมีการโอนย้ายบ่อย ครูมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ ขาดแคลนครูในบางสาขา การติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติราชการยังขาดความต่อเนื่องและความเป็นเอกภาพ มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาเป็นส่วนน้อย มีสวัสดิการให้แก่บุคลากรน้อย เป็นต้น (สำนักการศึกษา, 2551)

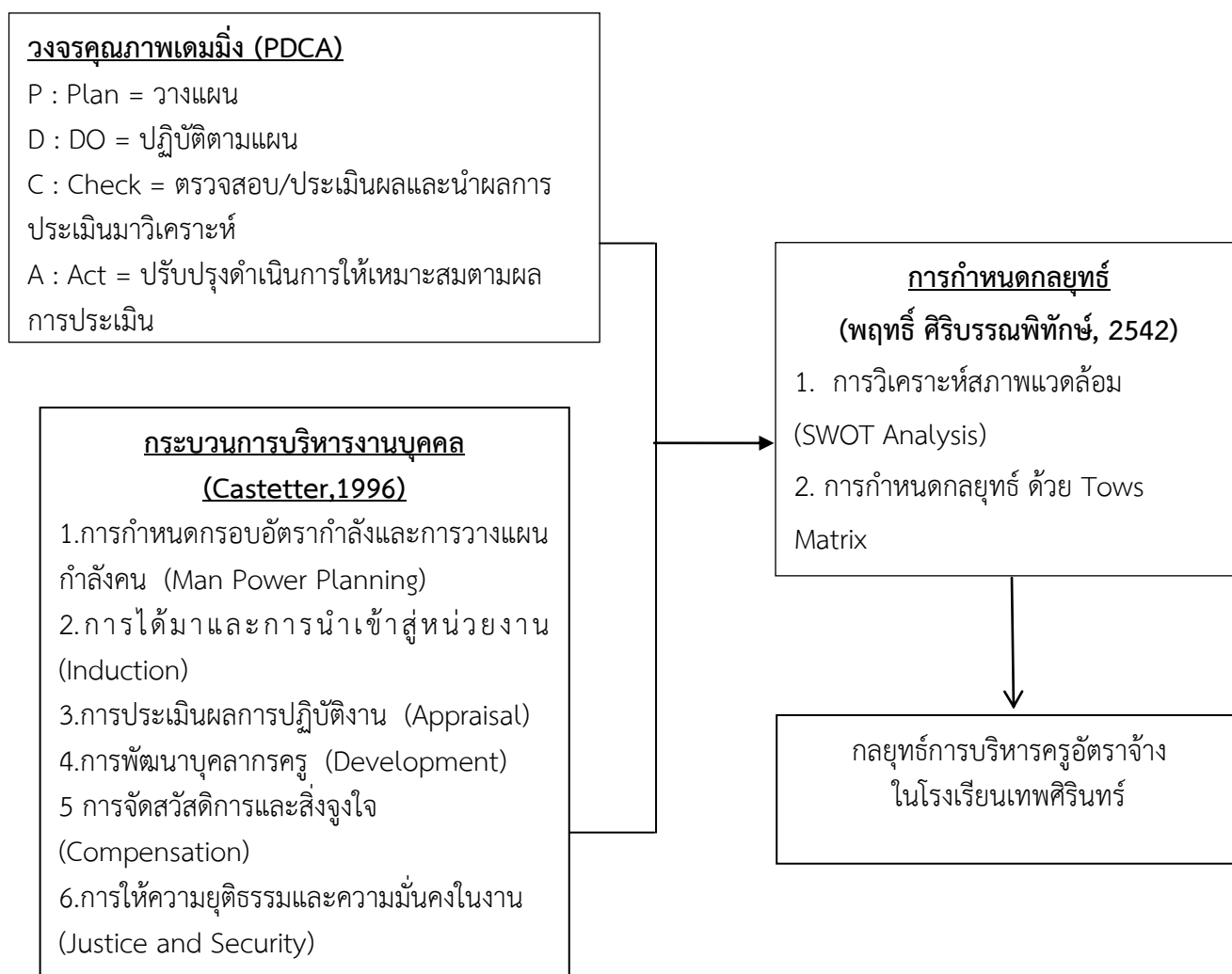
จากสภาพและปัญหาดังกล่าว เป็นสิ่งที่ท้าทายในการบริหารงานบุคคล เป็นอย่างยิ่งทำให้ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับศาสตร์ในด้านการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานบุคคล และมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 1 มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูง เนื่องมาจากครู บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามีภูมิลำเนาจากหลายแหล่ง อาจทำให้บางส่วนวิถีชีวิตและแนวคิดแตกต่างกัน ด้านโครงสร้างก็มีโรงเรียนทุกขนาดตั้งแต่ขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีปัจจัย และสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน และการแข่งขันทางการศึกษาสูง รวมถึงสภาพปัญหาที่ได้กล่าวไปข้างต้น

จากเหตุผลดังที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและอยากศึกษาในเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์” เพื่อศึกษาในด้านสภาพและปัญหา รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหาครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์
2. เพื่อวิเคราะห์ประเด็นการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ตามลำดับความต้องการจำเป็น
3. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์

ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวข้างต้น กับการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ได้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



วิธีดำเนินการวิจัย

แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารครูอัตรากำลังในโรงเรียนเทพศิรินทร์

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ประเด็นการบริหารครูอัตรากำลังในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ตามลำดับความต้องการจำเป็น

ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอกลยุทธ์การบริหารครูอัตรากำลังในโรงเรียนเทพศิรินทร์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนเทพศิรินทร์ ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 157 คน โดยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ด้วยกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1. การศึกษาการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษา กลยุทธ์การบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

P : Plan = วางแผน

D : DO = ปฏิบัติตามแผน

C : Check = ปฏิบัติตามแผน

A : Act = ปรับปรุงดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมิน

2. กระบวนการบริหารงานบุคคล มี 6 กระบวนการ โดยยึดตามแนวคิดของ Castetter,1996 ดังนี้

1) การกำหนดกรอบอัตรากำลังและการวางแผนกำลังคน (Man Power Planning)

2) การได้มาและการนำเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)

3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)

4) การพัฒนาบุคลากรครู (Development)

5) การจัดสวัสดิการและสิ่งจูงใจ (Compensation)

6) การให้ความยุติธรรมและความมั่นคงในงาน (Justice and Security)

3. กรอบการพัฒนากลยุทธ์ประกอบด้วยการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้ค่า PNI_{Modified} และการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix

โดยแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ระดับ 5 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ระดับ 3 หมายถึงระดับปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ระดับ 1 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการส่งและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 157 ฉบับ ได้แบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์กลับคืนมาทั้งสิ้น 150 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.54 ของแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย เพื่อแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละโดยผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวนทั้งสิ้น 150 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 6 คน ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน และรองผู้อำนวยการ จำนวน 5 คน จำนวนครู 144 คน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และหาค่าดัชนี PNI_{modified}

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

การสรุปผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันของการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.08 เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ด้านที่สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 ลำดับแรก คือ ด้านการกำหนดกรอบอัตรากำลังและการวางแผนกำลัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 รองลงมา คือ ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.33 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 ลำดับแรก คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 รองลงมา คือ ด้านการได้มาและการนำเข้าสู่หน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 และด้านการกำหนดกรอบอัตรากำลังและการวางแผนกำลัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ประเด็นการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ตามลำดับความต้องการจำเป็น พบว่า การจัดลำดับความสำคัญของการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ในภาพรวม ของการจัดลำดับ ทั้ง 6 ด้าน โดยเรียงจากลำดับที่ 1 ถึง 6 มีดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านการให้ความมั่นคงและยุติธรรมในงาน ลำดับที่ 2 คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรครู ลำดับที่ 3 คือ ด้านการได้มาและการนำเข้าสู่หน่วยงาน ลำดับที่ 4 คือ ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ และด้านการใช้สื่อการสอน ลำดับที่ 5 คือ การกำหนดกรอบอัตรากำลังและการวางแผนกำลัง และลำดับที่ 6 คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาค่าดัชนีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของภาพรวม พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาพรวม เท่ากับ 0.29 ($PNI_{\text{Modified}} = 0.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการให้ความมั่นคงและยุติธรรมในงาน ($PNI_{\text{Modified}} = 0.32$) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรครู ($PNI_{\text{Modified}} = 0.31$) สำหรับด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{\text{Modified}} = 0.15$)

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ในการกำหนดกลยุทธ์ ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์การบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ตามสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ โดยอิงเกณฑ์และแปลผลตามเกณฑ์ ได้ผลลัพธ์ คือ ในภาพรวม มีด้านที่เป็นจุดอ่อนอยู่ 3 ด้าน คือ ด้านการให้ความมั่นคงและยุติธรรมในงาน, ด้านการพัฒนาบุคลากรครู และด้านการได้มาและการนำเข้าสู่หน่วยงาน และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการใช้ค่าความถี่นำมาจัดทำเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม เพิ่มเติมจากแบบสอบถามปลายปิด แล้วจับคู่ลงในตารางเมตริกซ์ (TOWS Metrix) เพื่อนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ พบว่า กลยุทธ์การบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์หลักที่ 1 เพิ่มศักยภาพของโรงเรียนและบุคลากรมี 2 กลยุทธ์รอง และ 12 วิธีดำเนินการ 2) กลยุทธ์หลักที่ 2 พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร มี 2 กลยุทธ์รอง และ 12 วิธีดำเนินการ 3) กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงาน มี 2 กลยุทธ์รอง และ 15 วิธีดำเนินการ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล 3 ประเด็น คือ 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ 2) การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ และ 3) กลยุทธ์การบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ มีประเด็นที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลดังนี้

1.สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ พบว่า มีจำนวนทั้งสิ้น 6 ด้าน ดังนี้ ได้แก่ 1) การกำหนดกรอบอัตรากำลังและการวางแผนกำลัง 2) การได้มาและการนำเข้าสู่งาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ 6) การให้ความมั่นคงและยุติธรรมในงาน ผู้วิจัยขออภิปราย ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่า ด้านที่มีสภาพปัจจุบันสูงที่สุด คือ ด้านการกำหนดกรอบอัตรากำลังและการวางแผนกำลัง ทั้งนี้เป็นเพราะการกำหนดกรอบอัตรากำลังและการวางแผนกำลังเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารงานบุคคล เป็นการคาดคะเนว่าจะต้องใช้คนในการทำงานมากน้อยเพียงใด มีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Castetter (1996) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนเป็นกิจกรรมขั้นแรกของกระบวนการบริหารงานบุคคล เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในตัวแต่ละบุคคลตลอดเวลา รวมถึงผลการวิจัย ด้านการสำรวจข้อมูล ที่มาใช้ในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง และการวางแผนกำลังคน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิชาภา ประสพอารยา (2543) และ สมชาย วิริยะคุปต์ (2543) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการเคลื่อนย้ายของกลุ่มประชากรในวัยเรียน (สำนักงานการศึกษา , 2552) การที่มีประชากรในวัยเรียนแฝง (สำนักงานการศึกษา, 2553) ทำให้ยากต่อการนำมากำหนดอัตรากำลัง ให้พอเพียง รวมถึงปัญหาที่ครูมีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ และขาดครูในบางสาขาวิชา รวมทั้ง มีการโอนย้าย เปลี่ยนสังกัดในอัตราที่สูง (สำนักงานการศึกษา, 2552)

ด้านที่มีสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด คือ ด้านการให้ความมั่นคงและยุติธรรมในงาน จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเทพศิรินทร์ได้มีการแจ้งสิทธิ หน้าที่ หลักการในการทำงานและผลประโยชน์อันพึงได้ให้ครูอัตราจ้างทราบ ได้น้อย ดังนั้น การที่จะให้ครูอัตราจ้างเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของครูอัตราจ้างในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูอัตราจ้างส่วนใหญ่รู้สึกว่าเป็นส่วนร่วมงาน มิมีมิตรไมตรีที่ดี ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ตามแนวคิดของ Castetter(1996) กล่าวว่า การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน เป็นกระบวนการหนึ่ง ในการบริหารงานบุคคลสามารถทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพในระบบโรงเรียน เพราะส่งเสริมการสอนของครูให้มีความสะดวกและคล่องตัว เป็นเรื่องของการสร้างหรือจัดให้เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต ความไม่มั่นคงเกิดขึ้นได้หลากหลาย เช่น การข่มขู่ว่าสูญเสียตำแหน่ง สถานภาพ อำนาจ และที่เกี่ยวข้องกับอิสรภาพของการปฏิบัติงานหรืออิสรภาพทางการพูดซึ่งเกิดได้ทุกรูปแบบขององค์กร ซึ่งการจัดให้บุคลากรเกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงานสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ 1) การสร้างความมั่นคงในสุขภาพ 2) การสร้างความมั่นคงในชีวิต 3) การสร้างความมั่นคงในทรัพย์สินและครอบครัว 4) การสร้างความมั่นคงในสถานภาพการทำงาน 5) การสร้างความมั่นคงเมื่อพ้นจากงาน 6) การสร้างความมั่นคงทางด้านจิตใจ

ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเทพศิรินทร์ควรให้ความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจัดตั้งเป็นคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และนำผลการประเมินนำไปใช้ในการพัฒนาต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิพงศ์ มหาวิริโย (2014) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนในจังหวัดสมุทรสงคราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีคณะกรรมการดำเนินการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีคณะกรรมการ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ และมีการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานของโรงเรียนอยู่ใน ระดับมาก และมีการกำหนดจุดมุ่งหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการประเมินของโรงเรียนสอดคล้องกับ แนวคิดของ Castetter (1996) ได้กำหนดขึ้น ตอนของการประเมินตั้งแต่กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดแบบและลักษณะของการประเมิน กำหนดตัวผู้ประเมิน กำหนดวิธีการประเมิน วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาต่อไป

ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด คือ ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเสริมแรงให้แก่ครูอัตราจ้าง ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนเทพศิรินทร์สามารถจัดสวัสดิการให้ครูอัตราจ้างทุกคนมีโอกาสได้รับสวัสดิการเท่าเทียมกัน ในด้านการจัดผลประโยชน์เกื้อกูลที่นอกเหนือจากเงินเดือนมีการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการที่ครูอัตราจ้างมีสิทธิได้รับทราบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พิชชา บุญสืบสันติ (2014) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูรับรู้ว่าคุณสมบัติของสถานศึกษามีสมรรถนะการบริหารงานบุคคลด้านความสามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดของ กิตติมา บริติติติก (2532) ได้กล่าวถึงสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล แบ่งออกเป็น 2 ชนิด ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน จะเห็นได้ว่าการให้สวัสดิการหรือสิ่งจูงใจ ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงินเสมอไป สิ่งของ หรือการตอบสนองความต้องการทางใจ การให้กำลังใจถือเป็นสวัสดิการที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่จะจูงใจให้ครูอัตราจ้างทำงานได้อย่างเต็มความสามารถต่อไป

2. การวิเคราะห์การบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ตามลำดับความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยขออภิปราย ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การให้ความมั่นคงและความยุติธรรมในงาน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้เล็งเห็นความสำคัญของการให้ความมั่นคงและความยุติธรรมในงานของครูอัตราจ้าง เพราะถือว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครูอัตราจ้างมากที่สุด อีกทั้งเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการปัญหาเป็นลำดับแรก ความมั่นคงในการปฏิบัติงานของครูอัตราจ้างจึงเป็นไปในลักษณะของความรู้สึกที่ครูอัตราจ้างผู้นั้นต้องการความก้าวหน้าในชีวิต ต้องการความมั่นคงในการปฏิบัติงานรวมถึงในเรื่องของความปลอดภัย และสวัสดิการต่างๆ ด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเห็นความสำคัญในการสร้างความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานให้เกิดกับครูอัตราจ้าง เพราะจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ พันธ์นันทินันท์ (อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ วิเศษฐานกุล , 2538) ได้ให้ความหมายว่า ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงานหมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยจากการพุด กลั่นแกล้งหรือได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา และยังรวมถึงการมีหลักประกันในอนาคตหลังจากที่ต้องออกจากงานไปแล้ว

3. กลยุทธ์การบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์

การนำเสนอกลยุทธ์บริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง และ 59 วิธีดำเนินการ โดยแบ่งเป็น เพิ่มศักยภาพของครู 12 วิธีดำเนินการ พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร 12 วิธีดำเนินการ และฟื้นฟูกำลังใจในการปฏิบัติงาน 15 วิธีดำเนินการ ซึ่งขอแนะนำประเด็นกลยุทธ์ที่น่าสนใจมาอภิปรายดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 เพิ่มศักยภาพของโรงเรียนและบุคลากร : เพิ่มขีดความสามารถของโรงเรียนและบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดความต่อเนื่อง เพราะ การเพิ่มขีดความสามารถของโรงเรียนและบุคลากรนั้น โรงเรียนย่อมต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มาเป็นแรงขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์นั้น ได้ทำการต่อสัญญาจ้างเป็นรายปี ดังนั้น ประสิทธิภาพในการสอนยังน้อย อีกทั้งสอนนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษา จึงควรให้มีการเพิ่มขีดความสามารถของครูอัตราจ้างในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์รองที่ 1 คือ กำหนดยุทธศาสตร์ สนับสนุนให้โรงเรียนกำหนดกรอบอัตรากำลังและวางแผนกำลังเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารครูอัตราจ้าง ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เนื่องจากว่าหากโรงเรียนเทพศิรินทร์มียุทธศาสตร์ในการกำหนดกรอบอัตรากำลังและวางแผนกำลังที่ชัดเจน ก็ส่งผลให้การทำงานของอัตรากำลังในโรงเรียนเทพศิรินทร์บรรลุความสำเร็จได้โดยง่าย โดยมุ่งดำเนินการส่งเสริมการวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารครูอัตราจ้าง เน้นให้ครูอัตราจ้างจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญโดยใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนเทพศิรินทร์ เพื่อให้โรงเรียนเทพศิรินทร์สู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดกรอบอัตรากำลังและวางแผนกำลังอย่างรอบคอบและสมบูรณ์ ความเป็นเลิศจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเทพศิรินทร์ถูกกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพราะยุทธศาสตร์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการตัดสินใจในเรื่องงบประมาณโรงเรียนเทพศิรินทร์ที่ใช้ในการจัดอัตรากำลัง ทำให้อัตรากำลังของครูอัตราจ้างเป็นไปตามที่ต้องการ และพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นในการบริหารและจัดการศึกษา การบริหารมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จึงส่งผลให้ครูอัตราจ้างใส่ใจในเรื่องของการเรียนการสอนได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Werther and Davis (1982) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์หลักในการวางแผนอัตรากำลังคนไว้ดังนี้ 1) เพื่อเป็นการบูรณาการแผนกลยุทธ์กับความต้องการกำลังคนได้อย่างเหมาะสม 2) เพื่อเป็นการยกระดับการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) เพื่อการประสานกิจกรรมด้านงานบุคลากรกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) เพื่อการใช้งบประมาณในการจ้างพนักงานใหม่ได้อย่างประหยัด 5) เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนบุคลากรด้านอื่นได้อย่างเหมาะสม และสามารถเชื่อมโยงกับฝ่ายอื่นในองค์กรได้ 6) เพื่อเสนอความต้องการด้านบุคลากรให้สังคมและหน่วยงานอื่นได้ทราบ 7) เพื่อการประสานการปฏิบัติงานกับแผนด้านอื่นของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น แผนการสรรหา แผนการจ้างบุคลากร เป็นต้น

กลยุทธ์รองที่ 2 คือ สนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ารับพัฒนาการทางด้านบุคคล ซึ่งเป็นการส่งเสริมครูอัตราจ้าง ในด้านการพัฒนาการทางด้านบุคคล จากผลการวิจัยด้านการพัฒนาบุคลากรครูอัตราจ้างอยู่ในระดับมาก แสดงว่าผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรครูอัตราจ้าง และมีความเข้าใจในบทบาทของผู้นำทางด้านบุคคล ถ้าครูอัตราจ้างได้พัฒนาและใช้ทักษะต่างๆของตัวเองอย่างสูงสุดและเต็มความสามารถ ก็จะมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง มีโอกาสได้ทำงานที่ใช้ทักษะสูง และมีความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้ผู้วิจัยได้เสนอวิธีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะของครูอัตราจ้างให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี โดยสนับสนุนการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาครูให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหาอยู่เสมอและเปิดโอกาสให้ครูอัตราจ้างมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูอัตราจ้างเข้ารับการ

ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ พัฒนาทักษะด้านต่างๆของครู โดยจัดอบรมให้ความรู้แก่ครูอัตราจ้าง ตลอดจนปรับเปลี่ยนวิธีการพิจารณาการส่งครูอัตราจ้างไปอบรม โดยพิจารณาถึงเรื่องความเหมาะสม และการนำมาใช้ หากเป็นเรื่องที่ไม่น่าสนใจก็ไม่ควรส่งไป เพราะการที่ครูอัตราจ้างไปอบรมก็จะส่งผลกระทบต่อภาระการเรียนรู้ของนักเรียนอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Castetter (1976) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การจัดกิจกรรมต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความสามารถทัศนคติ ทักษะและความรู้ของบุคลากร ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้เพิ่มเติมว่า “การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยผ่านกระบวนการ เน้นในเรื่องของจิตสำนึก การพัฒนาตนเอง ซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงความสามารถทัศนคติ ทักษะ และความรู้ให้ดีขึ้น” Castetter, William B. (2000)

กลยุทธ์หลักที่ 2 พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร: การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพให้แก่ครูอัตราจ้าง เพราะ การมีเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการเรียนการสอนจะเป็นการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ที่กว้างขวางในวงวิชาการเพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของครูอัตราจ้าง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์รองที่ 1 คือ สร้างความตระหนักและความภาคภูมิใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอัตราจ้าง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสนับสนุนช่วยเหลือให้ครูอัตราจ้าง ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนเทพศิรินทร์ และสามารถใช้เทคนิคการสอนได้อย่างหลากหลายให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถความถนัดของผู้เรียน ทำให้ผู้วิจัยต้องการที่จะนำเสนอวิธีดำเนินการในการสร้างความตระหนักและความภาคภูมิใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอัตราจ้างให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ให้ครูอัตราจ้างออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนสามารถเลือกวิธีสอนที่หลากหลายและกิจกรรมที่เหมาะสมกับผู้เรียน เพื่อความภาคภูมิใจนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่ดีขึ้น ครูอัตราจ้างจะจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ดีได้ ต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้และต่อเนื่องจากกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในลักษณะทั่วไปและเฉพาะ กระบวนการสอนก็เช่นเดียวกันมีทั้งลักษณะทั่วไปและเฉพาะเรื่อง ในการจัดกระบวนการสอน นอกจากต้องคำนึงถึงกระบวนการเรียนรู้แล้ว ครูอัตราจ้างยังต้องคำนึงถึงองค์ประกอบอื่นๆที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก เช่น คำนึงสภาพผู้เรียนเนื้อหา สาระ สภาพแวดล้อมและยังต้องอาศัยรูปแบบการสอนที่หลากหลาย ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการสร้างความตระหนักและความภาคภูมิใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ครูอัตราจ้าง สอดคล้องกับแนวคิดของ Castetter (1996) กล่าวว่า การประเมินเป็นระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน 2) กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล 3) กำหนดตัวผู้ประเมินและฝึกอบรมผู้ที่ทำการประเมินผล 4) กำหนดวิธีการประเมินผลงาน 5) การวิเคราะห์ผล การนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้

กลยุทธ์รองที่ 2 คือ สร้างความเป็นไปได้ในการพัฒนาตน ซึ่งกลยุทธ์รองนี้ควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาตนเองของครูอัตราจ้างทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ให้อยู่บนพื้นฐานของการเสริมสร้างและพัฒนาความเป็นไปได้ของครูอัตราจ้าง ทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และศีลธรรม จิตยศาสตร์การพัฒนาครูอัตราจ้าง เพื่อส่งเสริมความเป็นพลเมืองดี โดยได้เสนอยุทธศาสตร์การยกระดับความเข้มแข็ง โดยมีแนวทางและมาตรการสร้างผู้นำและปลูกจิตสำนึกในการพัฒนาตน มีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความร่วมมือ รูปแบบและแนวทางการทำงาน และมุ่งพัฒนาตนเองตามศักยภาพ พัฒนาอย่างรอบด้านเพื่อความเป็นสมบูรณ์แบบของตนทั้ง

ร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม เสริมสร้างให้ครูอัตราจ้างเป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย ปลุกฝังและสร้างจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม สามารถจัดการตนเองได้ และอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข สอดคล้องกับแนวคิดของพยอม วงศ์สารศรี (2544) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา ในกรณีที่เกี่ยวกับบุคคลหรือที่เรียกว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสพผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาคุณภาพครูอัตราจ้างในการปฏิบัติงาน : พัฒนาคุณภาพครูอัตราจ้าง โดยมีการแสวงหาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน เพราะ การสร้างจิตสำนึกที่ดีให้ครูอัตราจ้างนั้น จะได้รับการพัฒนาในการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพและเหมาะสม อีกทั้งมีความเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ มีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีความสามารถคิด วิเคราะห์ และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็น ทั้งทางวิชาการและวิชาชีพ โดยมีครูพี่เลี้ยงเป็นผู้กำกับและแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ มาประกอบกับการเรียนการสอน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์รองที่ 1 คือ ส่งเสริมให้โรงเรียนจัดสวัสดิการและแรงจูงใจเพื่อพัฒนาคุณภาพครูอัตราจ้าง เป็นการสร้างแรงจูงใจให้ครูอัตราจ้างทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีในการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้นต่อเนื่อง จากผลการวิจัยการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจให้กับครูอัตราจ้างอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นด้วยที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ผู้วิจัยได้เสนอวิธีการดำเนินการ โดยสร้างเกณฑ์การให้รางวัลและสนับสนุนรางวัลต่างๆ ให้กับครูอัตราจ้างที่มีผลงานดีเด่น เพื่อกระตุ้นให้ครูอัตราจ้างเกิดความภาคภูมิใจในการสร้างสรรค์ผลงานให้เท่าเทียมกัน สนับสนุนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผลงานดีเด่นของครูอัตราจ้างหลากหลายช่องทาง โดยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการช่วย ส่งเสริมและสนับสนุนแหล่งความรู้ข้อมูลต่างๆ ควรมีคอมพิวเตอร์ส่วนกลางของโรงเรียนไว้เพื่อที่ครูอัตราจ้างจะได้มาค้นคว้าหาข้อมูล เพื่อพัฒนางานของตนเองได้ และให้การเสริมแรงทางบวก เช่น คำชมเชย รางวัล เพื่อที่ครูอัตราจ้างได้มีขวัญและกำลังใจในการพัฒนาผลงานของตนเอง เร่งพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลงานครู ให้เป็นรูปธรรมในเชิงประจักษ์ โดยการนำผลงานครูอัตราจ้าง มาจัดเก็บในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นหลักฐานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นส่งเสริมให้โรงเรียนจัดสวัสดิการและแรงจูงใจเพื่อพัฒนาคุณภาพครูอัตราจ้างให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการจูงใจของ Maslow(1970) ที่ได้ลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ชั้น ได้แก่ 1) ความต้องการด้านร่างกาย 2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัย 3) ความต้องการทางด้านสังคม 4) ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ 5) ความต้องการความสำเร็จ สมหวังในชีวิต

กลยุทธ์รองที่ 2 คือ เสริมสร้างความมั่นคงและความยุติธรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพครูอัตราจ้าง ผู้บริหารควรสนับสนุน ให้ความมั่นคงในหน้าที่การงานแก่ครูอัตราจ้าง เป็นที่พึงแก่ครูอัตราจ้าง เมื่อเดือดร้อนและให้ความช่วยเหลือในด้านการพัฒนาตนเองแก่ครูอัตราจ้าง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูอัตราจ้าง อย่างทันทั่วทั้ง มีการดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านสวัสดิการ เมื่อครูอัตราจ้างพ้นจากงานโดยเหตุ ตาย ทุพพลภาพ หรืออื่นๆตามแต่กรณี ให้โอกาสครูอัตราจ้างในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม รวมไปถึงมีแผนพัฒนา และระบบการบริหารครูอัตราจ้างอย่างมีระบบอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม, 2534) ให้ความหมายของความมั่นคงในงานว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงในชีวิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรวมถึงความก้าวหน้าและอบอุ่นใจ ความมั่นคงในงานนี้มีความหมายกว้างขวางมาก เช่น ในการทำงานก็ต้องการงานที่มีความถาวรมั่นคง มีความก้าวหน้า มีผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานที่ดี ดังนั้น หากคนขาดความมั่นคงในอาชีพและครอบครัวแล้ว

ก็จะมีแต่ความรู้สึกว่าอุ่น ปราศจากที่เหนียววัง ตรงข้ามหากหน่วยงานใดผู้ทำงานมีความรู้สึกมั่นคงก็จะมี ความตั้งใจและเสียสละโดยเต็มใจ งานก็จะสำเร็จตามเป้าหมายและสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานก็จะยิ่งดีขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยมี 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และ ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.) ผู้บริหารโรงเรียนเทพศิรินทร์ นำกลยุทธ์ที่ได้จากงานวิจัยนี้เข้าประชุมในฝ่ายบริหารเพื่อนำไป ประยุกต์ใช้ในโรงเรียนเพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงเรียนและบุคลากร และควรมีการส่งเสริมการนำเสนอผลงาน มีการมอบรางวัลสำหรับครูอัตราจ้างที่มีผลงานด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมการต่อยอดผลงาน ของครูอัตราจ้าง อีกทั้งยังช่วยในการพัฒนาการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้นไป เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การจัดการเรียนการบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง และ 39 วิธีดำเนินการ ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้ เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของสถาบันการศึกษาอื่นได้

2.) ผู้บริหารโรงเรียนเทพศิรินทร์ ควรให้ความสำคัญกับครูอัตราจ้าง และควรสนับสนุนให้มี แผนการในการพัฒนาครูอัตราจ้าง อีกทั้งควรมีการปลูกฝังจิตให้กับครูอัตราจ้างสำนึกในการเฝ้าหาความรู้ ตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของการการสอน โดยการพัฒนาและปรับปรุงองค์ประกอบต่างๆ ในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้สอน ผู้เรียน ชุมชน หลักสูตรและเทคนิคการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้าน การพัฒนาบุคลากรครูอัตราจ้าง มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูง แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของโรงเรียน ต้องการให้โรงเรียนมีการพัฒนาครูอัตราจ้างต่อไป

3.) ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำกลยุทธ์นี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษาของแต่ละ แห่ง เนื่องจากกลยุทธ์การบริหารครูอัตราจ้างในโรงเรียนเทพศิรินทร์ นั้น เป็นกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อ เป็นกรณีศึกษา ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารครูอัตราจ้าง ที่ได้จากงานวิจัยฉบับนี้ ตามบริบทเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ อาจจะไม่พบประเด็นในโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่ได้ หากโรงเรียนดังกล่าวจะ นำไปใช้ จะต้องพิจารณาตามความเหมาะสมกับบริบทสถานศึกษาของท่านด้วย

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.) ผู้บริหารควรคำนึงถึงและให้เห็นถึงความสำคัญของการให้ความมั่นคงและยุติธรรมในงานของครู อัตราจ้าง เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการให้ความมั่นคงและยุติธรรมในงาน มีค่าดัชนีความต้องการ จำเป็นสูงที่สุดนั้น เพราะว่าครูอัตราจ้างอยากได้ความมั่นคงและความยุติธรรมในงานของโรงเรียนให้มากกว่านี้ ไม่ว่าจะเป็นการะงานในด้านการเรียนการสอน หรืองานอื่นๆ และยังขาดแรงจูงในการเรียนรู้งาน อีกทั้งยัง ไม่เห็นถึงการมอบหมายหน้าที่สำคัญของงานให้แก่ครูอัตราจ้าง

2.) ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูอัตราจ้างได้เข้ารับการอบรมด้านเทคนิคการสอนต่างๆ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรครูอัตราจ้าง มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูง อีกทั้งควร ได้เข้ารับรู้ความรู้เกี่ยวกับด้านเทคนิคและวิธีการสอนในรูปแบบใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับนักเรียน ขยายผล พัฒนา และรวบรวมมาประยุกต์ใช้กับห้องเรียนของสถานศึกษาของท่าน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

3.) ผู้บริหารควรจัดให้ครูเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนาทางวิชาการ ทักษะศึกษาดูงานจากหน่วยงาน ภายนอก เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรครูอัตราจ้าง มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูง โดยเน้นการฝึกปฏิบัติทางด้านการ นำสื่อการสอนเทคโนโลยีที่หลากหลายมาประกอบในการจัดการเรียนการ

สอน ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้เครื่องมือในการวัดผลและประเมินผลโดยคำนึงถึงวัยและความแตกต่างระหว่างบุคคล

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1.) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต1 เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารครูอัตราจ้างให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยการศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกในบริบทของโรงเรียนเทพศิรินทร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต1

2.) ควรมีการศึกษาว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารครูอัตราจ้างเป็นอย่างไร การติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่มีการว่าจ้างครูอัตราจ้าง ว่าดำเนินงานไปอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไร เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาต่อไป

3.) ควรมีการศึกษาความพร้อมของโรงเรียนที่มีการว่าจ้างครูอัตราจ้าง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน และเพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์การบริหารครูอัตราจ้าง อีกทั้งสามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงให้เป็นโรงเรียนที่ครูอัตราจ้างมีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นผลการศึกษาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และคำแนะนำด้านการเขียนกลยุทธ์จากผู้บริหารในระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษเท่านั้น

4.)

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กิตติมา ปรีดีติลล. (2532). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์.

จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม. (2534). *กระบวนการบริหารบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดทบวง*

มหาวิทยาลัยของรัฐในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทวีศักดิ์ วิศิษฎ์กุล. (2538). *การศึกษากระบวนการการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

นิชาภา ประสพอารยา. (2543). *การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

พยอม วงศ์สารศรี. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา. พิมพ์พิชชา บุญสืบสันติ. (2014). สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3. (OJED), 9(3), 361-373.*

สมเกียรติ พ่วงรอด. (2544). *การบริหารงานบุคคล. ปัตตานี: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.*

สมชาย วิริยะคุปต์. *การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*

สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2550). *สมรรถนะและกระบวนการบริหารงานบุคคลทางการศึกษา*. วารสารวิทยาสาร. สำนักพิมพ์คุรุสภา

สุทธิพงศ์ มหาวริโย. (2014). *สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนในจังหวัดสมุทรสงคราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต10. (OJED), 9(3), 339-350.*

สำนักงานการศึกษา. (2551). *แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551*. ม.ป.ท.

สำนักงานการศึกษา. (2552). *แผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555)*. กรุงเทพมหานคร: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักงานการศึกษา. (2553). *แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2553*. ม.ป.ท.

อมรา เล็กเรณูสินธุ์. (2540). *หลักสูตรและการจัดการมัธยมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

ภาษาอังกฤษ

Castetter, W.B. (1996). *The personnel function in educational administration*. (6th ed). New York: Mcmillan

Castetter, W.B. , & Young, P.I. (2000). *The human resource function in educational administration*. 7th ed. New Jersey: Upper Saddle River.

Maslow, Abraham. (1970). *Motivation and Personality*. New York : Harper and Row Publishers.

Werther, W. B., & Davis, K. (1982). *Personal Management and Human Resource*. Tokyo: Mc. Graw - Hill.