



วารสารอิเล็กทรอนิกส์

ทางการศึกษา

การบริหารบุคลากรครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษ: กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ

THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF HOW TO ENHANCE ENGLISH SKILLS FOR THAI  
TEACHERS: A CASE STUDY OF ASSUMPTION SAMUTPRAKARN SCHOOL

นายรัฐภูมิ ฉัตรวิโรจน์

Rathapoom Chatwirote

ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล

Dr.Piyapong Sumettikoon

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารบุคลากรครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษ กรณีศึกษา โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ ใช้กรอบแนวคิดของ Castetter ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียน 3 คน และครู 3 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการวางแผนและการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่พบ โรงเรียนวางแผนอัตรากำลังครูไทยและครูต่างชาติจัดการสอนหลักสูตร “Modern Language Program” “MLP” และหลักสูตร English Program (EP) รับครูต่างชาติและครูไทยโดยการสอบสัมภาษณ์ภาษาอังกฤษทุกวิชาเอก ส่วนปัญหาที่พบคือด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรครูไทยนอกจากวิชาเอกอังกฤษขาดทักษะภาษาอังกฤษ และครูต่างชาติปฏิบัติหน้าที่ในระยะสั้นไม่ต่อเนื่อง 2) ด้านการพัฒนาบุคลากรที่พบ คือการสนับสนุนครูไทยได้พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ โดยจัดสอนนอกเวลา แบ่งตามระดับความรู้ภาษาอังกฤษให้กับครูไทย และส่งไปฝึกอบรมในต่างประเทศ จนสามารถเป็น Pure Teacher ที่สอนหลักสูตร “MLP” โดยไม่ต้องสอนร่วมกับครูชาวต่างชาติ เกณฑ์ความรู้ความสามารถในการคัดเลือก ส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรครูไทยที่เป็น Pure Teacher มียังจำนวนน้อย 3) ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่พบการปฏิบัติ คือ การให้ค่าตอบแทนครูไทยที่เป็น Pure Teacher มีการสร้างขวัญกำลังใจโดยมอบของขวัญในโอกาสต่างๆ ซึ่งไม่พบปัญหาด้านนี้ 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พบการปฏิบัติ คือ การประเมินทักษะภาษาอังกฤษโดยใช้ การทดสอบ IELTS คะแนนตั้งแต่ 6.0 ขึ้นไป จึงได้คัดเลือกเป็น Pure Teacher และมีการประเมิน Pure teacher จากการสอน Teaching Methodology ,Teaching Aid และการทำ Classroom Research โดยกรรมการทั้งภายในและภายนอก เป็นการจัดระดับ A กับB ค่าตอบแทน ของกลุ่ม A จะได้ค่าตอบแทนมากที่สุด นักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินทักษะภาษาอังกฤษของครูไทย ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในการประเมินทักษะภาษาอังกฤษของครูไทยมาก ปัญหาที่พบคือครูไทยวิชาเอกอื่นนอกจากภาษาอังกฤษ ผ่านการทดสอบ IELTS ได้ยาก

\*นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: tyx69@hotmail.com

\*\*อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## Abstract

The objectives of this research study were to study the current state of human resource management and how to enhance English skills for Thai teacher in Assumption Samutprakarn School, as well as the problems in this, by using the conceptual framework of Castetter. The population of the study comprised of 3 executive teachers from this school, used the interview form.

The research found that: **1)** in the area of human resource planning and recruitment, the function that was seen the school provided the curriculum in “Modern English Program” (MLP) and “English Program” (EP), employed Native Speaker teachers and Thai teachers, in every majors by interview, while the problem was seen to be the lack of English skills from Thai teachers and high rate of the turnover of foreigner teacher. **2)** In the area of Development, the function that was seen to be continuous support Thai teachers to enhance English skills by after work class, tested to classify Thai teachers ‘English skill levels, and aboard course trainings until Thai teachers could be Pure teachers in MLP, not co-teaching with foreigner. While the problem was seen to be a few to pure teacher who were qualified the criteria. **3)** In the area of compensation and benefits, function that were seen Thai teachers who were Pure teachers could get extra benefit and some presents in events, while there was or problem in this area. **4)** In the area of evaluation, function that were seen, Thai teachers could be Pure teacher by qualified IELTS 6.0 and evaluated continuously in 3 sections, teaching methodology , teaching aid and classroom research by internet and external judges to class A and B level, Teacher in A level could get more extra benefit then B, Students were participate in evaluation of teachers’ English skills, Parents had the satisfaction in Evaluation of Thai teachers’ English skills, while the problem was seen Thai teacher is other major except English major hardly qualified IELTS test.

คำสำคัญ :การบริหารบุคคลากร, โรงเรียนเอกชน, ทักษะภาษาอังกฤษ, โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ

**Keywords:** HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, ENGLISH SKILLS, PRIVATE SCHOOL, ASSUMPTION SAMUTPRAKARN SCHOOL

## บทนำ

ปัญหาการขาดแคลนครูที่เกิดขึ้นในโรงเรียนปัจจุบันนี้เกิดขึ้นทั่วทั้งประเทศ โดยเฉพาะครูสอนภาษาอังกฤษในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ เนื่องจากมีนักเรียนจำนวนมากส่งผลให้เกิดอัตราส่วนที่ไม่เหมาะสมระหว่างครูกับนักเรียน (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2550 : 8-9) การจัดตั้งโรงเรียนสองภาษา ตามโครงการ “สำนักพัฒนานวัตกรรมการศึกษา” ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นผู้ดำเนินการได้กระตุ้นให้สถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษให้กับเยาวชน ให้เป็นผู้มีความสามารถในระดับสากล และเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษอย่างมีคุณภาพ กระทรวงจึงได้ประกาศใช้นโยบาย หลักเกณฑ์ และมีวิธีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ทั้งนี้โรงเรียนสองภาษาเป็นโรงเรียนที่การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะทางภาษาของผู้เรียน และในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนต้องคำนึงถึงความสามารถพื้นฐานในการใช้ภาษาของผู้เรียน สำหรับรูปแบบของการจัดสามารถทำได้ 2 แบบ คือ English Program (EP) และ Mini English Program (MEP) ซึ่งมีความแตกต่างกันคือ EP จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ทุกวิชา ยกเว้นภาษาไทยและสังคมศึกษา รวมถึงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทย กฎหมายไทย ประเพณีและวัฒนธรรมไทย อีกทั้งมีการตรวจติดตามและประเมินผลทั้งภายในโรงเรียนและจากองค์กรภายนอกโรงเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนสองภาษาให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (นิภา แยมวจิ, 2546, ออนไลน์)

จึงเป็นเหตุให้โรงเรียนประสบปัญหาการขาดแคลนครูภาษาอังกฤษ มีการจ้างครูต่างชาติที่ใช้ภาษาอังกฤษเข้ามาสอน ต่อมาก็ประสบปัญหาว่าครูต่างชาติเหล่านี้มีการลาออกเนื่องจากหมดสัญญา หรือเหตุผลอื่น ทำให้การเรียนการสอนไม่ต่อเนื่องส่งผลกับนักเรียน โรงเรียนเหล่านี้จึงได้กำหนดแนวทางจัดโครงการขึ้นเพื่อลดปัญหาครูชาวต่างชาติโดยการพัฒนาบุคลากรครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษให้เท่ากับครูต่างชาติ ซึ่งทำให้แก้ปัญหการขาดแคลนครูต่างชาติไปได้

โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการเป็นโรงเรียนที่มีความตระหนักถึงความสำคัญของภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษจึงได้จัดทำหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเรียกว่า “Modern Language Program” “MLP” และหลักสูตร English Program (EP) โดยเปิดสอนตั้งแต่ปีการศึกษา 2546 เป็นต้นมา มีผู้ปกครองให้ความสนใจทั้งสองที่หลักสูตรสองภาษาเป็นจำนวนมากเนื่องจากโรงเรียนมีจุดเด่นที่เป็นโรงเรียนเน้นสอนภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะหลักสูตร “Modern Language Program” “MLP” ที่มีการสอนโดยครูต่างชาติ ผู้ปกครองมีความไว้วางใจที่จะส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษาเล่าเรียน ตลอดจนมีการปลูกฝัง

คุณธรรม จริยธรรมที่ตีงามให้แก่เด็กนักเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนโยบายของโรงเรียน อีกทั้งโรงเรียนมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาด้านบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยอีกด้วย

จากปัญหาการขาดครูชาวต่างชาติในช่วงที่มีการลาออกไปและรอครูชาวต่างชาติใหม่มาแทนนั้นทำให้เป็นปัญหาต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน กระทั่งต่อการเรียนการสอน โรงเรียนจึงจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษขึ้น เพื่อเตรียมการรองรับการเตรียมความพร้อมที่จะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Communities: AEC) และเพื่อให้การศึกษาของไทยสามารถก้าวไปสู่ความเป็นนานาชาติในระดับสากลโดยการใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อกลางได้ชัดเจน มากขึ้น (บัญชา อึ้งสกุล, 2545:52) โครงการที่โรงเรียนจัดให้กับครูไทยในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ โดยการนำแนวการบริหารงานบุคคลมาใช้ 4 ด้าน คือ 1. การวางแผนและการสรรหาบุคลากร 2. การพัฒนาบุคลากร 3. การให้สวัสดิการและค่าตอบแทน 4. การประเมินการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “การบริหารบุคลากรครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษ: กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ” เนื่องจากประเด็นดังกล่าวเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาในสังกัด นักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารบุคลากรครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษของโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ

### วิธีการดำเนินการวิจัย

#### ผู้วิจัยมีขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 3 คน และ ครู 3 คน รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 6 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ มี 2 ฉบับ สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู คือสภาพในการบริหารบุคลากรครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ และ ปัญหาในการบริหารบุคลากรครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากประธานกรรมการบริหารหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษาถึงผู้บริหารโรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายบริหารงานบุคคลและครู ในการขอสัมภาษณ์ 4.

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพนำเนื้อหาวิเคราะห์ นำเสนอผลงานโดยการวิเคราะห์ด้วยคำบรรยาย

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารบุคลากรครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษ: กรณีศึกษา โรงเรียน อัสสัมชัญสมุทรปราการ

### ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการ และหัวหน้าโครงการ English Program และ หัวหน้าโครงการ Pure Teacher รวมจำนวน 3 คน และ ครู ในโครงการ Pure Teacher 3 คน รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 6 คน

### ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารบุคลากรครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษ : กรณีศึกษา โรงเรียน อัสสัมชัญสมุทรปราการ

**การวางแผนและการสรรหาบุคลากร** พบว่าโรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารบุคคล โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการวางแผน มีการวางแผนล่วงหน้า 2 ปี การประเมินแผนทุก 1 ปีการศึกษา วัตถุประสงค์หลักในการวางแผนการบริหารบุคลากรครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษเพื่อลดปัญหาอัตราการลาออกของครูชาวต่างชาติ การจัดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงานของโรงเรียน โรงเรียนไม่มีปัญหาในการวางแผน การสรรหาบุคลากร โรงเรียนมีการสรรหาบุคคลเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นครูสอนหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ โดยการให้ครูทุกคนทดสอบวัดระดับภาษาอังกฤษเพื่อจัดระดับทักษะภาษาอังกฤษของครูแต่ละคน และสัมภาษณ์ทุกวิชาเอก ปัญหาที่พบคือโรงเรียนไม่สามารถเลือกหรือกำหนดทักษะภาษาอังกฤษของแต่ละวิชาเอกที่มาสมัครได้ จึงทำให้เกิดโครงการพัฒนาบุคลากรครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษขึ้น

**การพัฒนาบุคลากร** พบว่ามีการปฏิบัติต่อเนื่อง คือการสนับสนุนครูไทยได้พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ โดยจัดสอนนอกเวลา เริ่มจากการทดสอบวัดระดับภาษาอังกฤษ แบ่งกลุ่มสอนตามระดับความรู้ภาษาอังกฤษ สอนโดยครูชาวต่างชาติในเวลาหลังเลิกเรียน มีการส่งครูไทยไปฝึกอบรมในต่างประเทศทั้งในเอเชีย ยุโรป และประเทศต่างๆที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาทางการ ได้แก่ อินเดีย ฟิลิปปินส์ อังกฤษ และนิวซีแลนด์ ครูที่ผ่านการประเมินจะได้สอนห้องเรียน MLP ร่วมกับครูชาวต่างชาติในวิชาเอกของตนเอง มีการพัฒนาโดยการทดสอบวัดระดับภาษาอังกฤษ IELTS โดยมีเกณฑ์คะแนนตั้งแต่ 6.0 ขึ้นไป ได้คัดเลือกเป็น Pure Teacher ที่สอนหลักสูตร “MLP” เดี่ยวไม่ต้องสอนร่วมกับครูต่างชาติ ส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรครูไทยที่เป็น Pure Teacher ยังมีจำนวนน้อย ครูส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษถึงระดับกลาง ที่สามารถสอน

ร่วมกับครูชาวต่างชาติ โรงเรียนสร้างความตระหนักให้คนเห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ เพื่อให้สามารถสื่อสารและสามารถจัดการเรียนการสอนทดแทนครูชาวต่างชาติได้ส่งผลถึงคุณภาพและค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น

**ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ** ที่พบการปฏิบัติ คือ การให้ค่าตอบแทนแก่ครูไทย Pure Teacher ที่ผ่านการประเมินและสามารถจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ โดยแบ่งสัดส่วนจากการสอนทดแทนครูชาวต่างชาติมาเพิ่มให้ มีการสร้างขวัญกำลังใจโดยมอบของขวัญในโอกาสต่างๆโรงเรียนไม่มีปัญหาในด้านนี้

**ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พบการปฏิบัติ** พบว่า โรงเรียนมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ในระยะแรกที่ครูเข้าสอนหลักสูตรเป็นภาษาอังกฤษ “Modern Language Program” “MLP” และหลักสูตร English Program (EP) ทุกคนต้องผ่านการวัดความรู้ทักษะภาษาอังกฤษจากทางโรงเรียน แล้วแบ่งกลุ่มเป็นระดับความรู้ Beginner, Intermediate และ Advance จากนั้นโรงเรียนมีการพัฒนาโดยส่งไปเรียนเพิ่มเติมที่ต่างประเทศ ครูไทยในกลุ่ม Advance ที่มีความสามารถและความมั่นใจจะได้รับการคัดเลือกให้จัดการเรียนการสอนในห้องเรียนร่วมกับครูชาวต่างชาติ กลุ่มนี้จะสอนตามหลักสูตรไทยเป็นภาษาอังกฤษที่เน้นสนทนาและไวยากรณ์เป็นเบื้องต้น เมื่อได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีผลการพัฒนาก้าวหน้าจะใช้เวลาเป็นปี โรงเรียนจะส่งไปฝึกอบรมภาษาต่อที่ต่างประเทศ ในระยะแรกส่งไปที่ประเทศฟิลิปปินส์กับอินเดีย ในส่วนการประเมินทักษะภาษาอังกฤษกับหน่วยงานภายนอก โรงเรียนใช้การทดสอบวัดระดับภาษาอังกฤษ IELTS ระดับคะแนนตั้งแต่ 6.0 ขึ้นไป ได้คัดเลือกเป็น Pure Teacher และมีการประเมินจากการสอนโดยกรรมการทั้งภายในและภายนอกเป็นการจัดระดับในการรับค่าตอบแทนเพิ่ม ได้แก่ กลุ่ม A กับ B ค่าตอบแทนของกลุ่ม A จะได้ค่าตอบแทนมากที่สุด นักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินทักษะภาษาอังกฤษของครูไทย ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในการประเมินทักษะภาษาอังกฤษของครูไทยมาก ปัญหาที่พบ ด้านนี้จะเป็นการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของครูที่เป็นวิชาเอกอื่นๆ นอกจากวิชาภาษาอังกฤษที่ได้คะแนนการทดสอบ IELTS คะแนนต่ำกว่า 6.0 ครูที่ได้รับการฝึกอบรมมาถึงขั้นที่ต้องสอนร่วมกับครูต่างชาติและจะผ่านการทดสอบเพื่อไปเป็น Pure Teacher จึงเป็นเรื่องยากเป็นเพราะครูส่วนใหญ่ยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญหรือยังขาดแรงจูงใจในการที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงขั้น Pure Teacher

## อภิปรายผล

**1. การวางแผนและการสรรหาบุคลากร** พบว่า โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารบุคคล โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนร่วมเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการวางแผน ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารโดยเฉพาะผู้อำนวยการเป็นบุคคลสำคัญ ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาศักยภาพครูไทย

และมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องโดยตรงในการวางแผนการบริหารบุคลากรครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรศักดิ์ จงจิต (2552: 198) คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ซึ่งหน้าที่ที่รับผิดชอบในการดูแลทรัพยากรมนุษย์นี้เป็นหน้าที่ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถประกอบกับประสบการณ์และวุฒิภาวะในการเป็นผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดตั้งคณะกรรมการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นรูปธรรมและชัดเจน ส่วนการกำหนดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้าของสถานศึกษา มีการกำหนดแผนล่วงหน้า 1 ปีการศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่า การวางแผนบริหารบุคคลควรจะมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา เพื่อให้เข้าใจสภาพการณ์และวางแผนเกี่ยวกับบุคลากรได้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษาในช่วงเวลานั้นๆ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้าจึงถือว่าเป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับ วรพงษ์ ธีรัฐ (2546:9) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์กรมีข้อมูลเข้าใจสถานการณ์ สภาพปัญหากำลังคนและสามารถคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และทำให้องค์กรทราบข้อมูลพื้นฐานรวมถึงการจัดปริมาณและทักษะให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม และที่สำคัญจะทำให้องค์กรพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆในอนาคต ตลอดจนการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานและทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด ในด้านวิธีการที่สถานศึกษาใช้ในการชี้แจงแผนทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรทราบพบการปฏิบัติมากโดยวิธีแจ้งผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนควรจะมีการชี้แจงแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาให้บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน การแจ้งผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นการกระจายอำนาจ และ เป็นการสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึง โรงเรียนไม่มีปัญหาในการวางแผนการบริหารบุคลากรครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษ ทั้งนี้เพราะโรงเรียนมีการวางแผนและดำเนินการต่อเนื่องเป็นขั้นตอนมาตั้งแต่ปี 2545 ผู้วิจัยเห็นว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นขั้นตอนเริ่มแรกที่สำคัญมากกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาหากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขาดความต่อเนื่องอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานบริหารทรัพยากรมนุษย์และไม่เป็นปัจจุบัน ดังนั้นสถานศึกษาควรที่จะเพิ่มระยะเวลาการวางแผนล่วงหน้าให้มากขึ้นโดยอาจจะเพิ่มจาก 1 ปี เป็น 3 ปีและควรมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับนงนุช วงษ์สุวรรณ (2550:93-94) กล่าวว่าความไม่ต่อเนื่องในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อาจไม่สามารถนำเอาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ส่วนปัญหาด้านขาดการวิเคราะห์งานเพื่อนำมาวางแผนในการจัดอัตรากำลังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นปัญหาสำคัญเพราะการจัดการวางแผนอัตรากำลังควรจะเริ่มจากการวิเคราะห์งาน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบปริมาณของงาน ค่าความสำคัญของงานคุณสมบัติของผู้ที่จะนำมาปฏิบัติงาน ตลอดจนความต้องการของสถานศึกษาในช่วงนั้นๆ และดำเนินการวางแผนให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสรรหาบุคลากร โรงเรียนมีการสรรหาบุคคลเพื่อเข้ารับการศึกษาคัดเลือกเป็นครูสอนหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษโดยการสัมภาษณ์ทุกวิชาเอก ปัญหาที่พบคือโรงเรียนไม่สามารถกำหนดระดับทักษะภาษาอังกฤษได้ว่าทุกวิชาเอกที่มาสสมัคร ซึ่งโรงเรียนมีความต้องการต้องใช้ภาษาอังกฤษได้ระดับดีเยี่ยม จึงทำให้เกิดโครงการพัฒนา บุคลากรครูไทยให้มีทักษะ

ภาษาอังกฤษ สอดคล้องกับ ฌ็องฌัก กูว์แซง (2548:92-93) คือ การสรรหาเป็นกระบวนการที่ละเอียดอ่อนและมีผลกระทบต่อเนื่องกับการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการสรรหาที่มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์จะต้องสามารถค้นหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้นๆ ในจำนวนที่พอเหมาะภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายที่จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากรนับเป็นเรื่องที่สำคัญและตรงกับ อำนวย แสงสว่าง (2544:132) กล่าวถึงการคัดเลือกบุคลากรว่าเป็นกระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องตรงกับลักษณะเฉพาะของงานถ้าองค์กรใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรนั้นย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมาย มีผลงานดีเป็นที่เชื่อถือได้ ด้านเกณฑ์ที่สถานศึกษาใช้ในการประเมินการทดลองปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ปริมาณและคุณภาพงาน และความรับผิดชอบปฏิบัติงานเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยเห็นว่าการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานควรมีการประเมินทดลองการทำงานดูว่ามีประสิทธิผลตรงตามเกณฑ์มาตรฐานที่วางไว้หรือไม่ ปริมาณงานและคุณภาพงานเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ ส่วนความรับผิดชอบของบุคลากรก็ส่งผลต่อความสำเร็จของงานเช่นกัน ดังนั้นการประเมินการทดลองที่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนจะทำให้การคัดเลือกมีประสิทธิภาพผู้วิจัยเห็นว่าการที่มีผู้สมัครจำนวนน้อยส่งผลทำให้ไม่สามารถดำเนินการสรรหาคัดเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ สถานศึกษาควรแก้ไขด้วยการประชาสัมพันธ์การรับสมัครให้มีหลากหลายช่องทาง

2. การพัฒนาบุคลากร ที่พบการปฏิบัติต่อเนื่อง คือโรงเรียนมีโครงการพัฒนาครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษ โครงการนี้สนับสนุนครูไทยได้พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษโดยจัดสอนนอกเวลาโดยครูชาวต่างชาติ เริ่มจากการทดสอบวัดระดับภาษาอังกฤษของครูทั้งโรงเรียน แบ่งตามระดับความรู้ภาษาอังกฤษให้กับครูไทยเพื่อจัดชั้นเรียนให้เหมาะสมกับแต่ละระดับเพื่อพัฒนาการสื่อสารและไวยากรณ์ภาษาอังกฤษเบื้องต้น สร้างความตระหนักให้กับครูไทยที่ควรจะสามารถใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันได้ และส่งไปฝึกอบรมในต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความมั่นใจในการที่จะสามารถจัดการเรียนการสอนร่วมกับครูชาวต่างชาติเป็นภาษาอังกฤษได้ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ครูไทยที่สามารถพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของตนเองจนสามารถเป็น Pure Teacher ที่สอนหลักสูตร “MLP” ได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องสอนร่วมกับครูต่างชาติ ส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรครูไทยที่เป็น Pure Teacher ยังมีจำนวนน้อย ครูที่มีระดับทักษะภาษาอังกฤษในระดับกลางที่สอนร่วมกับครูชาวต่างชาติมีจำนวนมาก ทั้งนี้โรงเรียนก็ได้มีมาตรการกระตุ้นครูชาวไทยในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น ผู้ที่พัฒนายังไม่ถึงเกณฑ์ที่เป็น Pure Teacher จะได้รับการคัดออกหรือเลิกจ้าง แต่จะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปตลอดเท่าที่ครูยังสอนในโรงเรียนนี้ ครูทุกคนก็มีความพึงพอใจในโครงการนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรศักดิ์ จงจิต (2552:207) คือการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงานเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในสิ่งที่ตนเองสนใจและมีความถนัด จึงส่งผลให้การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาประสบความสำเร็จทั้งด้านบุคลากรเองและหน่วยงาน และสอดคล้องกับแคสตันเตอร์ (Castetter, 1976 : 271) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในวง

การศึกษาว่า เป็นการจัดและเตรียมการต่างๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้ไปจนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ

**3. ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ** การดำเนินการของโรงเรียน คือ โรงเรียนจ้างให้ครูทุกคนทราบเมื่อเริ่มแรกเข้ามาเป็นครูในโรงเรียน และแจ้งเป็นแนวปฏิบัติของโรงเรียนให้ทราบการให้ค่าตอบแทนครูไทย Pure Teacher โดยแบ่งสัดส่วนจากค่าตอบแทนครูต่างชาติมาเพิ่มให้ สำหรับการสอนทดแทนครูชาวต่างชาติได้ มีการสร้างขวัญกำลังใจโดยมอบของขวัญในโอกาสต่างๆ โรงเรียนไม่มีปัญหาในด้านนี้ จะทำให้บุคลากรรู้สึกเชื่อมั่นและเป็นผลบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545:70) กล่าวว่า การออกแบบและการดำเนินการของระบบการจ่ายค่าตอบแทนกระทำไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ความเป็นธรรม (equity) เป็นวัตถุประสงค์หลักอีกประการหนึ่งของระบบค่าตอบแทน ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่บุคลากรของสถานศึกษา ที่พบการปฏิบัติมากคือการมอบของขวัญในโอกาสสำคัญต่างๆ ผู้วิจัยเห็นว่าแนวทางการสร้างขวัญในการกำลังใจเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างหนึ่งการให้ของขวัญในโอกาสพิเศษ เช่นวันเกิด หรือมอบรางวัลต่างๆเป็นการแสดงออกถึงความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากรในสถานศึกษาและเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

**4. การประเมินการปฏิบัติงาน** โรงเรียนดำเนินการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าในส่วนของกระบวนการวางแผน สมควรที่จะเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารในการวางแผนการปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูไทย ในการวัดความรู้ทักษะภาษาอังกฤษของครูไทยที่โรงเรียนประเมิน โดยการทดสอบทักษะอ่าน ฟัง เขียน แบ่งกลุ่มตามระดับความรู้และทักษะ Beginner, Intermediate และ Advance กลุ่ม Advance หรือระดับที่ดีจะได้รับการจัดให้สอนในห้องเรียนคู่กับครูต่างชาติ และครูไทยที่มีความสามารถ กลุ่มนี้จะสอนหลักสูตรภาษาอังกฤษเป็นเน้นสนทนาและไวยากรณ์เป็นเบื้องต้น เมื่อได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีผลการพัฒนาดีขึ้น โรงเรียนจะส่งไปฝึกอบรมภาษาต่อที่ต่างประเทศ ในระยะแรกส่งไปที่ประเทศฟิลิปปินส์กับอินเดีย ในส่วนการประเมินทักษะภาษาอังกฤษกับหน่วยงานภายนอก โรงเรียนใช้การทดสอบ IELTS เป็นเกณฑ์ ถ้าครูคนใดทดสอบ IELTS ได้คะแนนตั้งแต่ 6.0 ขึ้นไป จึงได้คัดเลือกเป็น Pure Teacher และมีการประเมินจากการสอนโดยกรรมการจากทั้งภายในและภายนอกเป็นการจัดระดับในการรับค่าตอบแทนเพิ่ม ได้แก่ กลุ่ม A กับ B ค่าตอบแทนของกลุ่ม A จะได้ค่าตอบแทนมากที่สุด นักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินทักษะภาษาอังกฤษของครูไทย ผู้ปกครองมีความพึง

พอใจในการประเมินทักษะภาษาอังกฤษของครูไทยมาก ผู้วิจัยเห็นว่าการกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมที่ใช้วัดผล การปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญกับการประเมินผลเป็นอย่างมาก และควรมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถานศึกษาที่พบการปฏิบัติมากคือด้านคุณภาพ ของผลงาน ผู้วิจัยเห็นว่า คุณภาพของผลงานเป็นสิ่งสำคัญเพราะผลต่อมาตรฐานของโรงเรียน โดยเฉพาะใน โรงเรียนสองภาษาต้องมีมาตรฐานตัวชี้วัดที่สูง ให้ได้คุณภาพและมาตรฐานตรงกันซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของ โรงเรียนสอดคล้องกับบอกลงกรณ์ มีสุทธา (2545:15) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือ หลักที่ช่วยในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่เอกสารกำหนดหน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผล การปฏิบัติงานและระเบียบงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง บุคคลที่สถานศึกษาส่วนมากมอบหมายให้เป็นผู้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาคือ รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ ผู้วิจัยเห็นว่าบุคคลที่จะมาทำหน้าที่ในการประเมินนั้นควรจะเป็นบุคคลผู้ที่ใกล้ชิดผู้ถูกประเมินมากที่สุด และ ยังถือเป็นการกระจายอำนาจของผู้บริหารระดับสูงที่มีภาระงานมาก หัวหน้ากลุ่มสาระจะเป็นผู้ที่คุ้นเคยกับ วิธีการประเมินผลและเห็นผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินอย่างใกล้ชิดจึงสามารถให้ข้อมูลกับผู้บริหารได้ดี ที่สุด

ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนมีการวางแผนบริหารบุคคลากรล่วงหน้าเพียง 1 ปีการศึกษา ซึ่งอาจ ไม่เพียงพอ โรงเรียนเอกชนควรมีการวางแผนบริหารงานบุคคลของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องโดยมีการวางแผน โดยวางแผนล่วงหน้า 3 ปีการศึกษา
2. ผลการวิจัยพบว่าปัญหาด้านการสรรหาคัดเลือกมีผู้สนใจสมัครน้อย ทั้งนี้อาจจะสืบเนื่องจาก การประชาสัมพันธ์ไม่ถึง การดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและการมีส่วนร่วม ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่หน่วยงานสถานศึกษา ควรมีการประชาสัมพันธ์ในช่องทางที่หลากหลาย และทั่วถึง มีการนำเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต และเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) มาใช้เพื่อให้เข้าถึง คนในแหล่งต่าง ๆ ควรมีการแจ้งให้ผู้สมัครทราบถึงหลักสูตรที่เปิดสอนทั้ง MPL และ EP เพื่อดึงดูดผู้ที่มี ความสามารถในด้านทักษะภาษาอังกฤษให้มากขึ้น
3. ผลวิจัยพบว่าไม่มีปัญหาในการพัฒนาบุคลากรแต่ประเด็นที่พบคือครูที่ผ่านเกณฑ์ Pure Teacher ยังมีจำนวนน้อย ครูไทยส่วนมากอยู่ในเกณฑ์ MLP ที่ต้องสอนร่วมกับครูต่างชาติ ควรมีการสร้าง แรงจูงใจในด้านการให้ความตระหนักแก่ครูไทยที่ควรจะมีทักษะภาษาอังกฤษในระดับการสื่อสารจนสามารถ จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ และควรมีมาตรการในการทำให้บุคลากรครูไทยพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง เช่น ตั้งเกณฑ์ในการพัฒนาโดยกำหนดระยะเวลาในการอยู่ในระดับทักษะเดิมได้ไม่เกิน 3 ปี

4. ผลวิจัยพบว่าโรงเรียนมีการให้ค่าตอบแทนพิเศษแก่ Pure Teacher ที่สอนทดแทนครูชาวต่างชาติได้ แต่ไม่ได้ไม่ค่าตอบแทนพิเศษแก่ ครูที่สอนใน MLP ร่วมกับครูต่างชาติ ควรมีการเพิ่มค่าตอบแทนให้แก่ครูไทยทั้ง 2 ระดับ โดยพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน และข้อมูลการพัฒนาตนเอง

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาความพร้อมในการบริหารบุคลากรครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษในโรงเรียนเอกชน
2. การศึกษาเปรียบเทียบความพร้อมในการบริหารบุคลากรครูไทยให้มีทักษะภาษาอังกฤษระหว่างโรงเรียนเอกชนและเรียนเรียนรัฐบาล
3. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีทักษะภาษาอังกฤษในโรงเรียนเอกชน
4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโครงการห้องเรียน MLP ในโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ

#### รายการอ้างอิง

##### ภาษาไทย

นนุช วงษ์สุวรรณ. (2550).การบริหารมนุษย์.กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.

นิภา แยมวจิ, ออนไลน์, 2545.เทคโนโลยีกับการเรียนการสอน สืบค้นวันที่ 20 ตุลาคม 2556, จาก

<http://www.school.net.th/library /create-web/10000/generality/10000-9694.html>

บัญชา อึ้งสกุล.(2545).การพัฒนากระบวนการเรียนรู้อังกฤษ:หลักการ ทักษะและการปฏิบัติ.วารสารวิชาการ, 5(7),52-66

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545). การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน. กรุงเทพฯ : บริษัท บพิศการพิมพ์ จำกัด.

วรพงษ์ ธีรัฐ. (2546). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.

สุรศักดิ์ จงจิต. (2552). สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อลงกรณ์ มีสุทธา.(2545). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ.

อำนาจ แสงสว่าง.(2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.

ภาษาอังกฤษ

Casteter, W.B (1976) **The Personnel Function in Educational Administration**.New York :  
Macmillian Publishing Co., Inc., 1976