

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน



นางสาวผาสุก สุมามาลย์กุล

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

MANAGEMENT STRATEGIES OF PRIVATE SCHOOLS ACCORDING TO THE CONCEPT OF THE ORGANIZATION THAT ENHANCES ENGAGEMENT OF TEACHERS AND STUDENTS

Miss Phasook Sumamankul



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2017

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่ สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน
โดย	นางสาวผาสุก สุมามาลย์กุล
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ที ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ที ศิริบรรณพิทักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร. บัณฑิตย์ ศรีพุทธานุกร)

ผาสุก สุมาบาลย์กุล : กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน (MANAGEMENT STRATEGIES OF PRIVATE SCHOOLS ACCORDING TO THE CONCEPT OF THE ORGANIZATION THAT ENHANCES ENGAGEMENT OF TEACHERS AND STUDENTS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ. ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ผศ. ดร. ปองสิน วิเศษศิริ, 282 หน้า.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียน แนวคิดความผูกพันของครู และแนวคิดความผูกพันนักเรียน 2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนเอกชน 3) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชน 4) พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชน ตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน กลุ่มประชากรคือ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญจำนวน 3,373 แห่ง ใช้กลุ่มตัวจำนวน 330 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้บริหาร ครูและนักเรียน รวม 873 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1.กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน มี 6 องค์ประกอบ คือ การทำงานที่มีความหมาย ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก การให้โอกาสก้าวหน้า การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ และการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม กรอบแนวคิดความผูกพันของครูต่อโรงเรียน มี 3 องค์ประกอบ คือ พุดถึงโรงเรียนในทางบวก ต้องการทำงานกับโรงเรียนในระยะยาว ทุ่มเทและอุทิศตนทำงานเกินกว่าหน้าที่ด้วยความเต็มใจเพื่องานและเป้าหมายของโรงเรียน และกรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียนต่อโรงเรียน มี 3 องค์ประกอบ คือความผูกพันทางพฤติกรรม ความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันทางปัญญา 2. สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด 3. จุดแข็งคือการทำที่โรงเรียนสามารถสร้างความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำให้แก่ครูและนักเรียน จุดอ่อนคือ การที่โรงเรียนให้โอกาสก้าวหน้าแก่ครูและนักเรียน สภาพสังคมและเทคโนโลยีเป็นโอกาส และ สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและนโยบายรัฐบาล เป็นภาวะคุกคาม 4.กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนประกอบด้วย 6 กลยุทธ์หลัก คือ 1)เสริมสร้างโอกาสความก้าวหน้าของครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง 2)ปรับเปลี่ยนการทำงานของครูและนักเรียนให้เป็นการทำงานที่มีความหมายด้วยเทคโนโลยีและกิจกรรมสร้างสรรค์ 3) เร่งพัฒนาการให้ความช่วยเหลือ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมคิด ตัดสินใจในการปฏิบัติงานของครูและกิจกรรมการเรียนของนักเรียน 4) พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกให้เป็นกลไกพื้นฐานในการสร้างความผูกพันของครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่องยาวนาน 5) ยกกระตักการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อครูและนักเรียนอย่างมีนวัตกรรม 6) พัฒนาความไว้วางใจในภาวะผู้นำให้มั่นคง โดยมีกลยุทธ์รอง 12 กลยุทธ์ และ 46 วิธีดำเนินการ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง ปลายมือชื่อนิสิต

การศึกษา ปลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

สาขาวิชา บริหารการศึกษา ปลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

ปีการศึกษา 2560

5684248127 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: MANAGEMENT STRATEGIES / PRIVATE SCHOOL / ORGANIZATION THAT ENHANCES ENGAGEMENT / TEACHERS ENGAGEMENT / STUDENTS ENGAGEMENT

PHASOOK SUMAMANKUL: MANAGEMENT STRATEGIES OF PRIVATE SCHOOLS ACCORDING TO THE CONCEPT OF THE ORGANIZATION THAT ENHANCES ENGAGEMENT OF TEACHERS AND STUDENTS. ADVISOR: PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., CO-ADVISOR: ASST. PROF. PONGSIN VISESHSIRI, Ph.D., 282 pp.

The purposes of this study were to study 1) conceptual framework of school management , teachers engagement and students engagement 2) the current and desirable states of private school management 3) strengths, weaknesses, opportunities and threats of private school management and 4) to develop management strategies of private schools according to the concept of the organization that enhances engagement of teachers and students. The population are 3,373 private schools that provided basic education. The 873 respondents comprised of administrators, teachers and students from 330 private schools. The research instruments in this study included the questionnaires and the evaluation form. The data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation , PNI_{modified} and content analysis.

Findings showed that: 1) The conceptual framework of school management according to the concept of the organization that enhances engagement was composed of meaningful work, hands-on management, positive work environment, growth opportunity, trust in leadership and equity. The conceptual framework of teachers engagement was composed of say, stay and strive. The conceptual framework of students engagement was composed of behavioral, emotional and cognitive engagement. 2) The current state was at high level state in overall and the desirable state was at the highest level in overall. 3) The strength was ‘trust in leadership’, the weakness was ‘growth opportunity’, the opportunities were ‘society and technology’ and the threats were ‘policy and economics’. 4) The management strategies of private schools according to the concept of the organization that enhances engagement of teachers and students consisted of 6 key strategies: 1) enhance teachers and students’ growth opportunity continuously. 2) transform teachers’ working and students’ studying to meaningful work by technology and creative activities. 3) accelerate development of supporting, collaboration, and decision making in teachers’ working and students’ learning activities. 4) develop positive working environment as a protocol to keep enhancing teachers’ and students’ engagement. 5) raise teachers’ and students’ equity innovatively. 6) develop trust in leadership confirmly. There were 12 sub-strategies and 46 procedures.

Department: Educational Policy Management and Leadership
 Student's Signature
 Advisor's Signature
 Field of Study: Educational Administration
 Co-Advisor's Signature
 Academic Year: 2017

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ ผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ด้วยความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดี จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธางกูร กรรมการภายนอก อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์ และอาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและตรวจแก้ไข เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาให้แก่วิทยานิพนธ์เล่มนี้ ทั้งในขั้นตอนการประเมินกรอบแนวคิดและเครื่องมือการวิจัย ตลอดจนการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์อันเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์ในงานวิจัยชิ้นนี้ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างราบรื่น

ขอขอบคุณ ดร.นิจิรา บำรุงกิจ พี่เตนของน้องๆ ที่ให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ในทุกๆ ด้าน รวมถึงเพื่อนร่วมรุ่น พี่ๆ น้องๆ ครุศาสตร์ จุฬาฯ ที่ได้ให้กำลังใจและความช่วยเหลือด้วยดีตลอดระยะเวลา 4 ปีที่ผ่านมาซึ่งไม่สามารถเอ่ยนามได้หมดในที่นี้ ผู้วิจัยรู้สึกประทับใจเป็นอย่างยิ่ง

สุดท้ายขอขอบคุณ สมาชิกทุกคนในครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจ ให้การสนับสนุนในการศึกษาและอธิษฐานเพื่ออยู่เสมอและพี่น้องที่คริสตจักรพรประสาธต์ด้วย

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับการสนับสนุนจาก “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภาพ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์.....	5
1.4 นิยามศัพท์.....	6
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
1.6 ขอบเขตการวิจัย.....	11
1.7 วิธีดำเนินการวิจัย.....	11
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน (Engagement).....	13
2.1.1 ความหมายของความผูกพันองค์การของพนักงาน (Employee Engagement).....	13
2.1.2 แนวคิดเรื่องความผูกพันองค์การของพนักงาน.....	16
2.1.3 ความหมายของความผูกพันของนักเรียน (Student engagement).....	36
2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันของนักเรียนผ่านบริบทโรงเรียน.....	38
2.2 การพัฒนากลยุทธ์.....	53

2.3 นโยบายการช่วยเหลือ ดูแล สนับสนุน ครูโรงเรียนเอกชนของสำนักงานคณะ กรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ในปัจจุบัน.....	57
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	69
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	69
3.1.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	69
3.1.2 เครื่องมือวิจัย การตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและการเก็บข้อมูล.....	71
3.2 ขั้นตอนการวิจัย.....	72
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
4.1. ผลการประเมินกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน กรอบแนวคิดความผูกพันของครู และกรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียน.....	81
4.2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่ สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน.....	82
4.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	83
4.2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด องค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน.....	86
4.2.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด องค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก.....	100
4.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด องค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน.....	110
4.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด องค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน.....	110

4.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด องค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน	122
4.4 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน ของครูและนักเรียน	132
4.4.1 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของ ครูและนักเรียน ฉบับที่ 1.....	132
4.4.2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชน ตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนฉบับที่ 1	151
4.4.3 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความ ผูกพันของครูและนักเรียน เพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ ฉบับที่ 2	167
4.4.4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชน ตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 2.....	175
4.4.5 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความ ผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 2 เพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์	181
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	190
5.1 สรุปผลการวิจัย	190
5.1.1 กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน กรอบแนวคิดความผูกพันของครู และกรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียน	190
5.1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด องค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน	191
5.1.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด องค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน	192
5.1.4 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู และนักเรียน.....	192
5.2 อภิปราย.....	194

5.2.1	กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน กรอบแนวคิดความผูกพันของครู และกรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียน	194
5.2.2	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด องค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน	195
5.2.3	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด องค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน	200
5.2.4	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู และนักเรียน	203
5.3	ข้อเสนอแนะ	207
	รายการอ้างอิง	210
	ภาคผนวก.....	222
	ภาคผนวก ก เครื่องมือในการวิจัย.....	223
	ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	277
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	282

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและโรงเรียนที่ส่งเสริม ความผูกพันของนักเรียน.....	51
ตารางที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	81
ตารางที่ 3 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารและครู (n=423).....	83
ตารางที่ 4 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนักเรียน (n=450).....	85
ตารางที่ 5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด องค์การที่สร้างความผูกพันของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ฉบับครู (n=423).....	87
ตารางที่ 6 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด องค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ฉบับนักเรียน (n=873)	91
ตารางที่ 7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด องค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน ภาพรวม (n=1,296).....	95
ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด องค์การที่สร้างความผูกพันของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ฉบับ ครู (n=423)	100
ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด องค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ฉบับนักเรียน (n=873)	103
ตารางที่ 10 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด องค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก ภาพรวม (n=1,296).....	107

ตารางที่ 11 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (n=423).....	111
ตารางที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (n=873).....	115
ตารางที่ 13 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (n=1,296).....	119
ตารางที่ 14 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (n=423).....	123
ตารางที่ 15 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (n=823).....	126
ตารางที่ 16 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (n=1,296).....	129
ตารางที่ 17 ตารางวิเคราะห์ SWOT แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน	133
ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ TOWS Matrix การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน.....	135
ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ TOWS MATRIX การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จำแนกรายด้าน	137
ตารางที่ 20 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 1	146

ตารางที่ 21	สถานะภาพของผู้ตรวจความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 1	152
ตารางที่ 22	ผลการตรวจความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เอกตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 1	152
ตารางที่ 23	ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ การบริหารโรงเรียนเอกชนตาม แนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 2	167
ตารางที่ 24	ตารางแสดงการปรับภาษาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในวิธีดำเนินการ ร่างกลยุทธ์ 2	176
ตารางที่ 25	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและ นักเรียน (ฉบับสมบูรณ์)	181



สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
แผนภาพที่ 2 5 องค์ประกอบที่ขับเคลื่อนให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร (Bersin, 2015)..	18
แผนภาพที่ 3 Sirota’s Three - Factor Model of Engagement (Sirota, 2005).....	22
แผนภาพที่ 4 ขั้นตอนการสร้างความผูกพันของพนักงาน โดย DDI.....	28
แผนภาพที่ 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันตามแนวคิดของ Poeter และ Steers	31
แผนภาพที่ 6 ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรใน 3 ช่วงเวลา เมื่อเข้ามาทำงานตาม แนวคิดของ Mowday (1982).....	32
แผนภาพที่ 7 Job Demands-resources Model (JD-R Model) ของ Bakker และ Demerouti (2008).....	34
แผนภาพที่ 8 Composite Model of the Strategic Leadership Process in Schools (Fidler 2002: 87).....	56
แผนภาพที่ 9 สรุปกระบวนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์กรที่ สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน	79

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการจัดการศึกษาของประเทศที่ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพนั้น “ครู” นับว่าเป็นหนึ่งในหลายๆปัจจัยที่สำคัญ ดังจะเห็นได้จากจุดร่วมของประเทศชั้นนำทางการศึกษาที่ใช้ “ครู” สำหรับการสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพ ยกตัวอย่างเช่น ประเทศจีนและเวียดนาม ใช้ครูเป็นตัวผลักดันคุณภาพการศึกษา ในระบบการศึกษาคุณภาพของประเทศเกาหลีและญี่ปุ่นจะต้องมีเรื่องการผลิตและพัฒนาครูที่มีมาตรฐานสูง และให้ค่าตอบแทนที่ดี ในขณะที่ เยอรมนีและฟินแลนด์ เน้นควบคุมมาตรฐานการผลิตและพัฒนาครู มีระบบการผลิตครูที่เข้มแข็ง (ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน และคณะ, 2553) และประเทศฟินแลนด์นั้น ครูจะมีอิสระในตนเอง มีความผูกพันกับวิชาชีพและโรงเรียนของตนเองอย่างมาก (Sahlberg, 2011) โดยอาชีพครูเป็นอาชีพที่มีเกียรติ น่าดึงดูด ครูมีความทุ่มเท มีความตั้งใจในการสอน มีอิสระทางความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรม และครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียน สำหรับประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน ครูนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศ เพราะครูคือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคคล(ผู้เรียน)ให้มีความสามารถเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555) ไม่ว่าจะเป็นครูของรัฐหรือเอกชนล้วนมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียนเช่นเดียวกัน

สำหรับโรงเรียนเอกชน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ในส่วนที่ 3 ว่าด้วย การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน ในมาตราที่ 45 ได้กล่าวไว้ว่า “ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับ และทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมาย กำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้าน การศึกษา การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐของเขตพื้นที่การศึกษาหรือขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อจัดการศึกษาของเอกชน...” และในมาตราที่ 46 ได้กล่าวถึงว่า “รัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษี และ สิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้ง ส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้” ด้วยโรงเรียนเอกชนถือว่าเป็นผู้แบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษาให้กับเยาวชนของชาติ ดังนั้นโรงเรียนเอกชนจึงมีส่วนสำคัญในระบบการศึกษาของไทยเช่นเดียวกับโรงเรียนของรัฐ จากผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนที่ผ่านมา โดยพิจารณา

จากผลการทดสอบของสถาบันทดสอบแห่งชาติ (สทศ.) แสดงให้เห็นแล้วว่าโรงเรียนเอกชนสามารถจัดการศึกษาได้ดีและมีประสิทธิภาพไม่ด้อยไปกว่าโรงเรียนของรัฐ ดังเห็นได้จากคะแนนเฉลี่ยโอเน็ตแยกตามรายสังกัด โดยเฉพาะในระดับชั้นประถมที่โรงเรียนเอกชนมีผลคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศในทุกวิชา นอกจากนี้ผลการประเมินภายนอกจาก สมศ. รอบที่สาม โรงเรียนเอกชนที่ผ่านการรับรองมาตรฐานคิดเป็นร้อยละ 80.20 (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2557) สิ่งเหล่านี้สามารถสะท้อนคุณภาพการจัดการศึกษาและคุณภาพของโรงเรียนเอกชนได้เป็นอย่างดี และสามารถเชื่อมโยงไปถึงครูผู้สอนของโรงเรียนเอกชนได้ว่าครูมีความสามารถในการสอนนักเรียนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลที่ดีได้

ในช่วง พ.ศ. 2545-2556 พบว่าโรงเรียนเอกชนได้ทยอยปิดตัวไปรวมจำนวน 431 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา 375 แห่ง และโรงเรียนอาชีวศึกษา จำนวน 56 แห่ง โดยเฉพาะโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา จะปิดกิจการเฉลี่ย ปีละ 5-10 โรงเรียน ตามที่นายบัณฑิตย์ ศรีพุทธานกูร อดีตเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2558) ได้กล่าวถึงสาเหตุในการปิดตัวมาจากหลายๆ ด้าน ได้แก่ โรงเรียนเอกชนไม่สามารถแบกรับค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบริหารจัดการได้ และไม่สามารถแข่งขันในตลาดโรงเรียนทั้งกับโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ โรงเรียนของรัฐ (สพฐ.) หรือโรงเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกิดขึ้นมาภายหลัง ทั้งมีความเหลื่อมล้ำระหว่างโรงเรียนเอกชนและของรัฐในหลายๆ ด้าน และหนึ่งในสาเหตุหลักที่ทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนมีปัญหา คือ เรื่องการขาดครู จากข้อมูลจำนวนครูโรงเรียนเอกชนที่ลาออกช่วง 4 ปีล่าสุด (ปี 2555-2558) โดยฝ่ายทะเบียนครูของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) พบว่าจำนวนครูที่ลาออกจะอยู่ระหว่าง 1,800-2,000 คนต่อปี โดยปี 2555 มีจำนวนครูลาออก 2,512 คน ปี 2556 มีจำนวน 2,215 คน ปี 2557 มีจำนวน 1,838 คน และปี 2558 (จาก ม.ค. ถึง ต.ค.) มีจำนวนครูลาออก 1,638 คน ทั้งนี้ยังไม่รวมครูผู้สอนที่ไม่ได้รับการแต่งตั้ง หรือบรรจุ และสิ่งที่น่าสังเกต คือ จำนวนครูลาออกจะมีจำนวนสูงที่สุดในเดือน เมษายน - มิถุนายน ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่โรงเรียนกำลังจะเริ่มต้นปีการศึกษาใหม่ และตรงกับช่วงเวลาการเรียกบรรจุข้าราชการครูทำให้เกิดปัญหาการขาดครู เนื่องจากมีความแตกต่างระหว่างครูของรัฐและเอกชนในหลายๆ ด้าน ทั้งปัญหาอันเกิดจากการบริหารจัดการและสภาพการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนเองด้วย เช่น บางโรงเรียนเอกชนไม่มีการจัดอบรมสัมมนาให้กับครู รัฐเป็นผู้กำหนดเงินเดือนของครูเอกชน โรงเรียนขาดครูที่มีคุณภาพ ครูเอกชนได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่หลายอย่าง ครูโรงเรียนเอกชนมีขวัญกำลังใจลดลง ครูที่มีอายุน้อยลาออกเพื่อไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการครู (ตะวัน สือกระแสน์, 2556) ปัญหาเหล่านี้มีผลต่อการบริหารจัดการ และการเรียนการสอนในโรงเรียน ทำให้นักเรียนไม่ได้รับการเรียนอย่างเต็มศักยภาพ (อุษณีย์ รองพินิจ, 2555) ทั้งการ

พัฒนาครูเพื่อส่งผลต่อไปยังคุณภาพนักเรียนก็ไม่สามารถทำได้เต็มที่เท่าที่ควร เพราะการขาดแคลนครูเนื่องจากการลาออกไปสอบบรรจุอย่างต่อเนื่องและเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนต้องหาครูมาฝึกหัดใหม่อยู่เสมอ (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2558 อ้างถึงใน เอกสารรายงานสรุปผลการสัมมนาระดับคุรุภัณฑ์ิตทางบริหารการศึกษา, 2558) จากสภาพปัญหาครูโรงเรียนเอกชนมีอัตราการลาออกสูงในช่วงจบปีการศึกษา และช่วงเริ่มต้นปีการศึกษาเมื่อมีการสอบบรรจุหรือสอบเป็นครูผู้ช่วยของรัฐ สิ่งเหล่านี้สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความผูกพันที่ครูเอกชนมีต่อโรงเรียนได้ว่าเป็นอย่างไร ดังนั้นการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนจึงเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องหากกลยุทธ์ที่ทำให้ครูเอกชนมีความผูกพันกับโรงเรียน มีความตั้งใจ หุ่เมเท ให้กับการทำหน้าที่ครู ซึ่งเมื่อครูโรงเรียนเอกชนเกิดความผูกพันต่อโรงเรียน ต่ออาชีพครู ต่องานสอน และต่อเพื่อนร่วมงานแล้วนั้นจะสามารถลดการลาออกให้น้อยลงได้ แม้ครูอาจจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในลักษณะงาน ค่าตอบแทน และความยุติธรรมก็ตาม (ศุภริณี อภิภรณ์ และ สนั่น ประจง, 2555) เพราะความผูกพัน (engagement) เป็นสภาพทางจิตใจซึ่งแสดงออกมาเป็นการกระทำที่มุ่งมั่นและยืนหยัดในระยะยาวเพื่อองค์กร ครูที่เกิดความผูกพันกับโรงเรียน จะมีความจงรักภักดีและมีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน ตั้งใจ หุ่เมเททำงานด้วยความกระตือรือร้น มีความสุขในการทำงาน ไม่สนใจหรือเสาะหาการทำงานในโรงเรียนอื่น ทำงานที่มากเกินกว่าหน้าที่ด้วยความเต็มใจเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน ส่งผลให้โรงเรียนสามารถเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้ำ คือ ผู้ปกครองนักเรียนที่นำลูกมาเรียน สร้างผลผลิต เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรม และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Carbonara, 2013) ผลของการที่ครูมีความผูกพันกับโรงเรียน ทำงานอย่างเต็มความสามารถนี้เองย่อมส่งผลให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและส่งผลไปถึงตัวผู้เรียนต่อไป

สำหรับผู้เรียนในฐานะเป็นผู้รับบริการตรงของโรงเรียน การทำให้ผู้เรียนเกิดความสนใจใฝ่รู้รักการเรียน มีความผูกพันกับการเรียนนั้นต้องใช้ปัจจัยหลายอย่างมาสนับสนุนรวมถึงปัจจัยด้านครูผู้สอนผู้ซึ่งสัมพันธ์กับนักเรียนโดยตรงในฐานะผู้จัดการเรียนการสอนในท้องที่ทำให้นักเรียนรู้สึกผูกพันและเกิดการเรียนรู้อย่างมีความหมาย โดยนักเรียนที่รับรู้ว่ครูให้ความห่วงใย ปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างโปร่งใสยุติธรรมจะเป็นนักเรียนที่มีความผูกพันในการเรียน และผลของการผูกพันนั้นมีความเชื่อมโยงกับการเข้าเรียนและผลการเรียนของนักเรียน (Klem and Connell, 2004; Swann, Peacock, Hart and Drummond, 2012) ปัจจัยด้านโรงเรียน บริบทห้องเรียน ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างห้องเรียน สิ่งแวดล้อมของโรงเรียน สังคมในโรงเรียน เพื่อนร่วมชั้น การสนับสนุนให้มีอิสระในตนเอง ลักษณะของการเรียน หลักสูตร วิธีการเรียนการสอน งานที่ทำในห้องเรียน ความคาดหวังของครูที่มีต่อผู้เรียน และความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน รวมถึงการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน ล้วนส่งผลต่อความผูกพันโรงเรียนทั้งสิ้น (Fredricks, Blumenfeld and

Paris, 2004; Volk, 2002; Jones, 2008; Swann และคณะ, 2012; Newmann, 1989 ; Finn & Voelkl, 1993 ; Willms, 2003 ; Strong และคณะ, 1995 ; Fredricks และคณะ, 2004) ความผูกพันของนักเรียน (Student Engagement) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นเส้นทางด้านพฤติกรรมที่จะนำไปสู่กระบวนการจูงใจที่ส่งผลต่อการเรียนและการพัฒนาตนเองของผู้เรียน (Wellborn, 1991) ความผูกพันในการเรียนของนักเรียนยังสามารถเป็นตัวทำนายความสำเร็จทางการเรียนของนักเรียน (Skinner, Zimmer-Gembeck and Connell, 1998; Willms, 2003; Fredricks, Blumenfeld and Paris, 2004) การมีความผูกพันกับการเรียนทางด้านพฤติกรรมยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ของการประสบผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียนระดับประถมและมัธยม (Connell, Spencer & Arber, 1994; Marks, 2002; Skinner, Wellborn, & Connell, 1990; Connell & Wellborn, 1991) และยังช่วยป้องกันไม่ให้ผู้เรียนตัดสินใจลาออกกลางคัน (Dropping out) จากระบบโรงเรียนอีกด้วย (Connell, Spencer and Aber, 1994; Fredricks, Blumenfeld & Paris, 2004) เมื่อนักเรียนเกิดความผูกพันกับโรงเรียนโดยการมีส่วนร่วมและรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของร่วมกับโรงเรียน (Participation and sense of belonging) ทำให้ตัวนักเรียนมีความสนใจ ใส่ใจ มุ่งมั่นในการเรียน ย่อมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่โรงเรียน ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกโรงเรียนของผู้ปกครองนักเรียน สร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับโรงเรียน (School outcome) ทั้งช่วยลดปัญหาทางด้านพฤติกรรมของนักเรียนกลุ่มเสี่ยงที่มักแยกตัว เช่น การไม่เข้าชั้นเรียน การหนีเรียน (Truancy) จากการติดตามระยะยาวในเด็กนักเรียนที่มีปัญหาทางพฤติกรรม พบว่าเมื่อเด็กเติบโตเป็นผู้ใหญ่ ครึ่งหนึ่งจะมีปัญหาทางจิตใจและการเข้าสังคม (Offord and Bennett, 1994) และนั่นจะผูกติดกับ ความสำเร็จทางฐานะ เศรษฐกิจ สุขภาพและการเป็นอยู่ที่ดีด้วย

ความผูกพันนักเรียนมีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติและพฤติกรรมอันเป็นผลมาจาก ครู ผู้ปกครอง นโยบายและการปฏิบัติของโรงเรียนที่มีต่อนักเรียน (Willms, 2003) แต่ในทางกลับกันนักเรียนที่มีความผูกพันต่อการเรียน สามารถช่วยลดความเบื่อหน่าย (burnout) และความเหนื่อยล้าของครูได้เพราะนักเรียนที่มีความตั้งใจ ใส่ใจในการเรียน ทำให้ครูผู้สอนมีกำลังใจและสนุกกับการสอน (Covell, McNeil and Howe, 2004) ดังนั้นความผูกพันในการเรียนของนักเรียนที่มีต่อการเรียนในระบบโรงเรียนนั้นจึงมีความสำคัญไม่เพียงส่งผลในระยะยาวต่อชีวิตของนักเรียน (longer-term life outcomes) ยังส่งผลต่อครู ต่อโรงเรียนด้วย การช่วยเหลือให้นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน ครู เพื่อน สังคมในโรงเรียน และมุ่งมั่น รักการเรียน มีความรับผิดชอบ จึงเป็นผลดีในหลายๆด้านตามที่กล่าวมาทั้งหมด

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน เพื่อค้นหาว่าโรงเรียนเอกชนควรจะมีการ

บริหารจัดการโรงเรียนอย่างไรให้เป็นองค์การที่สร้างความผูกพันให้แก่ครูในการทำงาน มีความผูกพันกับโรงเรียน มีความกระตือรือร้นและอุทิศตนเพื่อการสอน มีความสุขกับการทำงาน และในขณะเดียวกันช่วยให้นักเรียนมีความสุขในการมาเรียน ทุ่มเท ผูกพันกับการเรียน ด้วยทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน เพื่อน และครู ซึ่งหากโรงเรียนเอกชนสามารถทำให้ทั้งครูและนักเรียนได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความพึงพอใจ เกิดความสุข รักและผูกพันกับโรงเรียนแล้ว จะส่งผลให้โรงเรียนเอกชน สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ด้วยดีทั้งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับประเทศชาติได้ต่อไป

1.2. คำถามการวิจัย

1. กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน กรอบแนวคิดความผูกพันของครู และกรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียนเป็นอย่างไร
2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนเป็นอย่างไร
3. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนเป็นอย่างไร
4. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน กรอบแนวคิดความผูกพันของครู และกรอบแนวคิดความผูกพันนักเรียน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน
3. เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน
4. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

1.4 นิยามศัพท์

1. องค์กรที่สร้างความผูกพัน หมายถึง โรงเรียนที่สามารถทำให้ครูเกิดความผูกพันกับงานและโรงเรียนได้ สร้างแรงดึงดูดให้ครูมีความปรารถนาในการทำงานด้วยในระยะยาว ไม่คิดลาออก ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เต็มใจทำงานให้อย่างเต็มที่ และเป็นโรงเรียนที่ทำให้นักเรียนเกิดความรัก ความผูกพัน ห่มเทและใส่ใจกับการเรียน มีทัศนคติที่ดีต่อการมาเรียน ต่อครู และเพื่อนนักเรียน โดยการบริหารโรงเรียนแบบที่สร้างความผูกพันมีลักษณะ 6 ประการต่อไปนี้ คือ การทำงานที่มีความหมาย ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก การให้โอกาสก้าวหน้า การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ และการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

2. การทำงานที่มีความหมาย (Meaningful Work) หมายถึง การที่โรงเรียนจัดให้ครูและนักเรียนได้มีโอกาสทำในสิ่งที่มีคุณค่าต่อตนเอง คือ การให้ครูและนักเรียนมีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ (autonomy) มีงานหรือวิชาเรียนถูกจัดให้มีความเหมาะสมกับครูและนักเรียน (select to fit) มีการทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง (Small, Empowered team) และมีเวลาในการพักเพื่อฟื้นฟูพลังการทำงานหรือการเรียน (Slack time)

3. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (Hands-on Management) หมายถึง การที่โรงเรียนส่งเสริมให้ฝ่ายบริหาร(ผู้บริหารและครู) ได้ทำการบริหารอย่างเข้าถึง สำหรับครู คือ การมีผู้บริหารกำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน (Clear and Transparent goal) มีการชี้แนะ (Coaching) มีการพัฒนาด้านการบริหาร (Management Development) มีการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย (Modern Performance Management) และสำหรับนักเรียน หมายถึง ครูลงมาร่วมเรียนรู้ไปกับนักเรียน โดย ให้จุดประสงค์ในการเรียนที่ชัดเจน ให้การชี้แนะ ครูมีการพัฒนาเทคนิคการจัดการห้องเรียน และ มีการประเมินผลการเรียนเพื่อพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคล

4. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Work Environment) คือ บรรยากาศการทำงานที่ดี ยืดหยุ่น และไม่เครียด (Flexible Work Environment) มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (Humanistic Workplace) มีวัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกันและกัน (Culture of Recognition) มีการยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย (Inclusive and Diverse Workplace)

5. การให้โอกาสก้าวหน้า (Growth Opportunity) หมายถึง การที่โรงเรียนให้โอกาสก้าวหน้าแก่ครูและนักเรียน สำหรับครู คือ มีการฝึกอบรมและสนับสนุนในระหว่างการทำงาน (Training and support on the job) เพื่อให้ผู้ที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่

ถนัด (Facilitated Talent Mobility) มีการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองและเป็นการเรียนรู้แบบพลวัต (Self-directed, Dynamic Learning) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง (High-impact learning culture) สำหรับนักเรียน คือ การนำวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่นักเรียน สนับสนุนการเรียนรู้ด้วยรูปแบบกิจกรรมต่างๆนอกเหนือจากการเรียนในห้องเรียน เอื้อให้นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษเรียนข้ามชั้น หรือ เลือกเรียนในสิ่งที่ท้าทายความสามารถ ให้นักเรียนกำหนดการเรียนรู้ของตนเอง เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต และสิ่งที่เรียนรู้นำมาใช้หรือปฏิบัติจริงในโรงเรียน

6. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (Trust in Leadership) หมายถึงการที่โรงเรียนสามารถทำให้บุคลากรและนักเรียนเกิดความเชื่อมั่นในผู้บริหารและครู สำหรับครู คือ มีผู้นำซึ่งมุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย (Strong sense of purpose) ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ (investing in people) มีความโปร่งใส มีความซื่อสัตย์ (Transparency and honesty) มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) สำหรับนักเรียนคือ มีครูที่มุ่งมั่นในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมาย ลงทุนทุ่มเทกับนักเรียน มีความโปร่งใสและซื่อสัตย์ในการเป็นครู สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่เด็กได้

7. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Equity) หมายถึง การที่โรงเรียนจัดให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมกับทุกคนในโรงเรียน สำหรับครู คือ ครูได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและมีความสมเหตุสมผลในด้านความมั่นคง ปลอดภัยในงาน (Job security) ได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทางสังคม เหมาะสมกับภาระงาน (Compensation) ได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ไม่ถูกเหยียดหยาม มีความเสมอภาค (Respect) สำหรับนักเรียน คือ นักเรียนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมจากครู ไม่ถูกเลือกปฏิบัติเนื่องจาก สภาพทางกายภาพ หรือ สถานะทางสังคม

8. ความผูกพันของครู (Teacher Engagement) หมายถึง สภาพทางจิตใจเชิงบวกของครูที่มีต่อโรงเรียนและการปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นครู โดยมีการแสดงออกทางการพูดถึงโรงเรียนในทางบวก (Say) แสดงความต้องการทำงานกับโรงเรียนในระยะยาว (Stay) และทุ่มเทอุทิศตนทำงานเกินกว่าหน้าที่ด้วยความเต็มใจเพื่องานและเป้าหมายโรงเรียน (Strive)

9. พูดถึงโรงเรียนในทางบวก (Say) คือ การกล่าวถึงโรงเรียนในทางที่ดี สื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นเพื่อนครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนในทางชื่นชม และไม่เอาข้อเสีย จุดด้อยของโรงเรียนไปพูด

10. ต้องการทำงานกับโรงเรียนในระยะยาว (Stay) คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เป็นสมาชิกของครอบครัว มีความพึงพอใจและไม่ต้องการหรือสนใจในการมองหาสถานที่ทำงานใหม่

11. พุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียน (Strive) หมายถึง ความตั้งใจในการทำงาน ต้องการไปให้ถึงเป้าหมายพร้อมทั้งยินดีและเต็มใจทำสิ่งที่เกินกว่าหน้าที่ (Discretionary Effort) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานหรือเป้าหมายของโรงเรียน

12. ความผูกพันของนักเรียน (Student Engagement) หมายถึง ปฏิบัติเชิงบวกที่นักเรียนตอบสนองต่อการเรียนในระบบโรงเรียน เป็นระดับของความสนใจ ความตั้งใจ ความกระตือรือร้น ความพยายามอดทนในการทำงานให้สำเร็จ การใช้เวลาในการเรียน การมีส่วนร่วมในชั้นเรียนและเรียนอย่างมีแรงจูงใจ ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยแสดงออกใน 3 ด้าน คือ ความผูกพันทางพฤติกรรม ความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันทางปัญญา

13. ความผูกพันทางพฤติกรรม (Behavioral Engagement) คือ อาการตอบสนองที่แสดงออกด้วยการเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ ให้ความทุ่มเทกับงานและกิจกรรมในการเรียน มีส่วนร่วมแสดงความกระตือรือร้น มีความเพียรพยายาม อดทนคงอยู่ในการทำงานให้สำเร็จ

14. ความผูกพันทางอารมณ์ (Emotional Engagement) คือ สภาพทางจิตใจเชิงบวกที่มีต่อการเรียน เช่น ความสนใจ การรับรู้ การมองในแง่ดี และทัศนคติทางบวก การให้คุณค่ากับการเรียนหรืองานที่ทำไม่ว่างานนั้นจะยากหรือมีความท้าทายมาก

15. ความผูกพันทางปัญญา (Cognitive Engagement) คือ การเข้าใจถึงความสำคัญของการเรียนหรือการทำงานในการเรียน การกำหนดตนเอง ใช้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการเรียน ตั้งใจจดจำ

16. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชน หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการจัดการงานต่างๆของโรงเรียนเอกชนเพื่อทำให้ครูเกิดความผูกพันกับโรงเรียน และนักเรียนเกิดความผูกพันกับการเรียนที่โรงเรียน

17. โรงเรียนเอกชน (Private School) หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาโดยเอกชน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทสามัญศึกษา ที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับประถมหรือมัธยม หรือทั้งสองระดับ

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

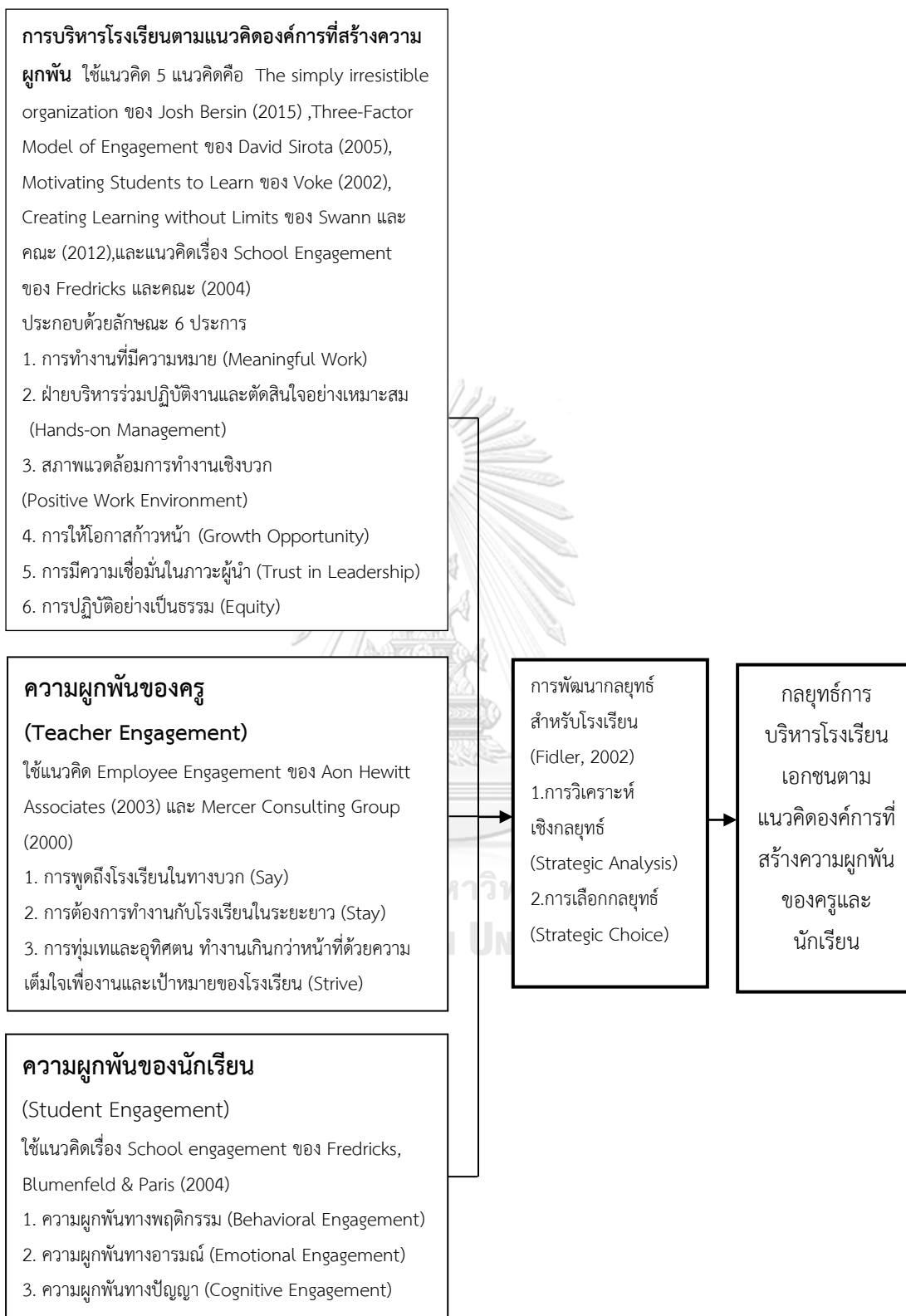
กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ

1. การบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน ใช้แนวคิด The simply irresistible organization ของ Josh Bersin (2015) และ Three-Factor Model of Engagement ของ David Sirota (2005) สังเคราะห์ออกมาเป็นกรอบแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู ประกอบด้วย งานที่มีความหมาย (Meaningful Work) การบริหารที่หัวหน้าร่วมทำงานอย่างใกล้ชิด (Hands-on Management) สภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวก (Positive Work Environment) โอกาสความก้าวหน้า (Growth Opportunity) ความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (Trust in Leadership) และการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม (Equity) และสังเคราะห์กรอบแนวคิดลักษณะโรงเรียนที่สร้างความผูกพันของนักเรียน โดยใช้แนวคิดเรื่อง Motivating Students to Learn ของ Voke (2002), แนวคิดเรื่อง Creating Learning without Limits ของ Swann และคณะ (2012) , และแนวคิดเรื่อง School Engagement ของ Fredricks และคณะ (2004) สรุปได้ว่าโรงเรียนที่สร้างความผูกพันของนักเรียนมีลักษณะดังนี้ คือ 1. มีครูที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน (Relation) 2. มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้มีอิสระในตนเอง (Autonomy) 3. มีการปฏิบัติกับนักเรียนอย่างเป็นธรรม (Equity) 4. มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียน (School Environment) 5. มีห้องเรียนที่ตอบสนองความต้องการ (Needs)

จากกรอบแนวคิดทั้งสองนี้นำมาบูรณาการและสังเคราะห์เป็น กรอบแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ซึ่งประกอบไปด้วย การทำงานที่มีความหมาย (Meaningful Work) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (Hands-on Management) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Environment) การให้โอกาสก้าวหน้า (Growth Opportunity) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (Trust in Leadership) และ มีการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Equity)

2. ความผูกพันของครู (Teacher Engagement) ใช้แนวคิด Employee Engagement ของ Aon Hewitt Associates (2003) และ Mercer Consulting Group (2000) และสังเคราะห์ออกมาเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับครูที่มีความผูกพัน ประกอบไปด้วย 1. พูดถึงโรงเรียนในทางบวก (Say) 2. มีความต้องการทำงานกับโรงเรียนในระยะยาว (Stay) และ 3. ทุ่มเทและอุทิศตน ทำงานเกินกว่าหน้าที่ด้วยความเต็มใจเพื่องานและเป้าหมายของโรงเรียน (Strive)

3. ความผูกพันของนักเรียน (Student Engagement) สังเคราะห์กรอบโดยใช้แนวคิดเรื่อง School engagement ของ Fredricks, Blumenfeld & Paris (2004) ซึ่งจัดแบ่งความผูกพันของนักเรียนไว้เป็น 3 ประเภท คือ 1. ความผูกพันทางพฤติกรรม (Behavioral Engagement) 2. ความผูกพันทางอารมณ์ (Emotional Engagement) และ 3. ความผูกพันทางปัญญา (Cognitive Engagement)



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.6 ขอบเขตการวิจัย

1.6.1 ขอบเขตประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ป.1-ม.6) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ไม่รวมโรงเรียนนานาชาติ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 3,373 โรงเรียน

1.6.2 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา ปีการศึกษา 2558-2560

1.6.3 ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน โดยทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน แนวคิดความผูกพันของครู ความผูกพันของนักเรียน และการพัฒนากลยุทธ์โดยการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม แล้วจึงพัฒนาต่อไปเป็นกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

1.7 วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวิธีดำเนินการวิจัยทั้งหมด 6 ขั้นตอนประกอบไปด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน กรอบแนวคิดความผูกพันของครู และกรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ SWOT โดยการจัดทำ TOWS Matrix

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

ขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 2 โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำข้อคิดเห็นไปปรับปรุงเพื่อเป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

1.8.ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.8.1 ประโยชน์ด้านวิชาการ

ผลการวิจัยนี้จะเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชนที่สามารถก่อให้เกิดความผูกพันของครูที่มีต่อโรงเรียนและความผูกพันของนักเรียนที่มีต่อการเรียน ทั้งเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในการเลือกนำกลยุทธ์ไปใช้เสริมสร้างความผูกพันของครูและนักเรียนในโรงเรียน

1.8.2 ประโยชน์ด้านนโยบาย

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) สามารถนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการ ส่งเสริม และสนับสนุนการบริหารโรงเรียนเอกชนทำให้ครูเกิดความผูกพันกับโรงเรียนเอกชน และนักเรียนให้เกิดความผูกพันกับการเรียนในโรงเรียน

1.8.3 ประโยชน์ด้านการปฏิบัติ

ผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะส่งผลให้ครูโรงเรียนเอกชนมีความผูกพันกับโรงเรียน เกิดความรัก ความทุ่มเท รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ อยู่กับโรงเรียนเอกชนในระยะยาว ลดอัตราการลาออก และนักเรียนโรงเรียนเอกชนมีระดับความผูกพันกับการเรียนในโรงเรียนมากยิ่งขึ้นส่งผลต่อความตั้งใจในการเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยสรุปสาระสำคัญเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน (Engagement)

2.1.1 ความหมายและความผูกพันองค์การของพนักงาน (Employee Engagement)

2.1.2 แนวคิดเรื่องความผูกพันองค์การของพนักงาน

2.1.3 ความหมายความผูกพันของนักเรียน (Student engagement)

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันของนักเรียนผ่านบริษัทโรงเรียน

1. ลักษณะของโรงเรียนหรือห้องเรียนที่ส่งเสริมความผูกพันของนักเรียน
2. ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันของนักเรียน

2.2 การพัฒนากลยุทธ์

2.3 นโยบายการช่วยเหลือ ดูแล สนับสนุน ครูโรงเรียนเอกชนของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ในปัจจุบัน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน (Engagement)

2.1.1 ความหมายของความผูกพันองค์การของพนักงาน (Employee Engagement)

คำว่า “ความผูกพันองค์การของพนักงาน” หรือ Employee Engagement ปัจจุบันเป็นสิ่งที่อยู่ในความสนใจของแวดวงธุรกิจ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า องค์การที่มีพนักงานที่มีความผูกพัน (Engaged Employee) จะก่อให้เกิดผลประโยชน์กับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องความพอใจของลูกค้า พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และมีความสัมพันธ์กับการลดอัตราการลาออกด้วย ซึ่ง Employee Engagement นั้นเป็นคำที่มีแนวคิดใกล้เคียงกับ Organizational Commitment, Job

involvement, Organizational Citizenship Behavior หรือ Job Satisfaction แต่มีความแตกต่างในบางส่วนเมื่อเปรียบเทียบกับความผูกพัน (Engagement) ดังกล่าวต่อไปนี้ คือ

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สามารถใช้ทำนายผลลัพธ์ทางธุรกิจได้น้อยกว่าทางด้านความผูกพัน ไม่สามารถยืนยันได้ว่าพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานนั้นแล้ว จะส่งผลให้เกิดผลที่ดีต่องานหรือผลลัพธ์ขององค์กร และความพึงพอใจในงานไม่มีเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง-ลูกจ้าง อันเป็นลักษณะสำคัญของเรื่องความผูกพัน นอกจากนี้ความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานกับพนักงานที่มีความผูกพัน คือการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นไปอย่างเรียบง่าย (Passive employee) กับการปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้นและเป็นเชิงรุกมากกว่า (Active employee) สำหรับการผูกพันในงาน (job involvement) จะเป็นเรื่องของกรกระทำทางการคิด (Cognitive act) แต่ engagement จะเกี่ยวข้องกับปฏิกริยาทางอารมณ์และทางกายด้วย (emotional and physical element) ในขณะที่ ความผูกพันกับองค์กร หรือ Organizational Commitment นั้นมีความใกล้เคียงกับ Employee engagement มากขึ้น แต่แตกต่างกันตรงที่ความมุ่งมั่น การเข้าไปมีความรู้สึกร่วมกับองค์กร (absorption) การแสดงตัวว่าต้องการทำงานและอยู่ร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรน้อยกว่า engagement และแนวคิดสุดท้ายคือ เรื่องพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior หรือ OCB) ที่มีความใกล้เคียงกับ Employee engagement (EE) มากที่สุดเพราะทั้งสองแนวคิดนี้เน้นไปที่การเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของพนักงานกับองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และใส่ความพยายาม ความตั้งใจที่ให้กับองค์กรมากกว่าปกติ และผลของการนำและบริหารจัดการที่ดีของผู้นำจะส่งผลต่อโดยตรงต่อ OCB เพราะความคล้ายคลึงกันของ OCB และ EE อีกเรื่องคือ ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง-ลูกจ้างที่มีผลต่อความรู้สึกของพนักงานเช่นนี้ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า Employee Engagement คือการรวมของ Organizational Commitment และ Organizational Citizenship Behavior เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งความลึกทางจิตใจและการคงอยู่ของความรู้สึกของ Engagement นี้จะยาวนานอาจเปรียบได้เป็นระดับของแรงจูงใจภายในขั้นสูง (Robertson-Smith and Markwick, 2009) ตามที่นักวิชาการทางจิตวิทยา บริษัท องค์กรให้คำปรึกษาทางธุรกิจได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Aon Hewitt สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีชื่อเสียงให้นิยามไว้ว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะแสดงพฤติกรรมใน 3 ด้าน คือ 1. พูด (Say) พูดถึงองค์กรในทางบวกให้ผู้เกี่ยวข้อง คือ เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้าฟัง 2. คงอยู่ (Stay) แสดงถึงความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแม้ว่าจะมีโอกาสไปทำงานที่อื่นได้ และ 3. พยายามและอุตสาห (Strive) พยายามให้กับการทำงาน สร้างผลงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ (www.hewittassociates.com อ้างถึงใน Truss และคณะ, 2014) ในขณะที่ องค์กร

Gallup ได้ให้ความหมาย ของ Employee Engagement คือ การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและความกระตือรือร้นในการทำงาน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2556) ซึ่งพูดถึงในเรื่อง “การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร” คล้ายกับ สถาบัน Aon Hewitt

Malsh และ Leiter (1997) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับคำว่า “Engagement” และ “Burnout” ว่าเป็นคำที่ตรงข้ามกัน กล่าวคือ ความผูกพัน (Engagement) จะเกี่ยวข้องกับการมีพลังในการทำงาน (Energy) การมีส่วนร่วมในงาน (Involvement) และความมีประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficacy) ซึ่งจะตรงข้ามกับ 3 ด้าน ของความเหนื่อยล้า (Burnout) คือ การหมดแรง (Exhaustion) การถากถางดูถูกงาน (Cynicism) และการขาดความสำเร็จ (Lack of accomplishment)

ในทางจิตวิทยา Kahn (1990) ได้กล่าวถึงความผูกพันองค์กรไว้ว่า ความผูกพันที่มีอยู่ในตัวบุคคล เป็นเหมือน สายจูงสมาชิกในองค์กรไปสู่บทบาทหน้าที่ในงาน โดยผู้ที่มีความผูกพัน จะแสดงออกทางร่างกาย ทางการรับรู้ ทางอารมณ์และจิตใจในระหว่างที่ปฏิบัติงาน ซึ่งความผูกพันจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อ มีเงื่อนไขความต้องการทั้ง 3 อย่างได้แก่ งานนั้นมีความหมาย (Meaningfulness) มีความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) มีอิสระในการทำงาน และ การมีทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน (Availability) ได้รับการตอบสนอง จึงเกิดเป็นความพึงพอใจแล้วความผูกพันจะเกิดตามมา ซึ่งคล้ายคลึงกับความหมายที่ให้ไว้โดย Saks (2006) ที่เน้นในเรื่อง การปฏิบัติหน้าที่ในการทำงาน (role performance at work) ว่า ความผูกพันองค์กรเป็นระดับความตั้งใจ ความใส่ใจที่บุคคลหนึ่งๆมีต่องานและซึบซับเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการรับรู้ อารมณ์ และพฤติกรรม อันประกอบกันขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละบุคคล

สำหรับ Cabonara (2013) กล่าวถึงความผูกพันองค์กรไว้ว่า เป็น ระดับของความอุทิศตนทุ่มเท ความกระตือรือร้น การสร้างสรรค์นวัตกรรม และพลังทางอารมณ์ที่บุคคลนั้นตั้งใจใส่ลงในงาน ซึ่งต่างจากความพึงพอใจในงาน (Satisfaction) ที่อธิบายเพียงว่าบุคคลนั้นรู้สึกอย่างไร แต่ ความผูกพัน (Engagement) อธิบายไปถึงว่า บุคคลนั้นจะทำอะไรและจะทำอย่างไรในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับ Schaufeli และคณะ(2002) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันองค์กรไว้ว่า เป็นสภาพจิตใจทางบวก ที่ได้จากการทำงาน ซึ่งจะมีการแสดงออกให้เห็นจากการทำงานอย่างมีพลัง มีชีวิตชีวา (vigor) มีการทุ่มเท (Dedicate) และ การจดจ่อในงานนั้น (Absorption) และคล้ายคลึงกับความหมายที่ให้ไว้โดย Robinson (2004) อ้างถึงใน Shanmugam and Krishnaveni (2012) ว่าเป็น ทศนคติทางบวกที่เกิดขึ้นต่อองค์กรที่ทำงานอยู่และเห็นคุณค่าของงาน ดังนั้นพนักงานที่มีความผูกพันจะทำงานโดยมีการตื่นตัว สนใจ และใส่ใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน และเห็นแก่ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน นอกจากนี้ Harter, Schmidt and Hayes

(2002) อ้างถึงใน Shanmugam and Krishnaveni (2012) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันองค์กร ว่าเป็นการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจของบุคคลหนึ่งๆพร้อมกับความกระตือรือร้นที่มีต่อ งาน จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความหมายที่นักปฏิบัติ และนักวิจัยได้ให้นิยามมา จะมีจุด ร่วมเหมือนกันในเรื่องของ ความรู้สึกทางจิตใจเชิงบวกที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงาน และมีการ แสดงออกมาในด้านต่างๆ เช่น การทำงานอย่างกระตือรือร้น ทุ่มเท ใส่ใจ และการเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร

จากความหมายทั้งหมดจึงสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันองค์กร หรือ Employee Engagement คือ สภาพทางจิตใจเชิงบวกที่บุคคลหนึ่งมีต่อองค์กรและการปฏิบัติหน้าที่ในงานนั้น ซึ่งจะแสดงออกมาในการปฏิบัติงานที่มีความกระตือรือร้น ความทุ่มเท ใส่ความพยายามที่เกินกว่า หน้าที่ (Discretionary effort) ใส่ใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย มีส่วน ร่วมและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยเห็นแก่ประโยชน์ขององค์กร ต้องการงานอยู่กับ องค์กรในระยะยาว

2.1.2 แนวคิดเรื่องความผูกพันองค์กรของพนักงาน

เรื่องความผูกพันองค์กรไม่มีทฤษฎีที่ชัดเจนหรือมีรูปแบบ (Model) เฉพาะที่ครอบคลุมใน ทุกด้าน แต่มาจากทฤษฎีต่างๆ ซึ่งเน้นในแต่ละด้าน ดังจะกล่าวต่อไปนี้

2.1.2.1 The need-satisfying approach โดย Kahn (1990) กล่าวถึงความต้องการ 3 อย่างที่นำมาสู่ความพึงพอใจในงาน และจะส่งผลต่อไปให้เกิดความผูกพันในงาน อันได้แก่

1) งานที่ให้ความรู้สึกรู้สึกการมีความหมาย (Meaningfulness) คือ ความรู้สึกที่ว่าเมื่อ ลงทุนในการทำงานไปแล้วได้รับอะไรกลับคืนมา ซึ่งขึ้นกับลักษณะงาน ลักษณะของหน้าที่

2) ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) คือ ความรู้สึกเป็นอิสระ ในการแสดงออกในการปฏิบัติงาน การแสดงความคิดเห็นในการทำงานโดยไม่ต้องกลัว หรือเกรงถึง ผลเสีย หรือคิดว่าคนอื่นจะว่าอย่างไรตามมาโดยสิ่งเหล่านี้มาจากสังคมสิ่งแวดล้อมที่อยู่ในที่ทำงาน พลวัตของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและเพื่อนร่วมงาน รูปแบบการจัดการ และ บรรทัดฐาน ของที่ทำงาน

3) สิ่งที่มีให้ในการทำงาน (Availability) คือ ในการทำงานมีสิ่งที่สามารถนำมาช่วย ในการทำงาน หรือ มีทรัพยากรที่สนับสนุนในการทำงาน โดยแนวคิดนี้ได้ถูกนำไปทดสอบโดย May และคณะ (2004) และพบว่าความต้องการ 3 อย่างนี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กร ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า เมื่องานมีความท้าทายและมีความหมาย สังคมสิ่งแวดล้อมที่ทำงานให้ความรู้สึกรู้






ปลอดภัย และมีทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน เมื่อนั้นความต้องการทั้ง 3 อย่างนี้จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและความผูกพันกับงานจะเกิดตามมา

2.1.2.2 แนวคิด “องค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพัน” (The Simply Irresistible Organization) โดย Josh Bersin (2015)

จากการรวบรวมข้อมูลวิจัยที่ถูกสำรวจโดยบริษัทต่างๆ อ้างถึงใน Bersin (2015) เช่น Gallup’s พบว่ามีพนักงานเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่มีความผูกพันในระดับสูงกับองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนเองทำงาน และมีถึงร้อยละ 26 ที่ไม่มีความผูกพันกับงานอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ในโรงงานอุตสาหกรรมทางเทคโนโลยีชั้นสูง เช่น Glassdoor ได้มีการสำรวจโดยอนุญาตให้พนักงานกล่าวถึง นายจ้าง และหน่วยงานของตนพบว่า มีเพียง ร้อยละ 54 ของพนักงานเท่านั้นที่กล่าวถึงบริษัทของตนว่าเหมาะที่จะเป็นที่สำหรับทำงาน และพนักงานกว่าร้อยละ 60 ยังคิดว่า ตนเองสามารถหางานที่ดีได้กว่านี้ ถ้าใช้เวลาในการหางาน ดังนั้น Bersin สรุปว่า อำนาจหรือบทบาทหน้าที่ในการทำงานขององค์กรปัจจุบันได้เปลี่ยนไปแล้วคือจากนายจ้างไปสู่ผู้ถูกจ้าง หรือ พนักงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะสร้างพนักงานที่มีความผูกพันกับงานและหน่วยงาน มีความเต็มที่ และใส่ความทุ่มเทให้กับงาน แม้ในปัจจุบันมีบริษัท องค์กรต่างๆ มากมายที่พยายามธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ด้วยการจัดสวัสดิการต่างๆ เช่น วันหยุด พักผ่อน ท่องเที่ยว อาหาร หรือแม้แต่ค่าตอบแทน เงินเดือน แต่นั่นเป็นเพียง “ปัจจัยค้ำจุน” (Hygiene factor) เท่านั้น คือ ถ้าไม่มากเพียงพอ พนักงานอาจจะลาออก แต่ถ้ามากเพียงพอก็ไม่ได้ยืนยันว่าจะส่งผลต่อการทำให้พนักงานคงอยู่ในองค์กรอย่างมีความผูกพัน จากการรวบรวมข้อมูลและสำรวจ Bersin ได้นำเสนอองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ที่ทำให้องค์การนั้นมีอิทธิพลและส่งผลให้พนักงานมีความต้องการอยู่กับองค์กร ทั้งยังสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและองค์กรนั้นๆ ด้วย ในชื่อของ “The Simply Irresistible Organization” องค์ประกอบเหล่านั้น ได้แก่

- งานที่มีความหมาย (Meaningful Work)
- การบริหารที่ฝ่ายบริหารร่วมทำงานอย่างใกล้ชิดกับคนงาน (Hands-on Management)
- สภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวก (Positive work Environment)
- โอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน (Growth Opportunity)
- ภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ (Trust in leadership)

ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

 Meaningful work	 Hands-on management	 Positive work environment	 Growth opportunity	 Trust in leadership
Autonomy	Clear, transparent goals	Flexible work environment	Training and support on the job	Mission and purpose
Select to fit	Coaching	Humanistic workplace	Facilitated talent mobility	Continuous investment in people
Small, empowered teams	Invest in management development	Culture of recognition	Self-directed, dynamic learning	Transparency and honesty
Time for slack	Modern performance management	Inclusive, diverse work environment	High-impact learning culture	Inspiration
A focus on simplicity				

แผนภาพที่ 2 5 องค์ประกอบที่ขับเคลื่อนให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร (Bersin, 2015)

องค์ประกอบที่ 1 งานที่มีความหมาย (Meaningful Work)

1.1 เลือกคนให้เหมาะสมกับงาน (Select to fit) ในการทำให้งานนั้นมีความหมาย สำหรับผู้ปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญคือ บุคคลนั้นมีความเหมาะสมกับงาน เพราะการได้ทำในสิ่งที่ตนเองมีความถนัดและเหมาะกับตนเอง ผู้นั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้ดี และเกิดความรักในการทำงานนั้นๆ

1.2 มีอิสระในตนเอง (Autonomy) ในการทำงาน เมื่อส่งเสริมให้การทำงานมีเครื่องมือช่วยสนับสนุน ให้ผู้ทำงานมีความเป็นอิสระในตนเอง มีอำนาจตัดสินใจ มีเวลา สิ่งเหล่านี้จะช่วยทำผลประโยชน์ให้กับบริษัทมากยิ่งขึ้น

1.3 ทีมงานเล็กที่มีพลังอำนาจ (Small, empowered Team) เนื่องจากกลุ่มทำงานที่มีขนาดเล็กสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วกว่า มีการรู้จักกันและกัน และช่วยเหลือเกื้อกูลกันได้ดีกว่ากลุ่มใหญ่

1.4 เวลาสำหรับการพัก (Slack Time) ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเวลาสำหรับการคิด การสร้างสรรค์ และการพักผ่อน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้น เกิดความผูกพันกับงานแต่ในทางตรงข้ามหากการทำงานที่ไม่มีการพักผ่อน จะส่งผลให้การทำงานตกต่ำ เกิดความเหนื่อยล้า และความเครียด

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารที่ร่วมทำงานอย่างใกล้ชิด (Hands-on management)

2.1 องค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและโปร่งใส (Clear, Transparent Goals) การที่องค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรและแจ้งให้ทราบอย่างทั่วถึง จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้สึกผ่อนคลาย และหากเป้าหมายเหล่านั้นมีการทบทวนอยู่เสมอ จะช่วยให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายได้

2.2 การชี้แนะ (Coaching) องค์การที่มีวัฒนธรรมการชี้แนะ การให้ปรึกษาและการดูแลผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน และช่วยในการธำรงรักษาบุคลากรไว้ด้วย ซึ่งการเป็นผู้แนะนำที่ดีจะมีส่วนอย่างมากในการช่วยดึงเอาจุดเด่นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนออกมาและส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จ อันเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีให้แก่ผู้นั้น

2.3 พัฒนาการจัดการและภาวะผู้นำ (Management Development) องค์การที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงานด้วยนั้นต้องมีการจัดการที่ดี และนั่นคือ ผู้นำต้องมีการพัฒนาในตัวเอง มีการสร้างผู้นำใหม่ๆขึ้นมา และสร้างให้ผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน มีการสอนงานและสนับสนุนผู้ที่ขึ้นมาเป็นผู้นำ

2.4 การบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย (Modern Performance Management) ใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการเข้ามาบริหาร เช่น ใช้การประเมินเพื่อการพัฒนา ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานได้ดีขึ้น โดยหน้าที่ของผู้บริหารไม่ใช่เพียงแต่บริหารงานแต่ต้องเป็นการบริหารเพื่อช่วยเหลือและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ได้เติบโตในหน้าที่

องค์ประกอบที่ 3 สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Work Environment)

3.1 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น (Flexible Work Environment) เนื่องจากในชีวิตประจำวันของพนักงานมีความยุ่งยากอยู่แล้ว การมาทำงานในสถานที่ทำงานจึงควรเป็นสิ่งแวดล้อมที่มีความยืดหยุ่นและเปิด เช่น การจัดให้พนักงานได้เลือกที่ทำงานแบบเงียบ ทำงานคนเดียว หรือ อยู่ร่วมกันตามลักษณะงานที่ทำ เป็นต้น

3.2 ที่ทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (Humanistic Workplace) ด้วยการจัดให้ที่ทำงานเป็นแบบเปิด พนักงานมีโอกาสได้พูดคุย และเข้าถึงกันได้ง่ายมากขึ้นเป็นการสนับสนุนให้พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3.3 วัฒนธรรมของการยอมรับ นับถือ เห็นคุณค่าของกันและกัน (Culture of Recognition) ในที่ทำงานที่พนักงานมีการเคารพ นับถือ ให้เกียรติกัน เห็นคุณค่าของกันและกัน เพียงเรื่องง่ายๆ

อย่างเช่น การกล่าว “ขอบคุณ” ต่อกันและกัน หรือการสร้างเป็นวัฒนธรรม การกล่าวขอบคุณ การกล่าวชื่นชมจากผู้บริหารสู่พนักงาน สามารถช่วยให้เกิดทีมงานที่มีความผูกพันขึ้นมาได้

3.4 สถานที่ทำงานที่เป็นแนวทางเดียวและหลากหลาย (Inclusive and Diverse Workplace) โดยธรรมชาติ มนุษย์มักมีความรู้สึกสบาย ผ่อนคลาย เมื่อได้เป็นตัวของตัวเอง ดังนั้น หากในที่ทำงานได้มีการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของพนักงาน หรือผู้บริหารเปิดโอกาสให้ได้มีการอภิปรายข้อคิดเห็นต่อสิ่งต่างๆและมีการยอมรับฟัง และสนับสนุน ซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานได้เช่นกัน

องค์ประกอบที่ 4 โอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน (Growth Opportunity)

4.1 การฝึกและสนับสนุนในการทำงาน (Training and Support on the Job)

ในองค์การที่ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนาตนเอง ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ด้วยการให้โอกาสเรียนรู้งาน การมอบหมายงานที่เป็นการพัฒนาความสามารถพร้อมทั้งให้การช่วยเหลือ สร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้และให้การสนับสนุนแก่พนักงาน สิ่งเหล่านี้ช่วยให้เกิดความผูกพันแก่พนักงานได้

4.2 การให้โอกาสใช้ความสามารถทำสิ่งใหม่ในที่ทำงาน (Facilitated Talent Mobility)

พนักงานอาจจะไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งในทุกๆปี แต่เพียงการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายสามารถทำให้พนักงานรู้สึกเติบโตในหน้าที่การงานได้ โดยผู้บริหารและองค์การต้องสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความสามารถ และ พรสวรรค์ที่มีในการทำสิ่งใหม่ๆในการทำงาน สนับสนุนให้พนักงานได้ทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

4.3 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นพลวัต (Self-directed, Dynamic Learning)

ในองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเข้มแข็ง มีการสร้างและสนับสนุนให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องในงาน สามารถสร้างความความผูกพันและอัตราการคงอยู่ของพนักงานเพิ่มมากขึ้น

4.4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง (High- impact learning culture) องค์การและผู้บริหารต้องสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานไปสู่จุดที่สูงขึ้น โดยการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นเป็นวัฒนธรรมในองค์การ

องค์ประกอบที่ 5 ความเชื่อใจในภาวะผู้นำ (Trust in leadership)

5.1 พันธกิจและเป้าหมาย (Mission and purpose)

ผู้นำต้องมีการสื่อสารพันธกิจ เป้าหมายไปสู่พนักงานให้ชัดเจน ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายนั้น โดยเฉพาะถ้าสื่อสารพันธกิจและเป้าหมายนั้นในเชิงการสร้างประโยชน์ และช่วยเหลือลูกค้ามากกว่าการคาดหวังกำไรที่เป็นตัวเงิน พนักงานที่มีใจร่วมจะเกิดการทุ่มเท ความผูกพันในงานนั้นในแบบที่ค่าตอบแทนก็ไม่สามารถทำแบบนี้ได้

5.2 ลงทุนกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous investment in people)

องค์กรที่มีผู้นำที่ลงทุนงบประมาณเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และเมื่อมีการประชุมกับทีมงานจะมีการให้ผลย้อนกลับ และแสดงความห่วงใยพนักงานเป็นรายบุคคล สามารถทำให้พนักงานคงอยู่ได้มากขึ้น เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรม และอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐาน

5.3 ความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ (Transparency and Honesty)

การที่ผู้นำเปิดเผยและตรงไปตรงมาในการให้ข้อมูลข่าวสาร หรือการแจ้งข้อมูลให้ทราบถึงความเป็นไปขององค์กร ช่วยให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีกับองค์กร

5.4 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)

การสร้างแรงบันดาลใจจากผู้นำ ผู้บริหาร ไม่ว่าจะโดยทางคำพูด การสื่อสาร การแสดงให้เห็นถึง วิสัยทัศน์ อนาคต หรือกลยุทธ์ของบริษัทที่มีความหมายหรือโดยการกระทำ เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้พนักงานเกิดความผูกพันองค์กร

จากแนวทางการปฏิบัติทั้ง 20 วิธีนี้ทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้บริหารต้องเข้าใจและสนใจในทุกด้านไปพร้อมๆกัน ในขณะที่ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการแสดงถึงความรู้สึก หรือความคิดเห็นที่มีต่อการทำงานและสิ่งต่างๆในองค์กรไปด้วยตลอดการทำงานไม่ใช่เพียงเฉพาะสิ้นปีเท่านั้น

2.1.1.2.3 แนวคิด รูปแบบสามปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพัน (Three factor model of employee engagement) ของ David Sirota (2005)

David Sirota (2005) ได้กล่าวถึงพนักงาน เมื่อเริ่มแรกที่ได้รับการตอบรับเข้าทำงาน ผู้นั้นจะมีความรู้สึกกระตือรือร้น ความพร้อม ความตื่นตัวและความพยายามในการทำงาน แต่เพราะเหตุใด เมื่อเวลาผ่านไปสภาพเช่นนั้นจึงหายไปแล้วกลายเป็นพนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน ปัญหาที่พบคือ “การจัดการ” ในองค์กรใดๆ การมีพนักงานกลุ่มที่มาทำงานแต่ไม่มีความใส่ใจ ไม่สนใจในงานและเป้าหมายขององค์กร (walking indifferent) มีผลอย่างมากต่อองค์กรนั้นๆ ดังนั้น

ผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนพนักงานเฉื่อยชาเหล่านี้ให้กลายเป็นพนักงานที่มีความกระตือรือร้น โดยการเข้าใจว่ากลุ่มคนเหล่านี้มีความต้องการอะไรและจัดหาสิ่งที่ตอบสนองความต้องการ ไม่ใช่เพียงเพื่อพัฒนาคนกลุ่มนี้ให้เกิดความพึงพอใจเท่านั้น แต่จะเป็นพนักงานที่ทำงานอย่างมีความกระตือรือร้น และผลจากการทำงานของพนักงานที่มีความกระตือรือร้นบวกกับการนำที่เข้มแข็งจะสามารถสร้างโอกาสในการแข่งขันและให้ผลในระยะยาวได้

จากการวิจัยโดย Sirota และคณะ พบว่ามีปัจจัย 3 อย่างในการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน ในสถานที่ทำงาน โดยปัจจัยทั้ง 3 นี้ครอบคลุมความต้องการหลักของพนักงาน ไม่เปลี่ยนไปตามกาลเวลาและวัฒนธรรม หากองค์กรสามารถทำให้พนักงานบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ จะส่งผลให้พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีสม่ำเสมอ ที่สำคัญหากปัจจัยทั้ง 3 นี้ได้รับการตอบสนอง จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันองค์กรในระดับสูงได้ ปัจจัยทั้ง 3 นั้นคือ 1. ความเป็นธรรม (Equity) 2. ความสำเร็จ (Achievement) และ 3. เพื่อนร่วมงาน (Camaraderie)



แผนภาพที่ 3 Sirota's Three - Factor Model of Engagement (Sirota, 2005)

ปัจจัยที่ 1 ความเป็นธรรม (Equity)

ความเชื่อของพนักงานว่าผู้บริหารปฏิบัติกับทุกคนด้วยความเป็นธรรมและได้รับค่าตอบแทนที่ไม่น้อยกว่ามาตรฐานทางสังคม เช่น การได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรมกับการปฏิบัติงาน เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ค่ารักษาพยาบาล มีเงื่อนไขการทำงานที่ดี ภาระงานมีความสมเหตุสมผล และได้รับโอกาสที่เท่าเทียมในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องพื้นฐานที่พนักงานต้องการในที่ทำงาน ทั้งนี้การจะรู้สึกว่ามี “ความเป็นธรรม” ในที่ทำงาน พนักงานต้องมี ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย (Job Security) ในงานด้วย ในหลายองค์กรมีการให้พนักงานออก หรือ การเลิกจ้าง (Lay off) ทำให้พนักงานที่

เหลืออยู่รู้สึกไม่ปลอดภัย ไม่มีความจงรักภักดีกับองค์กร เริ่มมองหาใหม่เพราะไม่แน่ใจว่าตนเอง จะถูกให้ออกเมื่อไร และนั่นทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรม

ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่มีความสำคัญกับขวัญกำลังใจและการ ปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ไม่ใช่ว่าพนักงานทำงานเพียงเพื่อต้องการเงิน แต่เงินเป็นสัญลักษณ์ของ การได้รับ “การชื่นชม” และพนักงานจะเรียกร้องเงินก็ต่อเมื่อสิ่งตอบแทนอื่นๆขาดไป ดังนั้น ค่าตอบแทนจึงเป็นทั้งเครื่องมือสำหรับการดำรงชีวิตจริงๆ และเป็นสัญลักษณ์ของการได้รับความนับ ถือจากผู้อื่น การแสดงถึงความสำเร็จ และเป็นการกระจายรายได้ที่เป็นธรรมขององค์กรสู่พนักงาน จากการวิจัยพบว่า ค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์สิ่งเหล่านี้ คือ ขวัญกำลังใจ อัตราการลาออก การ หลบเลี่ยงงาน และ ช่วยดึงดูดให้ผู้สนใจเข้ามาสมัครงาน นอกจากนี้ การเคารพนับถือ (Respect) และการให้เกียรติด้วยความเสมอภาค โดยไม่แบ่งเพศ เชื้อชาติ รายได้ หรือผลการปฏิบัติงาน ไม่ดู หมิ่นความแตกต่างระหว่างบุคคล ก็มีผลทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกถึงความเท่าเทียมกันด้วย

ปัจจัยที่ 2 ความสำเร็จ (Achievement)

องค์กรที่เป็นที่น่าเชื่อถือ บรรลุเป้าหมาย ประสบผลสำเร็จ มีผลต่อผู้ปฏิบัติงานที่จะเลือกอยู่ ในองค์กรนั้นๆ โดยเกิดเป็นความภาคภูมิใจและความพึงพอใจที่จะได้ใช้ความสามารถและให้ความ จงรักภักดีแก่องค์การนั้นๆ ซึ่งองค์กรที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเช่นนั้นได้ต้องเป็นองค์กร ที่

1. มีผลประกอบการทางการเงินที่เป็นเลิศ
2. มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
3. มีผลงาน หรือ ผลผลิตที่เกิดประโยชน์ มีความโดดเด่น มีคุณภาพ
4. เป็นองค์กรที่มีคุณธรรม จริยธรรมในสังคม

โดยลักษณะทั้ง 4 นี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานปรารถนาจะ ทำงานอยู่ด้วย

ปัจจัยที่ 3 เพื่อนร่วมงาน (Camaraderie)

เมื่อมาทำงาน การทำงานเป็นทีม การร่วมมือร่วมใจ เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ แม้ว่าจะมี ความสัมพันธ์กันโดยหน้าที่อยู่แล้ว แต่การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในทีมงานและเพื่อนร่วมงานจะ เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดความพึงพอใจและขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ดังนั้นการสร้างหุ้นส่วนที่ดี และการจัดการความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งสำคัญในที่ทำงานที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันในงาน และองค์กร

2.1.2.4 แนวคิดของ The Gallup Organization (สุกัญญา รัตนนิรธรมิโชติ, 2556, พิษิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2552)

จากแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโดยใช้แบบสอบถาม Q12 สามารถแบ่งกลุ่มของพนักงานได้เป็น 3 กลุ่ม

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจ และตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร รู้ว่าองค์กรคาดหวังสิ่งใดจากพนักงานและตอบสนองได้อย่างถูกต้อง ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้จะสร้างผลงานระดับสูงอยู่เสมอ มีความมุ่งมั่นและใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ สร้างความก้าวหน้าให้เกิดกับองค์กรอยู่เสมอ

2. พนักงานที่ไม่ยึดติดผูกพันกับองค์กร (Not-engaged) คือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานตามคำสั่ง เพียงแต่มาทำงาน เน้นตัวงานมากกว่าเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน พนักงานกลุ่มนี้ไม่สามารถสร้างผลงานที่ดีและรู้สึกว่าคุณสมบัติของตนถูกมองข้าม

3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน ต้องการลาออก มีความต่อต้าน รู้สึกเบื่อหน่าย ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้จะเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร

2.1.2.5 แนวคิดของ Mercer Consulting Group (อ้างถึงใน สุกัญญา รัตนนิรธรมิโชติ, 2556)

วิวัฒนาการของการเกิดความผูกพันองค์กรเริ่มมาจากความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน หากองค์กรสามารถยกระดับความพึงพอใจให้สูงขึ้นเรื่อยๆ ก็จะพัฒนากลายเป็นความผูกพันองค์กร โดยองค์กรต้องพยายามกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งพนักงานจะถูกแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ

1. กลุ่มพนักงานที่มีความพึงพอใจ (Satisfied) จะสามารถทำงานต่างๆ โดยไม่ต้องมีการกำกับหรือตรวจสอบอย่างใกล้ชิด แต่พนักงานกลุ่มนี้จะเน้นการสร้างผลงานส่วนตัว และละเลยการให้ความร่วมมือกับทีม ทำงานเพียงในขอบเขตหน้าที่ของตนเองเท่านั้น ดังนั้นวิธีการที่จะทำให้พนักงานมีผลงานที่ดีอย่างต่อเนื่องคือ การให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงานเอง เช่น การให้รางวัล ชื่นชมผลงาน จัดวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการทำงาน

2. กลุ่มพนักงานที่มีแรงจูงใจ (Motivated) จะมีลักษณะของการทำงานที่ทุ่มเทที่มากกว่ากลุ่มที่มีความพึงพอใจ แต่ยังคงให้ความสำคัญกับเป้าหมายของตนเองมากกว่าเป้าหมายของกลุ่มและ

องค์การ วิธีการที่จะทำให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดผลงานอย่างต่อเนื่อง คือ การมอบงานที่ท้าทายความสามารถ และมีการกำหนดเป้าหมายที่พนักงานจะสามารถไปถึงได้ มีการประเมินผลที่ชัดเจนเป็นธรรม ให้คำแนะนำ ซึ่งช่วยพัฒนาทักษะ สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในและสร้างผลงานต่อไป

3. กลุ่มพนักงานที่มีความมุ่งมั่น (Committed) จะมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความเชื่อมั่น ความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน สร้างผลงาน มีความทะเยอทะยาน เมื่อมีปัญหาสิ่งใดจึงสามารถผ่านอุปสรรคต่างๆไปได้ด้วยตนเอง ดังนั้นการจะรักษาความมุ่งมั่นของพนักงานเหล่านี้ให้คงอยู่ต่อไป คือ การให้พนักงานได้รับรู้ความเป็นไปขององค์การ สิ่งที่ต้องการต้องเผชิญ เชื่อมโยงให้เข้ากับบทบาทหน้าที่และทีมที่พนักงานนั้นทำงานอยู่ ซึ่งจะสร้างความรู้สึกการได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การแก่บุคคลนั้น นอกจากนี้ การสร้างโอกาสให้ผู้นั้นได้เติบโตในงาน ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น หรือ การให้รางวัล ยกย่อง ได้รับความคิดเห็นที่พนักงานกลุ่มนี้เสนอมา ก็เป็นการรักษาให้พนักงานนั้นมีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงานที่ดีต่อไป

4. กลุ่มพนักงานที่มีความทุ่มเท ให้การสนับสนุน (Advocated) จะให้ความสำคัญขององค์การคือความสำเร็จของตนเอง พนักงานกลุ่มนี้จึงมีทัศนคติที่ดีต่องาน องค์การ และพูด แสดงออกในด้านที่ดีขององค์การให้ผู้อื่นรับทราบ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดให้แก่องค์การ ทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ทำอย่างเต็มใจ และยังทำในส่วนที่มากกว่าขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองอีกด้วย (Discretionary Effort) จัดว่าเป็นพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์การ (Engagement) สูงสุด วิธีการรักษาให้พนักงานกลุ่มนี้มีระดับความผูกพันขององค์การสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องคือ เน้นให้มีการเชื่อมโยงความสำเร็จกับองค์การ และผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานของพนักงานกลุ่มนี้ นั่นคือให้งานนั้นเพิ่มความรับผิดชอบที่มากยิ่งขึ้น

ดังนั้นการแยกพนักงานออกเป็น 4 กลุ่มเหล่านี้จะช่วยในการบริหารจัดการพนักงานได้อย่างเหมาะสม และสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาระดับความผูกพันของพนักงานแต่ละกลุ่มให้สูงขึ้นด้วย โดย Mercer Consulting Group ยังได้นำเสนอถึงปัจจัย 4 ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นและผลักดันให้เกิดความผูกพันขององค์การ นั่นคือ

1. ลักษณะงานและการเติบโตในงาน (The Work itself) งานที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย ความสำเร็จต่างๆขององค์การ พร้อมทั้งมีการเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment) การโอนย้ายงาน (Job Rotation) การพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อใช้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

การเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรมเพื่อการเติบโตในหน้าที่การงาน จะทำให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจ เห็นคุณค่าในตนเอง เกิดความภาคภูมิใจ และเกิดความผูกพันกับองค์กรในที่สุด

2. ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่มีต่อผู้บริหาร (Confidence and Trust in Leadership) การบริหารที่โปร่งใสของผู้บริหาร และความสามารถของผู้บริหารที่สามารถทำให้พนักงานเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์กรกับงานที่พนักงานทำ จะสามารถทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรขึ้นมาได้

3. การยกย่องชื่นชม และการให้รางวัล (Recognition and Reward) จากผลการวิจัยพบว่า การให้การชื่นชมและรางวัลเป็นรายบุคคลและทีมนั้นสามารถทำให้พนักงานเปิดความผูกพันมากกว่า “ตัวเงิน” แต่การให้ค่าตอบแทน ก็ยังคงต้องมีความเป็นธรรมและไม่ต่ำกว่ามาตรฐานตลาดแรงงาน ดังนั้นรางวัลที่จะช่วยให้เกิดความผูกพันต้องเป็นรางวัลที่เป็นทั้งตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

4. การสื่อสารภายในองค์กร (Organizational Communication) ในองค์กรที่มีการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ คือจากผู้บริหารสู่พนักงาน และจากพนักงานสู่ผู้บริหาร โดยมีช่องทางที่หลากหลายสามารถทำให้พนักงานเกิดความผูกพันองค์กรได้ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการให้คำชี้แจง แนะนำ การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

2.1.2.6 แนวคิดของ Hewitt Associates

Hewitt Associates (Hewitt Associates, 2003a อ้างถึงใน สภาว สำราญคง, 2547 และ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2556) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพนักงานที่มีความผูกพันว่า พนักงานจะแสดงออกให้เห็นได้ทางพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถดูได้จากการพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์กรในทางบวกกับเพื่อนร่วมงาน การคงอยู่กับองค์กร (Stay) นั่นคือ พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และพนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) ด้วยความเต็มใจเพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จ โดยมีปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพัน (Engagement Drivers) 6 ด้านและแต่ละด้านจะมีปัจจัยย่อยๆ ดังนี้

1. งาน (Work) ต้องเป็นงานที่มีความเป็นอิสระ (Autonomy) มีทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน (Resource) มีความเชื่อมโยงกับผลสำเร็จขององค์กร (Sense of Accomplishment)

2. โอกาส (Opportunities) คือ โอกาสที่จะได้เรียนรู้พัฒนาตนเองและเติบโตในหน้าที่การงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจัดว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

3. คุณภาพชีวิต (Quality of Life) นั่นคือ การได้ทำงานในสถานที่ที่มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี เพื่อสุขภาพที่ดี มีสถานที่พักผ่อน สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข รวมถึงการจัดสวัสดิการต่างๆที่ช่วยลดภาระ เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างทุ่มเท และมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน และครอบครัว

4. ระเบียบปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) คือนโยบาย ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลงาน งานบุคคล ที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานกับองค์กร และองค์กรมีนโยบายปฏิบัติที่ทำให้องค์กรที่ชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับ รวมถึงมีการสื่อสารนโยบายที่ชัดเจนที่พนักงานสามารถรับรู้เข้าใจร่วมกันได้

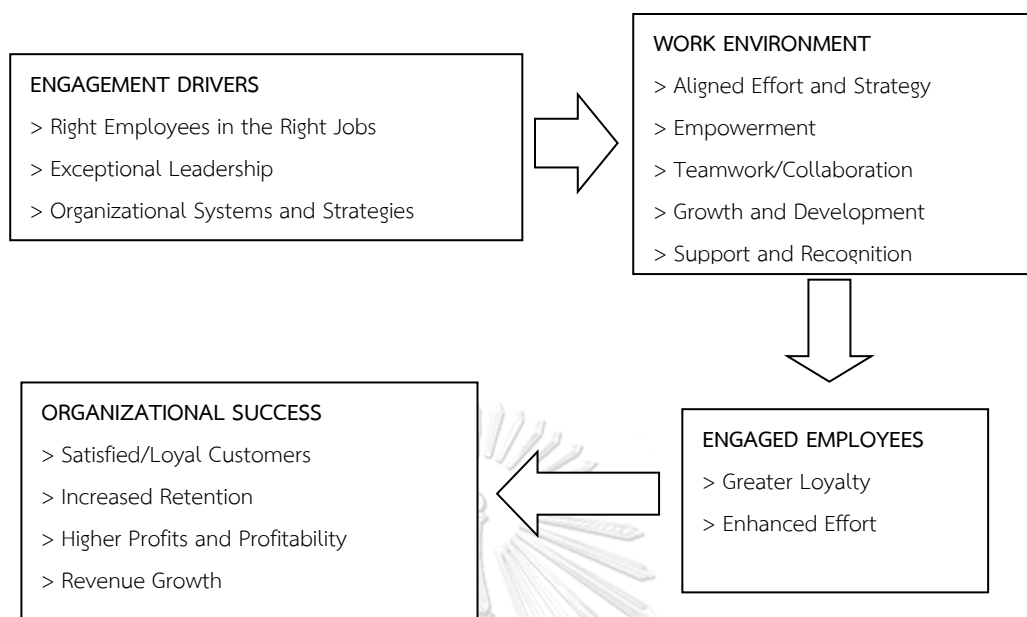
5. รางวัล (Rewards) ค่าตอบแทนที่ให้แก่พนักงานทั้งที่อยู่ในรูปตัวเงิน (Pay) และไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ได้แก่ สวัสดิการต่างๆ (Benefits) และการยกย่องชื่นชม (Recognition) เมื่อพนักงานทำงานได้สำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะเป็แรงจูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจให้แกพนักงานในการสร้างผลงานต่อไป ทั้งนี้การให้รางวัลต้องมีความยุติธรรม คือ ต้องเชื่อมโยงกับผลงานที่แท้จริง และรางวัลนั้นสามารถสร้างความภาคภูมิใจให้แกพนักงานได้

6. บุคลากร (People) หมายถึง บุคลากรทุกคนในองค์กรทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดีทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ผู้บริหารมีการสอนงาน ให้การช่วยเหลือ และให้คำแนะนำที่ดี

ซึ่งทั้ง 6 ปัจจัยนี้มีผลต่อระดับความผูกพันได้มากน้อยแตกต่างกันไป แต่ 3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับของความผูกพันองค์กรมากที่สุด คือ โอกาส รางวัล และ ระเบียบปฏิบัติขององค์กร เรียก 3 ปัจจัยนี้ว่า Key Engagement Drivers

2.1.2.7 แนวคิดของ Development Dimensions International Inc. (DDI)

Development Dimensions International Inc. หรือ DDI บริษัทวิจัย และบริษัทที่ปรึกษา (Wellins, R.S., Bernthal, P. and Phelps, M., 2015) ได้มีการศึกษาวิจัยถึงความผูกพันของพนักงาน และเสนอแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานที่ประกอบไปด้วย 4 ชั้น ดังแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 ขั้นตอนการสร้าง ความผูกพันของพนักงาน โดย DDI

เริ่มจาก การจัดคนให้ตรงกับงาน พัฒนาทักษะของผู้ นำ และการให้การสนับสนุน โดยผ่านระบบและกลยุทธ์ที่เข้มแข็งขององค์กร ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัยจะนำไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างความจงรักภักดี ซึ่งจะเป็ นผลในเรื่องของการคงอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมที่สร้างความผูกพัน เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงาน ทำให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งจะกลายมาเป็นพนักงานที่มีความผูกพัน ผลประโยชน์ในระยะยาวที่เกิดขึ้นกับองค์กร คือ องค์กรจะมีลูกค้าที่จงรักภักดี และมีความพึงพอใจเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงาน เพิ่มกำไรจากลูกค้าและความสามารถในการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีรายได้เติบโตมากขึ้น โดยทาง DDI ได้ทำการศึกษาวิจัย และพบว่า ความผูกพันของพนักงานนั้น ประกอบไปด้วย ค่านิยมของบุคคล (Individual value), เป้าหมายของงาน (Focused Work) และ การสนับสนุนระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีส่วนประกอบย่อยที่แตกต่างกันไป สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

1. ค่านิยมของบุคคล (Individual value) คือ พนักงานมีความรู้สึกผูกพันเมื่อพวกเขาสามารถช่วยเหลือ อุทิศประโยชน์ส่วนตน กำลังงานในการทำงาน และมีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ จากงานวิจัยของ DDI ในเรื่องการรักษาผู้มีความสามารถในองค์กร (Retain talent) พบว่า ค่านิยม

ในเรื่องของ การได้รับรู้ถึงความหมายในงาน เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลกับการตัดสินใจเลือกที่จะอยู่กับองค์กร หรือลาออกจากองค์กรนั้นๆ

2. เป้าหมายของงาน (Focused Work) คือ พนักงานมีความรู้สึกผูกพันเมื่อพวกเขามีเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรที่ต้องการมีความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพ พนักงานนั้นจำเป็นต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของงาน เช่น เรื่องของการให้ผลตอบกลับ (Feedback) เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ถึงสิ่งที่ได้ทำลงไป

3. การสนับสนุนร่วมมือกัน ระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) คือ พนักงานมีความรู้สึกผูกพันเมื่อพวกเขาได้ทำงานในที่ปลอดภัยและได้รับความร่วมมือ ซึ่ง “ความปลอดภัย” หมายถึง การที่พนักงานสามารถเชื่อใจซึ่งกันและกันช่วยเหลือกันและกันและสามารถร่วมกันแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว พนักงานสามารถไว้วางใจกันได้

นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า พนักงานในองค์กรต้องการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทุกคนให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แม้จะเป็นการทำงานที่ข้ามสายงานกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในงานที่ทำ จากที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนั้น DDI ได้นำเสนอในลักษณะของตัวแบบของความผูกพันของพนักงาน คือตัวแบบของความผูกพันต่อองค์กร (Model for Engagement) ประกอบไปด้วย 3 ส่วน โดยในแต่ละส่วนนั้น ประกอบไปด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน ซึ่งจะมีผลให้ความผูกพันดังกล่าว มีระดับที่สูงขึ้น ซึ่งแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานมีดังนี้

1. เป้าหมายของงาน (Focus Work) ประกอบด้วย

- Align Effort with Strategy คือ ในการมอบหมายงานควรมีความสอดคล้องกันระหว่างความสามารถความถนัด ของพนักงานกับงาน และกลยุทธ์ พนักงานแต่ละคนต้องมีความเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวัง และได้รับรู้ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อทั้งงาน

- Empowerment คือ พนักงานมีอำนาจที่เหมาะสม ที่สามารถใช้ในการตัดสินใจและจัดการงานของตนเอง

2. ค่านิยมของบุคคล (Individual value) ประกอบด้วย

- Development Plans คือ พนักงานต้องมีโอกาสและได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในงาน

- Support and Recognition คือ พนักงานได้รับผลตอบกลับในด้านผลการทำงาน และองค์กรต้องยอมรับถึงความแตกต่างในด้านแนวทาง ความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคน

3. การสนับสนุนร่วมมือกัน ระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) ประกอบด้วย

- Teamwork คือ ในกลุ่มต้องมีความร่วมมือกันในการทำงาน และมีสภาพแวดล้อมที่พนักงานสามารถไว้วางใจกันได้

- Collaboration คือ มีความร่วมมือกันระหว่างกลุ่ม ร่วมกันแก้ปัญหา มีเป้าหมายร่วมกัน

ดังนั้น หากองค์กรต้องการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน จึงควรคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ด้วย นอกจากนี้ DDI ได้สร้างเครื่องมือในการวัดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งเป็นแบบสำรวจโดยมีชื่อว่า E3 จำนวน 20 คำถาม ที่ตั้งอยู่บนแนวความคิดที่ว่า ความผูกพันของพนักงานนั้นเกิดมาจากความสัมพันธ์ของ พนักงานในองค์กร ผู้นำ และองค์กร

Engagement = Associates + Leaders + Organization

2.1.2.8 แนวคิดของ Steer และ Porter (1983) อ้างถึงใน พิเชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2552)

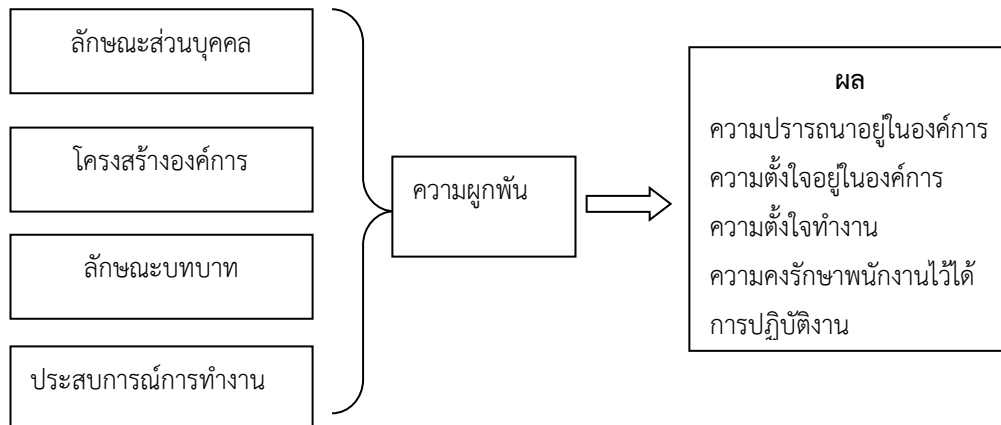
Steer และ Porter (1983) ได้สรุปว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. โครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristic) จะต้องมีลักษณะเป็นระบบที่มีแบบแผน มีหน้าที่ที่เด่นชัดมีการรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การให้ผู้ร่วมงานมีการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม เป็นเจ้าของ ความเป็นทางการ

2. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้สถานภาพสมรส ความต้องการประสบความสำเร็จ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นต้น

3. ลักษณะของบทบาท (Role-related Characteristic) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอยู่ เช่น งานที่มีความท้าทาย ความก้าวหน้าในการทำงาน การป้อนข้อมูลกลับ การมีความหมายของงานที่ทำ เป็นงานที่มีคุณค่า มีบทบาทที่เด่นชัด ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

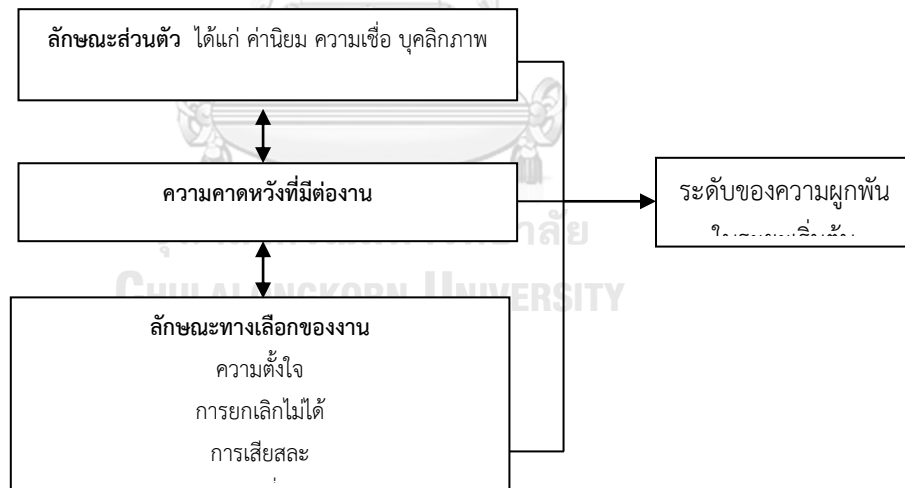
4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับทราบและเรียนรู้เมื่อเข้าไปทำงานในองค์กร เช่น ทักษะคติของกลุ่มทำงานที่มีผลต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร การรู้สึกกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ ความสามารถในการพึ่งพาได้และการปฏิบัติตนของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น



แผนภาพที่ 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันตามแนวคิดของ Poeter และ Steers
ที่มา : L.W.Porter and Steers, R.M. (1983) อ้างถึงใน พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2552

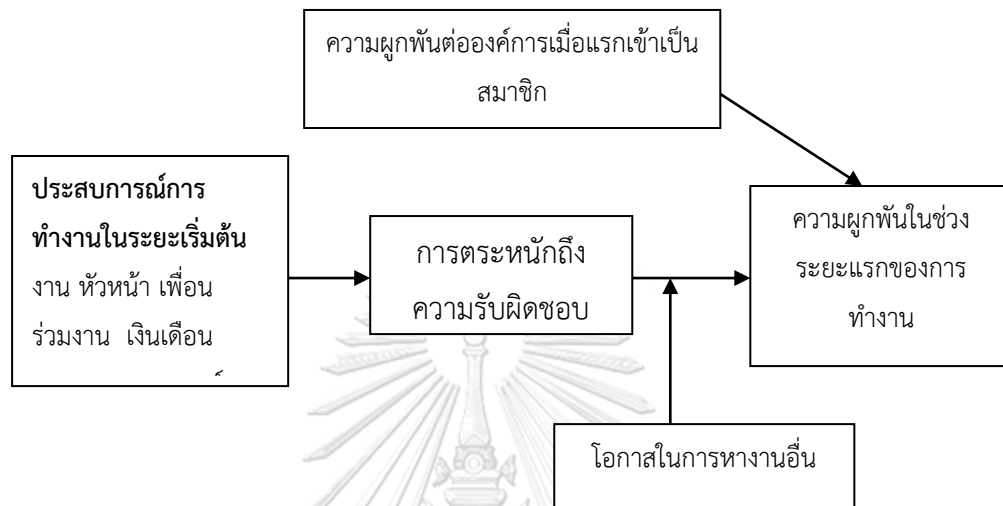
2.1.2.9 แนวคิดของ Mowday (1982)

Mowday (1982) ได้อธิบายความผูกพันของพนักงานต่อองค์การว่ามีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยการแบ่งช่วงเวลาคือ 3 ช่วง ซึ่งทั้ง 3 ช่วงนี้เกิดจากตัวแปรที่แตกต่างกัน กล่าวคือ

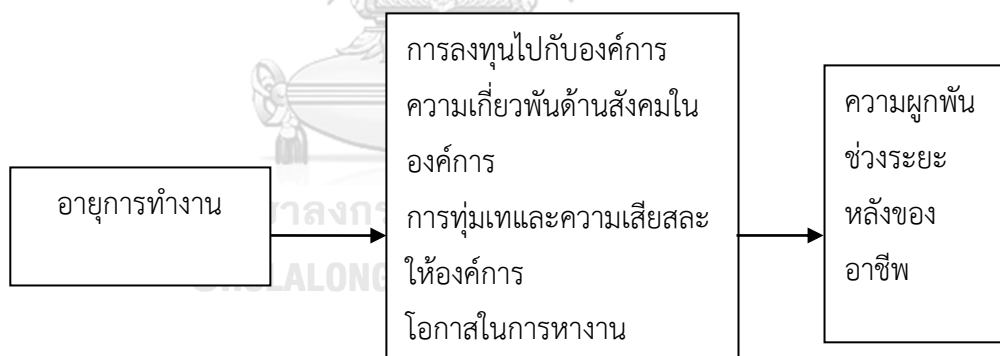


ช่วงที่1 ช่วงเข้าเป็นสมาชิกขององค์การ (Initial Commitment) พบว่าทุกคนมีศักยภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้มีความผูกพันต่อองค์การสูงอยู่ในตัวเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว จึงทำให้ความผูกพันของบุคคลนั้นที่มีต่อองค์การก่อตัวขึ้นอย่างรวดเร็วเพียงแต่ต้องการต้องรู้จักเลือกสรรพนักงานที่มีลักษณะดังกล่าวมาร่วมงาน

ช่วงที่2 ความผูกพันในช่วงระยะแรกของการจ้างงาน (Commitment During Early Employment) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันจะแตกต่างไปจากช่วงการเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กร ดังแผนภาพ



ช่วงที่ 3 ความผูกพันช่วงระยะหลังของอาชีพ (Commitment During Later Career)



แผนภาพที่ 6 ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรใน 3 ช่วงเวลา เมื่อเข้ามาทำงานตามแนวคิดของ Mowday (1982)

2.1.2.10 แนวคิดของ Allen และ Meyer (1990 อ้างถึงใน Susan Curtis, 2001: 60-62)

Allen และ Meyer ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันต่อเนื้อ และความผูกพันที่เกิดจากบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก คือ การรับรู้ลักษณะของงาน ได้แก่ อิสระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน ทักษะที่หลากหลาย และปฏิกิริยาของหัวหน้างาน

เช่น การรู้สึกว่าการสามารถไว้วางใจได้ การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดสถานการณ์การให้รางวัลภายใน ซึ่งจะพัฒนาให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพ และ ความตั้งใจจะลาออก ซึ่งอายุมีความสัมพันธ์ทางลบกับโอกาสของทางเลือกในงานอื่นๆ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงการไม่เคลื่อนย้ายการลงทุน เช่น ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงาน การปลดเกษียณ ความตั้งใจจะลาออก มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อเนื่อง เพราะพนักงานที่ตั้งใจจะลาออกจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ แม้ว่า ความผูกพันต่อเนื่องจะมีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคคลก็ตาม นอกจากนี้ ลักษณะของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารและการพึ่งพาอาศัยองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อเนื่อง ซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามการรับรู้ของพนักงานกับงานอื่นๆ ที่พบ

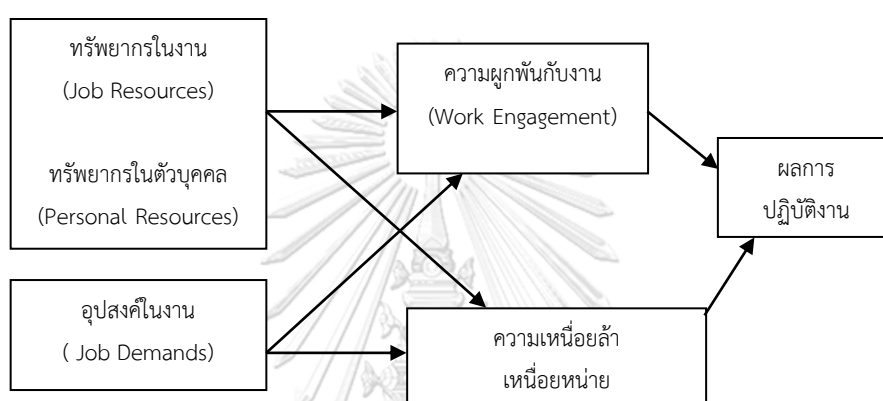
3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันที่เกิดจากบรรทัดฐานของสังคม ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาองค์การ การมีส่วนร่วมในการบริหาร และยังพบว่า การได้รับรางวัลและสิ่งตอบแทนตามระดับที่คาดหวังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

2.1.2.11 แนวคิด Job demands-resources model (JD-R model) โดย Bakker และ Demerouti (2008) อ้างถึงใน Truss และคณะ (2014: 26-27)

Bakker และ Demerouti กล่าวถึงความผูกพันกับงานเป็นผลมาจากการมีแหล่งทรัพยากรที่ส่งผลต่อการทำงาน โดยแหล่งทรัพยากรมี 2 ประเภท คือ 1.แหล่งทรัพยากรในงาน (Job resource) ที่กล่าวถึงสิ่งที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของงาน ช่วยลดปริมาณงาน และช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน การเติบโตและเกิดการ พัฒนา เช่น การขอให้มุลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน การควบคุมงาน หรือ การสนับสนุนทางสังคมโดยเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น และ 2.แหล่งทรัพยากรในตัวบุคคล (Personal Resources) เป็นแหล่งทรัพยากรที่เกิดจากความสามารถในตัวบุคคลที่ส่งผลต่อการทำงาน เช่น การเห็นความสามารถในตนเอง การมองเชิงบวก หรือความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น โดยแหล่งทรัพยากรทั้ง 2 อย่างนี้จะเป็นตัวผลักดันให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้คงอยู่ในการทำงาน และมีความมุ่งมั่น ความพยายาม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีชีวิตชีวา พุ่มพ อูทิศตน เพื่องาน และผลที่ตามมาคือ เกิดความผูกพันกับงาน ซึ่งจะส่งผลต่อไปที่การปฏิบัติที่ดี เรียกกระบวนการนี้ว่า กระบวนการจูงใจ (Motivational Process) แต่ในทางกลับกัน หากมีแหล่งทรัพยากรทั้ง 2 ประเภท แต่อุปสงค์ในงานมีมากและต้องใช้เวลาและทางจิตใจที่มากขึ้นเพื่อทำให้งานสำเร็จ ยกตัวอย่างในสถานการณ์ เช่น ปริมาณงานที่มากเกินไป ความกดดันด้านเวลา กำหนดส่งงาน บทบาท

หน้าที่ที่สับสนในที่ทำงาน ก็จะไปสู่การเหนื่อยล้า เพื่อหน่วยในการทำงานได้เช่นเดียวกัน เรียกกระบวนการนี้ว่า กระบวนการบั่นทอนสุขภาพ (Health Impairment Process) ผลจากกระบวนการนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด ปัญหาสุขภาพ ปัญหาทางด้านจิตใจ เป็นต้น

ในอีกด้าน JD-R Model ได้อธิบายว่า หากแหล่งทรัพยากรที่สนับสนุนในการทำงานมีน้อย จะนำไปสู่การเหนื่อยหน่าย แต่อุปสงค์ของงาน อาจจะไปเพิ่มความผูกพันกับงานได้อีกเช่นกัน ถ้างานนั้นเป็นงานที่ทำหายโดยมีผลต่อการเติบโตในงาน การเลื่อนตำแหน่ง และสิ่งตอบแทนที่จะได้รับมาในอนาคต



แผนภาพที่ 7 Job Demands-resources Model (JD-R Model) ของ Bakker และ Demerouti (2008)

2.1.2.12 แนวคิดเรื่องความผูกพันองค์การจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory)

การที่บุคคลใดจะเกิดความสัมพันธ์กับองค์การที่ตนเองทำงาน จะต้องมีการแลกเปลี่ยนหรือการได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่างจากองค์การ อาจจะเป็นเรื่องของเงินเดือน การได้รับความนับถือ โอกาสความก้าวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า การได้รับการสนับสนุนจากองค์การ ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกว่าต้องตอบแทนคืนแก่องค์การ ตามที่ Saks (2006) ได้กล่าวว่า ความผูกพันองค์การที่เกิดขึ้นก็คือการที่บุคคลนั้นตอบแทนคืนให้องค์การในสิ่งที่องค์การจัดมา แต่ถ้าองค์การไม่ได้จัดทรัพยากรให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่จะถอนตัวและไม่มี ความผูกพันกับองค์การ (Schaufeli, 2006)

จากแนวคิด เรื่องความผูกพันองค์การของพนักงาน ที่ได้ทบทวนมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าแนวคิดของ Bersin (2015) ที่กล่าวถึงปัจจัยต่างๆที่ขับเคลื่อนให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การ ค่อนข้างจะครอบคลุมแนวคิดอื่นๆทั้งหมด โดยการเสนอลักษณะองค์การว่าต้องมีลักษณะในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ คือ มีงานที่มีความหมาย (Meaningful work) ให้ความรู้สึกมีคุณค่ากับผู้ปฏิบัติงาน ได้ใช้ความรู้ความสามารถ และเป็นงานที่มีสิ่งสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Mercer (2003) Hewitt Associates (2012) และทาง DDI ได้เสริมว่า ถ้างานนั้นมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การได้ เช่นเดียวกับที่ Steer&Porter (1983), Allen & Meyer (1990) และ Mowday (1982) ได้กำหนดให้งานเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันองค์การของพนักงานด้วย ลักษณะขององค์การที่สร้างความผูกพันต่อมาก็คือ การบริหารจัดการในแบบที่ Bersin เสนอว่าต้องเป็นการลงไปร่วมบริหาร ทำงานกับพนักงานอย่างใกล้ชิด (Hands-on Management) โดยมีการสื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจนไปถึงพนักงาน ลงไปให้คำแนะนำ มีการประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา ซึ่งแนวคิดนี้ก็ตรงกับ Mercer ที่กล่าวเรื่องการสื่อสารการให้ข้อมูลย้อนกลับ และการทำให้พนักงานเห็นเป้าหมายร่วมกันตามแนวคิดของ DDI

สำหรับในเรื่องสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (Positive work environment) นั้นคือสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของบรรยากาศในการทำงานที่ดี อย่างเช่น ไม้มีความตึงเครียด มีความยืดหยุ่น ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น ยอมรับความหลากหลาย ให้ความเคารพและให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน ซึ่งหลายๆแนวคิดจะกล่าวถึง ในเรื่องความสัมพันธ์ ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนร่วมมือระหว่างบุคคล เพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนทางสังคมโดยเพื่อนร่วมงาน(Sirota, 2005; Mowday, 1982; Bakker and Demerouti, 2008) โดยในแนวคิดของ Bakker and Demerouti กล่าวว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เป็นทรัพยากรในการทำงาน (Job resource) อย่างหนึ่งที่จะช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ในเรื่องของโอกาสการเติบโตก้าวหน้า (Growth opportunity) ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการได้รับการพัฒนาความสามารถ การได้เรียนรู้ พัฒนาตนเอง ได้ทำงานท้าทาย ก็ได้ถูกกล่าวในแนวคิดของหลายๆคนแต่อาจจะใช้คำที่ต่างกันไป เช่น “ความสำเร็จ” โดย Sirota (2005) “โอกาส” โดย Hewitt Associates (2012) นอกจากนี้ตามทฤษฎี การแลกเปลี่ยนทางสังคม ได้กล่าวถึงว่าการที่พนักงานได้รับ “โอกาสความก้าวหน้า” จากองค์การจะเป็นสิ่งที่พนักงานรู้สึกว่าต้องตอบแทนคืนให้กับองค์การ นั้นจะนำไปสู่การมีความผูกพันกับองค์การตามมา

ภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือของผู้บริหารที่ Bersin ได้เสนอไว้ ถูกกล่าวถึงโดย Mercer เช่นกันถึง ความสำคัญของผู้บริหารที่มีความโปร่งใส และมีความสามารถทำให้พนักงานเห็นความเชื่อมโยง

ระหว่างกลยุทธ์องค์การและงานที่ทำ ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานด้วย แต่เรื่องที่ไม่ค่อยมีแนวคิดไหนได้พูดถึง คือ ความเป็นธรรม (Equity) ในที่ทำงาน ตามที่ Sirota ได้เสนอไว้ว่า องค์การสามารถแสดงความเป็นธรรมออกมาได้ในรูปของค่าตอบแทน เงื่อนไขการทำงาน ภาระงานที่สมเหตุสมผล โอกาสที่ได้รับ และความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งล้วนแต่มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันกับองค์การ และเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานมองหา จึงได้สรุปแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันให้กับพนักงาน ต้องมีลักษณะดังนี้คือ

1. งานที่มีความหมาย (Meaningful Work)
2. การบริหารที่ผู้บริหารร่วมทำงานอย่างใกล้ชิด (Hands-on Management)
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Work Environment)
4. โอกาสความก้าวหน้า (Growth Opportunity)
5. ความเชื่อใจในภาวะผู้นำ (Trust in Leadership)
6. การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม (Equity)

2.1.3 ความหมายของความผูกพันของนักเรียน (Student engagement)

ความหมายของ “ความผูกพันของนักเรียน” บางครั้งจะใกล้เคียงกับคำว่า “ความผูกพันที่มีต่อโรงเรียน” (School Engagement) นั่นคือ การมีความผูกพันกับโรงเรียนคือความต้องการที่จะเรียน จะร่วมกิจกรรม อยากมาโรงเรียน ซึ่งการให้ความหมายของทั้ง 2 คำมีทั้งแตกต่างกันและทับซ้อนกันดังรายละเอียดต่อไปนี้

Kuh (2001) ได้กล่าวว่า ความผูกพันของนักเรียน คือ คุณภาพของความพยายามของนักเรียนที่ทุ่มเทในกิจกรรมที่มีเป้าหมายในการศึกษาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งมีความใกล้เคียงกับนิยามที่ให้ไว้โดย Lamborn, S., Newmann, F., & Wehlage, G. (1992) คือ ความผูกพันของนักเรียน เป็นการลงทุนทางด้านจิตใจและความพยายามที่มีต่อการเรียนรู้ การทำความเข้าใจในความรู้ต่างๆ การฝึกทักษะ หรือการทำงานฝีมือ ซึ่งเป็นงานที่กำหนดไว้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ทั้งนี้ ความผูกพันของนักเรียนนั้นเป็นมากกว่าแรงจูงใจ เป็นคุณภาพจากภายในในการมุ่งมั่น ในการพยายามเรียน ซึ่งไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่ประเมินได้จากการเข้าชั้นเรียน ความสำเร็จในการทำงาน เวลาที่ใช้ในการทำงาน และการใส่ใจทำงานให้สำเร็จ ซึ่งหากนักเรียนมีความผูกพันในการเรียนแล้ว จะก่อให้เกิดแรงจูงใจใหม่ตามมา ในขณะที่ Schlecty (1994) อ้างถึงใน Strong, Silver and Robinson (1995) กล่าวถึงนักเรียนที่มีความผูกพันในการเรียนจะแสดงออก 3 ลักษณะต่อไปนี้ คือ

1.นักเรียนเหล่านั้นรู้สึกสนใจในการทำงาน 2.มีความอดทนในการทำงานนั้นแม้งานนั้นจะยากหรือมีความท้าทาย และ 3. เมื่อทำงานนั้นสำเร็จ นักเรียนจะแสดงออกถึงความดีใจ ความภาคภูมิใจ เช่นเดียวกับ Willms (2003) ที่กล่าวถึงความสนใจ ใส่ใจในการทำงาน จึงให้ความหมายของคำว่า “ความผูกพันนักเรียน” ใน 2 ส่วน คือ ความหมายทางจิตวิทยา คือ การที่นักเรียนรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของโรงเรียน หรือ ยึดติดกับโรงเรียน จึงต้องการที่จะได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าจากเพื่อนๆ และคนอื่นๆที่โรงเรียน ซึ่งหากนักเรียนไม่มีความรู้สึกแบบนี้ ก็จะเป็นนักเรียนที่แยกตัว ไม่มีความผูกพันกับการเรียน และในความหมายทางพฤติกรรม คือ การที่นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม คือ การมาโรงเรียน เข้าชั้นเรียน เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ทำการบ้านเสร็จ และมีการเตรียมตัวสำหรับการเรียนครั้งต่อไป ดังนั้น ความหมายของความผูกพันนักเรียนของ Willms จึงเกี่ยวข้องกับ ทักษะคิดที่มีต่อการไปโรงเรียนและการร่วมกิจกรรมต่างๆในการเรียนที่โรงเรียน แต่สำหรับ Klem and Connell (2004) นั้น ได้กล่าวว่า ความผูกพันของนักเรียนนั้นจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม อารมณ์ และการคิดของนักเรียนขณะเมื่อนักเรียนมาเรียน โดย 1.ความผูกพันของนักเรียนทางพฤติกรรม ครอบคลุมไปถึงการที่นักเรียนใช้เวลาในการทำงาน ความจดจ่อและคงความพยายามอยู่กับงาน และมีการคิดริเริ่มเมื่อได้รับโอกาส 2.ความผูกพันทางด้านอารมณ์ คือ นักเรียนมีอารมณ์ทางบวกที่สูงขึ้น ระหว่างการพยายามทำงานให้สำเร็จ ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีการมองในแง่ดี มีความอยาก رؤ้อยากเห็นและมีความสนใจในงาน และ 3.ความผูกพันทางด้านการคิด คือ นักเรียนเข้าใจถึงความสำคัญของงานที่ทำและรู้ว่าทำไปเพื่ออะไร นั่นคืองานมีความหมายสำหรับตัวผู้เรียน ซึ่งไปในแนวทางเดียวกันกับ Fredricks, Blumenfeld & Paris (2004) ที่วิเคราะห์ความหมายของความผูกพันกับโรงเรียน (School Engagement) จากนักวิชาการหลายๆคน และสรุปความหมายของความผูกพันกับโรงเรียนใน 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านพฤติกรรม (Behavioral Engagement) คือ การที่ผู้เรียนทำตามกฎระเบียบ บรรทัดฐานของห้องเรียน มีความพยายาม มุ่งมั่นในการทำงาน มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียน กิจกรรมอื่นๆของโรงเรียน ความผูกพันทางอารมณ์ (Emotional Engagement) คือ ปฏิกริยาตอบสนองทางความรู้สึกที่มีต่อโรงเรียน ครู และการทำงานในชั้นเรียน ทั้ง ความสนใจ การรับรู้ และทัศนคติที่มีต่อโรงเรียน การให้คุณค่า การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและเป็นร่วมเป็นเจ้าของโรงเรียน และความผูกพันทางปัญญา (Cognitive Engagement) คือ การลงทุนทางจิตใจของนักเรียนในการเรียน การกำหนดตนเอง ซึ่งรวมไปถึงการใช้ความสามารถในการเรียน การจดจำ การวางแผนในการทำงาน การตรวจสอบประเมินตนเอง ความตั้งใจที่จะผูกพันตนเองกับกิจกรรมทางการเรียน การใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ และการตั้งเป้าหมายในการทำงาน

นอกจากนี้ Jilian Kinzie ผู้อำนวยการ NSSE หรือ The national survey on student engagement (2008) อ้างถึง ใน Barkley, E. F. (2010) กล่าวถึงความผูกพันของนักเรียนว่า จะ

ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ เวลาและความพยายามที่นักเรียนใช้ไปในงานและกิจกรรมต่างๆที่นำไปสู่ประสบการณ์และผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จแก่นักเรียน และส่วนประกอบที่สอง คือ การที่สถาบัน (โรงเรียน, มหาวิทยาลัย) ได้จัดสรรทรัพยากร จัดโอกาสในการเรียนรู้และบริการต่างๆที่ชักนำนักเรียนให้เข้ามามีส่วนร่วมและได้รับประโยชน์จากกิจกรรมนั้นๆในการเรียน

ดังนั้นจากความหมายและนิยามที่ให้ไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีความคล้ายคลึงและมีจุดร่วมบางจุดที่เหมือนกัน จึงสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันของนักเรียน(Student Engagement) หมายถึงปฏิกริยาเชิงบวกที่นักเรียนตอบสนองต่อการเรียนในระบบโรงเรียนใน 3 ด้านต่อไปนี้ ได้แก่ 1.ด้านพฤติกรรมที่ผูกพันกับการเรียน คือ อารมณ์ที่แสดงออกด้วยการเข้าชั้นเรียนด้วยความตั้งใจ ให้เวลาและทุ่มเทกับงานและกิจกรรมในการเรียน มีส่วนร่วม แสดงความกระตือรือร้น มีความเพียรพยายาม อดทนคงอยู่ในการทำงานให้สำเร็จ 2.ด้านอารมณ์ที่ผูกพันกับการเรียน คือ สภาพทางจิตใจเชิงบวกที่มีต่อการเรียน เช่น ความสนใจ การรับรู้ การมองในแง่ดี และทัศนคติทางบวก การให้คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ ไม่ว่าจะงานนั้นจะยากหรือมีความท้าทายมากก็ตาม และ 3.ด้านปัญญาที่ผูกพันต่อการเรียน คือ การเข้าใจถึงความสำคัญของการเรียนหรือการทำงานในการเรียน การกำหนดตนเอง ใช้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการเรียน ตั้งใจจดจำ ซึ่งถ้าหากนักเรียนมีความผูกพันกับการเรียนในโรงเรียน จะส่งผลให้นักเรียนประสบผลสำเร็จทางการเรียน ลดปัญหาการหนีเรียน (Truancy) และการออกจากโรงเรียนในระบบโรงเรียน (Dropout) ได้

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันของนักเรียนผ่านบริบทโรงเรียน

ตามความหมายของความผูกพันที่ได้กล่าวมาข้างต้น พบว่า การที่นักเรียนจะเกิดความผูกพันกับการเรียนได้นั้นเป็นเรื่องของจิตใจแต่ละบุคคล เป็นการถูกจูงใจภายในเพื่อความต้องการที่จะเรียนรู้และมีความเข้าใจ เกิดความรักที่จะเรียนรู้แม้ไม่มีรางวัลจากภายนอก ดังนั้นการสร้างความผูกพันของนักเรียนจึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) แต่การทำให้ผู้เรียน มีความเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องเรียนและนำความรู้เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง ครูต้องทำให้ผู้เรียนก้าวข้ามการเรียนรู้แค่บนความรู้พื้นฐาน การทำข้อสอบแบบตัวเลือกหรือการตอบสั้นๆในกระดาษคำตอบเท่านั้น ซึ่งการพัฒนานี้จะเกิดไม่ได้เลยหากผู้เรียนไม่มีความผูกพันกับการเรียน (Newmann, Wehlage and Lamborn, 1992) ในธรรมชาติทั่วไปของเด็กจะมีความผูกพันหรือจดจ่อกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อยู่ในโลกของเขาอยู่แล้ว เด็กๆสามารถเรียนรู้ได้อย่างเป็นธรรมชาติ โดยที่ไม่มีสิ่งใดมากดดัน ไม่ต้องการความเห็นจากผู้อื่น แต่ทุกความสนใจเกิดจากความพึงพอใจในสิ่งนั้น แม้ต้องเจอกับปัญหาที่ต้องแก้ หรือเรื่องยุ่งยากซับซ้อน เด็กจะพยายามหาทางออก และยังคงยืนหยัดในการ

เรียนรู้ต่อไปเพราะความสำเร็จและความต้องการที่จะเข้าใจในสิ่งนั้นเป็นแรงจูงใจในตัวตนของเด็ก (Bransford, Brown and Cocking, 1999) แต่เมื่อมาสู่การเรียนในระบบโรงเรียน การเรียนความรู้อย่างมากมายกลับทำให้ความผูกพันของเด็กเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นสิ่งแวดล้อมในการเรียนการสอนของโรงเรียนควรต้องเป็นลักษณะที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความผูกพันกับการเรียน ซึ่งมีแนวคิดมากมายเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังต่อไปนี้

2.1.4.1 ลักษณะของโรงเรียนหรือห้องเรียนที่ส่งเสริมความผูกพันของนักเรียน

Voke (2002) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของโรงเรียนเพื่อการเพิ่มความผูกพันของนักเรียนให้สูงสุด (Maximize Student Engagement) ไว้ ดังนี้

1. โรงเรียนต้องมีหลักสูตรที่มีระดับความยากเหมาะสม (Appropriated curriculum) กับนักเรียนแต่ละคน และครูต้องมีความคาดหวังว่านักเรียนสามารถบรรลุผลสำเร็จได้หรือมีความเชื่อในตัวนักเรียนทุกคน โดยงานที่ให้นักเรียนต้องไม่ยากเกิน แต่ให้นักเรียนได้ใช้ความพยายามและสามารถทำสำเร็จเพื่อสร้างให้นักเรียนรู้สึกถึงความสามารถและความภาคภูมิใจในตนเอง พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ การประเมินเพื่อการพัฒนาแก่ผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอด้วย

2. โรงเรียนควรมีการสนับสนุนนักเรียนให้กำหนดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Encourage responsibility and self determination) มีอิสระในการเรียนรู้ ให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของโรงเรียน เพราะเมื่อมีตัวเลือกให้นักเรียนได้เลือก พบว่า แรงจูงใจ การเรียน และการปฏิบัติดีขึ้น แต่ตัวเลือกนั้นต้องใช้ได้จริงๆ ไม่ใช่เพื่อให้นักเรียนเป็นไปตามที่กำหนดเท่านั้น

3. โรงเรียนต้องเปรียบเสมือนชุมชน (School as community) ที่ให้ความใส่ใจและปฏิบัติกับสมาชิกทุกคนของชุมชนอย่างเท่าเทียม นั่นคือ นักเรียนจะได้รับแรงจูงใจในการเรียนเมื่อเชื่อว่าครูใส่ใจในการเรียนและห่วงใยพวกเขาเป็นรายบุคคล นักเรียนจะมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และโรงเรียนก็ให้คุณค่ากับความคิดเห็นของนักเรียน การที่โรงเรียนปฏิบัติเช่นนี้ทำให้นักเรียนรู้สึกถึงความ เป็นชุมชน เป้าหมาย ความแตกต่าง ความเป็นบุคคลของสมาชิกแต่ละคน

4. การสอนที่โรงเรียนต้องมีความเชื่อมโยงกับความรู้เดิม ประสบการณ์ และเป็นภาพที่เชื่อมโยงระหว่างหลักสูตรและโลกความเป็นจริง (Relevant Instruction) ทำให้นักเรียนเกิดความมุ่งมั่น ความสนใจ และความผูกพันกับการเรียน

5. โรงเรียนควรมีสิ่งแวดล้อมที่มีความปลอดภัยต่อนักเรียนทั้งทางด้านจิตใจและทางกาย (Safe Environment) คือมีสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เช่น มีการระบายอากาศที่ดี ไม่มี ความวุ่นวาย มีต้นไม้และบริเวณโรงเรียนที่ได้รับการดูแลที่ดี และสิ่งแวดล้อมทางจิตใจ เช่น ใน

โรงเรียนไม่มีพฤติกรรมรุนแรง การล้อเลียน เสียดสี แต่โรงเรียนมีวัฒนธรรมการเป็นสังคมที่ดี มีมารยาท

แม้ในความเป็นจริง ครูไม่ได้มีเวลามากพอที่จะเตรียมการสอนในแบบพิเศษเพื่อให้เข้ากับ ความสนใจของผู้เรียนแต่ละคนและมีความหลากหลาย ทั้งต้องใช้ทรัพยากรสูง งบประมาณสูงที่จะจัด กิจกรรมการเรียนการสอนที่พิเศษและครูเองยังต้องมีฐานความเข้าใจที่แน่น ทักษะการสอนที่ซับซ้อน ความรู้ในหลายแขนงเพื่อจะสามารถสอนได้ตรงตามหลักสูตรและได้ความผูกพันกับการเรียนของ นักเรียนด้วย อีกทั้งชุมชน ผู้ปกครองต้องเข้าใจลักษณะการสอนของทางโรงเรียน โดยไม่ไปบังคับกะ เกณฑ์กับทางโรงเรียน และเมื่อนักเรียนได้รับโอกาสในการสร้างความผูกพันในกิจกรรมหรือโครงการ ต่างๆ นักเรียนจะแสดงออกถึงความกระตือรือร้น และความอยากเรียนรู้ซึ่งจะเกิดไม่ได้หากเป็นการ เรียนเพียงตามตำราและทำใบงาน ดังนั้นเทคนิคที่ใช้คือการเรียนรู้แบบ project-based ที่จะช่วยให้นักเรียนมีความผูกพันกับการเรียน เกิดความร่วมมือในการเรียนรู้ ร่วมคิดแก้ปัญหาด้วยกัน สามารถ พัฒนานักเรียนให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเนื้อหาวิชาและพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาให้เฉียบคม มากขึ้น และเทคนิคการจัดให้มีโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ นั่นคือ แบ่งกลุ่มนักเรียนเป็นกลุ่มย่อยๆ เพื่อให้นักเรียนทุกคนแม้แต่คนที่ไม่ค่อยมีบทบาทอะไรได้มีส่วนร่วมในโรงเรียนใหญ่ บนความเชื่อที่ว่า เมื่อจำนวนนักเรียนไม่มาก มีจำนวนที่พอเหมาะ โรงเรียนมีแนวโน้มที่จะเพิ่มในด้านการดูแลเอาใจใส่ และเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างครูกับนักเรียน การรู้จักกัน ความห่วงใยกันมากยิ่งขึ้น แต่การ เปลี่ยนแปลงนี้ต้องเกิดในระดับโรงเรียนพร้อมๆกับในระดับห้องเรียน

Finn และ Voelkl (1993) ได้กล่าวถึงลักษณะของโรงเรียน (School characteristics) ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในการเรียนของนักเรียนมัธยมกลุ่มเสี่ยง (กลุ่มนักเรียนที่มีปัญหาทางการ เรียน ทางพฤติกรรม) พบว่าสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ใน 2 ลักษณะนี้มีส่วนในการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิด ความผูกพันในการเรียน คือ

1. สิ่งแวดล้อมทางโครงสร้าง (The Structural Environment) คือโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก มี อัตราส่วนจำนวนนักเรียนต่อจำนวนครูดำ ทำให้นักเรียนทุกคนได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆอย่างทั่วถึง แม้แต่เด็กที่เป็นกลุ่มด้อยหรือไม่ค่อยมีใครสนใจก็จะต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรม นอกจากนี้โรงเรียนต้องไม่มีการแบ่งกลุ่มเชื้อชาติ แต่ทำให้นักเรียนทุกเชื้อชาติได้อยู่ร่วมกัน (Racial Composition) มีโอกาสเข้าร่วมและรู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง

2. สิ่งแวดล้อมที่ควบคุม (The Regulatory Environment) คือ การที่โรงเรียนมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ยืดหยุ่นและมีความสมเหตุสมผลกับมุมมองของนักเรียน เป็นกฎระเบียบที่นักเรียนรับได้ ไม่ ปีบหรือเข้มงวดจนเกินไป ช่วยให้นักเรียนรู้สึกผูกพันอยากเข้าร่วมในชั้นเรียนและมาโรงเรียน

Strong, Silver and Robinson (1995) นำเสนอ SCORE model โดยเสนอนักเรียนที่มีความผูกพันในการเรียนนั้นมีการขับเคลื่อนไปด้วย 4 เป้าหมายอันเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์อยู่แล้ว นั่นคือ ความสำเร็จ (success), ความอยากรู้อยากเห็น (curiosity), การได้เป็นต้นแบบ (Originality) และ ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ (Satisfying relationship) ดังนั้นห้องเรียนจะต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการผู้เรียนให้ได้ตาม 4 เป้าหมายนี้จึงจะทำให้เกิดความผูกพันกับการเรียน ได้แก่

1. ความสำเร็จ (Success) นักเรียนต้องการการทำงานที่พวกเขาสามารถทำสำเร็จได้และให้ความรู้สึกรู้สึกว่าพวกเขาได้พัฒนาความสามารถ ซึ่งความรู้สึกรู้สึกนี้เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดความเชี่ยวชาญ (mastery) แต่ก่อนที่ครูจะใช้เรื่องความสำเร็จในการจูงใจนักเรียนเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ ครูต้องกำหนดเกณฑ์ของคำว่า “ความสำเร็จ” ให้ชัดเจนแก่นักเรียน ให้ข้อมูลย้อนกลับเชื่อมโยงเพื่อการพัฒนาของนักเรียน ช่วยให้นักเรียนได้รู้ว่า การทำงานที่สำเร็จและมีคุณภาพนั้นต้องใช้ทักษะอะไรบ้าง และทำให้นักเรียนได้เห็นคุณค่าของความสำเร็จในตนเองของแต่ละคน ดังนั้นหน้าที่ของครูคือการเพิ่มโอกาสที่จะทำให้นักเรียนประสบผลสำเร็จ มีทักษะที่จำเป็นเพียงพอในการประสบผลสำเร็จ และให้เกณฑ์ที่ชัดเจนสำหรับงานที่ทำว่าเท่าไหนจึงจะเรียกว่า “ประสบผลสำเร็จ” โดยอาจจะให้ตัวอย่างแบบที่ดี ปานกลาง หรือต้องปรับปรุง เพื่อให้นักเรียนได้เข้าใจว่าพวกเขาทำได้ดีแล้ว หรือยังต้องพัฒนาในจุดใดเพื่อไปสู่ความสำเร็จ

2. ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) นักเรียนต้องการการทำงานที่เป็นการกระตุ้นความอยากรู้อยากเห็นและทำให้เกิดความต้องการที่จะเข้าใจในสิ่งนั้นๆอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นหลักสูตรของโรงเรียนต้องมีลักษณะที่กระตุ้นความสนใจของนักเรียน โดยต้องมีหัวข้อที่ดึงดูดความสนใจ สร้างให้เป็นปัญหาที่น่าค้นหา และเกี่ยวข้องกับชีวิตจริงของนักเรียน ซึ่งจะทำให้นักเรียนอยากรู้อยากเห็นอย่างลึกซึ้ง ร่วมกันค้นคว้า แต่ปัญหานั้นต้องเป็นไม่ยากเกินที่นักเรียนจะสามารถแก้ปัญหาหรือจัดการได้

3. ารเป็นต้นแบบ (Originality) นักเรียนต้องการการทำงานที่อนุญาตให้พวกเขาแสดงความเป็นตัวเองออกมา แต่โรงเรียนส่วนใหญ่มักจะขัดขวางสิ่งเหล่านี้ด้วยการกำหนดอะไรที่ตายตัว และมองว่าการแสดงออกบางอย่างเป็นเพียงการเล่น ไม่จริงจัง ซึ่งที่จริงแล้วการสนับสนุนให้นักเรียนได้แสดงความเป็นตัวเองออกมาสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การเชื่อมโยงโครงการที่สร้างสรรค์กับการสร้างสรรค์ จินตนาการของนักเรียน การขยายความสิ่งที่ได้รับฟังรับรู้มาในแบบของตนเอง มีตัวเลือกให้นักเรียนได้เลือกมากขึ้น เป็นต้น

4. ความสัมพันธ์ (Relation) นักเรียนต้องการได้ทำงานที่เป็นการส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนที่พวกเขาสนใจ การที่คนใดจะยอมทำงานหนักนั้นต้องอยู่บนความสัมพันธ์ที่มี

ให้กันและกันโดยต่างฝ่ายต่างให้คุณค่าซึ่งกันและกัน เช่นการทำงาน หรือการบ้านที่ครูให้ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน แต่นักเรียนไม่เห็นว่าเขาต้องได้อะไรจากครู หรือครูจะได้อะไรจากนักเรียน จึงไม่มีความจำเป็นที่ต้องทำการบ้านนั้น แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้านักเรียนต้องพึ่งพาความรู้ครูเพื่อทำโครงการบางอย่าง หรือ การที่นักเรียนที่ความสามารถแตกต่างกันมาร่วมทำงานด้วยกันและต้องใช้ทักษะความถนัดของแต่ละคนในการทำงานให้สำเร็จ นักเรียนจึงต้องใช้ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและเกิดเป็นการผูกพันในการเรียน การทำงานชิ้นนั้น

2.1.4.2 ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันของนักเรียน

แนวคิดของ Jones (2008) ได้กล่าวถึง การจะทำให้ให้นักเรียนเกิดความผูกพันกับการเรียนนั้น ไม่สามารถใช้เพียงการบอกกล่าว แต่ต้องเกี่ยวกับวิธีการสอนในชั้นเรียนด้วย ซึ่ง วิธีการเรียนการสอนแบบใช้ความผูกพันเป็นฐาน (Engagement-Based Learning and Teaching Approach หรือ EBLT) นั้นสามารถช่วยเตรียมพื้นฐานของผู้เรียนเพื่อพัฒนาและส่งเสริมความผูกพันของผู้เรียนที่มีต่อการเรียนในห้องเรียนได้โดยผ่านการทำงานร่วมกันระหว่างครูและผู้ปกครองนักเรียน วิธีการ EBLT นี้มีเป้าหมายให้ 1. ครูสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนเป็นรายบุคคล อันเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มระดับความผูกพันในการเรียน การใช้ชีวิตในโรงเรียนของผู้เรียน 2. ครูได้เรียนรู้ทักษะและนิสัยธรรมชาติของตนเอง ในการช่วยจูงใจและสร้างความผูกพันให้เกิดแก่นักเรียน 3. ครูเรียนรู้กลยุทธ์การร่วมมืออย่างเป็นระบบที่เอื้อต่อการเสริมสร้างความผูกพันของนักเรียนอันจะนำไปสู่ความสำเร็จทางด้านการเรียนและเกิดการผูกพันกับการใช้ชีวิตในโรงเรียน 4. ครูรับผิดชอบ ดูแล ในการฝึกนักเรียนให้เกิดความผูกพันกับการเรียน 5. ครูส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมของการผูกพันกับการเรียนให้เกิดทั่วทั้งโรงเรียน และ 6. เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนที่จะตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการช่วยให้วัฒนธรรมของการผูกพันกับการเรียนคงอยู่

ในชั้นเรียน เด็กนักเรียนที่ไม่มีความผูกพันกับการเรียน สามารถเห็นได้ผ่านทางพฤติกรรมผิดปกติกรรมต่างๆ เช่น นักเรียนไม่สนใจฟังครู ไม่มีส่วนร่วมในชั้นเรียน นั่งเรียนอย่างเบื่อหน่าย รู้สึกขี้เกียจ อึดอาด แม้ว่าสาเหตุของการไม่มีความผูกพันกับการเรียนจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์พื้นฐานทัศนคติและการรับรู้ของนักเรียนแต่ละคน แต่ครูไม่ควรชะงักเพียงข้อจำกัดเหล่านี้ของนักเรียนตามที่นักการศึกษาได้วิเคราะห์แล้วพบว่าองค์ประกอบที่ทำให้ให้นักเรียนเกิดความผูกพันกับการเรียนในระดับสูงนั้นมาจากหลายอย่างร่วมกัน ทั้งภูมิหลังของนักเรียนเอง การได้รับอิทธิพลความคาดหวังจากครอบครัวและเพื่อนๆ รวมไปถึงโรงเรียนและการฝึกหัดในชั้นเรียนด้วย ดังนั้นครูที่สอนนักเรียนที่มีความผูกพันกับการเรียนต่ำ ต้องเริ่มมองกลับไปที้องค์ประกอบต่างๆที่จะทำให้เกิดความผูกพันในการเรียนของนักเรียน เนื่องจากครูสามารถควบคุมได้โดยตรงและสร้างความเปลี่ยนแปลงในบางเรื่อง

ได้ในทันที แม้บางเรื่องอาจจะต้องใช้เวลาทั้งครูและนักเรียนในการพัฒนาทักษะใหม่บางอย่าง ซึ่งการพัฒนาอาจจะต้องขึ้นอยู่กับการวางแผนและการร่วมกันหาทางออก เพื่อจะทำให้เกิดการเปลี่ยนในระดับโรงเรียน และแก่นักเรียนเป็นรายบุคคล โดยมีองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การสร้างความรู้ความผูกพันนักเรียน 2 องค์ประกอบคือ

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยเงื่อนไขที่ต้องมีก่อนเริ่มการเรียนการสอน (Preconditions) ได้แก่

1.1 การเรียนรู้จากความสัมพันธ์ (Learning Relationship) นักเรียนส่วนใหญ่ไม่ใส่ความพยายามอย่างเต็มที่ในการเรียนหากนักเรียนรู้ว่าครูไม่ได้ใส่ใจหรือสนใจในตัวพวกเขา ดังนั้นบุคลิกของครูที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับเด็กจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างชั้นเรียนที่ทำให้เด็กเกิดความผูกพันได้ เมื่อครูแสดงความสนใจ ใส่ใจนักเรียนเป็นรายบุคคล มีความสัมพันธ์ที่ดีและพูดคุยกับนักเรียนไม่เพียงเฉพาะในชั้นเรียนเท่านั้น จะส่งผลให้นักเรียนใส่ความพยายามมากยิ่งขึ้นในการทำกิจกรรมในชั้นเรียน

1.2 สร้างสิ่งแวดล้อมในชั้นเรียนแบบอุดมคติ (Creating the ideal classroom environment) นั่นคือ ห้องเรียนควรมีความสะอาดสบายในด้านกายภาพ เช่น มีอุณหภูมิที่พอเหมาะ มีพื้นที่เพียงพอ มีอุปกรณ์ที่ครบครัน และต้องสามารถกระตุ้นทางจิตใจ ดึงดูดให้นักเรียนสนใจต่อการเรียน ซึ่งคุณครูที่ดีต้องใส่ใจในรายละเอียดของห้องเรียนตรงนี้ด้วย

1.3 รางวัลและสิ่งกระตุ้น (Reward and incentives) ครูต้องใช้รางวัลและสิ่งกระตุ้นอย่างเหมาะสม เป้าหมายเพื่อการสร้างนักเรียนให้เกิดแรงจูงใจภายในที่มีต่อการเรียน เช่น การเกิดความรู้สึกภูมิใจในเมื่อทำงานชิ้นงานที่ยากๆ ได้สำเร็จ หรือ ความพึงพอใจเมื่อทำงานได้ดี ไม่ใช่เพียงกระตุ้นให้เรียนเพื่อได้รับรางวัลในขณะนั้นเท่านั้น

1.4 การนำหลักการมาใช้ (Guiding Principles) บุคลิกลักษณะที่ดี และพฤติกรรมที่ดีบางอย่างที่เด็กควรมีอันจะนำไปสู่การประสบผลสำเร็จในการเรียนและเป็นลักษณะที่ดีของประชากรที่มีคุณภาพในอนาคต นอกจากเป็นหน้าที่ของครอบครัวในการปลูกฝังแล้ว โรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนสิ่งนี้ด้วย โดยจะพบได้ว่าโรงเรียนที่มีนักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนจะใส่ใจในการนำหลักสร้างบุคลิกลักษณะเหล่านี้เข้ามาสอนในโรงเรียนด้วย เช่น ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ การเคารพ ความเพียรพยายาม การมองโลกแง่ดี ความรับผิดชอบ เป็นต้น

1.5 นิสัย (Habits) ครูสามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมในชั้นเรียนและสร้างนักเรียนที่มีความผูกพันกับการเรียนได้เมื่อครูใส่ใจและเน้นกระบวนการ ขั้นตอนต่างๆ ที่นักเรียนต้องปฏิบัติอย่างถูกต้อง เช่น การเข้าชั้นเรียน การทำกิจกรรมเมื่ออยู่ในห้องเรียน การจัดอุปกรณ์การเรียนส่วนตัว การแบ่งกลุ่ม

ย่อย การทำงานเป็นกลุ่มและเดี่ยว ครูควรฝึกหัดนักเรียนจนเกิดเป็นนิสัยที่ดีแล้ว สิ่งนี้จะช่วยให้เกิด การสอนที่มีประสิทธิภาพ และลดการขัดจังหวะที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการเรียนรู้ได้

1.6 ทักษะพื้นฐาน (Fundamental Skills) การเรียนในชั้นเรียน นักเรียนจำเป็นต้องมีทักษะ พื้นฐานบางอย่างเพื่อช่วยนักเรียนให้สามารถมีส่วนร่วมในกลุ่ม หรือ ทำงานของตนให้สำเร็จ นั่นคือ ทักษะการอ่าน การอภิปราย การเป็นผู้ฟังที่ดี การใช้เทคโนโลยีเพื่อการค้นหาและนำเสนองาน รวมถึง ทักษะทางสังคม การแก้ไขปัญหาและการตอบคำถาม และคุณครูต้องแน่ใจว่านักเรียนมีทักษะเหล่านี้ โดยดูจากการประเมินและความผูกพันที่นักเรียนมีต่อการเรียน

องค์ประกอบที่ 2 การสอน (Pedagogy) เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยครูในการสร้างสิ่งแวดล้อม ให้เกิดการเรียนรู้ที่เข้มข้นและมีความเกี่ยวเนื่องกัน นั่นคือ

2.1 การออกแบบการเรียนรู้ที่เข้มข้นและมีความสัมพันธ์กัน (Designing for Rigorous and Relevant Learning) ครูไม่ควรคาดหวังว่านักเรียนจะเรียนได้สำเร็จหากไม่ได้เปิดโอกาสให้นักเรียน ได้รู้สึกท้าทายหรือได้ประยุกต์ประสบการณ์ความรู้เดิมที่มีอยู่ก่อน การที่นักเรียนจะทำงานที่ยากยิ่งขึ้น หรือเรียนให้ดียิ่งขึ้น จำเป็นที่จะต้องมีความรู้พื้นฐานมาก่อน เพื่อเชื่อมโยงในการเรียนที่ยากขึ้นไป และ หัวข้อนั้นต้องเป็นสิ่งที่นักเรียนสนใจและเกี่ยวข้องกับสิ่งที่รู้มาแล้ว

2.2 การเรียนตามความแตกต่างบุคคล (Personalized Learning) นักเรียนแต่ละคนมี ลักษณะเฉพาะ ความรู้พื้นฐาน แนวการเรียนรู้ หรือ ภูมิหลังทางครอบครัวที่แตกต่างกัน ดังนั้นการ เรียนให้ได้ในแบบเดียวกันย่อมเป็นไปไม่ได้ ครูจึงต้องสร้างให้นักเรียนผูกพันกับการเรียนในห้องเรียน ด้วยการที่ครูต้องรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล ใช้การสอนที่เกี่ยวข้องกับภูมิหลัง วัฒนธรรมและ ประสบการณ์ตามแต่นักเรียนแต่ละคน ให้นักเรียนได้มีบ้านในแบบของตนเอง ทำงานในระดับ ความเร็วของตนเอง เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาตามระดับความสามารถของแต่ละบุคคล

2.3 กลยุทธ์การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Active Learning Strategies) การทำให้นักเรียนรู้สึก และเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนอย่างมีความผูกพัน ไม่ใช่ทำไปเพราะความเคยชินนั้นสามารถใช้กลยุทธ์ ได้หลายอย่าง เช่น การใช้เทคนิคการเรียนรู้แบบร่วมมือ นักเรียนได้ถูกกำหนดให้มีการอภิปรายใน กลุ่ม การลองบทบาทสมมติเพื่อหาทางแก้ปัญหา สิ่งเหล่านี้ทำให้นักเรียนมีความผูกพันกับการเรียน มากกว่าการให้มานั่งฟังครูบรรยาย และหากการสอนมีความน่าสนใจ ยิ่งทำให้นักเรียนเกิดความ ผูกพันกับการเรียนมากยิ่งขึ้น

2.4 เน้นไปที่การอ่าน (Focus Reading) ในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จจะให้ความสำคัญกับการ การสอนอ่าน เขียน เพื่อให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ การอ่านเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเรียนในทุกวิชา โดยครูสามารถรู้ได้ถึงระดับการอ่านของผู้เรียน ดังนั้นครูผู้สอนต้องใส่ใจในการอ่านของนักเรียน เช่น

การให้อ่านและร่วมกันสรุป ให้นักเรียนเข้าใจในคำศัพท์ที่จะใช้ในการอธิบายและร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนเกิดความผูกพันกับการเรียนในเรื่องนั้นๆมากขึ้น ครูต้องใส่ใจในการอ่านเขียนของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญลำดับต้นๆ

นอกจากนี้การที่ผู้เรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้างไม่ว่าจะเป็นครู เพื่อนในชั้นเรียน การสนับสนุนจากผู้ปกครองจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการทุ่มเทในการเรียน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับครู และครูมีส่วนช่วยนักเรียนได้เมื่ออยู่ที่โรงเรียนด้วยการสังเกตนักเรียน หากเห็นว่านักเรียนแยกตัว ครูต้องเข้าไปช่วยนักเรียนให้มีเพื่อน หรือหากนักเรียนมีกลุ่มเพื่อนแล้วก็พยายามช่วยให้นักเรียนได้รู้จักและยอมรับกันมากขึ้น

ดังนั้นหน้าที่ของครู จึงอาจแบ่งได้ว่ามีทั้งการสอน และการจัดการห้องเรียน ซึ่ง “การจัดการห้องเรียน” นั้นเกี่ยวกับกระบวนการและการใช้เทคนิคเพื่อให้ห้องเรียนมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ หรืออาจจะถูกแทนด้วยคำว่า “การสร้างความสัมพันธ์” ภายในห้องเรียนก็ได้ และด้วยความสัมพันธ์กับผู้ใหญ่และเพื่อนๆที่มีคุณภาพนี้เองจะเป็นตัวขับเคลื่อนพฤติกรรมและนำไปสู่การเรียนรู้

ความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ และทางโรงเรียนก็สามารถมีส่วนช่วยในการพัฒนาด้านความสัมพันธ์ของผู้เรียนได้โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนหลัก คือ

1. พฤติกรรมเพื่อการสนับสนุน (Supportive behaviors) ผ่านทางความสัมพันธ์ของครูที่มีต่อนักเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตัวอย่างของพฤติกรรมได้แก่ การให้นักเรียนเข้าถึงได้ตลอดเวลา เป็นผู้รับฟัง มีอารมณ์ขัน ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่นักเรียน กระตุ้นให้นักเรียนกล้าแสดงความคิดเห็น มีการสนทนากับนักเรียนเป็นการส่วนตัว กล่าวชมเชยยกย่องเมื่อนักเรียนทำสิ่งใดประสบผลสำเร็จ เป็นต้น

2. การริเริ่มโดยโรงเรียนเพื่อการสนับสนุน (Supportive initiatives) นั่นคือ โรงเรียนมีการจัดกิจกรรม โครงการต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เรียน ยกตัวอย่าง เช่น กิจกรรมทางสังคมเมื่อเริ่มต้นปีการศึกษา การให้นักเรียนได้สร้างทีมงาน การมีรางวัล สิ่งกระตุ้น หรือสิ่งจูงใจให้แก่ นักเรียน ให้ผู้เรียนได้เป็นผู้สอน กิจกรรมการให้คำปรึกษา และโรงเรียนทำงานร่วมกับผู้ปกครอง ภาคธุรกิจต่างๆ เป็นต้น

3. แบบแผนของโรงเรียนเพื่อการสนับสนุน (Supportive structures) โดยการเปลี่ยนแปลงแบบแผนเดิมเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ของการเรียนรู้เชิงบวก ยกตัวอย่างเช่น การจัดให้มีชุมชนการเรียนรู้ ตารางการเรียนที่หลากหลาย การสร้างทีมผู้สอน การสร้างสถานประกอบการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นต้น

แนวคิดการสร้างการเรียนรู้อย่างไร้ขีดจำกัด (Creating Learning without Limits) ของ Swann, Peacock, Hart และ Drummond (2012) กล่าวถึงการสร้างผู้เรียนให้มีความผูกพันในการเรียนรู้ นั่น ครูเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญ กล่าวคือ ครูต้องเป็นผู้ที่เข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน และใช้ความสามารถของครูในการเปลี่ยนแปลงชีวิตของนักเรียน โดยต้องเชื่อว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถในการเป็นผู้เรียนรู้ได้ นักเรียนมีพลังแห่งการเรียนรู้ เชื่อในการเปลี่ยนแปลง ด้วยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ทั้งนี้ นักเรียนต้องได้รับการเชื่อเชียวที่น่าสนใจในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วย

หลักการทางการสอนที่เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างไร้ขีดจำกัดในบริบทของห้องเรียน คือ

1. หลักการเป็นตัวแทนร่วมกัน (Co-agency) เน้นที่ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะประสบความสำเร็จด้วยการทำงานร่วมกันระหว่างครูและนักเรียน บนความเชื่อที่ว่า เมื่อครูมีความเชื่อในตัวนักเรียนจะส่งผลให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียน สามารถควบคุมการเรียนของตนเอง มีความรู้สึกทางบวกเกี่ยวกับตนเองว่าเป็นนักคิดและเป็นผู้เรียนที่มีความสามารถ ซึ่งจะทำให้เกิดความตั้งใจในการผูกพัน ทุ่มตนเองให้กับโอกาสทางการเรียนที่จัดไว้ให้

2. หลักการเชื่อถือ (Trust) ด้วยการเชื่อว่าเด็กทุกคนต้องการเรียนรู้ และพร้อมที่จะยึดมั่นผูกพันกับการเรียนด้วยความกระตือรือร้นจากการเชิญชวนของครู และเมื่อผู้เรียนได้พบว่าการเรียนนั้นเกี่ยวข้องอย่างไร มีเป้าหมายเพื่ออะไร มีความหมายต่อตัวผู้เรียนอย่างไร และเงื่อนไขในชั้นเรียนสนับสนุนการเรียนรู้ของพวกเขาด้วย แต่หากผู้เรียนไม่เป็นเช่นนั้น ครูต้องประเมินและหาสาเหตุว่าสิ่งใดที่เป็นอุปสรรค และขัดขวางความอยากเรียนรู้นั้น

3. หลักทุกคนมีความสำคัญ (Everybody) คือ ครูต้องแสดงความสนใจต่อผู้เรียนทุกคน สนับสนุนให้เกิดชุมชนของการเรียนรู้ในหมู่ของเด็ก ส่งเสริมให้เด็กๆ ได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียน ให้นักเรียนได้เห็นคุณค่า มีความเคารพ และยอมรับกันและกัน ทุกคนสามารถเรียนรู้จากเพื่อนๆ ได้

ด้วยหลักทั้ง 3 นี้ ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถนำมาใช้กับครูได้ด้วยเช่นกัน คือ การฟังเสียงของครู มีการพูดคุย ทำงานร่วมกับครู ไม่ใช่ด้วยอำนาจสั่งการ แต่ด้วยการเชื่อมั่นในตัวครูจึงทำให้ครูเกิดความกระตือรือร้น เกิดการเรียนรู้ ไม่จำเป็นต้องคอยควบคุมอยู่ตลอดเวลา เพียงมีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนการเรียนรู้ การทำงาน ครูจะมีการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองไปในทางที่ถูกต้องได้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ของบุคลากรนี้เองจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงความสามารถในการเรียนรู้ของนักเรียน

Fredricks, Blumenfeld & Paris (2004) กล่าวถึงปัจจัยสาเหตุที่ทำให้นักเรียนเกิดความผูกพันกับการเรียนในระบบโรงเรียน (Antecedents of Engagement) พบว่ามาจาก 3 ส่วน ได้แก่

1. ปัจจัยในระดับโรงเรียน (School-Level Factors) ได้แก่ ลักษณะของโรงเรียนที่ทำให้ นักเรียนเกิดความผูกพันกับการเรียนได้นั้น จะมีส่วนประกอบย่อยๆ เช่น โรงเรียนมีตัวเลือกต่างๆที่ นักเรียนสามารถเลือกได้ มีเป้าหมายที่คงที่ชัดเจน โรงเรียนมีขนาดเล็กซึ่งทำให้นักเรียนมีส่วนร่วมได้ มากขึ้นและทั่วถึง ให้โอกาสนักเรียนมีส่วนร่วมกับนโยบายและการจัดการของโรงเรียน ทั้งครูและ นักเรียนได้ใช้ความพยายามร่วมกัน หรือ งานทางวิชาการที่ให้โอกาสได้สร้างสรรค์ผลงาน

2. บริบทของห้องเรียน (Classroom Context) ได้แก่ การสนับสนุนจากครู (Teacher Support) ไม่ว่าจะเป็นทางการเรียนหรือในด้านความสัมพันธ์ส่วนตัวกับนักเรียน ซึ่งมีผลต่อความ ผูกพันของนักเรียนทั้งด้านอารมณ์ พฤติกรรม และทางสติปัญญา และการยอมรับของเพื่อนร่วมชั้น (Peer) ส่งผลต่อความพอใจในโรงเรียน การมีพฤติกรรมทางสังคมที่เหมาะสมและความพยายามใน การเรียน อันเป็นความผูกพันทางอารมณ์และความผูกพันทางด้านพฤติกรรม ในทางตรงกันข้าม หาก นักเรียนไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมชั้นจะนำไปสู่การไม่ชอบมาโรงเรียน ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ของโรงเรียนและนำไปสู่การลาออกต่อไป โครงสร้างห้องเรียน (Classroom Structure) คือ ความ ชัดเจนของความคาดหวังในการเรียนและพฤติกรรมของนักเรียน ทำให้นักเรียนรับรู้ถึงบรรทัดฐาน ของงาน ห้องเรียน ด้วยการจัดการที่ดีของครู การกำหนดกฎระเบียบ มีความสัมพันธ์กับการ เสริมสร้างให้เกิดความผูกพัน และห้องเรียนนั้นเปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงความเป็นตัวเอง (Autonomy Support) โดยการมีตัวเลือก มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และไม่มีสิ่งที่มาคอยควบคุม เช่น เกรด รางวัล หรือการลงโทษ และลักษณะงานที่นักเรียนได้รับมอบหมายทำในห้องเรียน (Task Characteristics) เป็นสิ่งที่น่าเชื่อถือ ทำให้นักเรียนได้ใช้ความคิดของตนเอง จัดการและประเมินผลงาน ตนเอง มีการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ใช้ความสามารถหลายๆอย่างและเป็นงานที่สนุก ทำทาย

3. ความต้องการของแต่ละบุคคล (Individual needs) เป็นตัวกลางเชื่อมความสัมพันธ์ ระหว่างบริบทห้องเรียนกับความผูกพันของนักเรียน เมื่อห้องเรียนสามารถตอบสนองความต้องการ เหล่านี้ได้ จะช่วยให้นักเรียนเกิดความผูกพันกับการเรียนเพิ่มขึ้นได้ ความต้องการเหล่านั้น คือ ความ ต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Need for Relatedness) ไม่ว่าจะเป็นกับเพื่อนหรือครู โดยเฉพาะ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับครูจะสามารถสร้างให้นักเรียนเกิดความผูกพันกับการเรียนได้ ความ ต้องการมีอิสระในตนเอง (Need for Autonomy) ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อนักเรียนได้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ มีตัวเลือกเพื่อเป็นตัวเอง ไม่ต้องถูกควบคุมโดยผู้อื่น และสุดท้ายคือความต้องการมี ความสามารถ (Need for Competence) เมื่อนักเรียนได้รับการตอบสนองให้รู้ว่าตนเองมี

ความสามารถ จะทำให้เกิดความเชื่อในความสำเร็จ เกิดความเข้าใจว่าต้องทำอะไรจึงจะทำได้ดี และประสบผลสำเร็จได้ในที่สุด

Willms (2003) จากเอกสารของ OECD ที่ศึกษาเรื่องความผูกพันของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน ด้านความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของโรงเรียนและการมีส่วนร่วม (Student Engagement at School : Sense of belonging and participation) ของนักเรียนจากกลุ่มประเทศสมาชิก พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของนักเรียนมาจากพื้นฐานของครอบครัวและปัจจัยที่มาจากโรงเรียน โดยมี 3 ปัจจัยเสี่ยงที่มาจากครอบครัวที่ส่งผลให้นักเรียนไม่เกิดความผูกพันกับโรงเรียน คือ นักเรียนที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมด้อย (low average socio-economic status) อยู่ในครอบครัวที่มีเพียงพ่อหรือแม่คนเดียว (Single-parent Family) และ เป็นครอบครัวต่างด้าว (Being foreign-born) ในส่วนปัจจัยจากโรงเรียนนั้นพบว่า ในโรงเรียนที่มีนักเรียนที่มีความผูกพันกับโรงเรียนสูงจะมี 3 ปัจจัยนี้ซึ่งมีบทบาทอย่างมากต่อความผูกพันของนักเรียน คือ บรรยากาศของความเป็นระเบียบที่เข้มแข็งในโรงเรียน (Strong Disciplinary Climate of the School) การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและนักเรียน (Student – Teacher Relation) และการที่นักเรียนได้รับความคาดหวังในเรื่องความสำเร็จด้านการเรียน (Achievement Press) โดย 3 ปัจจัยนี้ให้ผลเช่นเดียวกันในทุกประเทศของกลุ่มสมาชิก แต่ปัจจัยด้านขนาดโรงเรียนและจำนวนนักเรียนในชั้นเรียนมีผลน้อยมากต่อความผูกพันนักเรียน และให้ผลไม่เหมือนกันในแต่ละประเทศ

Newmann (1989) ได้เสนอปัจจัยที่ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความผูกพันกับการเรียนที่โรงเรียน ด้วยแนวคิดว่าการจูงใจนักเรียนในการเรียน สามารถทำได้ด้วยการตอบสนองความต้องการของนักเรียนใน 5 อย่างนี้ คือ

1. ความต้องการมีความสามารถ (Need for Competence) คนส่วนมากมีความต้องการที่จะพัฒนาและแสดงความสามารถของตนเองออกมา โดยเฉพาะในเด็กวัยรุ่น เมื่อพวกเขาสามารถที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นได้โดยการมีความสามารถ จะทำให้เกิดการลงทุนและความผูกพันในการเรียน
2. รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ความสามารถในการเรียนที่นักเรียนมี อาจจะได้รับ การตอบแทนเป็นรางวัลภายนอก เช่น เกียรติยศ การผ่านไปสู่การเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น งานที่ดี การยอมรับจากสังคม แต่สิ่งเหล่านี้จะส่งผลได้เมื่อคนนั้นได้มองเห็นคุณค่า เข้าใจถึงผลที่ตามมาของการเรียน จึงจะทำให้เกิดการผูกพันในการเรียน
3. ความสนใจภายใน (Intrinsic Interest) นักเรียนอาจจะเกิดความผูกพันกับการเรียนหรือถอนตัวออกจากการเรียนขึ้นอยู่กับว่าสิ่งนี้น่าสนใจหรือไม่ และการที่หัวข้อนั้นจะมีความน่าสนใจหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับการนำเสนอและประสบการณ์เดิมของผู้เรียนด้วย ยิ่งถ้าผู้เรียนได้ยอมรับถึง

คุณค่าของการเรียนในเรื่องนั้นๆ ถึงแม้ว่าจะมีความน่าสนใจน้อยหรือไม่มีรางวัลภายนอกก็จะยังทำให้เกิดการผูกพันในการศึกษาสิ่งนั้นๆ ได้

4. การสนับสนุนจากสังคมรอบข้าง (Social support) การสนับสนุนหรือไม่เห็นด้วยมีผลต่อผู้เรียน เพราะการสนับสนุนเปรียบได้กับรางวัลภายนอกอย่างหนึ่งและมีผลต่อความสนใจภายใน ซึ่งจะส่งผลกลับไปสู่ความผูกพันในการเรียน เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีความมั่นใจและทุ่มเทในการเรียน โรงเรียนต้องแสดงถึงการสนับสนุน ความใส่ใจที่มีต่อผู้เรียน ไม่เพียงทางด้านการเรียนเท่านั้น แต่มีการสนับสนุนส่งเสริมในด้านอื่นๆ ด้วยเช่น ด้านศีลธรรม กิจกรรมดนตรี กีฬา หรือแม้แต่การเรียนแบบร่วมมือก็เป็นถือว่าเป็นสนับสนุนทางสังคมด้วยเช่นกัน

5. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) คือ การที่นักเรียนได้มีโอกาสที่จะเป็น “เจ้าของ” งานตนเอง โดยการทำสิ่งต่างๆ ที่เป็นในแบบของตนเอง สามารถที่จะกำหนดความคิดรวบยอด จัดการ และประเมินผลงานของตนเอง มีความยึดหยุ่นในกระบวนการเรียนรู้ สามารถเลือกศึกษาในสิ่งที่ตนเองสนใจและคิดว่าสำคัญ และสร้างสิ่งที่เป็นผลงานของตนเองออกมา เหล่านี้จึงจะนำไปสู่การมีความผูกพันกับการเรียน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันนักเรียนผ่านบริบทของโรงเรียน จะเห็นได้ว่าโรงเรียนเป็นองค์ประกอบหลักของการเสริมสร้างความผูกพันในการเรียนของนักเรียน ซึ่งในโรงเรียนประกอบไปด้วยครู เพื่อนนักเรียน หลักสูตรกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรงที่เกิดขึ้นในห้องเรียน โดยในแต่ละแนวคิดมีจุดร่วมที่เหมือนกัน คือ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน ทั้งความเชื่อของครูที่มีต่อตัวนักเรียน ทำให้นักเรียนรับรู้ได้ ส่งผลให้นักเรียนเกิดความผูกพันในการเรียนตามมา ตามที่ Voke (2002), Jones (2008), Swann และคณะ (2012), Willms (2003) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบทบาทครูในส่วนนี้ โดยเฉพาะแนวคิดของ Swann และคณะ ที่เน้นว่าครูมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างไร้ขีดจำกัด นอกจากนี้การที่นักเรียนได้แสดงความเป็นตนเอง มีอิสระในการเลือก มีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็เป็นจุดสำคัญโดยเฉพาะกับนักเรียนในระดับมัธยมที่เป็นวัยรุ่น โดยโรงเรียนต้องสนับสนุน การเรียนในห้องเรียน และครูต้องมีความเข้าใจในตัวนักเรียน ตามแนวคิดของ Strong (1995) โดยใช้คำว่า Originality ที่มีความคล้ายคลึงกับคำว่า Sense of ownership ของ Newmann (1989) ที่เน้นถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของนักเรียน และมีอิสระในการเลือกในแบบของตนเอง ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Voke (2002), Swann และคณะ (2012) และ Fredricks (2004) ด้วย และสิ่งที่มีส่วนในการสร้างความผูกพันกับการเรียนและเกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรงคือ วิธีการสอน ซึ่งอยู่ที่ห้องเรียน ที่สามารถตอบสนองต่อความสนใจ ความต้องการของนักเรียนและทำให้นักเรียนได้ใช้ความสามารถ การมีสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้รับการยอมรับ ได้แสดงความสามารถและรู้สึกสนุก ทำทนาย

จากการทบทวนข้างต้น พบว่าการทำให้นักเรียนเกิดความผูกพันกับการเรียนหรือกับโรงเรียน นั้นไม่ได้มีรูปแบบเฉพาะ แต่เป็นการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะโรงเรียน ลักษณะห้องเรียน ปัจจัยที่ส่งผลหรือองค์ประกอบที่มีส่วนเสริมสร้างให้นักเรียนเกิดความผูกพันในบริบทของโรงเรียน ซึ่ง ประกอบไปด้วย ครูผู้สอน ผู้มีบทบาทในการจัดการห้องเรียน การใช้วิธีสอน การเปิดโอกาสและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน และช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนนักเรียนด้วยกัน ความคาดหวังและความเชื่อของครูที่มีต่อนักเรียน ปัจจัยเสริมอื่นๆ ที่มาจากโรงเรียน เช่น การให้การสนับสนุน จัดหลักสูตรและทางเลือกที่นักเรียนสามารถเลือกได้ สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยเอื้อต่อการเรียนรู้ ความเป็นธรรมในการปฏิบัติกับนักเรียนทุกคนโดยไม่มีการแบ่งเชื้อชาติ ชนชั้น จะช่วยให้นักเรียนผูกพันกับการมาเรียนและการเรียนในระบบโรงเรียนได้ จึง ได้นำแนวคิดเหล่านี้มาสรุปเป็นลักษณะของโรงเรียนที่สร้างความผูกพันให้กับนักเรียนดังนี้ คือ

1. โรงเรียนแห่งนั้นต้องมีครูที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน (Relation)
2. โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้มีอิสระในตนเอง (Autonomy)
3. โรงเรียนมีการปฏิบัติกับนักเรียนอย่างเป็นธรรม (Equity)
4. โรงเรียนมีปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียน (School environment)
5. โรงเรียนมีห้องเรียนที่สามารถตอบสนองความต้องการ (Needs) ของผู้เรียนได้

สรุปการสังเคราะห์กรอบแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

จากการสังเคราะห์แนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันในมิติของผู้ปฏิบัติงาน (ครู) และโรงเรียนที่สร้างความผูกพันในการเรียนของผู้เรียน จะเห็นได้ว่ามีส่วนที่คล้ายคลึงกันและสามารถนำมาบูรณาการเป็นแนวคิดเดียวกันเพื่อเป็นองค์การ(โรงเรียน) ที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ได้ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและโรงเรียนที่ส่งเสริมความผูกพันของนักเรียน

แนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน (ของครู)	แนวคิดโรงเรียนที่สร้างความผูกพัน(ของนักเรียน)
Josh Bersin (2015) และ David Sirota (2005)	Voke (2002), Swann และคณะ (2012), Fredricks และคณะ (2004)
<ol style="list-style-type: none"> 1. งานที่มีความหมาย (Meaningful Work) 2. การบริหารที่ผู้บริหารร่วมทำงานอย่างใกล้ชิด (Hands-on Management) 3. สภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวก (Positive Work Environment) 4. โอกาสความก้าวหน้า (Growth Opportunity) 5. ความเชื่อใจในภาวะผู้นำ (Trust in Leadership) 6. การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม (Equity) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีครูที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน (Relation) 2. มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้มีอิสระในตนเอง (Autonomy) 3. มีการปฏิบัติกับนักเรียนอย่างเป็นธรรม (Equity) 4. มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียน (School Environment) 5. มีห้องเรียนที่ตอบสนองความต้องการ (Needs)

จากตารางที่ 1 มิติของผู้ปฏิบัติงาน (ครู) งานที่มีความหมาย คือ งานที่ผู้ปฏิบัติได้มีอิสระในการทำงาน สามารถใช้ความเป็นตนเองในการปฏิบัติงาน ได้ทำในสิ่งที่เหมาะกับความถนัดและความชอบ ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมีกลุ่มของตนเองที่เสริมสร้างซึ่งกันและกัน ซึ่งในมิติของนักเรียน นั่นคือโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความเป็นตัวตนออกมา ได้เลือกเรียน เลือกทำกิจกรรมตามความสนใจ ความถนัด และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น หรือความคิดสร้างสรรค์ จึงทำให้เรื่อง การเปิดโอกาสให้นักเรียนได้มีอิสระในตนเอง สามารถจัดเข้าไปอยู่ในเรื่องของ งานที่มีความหมายได้แต่เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความหมาย

สำหรับเรื่องการบริหารที่ผู้บริหารร่วมทำงานอย่างใกล้ชิด ในความหมายของผู้ปฏิบัติงาน คือ ผู้บริหาร หัวหน้างาน มีความใส่ใจ แจ่มเป้าหมาย จุดมุ่งหมายของการทำงาน ทั้งดูแลชี้แนะ ให้การประเมิน ให้ผลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนาของครูผู้ปฏิบัติงาน ถ้าในด้านของนักเรียนการที่ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน โดยการแสดงถึงความเชื่อมั่นในตัวนักเรียน ให้ความคาดหวังและช่วยให้นักเรียนได้รับการพัฒนาในด้านการเรียน ด้วยการลงไปชี้แนะ ให้คำแนะนำ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีการพูดคุยทั้งในห้องเรียนและนอกชั้นเรียน นั้นเปรียบได้กับการที่หัวหน้างานลงไปดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิดเช่นเดียวกัน

ในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวกขององค์การ ที่ส่งผลต่อการทำงาน และการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เป็น 2 ลักษณะที่มีอยู่ทั้งในแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู และแนวคิดโรงเรียนที่สร้างความผูกพันของนักเรียน จึงเลือกมาทั้ง 2 ลักษณะ

เรื่องโอกาสความก้าวหน้า สำหรับผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง การฝึกอบรม การเรียนรู้ การสนับสนุนเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน ให้ได้ใช้ความสามารถ ทำสิ่งที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาตนเองไปสู่จุดที่สูงขึ้น ในมิติของนักเรียน โรงเรียนที่สร้างความผูกพันต้องสามารถจูงใจนักเรียนด้วยการตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน และหนึ่งในความต้องการนั้นคือความต้องการมีความสามารถ การได้พัฒนาความสามารถและแสดงออกมาจะส่งผลให้เกิดการลงทุนและความผูกพันในการเรียน ตามแนวคิดของ Newmann (1989) ดังนั้นองค์การของครูและโรงเรียนของนักเรียนจึงมีลักษณะร่วมกันในเรื่องการพัฒนาความสามารถ เพื่อความก้าวหน้า

องค์ประกอบสุดท้ายคือความเชื่อใจในภาวะผู้นำ ในมิติของผู้ปฏิบัติงานคือ ครูที่มีความเชื่อใจในภาวะผู้นำของผู้บริหาร แต่ในมิติของนักเรียนคือ นักเรียนมีความเชื่อใจและวางใจในครู แม้ด้านนี้จะไม่ในแนวคิดลักษณะของโรงเรียนที่สร้างความผูกพันของนักเรียน แต่หลายแนวคิดได้กล่าวถึง บทบาทของครูที่มีผลต่อความผูกพันของนักเรียน หากนักเรียนรับรู้ถึงความคาดหวัง ความใส่ใจ ความเชื่อมั่นที่ครูมีต่อนักเรียน สามารถส่งผลให้นักเรียนเกิดความตั้งใจและผูกพันกับการเรียนได้ ซึ่งเป็นความคล้ายคลึงกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ทำให้ครูเกิดความเชื่อใจ ดังนั้นจึงเป็นอีก 1 ลักษณะร่วมของครูและนักเรียนที่นำมาเป็นองค์ประกอบในกรอบแนวคิด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจึงสังเคราะห์แนวคิดเรื่ององค์การที่สร้างความผูกพันในมิติของผู้ปฏิบัติงาน (ครู) และโรงเรียนที่สร้างความผูกพันในการเรียนของผู้เรียน คือ องค์การ(โรงเรียน)ที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน โดยมี 6 องค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ

1. การทำงานที่มีความหมาย (Meaningful Work)
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (Hands-on Management)
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Environment)
4. การให้โอกาสก้าวหน้า (Growth Opportunity)
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (Trust in Leadership)
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Equity)

2.2 การพัฒนากลยุทธ์

ความหมายของ กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ (Strategy) มีผู้ให้ความหมายไว้มากมายซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ดังนี้ Johnson and Scholes (1999: 10) กล่าวว่ากลยุทธ์หมายถึง ทิศทางและขอบเขตขององค์การในระยะยาวในการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์การ ผ่านการกำหนดทรัพยากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ Quinn (1980: 7) พูดถึงว่า กลยุทธ์คือ การนำแบบแผน หรือ แผน ซึ่งรวมทั้งเป้าประสงค์ขององค์การ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติ ให้รวมเข้าเป็นอันหนึ่งเดียวกัน สำหรับ Certo and Peter (1991) อ้างถึงใน พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2552: 3) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นแผนการปฏิบัติที่มุ่งไปที่การทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วน Rothwell and Kazanas (1992: 7) ได้กล่าวว่ายุทธศาสตร์ เป็นวิธีการทำให้ความต้องการสำเร็จ เป็นการบ่งบอกถึงวิธีการทำงานขององค์การในระยะยาว ในขณะที่นักวิชาการไทยได้แก่ พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ เป็นแนวทางเชิงรุกในการบรรลุเป้าหมาย และ ณีภูษพันธ์ เขจรนนท์ (2554) ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดทิศทางและขอบเขตระยะยาวขององค์การเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในขณะที่ พสุ เตชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์ (2553) กล่าวสั้นๆว่า ยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่องค์การทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า “กลยุทธ์” คือ แผนที่มีการกำหนดทิศทาง ขอบเขตการปฏิบัติ ในระยะยาวเพื่อการจัดทรัพยากร และมุ่งสู่ความสำเร็จให้กับองค์การตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

การกำหนดทิศทางขององค์การเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์การต้องการไปให้ถึง โดยเฉพาะในสภาพที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งต้องมีการวางทิศทางที่ชัดเจน และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ซึ่งในที่นี้คือ ครูและนักเรียนในโรงเรียนเอกชน

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ได้กล่าวว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์(Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies Formulation)
3. การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategies Implement)
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control)

โดย 2 ขั้นตอนแรกนั้น คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั่นเอง ตามที่มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญ เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การวิเคราะห์องค์การ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators: KPI) เช่นเดียวกับ ถวิล มาตรเลียม (2544) ซึ่งกล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารและการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ช่วยให้สถานศึกษาเห็นภาพรวมว่าขณะนี้ อยู่ ณ จุดใด และจะไปทิศทางใดสามารถไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร นอกจากนี้แผนกลยุทธ์ยังเป็นสิ่งที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองให้เข้ากับบริบทได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย คล้ายคลึงกับ ไพโรจน์ ดั่งวิเศษ (2543) ซึ่งให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า คือ การวางแผนระยะยาวขององค์การด้วยการประเมินจากปัจจัยที่มีอิทธิพล กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และเลือกกลยุทธ์ในการทำงานพร้อมกับทรัพยากรต่างๆ เพื่อการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนในระยะยาว ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์การ เพื่อสามารถในการแข่งขันภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่

ลักษณะสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. การมุ่งอนาคต เป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า แล้วปรับเปลี่ยน ควบคุม ปัจจัย และกระบวนการต่างๆเพื่อให้บรรลุสภาพที่พึงประสงค์
2. การมุ่งเป้าหมายรวมของหน่วยงาน การวางแผนเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ ต้องคำนึงถึงภาพรวม โดยต้องเน้นว่า ทำแล้วได้ประโยชน์อย่างไร
3. มุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา คือ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา และบุคคล หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. มุ่งเน้นในภาพรวมมากกว่าพิจารณาแยกส่วน เนื่องจากการพิจารณาแบบแยกส่วนอาจทำให้หน่วยงานนั้นไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้
5. คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก คือ การพิจารณาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ของสถานศึกษา รวมถึง โอกาส และภาวะคุกคามที่มาจากภายนอกสถานศึกษาด้วย
6. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ ด้วยการทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้ง บุคลากรและงบประมาณ

เสาวนิต ชัยมุสิก (2545) กล่าวว่าไว้ว่า ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ สถานศึกษาควร ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นวิธีการของการดำเนินงานเพื่อกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐานและสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทางและความสำเร็จในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรการของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดภารกิจของสถานศึกษาเป็นการกำหนดงาน/โครงการ/กิจกรรม ใน สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหา หรือสิ่งที่ต้องพัฒนา

Fidler (2002) นำเสนอรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน ดังนี้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะประกอบไปด้วย 3 ชั้นแนวคิด และ 3 ขั้นตอนปฏิบัติ คือ

3 ชั้นแนวคิด ได้แก่

1. ชั้นวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) ชั้นนี้เป็นการตั้งคำถามสำคัญ เช่น เราจะทำอย่างไร สิ่งที่สำคัญสำหรับอนาคต คืออะไร เราจะทำให้ดีขึ้นอย่างไร โดยคำตอบเหล่านี้จะหาได้จากการเก็บข้อมูลภายในและภายนอกโรงเรียน จากการประเมินสภาพปัจจุบันและบริบทของโรงเรียน เพื่อทราบว่ามีการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกสิ่งใดที่โรงเรียนจะต้องนำมาปรับปฏิบัติในอนาคต

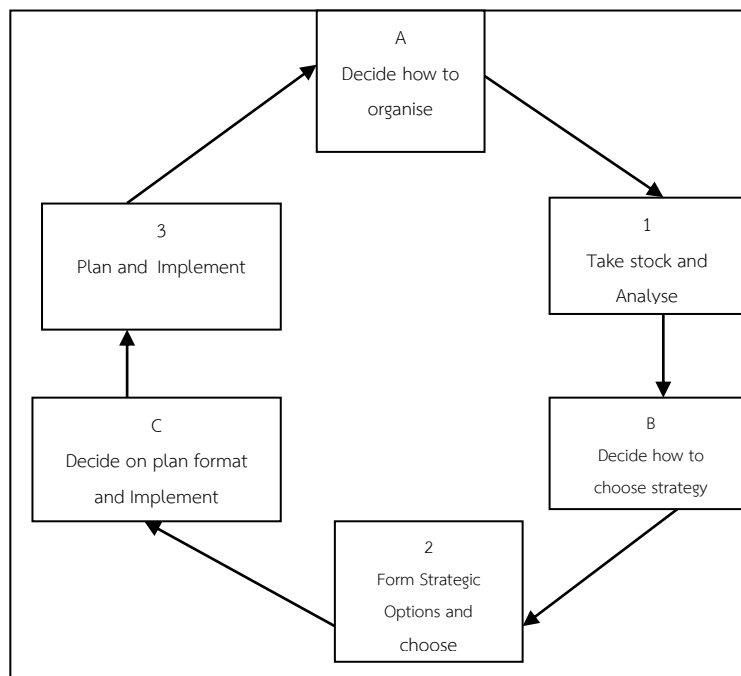
2. ชั้นเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choice) ในชั้นนี้คือการนำเอาข้อมูลจากการวิเคราะห์ร่วมกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ มากำหนดเป็นทางเลือกกลยุทธ์ และประเมินอีกครั้งก่อนจะมีการเลือกกลยุทธ์

3. ชั้นนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) คือ การนำกลยุทธ์ที่เลือกไปปฏิบัติ โดยการแปลงเป็นแผนปฏิบัติการต่างๆ อย่างเป็นระบบพร้อมกับการกำหนด บุคลากรและงบประมาณที่ต้องใช้

3 ขั้นตอนปฏิบัติ เพื่อให้ 3 ชั้นแนวคิดสามารถดำเนินไปได้คือ

1. ตัดสินใจว่าจะวางแผนอย่างไร
2. ตัดสินใจว่าจะเลือกอย่างไร
3. ตัดสินใจว่าจะวางแผนและนำไปปฏิบัติอย่างไร

ทั้ง 3 ขั้นนี้ต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันพิจารณาและตัดสินใจ สรุปได้ตามแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 Composite Model of the Strategic Leadership Process in Schools (Fidler 2002: 87)

ในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ (Strategies Formulation) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีหลายวิธีที่สามารถทำได้ แต่วิธีที่เป็นที่นิยมและนำมาใช้อยู่เสมอ คือ การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และหลังจากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ โดยใช้ตารางเรียกว่า TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (จิระประภา อัครบวร, 2552)

ในการวิเคราะห์ SWOT จะพิจารณาใน 4 เรื่อง คือ

1. จุดแข็ง (Strengths: S) คือ จุดแข็งในเรื่องทรัพยากรภายในองค์กรที่มีศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขัน เช่น ภาพลักษณ์ การมีชื่อเสียง ทักษะ ความเชี่ยวชาญ หรือความสามารถในการให้บริการ เป็นต้น

2. จุดอ่อน (Weaknesses: W) คือ จุดอ่อนเรื่องทรัพยากรภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อความสามารถและสมรรถนะในการแข่งขัน เช่น ปัญหาด้านงบประมาณ การขาดบุคลากรที่มีความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน เป็นต้น

3. โอกาส (Opportunities: O) คือ โอกาสขององค์การที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เอื้อต่อองค์การ เช่น นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม หรือ เทคโนโลยี เป็นต้น

4. ภาวะคุกคาม (Threats: T) คือ สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อองค์การ ทำให้องค์การต้องปรับตัว เช่น การเข้ามาของคู่แข่งใหม่ ผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่สามารถเข้ามาทดแทนกันได้ ข้อกำหนดหรือกฎหมายต่างๆที่ทำให้เกิดความล่าช้า เป็นต้น

หลังจากระบุว่ามีสิ่งใดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามแล้ว จึงนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เป็นคู่ คือ จุดแข็งกับโอกาส (SO) จุดแข็งกับภาวะคุกคาม (ST) จุดอ่อนกับโอกาส (WO) จุดอ่อนกับภาวะคุกคาม (WT) ทำให้เกิดกลยุทธ์ 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งคู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก

2. กลยุทธ์แบบแตกตัว (Diversification Strategy) มาจากการนำข้อมูลจุดแข็งภายในและภาวะคุกคามจากภายนอกมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ นำเอาจุดแข็งมาป้องกันภาวะคุกคามที่มาจากภายนอก

3. กลยุทธ์แบบพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) มาจากการนำข้อมูลจุดอ่อนภายในพิจารณาร่วมกับโอกาสจากภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข เนื่องจากองค์การมีโอกาสนำมาแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์การได้

4. กลยุทธ์แบบป้องกัน (Defensive Strategy) มาจากการนำข้อมูลจุดอ่อนภายในพิจารณาร่วมกับภาวะคุกคามจากภายนอก เพื่อเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ เนื่องจาก องค์การต้องพยายามลดจุดอ่อนในองค์การเองและเผชิญกับภาวะคุกคามที่มาจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ จึงต้องหาแนวทางที่ทำให้เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2.3 นโยบายการช่วยเหลือ ดูแล สนับสนุน ครูโรงเรียนเอกชนของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ในปัจจุบัน

ความหมายและประเภทของโรงเรียนเอกชน

โรงเรียนเอกชน หมายถึง สถานศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนในระบบหรือโรงเรียนนอกระบบ ที่มีค่าใช้จ่ายเป็นสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำแนกได้ ดังนี้

1. โรงเรียนในระบบ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมิน ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอนแบ่งเป็น 3 ประเภท

1.1 ประเภทสามัญศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่างๆ ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา (เตรียมอนุบาล อนุบาล) ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา (มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย)

1.2 ประเภทอาชีวศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ทั้งนี้ โรงเรียนประเภทสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา ให้รวมถึงโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในลักษณะโรงเรียนการกุศล โรงเรียนการศึกษาพิเศษ หรือโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์

1.3 ประเภทนานาชาติ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยใช้หลักสูตรต่างประเทศหรือหลักสูตรต่างประเทศที่ปรับรายละเอียดเนื้อหาวิชาใหม่หรือหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเองที่ไม่ใช่หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และใช้ภาษาเป็นสื่อในการเรียนการสอนให้กับนักเรียน โดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา และไม่ขัดต่อศีลธรรมและความมั่นคงของประเทศ

2. โรงเรียนนอกระบบ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยมีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา แบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ประเภทสอนศาสนา ประเภทศิลปะและกีฬา ประเภทวิชาชีพ ประเภทกวดวิชา ประเภทสร้างเสริมทักษะชีวิต นอกจากนี้โรงเรียนนอกระบบยังรวมถึง สถาบันศึกษาปอเนาะ ซึ่งเป็นปอเนาะที่ได้รับการจดทะเบียนอนุญาตให้จัดตั้งเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม กำหนดสอนเฉพาะศาสนาอิสลาม การจัดการเรียนการสอนเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่มีหลักสูตรเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการอ่านหรืออธิบายคัมภีร์อัลกุรอานและวิชาภาษาอาหรับ ไม่มีระบบชั้นเรียนไม่กำหนดชั้นเรียนที่แน่นอน จะใช้เวลาเรียนเท่าใดก็ได้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้เรียนและการประเมินของโต๊ะครู ปัจจุบันรัฐบาลได้ส่งเสริมสถาบันศึกษาปอเนาะเหล่านี้ เป็นสถาบันสังคมเพื่อการเรียนการสอนตามหลักสูตรศาสนาอิสลาม ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตตามวัฒนธรรมอิสลามและความต้องการของชุมชน และรวมถึงศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) ซึ่งเป็นสถานที่อบรมเด็กเล็กคู่กับมัสยิด เปิดสอนวันเสาร์-อาทิตย์ หรือช่วงเย็นของวันธรรมดา (ยกเว้นวันศุกร์ ซึ่งเป็นวันหยุดศาสนาอิสลาม) การจัดการเรียนการสอนใช้หลักสูตรอิสลามฟัรฎูอีน ประจำมัสยิด พ.ศ.2548 ภาษส่วนใหญ่ใช้ภาษาท้องถิ่นและมลายูกลาง

ผู้อำนวยการและบุคลากรครูโรงเรียนเอกชนจะได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการตามที่กำหนดไว้ในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ขึ้นกับกระทรวงศึกษาธิการดังต่อไปนี้

2.1 เงินทดแทน ซึ่งถูกกำหนดไว้ใน ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการสงเคราะห์ครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชนเป็นเงินทดแทน พ.ศ. 2540 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และเมื่อออกจากงานก็มีสิทธิจะได้รับเงินทุนเลี้ยงชีพไปยั้งชีพ โดยทุกเดือน จะมีการหักร้อยละ 3 ของเงินเดือนเพื่อเข้ากองทุนสงเคราะห์ เป็นเงินเก็บสะสม โรงเรียนสมทบให้อีก ร้อยละ 3 ของเงินเดือน และทางสำนักงานกองทุนจะสมทบอีกร้อยละ 6 ของเงินเดือน ทำให้ครูมีเงินสะสมเดือนละ 12 % ซึ่งเมื่อมีครูเอกชนลาออกจากการเป็นครูจะได้รับเงินในส่วนนี้คืน

2.2 ค่าช่วยเหลือบุตร ซึ่งกำหนดไว้ใน ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการสงเคราะห์อื่นเพื่อสวัสดิการครูโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2544 โดยผู้อำนวยการและครูที่มีบุตร คนที่ 1-3 ตามลำดับการเกิดตั้งแต่แรกเกิดจนถึงอายุ 18 ปีบริบูรณ์ และเกิดก่อนวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2544 เบิกได้ค่าช่วยเหลือบุตรได้เดือนละ 50 บาท ต่อบุตร 1 คน

2.3 ค่ารักษาพยาบาล กำหนดไว้ใน ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการสงเคราะห์ครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน ในกรณีเจ็บป่วยและคลอดบุตร พ.ศ. 2549 สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ปีละ ไม่เกิน 100,000 บาท โดยครอบคลุมความเจ็บป่วยของตนเองและการคลอดบุตร

2.4 ค่าการศึกษาบุตร กำหนดไว้ใน ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการสงเคราะห์อื่นเพื่อสวัสดิการครูโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2544 สามารถเบิกค่าเล่าเรียนสำหรับบุตรคนที่ 1-3 ที่เรียนไม่เกินระดับอนุปริญาหรือเทียบเท่าได้

2.5 สวัสดิการ สวัสดิการผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ในระบบตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ผู้มีสิทธิ ได้แก่ ผู้อำนวยการ และครู ซึ่งส่งเงินสะสมตามมาตรา 73 (1) ติดต่อกันครบสองเดือน หรือหกสิบวันนับตั้งแต่วันที่ส่งเงินสะสมเข้ากองทุนสงเคราะห์ มีสิทธิได้รับสวัสดิการ 4 ประเภทที่กล่าวมาข้างต้น

ในส่วนของเงินค่าตอบแทนในการทำงาน (เงินเดือน) ของครูเอกชนจะเริ่มต้นที่ 15,000 บาทในระดับวุฒิปริญญาตรี และการเพิ่มเงินเดือนเป็นไปตามข้อตกลงของแต่ละโรงเรียน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยไทย

ภคพล เส้นขาว (2557) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ข้อมูลจากครูที่สอนในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ระดับมัธยม จำนวน 272 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะงานอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะความหลากหลายของงาน ความมีอิสระ และความมีเอกลักษณ์ของงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกว่างานมีความท้าทาย ต้องใช้ความรู้ทักษะหลายอย่าง เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์และพัฒนาตนเอง และยังมีปัจจัยด้านประสบการณ์ที่ได้รับที่อยู่ในระดับสูง คือ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร รวมถึงทัศนคติที่มีต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนด้านที่อยู่ในระดับต่ำ คือ โอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งจำเป็นในการทำงาน ถ้าหากโอกาสในการปฏิสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์ไม่ดี จะส่งผลให้งานสำเร็จได้ล่าช้าและไม่ทันท่วงที นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้าน องค์กรสามารถเป็นที่พึ่งพาได้อยู่ในระดับต่ำสุด คือ โรงเรียนไม่สามารถช่วยแก้ไขปัญหารื่องความเดือนร้อนให้บุคลากรได้ และผลประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่ากับสิ่งที่ทุ่มเททำลงไป โดยปัจจัยที่กล่าวมาทั้งหมดนี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

บงกช วงศ์หล่อสายชล (2557) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างความยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียนของนักเรียนจากผลการวิเคราะห์เอสอีเอ็ม : การพัฒนาและการนำไปปฏิบัติ โดยใช้ตัวอย่างเป็นนักเรียนและครูระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลการวิจัยสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์การพัฒนาความยึดมั่นผูกพันได้ 3 ประเภท คือ การปลูกฝัง/พัฒนา การกระตุ้น/ส่งเสริม และการสนับสนุน/อำนวยความสะดวก โดยในโรงเรียนประถมพบว่า กลยุทธ์การสนับสนุน/อำนวยความสะดวก โดยการจัดกิจกรรมมอบหมายงานตามความสนใจและความต้องการของนักเรียน สามารถทำให้นักเรียนเกิดความผูกพันได้สูงที่สุด สำหรับโรงเรียนมัธยมนั้น กลยุทธ์ที่ใช้จะแตกต่างกันไปตามขนาดและลักษณะของโรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดใหญ่แต่รายได้ครอบครัวนักเรียนอยู่ระดับปานกลาง กลยุทธ์กระตุ้น/ส่งเสริมโดยการจัดให้นักเรียน เพื่อน ครู ได้ทำกิจกรรมร่วมกัน การให้คำปรึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล ทำให้นักเรียนเกิดความยึดมั่นผูกพันสูงขึ้น หากเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและรายได้ครอบครัวของนักเรียนอยู่ระดับปานกลางถึงสูง จะใช้กลยุทธ์การสนับสนุน/อำนวยความสะดวก จึงทำให้นักเรียนเกิดความผูกพันกับโรงเรียนสูงขึ้น

ศรัญญา แสงลี้มสุวรรณและคณะ (2556) ศึกษา เรื่อง การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิง

ประจักษ์กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทสัญญาชาติญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรีจำนวน 225 คน ตัวแปรที่ศึกษามี 6 ตัว ได้แก่ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ บรรยากาศด้านจิตวิทยา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความพยายามทุ่มเท และความตั้งใจที่จะลาออก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL 8.80 ผลการวิจัยแสดงว่า โมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานที่ปฏิบัติงานกับบริษัทสัญญาชาติ ญี่ปุ่นในประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์มีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 8.03 ที่องศา อิสระเท่ากับ 5 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.15 ค่าดัชนี GFI, AGFI และ CFI มีค่าเท่ากับ 0.99, 0.95 และ 1.00 ตามลำดับ และค่า RMSEA เท่ากับ 0.052 นอกจากนี้ตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ร้อยละ 78 และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดล พบว่า ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความพยายามทุ่มเท แต่ในทางตรงกันข้าม ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรกลับมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อ ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน นอกจากนี้ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศ ด้านจิตวิทยา มีอิทธิพลทางอ้อม ผ่านตัวแปรความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มายังความพยายามทุ่มเทของ พนักงาน และความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน โดยเป็นค่าอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก และเชิงลบ ตามลำดับ

สิรินพร วิทิตสุภาลัย (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และศึกษาพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยได้เสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแบบเชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น (HIS Model) ที่เน้นบูรณาการระหว่างการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดและการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น เพื่อมุ่งให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) ทั้งในระดับส่วนบุคคลและระดับโรงเรียน

ทักษิณัย เพชรเกรีและคณะ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ได้ผลจากการศึกษาดังนี้ 1) สภาพในการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในระดับบุคคล คือ มีการจัดสวัสดิการค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ครูได้รับการยอมรับนับถือ มีความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในระดับกลุ่ม จะมีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการนิเทศโดยคณะกรรมการ มีบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นและ ในระดับองค์กร มีการกำหนดนโยบายและ

การบริหารที่ชัดเจน มีการกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ที่ร่มรื่น สะอาด สวยงาม ปลอดภัย ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) มีแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา 3 ระดับ ดังนี้ (1) ระดับบุคคล ประกอบด้วย การจัดสวัสดิการ การให้ค่าตอบแทน การได้รับการยอมรับนับถือ และการสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ (2) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการทำงาน การนิเทศโดยคณะกรรมการ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน (3) ระดับองค์การ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและการบริหาร การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ทิพย์อาภา กลิ่นคำหอม (2556) ศึกษาเรื่อง โมเดลเชิงสาเหตุของความยึดมั่นผูกพันของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เกิดจากอิทธิพลของครู โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 จากสังกัด สพฐ., สข., กทม. และ สกอ. จำนวน 429 คน ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลของครูส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยตัวแปรการปฏิบัติการสอนมีบทบาทส่งผ่านแบบบางส่วนจากความยึดมั่นผูกพันของครูไปยังความยึดมั่นผูกพันของนักเรียน และตัวแปรความยึดมั่นผูกพันของนักเรียนมีบทบาทส่งผ่านแบบบางส่วนจากการปฏิบัติการสอนของครูไปยังผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และยังพบอีกว่า ครูในโรงเรียนสังกัดคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สข.) มีค่าเฉลี่ยของความยึดมั่นผูกพันและการปฏิบัติการสอนสูงกว่าครูจากโรงเรียนในสังกัดอื่นๆ ซึ่งอาจจะมาจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มักมีเป้าหมายในการมุ่งเน้นคุณภาพและการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนเพื่อเป็นการดึงดูดผู้ปกครองให้ส่งบุตรหลานมาเข้าเรียน

พัทธนันท์ มณฑา (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันองค์การของพนักงานครูสังกัดสำนักงานการศึกษา เมืองพัทยา โดยเก็บข้อมูลจากครูสังกัดสำนักงานการศึกษา เมืองพัทยา จำนวน 253 คน พบว่า ปัจจัยด้านองค์การของพนักงานครู สังกัดสำนักงานการศึกษาพัทยา จ.ชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก โดยปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันของครูเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสการพัฒนา ความก้าวหน้าตามสายอาชีพ และด้านนโยบายขององค์การตามลำดับ

กชนก เครือตัน (2555) วิจัยเรื่อง การศึกษาความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรคันกลางของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจคงอยู่ในองค์การของครูโรงเรียนเอกชน โดยเก็บข้อมูลจากครูโรงเรียนเอกชน กรุงเทพมหานคร จำนวน 353 คน ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์การของครูผ่านความผูกพันต่อองค์การ คือ 1. การสนับสนุนทางสังคม คือการได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือ แนะนำ จากองค์การ รวมถึงการได้รับการเห็นคุณค่าในสิ่ง

ที่ทำให้ได้รับการยกย่องนั้นส่งผลให้เกิดความผูกพันกับองค์กรแต่ไม่ได้ทำให้ครูตัดสินใจคงอยู่ในองค์กรเสมอไป 2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งหากครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้บังคับบัญชา ได้รับการช่วยเหลือ ความเอาใจใส่ ความเป็นกันเอง จะส่งผลให้เกิดความผูกพันและส่งผลต่อไปยังความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร 3. การเมืองภายในองค์กร คือ การที่ครูมีกิจกรรมต่างๆ ได้ใช้อำนาจและได้รับการยอมรับ มีการใช้อำนาจและได้มาในสิ่งที่ตนเองหรือกลุ่มต้องการ สามารถทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และส่งผลต่อไปยังความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร 4. สิ่งยึดเหนี่ยวในอาชีพ คือการที่ครูมีสิ่งกระตุ้นหรือเป็นพลังให้ครูไม่โยกย้ายหรือคิดลาออกจากการเป็นครู หรือเมื่อไปเปรียบเทียบกับอาชีพอื่น ทำให้รู้สึกว่าการมีอิสระ มีความชำนาญ มีความท้าทาย สิ่งยึดเหนี่ยวเหล่านี้ยิ่งมีมากจะส่งผลให้ครูเกิดความผูกพันมากและส่งผลให้ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ศุภริณี อักษรณ์ และสนั่น ประจง (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบริหารที่มีส่งผลต่อการลาออกจากงานของครูเอกชน วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อศึกษาและสร้างโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ ส่งผลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่เคยลาออกจากโรงเรียนเดิมจำนวน 718 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ได้แก่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การรับรู้ในบทบาทของครู ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน โดยความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงลบกับการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชน ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหาร การรับรู้ในบทบาทของครูและความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลในเชิงบวกกับการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการรับรู้ในบทบาทของครูมีอิทธิพลน้อยต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชน ส่วนความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลในเชิงลบต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชนได้ก็ต่อเมื่อส่งอิทธิพลผ่านความผูกพันต่อองค์กร

เสาวรส ยิ่งวรรณะ (2555) ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของความเชื่อประสิทธิภาพรวมกลุ่มและในตนที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรของครู: การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรระดับบุคคลและระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโมเดลโครงสร้างพหุระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูและเพื่อศึกษาบทบาทการส่งผ่านตัวแปรความเชื่อประสิทธิภาพในตนและประสิทธิภาพรวมกลุ่มในโมเดล กลุ่มตัวอย่างคือครูจำนวน 1,481 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 80 คน จากโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่จำนวน 45 โรงเรียน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระ ส่งผลต่อการเชื่อในความสามารถในการทำงานของครูร่วมกลุ่มสาระ

(ประสิทธิภาพรวมกลุ่ม) ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังความผูกพันต่อองค์กร (องค์กรในที่นี้คือหน่วยงานของตนเอง เช่นกลุ่มสาระ) ด้วย แต่การรับรู้ในความสามารถของตนเอง (ประสิทธิภาพในตน) มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งต่างจากงานวิจัยที่ผ่านมา เป็นเพราะองค์กรในที่นี้คือกลุ่มสาระซึ่งเป็นหน่วยย่อยในสถานศึกษา

อุษณีย์ รองพินิจ (2555) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในงานอาชีพ ครูผ่านการยึดมั่นผูกพันกับงาน มีกลุ่มตัวอย่างคือ ครูระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาสังกัด สพฐ. กรุงเทพฯ จำนวน 753 คนได้ผลการศึกษาดังนี้ 1. ครูมีระดับการยึดมั่นผูกพันกับงานและระดับการคงอยู่ในงานอาชีพครูในระดับสูง โดยครูที่มีประสบการณ์สอนมากกว่า 15 ปีขึ้นไปมีการยึดมั่นผูกพันกับงานสอนสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์สอนน้อยกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และครูที่มีประสบการณ์สอนแตกต่างกัน มีระดับการคงอยู่ในงานอาชีพครูไม่แตกต่างกัน 2. ทรัพยากรในงานหมายถึงการได้รับการสนับสนุนจากทางโรงเรียนเพื่อช่วยให้มีความก้าวหน้าในงาน และทรัพยากรในตัวบุคคลคือการรับรู้ของครูต่อความรู้สึกในเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันกับงานและส่งผลต่อไปยังการคงอยู่ในอาชีพครู

ผกาทิพย์ ฉิมพงษ์ (2554) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียน จ. พัทลุง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับความผูกพันองค์กร และหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร และสร้างสมการพยากรณ์ความผูกพันองค์กรต่อครูโรงเรียนเอกชน จ. พัทลุง ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูเอกชนจำนวน จำนวน 226 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรคือ ความพึงพอใจต่องานที่ได้รับผิดชอบ สัมพันธภาพภายในองค์กร เจตคติที่มีต่อองค์กร ภาวะผู้นำการเรียนรู้และเจตคติที่มีต่องาน

วิไลวรรณ อ่อนศรี (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาปัจจัยที่สามารถพยากรณ์แนวโน้มการลาออกของครูโรงเรียนเอกชน และเพื่อสร้างสมการพยากรณ์แนวโน้มการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนในระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างคือครูโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 2 จำนวน 182 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ และปัจจัยด้านค่าตอบแทน มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของครูโรงเรียนเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 และสามารถสร้างเป็นสมการเส้นตรงได้ ส่วนปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์กร มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนในระดับประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาปทุมธานีเขต 2 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์แนวโน้มการลาออกของครู

โรงเรียนเอกชน คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านค่าตอบแทน(เงินเดือนและสวัสดิการ) เป็นตัวแปรอิสระที่สามารถพยากรณ์ตัวแปรตาม คือ แนวโน้มการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ฐาปะณี จุลินทร (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดพิจิตร วัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้คือ 1.เพื่อศึกษาระดับความผูกพันองค์กรของครูโรงเรียนเอกชนใน จ.พิจิตร 2.เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของครูโรงเรียนเอกชนในพิจิตร และใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนเอกชน จาก จ.พิจิตร จำนวน 224 คน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนเอกชน จ.พิจิตร คือปัจจัยด้านสถานภาพ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านความภาคภูมิใจในวิชาชีพ

วันวิสาข์ แสงประชุม (2547) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.เพื่อพัฒนาโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา 2.เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเก็บข้อมูลจาก ครูโรงเรียนเอกชนเขตภาคกลาง 430 คนจาก 31 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันขององค์กร คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตัวแปรที่มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยด้านปัจจัยจูงใจ (motivating factors) ได้แก่ ความก้าวหน้า ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และปัจจัยด้านอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่ สวัสดิการ/รายได้ ความมั่นคง การบังคับบัญชา และนโยบายการบริหาร โดยตัวแปรที่มีผลสูงสุด คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กวิณ อ่ำไพพงษ์ (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง ความผูกพันในอาชีพ ความพึงพอใจในงาน และความสำเร็จในอาชีพของครูโรงเรียนเอกชน โดยเก็บข้อมูลจากครูเอกชนในเชียงใหม่จำนวน 421 คน ผลการศึกษาพบว่า 1.ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง ความผูกพันในอาชีพและองค์ประกอบของความผูกพันในอาชีพ คือ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ความสำเร็จในอาชีพ และยังสามารถใช้ทำนายความพึงพอใจในงานได้ด้วย ($R^2=0.26737$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.001 2. ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองและองค์ประกอบด้านความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในหน้าที่ได้ด้วย ($R^2=0.13509$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 3. ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในอาชีพ($r=0.45$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.001

งานวิจัยต่างประเทศ

Einar M. Skaalvik และ Sidsel Skaalvik (2014) ทำการศึกษาเรื่อง Teacher self-efficacy and perceived autonomy: relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion เพื่อทดสอบว่า การเห็นความสามารถในตนเอง (self-efficacy) และ การรับรู้การมีอิสระในตนเอง (Autonomy) สามารถทำนาย ความผูกพันองค์การ ความพึงพอใจในงาน และ ภาวะความเหนื่อยล้าของครูได้หรือไม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูประถมและมัธยม ประเทศนอร์เวย์ จำนวน 2,569 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การเห็นความสามารถในตนเองและการมีอิสระในตนเองในการทำงาน สามารถเป็นตัวทำนายถึงความผูกพันองค์การที่เป็นอิสระต่อกัน ความพึงพอใจในงาน และ ภาวะความเหนื่อยล้าของครูได้ โดย “การเห็นคุณค่าในตนเอง” มีผลทางบวกกับความผูกพันและความพึงพอใจในงาน แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยล้า นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ลดอัตราความเครียดและการลาออก เช่นเดียวกับปัจจัยด้าน การมีอิสระในตนเอง หรือ การมีอิสระในการตัดสินใจ มีส่งผลทางบวกกับความผูกพันและความพึงพอใจในงาน แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยล้า แต่สิ่งที่ตรงข้ามกับที่คาดไว้ คือ การมีอิสระในตนเองจะมีผลต่อความผูกพันของครูอย่างมาก เมื่อมีระดับ “การเห็นคุณค่าในตนเอง” น้อย ซึ่งต้องได้รับการศึกษาต่อไป

Patrick E. O'Reilly (2014) ศึกษาเรื่อง Teachers at Work : Factors Influencing Satisfaction, Retention and the Professional Well-Being of Elementary and Secondary Educators เพื่อศึกษาว่าปัจจัยที่ครูต้องพบเจอในการทำงานซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ครู และความพึงพอใจนั้นส่งผลต่อไปถึงการคงอยู่ในวิชาชีพของครู จากการเก็บข้อมูลครูจำนวน 133 คนและการสัมภาษณ์ครู 10 คน ผลการศึกษาพบว่า มีทั้งปัจจัยจากภายใน (intrinsic factor) และปัจจัยจากภายนอก (extrinsic factor) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครู โดยปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อครูประถมและมัธยมส่วนใหญ่ให้เกิดความพึงพอใจในการเป็นครู มาจากความรักในตัวเด็กนักเรียน รักในวิชาที่ตนเองสอน และรักในวิชาชีพครู สำหรับปัจจัยภายนอก ได้แก่ ระบบการทดสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลกระทบทางลบต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสอนเป็นวิชาชีพที่มีทั้งลักษณะส่วนตัวและส่วนรวม ความพึงพอใจจึงได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนที่ให้อิสระในการทำงานและในชั้นเรียน ดังนั้นครูจะมีพลังในการทำงานตราบเท่าที่ครูมีความสามารถในการกำหนดชีวิตตนเองเพื่อไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จนั้นยังขึ้นอยู่กับ การเข้าถึงทรัพยากรในการทำงาน มีการสนับสนุนที่เหมาะสมในการทำงานและ การที่ผู้บริหารเข้าใจความยุ่งยากหรือปัญหาต่างๆในการเป็นครู

Carolyn Timms และ Paula Brough (2013) ศึกษาเรื่อง To compare the explanatory power of job demands-resources (JD-R) theory frameworks and self-determination theory (SDT) in regard to the work engagement ซึ่งเป็นการศึกษาการอธิบายเรื่องความผูกพันองค์การของครูด้วย 2 ทฤษฎีคือ JD-R และ SDT การศึกษานี้ใช้การเก็บข้อมูลจากครูเอกชน รัฐ คิวินสแลนด์ จำนวน 312 คน ผลการศึกษาพบว่า ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (SDT) สามารถอธิบายอธิบายถึง ความผูกพันในงานที่ทำอยู่อาชีพที่มีความพึงพอใจ ได้อย่างตรงและชัดเจน แม้ว่าบางข้อค้นพบจะพูดไปถึง สังคมสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันในงานตามทฤษฎี JD-R แต่สรุปได้ว่าทั้งสองทฤษฎีสามารถนำมาอธิบาย เรื่องความผูกพันในงานและความพึงพอใจในอาชีพได้

Rune Høigaard, Rune Giske และ Kari Sundslid (2012) ทำการวิจัยเรื่อง Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and the intention to quit วัตถุประสงค์ในการวิจัยนี้คือเพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงาน และการเห็นความสามารถในตนเอง ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความเหนื่อยล้า และความตั้งใจลาออกในผู้ที่เข้ามาเป็นครูใหม่ คือ ทำงานเป็นครูไม่เกิน 6 ปี โดยการเก็บข้อมูลจาก ครูจำนวน 750 คน พบว่า การเห็นความสามารถในตนเองและความผูกพันกับงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับการเหนื่อยล้าในงานและความตั้งใจจะลาออก และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความพึงพอใจในงาน แต่สาเหตุที่ทำให้ผู้ที่เข้ามาเป็นครูใหม่ บางคนลาออกจากงาน เนื่องจากรับมือไม่ได้กับสภาพจริงในการทำงานครูด้วยเงื่อนไขในการทำงานจึงส่งผลต่อการเหนื่อยล้าในงาน และการผูกพันกับงานจะทำให้ครูไม่เกิดความรู้สึกเหนื่อยล้ากับงาน แต่ในขณะเดียวกันเมื่อมีความผูกพันกับงานมากๆจนเลยระดับหนึ่งไปจะส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้าได้เช่นกัน จึงต้องมีการช่วยเหลือผู้ที่เข้ามาเป็นครูในช่วงปีแรกๆที่จะจัดการกับตัวเอง เวลา และงานให้ได้

Jari J. Hakanen , Arnold B. Bakker , Wilmar B. Schaufeli (2006) ทำการศึกษาเรื่อง Burnout and work engagement among teachers ประเทศฟินด์แลนด์ จำนวน 2,038 คน เพื่อทดสอบว่า เงื่อนไขในการทำงานครู ส่งผลต่อ ความผูกพันในงาน ความเหนื่อยล้าในงาน และส่งผลต่อปัญหาสุขภาพ การทุ่มเทให้กับองค์การหรือไม่ จากการศึกษาพบว่า ปริมาณงานที่ครูมีมากส่งผลผ่านความเหนื่อยล้าไปสู่ปัญหาด้านสุขภาพ และทรัพยากรที่มีให้ในการทำงานมีผลผ่านการเกิดความผูกพันในงานซึ่งส่งผลต่อไปที่การทุ่มเทให้กับองค์การ และสุดท้ายพบว่า การขาดทรัพยากรที่สนับสนุนให้การทำงานประสบผลสำเร็จจะส่งผลผ่านความเหนื่อยล้าในงาน ไปสู่การมีความผูกพันที่ต่ำลง

Ronit Bogler and Anit Somech (2004) ทำการวิจัยเรื่อง Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้อำนาจ (Empowerment) กับการยึดมั่น ทุ่มเทกั้บงาน กับโรงเรียน และพฤติกรรมการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ของครูในประเทศอิสราเอลจำนวน 983 คน ซึ่งมาจากโรงเรียนมัธยมตอนต้นและตอนปลาย ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ถึงการได้รับมอบอำนาจของครูมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการยึดมั่น ทุ่มเทกั้บงาน กับโรงเรียน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยย่อยๆของการให้อำนาจที่มีผลต่อการยึดมั่นทุ่มเทให้กั้บงานและโรงเรียน คือ ความก้าวหน้าในอาชีพ สถานภาพการเป็นครู และการเห็นความสามารถในตนเอง และปัจจัยสองตัวทำยังส่งผลต่อความรู้สึกเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนอีกด้วย

Klem, A.M. and Connell, J.P. (2004) ได้ศึกษาเรื่อง Relationships Matter: Linking Teacher Support to Student Engagement and Achievement เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากครูที่ส่งผลต่อความผูกพันของและสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียน โดยเก็บข้อมูลจากนักเรียนระดับประถมจำนวน 1,846 คนจาก 6 โรงเรียน และนักเรียนระดับมัธยมต้นจำนวน 2,430 คนจาก 3 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนจากครูมีความสำคัญต่อความผูกพันของนักเรียน ซึ่งนักเรียนผู้ที่รับรู้ว่ครูห่วงใย สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีในการเรียน และมีความคาดหวังกับนักเรียนสูง มีความชัดเจน และความยุติธรรม พบว่เป็นเด็กที่มีความผูกพันกับโรงเรียน และการมีความผูกพันนี้มีส่งผลต่อพฤติกรรมทางการเรียน การทุ่มเทท้ังของเด็กประถมและมัธยม โดยการสนับสนุนจากครูมีผลในเด็กประถมมากกว่าเด็กมัธยมเนื่องจากเด็กประถมเจอครูคนเดียวเป็นส่วนใหญ่ และในเด็กประถมที่มีความผูกพันสูง พบว่ 44% มีแนวโน้มของผลการเรียนที่สูงและมากถึง 75% ในเด็กมัธยม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน กรอบแนวคิดความผูกพันของครู และกรอบแนวคิดความผูกพันนักเรียน 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน 3) เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน 4) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

ในบทนี้จะอธิบายเกี่ยวกับการดำเนินงานวิจัย ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ระเบียบวิธีวิจัย และขั้นตอนการดำเนินการ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยใช้การสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ สร้างข้อคำถามปลายเปิดที่ให้ ผู้อำนวยการ ครู และนักเรียนได้แสดงความคิดเห็น รวมถึงการพูดคุยเป็นรายบุคคลเพื่อทราบข้อคิดเห็นและปัญหา หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ

3.1.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

ประชากรเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ป.1-ม.6) ปีการศึกษา 2558 รวมทั้งสิ้น 3,373 โรงเรียน ไม่รวมโรงเรียนนานาชาติ

กลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเอกชนที่ได้จากการสุ่ม เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับประถมและมัธยมหรือระดับใดระดับหนึ่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารจากโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ครูผู้สอน และนักเรียนในโรงเรียนเอกชน ซึ่งมาจากโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก (ใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดโรงเรียนของ สช.)

การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. นำรายชื่อโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จากทั่วประเทศ (ปีการศึกษา 2558) จำนวน 3,373 โรงเรียน มาจัดเป็น 18 กลุ่มตามการแบ่งของสำนักงานศึกษาธิการภาค และ อีก 1 กลุ่ม จากโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร คือ

ภาคที่ 1 นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา และสระบุรี

ภาคที่ 2 ชัยนาท ลพบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง

ภาคที่ 3 ฉะเชิงเทรา นครนายก ปราจีนบุรี สมุทรปราการ สระแก้ว

ภาคที่ 4 กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี สุพรรณบุรี

ภาคที่ 5 ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร

ภาคที่ 6 ชุมพร นครศรีธรรมราช พัทลุง สุราษฎร์ธานี

ภาคที่ 7 กระบี่ ตรัง พังงา ภูเก็ต ระนอง

ภาคที่ 8 นราธิวาส ปัตตานี สงขลา ยะลา สตูล

ภาคที่ 9 จันทบุรี ชลบุรี ตราด ระยอง

ภาคที่ 10 บึงกาฬ เลย หนองคาย หนองบัวลำภู อุดรธานี

ภาคที่ 11 นครพนม มุกดาหาร สกลนคร

ภาคที่ 12 กาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด

ภาคที่ 13 ยโสธร ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ อุบลราชธานี

ภาคที่ 14 ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์

ภาคที่ 15 เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน

ภาคที่ 16 เชียงราย น่าน พะเยา แพร่

ภาคที่ 17 ตาก พิชณุโลก เพชรบูรณ์ สุโขทัย อุตรดิตถ์

ภาคที่ 18 กำแพงเพชร นครสวรรค์ พิจิตร อุทัยธานี

แต่ละกลุ่มจัดประชากรออกเป็น 3 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และ ขนาดเล็ก ตามเกณฑ์การแบ่งขนาดโรงเรียนของ สช. คือ โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนน้อย

กว่า 300 คน โรงเรียนขนาดกลางมีนักเรียน 300 - 1,000 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,001 ขึ้นไป

2. ใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อเลือกโรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง เล็ก จากทุกกลุ่มจังหวัด ให้ได้ตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของทั้งประเทศ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5%

3. เมื่อได้จำนวนโรงเรียนในแต่ละกลุ่มแล้ว จึงทำการสุ่มครูและนักเรียนอีกครั้งในแต่ละโรงเรียน เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้บริหารจำนวน 1 ท่าน ครู 1 ท่าน และนักเรียนจำนวน 2 คน

3.1.2 เครื่องมือวิจัย การตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและการเก็บข้อมูล

เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในครั้งนี้มี 2 ประเภท ได้แก่

1. แบบสอบถาม (Questionnaire) ใช้ในการสำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร โดยแบ่งเป็น 2 ชุด คือชุดสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน-ครูผู้สอน และชุดสำหรับนักเรียน

2. แบบประเมิน (Evaluation sheet) ใช้ในการประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมากับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ โดยสร้างจากการพัฒนาร่างกลยุทธ์ของผู้วิจัย ซึ่งสรุป วิเคราะห์ นำเสนอ และจากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และคำถามปลายเปิด

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 อย่างด้วยกันคือ

1. วิธีการสังเคราะห์ข้อมูล (Data synthesis) จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกรอบแนวคิดงานวิจัย

2. วิธีการประเมิน (Evaluation technique) เพื่อประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิด ข้อคำถาม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ใช้การส่งและเก็บรวบรวมทางไปรษณีย์ (Mailed questionnaire) และการเข้าไปพูดคุยโดยตรง

3.2 ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) การออกแบบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบคำถามวิจัย ใช้วิธีการเก็บจากหลายแหล่ง หลายวิธีการ เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องโดยมีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน กรอบแนวคิดความผูกพันของครู และกรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียน

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการสร้างความผูกพันองค์กรของครูและนักเรียน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งประกอบไปด้วย 1. กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนที่สร้างความผูกพัน 2. กรอบแนวคิดความผูกพันของครู 3. กรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียน

1.1 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน และอาจารย์/นักวิชาการด้านจิตวิทยาการศึกษา เป็นผู้ประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการวิจัย

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความเหมาะสมขององค์ประกอบในกรอบแนวคิด ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ช่อง คือ เหมาะสม (มีค่าคะแนนเท่ากับ 1) ไม่เหมาะสม (มีค่าคะแนนเท่ากับ-1) ไม่แน่ใจ (มีค่าคะแนนเท่ากับ 0) โดยเครื่องมือนี้ผู้วิจัยได้นำไปขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ก่อนจะนำไปใช้ประเมินจริง

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากฝ่ายวิชาการ งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อประสานความร่วมมือในการประเมินกรอบแนวคิดการวิจัยโดยการนำไปให้ด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบแนวคิดการวิจัย มาวิเคราะห์ โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

2.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 3,373 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2558)

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในปีการศึกษา 2558 โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร ครู และนักเรียน กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมาจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) คือ สุ่มเลือกโรงเรียนที่เป็นขนาดใหญ่ กลาง เล็ก ของแต่ละกลุ่มซึ่งแบ่งตามสำนักงานศึกษาธิการภาค

3) ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหาร 1 ท่าน ครูจำนวน 1 ท่าน นักเรียนจำนวน 2 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามที่แบ่งเป็น 2 ชุด คือ ชุดแรกสำหรับผู้อำนวยการและครู และชุดที่ 2 สำหรับนักเรียน โดยแบบสอบถามชุดแรก จะแบ่งคำถามออกเป็น 5 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู ตอนที่ 3 สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู ตอนที่ 4 เป็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน และตอนที่ 5 สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน ในแบบสอบถามตอนที่ 2-5 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

แบบสอบถามชุดที่สอง สำหรับนักเรียนจะแบ่งคำถามออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลของนักเรียนที่ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน ตอนที่ 3 สภาพแวดล้อม

ภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน ในแบบสอบถามตอนที่ 2 - 3 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

แบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีความหมายของเกณฑ์ค่าระดับคะแนน ดังนี้

เกณฑ์ค่าคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับ 5	หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5	หมายถึง ต้องการหรือพึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง ต้องการหรือพึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติมาก
ระดับ 3	หมายถึง ต้องการหรือพึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง ต้องการหรือพึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติเล็กน้อย
ระดับ 1	หมายถึง ต้องการหรือพึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

โดยในขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ร่างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัยและนิยามศัพท์

2) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content validity) ความครอบคลุมตามกรอบแนวคิด ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา แล้วนำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน จำนวน 5 ท่านตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา และนำผลการตรวจสอบความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิมาคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและจุดประสงค์ (Item-Object Congruence Index: IOC) โดยมีเกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์ โดยใช้ค่า IOC มากกว่า 0.5 ($IOC > 0.5$) ขึ้นไป (วรรณิ แกมเกตุ, 2555)

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและจุดประสงค์
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนการตัดสินข้อคำถามของผู้ทรงคุณวุฒิ
	N	แทน	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

และเกณฑ์การให้คะแนน คือ

+1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงจุดประสงค์
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงจุดประสงค์
-1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อคำถามวัดไม่ตรงจุดประสงค์

หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 คือตั้งแต่ 0.60-1.00 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) นำไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบความเข้าใจในภาษา และประเด็นการตอบข้อคำถามของแต่ละข้อในแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตร สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) แล้วจึงนำไปใช้เก็บข้อมูล

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากฝ่ายวิชาการ งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล และจัดส่งแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์และบางส่วนนำไปยื่นด้วยตนเอง

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรม Microsoft Excel 2010 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน(สภาพแวดล้อมภายใน) และตอนที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความผูกพันครูและนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน (สภาพแวดล้อมภายนอก) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยวิเคราะห์แยกเป็นข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันของครู ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันของนักเรียน และภาพรวม (มาจากข้อมูลทั้ง 2 ชุดรวมกัน) มีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียน เอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

3.1 การประเมินและจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากข้อมูลตอนที่ 2-5 เพื่อนำไปวิเคราะห์หา SWOT ด้วยเทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) โดยใช้สูตรคำนวณแบบปรับปรุงจากสูตรดั้งเดิมของ สุวิมล ว่องวานิช (2558) ดังนี้

$$PNI_{modified} = (I-D)/D$$

$$PNI_{modified} = \text{ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง}$$

$$D = \text{สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน}$$

$$I = \text{สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนา}$$

3.2 การจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน โดยการนำค่า $PNI_{modified}$ สูงสุดลบด้วย $PNI_{modified}$ ที่ต่ำที่สุด แล้วนำมาหาร 2 เพื่อเป็นค่าระยะห่าง จากนั้นนำค่า $PNI_{modified}$ ที่ได้มาจัดเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มค่า $PNI_{modified}$ สูง และกลุ่มค่า $PNI_{modified}$ ต่ำ

3.3 วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน โดยกำหนดให้กลุ่มค่า $PNI_{modified}$ สูงเป็นจุดอ่อนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหรือเป็นภาวะคุกคามของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดให้กลุ่มค่า $PNI_{modified}$ ต่ำ เป็นจุดแข็งของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหรือเป็นโอกาสของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ SWOT โดยการจัดทำ TOWS Matrix ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ คือ จัดทำตาราง TOWS Matrix แล้วนำข้อที่เป็นจุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และภาวะคุกคาม (T) มาใส่ในตาราง แล้วจึงทำการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ดังนี้

(1) SO (จุดแข็ง - โอกาส) นำไปกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive strategy) เพื่อนำจุดแข็งภายในมาเสริมสร้างและนำโอกาสภายนอกมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

(2) ST (จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม) นำไปกำหนดกลยุทธ์แบบแตกตัว (Diversification strategy) โดยการแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกแล้วนำจุดแข็งภายในมาใช้ประโยชน์ระยะยาว

(3) WO (จุดอ่อน – โอกาส) นำไปกำหนดกลยุทธ์แบบพลิกตัว (Turnaround - oriented strategy) เพื่อขจัดจุดอ่อนภายใน โดยพิจารณานำโอกาสจากภายนอกที่เป็นผลดีต่อการบริหารมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

(4) WT (จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม) นำไปกำหนดกลยุทธ์แบบป้องกัน (Defensive strategy) ในการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม และหาแนวทางที่จะทำให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

แล้วทำการร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 1 (ร่าง) จากการทำ TOWS Matrix บวกกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พูดคุยด้วยคำถามปลายเปิด ซึ่งประกอบไปด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

5.1 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำนวน 15 ท่าน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

5.2 เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ โดยแบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ช่อง ได้แก่ มาก ค่อนข้างมาก ปานกลาง ค่อนข้างน้อย น้อย

5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยของหนังสือจากฝ่ายวิชาการ งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการพิจารณาประเมินและให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยดำเนินการส่งทางไปรษณีย์และการเข้าหน้าเข้าไปให้ด้วยตนเอง

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน โดยการหาค่าเฉลี่ย และ S.D. แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงเพื่อทำร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2

ขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายกลุ่ม โดยการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่าน เพื่อเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฉบับร่างที่ 2 ณ สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วนำข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2 แล้วพัฒนาเป็นกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนฉบับสมบูรณ์เพื่อนำเสนอและเผยแพร่ต่อไป ดังแสดงในแผนภาพที่ 9



แผนภาพที่ 9 สรุปกระบวนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษารอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน กรอบแนวคิดความผูกพันของครู และกรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน
3. เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน
4. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2558 ทำการศึกษาวิจัยด้วยระเบียบวิธีแบบผสมผสาน (Mixed methods research) ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหาร ครู และนักเรียน จากโรงเรียนเอกชนทั่วประเทศจำนวน 330 แห่ง วิเคราะห์ผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index แบบปรับปรุง, $PNI_{modified}$) ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ และจากการพูดคุยด้วยการใช้คำถามปลายเปิด นำมาพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน หลังจากนั้น ใช้การยกร่างกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ เพื่อปรับปรุงเป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยดังต่อไปนี้

- 4.1 ผลการประเมินกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน กรอบแนวคิดความผูกพันของครู และกรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียน
- 4.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

4.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

4.4 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

4.1. ผลการประเมินกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน กรอบแนวคิดความผูกพันของครู และกรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียน

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน ความผูกพันของครู และความผูกพันของนักเรียน โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน นักวิชาการด้านจิตวิทยาการศึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรครู ให้ความเห็นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n=5)			
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ค่าเฉลี่ย
1. การทำงานที่มีความหมาย (Meaningful Work)	4	-	1	0.8
2. การทำงานอย่างใกล้ชิด (Hands-on Management)	3	-	2	0.6
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Work Environment)	5	-	-	1
4. การให้โอกาสก้าวหน้า (Growth Opportunity)	5	-	-	1
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (Trust in Leadership)	5	-	-	1
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Equity)	5	-	-	1
แนวคิดความผูกพันของครู				
1. พูดถึงโรงเรียนในทางบวก (Say)	5	-	-	1
2. ต้องการทำงานกับโรงเรียนในระยะยาว มีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Stay)	5	-	-	1
3. ท่วมเทและอุทิศตน ทำงานเกินกว่าหน้าที่ด้วยความเต็มใจเพื่องานและเป้าหมายโรงเรียน (Strive)	5	-	-	1
แนวคิดความผูกพันของนักเรียน				
1. ความผูกพันทางพฤติกรรม (Behavioral Engagement)	3	-	2	0.6
2. ความผูกพันทางอารมณ์ (Emotional Engagement)	3	-	2	0.6
3. ความผูกพันทางปัญญา (Cognitive Engagement)	5	-	1	0.8

จากตารางที่ 2 พบว่า กรอบแนวคิดด้านการบริหารโรงเรียนที่สร้างความผูกพัน มีผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยทั้งหมดจำนวน 4 ด้าน แต่มี 2 ด้าน คือการทำงานที่มีความหมาย และ การทำงานอย่างใกล้ชิด ที่ระบุว่าไม่แน่ใจ เนื่องจากการแปลคำศัพท์จากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทยยังไม่ชัดเจนรวมถึงการให้นิยามศัพท์ที่ยังคลุมเครือ จึงมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงการใช้คำภาษาไทยอีกครั้ง โดยเฉพาะคำว่า “Hands-on Management” ควรใช้คำที่สามารถสื่อไปถึงผู้บริหารต่อครู และครูต่อนักเรียนให้ชัดเจนมากกว่านี้ สำหรับกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของครู ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านมีความเห็นว่าเหมาะสมทุกรายด้าน และในกรอบแนวคิดด้านความผูกพันของนักเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นที่คล้ายคลึงกันในเรื่องความไม่ชัดเจนของคำที่ใช้ จึงเสนอแนะให้ทบทวนเรื่องการให้นิยามศัพท์ที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อความที่ชัดเจนที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเข้าใจ ซึ่งได้นำข้อเสนอทั้งหมดปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วจึงปรับปรุงแก้ไขดังแสดงรายละเอียดในแผนภาพที่ 1

4.2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

จากการส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนเอกชนจำนวน 330 แห่ง ได้รับการตอบกลับมาจำนวน 273 โรงเรียน คิดเป็น ร้อยละ 82.73 ผู้ให้ข้อมูลจากแต่ละโรงเรียน คือ ผู้บริหาร 1 ท่าน ครู 1 ท่าน และนักเรียน 2 คน ที่มาจากระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 หรือ 6 จำนวน 1 คน และระดับชั้นมัธยมศึกษา 1 คน (หากเป็นโรงเรียนที่เปิดสอนทั้ง 2 ระดับ) โดยผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ รองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 330 คน ตอบกลับมาจำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 51.82 ครูผู้สอนจำนวน 330 คน ตอบกลับมาจำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 76.36 และนักเรียนจำนวน 660 คน ตอบกลับมา 450 คน คิดเป็นร้อยละ 68.18 ดังแสดงสภาพภาพของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

4.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 3 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารและครู (n=423)

ข้อมูลพื้นฐาน		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	99	23.40
	หญิง	323	76.36
	ไม่ระบุ	1	0.27
อายุ	น้อยกว่า 25 ปี	15	3.55
	25-30 ปี	98	23.16
	31-40 ปี	113	26.71
	41-50 ปี	83	19.62
	มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	105	24.82
	ไม่ระบุ	9	2.14
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการ	84	19.86
	รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	81	19.15
	หัวหน้าระดับ	28	6.62
	หัวหน้ากลุ่มสาระ	25	5.91
	ครูผู้สอน	199	47.04
	ไม่ระบุ	6	1.42
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	0.24
	ปริญญาตรี	275	65.01
	ปริญญาโท	127	30.02
	ปริญญาเอก	17	4.02
	ไม่ระบุ	3	0.71
ประสบการณ์การทำงาน ในโรงเรียนเอกชน	น้อยกว่า 5 ปี	94	22.22
	5-10 ปี	100	23.64
	11-15 ปี	70	16.54
	16-20 ปี	54	12.77
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	101	23.88
	ไม่ระบุ	4	0.95
รายได้ต่อเดือน (รวมจากทุกทาง)	น้อยกว่า 10,000 บาท	30	7.09
	10,000-15,000 บาท	66	15.60
	15,001-20,000 บาท	137	32.39
	20,001-25,000 บาท	56	13.23
	25,001-30,000 บาท	52	12.29
	30,001-40,000 บาท	32	7.56
	40,001-50,000 บาท	18	4.26
	มากกว่า 50,000 บาท	27	6.38
ไม่ระบุ	4	0.95	

จากตารางที่ 3 พบว่าจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 423 คน ส่วนมากเป็นเพศหญิงมีจำนวน 323 คน คิดเป็นร้อยละ 76.36 และมีอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 31-40 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 26.71 รองลงมาคือกลุ่มที่อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปจำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 24.82 อายุ 25-30 ปีจำนวน 98 คนคิดเป็นร้อยละ 23.16 อายุ 41-50 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 19.62 และน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.55 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 47.74 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 19.86 ผู้ช่วยหรือรองผู้อำนวยการ จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 19.15 หัวหน้าระดับจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 6.62 หัวหน้ากลุ่มสาระจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 5.91 ตามลำดับและเมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 275 คน คิดเป็นร้อยละ 65.01 ระดับปริญญาโท จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 30.02 ระดับปริญญาเอก จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.02 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.24

ด้านประสบการณ์การทำงานหรือสอนในโรงเรียนเอกชนพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากทำงานมามากกว่า 20 ปี มีจำนวน 101 คนคิดเป็นร้อยละ 23.88 ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกับ ผู้ที่ทำงานระยะเวลาทำงาน 5-10 ปี มีจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 23.64 รองลงมา คือ ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ผู้ที่ทำงานระยะเวลา 11-15 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 16.54 และผู้ที่ทำงานระยะเวลา 16-20 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 12.77 เมื่อจำแนกตามช่วงของเงินเดือนที่ได้รับพบว่า ส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนอยู่ที่ 15,001-20,000 บาท จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 32.39 ลำดับถัดมา คือ ช่วงเงินเดือน 10,000-15,000 บาท จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 15.60 เงินเดือน 20,001-25,000 บาท จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 13.23 เงินเดือน 20,001-25,000 บาท จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 12.29 เงินเดือน 30,001-40,000 บาท จำนวน 32คน คิดเป็นร้อยละ 7.56 เงินเดือน น้อยกว่า 10,000 บาท จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.09 เงินเดือนมากกว่า 50,000 บาท จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.38 เงินเดือน 40,001-50,000 บาท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.26 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนักเรียน (n=450)

ข้อมูลพื้นฐาน		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	129	42.67
	หญิง	321	57.33
อายุ	10-12 ปี	181	40.22
	13-15 ปี	170	37.78
	มากกว่า 15 ปี	93	20.67
	ไม่ระบุ	6	1.33
ระดับชั้น	ประถมปลาย	191	42.44
	มัธยมต้น	164	36.44
	มัธยมปลาย	92	20.44
	ไม่ระบุ	3	0.68
ผลการเรียน (เกรดเฉลี่ย)	1.00-1.50	2	0.44
	1.51-2.00	10	2.22
	2.01-2.50	26	5.78
	2.51-3.00	45	10.00
	3.01-3.50	101	22.44
	3.51-4.00	252	56.00
	ไม่ระบุ	14	3.12
รายวิชาที่ชื่นชอบ (3 ลำดับแรก)	ภาษาต่างประเทศ	103	22.89
	คณิตศาสตร์	89	19.78
	ศิลปะ ดนตรี	48	10.67
เหตุผลที่ ชื่นชอบการเรียน (3 ลำดับแรก)	ตรงกับความชอบ	116	36.44
ได้ปฏิบัติ และสามารถนำไปใช้ได้จริง	114	25.33	
สนุกสนาน ไม่เครียด ทำหาย	80	17.78	

จากตารางที่ 4 พบว่า นักเรียนที่ตอบแบบสอบถามส่วนเป็นเพศหญิง จำนวน 321 คน คิดเป็นร้อยละ 57.33 ที่เหลือเป็นเพศชาย จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 42.67 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ช่วงอายุที่ตอบมากที่สุด คือ 10-12 ปี จำนวน 181 คนคิดเป็นร้อยละ 40.22 รองลงมา คือช่วงอายุ 13-15 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 37.78 ช่วงอายุที่มากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 20.67 ระดับชั้นที่ตอบมากที่สุด เรียงจากมากไปน้อย คือ ชั้นประถมปลาย จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 42.22 ชั้นมัธยมต้น จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 36.44 และ ชั้นมัธยมปลาย จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 20.44 ตามลำดับ โดยนักเรียนที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากมี

ผลการเรียนอยู่ระหว่าง 3.51-4.00 จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 รองลงมาคือ ช่วง 3.01-3.50 จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 22.44 ช่วง 2.51-3.00 จำนวน 45 คน คิดเป็น ร้อยละ 10.00 ช่วง 2.01-2.50 จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 5.78 ช่วง 1.51-2.00 จำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 2.22 และผลการเรียนช่วง 1.00-1.51 จำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 0.44 และจากการสอบถามวิชาที่นักเรียนชื่นชอบมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ภาษาต่างประเทศ จำนวน 103 คนคิดเป็นร้อยละ 22.89 คณิตศาสตร์จำนวน 89 คนคิดเป็นร้อยละ 19.78 และศิลปะดนตรีจำนวน 48 คนคิดเป็นร้อยละ 10.67 และเหตุผลที่ทำให้ชอบการเรียนเนื่องจาก ตรงกับความชอบจำนวน 116 คนคิดเป็นร้อยละ 36.44 ได้ปฏิบัติและนำไปใช้จริงจำนวน 114 คนคิดเป็นร้อยละ 25.33 และสนุกสนาน ทำท่ายเรียนแล้วไม่เครียดจำนวน 80 คนคิดเป็นร้อยละ 17.78 ตามลำดับ

4.2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

นำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบความเรียง โดยการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเรียงลำดับดังต่อไปนี้

4.2.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (ฉบับครู)

4.2.2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (ฉบับนักเรียน)

4.2.2.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ในภาพรวม

ในการตอบแบบสอบถามของฉบับครู ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร จำนวน 171 คน และ ครู จำนวน 252 คน ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้ที่ให้ข้อมูลฉบับครู คือ 423 คน (n=423) สำหรับแบบสอบถามฉบับนักเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหาร 171 คน ครู 252 คน และนักเรียน 450 คน ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้ที่ให้ข้อมูลฉบับนักเรียน คือ 873 คน (n=873) และเมื่อแสดงในภาพรวม ซึ่งเป็นข้อมูลจากฉบับครูและนักเรียนรวมกัน จำนวนผู้ให้ข้อมูลจึงเป็น 1,296 คน (n=1,296)

4.2.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่
สร้างความผูกพันของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (ฉบับครู)

ตารางที่ 5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่
สร้างความผูกพันของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ฉบับครู (n=423)

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน				สภาพพึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.9800	0.7720	มาก	2	4.6184	0.5625	มากที่สุด	5
1.1 มีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถ ของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ	4.0187	0.7815	มาก	1	4.6509	0.5448	มากที่สุด	1
1.2 ให้ออกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม	3.9504	0.7822	มาก	3	4.6084	0.5661	มากที่สุด	3
1.3 ได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง	3.9701	0.7508	มาก	2	4.6233	0.5588	มากที่สุด	2
1.4 มีเวลาในการพักเพื่อฟื้นฟูพลังการทำงาน	3.8361	0.8368	มาก	4	4.5910	0.5788	มากที่สุด	4
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.9601	0.7675	มาก	3	4.6275	0.5609	มากที่สุด	4
2.1 มีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส	3.9574	0.7730	มาก	2	4.6675	0.5370	มากที่สุด	1
2.2 มีการชี้แนะ	3.9842	0.7492	มาก	1	4.6336	0.5464	มากที่สุด	2
2.3 การพัฒนาด้านการจัดการ	3.9385	0.7799	มาก	3	4.6217	0.5634	มากที่สุด	3
2.4 มีการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย	3.8440	0.8477	มาก	4	4.5871	0.5928	มากที่สุด	4
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.9393	0.7972	มาก	4	4.6515	0.5320	มากที่สุด	2
3.1 บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด	3.8645	0.8181	มาก	3	4.6312	0.5441	มากที่สุด	3
3.2 มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	3.9764	0.7829	มาก	2	4.6714	0.5269	มากที่สุด	2
3.3 วัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกันและกัน	3.9771	0.7855	มาก	1	4.6753	0.5180	มากที่สุด	1
3.4 ยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟัง ความคิดเห็นที่หลากหลาย	3.8377	0.8267	มาก	4	4.6281	0.5376	มากที่สุด	4
4. การให้ออกาสก้าวหน้า	3.8923	0.5642	มาก	6	4.5835	0.5642	มากที่สุด	6
4.1 การฝึกอบรมและสนับสนุนในระหว่างการทำงาน	4.0686	0.8105	มาก	1	4.6273	0.5522	มากที่สุด	1
4.2 เอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือ เปลี่ยนไปทำสิ่งที่ดีขึ้น	3.8227	0.8298	มาก	2	4.5682	0.5737	มากที่สุด	3
4.3 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้ แบบพลวัต	3.7872	0.7896	มาก	4	4.5666	0.5711	มากที่สุด	4
4.4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการ เปลี่ยนแปลง	3.8172	0.7740	มาก	3	4.5721	0.5579	มากที่สุด	2
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9895	0.8359	มาก	1	4.6468	0.5389	มากที่สุด	3
5.1 มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย	4.0000	0.8100	มาก	2	4.6407	0.5446	มากที่สุด	3
5.2 ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์	3.8763	0.8442	มาก	4	4.5894	0.5735	มากที่สุด	4
5.3 มีความโปร่งใส และความซื่อสัตย์	4.0922	0.8398	มาก	1	4.6911	0.5139	มากที่สุด	1
5.4 การสร้างแรงบันดาลใจ	3.9125	0.8505	มาก	3	4.6659	0.5165	มากที่สุด	2
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.9393	0.8477	มาก	4	4.6714	0.5366	มากที่สุด	1
6.1 ความมั่นคง ปลอดภัยในงาน	3.9125	0.8077	มาก	2	4.6548	0.2590	มากที่สุด	3
6.2 ค่าตอบแทนที่เหมาะสม	3.8849	0.8841	มาก	3	4.6824	0.5496	มากที่สุด	1
6.3 ได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดู หมิ่น มีความเสมอภาค	4.0205	0.8441	มาก	1	4.6769	0.5310	มากที่สุด	2
เฉลี่ยรวม	3.9503	0.8078			4.6315	0.5505		

จากตารางที่ 5 สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9502$, S.D. = 0.8078) เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่าด้านกรมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.9895$, S.D. = 0.8359) รองลงมาคือ ด้านการทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 3.9800$, S.D. = 0.7720) ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.9601$, S.D. = 0.7675) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 3.9393$, S.D. = 0.7972) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับด้านการปฏิบัติอย่างเป็นทางการเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.9393$, S.D. = 0.8477) และด้านการให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.8923$, S.D. = 0.5642) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของแต่ละด้าน พบว่า

ด้านที่ 1 การทำงานที่มีความหมาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9800$, S.D. = 0.7720) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) มีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.0187$, S.D. = 0.7815) 2) ได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง ($\bar{X} = 3.9701$, S.D. = 0.7508) 3) ให้โอกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.9504$, S.D. = 0.7822) และ 4) มีเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังงานการทำงาน ($\bar{X} = 3.8361$, S.D. = 0.8368) ตามลำดับ

ด้านที่ 2 ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9601$, S.D. = 0.7675) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) มีการชี้แนะ ($\bar{X} = 3.9842$, S.D. = 0.7492) 2) มีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส ($\bar{X} = 3.9574$, S.D. = 0.7730) 3) การพัฒนาด้านการจัดการ ($\bar{X} = 3.9385$, S.D. = 0.7799) 4) การบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย ($\bar{X} = 3.8440$, S.D. = 0.8477) ตามลำดับ

ด้านที่ 3 สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9393$, S.D. = 0.7972) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) วัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกัน ($\bar{X} = 3.9771$, S.D. = 0.7855) 2) มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ($\bar{X} = 3.9764$, S.D. = 0.7829) 3) บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด ($\bar{X} = 3.8645$, S.D. = 0.8181) และ 4) ยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย ($\bar{X} = 3.8377$, S.D. = 0.8267) ตามลำดับ

ด้านที่ 4 การให้โอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.8923$, S.D. = 0.5642) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การ

ฝึกอบรมและการสนับสนุนในระหว่างการทำงาน ($\bar{X} = 4.0686$, $S.D. = 0.8105$) 2) เอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด ($\bar{X} = 3.8227$, $S.D. = 0.8298$) 3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.8127$, $S.D. = 0.7740$) และ 4) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต ($\bar{X} = 3.7872$, $S.D. = 0.7896$) ตามลำดับ

ด้านที่ 5 การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9895$, $S.D. = 0.8359$) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) มีความโปร่งใสและความ ซื่อสัตย์ ($\bar{X} = 4.0922$, $S.D. = 0.8398$) 2) มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย ($\bar{X} = 4.0000$, $S.D. = 0.8100$) 3) การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.9125$, $S.D. = 0.8505$) และ 4) ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.8763$, $S.D. = 0.8442$) ตามลำดับ

ด้านที่ 6 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9393$, $S.D. = 0.8477$) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค ($\bar{X} = 4.0205$, $S.D. = 0.8441$) 2) ความมั่นคงปลอดภัยในงาน ($\bar{X} = 3.9125$, $S.D. = 0.8077$) และ 3) ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.8849$, $S.D. = 0.8841$) ตามลำดับ

จากตารางที่ 5 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.6315$, $S.D. = 0.5505$) เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบว่าด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.6714$, $S.D. = 0.5366$) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 4.6515$, $S.D. = 0.5320$) ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.6468$, $S.D. = 0.5389$) ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.6275$, $S.D. = 0.5609$) ด้านการทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 4.6184$, $S.D. = 0.5625$) และด้านการให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.5835$, $S.D. = 0.5642$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของแต่ละด้าน พบว่า

ด้านที่ 1 การทำงานที่มีความหมายอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.6184$, $S.D. = 0.5625$) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) มีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.6509$, $S.D. = 0.5448$) 2) ได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง ($\bar{X} = 4.6233$,

S.D.=0.5588) 3) ให้โอกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม (\bar{X} =4.6084, S.D.=0.5661) และ 4) มีเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังงานการทำงาน (\bar{X} =4.5910, S.D.=0.5788) ตามลำดับ

ด้านที่ 2 ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.6275, S.D.=0.5609) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) มีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส (\bar{X} =4.6675, S.D.=0.5370) 2) มีการชี้แนะ (\bar{X} =4.6336, S.D.=0.5464) 3) การพัฒนาด้านการจัดการ (\bar{X} =4.6217, S.D.=0.5634) 4) การบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย (\bar{X} =4.5871, S.D.=0.5928) ตามลำดับ

ด้านที่ 3 สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.6515, S.D.=0.5320) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) วัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกัน (\bar{X} =4.6753, S.D.=0.5180) 2) มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (\bar{X} =4.6714, S.D.=0.5269) 3) บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด (\bar{X} =4.6312, S.D.=0.5441) และ 4) ยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย (\bar{X} =4.6281, S.D.=0.5376) ตามลำดับ

ด้านที่ 4 การให้โอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.5835, S.D.=0.5642) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การฝึกอบรมและการสนับสนุนในระหว่างการทำงาน (\bar{X} =4.6273, S.D.=0.5522) 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง (\bar{X} =4.5721, S.D.=0.5579) 3) เอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด (\bar{X} =4.5682, S.D.=0.5737) และ 4) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต (\bar{X} =4.5666 S.D.=0.5711) ตามลำดับ

ด้านที่ 5 การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.6468, S.D. =0.5389) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) มีความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ (\bar{X} = 4.6911, S.D.=0.5139) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (\bar{X} =4.6659, S.D.=0.5165) 3) มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย (\bar{X} = 4.6407, S.D.=0.5446) และ 4) ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ (\bar{X} =4.5894, S.D.=0.5735) ตามลำดับ

ด้านที่ 6 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.6714, S.D. =0.5366) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา

น้อยได้ดังนี้ 1) ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.6824$, S.D. =0.5496) 2) ได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค ($\bar{X} = 4.6769$, S.D. =0.5310) และ 3) ความมั่นคงปลอดภัยในงาน ($\bar{X} = 4.6548$, S.D. =0.2590) ตามลำดับ

4.2.2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด

ที่สร้างความผูกพันของนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (ฉบับนักเรียน)

ตารางที่ 6 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ฉบับนักเรียน (n=873)

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน				สภาพพึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1.การทำงานที่มีความหมาย	3.8490	0.8155	มาก	5	4.6517	0.5784	มากที่สุด	5
1.1 มีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ	3.8559	0.7775	มาก	2	4.6686	0.5646	มากที่สุด	1
1.2 ให้ออกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม	3.8740	0.8288	มาก	1	4.6667	0.5666	มากที่สุด	2
1.3 ได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง	3.8536	0.8029	มาก	3	4.6493	0.5687	มากที่สุด	3
1.4 มีเวลาในการพักผ่อนเพื่อฟื้นฟูพลังการทำงาน	3.8127	0.8502	มาก	4	4.6224	0.6115	มากที่สุด	4
2.ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.8993	0.8125	มาก	4	4.6729	0.5719	มากที่สุด	4
2.1 มีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส	3.9183	0.7890	มาก	2	4.6794	0.5530	มากที่สุด	2
2.2 มีการชี้แนะ	3.9453	0.8148	มาก	1	4.6936	0.5558	มากที่สุด	1
2.3 การพัฒนาด้านการจัดการ	3.8894	0.7935	มาก	3	4.6486	0.6005	มากที่สุด	4
2.4 มีการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย	3.8443	0.8484	มาก	4	4.6701	0.5763	มากที่สุด	3
3.สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.9313	0.8340	มาก	3	4.6789	0.5687	มากที่สุด	3
3.1 บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด	3.9048	0.8245	มาก	3	4.6821	0.5611	มากที่สุด	1
3.2 มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	3.9861	0.8278	มาก	1	4.6771	0.5688	มากที่สุด	3
3.3 วัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกันและกัน	3.9561	0.8239	มาก	2	4.6813	0.5836	มากที่สุด	2
3.4 ยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย	3.8782	0.8557	มาก	4	4.6751	0.5613	มากที่สุด	4
4.การให้ออกาสก้าวหน้า	3.8250	0.8796	มาก	6	4.6469	0.5910	มากที่สุด	6
4.1 การฝึกอบรมและสนับสนุนในระหว่างการทำงาน	3.8640	0.8392	มาก	2	4.6331	0.6105	มากที่สุด	3
4.2 เอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ดี	3.8085	0.9338	มาก	3	4.6520	0.6168	มากที่สุด	2
4.3 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต	3.7541	0.8957	มาก	4	4.6289	0.5883	มากที่สุด	4
4.4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง	3.8732	0.8416	มาก	1	4.6736	0.5450	มากที่สุด	1

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน				สภาพพึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
5.การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9714	0.8169	มาก	2	4.6900	0.5556	มากที่สุด	2
5.1 มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย	3.9611	0.7807	มาก	3	4.6697	0.5751	มากที่สุด	3
5.2 ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์	3.9622	0.8335	มาก	2	4.7106	0.5318	มากที่สุด	1
5.3 มีความโปร่งใส และความซื่อสัตย์	4.0243	0.8161	มาก	1	4.6694	0.5812	มากที่สุด	4
5.4 การสร้างแรงบันดาลใจ	3.9380	0.8342	มาก	4	4.7102	0.5312	มากที่สุด	2
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	4.0254	0.7967	มาก	1	4.7260	0.5218	มากที่สุด	1
6.1 ครูปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างเป็นธรรม	4.0254	0.7967	มาก	1	4.7260	0.5218	มากที่สุด	1
เฉลี่ยรวม	3.9014	0.8325			4.6709	0.5712		

จากตารางที่ 6 สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9014$, S.D. = 0.8325) เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่าด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.0254$, S.D.=0.7967) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.9714$, S.D. =0.8169) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 3.9313$, S.D.=0.8340) ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.8993$, S.D.=0.8125) ด้านการทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 3.8490$, S.D.=0.8155) และด้านการให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.8250$, S.D.=0.8796) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของแต่ละด้าน พบว่า

ด้านที่ 1 การทำงานที่มีความหมาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.8490$, S.D.=0.8155) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) ให้โอกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.8740$, S.D.=0.8288) 2) มีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.8559$, S.D.=0.7775) 3) ได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง ($\bar{X} = 3.8536$, S.D.=0.8029) และ 4) มีเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังงานการทำงาน ($\bar{X} = 3.8127$, S.D.=0.8502) ตามลำดับ

ด้านที่ 2 ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.8993$, S.D.=0.8125) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) มีการชี้แนะ ($\bar{X} = 3.9453$ S.D.=0.8148) 2) มีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส ($\bar{X} = 3.9183$, S.D.=0.7890) 3) การพัฒนาด้านการจัดการ ($\bar{X} = 3.8894$, S.D.=0.7935) 4) การบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย ($\bar{X} = 3.8443$, S.D.=0.8484) ตามลำดับ

ด้านที่ 3 สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.9313$, S.D.=0.8340) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ($\bar{X}=3.9861$, S.D.=0.8278) 2) วัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกัน ($\bar{X}=3.9561$, S.D.=0.8239) 3) บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด ($\bar{X}=3.9048$, S.D.=0.8245) และ 4) ยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย ($\bar{X}=3.8782$, S.D.=0.8557) ตามลำดับ

ด้านที่ 4 การให้โอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.8250$, S.D.=0.8796) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=3.8732$, S.D.=0.8416) 2) การฝึกอบรมและการสนับสนุนในระหว่างการทำงาน ($\bar{X}=3.8640$, S.D.=0.8392) 3) เอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด ($\bar{X}=3.8085$, S.D.=0.9338) และ 4) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต ($\bar{X}=3.7541$, S.D.=0.8957) ตามลำดับ

ด้านที่ 5 การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.9714$, S.D.=0.8169) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) มีความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ ($\bar{X}=4.0243$, S.D.=0.8161) 2) ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=3.9622$, S.D.=0.8335) 3) มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย ($\bar{X}=3.9611$, S.D.=0.7807) และ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=3.9380$, S.D.=0.8342) ตามลำดับ

ด้านที่ 6 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.0254$, S.D.=0.7967) มีองค์ประกอบย่อย 1 ด้าน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ครูปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างเป็นธรรม ($\bar{X}=4.0254$, S.D.=0.7967)

จากตารางที่ 6 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.6709$, S.D.=0.5712) เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่า ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($\bar{X}=4.7260$, S.D.=0.5218) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X}=4.6900$, S.D.=0.5556) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X}=4.6789$, S.D.=0.5687) ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.6729$, S.D.=0.5719) ด้านการทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X}=4.6517$,

S.D.=0.5784) และด้านการให้โอกาสก้าวหน้า (\bar{X} =4.6469, S.D.=0.5910) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของแต่ละด้าน พบว่า

ด้านที่ 1 การทำงานที่มีความหมายอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.6517, S.D.=0.5784) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) มีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ (\bar{X} =4.6686, S.D.=0.5646) 2) ให้โอกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม (\bar{X} =4.6667, S.D.=0.5666) 3) ได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง (\bar{X} =4.6493, S.D.=0.5687) และ 4) มีเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังงานการทำงาน (\bar{X} =4.6224, S.D.=0.6115) ตามลำดับ

ด้านที่ 2 ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.6729, S.D.=0.5719) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) มีการชี้แนะ (\bar{X} =4.6936, S.D.=0.5558) 2) มีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส (\bar{X} =4.6794, S.D.=0.5530) 3) การบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย (\bar{X} =4.6701, S.D.=0.5763) และ 4) การพัฒนาด้านการจัดการ (\bar{X} =4.6486, S.D.=0.6005) ตามลำดับ

ด้านที่ 3 สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.6789 ,S.D.=0.5687) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด (\bar{X} =4.6821, S.D.=0.5611) 2) วัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกัน (\bar{X} =4.6813,S.D.=0.5836) 3) มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (\bar{X} =4.6771 ,S.D.=0.5688 และ 4) ยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย (\bar{X} =4.6751,S.D.=0.5613) ตามลำดับ

ด้านที่ 4 การให้โอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.6469, S.D.=0.5910) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง (\bar{X} =4.6736, S.D.=0.5450) 2) เอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด (\bar{X} =4.6520, S.D.=0.6168) 3) การฝึกอบรมและการสนับสนุนในระหว่างการทำงาน (\bar{X} =4.6331, S.D.=0.6105) และ 4) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต(\bar{X} =4.6289 S.D.=0.5883) ตามลำดับ

ด้านที่ 5 การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.6900, S.D. =0.5556) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ (\bar{X} =4.7106, S.D.=0.5318) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (\bar{X} =4.7102, S.D.=0.5312) 3) มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย (\bar{X} = 4.6697, S.D.=0.5751) และ 4) มีความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ (\bar{X} = 4.6694, S.D.=0.5812) ตามลำดับ

ด้านที่ 6 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.7260, S.D. =0.5218) มีองค์ประกอบย่อย 1 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ครูปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างเป็นธรรม (\bar{X} =4.7260, S.D. =0.5218)

4.2.2.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภาพรวม

ตารางที่ 7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภาพรวม (n=1,296)

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน				สภาพพึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1.การทำงานที่มีความหมาย	3.8802	0.8088	มาก	5	4.6408	0.5734	มากที่สุด	5
1.1 มีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ	3.9097	0.7825	มาก	1	4.6628	0.5582	มากที่สุด	1
1.2 ให้ออกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม	3.8991	0.8145	มาก	2	4.6475	0.5670	มากที่สุด	2
1.3 ได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง	3.8918	0.7880	มาก	3	4.6408	0.5655	มากที่สุด	3
1.4 มีเวลาในการพักเพื่อฟื้นฟูพลังการทำงาน	3.8204	0.8458	มาก	4	4.6121	0.6010	มากที่สุด	4
2.ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.9097	0.8052	มาก	4	4.6580	0.5687	มากที่สุด	4
2.1 มีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส	3.9312	0.7839	มาก	2	4.6755	0.5478	มากที่สุด	1
2.2 มีการชี้แนะ	3.9581	0.7940	มาก	1	4.6739	0.5534	มากที่สุด	2
2.3 การพัฒนาด้านการจัดการ	3.9055	0.7893	มาก	3	4.6398	0.5886	มากที่สุด	4
2.4 มีการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย	3.8442	0.8480	มาก	4	4.6429	0.5830	มากที่สุด	3
3.สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.9256	0.8249	มาก	3	4.6699	0.5571	มากที่สุด	3
3.1 บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด	3.8916	0.8225	มาก	3	4.6654	0.5560	มากที่สุด	3
3.2 มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	3.9829	0.8132	มาก	1	4.6752	0.5553	มากที่สุด	2
3.3 วัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกันและกัน	3.9630	0.8115	มาก	2	4.6793	0.5628	มากที่สุด	1
3.4 ยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย	3.8649	0.8464	มาก	4	4.6597	0.5540	มากที่สุด	4

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน				สภาพพึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
4.การให้โอกาสก้าวหน้า	3.8410	0.8574	มาก	6	4.6261	0.5831	มากที่สุด	6
4.1 การฝึกอบรมและสนับสนุนในระหว่างการทำงาน	3.9312	0.8354	มาก	1	4.6312	0.5919	มากที่สุด	2
4.2 เอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด	3.8131	0.9009	มาก	3	4.6245	0.6042	มากที่สุด	3
4.3 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต	3.7650	0.8623	มาก	4	4.6084	0.5833	มากที่สุด	4
4.4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง	3.8548	0.8203	มาก	2	4.6403	0.5513	มากที่สุด	1
5.การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9710	0.8246	มาก	2	4.6758	0.5505	มากที่สุด	2
5.1 มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย	3.9739	0.7906	มาก	2	4.6602	0.5654	มากที่สุด	4
5.2 ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์	3.9340	0.8379	มาก	3	4.6708	0.5488	มากที่สุด	3
5.3 มีความโปร่งใส และความซื่อสัตย์	4.0466	0.8244	มาก	1	4.6765	0.5600	มากที่สุด	2
5.4 การสร้างแรงบันดาลใจ	3.9296	0.8396	มาก	4	4.6957	0.5268	มากที่สุด	1
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.9742	0.8284	มาก	1	4.6935	0.5313	มากที่สุด	1
6.1 ครูปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อนักเรียน	4.0254	0.7967	มาก	1	4.7260	0.5218	มากที่สุด	1
6.2 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อครู								
6.2.1 ความมั่นคง ปลอดภัยในงาน	3.9125	0.8077	มาก	3	4.6548	0.5290	มากที่สุด	4
6.2.2 ค่าตอบแทนที่เหมาะสม	3.8849	0.8841	มาก	4	4.6824	0.5496	มากที่สุด	2
6.2.3 ได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค	4.0205	0.8441	มาก	2	4.6769	0.5310	มากที่สุด	3
เฉลี่ยรวม	3.9108	0.8259	มาก		4.6571	0.5644	มากที่สุด	

จากตารางที่ 7 สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9108$, S.D. = 0.8259) เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบว่าด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.9742$, S.D.=0.8284) รองลงมา คือ ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.9710$, S.D.=0.8246) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 3.9256$, S.D.=0.8249) ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.9097$, S.D.=0.8052) ด้านการทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 3.8802$, S.D.=0.8088) และด้านการให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.8410$, S.D.=0.8574) ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันรายด้านและพิจารณาองค์ประกอบย่อยของแต่ละด้าน พบว่า

ด้านที่ 1 การทำงานที่มีความหมาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.8802$, S.D.=0.8088) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) มีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.9097$, S.D.=0.7825) 2) ให้โอกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.8991$,

S.D.=0.8145) 3) ได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง (\bar{X} =3.8918, S.D.=0.7880) และ 4) มีเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังงานการทำงาน (\bar{X} =3.8204, S.D.=0.8458) ตามลำดับ

ด้านที่ 2 ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.9097, S.D.=0.8052) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) มีการชี้แนะ (\bar{X} =3.9581 S.D.=0.7940) 2) มีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส (\bar{X} =3.9312, S.D.=0.7839) 3) การพัฒนาด้านการจัดการ (\bar{X} =3.9055, S.D.=0.7893) 4) การบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย (\bar{X} =3.8442, S.D.=0.8480) ตามลำดับ

ด้านที่3 สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.9256,S.D.=0.8249) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (\bar{X} =3.9829 , S.D.=0.8132) 2) วัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกัน (\bar{X} =3.9630,S.D.=0.8115) 3) บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด (\bar{X} =3.8916, S.D.=0.8225) และ 4) ยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย (\bar{X} =3.8649, S.D.=0.8464) ตามลำดับ

ด้านที่ 4 การให้โอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.8410, S.D.=0.8574) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การฝึกอบรมและการสนับสนุนในระหว่างการทำงาน (\bar{X} =3.9312, S.D.=0.8354) 2)วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง (\bar{X} =3.8548, S.D.=0.8203) 3) เอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด (\bar{X} =3.8131, S.D.=0.9009) และ 4) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต(\bar{X} =3.7650, S.D.=0.8623) ตามลำดับ

ด้านที่ 5 การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.9710, S.D.=0.8246) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) มีความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ (\bar{X} = 4.0466, S.D.=0.8244) 2) มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย (\bar{X} = 3.9739, S.D.=0.7906) 3) ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ (\bar{X} =3.9340, S.D.=0.8379) และ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ (\bar{X} = 3.9296, S.D.=0.8396) ตามลำดับ

ด้านที่ 6 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.9742, S.D. =0.8284) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อนักเรียน (\bar{X} = 4.0254, S.D. =0.7967) 2) ได้รับการปฏิบัติด้วย

ความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค ($\bar{X} = 4.0205$, S.D. =0.8441) 3) ความมั่นคงปลอดภัยในงาน ($\bar{X} = 3.9125$, S.D. =0.8077) และ 4) ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.8849$, S.D. =0.8841) ตามลำดับ

จากตารางที่ 7 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.6571$, S.D. = 0.5644) เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่าด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X}=4.6935$, S.D.=0.5315) รองลงมา คือ ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X}=4.6758$, S.D.=0.5505) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X}=4.6699$, S.D.=0.5571) ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} =4.6580$, S.D.=0.5687) ด้านการทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 5.6408$, S.D.=0.5734) และด้านการให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} =4.6261$, S.D.=0.5831) ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์รายด้านและพิจารณาองค์ประกอบย่อยของแต่ละด้าน พบว่า

ด้านที่ 1 การทำงานที่มีความหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด($\bar{X} =4.6408$, S.D.=0.5734) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) มีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ ($\bar{X} =4.6628$, S.D.=0.5582) 2) ให้โอกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม ($\bar{X} =4.6475$, S.D.=0.5670) 3) ได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง ($\bar{X} =4.6408$, S.D.=0.5655) และ 4) มีเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังงานการทำงาน ($\bar{X} =4.6121$, S.D.=0.6010) ตามลำดับ

ด้านที่ 2 ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.6580$, S.D.=0.5687) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) มีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส ($\bar{X}=4.6755$ S.D.=0.5478) 2) มีการชี้แนะ ($\bar{X}=4.6738$, S.D.=0.5534) 3) การบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย ($\bar{X} =4.6429$, S.D.=0.5830) 4) การพัฒนาด้านการจัดการ($\bar{X} =4.6398$, S.D.=0.5886) ตามลำดับ

ด้านที่ 3 สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} =4.6699$, S.D.=0.5571) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) วัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกัน ($\bar{X} =4.6793$, S.D.=0.5628) 2) มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ($\bar{X} =4.6752$, S.D.=0.5553) 3) บรรยากาศการทำงาน

ที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด ($\bar{X} = 4.6654$, S.D.=0.5560) และ 4) ยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.6597$, S.D.=0.5540) ตามลำดับ

ด้านที่ 4 การให้โอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.6261$, S.D.=0.5831) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.6403$, S.D.=0.5513) 2) การฝึกอบรมและการสนับสนุนในระหว่างการทำงาน ($\bar{X} = 4.6312$, S.D.=0.5919) 3) เอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด ($\bar{X} = 4.6245$, S.D.=0.6042) และ 4) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต ($\bar{X} = 4.6084$, S.D.=0.5833) ตามลำดับ

ด้านที่ 5 การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.6758$, S.D.=0.5505) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.6957$, S.D.=0.5268) 2) มีความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ ($\bar{X} = 4.6765$, S.D.=0.5600) 3) ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.6708$, S.D.=0.5488) และ 4) มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย ($\bar{X} = 4.6602$, S.D.=0.5654) ตามลำดับ

ด้านที่ 6 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.6935$, S.D.=0.5313) มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อนักเรียน ($\bar{X} = 4.7260$, S.D. =0.5218) 2) ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.6824$, S.D. =0.5496) 3) ได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค ($\bar{X} = 4.6769$, S.D. =0.5310) และ 4) ความมั่นคง ปลอดภัยในงาน ($\bar{X} = 4.6548$, S.D. =0.5290) ตามลำดับ

4.2.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

นำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบความเรียง โดยเรียงลำดับการนำเสนอต่อไปนี้

4.2.3.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (แบบสอบถามฉบับครู)

ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ฉบับครู (n=423)

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน				สภาพพึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
การเมืองและนโยบายรัฐบาล	3.5733	0.9122	มาก	4	4.5965	0.6005	มากที่สุด	2
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.5461	0.9400	มาก	5	4.5697	0.6113	มากที่สุด	5
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.5816	0.8694	มาก	3	4.5650	0.6118	มากที่สุด	6
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.6430	0.8475	มาก	2	4.5887	0.6049	มากที่สุด	4
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.4043	0.9903	ปานกลาง	6	4.6052	0.6023	มากที่สุด	3
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.6903	0.8687	มาก	1	4.6170	0.5921	มากที่สุด	2
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.5754	0.9280	มาก	4	4.6336	0.5805	มากที่สุด	1
สภาพเศรษฐกิจ	3.5820	0.8988	มาก	3	4.5954	0.5941	มากที่สุด	3
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.5343	0.9175	มาก	5	4.5745	0.5950	มากที่สุด	6
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.6028	0.8561	มาก	3	4.5792	0.5904	มากที่สุด	5
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.6052	0.8804	มาก	2	4.5839	0.6095	มากที่สุด	4
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.4870	0.9756	ปานกลาง	6	4.5981	0.6113	มากที่สุด	3
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.6927	0.8319	มาก	1	4.6194	0.5754	มากที่สุด	1
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.5692	0.9155	มาก	4	4.6170	0.5841	มากที่สุด	2
สภาพสังคม	3.6643	0.8460	มาก	2	4.5859	0.5835	มากที่สุด	4
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.6903	0.8466	มาก	2	4.5816	0.5738	มากที่สุด	5
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.6667	0.8028	มาก	5	4.5721	0.5792	มากที่สุด	6
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.6809	0.8144	มาก	4	4.5863	0.6053	มากที่สุด	3
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.5414	0.9198	มาก	6	4.5934	0.5843	มากที่สุด	2
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.7187	0.7962	มาก	1	4.5839	0.5857	มากที่สุด	4
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.6879	0.8827	มาก	3	4.5981	0.5753	มากที่สุด	1
เทคโนโลยี	3.8440	1.0108	มาก	1	4.6068	0.5901	มากที่สุด	1
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.8582	0.8254	มาก	3	4.6194	0.5917	มากที่สุด	2
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.9102	1.6399	มาก	1	4.6123	0.5768	มากที่สุด	3
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.8723	0.7926	มาก	2	4.6288	0.5775	มากที่สุด	1
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.7754	0.8812	มาก	6	4.6028	0.5908	มากที่สุด	4
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.8440	0.8170	มาก	4	4.5839	0.6056	มากที่สุด	6
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.8083	0.8413	มาก	5	4.5934	0.6003	มากที่สุด	5
เฉลี่ยรวม	3.6659	0.9252			4.5961	0.5921		

จากตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวม สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.6659$, S.D. = 0.9252) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.8440$, S.D. = 1.0108) รองลงมาคือด้านสภาพสังคม ($\bar{X} = 3.6643$, S.D. = 0.8460) ด้านสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.5820$, S.D. = 0.8988) และด้านการเมืองและนโยบายรัฐบาล ($\bar{X} = 3.5733$, S.D. = 0.9122) ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันรายด้าน พบว่า

ด้านการเมืองและนโยบายรัฐบาลมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.5733$, S.D. = 0.9122) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้านระดับมาก ยกเว้นด้านการให้โอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.6903$, S.D. = 0.8687) 2) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 3.6430$, S.D. = 0.8475) 3) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.5816$, S.D. = 0.8694) 4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.5754$, S.D. = 0.9280) 5) การทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 3.5461$, S.D. = 0.9400) และ 6) การให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.4043$, S.D. = 0.9903) ตามลำดับ

ด้านสภาพเศรษฐกิจมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.5820$, S.D. = 0.8988) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้านระดับมาก ยกเว้นด้านการให้โอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.6927$, S.D. = 0.8319) 2) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 3.6052$, S.D. = 0.8804) 3) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.6028$, S.D. = 0.8561) 4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.5692$, S.D. = 0.9155) 5) การทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 3.5343$, S.D. = 0.9175) และ 6) การให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.4870$, S.D. = 0.9756) ตามลำดับ

ด้านสภาพสังคม ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.6643$, S.D. = 0.8460) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้านระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.7187$, S.D. = 0.7962) 2) การทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 3.6903$, S.D. = 0.84667) 3) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.6879$, S.D. = 0.8827) 4) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 3.6809$, S.D. = 0.8144) 5) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.6667$, S.D. = 0.8028) และ 6) การให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.5414$, S.D. = 0.9198) ตามลำดับ

ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.8440$, $S.D. = 1.0108$) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้านระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.9102$, $S.D. = 1.6399$) 2) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 3.8723$, $S.D. = 0.7926$) 3) การทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 3.8582$, $S.D. = 0.8254$) 4) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.8440$, $S.D. = 0.8170$) 5) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ ($\bar{X} = 3.8083$, $S.D. = 0.8413$) และ 6) การให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.7754$, $S.D. = 0.8812$) ตามลำดับ

จากตารางที่ 8 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.5961$, $S.D. = 0.5921$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบว่า ด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.6068$, $S.D. = 0.5901$) รองลงมาคือ ด้านการเมืองและนโยบายรัฐบาล ($\bar{X} = 4.5965$, $S.D. = 0.6005$) ด้านสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 4.5954$, $S.D. = 0.5941$) และ ด้านสภาพสังคม ($\bar{X} = 4.5859$, $S.D. = 0.5835$) ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์รายด้าน พบว่า

ด้านการเมืองและนโยบายรัฐบาลมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.5965$, $S.D. = 0.6005$) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชน ในแต่ละด้านระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ ($\bar{X} = 4.6336$, $S.D. = 0.5805$) 2) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.6170$, $S.D. = 0.5921$) 3) การให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.6052$, $S.D. = 0.6023$) 4) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 4.5887$, $S.D. = 0.6049$) 5) การทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 4.5697$, $S.D. = 0.6113$) และ 6) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.5650$, $S.D. = 0.6118$) ตามลำดับ

ด้านสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.5954$, $S.D. = 0.5941$) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชน ในแต่ละด้านระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.6194$, $S.D. = 0.5754$) 2) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ ($\bar{X} = 4.6170$, $S.D. = 0.5841$) 3) การให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.5981$, $S.D. = 0.6113$) 4) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 4.5839$, $S.D. = 0.6095$) 5) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.5792$, $S.D. = 0.5904$) และ 6) การทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 4.5745$, $S.D. = 0.5950$) ตามลำดับ

ด้านสภาพสังคม ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.5859$, $S.D.=0.5835$) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชน ในแต่ละด้านระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($\bar{X}=4.5981$, $S.D.=0.5753$) 2) ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X}=4.5934$ $S.D.=0.5843$) 3) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X}=4.5863$, $S.D.=0.6053$) 4) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X}=4.5839$, $S.D.=0.5857$) 5) การทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X}=4.5816$, $S.D.=0.5738$) และ 6) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.5721$, $S.D.=0.5792$) และ ตามลำดับ

ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.6068$, $S.D.=0.5901$) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชน ในแต่ละด้านระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X}=4.6288$, $S.D.=0.5775$) 2) การทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X}=4.6194$, $S.D.=0.5917$) 3) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.6123$, $S.D.=0.5768$) 4) การให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X}=4.6028$, $S.D.=0.5908$) 5) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($\bar{X}=4.5934$, $S.D.=0.6003$) และ 6) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X}=4.5839$, $S.D.=0.6056$) ตามลำดับ

4.2.3.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (ฉบับนักเรียน)

ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ฉบับนักเรียน (n=873)

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน				สภาพพึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
การเมืองและนโยบายรัฐบาล	3.8906	0.8548	มาก	3	4.6372	0.6217	มากที่สุด	4
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.8844	0.8650	มาก	3	4.6185	0.6456	มากที่สุด	5
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.8543	0.8372	มาก	6	4.6173	0.6276	มากที่สุด	6
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.8590	0.8599	มาก	5	4.6416	0.6094	มากที่สุด	3
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.9434	0.8363	มาก	1	4.6439	0.6221	มากที่สุด	2
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9225	0.8442	มาก	2	4.6405	0.6154	มากที่สุด	4
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.8798	0.8842	มาก	4	4.6613	0.6102	มากที่สุด	1

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน				สภาพพึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
สภาพเศรษฐกิจ	3.8645	0.8571	มาก	4	4.6407	0.6132	มากที่สุด	3
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.8694	0.8404	มาก	2	4.6555	0.5886	มากที่สุด	1
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.8301	0.8458	มาก	6	4.6208	0.6120	มากที่สุด	6
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.8624	0.8352	มาก	4	4.6405	0.6116	มากที่สุด	4
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.8613	0.8841	มาก	5	4.6532	0.6180	มากที่สุด	2
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9006	0.8440	มาก	1	4.6231	0.6302	มากที่สุด	5
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.8636	0.8923	มาก	3	4.6509	0.6185	มากที่สุด	3
สภาพสังคม	3.9250	0.8068	มาก	2	4.6507	0.6031	มากที่สุด	2
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.9399	0.7853	มาก	2	4.6659	0.5798	มากที่สุด	1
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.8902	0.7924	มาก	6	4.6428	0.6092	มากที่สุด	5
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.9260	0.8146	มาก	4	4.6474	0.6175	มากที่สุด	3
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.9272	0.8111	มาก	3	4.6405	0.6097	มากที่สุด	6
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9538	0.7994	มาก	1	4.6439	0.5993	มากที่สุด	4
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.9133	0.8378	มาก	5	4.6636	0.6039	มากที่สุด	2
เทคโนโลยี	4.0092	0.8018	มาก	1	4.7042	0.5586	มากที่สุด	1
1. การทำงานที่มีความหมาย	4.0566	0.7863	มาก	1	4.7318	0.5134	มากที่สุด	1
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.9838	0.7756	มาก	5	4.6855	0.5798	มากที่สุด	6
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	4.0046	0.7935	มาก	4	4.7017	0.5663	มากที่สุด	3
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	4.0254	0.7989	มาก	2	4.7133	0.5682	มากที่สุด	2
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9734	0.8224	มาก	6	4.6925	0.5551	มากที่สุด	5
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	4.0116	0.8319	มาก	3	4.7006	0.5667	มากที่สุด	4
เฉลี่ยรวม	3.9224	0.8323			4.6582	0.6002		

จากตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวม สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9224$, S.D. = 0.8323) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.0092$, S.D. = 0.8018) รองลงมาคือด้านสภาพสังคม ($\bar{X} = 3.9250$, S.D. = 0.8068) ด้านการเมืองและนโยบายรัฐบาล ($\bar{X} = 3.8906$, S.D. = 0.8548) และด้านสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.8645$, S.D. = 0.8571) ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันรายด้านพบว่า

ด้านการเมืองและนโยบายรัฐบาลมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.8906$, S.D. = 0.8548) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้านระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.9434$, S.D. = 0.8363) 2) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.9225$, S.D. = 0.8442) 3) การทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 3.8844$, S.D. = 0.8650) 4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.8798$, S.D. = 0.8842) 5) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก

(\bar{X} = 3.8590, S.D. = 0.8599) และ 6) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (\bar{X} = 3.8543, S.D. = 0.8372) ตามลำดับ

ด้านสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.8645, S.D. = 0.8571) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้านระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (\bar{X} = 3.9006, S.D. = 0.8440) 2) การทำงานที่มีความหมาย (\bar{X} = 3.8694, S.D. = 0.8404) 3) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (\bar{X} = 3.8636, S.D. = 0.8923) 4) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (\bar{X} = 3.8624, S.D. = 0.8352) 5) การให้โอกาสก้าวหน้า (\bar{X} = 3.8613, S.D. = 0.8841) และ 6) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (\bar{X} = 3.8301, S.D. = 0.8458) ตามลำดับ

ด้านสภาพสังคม ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.9250, S.D. = 0.8068) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้านระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (\bar{X} = 3.9538, S.D. = 0.7994) 2) การทำงานที่มีความหมาย (\bar{X} = 3.9399, S.D. = 0.7853) 3) การให้โอกาสก้าวหน้า (\bar{X} = 3.9272, S.D. = 0.8111) 4) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (\bar{X} = 3.9260, S.D. = 0.8146) 5) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (\bar{X} = 3.9133, S.D. = 0.8378) และ 6) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (\bar{X} = 3.8902, S.D. = 0.7924) ตามลำดับ

ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.0092, S.D. = 0.8018) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้านระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การทำงานที่มีความหมาย (\bar{X} = 4.0566, S.D. = 0.7863) 2) การให้โอกาสก้าวหน้า (\bar{X} = 4.0254, S.D. = 0.7989) 3) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (\bar{X} = 4.0116, S.D. = 0.8319) 4) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (\bar{X} = 4.0046, S.D. = 0.7935) 5) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (\bar{X} = 3.9838, S.D. = 0.7756) และ 6) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (\bar{X} = 3.9734, S.D. = 0.8224) ตามลำดับ

จากตารางที่ 9 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.6582, S.D. = 0.6002) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบว่า ด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด (\bar{X} = 4.7042, S.D. = 0.5586) รองลงมาคือ ด้านสภาพสังคม (\bar{X} = 4.6507, S.D. = 0.6031) ด้านสภาพเศรษฐกิจ (\bar{X} = 4.6407,

S.D.=0.6132) และ ด้านการเมืองและนโยบายรัฐบาล (\bar{X} =4.6372, S.D.=0.6217) ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์รายด้าน พบว่า

ด้านการเมืองและนโยบายรัฐบาลมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.6372, S.D.=0.6217) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชน ในแต่ละด้านระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (\bar{X} =4.6613, S.D.=0.6102) 2) การให้โอกาสก้าวหน้า (\bar{X} = 4. 6439, S. D. = 0. 6221) 3) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (\bar{X} =4.6416, S.D.=0.6094) 4) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (\bar{X} =4.6405, S.D.=0.6154) 5) การทำงานที่มีความหมาย (\bar{X} =4.6185, S.D.=0.6456) และ 6) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (\bar{X} =4.6173, S.D.=0.6276) ตามลำดับ

ด้านสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.6407, S.D.=0.6132) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชน ในแต่ละด้านระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การทำงานที่มีความหมาย (\bar{X} =4.6555, S.D.=0.5886) 2) การให้โอกาสก้าวหน้า (\bar{X} =4.6532, S.D.=0.6180) 3) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (\bar{X} =4.6509, S.D.=0.6185) 4) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (\bar{X} =4.6405, S.D.=0.6116) 5) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (\bar{X} =4.6231, S.D.=0.6302) และ 6) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (\bar{X} =4.6208, S.D.=0.6120) ตามลำดับ

ด้านสภาพสังคม ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.6507, S.D.=0.6031) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชน ในแต่ละด้านระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การทำงานที่มีความหมาย (\bar{X} =4.6659, S.D.=0.5798) 2) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (\bar{X} =4.6636, S.D.=0.6039) 3) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (\bar{X} =4.6474, S.D.=0.6175) 4) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (\bar{X} =4.6439, S.D.=0.5993) 5) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (\bar{X} =4.6428, S.D.=0.6092) และ 6) ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า (\bar{X} =4.6405 S.D.=0.6097) ตามลำดับ

ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.7042, S.D.=0.5586) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชน ในแต่ละด้านระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การทำงานที่มีความหมาย (\bar{X} =4.7318, S.D.=0.5134) 2) การให้โอกาสก้าวหน้า (\bar{X} =4.7133, S.D.=0.5682) 3) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (\bar{X} =4.7017, S.D.=0.5663) 4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (\bar{X} =4.7006, S.D.=0.5667) 5) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ

(\bar{X} =4.6925, S.D.=0.5551) และ 6) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (\bar{X} =4.6855, S.D.=0.5798 ตามลำดับ

4.2.3.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภาพรวม

ตารางที่ 10 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภาพรวม (n=1,296)

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน				สภาพพึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
การเมืองและนโยบายรัฐบาล	3.8349	0.8951	มาก	3	4.6245	0.6202	มากที่สุด	3
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.8121	0.8702	มาก	4	4.6009	0.6471	มากที่สุด	6
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.7989	0.8477	มาก	6	4.6056	0.6305	มากที่สุด	5
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.8098	0.8629	มาก	5	4.6273	0.6089	มากที่สุด	4
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.8890	0.8386	มาก	1	4.6335	0.6139	มากที่สุด	2
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.8773	0.8476	มาก	2	4.6320	0.6092	มากที่สุด	3
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.8222	0.8842	มาก	3	4.6475	0.6107	มากที่สุด	1
สภาพเศรษฐกิจ	3.8166	0.8013	มาก	4	4.6212	0.6181	มากที่สุด	4
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.8137	0.8433	มาก	5	4.6289	0.6021	มากที่สุด	3
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.7880	0.8460	มาก	6	4.6040	0.6171	มากที่สุด	6
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.8168	0.8282	มาก	2	4.6180	0.6196	มากที่สุด	4
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.8160	0.8830	มาก	3	4.6351	0.6173	มากที่สุด	1
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.8509	0.8498	มาก	1	4.6095	0.6286	มากที่สุด	5
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.8144	0.8853	มาก	4	4.6320	0.6243	มากที่สุด	2
สภาพสังคม	3.8869	0.8013	มาก	2	4.6427	0.6003	มากที่สุด	2
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.8936	0.7867	มาก	2	4.6530	0.5846	มากที่สุด	2
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.8579	0.7899	มาก	6	4.6374	0.6079	มากที่สุด	3
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.8797	0.8100	มาก	4	4.6351	0.6110	มากที่สุด	6
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.8913	0.7976	มาก	3	4.6374	0.6015	มากที่สุด	3
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9208	0.7913	มาก	1	4.6359	0.5980	มากที่สุด	5
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.8781	0.8315	มาก	5	4.6576	0.5991	มากที่สุด	1
เทคโนโลยี	3.9856	0.7879	มาก	1	4.7030	0.5505	มากที่สุด	1
1. การทำงานที่มีความหมาย	4.0256	0.7796	มาก	1	4.7244	0.5149	มากที่สุด	1
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.9573	0.7698	มาก	6	4.6863	0.5721	มากที่สุด	6
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.9884	0.7839	มาก	3	4.7057	0.5473	มากที่สุด	3
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.9961	0.7780	มาก	2	4.7158	0.5533	มากที่สุด	2
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9643	0.7994	มาก	5	4.6918	0.5481	มากที่สุด	5
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.9821	0.8158	มาก	4	4.6941	0.5654	มากที่สุด	4
เฉลี่ยรวม	3.8810	0.8293	มาก		4.6479	0.5988	มากที่สุด	

จากตารางที่ 10 สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวม สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.8810$, S.D. = 0.8293) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบว่าด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.9856$, S.D. = 0.7879) รองลงมาคือด้านสภาพสังคม ($\bar{X} = 3.8869$, S.D. = 0.8013) ด้านการเมืองและนโยบายรัฐบาล ($\bar{X} = 3.8349$, S.D. = 0.8951) และด้านสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.8166$, S.D. = 0.8013) ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันรายด้านพบว่า

ด้านการเมืองและนโยบายรัฐบาลมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.8349$, S.D. = 0.8951) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้าน เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.8890$, S.D. = 0.8386) 2) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.8773$, S.D. = 0.8476) 3) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.8222$, S.D. = 0.8842) 4) การทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 3.8121$, S.D. = 0.8702) 5) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 3.8098$, S.D. = 0.8629) และ 6) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.7989$, S.D. = 0.8477) ตามลำดับ

ด้านสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.8166$, S.D. = 0.8013) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้าน เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.8509$, S.D. = 0.8498) 2) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 3.8168$, S.D. = 0.8282) 3) การให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.8160$, S.D. = 0.8830) 4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.8144$, S.D. = 0.8853) 5) การทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 3.8137$, S.D. = 0.8433) และ 6) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.7880$, S.D. = 0.8460) ตามลำดับ

ด้านสภาพสังคม ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.8869$, S.D. = 0.8013) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้าน เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.9208$, S.D. = 0.7913) 2) การทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 3.8936$, S.D. = 0.7867) 3) การให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.8913$, S.D. = 0.7976) 4) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 3.8797$, S.D. = 0.8100) 5) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.8781$, S.D. = 0.8315) และ 6) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.8579$, S.D. = 0.7899) ตามลำดับ

ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9856$, S.D. = 0.7879) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้าน เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การทำงานที่มีความหมาย

(\bar{X} = 4.0256, S.D. = 0.7769) 2) การให้โอกาสก้าวหน้า (\bar{X} = 3.9961, S.D. = 0.7780) 3) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (\bar{X} = 3.9884, S.D. = 0.7839) 4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (\bar{X} = 3.9821, S.D. = 0.8158) 5) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (\bar{X} = 3.9643, S.D. = 0.7994) และ 6) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (\bar{X} = 3.9573, S.D. = 0.7698) ตามลำดับ

จากตารางที่ 10 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.6479, S.D. = 0.5988) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบว่า ด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด (\bar{X} = 4.7030, S.D. = 0.5505) รองลงมาคือ ด้านสภาพสังคม (\bar{X} = 4.6427, S.D. = 0.6003) ด้านการเมืองและนโยบายรัฐบาล (\bar{X} = 4.6245, S.D. = 0.6202) และด้านสภาพเศรษฐกิจ (\bar{X} = 4.6212, S.D. = 0.6181) ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์รายด้าน พบว่า

ด้านการเมืองและนโยบายรัฐบาลมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.6245, S.D. = 0.6202) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้าน เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (\bar{X} = 4.6475, S.D. = 0.6107) 2) การให้โอกาสก้าวหน้า (\bar{X} = 4.6335, S.D. = 0.6139) 3) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (\bar{X} = 4.6320, S.D. = 0.6092) 4) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (\bar{X} = 4.6273, S.D. = 0.6089) 5) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (\bar{X} = 4.6056, S.D. = 0.6305) และ 6) การทำงานที่มีความหมาย (\bar{X} = 4.6009, S.D. = 0.6471) ตามลำดับ

ด้านสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.6212, S.D. = 0.6181) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้าน เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การให้โอกาสก้าวหน้า (\bar{X} = 4.6351, S.D. = 0.6173) 2) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (\bar{X} = 4.6320, S.D. = 0.6243) 3) การทำงานที่มีความหมาย (\bar{X} = 4.6289, S.D. = 0.6021) 4) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (\bar{X} = 4.6180, S.D. = 0.6196) 5) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (\bar{X} = 4.6095, S.D. = 0.6286) และ 6) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (\bar{X} = 4.6040, S.D. = 0.6171) ตามลำดับ

ด้านสภาพสังคม ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.6427, S.D. = 0.6003) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้าน เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (\bar{X} = 4.6576, S.D. = 0.5991) 2) การทำงานที่มีความหมาย

($\bar{X} = 4.6530, S.D. = 0.5846$) 3) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.6374, S.D. = 0.6079$) และด้านการให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.6374, S.D. = 0.6015$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 5) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.6359, S.D. = 0.5980$) และ 6) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 4.6351, S.D. = 0.6110$) ตามลำดับ

ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.7030, S.D. = 0.5505$) เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้าน เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 4.7244, S.D. = 0.5149$) 2) การให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.7158, S.D. = 0.5533$) 3) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 4.7057, S.D. = 0.5473$) 4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.6941, S.D. = 0.5654$) 5) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.6918, S.D. = 0.5481$) และ 6) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.6863, S.D. = 0.5721$) ตามลำดับ

4.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อแสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน โดยนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน และ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน โดยจะนำเสนอข้อมูลความผูกพันของครู ความผูกพันของนักเรียน และความผูกพันในภาพรวม ตามลำดับ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

4.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้มาจากการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น หรือ ค่า PNI_{modified} หลังจากนั้นนำค่า PNI_{modified} มาจัดกลุ่ม โดยการนำค่าสูงที่สุดลดด้วยค่าต่ำที่สุดแล้วหาร 2 จากนั้นนำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า PNI_{modified} เป็น 2 กลุ่ม คือ ค่า PNI_{modified} ที่จัดให้อยู่ในกลุ่มต่ำ คือเป็นจุดแข็งของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด

องค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน และ ค่า PNI_{modified} อยู่ในกลุ่มสูง คือเป็นจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน แล้วจึงนำผลที่ได้มาสังเคราะห์ร่วมกับสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 1 โดยวิธี TOWS Matrix ต่อไป

4.3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู

ตารางที่ 11 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเอกชนตา

แนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (n=423)

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	PNI	จัดกลุ่ม		
1.การทำงานที่มีความหมาย	3.9800	0.7720	4.6184	0.5625	0.1604	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	6
1.1 มีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ	4.0187	0.7815	4.6509	0.5448	0.1570	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
1.2 ให้ออกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม	3.9504	0.7822	4.6084	0.5661	0.1666	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	2
1.3 ได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง	3.9701	0.7508	4.6233	0.5588	0.1645	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	3
1.4 มีเวลาในการพักผ่อนเพื่อฟื้นฟูพลังการทำงาน	3.8361	0.8368	4.5910	0.5788	0.1968	สูง	จุดอ่อน (W)	1
2.ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.9601	0.7675	4.6275	0.5609	0.1685	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
2.1 มีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส	3.9574	0.7730	4.6675	0.5370	0.1794	สูง	จุดอ่อน (W)	2
2.2 มีการชี้แนะ	3.9842	0.7492	4.6336	0.5464	0.1630	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
2.3 การพัฒนาด้านการจัดการ	3.9385	0.7799	4.6217	0.5634	0.1735	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	3
2.4 มีการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย	3.8440	0.8477	4.5871	0.5928	0.1933	สูง	จุดอ่อน (W)	1
3.สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.9393	0.7972	4.6515	0.5320	0.1808	สูง	จุดอ่อน (W)	2
3.1 บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด	3.8645	0.8181	4.6312	0.5441	0.1984	สูง	จุดอ่อน (W)	2
3.2 มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	3.9764	0.7829	4.6714	0.5269	0.1748	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
3.3 วัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกันและกัน	3.9771	0.7855	4.6753	0.5180	0.1755	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	3
3.4 ยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย	3.8377	0.8267	4.6281	0.5376	0.2060	สูง	จุดอ่อน (W)	1
4.การให้ออกาสก้าวหน้า	3.8923	0.5642	4.5835	0.5642	0.1774	สูง	จุดอ่อน (W)	3
4.1 การฝึกอบรมและสนับสนุนในระหว่างการทำงาน	4.0686	0.8105	4.6273	0.5522	0.1373	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
4.2 เอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด	3.8227	0.8298	4.5682	0.5737	0.1950	สูง	จุดอ่อน (W)	3
4.3 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต	3.7872	0.7896	4.5666	0.5711	0.2058	สูง	จุดอ่อน (W)	1
4.4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง	3.8172	0.7740	4.5721	0.5579	0.1978	สูง	จุดอ่อน (W)	2

5.การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9895	0.8359	4.6468	0.5389	0.1648	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	5
5.1 มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย	4.0000	0.8100	4.6407	0.5446	0.1602	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	3
5.2 ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์	3.8763	0.8442	4.5894	0.5735	0.1840	สูง	จุดอ่อน (W)	2
5.3 มีความโปร่งใส และความซื่อสัตย์	4.0922	0.8398	4.6911	0.5139	0.1464	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
5.4 การสร้างแรงบันดาลใจ	3.9125	0.8505	4.6659	0.5165	0.1925	สูง	จุดอ่อน (W)	1
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.9393	0.8477	4.6714	0.5366	0.1858	ต่ำ	จุดอ่อน (W)	1
6.1 ความมั่นคง ปลอดภัยใน	3.9125	0.8077	4.6548	0.2590	0.1897	สูง	จุดอ่อน (W)	2
6.2 ค่าตอบแทนที่เหมาะสม	3.8849	0.8841	4.6824	0.5496	0.2053	สูง	จุดอ่อน (W)	1
6.3 ได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค	4.0205	0.8441	4.6769	0.5310	0.1633	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	3

จากตารางที่ 11 เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($PNI_{\text{modified}} = 0.1858$) รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($PNI_{\text{modified}} = 0.1808$) การให้โอกาสก้าวหน้า ($PNI_{\text{modified}} = 0.1774$) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($PNI_{\text{modified}} = 0.1685$) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1648$) และ การทำงานที่มีความหมาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.1604$) ตามลำดับ

เมื่อนำค่า PNI_{modified} ค่าที่สูงสุดลบค่าที่ต่ำสุด หาค่าด้วย 2 สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ $(0.1858 - 0.1604) \div 2 = 0.0127$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1604-0.1731 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1732-0.1858 เป็นจุดอ่อน

จากการพิจารณา PNI_{modified} ของแต่ละด้าน จึงสรุปได้ว่า

จุดอ่อน (Weakness) มี 3 ด้าน คือ

- 1) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
- 2) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก
- 3) การให้โอกาสก้าวหน้า

จุดแข็ง (Strength) มี 3 ด้าน คือ

- 1) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม
- 2) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ
- 3) การทำงานที่มีความหมาย

เมื่อพิจารณาดัชนีความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบย่อยในแต่ละด้าน พบว่า

1) การทำงานที่มีความหมาย องค์ประกอบย่อยด้าน มีเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังงานการทำงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.1968$) รองลงมา คือด้านให้โอกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม ($PNI_{\text{modified}} = 0.1666$) ด้านได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง ($PNI_{\text{modified}} = 0.1645$) และด้านมีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1570$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.1968 - 0.1570) \div 2 = 0.0199$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1570-0.1769 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1770-0.1968 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 3 ด้าน และมีจุดอ่อน 1 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 11

2) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม องค์ประกอบย่อยด้านการบริหาร การปฏิบัติงานแบบทันสมัย มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.1933$) รองลงมา คือ ด้านมีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส ($PNI_{\text{modified}} = 0.1794$) ด้านการพัฒนาด้านการจัดการ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1735$) และด้านการชี้แนะ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1630$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่างเพื่อจัดกลุ่มได้ดังนี้ $(0.1933 - 0.1630) \div 2 = 0.0152$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1630-0.1782 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1783-0.1933 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 2 ด้าน และมีจุดอ่อน 2 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 11

3) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก องค์ประกอบย่อยด้านยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.2006$) รองลงมา คือ ด้านบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด ($PNI_{\text{modified}} = 0.1984$) ด้านวัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกัน ($PNI_{\text{modified}} = 0.1755$) และ ด้านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ($PNI_{\text{modified}} = 0.1748$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2006 - 0.1755) \div 2 = 0.0153$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1755-0.1908 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1909-0.2060 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 2 ด้าน และมีจุดอ่อน 2 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 11

4) การให้โอกาสก้าวหน้า องค์ประกอบย่อยด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.2058$) รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{\text{modified}} = 0.1978$) ด้านเอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด ($PNI_{\text{modified}} = 0.1950$) และด้านการฝึกอบรมและการสนับสนุนในระหว่างการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.1373$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2058-0.1373)\div 2 = 0.0343$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1373-0.1716 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1717-0.2058 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 1 ด้าน และมีจุดอ่อน 3 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 11

5) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.1925$) รองลงมา คือด้านลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1840$) ด้านมุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.1602$) และ มีความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1464$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.1925-0.1464)\div 2 = 0.0231$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1464-0.1695 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1696-0.1925 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 2 ด้าน และมีจุดอ่อน 2 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 11

6) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม องค์ประกอบย่อยด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.2053$) รองลงมา คือ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.1897$) และ ด้านได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค ($PNI_{\text{modified}} = 0.1633$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2053-0.1633)\div 2 = 0.0210$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1633-0.1843 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1844-0.2053 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 1 ด้าน และมีจุดอ่อน 2 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 11

4.3.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน

ตารางที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (n=873)

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	PNI	จัดกลุ่ม		
1.การทำงานที่มีความหมาย	3.8490	0.8155	4.6517	0.5784	0.2085	สูง	จุดอ่อน (W)	2
1.1 มีสิทธิหรือความสามารถในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ	3.8559	0.7775	4.6686	0.5646	0.2108	สูง	จุดอ่อน (W)	2
1.2 ให้ออกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม	3.8740	0.8288	4.6667	0.5666	0.2046	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
1.3 ได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง	3.8536	0.8029	4.6493	0.5687	0.2065	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	3
1.4 มีเวลาในการพักผ่อนเพื่อฟื้นฟูพลังการทำงาน	3.8127	0.8502	4.6224	0.6115	0.2124	สูง	จุดอ่อน (W)	1
2.ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.8993	0.8125	4.6729	0.5719	0.1984	สูง	จุดอ่อน (W)	3
2.1 มีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส	3.9183	0.7890	4.6794	0.5530	0.1942	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	3
2.2 มีการชี้แนะ	3.9453	0.8148	4.6936	0.5558	0.1897	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
2.3 การพัฒนาด้านการจัดการ	3.8894	0.7935	4.6486	0.6005	0.1952	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	2
2.4 มีการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย	3.8443	0.8484	4.6701	0.5763	0.2148	สูง	จุดอ่อน (W)	1
3.สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.9313	0.8340	4.6789	0.5687	0.1902	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
3.1 บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด	3.9048	0.8245	4.6821	0.5611	0.1991	สูง	จุดอ่อน (W)	2
3.2 มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	3.9861	0.8278	4.6771	0.5688	0.1733	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
3.3 วัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกันและกัน	3.9561	0.8239	4.6813	0.5836	0.1833	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	3
3.4 ยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย	3.8782	0.8557	4.6751	0.5613	0.2055	สูง	จุดอ่อน (W)	1
4.การให้ออกาสก้าวหน้า	3.8250	0.8796	4.6469	0.5910	0.2149	สูง	จุดอ่อน (W)	1
4.1 การฝึกอบรมและสนับสนุนในระหว่างการทำงาน	3.8640	0.8392	4.6331	0.6105	0.1991	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
4.2 เอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด	3.8085	0.9338	4.6520	0.6168	0.2215	สูง	จุดอ่อน (W)	2
4.3 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต	3.7541	0.8957	4.6289	0.5883	0.2330	สูง	จุดอ่อน (W)	1
4.4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง	3.8732	0.8416	4.6736	0.5450	0.2066	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	3
5.การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9714	0.8169	4.6900	0.5556	0.1809	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	5
5.1 มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย	3.9611	0.7807	4.6697	0.5751	0.1789	สูง	จุดอ่อน (W)	3
5.2 ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์	3.9622	0.8335	4.7106	0.5318	0.1889	สูง	จุดอ่อน (W)	2
5.3 มีความโปร่งใส และความซื่อสัตย์	4.0243	0.8161	4.6694	0.5812	0.1603	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
5.4 การสร้างแรงบันดาลใจ	3.9380	0.8342	4.7102	0.5312	0.1961	สูง	จุดอ่อน (W)	1
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	4.0254	0.7967	4.7260	0.5218	0.1740	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	6
6.1 ครูปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อนักเรียน	4.0254	0.7967	4.7260	0.5218	0.1740	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	1

จากตารางที่ 12 เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การให้โอกาสก้าวหน้า ($PNI_{modified} = 0.2149$) รองลงมา คือ การทำงานที่มีความหมาย ($PNI_{modified} = 0.2085$) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($PNI_{modified} = 0.1984$) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($PNI_{modified} = 0.1902$) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($PNI_{modified} = 0.1809$) และ การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($PNI_{modified} = 0.1740$) ตามลำดับ

เมื่อนำค่า $PNI_{modified}$ ค่าที่สูงสุดลบค่าที่ต่ำสุด หาด้วย 2 สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ $(0.2149 - 0.1740) \div 2 = 0.0205$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1740-0.1945 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1946-0.2149 เป็นจุดอ่อน

จากการพิจารณา $PNI_{modified}$ ของแต่ละด้าน จึงสรุปได้ว่า

จุดอ่อน (Weakness) มี 3 ด้าน คือ

- 1) การให้โอกาสก้าวหน้า
- 2) การทำงานที่มีความหมาย
- 3) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม

จุดแข็ง (Strength) มี 3 ด้าน คือ

- 1) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก
- 2) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ
- 3) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

เมื่อพิจารณาดัชนีความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบย่อยในแต่ละด้าน พบว่า

1) การทำงานที่มีความหมาย องค์ประกอบย่อยด้าน มีเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังงานการทำงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.2124$) รองลงมา คือ ด้านมีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ ($PNI_{modified} = 0.2108$) ด้านได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง ($PNI_{modified} = 0.2065$) และ ด้านให้โอกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม ($PNI_{modified} = 0.2046$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า $PNI_{modified}$ มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2124 - 0.2046) \div 2 = 0.0039$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.2046-0.2085 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.2086-0.2124 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 2 ด้าน และมีจุดอ่อน 2 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 12

2) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม **องค์ประกอบย่อยด้านมีการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย** มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.2148$) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาด้านการจัดการ ($PNI_{modified} = 0.1952$) ด้านมีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส ($PNI_{modified} = 0.1942$) และ ด้านมีการชี้แนะ ($PNI_{modified} = 0.1897$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า $PNI_{modified}$ มาคำนวณระยะห่างเพื่อจัดกลุ่มได้ ดังนี้ $(0.2148-0.1897) \div 2 = 0.0126$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1897-0.2023 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.2024-0.2148 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 3 ด้าน และมีจุดอ่อน 1 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 12

3) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก **องค์ประกอบย่อยด้านยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย** มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.2055$) รองลงมา คือ ด้านบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด ($PNI_{modified} = 0.1991$) ด้านวัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกัน ($PNI_{modified} = 0.1833$) และ ด้านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ($PNI_{modified} = 0.1733$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า $PNI_{modified}$ มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2055-0.1733) \div 2 = 0.0161$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1733-0.1894 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1895-0.2055 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 2 ด้าน และมีจุดอ่อน 2 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 12

4) การให้โอกาสก้าวหน้า **องค์ประกอบย่อยด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต** มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.2330$) รองลงมาคือ ด้านเอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด ($PNI_{modified} = 0.2215$) ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{modified} = 0.2066$) และด้านการฝึกอบรมและการสนับสนุนในระหว่างการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.1991$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า $PNI_{modified}$ มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2330-0.1991) \div 2 = 0.0170$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1991-0.2126 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.2127-0.2330 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 2 ด้าน และมีจุดอ่อน 2 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 12

5) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.1961$) รองลงมา คือด้านลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1889$) ด้านมุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.1789$) และ มีความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1603$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่างเพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.1961-0.1603) \div 2 = 0.0179$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1603-0.1782 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1783-0.1961 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 1 ด้าน และมีจุดอ่อน 3 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 12

6) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีองค์ประกอบย่อย 1 ด้าน คือ ครอบคลุมดีต่อนักเรียนอย่างเป็นธรรม เป็นจุดแข็ง ซึ่งคิดจากการหาค่า PNI ของด้านที่ 6 หัวข้อใหญ่ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1740$)

4.3.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

ตารางที่ 13 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (n=1,296)

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	PNI	จัดกลุ่ม		
1.การทำงานที่มีความหมาย	3.8802	0.8088	4.6408	0.5734	0.1960	สูง	จุดอ่อน (W)	2
1.1 มีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ	3.9097	0.7825	4.6628	0.5582	0.1926	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	2
1.2 ให้ออกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม	3.8991	0.8145	4.6475	0.5670	0.1920	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
1.3 ได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง	3.8918	0.7880	4.6408	0.5655	0.1924	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	3
1.4 มีเวลาในการพักเพื่อฟื้นฟูพลังงานการทำงาน	3.8204	0.8458	4.6121	0.6010	0.2072	สูง	จุดอ่อน (W)	1
2.ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.9097	0.8052	4.6580	0.5687	0.1914	สูง	จุดอ่อน (W)	3
2.1 มีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส	3.9312	0.7839	4.6755	0.5478	0.1893	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	2
2.2 มีการชี้แนะ	3.9581	0.7940	4.6739	0.5534	0.1809	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
2.3 การพัฒนาด้านการจัดการ	3.9055	0.7893	4.6398	0.5886	0.1880	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	3
2.4 มีการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย	3.8442	0.8480	4.6429	0.5830	0.2078	สูง	จุดอ่อน (W)	1
3.สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.9256	0.8249	4.6699	0.5571	0.1896	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
3.1 บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด	3.8916	0.8225	4.6654	0.5560	0.1988	สูง	จุดอ่อน (W)	2
3.2 มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	3.9829	0.8132	4.6752	0.5553	0.1738	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
3.3 วัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกันและกัน	3.9630	0.8115	4.6793	0.5628	0.1808	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	3
3.4 ยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย	3.8649	0.8464	4.6597	0.5540	0.2056	สูง	จุดอ่อน (W)	1
4.การให้ออกาสก้าวหน้า	3.8410	0.8574	4.6261	0.5831	0.2044	สูง	จุดอ่อน (W)	1
4.1 การฝึกอบรมและสนับสนุนในระหว่างการทำงาน	3.9312	0.8354	4.6312	0.5919	0.1781	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
4.2 เอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ดีขึ้น	3.8131	0.9009	4.6245	0.6042	0.2128	สูง	จุดอ่อน (W)	2
4.3 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต	3.7650	0.8623	4.6084	0.5833	0.2240	สูง	จุดอ่อน (W)	1
4.4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง	3.8548	0.8203	4.6403	0.5513	0.2038	สูง	จุดอ่อน (W)	3
5.การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9710	0.8246	4.6758	0.5505	0.1775	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	6
5.1 มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย	3.9739	0.7906	4.6602	0.5654	0.1727	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	3
5.2 ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์	3.9340	0.8379	4.6708	0.5488	0.1873	สูง	จุดอ่อน (W)	2
5.3 มีความโปร่งใส และความซื่อสัตย์	4.0466	0.8244	4.6765	0.5600	0.1557	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
5.4 การสร้างแรงบันดาลใจ	3.9296	0.8396	4.6957	0.5268	0.1949	สูง	จุดอ่อน (W)	1
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.9742	0.8284	4.6935	0.5313	0.1810	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	5
6.1 ครูปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อนักเรียน	4.0254	0.7967	4.7260	0.5218	0.1740	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	3
6.2 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อครู								
6.2.1 ความมั่นคง ปลอดภัยใน	3.9125	0.8077	4.6548	0.5290	0.1897	สูง	จุดอ่อน (W)	2
6.2.2 ค่าตอบแทนที่เหมาะสม	3.8849	0.8841	4.6824	0.5496	0.2053	สูง	จุดอ่อน (W)	1
6.2.3 ได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค	4.0205	0.8441	4.6769	0.5310	0.1633	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4

จากตารางที่ 13 เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การให้โอกาสก้าวหน้า ($PNI_{modified} = 0.2044$) รองลงมา คือ การทำงานที่มีความหมาย ($PNI_{modified} = 0.1960$) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($PNI_{modified} = 0.1914$) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($PNI_{modified} = 0.1896$) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ ($PNI_{modified} = 0.1810$) และ การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($PNI_{modified} = 0.1775$) ตามลำดับ

เมื่อนำค่า $PNI_{modified}$ ค่าที่สูงสุดลบค่าที่ต่ำสุด ทหารด้วย 2 สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ $(0.2044 - 0.1775) \div 2 = 0.0135$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1775-0.1910 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1911-0.2044 เป็นจุดอ่อน

จากการพิจารณา $PNI_{modified}$ ของแต่ละด้าน จึงสรุปได้ว่า

จุดอ่อน (Weakness) มี 3 ด้าน คือ

- 1) การให้โอกาสก้าวหน้า
- 2) การทำงานที่มีความหมาย
- 3) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม

จุดแข็ง (Strength) มี 3 ด้าน คือ

- 1) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก
- 2) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ
- 3) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ

เมื่อพิจารณาดัชนีความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบย่อยในแต่ละด้าน พบว่า

1) การทำงานที่มีความหมาย องค์ประกอบย่อยด้าน มีเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังงานการทำงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.2072$) รองลงมา คือ ด้านมีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ ($PNI_{modified} = 0.1926$) ด้านได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง ($PNI_{modified} = 0.1924$) และด้านให้โอกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม ($PNI_{modified} = 0.1920$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า $PNI_{modified}$ มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2072 - 0.1920) \div 2 = 0.0076$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1920-0.1996 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1997-0.2072 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 3 ด้าน และมีจุดอ่อน 1 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 13

2) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม **องค์ประกอบย่อยด้านมีการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย** มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.2078$) รองลงมา คือ ด้านมีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส ($PNI_{modified} = 0.1893$) ด้านการพัฒนาด้านการจัดการ ($PNI_{modified} = 0.1880$) และด้านมีการชี้แนะ ($PNI_{modified} = 0.1809$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า $PNI_{modified}$ มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2078-0.1809) \div 2 = 0.0135$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1809-0.1944 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1945-0.2078 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 3 ด้าน และมีจุดอ่อน 1 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 13

3) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก **องค์ประกอบย่อยด้านยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย** มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.2056$) รองลงมา คือ ด้านบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด ($PNI_{modified} = 0.1988$) ด้านวัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกัน ($PNI_{modified} = 0.1808$) และด้านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ($PNI_{modified} = 0.1738$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า $PNI_{modified}$ มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2056-0.1738) \div 2 = 0.0159$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1809-0.1897 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1898-0.2056 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 2 ด้าน และมีจุดอ่อน 2 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 13

4) การให้โอกาสก้าวหน้า **องค์ประกอบย่อยด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต** มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.2240$) รองลงมาคือด้านเอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด ($PNI_{modified} = 0.2128$) ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{modified} = 0.2038$) และด้านการฝึกอบรมและการสนับสนุนในระหว่างการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.1781$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า $PNI_{modified}$ มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2240-0.1781) \div 2 = 0.0230$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1781-0.2011 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.2012-0.2240 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 1 ด้าน และมีจุดอ่อน 3 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 13

5) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.1949$) รองลงมา คือด้านลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1873$) ด้านมุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.1727$) และ มีความโปร่งใส และความซื่อสัตย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1557$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่างเพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.1949 - 0.1557) \div 2 = 0.0196$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1557-0.1753 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1754-0.1949 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 2 ด้าน และมีจุดอ่อน 2 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 13

6) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม องค์ประกอบย่อยด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.2053$) รองลงมา คือ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.1897$) ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อนักเรียน ($PNI_{\text{modified}} = 0.1740$) และ ด้านได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค ($PNI_{\text{modified}} = 0.1633$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่างเพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2053 - 0.1633) \div 2 = 0.0210$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1633-0.1843 เป็นจุดแข็ง

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1844-0.2053 เป็นจุดอ่อน

สรุปว่า ด้านนี้มีจุดแข็ง 2 ด้าน และมีจุดอ่อน 2 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 13

4.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้มาจากการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น หรือ ค่า PNI_{modified} หลังจากนั้นนำค่า PNI_{modified} มาจัดกลุ่ม โดยการนำค่าสูงที่สุดลบด้วยค่าต่ำที่สุดแล้วหาร 2 จากนั้นนำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า PNI_{modified} เป็น 2 กลุ่ม คือ ค่า PNI_{modified} ที่จัดให้อยู่ในกลุ่มต่ำ คือโอกาสของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน และ ค่า PNI_{modified} อยู่ในกลุ่มสูง คือภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน แล้วจึงนำผลที่ได้มาสังเคราะห์ร่วมกับสภาพแวดล้อมภายในเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 1 โดยวิธี TOWS Matrix ต่อไป

4.3.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างคามผูกพันของครู

ตารางที่ 14 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างคามผูกพันของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (n=423)

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	PNI	จัดกลุ่ม		
การเมืองและนโยบายรัฐบาล	3.5733	0.9122	4.5965	0.6005	0.2864	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	1
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.5461	0.9400	4.5697	0.6113	0.2887	ต่ำ	โอกาส (O)	3
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.5816	0.8694	4.5650	0.6118	0.2746	ต่ำ	โอกาส (O)	4
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.6430	0.8475	4.5887	0.6049	0.2596	ต่ำ	โอกาส (O)	5
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.4043	0.9903	4.6052	0.6023	0.3528	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	1
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.6903	0.8687	4.6170	0.5921	0.2511	ต่ำ	โอกาส (O)	6
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.5754	0.9280	4.6336	0.5805	0.2963	ต่ำ	โอกาส (O)	2
สภาพเศรษฐกิจ	3.5820	0.8988	4.5954	0.5941	0.2829	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	2
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.5343	0.9175	4.5745	0.5950	0.2943	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	2
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.6028	0.8561	4.5792	0.5904	0.2710	ต่ำ	โอกาส (O)	5
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.6052	0.8804	4.5839	0.6095	0.2715	ต่ำ	โอกาส (O)	4
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.4870	0.9756	4.5981	0.6113	0.3186	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	1
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.6927	0.8319	4.6194	0.5754	0.2510	ต่ำ	โอกาส (O)	6
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.5692	0.9155	4.6170	0.5841	0.2934	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	3
สภาพสังคม	3.6643	0.8460	4.5859	0.5835	0.2515	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	3
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.6903	0.8466	4.5816	0.5738	0.2415	ต่ำ	โอกาส (O)	5
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.6667	0.8028	4.5721	0.5792	0.2469	ต่ำ	โอกาส (O)	2
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.6809	0.8144	4.5863	0.6053	0.2460	ต่ำ	โอกาส (O)	4
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.5414	0.9198	4.5934	0.5843	0.2971	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	1
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.7187	0.7962	4.5839	0.5857	0.2327	ต่ำ	โอกาส (O)	6
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.6879	0.8827	4.5981	0.5753	0.2468	ต่ำ	โอกาส (O)	3
เทคโนโลยี	3.8440	1.0108	4.6068	0.5901	0.1984	ต่ำ	โอกาส (O)	4
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.8582	0.8254	4.6194	0.5917	0.1973	ต่ำ	โอกาส (O)	3
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.9102	1.6399	4.6123	0.5768	0.1796	ต่ำ	โอกาส (O)	6
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.8723	0.7926	4.6288	0.5775	0.1954	ต่ำ	โอกาส (O)	4
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.7754	0.8812	4.6028	0.5908	0.2192	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	1
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.8440	0.8170	4.5839	0.6056	0.1925	ต่ำ	โอกาส (O)	5
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.8083	0.8413	4.5934	0.6003	0.2076	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	2

จากตารางที่ 14 เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการเมืองและนโยบายรัฐบาล ($PNI_{modified} = 0.2864$) รองลงมา คือ สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{modified} = 0.2829$) สภาพสังคม ($PNI_{modified} = 0.2515$) และ เทคโนโลยี ($PNI_{modified} = 0.1984$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า $PNI_{modified}$ ค่าที่สูงสุดลบค่าที่ต่ำที่สุด หาค่าด้วย 2 สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

$$(0.2864 - 0.1984) \div 2 = 0.0440$$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1984-0.2424 เป็นโอกาส

กลุ่มสูง คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.2425-0.2864 เป็นภาวะคุกคาม

จากการพิจารณา $PNI_{modified}$ ของแต่ละด้าน จึงสรุปได้ว่า

ภาวะคุกคาม (Threat) มี 3 ด้าน คือ การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ และ สภาพสังคม

โอกาส (Opportunity) มี 1 ด้าน คือ เทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาดัชนีความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู พบว่า

1. การเมืองและนโยบายรัฐบาล ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.3528$) รองลงมาคือ การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($PNI_{modified} = 0.2963$) ด้านการทำงานที่มีความหมาย ($PNI_{modified} = 0.2887$) ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($PNI_{modified} = 0.2746$) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($PNI_{modified} = 0.2596$) และ ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($PNI_{modified} = 0.2511$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า $PNI_{modified}$ มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.3528 - 0.2511) \div 2 = 0.0509$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.2511-0.3020 เป็นโอกาส

กลุ่มสูง คือ ค่า $PNI_{modified}$ ที่อยู่ในช่วง 0.3021-0.3528 เป็นภาวะคุกคาม

สรุปว่า การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นโอกาส 5 ด้าน และเป็นภาวะคุกคาม 1 ด้านต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู ดังแสดงในตารางที่ 14

2. สภาพเศรษฐกิจ ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.3186$) รองลงมา คือ ด้านการทำงานที่มีความหมาย ($PNI_{modified} = 0.2943$) ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($PNI_{modified} = 0.2934$) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก มี ($PNI_{modified}$

$\text{modified} = 0.2715$) ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\text{PNI}_{\text{modified}} = 0.2710$) รองลงมาคือ และ ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\text{PNI}_{\text{modified}} = 0.2510$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า $\text{PNI}_{\text{modified}}$ มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.3186-0.2510)\div 2 = 0.0338$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า $\text{PNI}_{\text{modified}}$ ที่อยู่ในช่วง 0.2510-0.2848 เป็นโอกาส

กลุ่มสูง คือ ค่า $\text{PNI}_{\text{modified}}$ ที่อยู่ในช่วง 0.2849-0.3186 เป็นภาวะคุกคาม

สรุปว่า สภาพเศรษฐกิจเป็นโอกาส 3 ด้าน และเป็นภาวะคุกคาม 3 ด้านต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู ดังแสดงในตารางที่ 14

3. สภาพสังคม ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($\text{PNI}_{\text{modified}} = 0.2971$) รองลงมา คือ ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\text{PNI}_{\text{modified}} = 0.2469$) ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($\text{PNI}_{\text{modified}} = 0.2468$) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\text{PNI}_{\text{modified}} = 0.2460$) ด้านการทำงานที่มีความหมาย ($\text{PNI}_{\text{modified}} = 0.2415$) และด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\text{PNI}_{\text{modified}} = 0.2327$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า $\text{PNI}_{\text{modified}}$ มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2971-0.2327)\div 2 = 0.0322$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า $\text{PNI}_{\text{modified}}$ ที่อยู่ในช่วง 0.2327-0.2649 เป็นโอกาส

กลุ่มสูง คือ ค่า $\text{PNI}_{\text{modified}}$ ที่อยู่ในช่วง 0.2650-0.2971 เป็นภาวะคุกคาม

สรุปว่า สภาพสังคมเป็นโอกาส 5 ด้าน และเป็นภาวะคุกคาม 1 ด้านต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู ดังแสดงในตารางที่ 14

4. เทคโนโลยี ด้านการให้โอกาสก้าวหน้ามีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($\text{PNI}_{\text{modified}} = 0.2192$) รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($\text{PNI}_{\text{modified}} = 0.2076$) ด้านการทำงานที่มีความหมาย ($\text{PNI}_{\text{modified}} = 0.1973$) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\text{PNI}_{\text{modified}} = 0.1954$) ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\text{PNI}_{\text{modified}} = 0.1925$) และ ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\text{PNI}_{\text{modified}} = 0.1796$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า $\text{PNI}_{\text{modified}}$ มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2192-0.1796)\div 2 = 0.0198$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า $\text{PNI}_{\text{modified}}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1796-0.1994 เป็นโอกาส

กลุ่มสูง คือ ค่า $\text{PNI}_{\text{modified}}$ ที่อยู่ในช่วง 0.1995-0.2192 เป็นภาวะคุกคาม

สรุปว่า เทคโนโลยี เป็นโอกาส 4 ด้าน และเป็นภาวะคุกคาม 2 ด้านต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู ดังแสดงในตารางที่ 14

4.3.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน

ตารางที่ 15 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (n=823)

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	PNI	จัดกลุ่ม		
การเมืองและนโยบายรัฐบาล	3.8906	0.8548	4.6372	0.6217	0.1919	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	2
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.8844	0.8650	4.6185	0.6456	0.1890	ต่ำ	โอกาส (O)	4
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.8543	0.8372	4.6173	0.6276	0.1980	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	3
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.8590	0.8599	4.6416	0.6094	0.2028	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	1
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.9434	0.8363	4.6439	0.6221	0.1777	ต่ำ	โอกาส (O)	6
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9225	0.8442	4.6405	0.6154	0.1830	ต่ำ	โอกาส (O)	5
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.8798	0.8842	4.6613	0.6102	0.2014	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	2
สภาพเศรษฐกิจ	3.8645	0.8571	4.6407	0.6132	0.2008	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	1
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.8694	0.8404	4.6555	0.5886	0.2032	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	4
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.8301	0.8458	4.6208	0.6120	0.2065	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	1
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.8624	0.8352	4.6405	0.6116	0.2014	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	5
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.8613	0.8841	4.6532	0.6180	0.2051	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	2
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9006	0.8440	4.6231	0.6302	0.1852	ต่ำ	โอกาส (O)	6
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.8636	0.8923	4.6509	0.6185	0.2038	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	3
สภาพสังคม	3.9250	0.8068	4.6507	0.6031	0.1849	ต่ำ	โอกาส (O)	3
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.9399	0.7853	4.6659	0.5798	0.1843	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	3
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.8902	0.7924	4.6428	0.6092	0.1935	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	1
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.9260	0.8146	4.6474	0.6175	0.1837	ต่ำ	โอกาส (O)	4
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.9272	0.8111	4.6405	0.6097	0.1816	ต่ำ	โอกาส (O)	5
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9538	0.7994	4.6439	0.5993	0.1746	ต่ำ	โอกาส (O)	6
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.9133	0.8378	4.6636	0.6039	0.1917	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	2
เทคโนโลยี	4.0092	0.8018	4.7042	0.5586	0.1733	ต่ำ	โอกาส (O)	4
1. การทำงานที่มีความหมาย	4.0566	0.7863	4.7318	0.5134	0.1664	ต่ำ	โอกาส (O)	6
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.9838	0.7756	4.6855	0.5798	0.1761	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	2
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	4.0046	0.7935	4.7017	0.5663	0.1741	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	3
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	4.0254	0.7989	4.7133	0.5682	0.1709	ต่ำ	โอกาส (O)	5
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9734	0.8224	4.6925	0.5551	0.1810	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	1
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	4.0116	0.8319	4.7006	0.5667	0.1718	ต่ำ	โอกาส (O)	4

จากตารางที่ 15 เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{modified} = 0.2008) รองลงมา คือ ด้านการเมืองและนโยบายรัฐบาล (PNI_{modified} = 0.1919) สภาพสังคม (PNI_{modified} = 0.1849) และ เทคโนโลยี (PNI_{modified} = 0.1733) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} ค่าที่สูงสุดลบค่าที่ต่ำที่สุด หาค่าด้วย 2 สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

$$(0.2008 - 0.1733) \div 2 = 0.0138$$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1733-0.1871 เป็นโอกาส

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1872-0.2008 เป็นภาวะคุกคาม

จากการพิจารณา PNI_{modified} ของแต่ละด้าน จึงสรุปได้ว่า

ภาวะคุกคาม (Threat) มี 2 ด้าน คือ การเมืองและนโยบายรัฐบาล และ สภาพเศรษฐกิจ

โอกาส (Opportunity) มี 2 ด้าน คือ สภาพสังคม และ เทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาดัชนีความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน พบว่า

1. การเมืองและนโยบายรัฐบาล ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI_{modified} = 0.2028) รองลงมาคือ การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (PNI_{modified} = 0.2014) ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (PNI_{modified} = 0.1980) ด้านการทำงานที่มีความหมาย (PNI_{modified} = 0.1890) ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (PNI_{modified} = 0.1830) และ ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า (PNI_{modified} = 0.1777) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2028 - 0.1777) \div 2 = 0.0126$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1777-0.1903 เป็นโอกาส

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1904-0.2028 เป็นภาวะคุกคาม

สรุปว่า การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นโอกาส 3 ด้าน และเป็นภาวะคุกคาม 3 ด้านต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน ดังแสดงในตารางที่ 15

2. สภาพเศรษฐกิจ ด้านด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI_{modified} = 0.2065) รองลงมา คือ ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า (PNI_{modified} = 0.2051) ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (PNI_{modified} = 0.2038) ด้านการทำงานที่มีความหมาย (PNI_{modified} = 0.2032) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก มี (PNI_{modified} = 0.2014)

และ ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1852$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2065-0.1852)\div 2 = 0.0107$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1852-0.1959 เป็นโอกาส

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1960-0.2065 เป็นภาวะคุกคาม

สรุปว่า สภาพเศรษฐกิจเป็นโอกาส 1 ด้าน และเป็นภาวะคุกคาม 5 ด้านต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน ดังแสดงในตารางที่ 15

3. สภาพสังคม ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.1935$) รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($PNI_{\text{modified}} = 0.1917$) ด้านการทำงานที่มีความหมาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.1843$) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($PNI_{\text{modified}} = 0.1837$) ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า ($PNI_{\text{modified}} = 0.1816$) และด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1746$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.1935-0.1746)\div 2 = 0.0095$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1746-0.1841 เป็นโอกาส

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1842-0.1935 เป็นภาวะคุกคาม

สรุปว่า สภาพสังคมเป็นโอกาส 3 ด้าน และเป็นภาวะคุกคาม 3 ด้านต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน ดังแสดงในตารางที่ 15

4. เทคโนโลยี ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.1810$) รองลงมา คือ ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($PNI_{\text{modified}} = 0.1761$) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($PNI_{\text{modified}} = 0.1741$) ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($PNI_{\text{modified}} = 0.1718$) ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า ($PNI_{\text{modified}} = 0.1709$) และ ด้านการทำงานที่มีความหมาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.1664$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.1810-0.1664)\div 2 = 0.0073$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1664-0.1737 เป็นโอกาส

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1738-0.1810 เป็นภาวะคุกคาม

สรุปว่า เทคโนโลยี เป็นโอกาส 3 ด้าน และเป็นภาวะคุกคาม 3 ด้านต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน ดังแสดงในตารางที่ 15

4.3.2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

ตารางที่ 16 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (n=1,296)

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	PNI	จัดกลุ่ม		
การเมืองและนโยบายรัฐบาล	3.8349	0.8951	4.6245	0.6202	0.2059	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	2
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.8121	0.8702	4.6009	0.6471	0.2069	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	4
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.7989	0.8477	4.6056	0.6305	0.2123	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	3
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.8098	0.8629	4.6273	0.6089	0.2146	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	2
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.8890	0.8386	4.6335	0.6139	0.1915	ต่ำ	โอกาส (O)	6
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.8773	0.8476	4.6320	0.6092	0.1946	ต่ำ	โอกาส (O)	5
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.8222	0.8842	4.6475	0.6107	0.2159	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	1
สภาพเศรษฐกิจ	3.8166	0.8013	4.6212	0.6181	0.2108	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	1
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.8137	0.8433	4.6289	0.6021	0.2138	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	4
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.7880	0.8460	4.6040	0.6171	0.2154	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	1
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.8168	0.8282	4.6180	0.6196	0.2099	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	5
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.8160	0.8830	4.6351	0.6173	0.2146	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	2
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.8509	0.8498	4.6095	0.6286	0.1970	ต่ำ	โอกาส (O)	6
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.8144	0.8853	4.6320	0.6243	0.2143	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	3
สภาพสังคม	3.8869	0.8013	4.6427	0.6003	0.1945	ต่ำ	โอกาส (O)	3
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.8936	0.7867	4.6530	0.5846	0.1950	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	3
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.8579	0.7899	4.6374	0.6079	0.2021	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	1
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.8797	0.8100	4.6351	0.6110	0.1947	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	4
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.8913	0.7976	4.6374	0.6015	0.1917	ต่ำ	โอกาส (O)	5
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9208	0.7913	4.6359	0.5980	0.1824	ต่ำ	โอกาส (O)	6
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.8781	0.8315	4.6576	0.5991	0.2010	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	2
เทคโนโลยี	3.9856	0.7879	4.7030	0.5505	0.1800	ต่ำ	โอกาส (O)	4
1. การทำงานที่มีความหมาย	4.0256	0.7796	4.7244	0.5149	0.1736	ต่ำ	โอกาส (O)	6
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.9573	0.7698	4.6863	0.5721	0.1842	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	1
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.9884	0.7839	4.7057	0.5473	0.1799	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	4
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.9961	0.7780	4.7158	0.5533	0.1801	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	3
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9643	0.7994	4.6918	0.5481	0.1835	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	2
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.9821	0.8158	4.6941	0.5654	0.1788	ต่ำ	โอกาส (O)	5

จากตารางที่ 16 เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{modified} = 0.2108) รองลงมา คือด้านการเมืองและนโยบายรัฐบาล (PNI_{modified} = 0.2059) สภาพสังคม (PNI_{modified} = 0.1945) และเทคโนโลยี (PNI_{modified} = 0.1800) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} ค่าที่สูงสุดลบค่าที่ต่ำสุด ทหารด้วย 2 สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

$$(0.2108 - 0.1800) \div 2 = 0.0154$$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1800-0.1954 เป็นโอกาส

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1955-0.2108 เป็นภาวะคุกคาม

จากการพิจารณา PNI_{modified} ของแต่ละด้าน จึงสรุปได้ว่า

ภาวะคุกคาม (Threat) มี 2 ด้าน คือ การเมืองและนโยบายรัฐบาล และ สภาพเศรษฐกิจ

โอกาส (Opportunity) มี 2 ด้าน คือ สภาพสังคม และ เทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาดัชนีความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน พบว่า

1. การเมืองและนโยบายรัฐบาล ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI_{modified} = 0.2159) รองลงมาคือ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (PNI_{modified} = 0.2146) ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (PNI_{modified} = 0.2123) ด้านการทำงานที่มีความหมาย (PNI_{modified} = 0.2069) ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (PNI_{modified} = 0.1946) และ ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า (PNI_{modified} = 0.1915) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2159 - 0.1915) \div 2 = 0.0122$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1915-0.2037 เป็นโอกาส

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.2038-0.2159 เป็นภาวะคุกคาม

สรุปว่า การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นโอกาส 2 ด้าน และเป็นภาวะคุกคาม 4 ด้านต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ดังแสดงในตารางที่ 16

2. สภาพเศรษฐกิจ ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI_{modified} = 0.2154) รองลงมาคือ ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า (PNI_{modified} = 0.2146) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (PNI_{modified} = 0.2143) ด้านการทำงานที่มีความหมาย (PNI_{modified} = 0.2138) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (PNI_{modified} = 0.2099)

และ ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1970$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2154-0.1970)\div 2 = 0.0092$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1970-0.2062 เป็นโอกาส

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.2063-0.2154 เป็นภาวะคุกคาม

สรุปว่า สภาพเศรษฐกิจเป็นโอกาส 1 ด้าน และเป็นภาวะคุกคาม 5 ด้านต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ดังแสดงในตารางที่ 16

3. สภาพสังคม ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.2021$) รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ ($PNI_{\text{modified}} = 0.2010$) ด้านการทำงานที่มีความหมาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.1950$) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($PNI_{\text{modified}} = 0.1947$) ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า ($PNI_{\text{modified}} = 0.1917$) และด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1824$) ตามลำดับ ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.2021-0.1824)\div 2 = 0.0099$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1824-0.1923 เป็นโอกาส

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1924-0.2021 เป็นภาวะคุกคาม

สรุปว่า สภาพสังคมเป็นโอกาส 2 ด้าน และเป็นภาวะคุกคาม 4 ด้านต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ดังแสดงในตารางที่ 16

4. เทคโนโลยี ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.1842$) รองลงมา คือ ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1835$) ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า ($PNI_{\text{modified}} = 0.1801$) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($PNI_{\text{modified}} = 0.1799$) ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1788$) และด้านการทำงานที่มีความหมาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.1736$) ตามลำดับ เมื่อนำค่า PNI_{modified} มาคำนวณระยะห่าง เพื่อจัดกลุ่ม ได้ดังนี้ $(0.1842-0.1736)\div 2 = 0.0053$

กลุ่มต่ำ คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1736-0.1789 เป็นโอกาส

กลุ่มสูง คือ ค่า PNI_{modified} ที่อยู่ในช่วง 0.1790-0.1842 เป็นภาวะคุกคาม

สรุปว่า เทคโนโลยี เป็นโอกาส 2 ด้าน และเป็นภาวะคุกคาม 4 ด้านต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ดังแสดงในตารางที่ 16

4.4 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

ขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้ คือ

4.4.1 ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1 จากการทำ TOWS Matrix ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด

4.4.2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

4.4.3 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน เพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ ฉบับที่ 2

4.4.4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 2 โดยการสนทนากลุ่ม

4.4.5 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 2 เพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.4.1 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 1

ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ TOWS MATRIX การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จำแนกรายด้าน (ตารางที่ 19)

ขั้นตอนที่ 3 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 1 (ตารางที่ 20)

ตารางที่ 17 ตารางวิเคราะห์ SWOT แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการบริหาร
โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
การทำงานที่มีความหมาย	W 1 การทำงานที่มีความหมาย (0.1960)
S 11 มีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถ ของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ (0.1926)	W 11 มีเวลาในการพักเพื่อฟื้นฟูพลังการทำงาน (0.2072)
S 12 ให้ออกสาในการเลือกงานที่เหมาะสม (0.1920)	W 2 ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่าง เหมาะสม(0.1914)
S 13 ได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง (0.1924)	W 21 มีการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย (0.2078)
ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่าง เหมาะสม	มีสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก
S 21 มีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส (0.1893)	W 31 บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด (0.1988)
S 22 มีการชี้แนะ (0.1809)	W 32 ยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความ คิดเห็นที่หลากหลาย (0.2056)
S 23 การพัฒนาด้านการจัดการ (0.1880)	W 4 การให้ออกสาก้าวหน้า (0.2044)
S 3 สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (0.1896)	W 41 เอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือ เปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด (0.2128)
S 31 มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (0.1738)	W 42 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้ แบบพลวัต (0.2240)
S 32 วัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกัน และกัน (0.1808)	W 43 วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการ เปลี่ยนแปลง (0.2038)
การให้ออกสาก้าวหน้า	การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ
S 41 การฝึกอบรมและสนับสนุนในระหว่างการ ทำงาน(0.1781)	W 51 ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ (0.1873)
S 5 การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (0.1775)	W 52 การสร้างแรงบันดาลใจ (0.1949)
S 51 มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย (0.1727)	การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
S 52 มีความโปร่งใส และความซื่อสัตย์ (0.1557)	W 61 ความมั่นคง ปลอดภัยในงาน (0.1897)
S 6 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (0.1810)	W 62 ค่าตอบแทนที่เหมาะสม (0.2053)
S 61 ครูมีการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อนักเรียน (0.1740)	
S 62 ได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค (0.1633)	

<p><u>โอกาส (O)</u></p> <p>การเมืองและนโยบายรัฐบาล เอื้อต่อ</p> <p>○ 11 การให้โอกาสก้าวหน้า (0.1915)</p> <p>○ 12 การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (0.1946)</p> <p>สภาพเศรษฐกิจ เอื้อต่อ</p> <p>○ 22 การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (0.1970)</p> <p>O3 สภาพสังคม (0.1945) เอื้อต่อ</p> <p>○ 31 การให้โอกาสก้าวหน้า (0.1917)</p> <p>○ 32 การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (0.1824)</p> <p>O4 เทคโนโลยี (0.1800) เอื้อต่อ</p> <p>○ 41 การทำงานที่มีความหมาย (0.1736)</p> <p>○ 42 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (0.1788)</p>	<p><u>ภาวะคุกคาม (T)</u></p> <p>T 1 การเมืองและนโยบายรัฐบาล (0.2059) เป็นภาวะคุกคามต่อ</p> <p>T 11 การทำงานที่มีความหมาย (0.2069)</p> <p>T 12 ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (0.2123)</p> <p>T 13 สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (0.2146)</p> <p>T 14 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (0.2159)</p> <p>T 2 สภาพเศรษฐกิจ (0.2108) เป็นภาวะคุกคามต่อ</p> <p>T 21 การทำงานที่มีความหมาย (0.2138)</p> <p>T 22 ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (0.2154)</p> <p>T 23 สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (0.2099)</p> <p>T 24 การให้โอกาสก้าวหน้า (0.2146)</p> <p>T 25 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (0.2143)</p> <p>สภาพสังคม เป็นภาวะคุกคามต่อ</p> <p>T 31 การทำงานที่มีความหมาย (0.1950)</p> <p>T 32 ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (0.2021)</p> <p>T 33 สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (0.1947)</p> <p>T 34 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (0.2010)</p> <p>เทคโนโลยี เป็นภาวะคุกคามต่อ</p> <p>T 41 ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (0.1842)</p> <p>T 42 สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (0.1799)</p> <p>T 43 การให้โอกาสก้าวหน้า (0.1801)</p> <p>T 44 การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (0.1835)</p>
---	--

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ TOWS Matrix การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้าง
ความผูกพันของครูและนักเรียน

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	<p>จุดแข็ง-โอกาส (SO) ด้านการดำเนินงานที่มีความหมาย</p> <ol style="list-style-type: none"> เทคโนโลยีเอื้อต่อการมีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ (S11,O41) เทคโนโลยีเอื้อต่อการให้โอกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม (S12,O41) เทคโนโลยีเอื้อต่อการได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง (S13,O41) <p>ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า</p> <ol style="list-style-type: none"> การเมืองและนโยบายรัฐบาล และสภาพสังคมเอื้อต่อการฝึกอบรมและการสนับสนุนในระหว่างการทำงาน (S41,O11), (S41,O31) <p>ด้านความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ</p> <ol style="list-style-type: none"> การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคมเอื้อต่อการมุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย (S51,O12), (S51,O22), (S51,O32) นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคมเอื้อต่อการมีความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ (S52,O12), (S52,O22), (S52,O32) <p>ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม</p> <ol style="list-style-type: none"> เทคโนโลยีเอื้อต่อการที่ครูมีการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อนักเรียน (S61,O42) เทคโนโลยีเอื้อต่อการที่ครูได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค (S62,O42) 	<p>จุดอ่อน-โอกาส (WO) ด้านการดำเนินงานที่มีความหมาย</p> <ol style="list-style-type: none"> เทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องการมีเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังการทำงาน (W11,O41) <p>ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า</p> <ol style="list-style-type: none"> การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพสังคม เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องการเอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด (W41,O11), (W41,O31) การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพสังคม เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต (W42,O11), (W42,O31) การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพสังคม เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง (W43,O11), (W43,O31) <p>ด้านความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ</p> <ol style="list-style-type: none"> การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ (W51,O12), (W51,O22), (W51,O32) การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจ (W52,O12), (W52,O22), (W52,O32) <p>ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม</p> <ol style="list-style-type: none"> เทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยในงาน (W61,O42) เทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องค่าตอบแทนที่เหมาะสม (W62,O42)
ภาวะคุกคาม (T)	<p>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) ด้านการดำเนินงานที่มีความหมาย</p> <ol style="list-style-type: none"> การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม เป็นภาวะคุกคามต่อการมีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ (S11,T11), (S11,T21), (S11,T31) การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม เป็นภาวะคุกคามต่อการให้โอกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม (S12,T11), (S12,T21), (S12,T31) การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม เป็นภาวะคุกคามต่อการได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง (S13,T11), (S13,T21), (S13,T31) 	<p>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) ด้านการดำเนินงานที่มีความหมาย</p> <ol style="list-style-type: none"> การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อเวลาในการพักเพื่อฟื้นฟูพลังการทำงาน (W11,T11), (W11,T21), (W11,T31) <p>ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม</p> <ol style="list-style-type: none"> การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย (W21,T12), (W21,T22), (W21,T32), (W21,T41) <p>ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก</p> <ol style="list-style-type: none"> การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด (W31,T13), (W31,T23), (W31,T33), (W31,T42) การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย (W32,T13), (W32,T23), (W32,T33), (W32,T42)

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
ภาวะ คุกคาม (T)	<p>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</p> <p>ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม</p> <p>1. การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส (S21,T12), (S21,T22), (S21,T32), (S21,T41)</p> <p>2. การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการชี้แนะ (S22,T12), (S22,T22), (S22,T32), (S22,T41)</p> <p>3. การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาด้านการจัดการ (S23,T12), (S23,T22), (S23,T32), (S23,T41)</p> <p>ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก</p> <p>1. การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (S31,T13), (S31,T23), (S31,T33), (S31,T42)</p> <p>2. การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อวัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกันและกัน (S32,T13), (S32,T23), (S32,T33), (S32,T42)</p> <p>ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า</p> <p>1. สภาพเศรษฐกิจและเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการฝึกอบรมและสนับสนุนในระหว่างการทำงาน (S41,T24),(S41,43)</p> <p>ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ</p> <p>1. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย (S51,T44)</p> <p>2. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการมีความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ (S52,T44)</p> <p>ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม</p> <p>1. การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการที่ครูมีการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อนักเรียน (S61,T14), (S61,T25), (S61,T34)</p> <p>2. การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการที่ครูได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค (S62,T14), (S62,T25), (S62,T34)</p>	<p>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)</p> <p>ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า</p> <p>1. สภาพเศรษฐกิจและเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการเอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด (W41,T24),(W41,T43)</p> <p>2. สภาพเศรษฐกิจและเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต (W42,T24),(W42,T43)</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจและเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง (W43,T24),(W43,T43)</p> <p>ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ</p> <p>1. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ (W51,T44)</p> <p>2. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการสร้างแรงบันดาลใจ (W52,T44)</p> <p>ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม</p> <p>1. การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อความมั่นคงปลอดภัยในงาน (W61,T14), (W61,T25), (W61,T34)</p> <p>2. การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อค่าตอบแทนที่เหมาะสม (W62,T14), (W62,T25), (W62,T34)</p>

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ TOWS MATRIX การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้าง
ความผูกพันของครูและนักเรียน จำแนกรายด้าน

การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่ สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน	การวิเคราะห์ TOWS MATRIX
<p>ด้านที่ 1 การทำงานที่มีความหมาย</p> <p>1.1 มีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของ ตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ</p> <p>1.2 ให้โอกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม</p> <p>1.3 ได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง</p> <p>1.4 มีเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังงานการทำงาน</p>	<p><u>จุดแข็ง- โอกาส (SO)</u></p> <p>1. เทคโนโลยีเอื้อต่อการมีสิทธิหรือความอิสระในการ ใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมี ความรับผิดชอบ</p> <p>2. เทคโนโลยีเอื้อต่อการให้โอกาสในการเลือกงานที่ เหมาะสม</p> <p>3. เทคโนโลยีเอื้อต่อการได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ ได้รับการเสริมพลัง</p> <p><u>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</u></p> <p>1. การเมืองและนโยบายรัฐบาล เป็นภาวะคุกคามต่อ การมีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถ ของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ</p> <p>2. การเมืองและนโยบายรัฐบาล เป็นภาวะคุกคามต่อ การให้โอกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม</p> <p>3.การเมืองและนโยบายรัฐบาลรัฐ เป็นภาวะคุกคาม ต่อการได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง</p> <p>4. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการมีสิทธิ หรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองใน การปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ</p> <p>5.สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการให้โอกาส ในการเลือกงานที่เหมาะสม</p> <p>6.สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการได้ทำงาน เป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง</p> <p>7. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการมีสิทธิหรือ ความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการ ปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ</p>

การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่ สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน	การวิเคราะห์ TOWS MATRIX
	<p>8.สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการให้โอกาสในการเลือกงานที่เหมาะสม</p> <p>9.สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการได้ทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่ได้รับการเสริมพลัง</p> <p><u>จุดอ่อน-โอกาส (WO)</u></p> <p>1. เทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องการมีเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังงานการทำงาน</p> <p><u>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)</u></p> <p>1. การเมืองและนโยบายรัฐบาล เป็นภาวะคุกคามต่อเวลาในการพักเพื่อฟื้นฟูพลังงานการทำงาน</p> <p>2. สภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อเวลาในการพักเพื่อฟื้นฟูพลังงานการทำงาน</p> <p>3. สภาพสังคม เป็นภาวะคุกคามต่อเวลาในการพักเพื่อฟื้นฟูพลังงานการทำงาน</p>
<p>ด้านที่ 2 ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงาน และตัดสินใจอย่างเหมาะสม</p> <p>2.1 มีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส</p> <p>2.2 มีการชี้แนะ</p> <p>2.3 การพัฒนาด้านการจัดการ</p> <p>2.4 มีการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย</p>	<p><u>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</u></p> <p>-</p> <p><u>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</u></p> <p>1. การเมืองและนโยบายรัฐบาล เป็นภาวะคุกคามต่อการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส</p> <p>2. การเมืองและนโยบายรัฐบาล เป็นภาวะคุกคามต่อการชี้แนะ</p> <p>3. การเมืองและนโยบายรัฐบาล เป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาด้านการจัดการ</p> <p>4. สภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส</p> <p>5. สภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อการชี้แนะ</p> <p>6. สภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาด้านการจัดการ</p> <p>7. สภาพสังคม เป็นภาวะคุกคามต่อการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส</p>

การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่ สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน	การวิเคราะห์ TOWS MATRIX
	<p>8. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการชี้แนะ</p> <p>9. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาด้านการจัดการ</p> <p>10. เทคโนโลยี เป็นภาวะคุกคามต่อการให้ เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส</p> <p>11. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการชี้แนะ</p> <p>12. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาด้านการจัดการ</p> <p><u>จุดอ่อน-โอกาส (WO)</u></p> <p>-</p> <p><u>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)</u></p> <p>1. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย</p> <p>2 .สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย</p> <p>3 .สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย</p> <p>4. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย</p>
<p>ด้านที่ 3 สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก</p> <p>3.1 บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด</p> <p>3.2 มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน</p> <p>3.3 วัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกัน</p> <p>3.4 ยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย</p>	<p><u>จุดแข็ง- โอกาส (SO)</u></p> <p>-</p> <p><u>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</u></p> <p>1. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน</p> <p>2. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อวัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกันและกัน</p> <p>3 .สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน</p>

การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่ สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน	การวิเคราะห์ TOWS MATRIX
	<p>4. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อวัฒนธรรม การให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกันและกัน</p> <p>5. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการการมี ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน</p> <p>6. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อวัฒนธรรมการให้ เกียรติและเห็นคุณค่าของกันและกัน</p> <p>7. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการการมี ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน</p> <p>8. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อวัฒนธรรมการให้ เกียรติและเห็นคุณค่าของกันและกัน</p> <p><u>จุดอ่อน-โอกาส (WO)</u></p> <p>-</p> <p><u>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)</u></p> <p>1. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อ บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด</p> <p>2. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อการ ยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่ หลากหลาย</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อบรรยากาศการ ทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่เครียด</p> <p>4. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการยอมให้เสนอ ความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย</p> <p>5. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามบรรยากาศการทำงานที่ ยืดหยุ่น ไม่เครียด</p> <p>6. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามการยอมให้เสนอ ความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย</p> <p>7. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามบรรยากาศการทำงานที่ ยืดหยุ่น ไม่เครียด</p> <p>8. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามการยอมให้เสนอ ความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย</p>

การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่ สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน	การวิเคราะห์ TOWS MATRIX
<p>ด้านที่ 4 การให้โอกาสก้าวหน้า</p> <p>4.1 การฝึกอบรมและการสนับสนุนในระหว่างการทำงาน</p> <p>4.2 เอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด</p> <p>4.3 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต</p> <p>4.4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง</p>	<p><u>จุดแข็ง- โอกาส (SO)</u></p> <p>1. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเอื้อต่อการฝึกอบรมและการสนับสนุนในระหว่างการทำงาน</p> <p>2. สภาพสังคมเอื้อต่อการฝึกอบรมและการสนับสนุนในระหว่างการทำงาน</p> <p><u>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</u></p> <p>1. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการฝึกอบรมและการสนับสนุนในระหว่างการทำงาน</p> <p>2. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการฝึกอบรมและการสนับสนุนในระหว่างการทำงาน</p> <p><u>จุดอ่อน-โอกาส (WO)</u></p> <p>1. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องการเอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด</p> <p>2. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต</p> <p>3. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง</p> <p>4. สภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องการเอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด</p> <p>5. สภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต</p> <p>6. สภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง</p>

<p>การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่ สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน</p>	<p>การวิเคราะห์ TOWS MATRIX</p>
	<p><u>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการเอื้อให้คน ที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ ถนัด 2. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการเรียนรู้ ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต 3. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อวัฒนธรรม การเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง 4. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการเอื้อให้คนที่มี ความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ ถนัด 5. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการเรียนรู้ด้วยการ นำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต 6. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อวัฒนธรรมการ เรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง
<p>ด้านที่ 5 การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ</p> <ol style="list-style-type: none"> 5.1 มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย 5.2 ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ 5.3 มีความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ 5.4 การสร้างแรงบันดาลใจ 	<p><u>จุดแข็ง- โอกาส (SO)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเอื้อต่อการมุ่งมั่นใน จุดมุ่งหมาย 2. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเอื้อต่อการมีความ โปร่งใสและความซื่อสัตย์ 3. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการมุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย 4. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการมีความโปร่งใสและ ความซื่อสัตย์ 5. สภาพสังคมเอื้อต่อการมุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย 6. สภาพสังคมเอื้อต่อการมีความโปร่งใสและความ ซื่อสัตย์ <p><u>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งมั่นใน จุดมุ่งหมาย

<p>การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่ สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน</p>	<p>การวิเคราะห์ TOWS MATRIX</p>
	<p>2. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการมีความโปร่งใส และความซื่อสัตย์</p> <p><u>จุดอ่อน-โอกาส (WO)</u></p> <p>1. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นโอกาสที่ช่วยลด จุดอ่อนในเรื่องการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์</p> <p>2. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นโอกาสที่ช่วยลด จุดอ่อนในเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจ</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนใน เรื่องการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์</p> <p>4. สภาพเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนใน เรื่องการสร้างแรงบันดาลใจ</p> <p>5. สภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่อง การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์</p> <p>6. สภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่อง การสร้างแรงบันดาลใจ</p> <p><u>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)</u></p> <p>1. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการลงทุนใน ทรัพยากรมนุษย์</p> <p>2. เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการสร้างแรง บันดาลใจ</p>
<p>ด้านที่ 6 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม</p> <p>6.1 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อนักเรียน</p> <p>6.2 ความมั่นคงปลอดภัยในงาน</p> <p>6.3 ค่าตอบแทนที่เหมาะสม</p> <p>6.4 ได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค</p>	<p><u>จุดแข็ง- โอกาส (SO)</u></p> <p>1. เทคโนโลยีเอื้อต่อการที่ครูมีการปฏิบัติอย่างเป็น ธรรมต่อนักเรียน</p> <p>2. เทคโนโลยีเอื้อต่อการที่ครูได้รับการปฏิบัติด้วย ความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอ ภาค</p> <p><u>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</u></p> <p>1. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อ การที่ครูปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อนักเรียน</p>

การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่ สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน	การวิเคราะห์ TOWS MATRIX
	<p>2. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อการที่ครูได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการที่ครูปฏิบัติ อย่างเป็นธรรมต่อนักเรียน</p> <p>4. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการที่ครูได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค</p> <p>5. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการที่ครูปฏิบัติ เป็นธรรมต่อนักเรียน</p> <p>6. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการที่ครูได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค</p> <p><u>จุดอ่อน-โอกาส (WO)</u></p> <p>1. เทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยในงาน</p> <p>2. เทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนในเรื่องค่าตอบแทนที่เหมาะสมของครู</p> <p><u>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)</u></p> <p>1. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อความมั่นคงปลอดภัยในงาน</p> <p>2. การเมืองและนโยบายรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อค่าตอบแทนที่เหมาะสม</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อความมั่นคงปลอดภัยในงาน</p> <p>4. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อค่าตอบแทนที่เหมาะสม</p> <p>5. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อความมั่นคงปลอดภัยในงาน</p> <p>6. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อค่าตอบแทนที่เหมาะสม</p>

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จำแนกรายด้าน พบว่า

ด้านที่ 1 การทำงานที่มีความหมาย มีจุดแข็ง-โอกาส (SO) 3 ข้อ จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) 9 ข้อ จุดอ่อน-โอกาส(WO) 1 ข้อ และ จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) 3 ข้อ

ด้านที่ 2 ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม มีจุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) 12 ข้อ และ จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) 4 ข้อ

ด้านที่ 3 สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก มีจุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) 8 ข้อ และ จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) 8 ข้อ

ด้านที่ 4 การให้โอกาสก้าวหน้า มีจุดแข็ง-โอกาส (SO) 2 ข้อ จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) 2 ข้อ จุดอ่อน-โอกาส(WO) 6 ข้อ และ จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) 6 ข้อ

ด้านที่ 5 การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ก้าวหน้า มีจุดแข็ง-โอกาส (SO) 6 ข้อ จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) 2 ข้อ จุดอ่อน-โอกาส (WO) 6 ข้อ และ จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) 2 ข้อ

ด้านที่ 6 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีจุดแข็ง-โอกาส (SO) 2 ข้อ จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) 6 ข้อ จุดอ่อน-โอกาส (WO) 2 ข้อ และ จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) 6 ข้อ

3) กำหนดวิธีดำเนินการจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อม และ ข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากการเก็บข้อมูล และจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 20 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 1

ผลสรุป TOWS MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WO,WT, SO,ST	1.เสริมสร้างความก้าวหน้า ของครูและนักเรียน	1.1 ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้ด้วย การนำตนเอง เพื่อเกิดการ เรียนรู้แบบพลวัตในวิชาชีพ	<p>1. ฝ่ายวิชาการสำรวจความสนใจและ ประเมินความต้องการในการพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้ของครูในวิชาชีพ</p> <p>2. โรงเรียนจัดเวลาสำหรับให้ครูได้เรียนรู้ ด้วยการนำตนเองในระหว่างวันทำงาน และ ช่วงปิดภาคเรียนโดยสร้างความร่วมมือ ระหว่างโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน หรือ มหาวิทยาลัยในท้องถิ่น</p> <p>3. หน่วยงานต้นสังกัด (สช.) จัดโครงการ สนับสนุนการเรียนรู้แบบพลวัตของครู เอกชน ด้วยการ</p> <p>3.1 สนับสนุนในด้านงบประมาณ เช่น คู่มือการเข้าเรียนหรือการลงทะเบียนเรียน คอร์สระยะสั้น คอร์สการเรียนออนไลน์</p> <p>3.2 เป็นผู้ประสานงานจัดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างโรงเรียนเอกชนที่สามารถเป็น ต้นแบบหรือเป็นแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้</p>
		1.2 จัดให้นักเรียนได้เรียนรู้ ด้วยการนำตนเอง เรียนรู้ แบบพลวัตตามความสนใจ	<p>1. โรงเรียนจัดทำหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่น และผสมผสานระหว่างสาระการเรียนรู้ตาม หลักสูตรแกนกลางและการเรียนรู้ที่ นอกเหนือหลักสูตร เพื่อตอบสนองต่อความ สนใจและเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยการนำ ตนเอง</p> <p>2. โรงเรียนจัดให้มีเวลาสำหรับการเรียนรู้ ด้วยการนำตนเอง ให้เวลาอิสระในการใช้ เวลาสำหรับการเรียน ความสนใจ การเลือก วิธีเรียน การประเมินผล โดยมีครูเป็น ผู้สนับสนุน ดูแล ติดตามผล</p>

ผลสรุป TOWS MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
			<p>3. ภาครัฐสนับสนุนสื่อเทคโนโลยี และจัดทำ Dynamic Learning Portal (DLP) เป็น web site ที่มีข้อมูลมากมายเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตามความสนใจของนักเรียนพร้อมทั้งให้นักเรียนสามารถเข้าใช้งานได้อย่างอิสระ สามารถบันทึกผล วัดประเมินผล เชื่อมโยงกับรายวิชาและเรียนแบบบูรณาการ</p> <p>4. สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน กลุ่มผู้ประกอบการ ในการเป็นผู้ให้ความรู้และเอื้อสถานที่สำหรับการเรียนรู้แบบพลวัตของนักเรียน</p>
WO,WT, SO,ST	2. ปรับเปลี่ยนการทำงานของครูและนักเรียนให้เป็นการทำงานที่มีความหมาย	2.1 จัดให้ครูมีเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังการทำงานและเสริมสร้างพลังการทำงานของครูในทุกรูปแบบ	<p>1. โรงเรียนปรับตารางการสอนของครูให้มีความยืดหยุ่นและมีชั่วโมงการพักสลับกับการสอนตลอดทั้งวัน</p> <p>2. โรงเรียนนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยลดภาระงานด้านเอกสาร ปรับให้เป็น e-Document อำนวยความสะดวก และลดเวลาการทำงาน เช่น การใช้ Google form รวบรวมความคิดเห็น การใช้ Streaming media ในการสอน หรือ video call สำหรับการประชุม</p> <p>3. จัดสภาพห้องพักครู สิ่งอำนวยความสะดวก ที่ส่งเสริมการพักผ่อน การคิดงาน และการสร้างสรรค์</p> <p>4. นำกิจกรรมเสริมเข้ามาช่วยผ่อนคลายความเครียด เสริมเรื่องสมาธิ ฟื้นฟูพลังการทำงาน เช่น ดนตรีบำบัด โยคะ</p> <p>5. จัดกิจกรรม Retreat และสานสัมพันธ์ระหว่างคณะครูในช่วงปิดภาคเรียน</p>

ผลสรุป TOWS MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		2.2 จัดการเรียนที่เอื้อต่อเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ของนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> พัฒนาหลักสูตรที่สามารถนำวิชาต่างๆ มาบูรณาการในการเรียน เพื่อลดจำนวนชั่วโมงและจำนวนวิชาเรียนให้น้อยลงแต่สามารถวัดประเมินผลได้หลายๆวิชา ปรับตารางสอนให้มีเวลาสำหรับการพักเพื่อฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ในแต่ละช่วงเวลาระหว่างวัน กำหนดให้มีเวลาว่างสำหรับการทำ การบ้านและกิจกรรมที่นักเรียนชื่นชอบ
WT,ST	3. ฝ่ายบริหารลงไปร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.1 ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและประเมินการปฏิบัติงานของครูเพื่อการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันสร้างเกณฑ์การปฏิบัติงานและการประเมินที่เหมาะสม และมีการปรับปรุงทุกปีให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับ สร้างกลุ่มทำงานที่ประกอบไปด้วยผู้บริหาร หัวหน้า ครู ที่ให้ความช่วยเหลือและให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันในกลุ่มและระหว่างกลุ่มเพื่อเน้นการพัฒนาโดยไม่ตัดสินผล กำหนดให้ทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร หัวหน้าแผนก/ฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ และเพื่อนร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินการทำงาน แบบ 360 องศา จัดรางวัลหรือผลงานความชอบให้กับกลุ่มและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายตามข้อตกลงร่วมกัน

ผลสรุป TOWS	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
----------------	-------------	------------	---------------

MATRIX			
		<p>3.2 ประยุกต์เทคนิคการจัดการห้องเรียนและวิธีการวัด ประเมินผลนักเรียนในแบบใหม่และหลากหลาย เพื่อการพัฒนา</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนจัดให้ครูได้เรียนรู้เทคนิควิธีการสอนแบบใหม่ที่หลากหลายอยู่เสมอ และนำสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียน (ต้องระบุในแผนการสอน) 2. ครูกำหนดให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างเกณฑ์วัด และประเมินผลทั้งตนเองและเพื่อนในห้องเรียนร่วมกับครู 3. ฝ่ายวิชาการจัดการนิเทศ ติดตาม และให้ผลย้อนกลับถึงครู รวมถึงรับฟังความคิดเห็นจากผู้เรียนเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน 4. สร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่มโรงเรียนเอกชนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนครูระหว่างกัน
ST,WT	<p>4. พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง</p>	<p>4.1 ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนที่เปิดกว้างต่อการเสนอความคิดเห็น และการยอมรับความคิดเห็น</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนกำหนดให้ครูทุกคนสามารถเสนอความเห็นได้อย่างอิสระ โดยทุกข้อเสนอจะได้รับการพิจารณา ก่อนเป็นข้อสรุปที่แจ้งให้ทราบอย่างเปิดเผยและโปร่งใส 2. สร้างช่องทางการรับข้อเสนอแนะที่หลากหลายและให้อิสระในการเสนอความเห็นต่างๆ โดยไม่มีการกำหนดโทษหรือการจับผิด 3. จัดให้มีการประชุม พบปะสังสรรค์แบบไม่เป็นทางการในคณะครูเพื่อการพูดคุย แสดงความคิดเห็น 4. ผู้บริหารนำข้อคิดเห็นที่ได้รับการพิจารณา มาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมพร้อมให้การยกย่อง ชื่นชม เพื่อให้ทุกคนรับทราบร่วมกัน

ผลสรุป TOWS MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		4.2 ส่งเสริมบรรยากาศห้องเรียนที่เปิดกว้างต่อการเสนอความคิดเห็นและความเป็นกันเองระหว่างครูนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนฝึกอบรมครูให้เป็นผู้กระตุ้นและผู้รับฟังที่ดีให้แก่ักเรียน 2. ครูสร้างข้อตกลงร่วมกันกับนักเรียนในการเป็นผู้ฟังที่ดี การเสนอความคิดเห็น และการยอมรับข้อคิดเห็นตามวิถีประชาธิปไตย 3. ครูจัดให้นักเรียนเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระและให้คุณค่าต่อความเห็นของนักเรียน โดยการนำมาใช้ในกิจกรรม/โครงการต่างๆในโรงเรียน
SO,ST, WO,WT	5. ยกระดับการปฏิบัติ อย่างเป็นธรรม	5.1 พัฒนาทางเลือก คำตอบแทนและสวัสดิการ ที่เหมาะสมกับครูเป็น รายบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนประเมินความต้องการ สภาพเศรษฐกิจ สถานภาพครอบครัว สิ่งแวดล้อมของครูเป็นรายบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศ สำหรับการจัดทำตัวเลือกในการรับคำตอบแทนและสวัสดิการ 2. ภาครัฐร่วมกับโรงเรียนสนับสนุนในด้านสวัสดิการครู เช่น ค่ารักษาพยาบาล การเล่าเรียนบุตร ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา ระยะเวลาการทำงาน โดยการสร้างแพคเกจการจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการ ในอัตราส่วนแบบต่างๆ ที่ครูสามารถเลือกได้
		5.2 พัฒนาจิตสำนึกครูใน การปฏิบัติต่อนักเรียนอย่าง เป็นธรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนจัดให้ครูได้รับการอบรมทุกปี เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกและจรรยาบรรณการเป็นครู โดยเน้นการปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างเป็นธรรม 2. โรงเรียนและชุมชน กลุ่มผู้ปกครอง ร่วมยกย่อง ชมเชย มอบรางวัลให้แก่ครูที่ปฏิบัติตนดีตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพครูซึ่งมีหลักฐานเชิงประจักษ์

ผลสรุป TOWS MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO,ST, WO,WT	6. พัฒนาการมีความ เชื่อมั่นในภาวะผู้นำให้ เข้มแข็ง	6.1 ส่งเสริมผู้บริหารให้เป็น นักสร้างแรงบันดาลใจ ให้แก่ครู	1. หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สช.) จัดการฝึกอบรม พัฒนาทักษะ ให้แก่ผู้บริหาร ในการเป็นนักสร้างแรง บันดาลใจ หรือทักษะการเป็น coaching ที่นำไปปฏิบัติจริงได้ 2. สร้างชุมชนของผู้บริหารและเครือข่าย วิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อการ สร้างแรงบันดาลใจซึ่งกันและกันอย่าง เป็นรูปธรรม
		6.2 พัฒนาครูให้เป็นผู้สร้าง แรงบันดาลใจแก่นักเรียน ในด้านพฤติกรรมและ คำพูด	1. สช.จัดกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจครู ผ่าน การฝึกอบรมประจำปี การดูงาน โรงเรียน คุยกับครูต้นแบบโดยนำครู ผู้สร้างแรงบันดาลใจจัดสัญจรไปยังครู เอกชนในภูมิภาคต่างๆ 2. โรงเรียนจัดทำ Professional learning community (PLC) โดยเน้น การเสริมแรง กำลังใจในการเป็นครู ความรัก คุณค่าในวิชาชีพครู เพื่อให้ครู สามารถส่งแรงบันดาลใจต่อไปยังนักเรียน

4.4.2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิด
องค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนฉบับที่ 1

ผู้วิจัยตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่ง
เป็นนักวิชาการ อาจารย์ผู้สอนบริหารการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ที่มีประสบการณ์
เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน จำนวน 15 ท่าน รายละเอียดดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 สถานภาพของผู้ตรวจความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหาร
โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 1

กลุ่มที่	สถานภาพ/ประสบการณ์	จำนวน
1	ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนเอกชน	7
2	ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา/ทรัพยากรมนุษย์	4
3	นักวิชาการทางการศึกษา /กลยุทธ์ทางการศึกษา	4
รวม		15

ตารางที่ 22 ผลการตรวจความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอก
ตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 1

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
กลยุทธ์หลัก : 1.เสริมสร้างความก้าวหน้าของครูและนักเรียน	4.60	0.51	มากที่สุด	4.47	0.64	มาก
กลยุทธ์รอง : 1.1 ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เพื่อเกิดการเรียนรู้แบบพลวัตในวิชาชีพ	4.73	0.46	มากที่สุด	4.40	0.74	มาก
วิธีดำเนินการ 1. ฝ่ายวิชาการสำรวจความสนใจและประเมินความต้องการในการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ของครูในวิชาชีพ	4.53	0.74	มากที่สุด	4.47	0.74	มาก
2. โรงเรียนจัดเวลาสำหรับให้ครูได้เรียนรู้ด้วยการนำตนเองในระหว่างวันทำงาน และช่วงปิดภาคเรียนโดยสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกลุ่มโรงเรียน หรือมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น	4.47	0.52	มาก	4.07	0.70	มาก
3. หน่วยงานต้นสังกัด (สช.) จัดโครงการสนับสนุนการเรียนรู้แบบพลวัตของครูเอกชนด้วยการ 3.1 สนับสนุนในด้านงบประมาณ เช่น คู่มือการเข้าเรียนหรือการลงทะเบียนเรียนคอร์สระยะสั้น คอร์สการเรียนออนไลน์ 3.2 เป็นผู้ประสานงานจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนเอกชนที่สามารถเป็น	4.27	0.59	มาก	4.00	0.93	มาก

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ต้นแบบหรือเป็นแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้						
กลยุทธ์รอง : 1.2 จัดให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เรียนรู้แบบพลวัตตามความสนใจ	4.60	0.51	มากที่สุด	4.27	0.70	มาก
วิธีดำเนินการ 1. โรงเรียนจัดทำหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นและ ผสมผสานระหว่างสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร แกนกลางและการเรียนรู้ที่นอกเหนือหลักสูตร เพื่อตอบสนองต่อความสนใจและเอื้อต่อการ เรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	4.53	0.52	มากที่สุด	4.27	0.59	มาก
2. โรงเรียนจัดให้มีเวลาสำหรับการเรียนรู้ด้วย การนำตนเอง ให้เวลาอิสระในการใช้เวลา สำหรับการเรียน ความสนใจ การเลือกวิธีเรียน การประเมิน ผล โดยมีครูเป็นผู้สนับสนุน ดูแล ติดตามผล	4.53	0.64	มากที่สุด	4.27	0.80	มาก
3. ภาครัฐสนับสนุนสื่อเทคโนโลยี และจัดทำ Dynamic Learning Portal (DLP) เป็น web site ที่มีข้อมูลมากมายเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ตามความสนใจของนักเรียนพร้อมทั้งให้นักเรียน สามารถเข้าใช้งานได้อย่างอิสระ สามารถบันทึก ผล วัดประเมินผล เชื่อมโยงกับรายวิชาและเรียน แบบบูรณาการ	4.47	0.52	มาก	3.73	0.70	มาก
4. สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน กลุ่มผู้ปกครอง ในการเป็นผู้ให้ความรู้และเอื้อ สถานที่สำหรับการเรียนรู้แบบพลวัตของ นักเรียน	4.33	0.62	มาก	4.40	0.63	มาก
กลยุทธ์หลัก : 2.ปรับเปลี่ยนการทำงานของครู และนักเรียนให้เป็นการทำงานที่มีความหมาย	4.60	0.63	มากที่สุด	4.53	0.64	มากที่สุด

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
กลยุทธ์รอง : 2.1 จัดให้ครูมีเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังการทำงาน และเสริมสร้างพลังการทำงานของครูในทุก รูปแบบ	4.60	0.51	มากที่สุด	4.20	0.68	มาก
วิธีดำเนินการ 1. โรงเรียนปรับตารางการสอนของครูให้มีความยืดหยุ่นและมีชั่วโมงการพักสลับกับการสอน ตลอดทั้งวัน	4.67	0.49	มากที่สุด	4.20	0.77	มาก
2. โรงเรียนนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยลดภาระงานด้านเอกสาร ปรับให้เป็น e-Document อำนวยความสะดวก และลดเวลาการทำงาน เช่น การใช้ google form รวบรวมความคิดเห็น การใช้ Streaming media ในการสอน หรือ video call สำหรับการประชุม	4.60	0.63	มากที่สุด	4.13	0.74	มาก
3. จัดสภาพห้องพักครู สิ่งอำนวยความสะดวก ที่ส่งเสริมการพักผ่อน การคิดงาน และการสร้างสรรค์	4.60	0.51	มากที่สุด	4.33	0.72	มาก
4. นำกิจกรรมเสริมเข้ามาช่วยผ่อนคลาย ความเครียด เสริมเรื่องสมาธิ ฟื้นฟูพลังการทำงาน เช่น ดนตรีบำบัด โยคะ	4.73	0.46	มากที่สุด	4.33	0.62	มาก
5. จัดกิจกรรม Retreat และสานสัมพันธ์ ระหว่างคณะครูในช่วงปิดภาคเรียน	4.67	0.49	มากที่สุด	4.40	0.74	มาก

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
กลยุทธ์รอง : 2.2 จัดการเรียนที่เอื้อต่อเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ของนักเรียน	4.53	0.64	มากที่สุด	4.27	0.70	มาก
วิธีดำเนินการ 1. พัฒนาหลักสูตรที่สามารถนำวิชาต่างๆมาบูรณาการในการเรียน เพื่อลดจำนวนชั่วโมงและจำนวนวิชาเรียนให้น้อยลงแต่สามารถวัดประเมินผลได้หลายวิชา	4.47	0.52	มาก	4.07	0.88	มาก
2. ปรับตารางสอนให้มีเวลาสำหรับการพักเพื่อฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ในแต่ละช่วงเวลาระหว่างวัน	4.53	0.52	มากที่สุด	4.20	0.68	มาก
3. กำหนดให้มีเวลว่างสำหรับการทำการบ้านและกิจกรรมที่นักเรียนชื่นชอบ	4.60	0.51	มากที่สุด	4.47	0.52	มาก
กลยุทธ์หลัก : 3. ฝ่ายบริหารลงไปร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	4.47	1.13	มาก	4.33	0.72	มาก
กลยุทธ์รอง : 3.1 ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและประเมินการปฏิบัติงานของครูเพื่อการพัฒนา	4.60	0.63	มากที่สุด	4.60	0.63	มากที่สุด
วิธีดำเนินการ 1. ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันสร้างเกณฑ์การปฏิบัติงานและการประเมินที่เหมาะสม และมีการปรับปรุงทุกปีให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับ	4.73	0.46	มากที่สุด	4.60	0.63	มากที่สุด
2. สร้างกลุ่มทำงานที่ประกอบไปด้วยผู้บริหาร หัวหน้า ครู ที่ให้ความช่วยเหลือและให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม เพื่อเน้นการพัฒนาโดยไม่ตัดสินผล	4.67	0.49	มากที่สุด	4.53	0.64	มากที่สุด
3. กำหนดให้ทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร หัวหน้าแผนก/ฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ และเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมินการทำงานแบบ 360 องศา	4.53	0.64	มากที่สุด	4.33	0.90	มาก
4. จัดรางวัลหรือผลงานความชอบให้กับกลุ่มและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายตามข้อตกลงร่วมกัน	4.47	0.64	มาก	4.33	0.72	มาก

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
กลยุทธ์รอง : 3.2 ประยุกต์เทคนิคการจัดการห้องเรียนและวิธีการวัด ประเมินผลนักเรียนในแบบใหม่และหลากหลายเพื่อการพัฒนา	4.73	0.46	มากที่สุด	4.53	0.52	มากที่สุด
วิธีดำเนินการ 1. โรงเรียนจัดให้ครูได้เรียนรู้เทคนิควิธีการสอนแบบใหม่ที่หลากหลายอยู่เสมอ และนำสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียน (ต้องระบุในแผนการสอน)	4.80	0.41	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด
2. ครูกำหนดให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างเกณฑ์วัด และประเมินผลทั้งตนเองและเพื่อนในห้องเรียนร่วมกับครู	4.60	0.51	มากที่สุด	4.27	0.70	มาก
3. ฝ่ายวิชาการจัดการนิเทศ ติดตาม และให้ผลย้อนกลับถึงครู รวมถึงรับฟังความคิดเห็นจากผู้เรียนเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	4.67	0.49	มากที่สุด	4.60	0.63	มากที่สุด
4. สร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่มโรงเรียนเอกชนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนครูระหว่างกัน	4.67	0.49	มากที่สุด	4.40	0.74	มาก
กลยุทธ์หลัก : 4. พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.67	0.49	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด
กลยุทธ์รอง : 4.1 ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนที่เปิดกว้างต่อการเสนอความเห็นและการยอมรับความคิดเห็น	4.80	0.41	มากที่สุด	4.53	0.64	มากที่สุด
วิธีดำเนินการ 1. โรงเรียนกำหนดให้ครูทุกคนสามารถเสนอความเห็นได้อย่างอิสระ โดยทุกข้อเสนอมจะได้รับพิจารณาอย่างเป็นข้อสรุปที่แจ้งให้ทราบอย่างเปิดเผยและโปร่งใส	4.73	0.46	มากที่สุด	4.13	1.25	มาก
2. สร้างช่องทางการรับข้อเสนอแนะที่หลากหลายและให้อิสระในการเสนอความเห็น	4.67	0.49	มากที่สุด	4.33	0.72	มาก

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ต่างๆโดยไม่มีกำหนดโทษหรือการจับผิด						
3. จัดให้มีการประชุม พบปะสังสรรค์แบบไม่เป็นทางการในคณะครูเพื่อการพูดคุย แสดงความคิดเห็น	4.80	0.56	มากที่สุด	4.47	0.74	มาก
4. ผู้บริหารนำข้อคิดเห็นที่ได้รับการพิจารณามาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมพร้อมให้การยกย่อง ชื่นชม เพื่อให้ทุกคนรับทราบร่วมกัน	4.93	0.26	มากที่สุด	4.47	0.74	มาก
กลยุทธ์รอง : 4.2 ส่งเสริมบรรยากาศห้องเรียนที่เปิดกว้างต่อการเสนอความคิดเห็นและความเป็นกันเองระหว่างครู นักเรียน	4.80	0.41	มากที่สุด	4.60	0.51	มากที่สุด
วิธีดำเนินการ 1. โรงเรียนฝึกอบรมครูให้เป็นผู้กระตุ้นและผู้รับฟังที่ดีแก่นักเรียน	4.67	0.62	มากที่สุด	4.53	0.64	มากที่สุด
2. ครูสร้างข้อตกลงร่วมกันกับนักเรียนในการเป็นผู้ฟังที่ดี การเสนอความคิดเห็นและการยอมรับข้อคิดเห็นตามวิถีประชาธิปไตย	4.60	0.63	มากที่สุด	4.60	0.63	มากที่สุด
3. ครูจัดให้นักเรียนเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระและให้คุณค่าต่อความเห็นของนักเรียน โดยการนำมาใช้ในกิจกรรม/โครงการต่างๆในโรงเรียน	4.60	0.51	มากที่สุด	4.60	0.63	มากที่สุด
กลยุทธ์หลัก : 5.ยกระดับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	4.53	0.64	มากที่สุด	4.07	0.88	มาก
กลยุทธ์รอง : 5.1 พัฒนาทางเลือกค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับครูเป็นรายบุคคล	4.40	0.74	มาก	3.87	0.74	มาก
วิธีดำเนินการ 1. โรงเรียนประเมินความต้องการสภาพเศรษฐกิจ สถานภาพครอบครัว สิ่งแวดล้อมของครูเป็นรายบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับการจัด ทำตัวเลือกในการรับค่าตอบแทนและสวัสดิการ	4.47	0.64	มาก	3.53	0.99	มาก

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2. ภาครัฐร่วมกับโรงเรียนสนับสนุนในด้านสวัสดิ- การครู เช่น ค่ารักษาพยาบาล การเล่าเรียนบุตร ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา ระยะเวลาการทำงาน โดยการสร้างแพคเกจการจ่ายเงินเดือนและสวัสดิ- การในอัตราส่วนแบบต่างๆที่ครูสามารถเลือกได้	4.53	0.64	มากที่สุด	3.40	1.18	ปานกลาง
กลยุทธ์รอง : 5.2 พัฒนาคิดคำนึกครูในการปฏิบัติต่อนักเรียน อย่างเป็นธรรมชาติ	4.60	0.63	มากที่สุด	4.20	0.86	มาก
วิธีดำเนินการ 1. โรงเรียนจัดให้ครูได้รับการอบรมทุกปีเพื่อ เสริมสร้างจิตสำนึกและจรรยาบรรณการเป็นครู โดยเน้นการปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างเป็นธรรมชาติ	4.47	0.92	มาก	4.47	0.64	มาก
2. โรงเรียนและชุมชน กลุ่มผู้ปกครอง ร่วมยกย่อง ชมเชย มอบรางวัลให้แก่ครูที่ปฏิบัติตนดี ตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพครูซึ่งมีหลักฐานเชิงประจักษ์	4.73	0.46	มากที่สุด	4.60	0.83	มากที่สุด
กลยุทธ์หลัก : 6. พัฒนาการมีความเชื่อมั่นใน ภาวะผู้นำให้เข้มแข็ง	4.53	0.64	มากที่สุด	4.33	0.72	มาก
กลยุทธ์รอง : 6.1 ส่งเสริมผู้บริหารให้เป็นนักสร้างแรงบันดาลใจให้แก่นักเรียน	4.73	0.46	มากที่สุด	4.27	0.70	มาก
วิธีดำเนินการ 1. หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สช.) จัดการฝึกอบรมพัฒนาทักษะให้แก่ผู้บริหาร ใน การเป็นนักสร้างแรงบันดาลใจ หรือทักษะการ เป็น coaching ที่นำไปปฏิบัติจริงได้	4.53	0.64	มากที่สุด	3.93	0.96	มาก
2. สร้างชุมชนของผู้บริหารและเครือข่ายวิชาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อการสร้างแรงบันดาลใจซึ่งกันและกันอย่างเป็นรูปธรรม	4.53	0.52	มากที่สุด	4.13	0.83	มาก

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
กลยุทธ์รอง : 6.2 พัฒนาครูให้เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจแก่นักเรียนในด้านพฤติกรรมและคำพูด	4.80	0.41	มากที่สุด	4.40	0.74	มาก
วิธีดำเนินการ 1. สข.จัดกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจครูผ่านการฝึกอบรมประจำปี การดูงานโรงเรียน คู่กับครูต้นแบบโดยนำครูผู้สร้างแรงบันดาลใจจัดสัญจรไปยังครูเอกชนในภูมิภาคต่างๆ	4.47	0.64	มาก	3.67	1.05	ปานกลาง
2. โรงเรียนจัดทำ Professional learning community(PLC) โดยเน้นการเสริมแรงกำลังใจในการเป็นครู ความรัก คุณค่าในวิชาชีพครูเพื่อให้ ครูสามารถส่งแรงบันดาลใจต่อนักเรียน	4.60	0.74	มากที่สุด	4.33	0.72	มาก

จากตารางที่ 22 ผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินและมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 1 มีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 เสริมสร้างความก้าวหน้าของครูและนักเรียน พบว่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.60, S.D.=0.51) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.47 ,S.D.=0.64) มีข้อเสนอแนะให้ใช้คำ “เสริมสร้าง” ให้ดูเป็นเชิงรุกมากยิ่งขึ้น เพราะเป็น WO, WT และเพิ่มคำว่า “ต่อเนื่อง” เพื่อเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ใช้เวลา เนื่องจากไม่มี ทำให้มีขึ้น

กลยุทธ์รอง 1.1 ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อเกิดการเรียนรู้แบบพลวัตในวิชาชีพ พบว่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.73, S.D.=0.46) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.40, S.D.=0.74)

วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 1.1 ข้อ 1 ฝ่ายวิชาการสำรวจความสนใจและประเมินความต้องการในการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ของครูในวิชาชีพ ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.53,S.D.=0.74) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.47 ,S.D.=0.74) และเสนอให้เปลี่ยนคำว่า “ฝ่ายวิชาการ” เนื่องจากบางงานต้องใช้การทำงานร่วมกันของหลายฝ่าย ตัดคำว่า “ในวิชาชีพ”

คำสั่งทำให้ออก ข้อ 2 โรงเรียนจัดเวลาสำหรับให้ครูได้เรียนรู้ด้วยการนำตนเองในระหว่างวันทำงาน และช่วงปิดภาคเรียนโดยสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน หรือมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น พบว่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47, S.D.=0.52$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07, S.D.=0.70$) ข้อเสนอแนะให้เปลี่ยนคำว่า “ร่วมมือ” เป็น “ประสาน” และเพิ่ม “หน่วยงานอื่นๆ” เข้ามาในวิธีดำเนินการ เพราะยังมีหน่วยงานอื่นนอกเหนือจากที่กล่าวมาที่สามารถช่วยสนับสนุนโรงเรียนเอกชนได้ ข้อ 3 หน่วยงานต้นสังกัด (สช.) จัดโครงการสนับสนุนการเรียนรู้แบบพลวัตของครูเอกชน ด้วยการ 3.1 สนับสนุนในด้านงบประมาณ เช่น คุ้มครองค่าเข้าเรียนหรือการลงทะเบียนเรียนคอร์สระยะสั้น คอร์สการเรียนออนไลน์ 3.2 เป็นผู้ประสานงานจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนเอกชนที่สามารถเป็นต้นแบบหรือเป็นแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ พบว่า ความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.27, S.D.=0.59$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.00, S.D.=0.93$) เสนอว่าไม่ต้องระบุ สช. ให้รับหน้าที่การจัดโครงการ บางครั้งต้องร่วมกับหน่วยงานอื่น และ สช.ไม่ใช่ผู้ประสาน แต่เป็น “หน่วยงาน” ประสาน ที่สำคัญปัจจุบันนี้ สช.ไม่มีฝ่ายวิชาการที่เชี่ยวชาญ ส่วนใหญ่เป็นหน้างานด้านเอกสาร นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอว่าการทำให้ครูสนใจเรียน อาจจะต้องมีแรงจูงใจ เช่น การนำมาเป็นเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

กลยุทธ์รองที่ 1.2 จัดให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เรียนรู้แบบพลวัตตามความสนใจ พบว่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60, S.D.=0.51$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.27, S.D.=0.70$) ให้ปรับคำขึ้นต้น “จัด” เป็นคำที่ใช้สำหรับวิธีดำเนินการ ไม่ใช่คำสำหรับการเขียนกลยุทธ์

วิธีดำเนินการของกลยุทธ์ 1.2 ข้อ 1. โรงเรียนจัดทำหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นและผสมผสานระหว่างสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางและการเรียนรู้ที่นอกเหนือหลักสูตร เพื่อตอบสนองต่อความสนใจและเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง พบว่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52, S.D.=0.52$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.27, S.D.=0.59$) ควรเปลี่ยนคำว่า “จัดทำ” เป็น “พัฒนา” ข้อ 2 โรงเรียนจัดให้มีเวลาสำหรับการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ให้เวลาอิสระในการใช้เวลาสำหรับการเรียน ความสนใจ การเลือกวิธีเรียน การประเมินผล โดยมีครูเป็นผู้สนับสนุน ดูแล ติดตามผล พบว่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53, S.D.=0.64$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.27, S.D.=0.80$) ควรระบุให้ชัดเจนในวิธีดำเนินการว่าใครทำอะไร หรือต่อใคร ควรเพิ่มวิธีดำเนินการ 1 ข้อ ใหม่การสำรวจ ก่อนจะทำสิ่งใด ข้อ 3 ภาครัฐสนับสนุนสื่อเทคโนโลยี และจัดทำ Dynamic Learning Portal (DLP) เป็น web site ที่มีข้อมูลมากมายเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตามความสนใจของนักเรียนพร้อมทั้งให้นักเรียนสามารถเข้าใช้งานได้อย่างอิสระ สามารถบันทึกผล วัดประเมินผล เชื่อมโยงกับรายวิชาและเรียนแบบบูรณาการ พบว่า

ความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47, S.D. = 0.52$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73, S.D. = 0.70$) ใช้คำว่า “ภาครัฐ” ใหญ่เกินไปควรเจาะจงมากขึ้น ใช้ศัพท์ที่เขียนเป็นภาษาไทย หรือถ้า คำว่าที่เป็นภาษาอังกฤษควรมีเขียนอธิบายเพิ่มเติม ข้อ 4 สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชน กลุ่มผู้ปกครอง ในการเป็นผู้ให้ความรู้และเอื้อสถานที่สำหรับการเรียนรู้แบบพลวัตของนักเรียน พบว่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.62$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40, S.D. = 0.63$) ในวิธีดำเนินการให้ระบุว่าใครเป็นผู้ปฏิบัติ

กลยุทธ์หลักที่ 2 ปรับเปลี่ยนการทำงานของครูและนักเรียนให้เป็นการทำงานที่มีความหมาย พบว่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.63$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53, S.D. = 0.64$) เสนอแนะให้ปรับคำขึ้นต้น เนื่องจากเป็น WO, WT ให้เป็นเชิงรุก และนำ เทคโนโลยีซึ่งเป็นโอกาสเข้ามาเพิ่มเติมด้วย

กลยุทธ์รอง 2.1 จัดให้ครูมีเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังการทำงานและเสริมสร้างพลังการทำงานของ ครูในทุกรูปแบบ พบว่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.51$) และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.68$) ไม่ควรใช้คำว่า “จัด” แต่ควรเป็น “สนับสนุน”

วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 2.1 ข้อ 1 โรงเรียนปรับตารางการสอนของครูให้มีความ ยืดหยุ่นและมีชั่วโมงการพักสลับกับการสอนตลอดทั้งวัน พบว่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67, S.D. = 0.49$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.77$) เสนอให้ปรับการ เขียนภาษา และเปลี่ยนจาก “โรงเรียน” เป็น “ฝ่ายวิชาการ” และเสนอให้พิจารณา Finnish Model ในการจัดเวลาพัก ข้อ 2 โรงเรียนนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยลดภาระงานด้านเอกสาร ปรับให้เป็น e-Document อำนวยความสะดวก และลดเวลาการทำงาน เช่น การใช้ google form รวบรวมความ คิดเห็น การใช้ Streaming media ในการสอน หรือ video call สำหรับการประชุม พบว่าความ เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.63$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13, S.D. = 0.74$) แต่ข้อนี้ควรคำนึงถึงโรงเรียนขนาดเล็กที่อาจเป็นข้อจำกัด และความสามารถของ บุคลากรด้านเทคโนโลยี ข้อ 3 จัดสภาพห้องพักครู สิ่งอำนวยความสะดวก ที่ส่งเสริมการพักผ่อน การคิดงาน และการสร้างสรรค์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.51$) และ ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.72$) ข้อ 4 นำกิจกรรมเสริมเข้ามาช่วยผ่อนคลาย ความเครียด เสริมเรื่องสมาธิ ฟื้นฟูพลังการทำงาน เช่น ดนตรีบำบัด โยคะ มีความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73, S.D. = 0.46$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.62$) และ ข้อ 5 จัดกิจกรรม Retreat และสานสัมพันธ์ระหว่างคณะครูในช่วงปิดภาคเรียน มีความ

เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67, S.D.=0.49$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40, S.D.=0.74$) เสนอแนะให้ปรับเรื่องภาษาเขียน

กลยุทธ์รอง 2.2 จัดการเรียนที่เอื้อต่อเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ของนักเรียน พบว่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53, S.D.=0.64$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27, S.D.=0.70$) เสนอให้เปลี่ยนคำว่า “จัด” เป็น “ปฏิรูป” หรือ “ปรับเปลี่ยน” และนำเรื่องเทคโนโลยีเข้ามาเสริมด้วยเพราะเป็นโอกาส

วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 2.2 ข้อ 1 พัฒนาหลักสูตรที่สามารถนำวิชาต่างๆมาบูรณาการในการเรียน เพื่อลดจำนวนชั่วโมงและจำนวนวิชาเรียนให้น้อยลงแต่สามารถวัดประเมินผลได้หลายๆวิชา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47, S.D.=0.52$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07, S.D.=0.88$) เสนอให้พิจารณาการบูรณาการรายวิชาเรียน หรือการเรียนคละชั้นเพื่อลดเวลา แต่ต้องอยู่ภายใต้หลักสูตรแกนกลาง ข้อ 2 ปรับตารางสอนให้มีเวลาสำหรับการพักเพื่อฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ในแต่ละช่วงเวลาระหว่างวัน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53, S.D.=0.52$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20, S.D.=0.68$) และข้อ 3 กำหนดให้มีเวลาร่างสำหรับการทำการบ้านและกิจกรรมที่นักเรียนชื่นชอบ ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53, S.D.=0.52$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20, S.D.=0.68$) ควรปรับภาษาการเขียนและเสนอให้เพิ่มเติมเรื่องการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนเสริมในด้านนี้

กลยุทธ์หลักที่ 3 ฝ่ายบริหารลงไปปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสมร่วม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47, S.D.=1.13$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33, S.D.=0.72$) เสนอให้ปรับภาษาการเขียน และการใช้คำขึ้นต้นของกลยุทธ์ ควรเปลี่ยนเป็น “เร่งพัฒนาการ” หรือใช้คำที่เชิงรุกมากกว่านี้ เนื่องจากเป็น WT ควรเปลี่ยนคำว่า “ลงไปร่วม” เป็นคำอื่นที่สามารถเห็นภาพการมีส่วนร่วมของหัวหน้า

กลยุทธ์รองที่ 3.1 ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและประเมินการปฏิบัติงานของครูเพื่อการพัฒนา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60, S.D.=0.63$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60, S.D.=0.63$) เสนอคำที่ใช้ในกลยุทธ์ให้มีพลังและเห็นว่าจะเกิดการกระทำอย่างไร เช่น ขึ้นด้วยคำว่า “ทุ่มเทพลัง” หรือ “สร้างวัฒนธรรม” เป็นต้น

วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 3.1 ข้อ 1 ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันสร้างเกณฑ์การปฏิบัติงานและการประเมินที่เหมาะสม และมีการปรับปรุงทุกปีให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73, S.D.=0.46$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

($\bar{X}=4.60$,S.D.=0.63) ข้อ 2 สร้างกลุ่มทำงานที่ประกอบไปด้วยผู้บริหาร หัวหน้า ครู ที่ให้ความช่วยเหลือและให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันในกลุ่มและระหว่างกลุ่มเพื่อเน้นการพัฒนาโดยไม่ตัดสินผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.67$,S.D.=0.49) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53$,S.D.=0.64) ข้อ 3 กำหนดให้ทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร หัวหน้าแผนก/ฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ และเพื่อนร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินการทำงานแบบ360องศา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53$,S.D.=0.64) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.33$,S.D.=0.90) ข้อ 4 จัดรางวัลหรือผลงานความชอบให้กับกลุ่มและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายตามข้อตกลงร่วมกัน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$,S.D.=0.64) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.33$,S.D.=0.72) ข้อเสนอแนะของทั้ง 4 ข้อ คือให้ปรับการเขียนโดยระบุว่าใครทำอะไร ต่อใคร ให้ชัดเจน

กลยุทธ์รองที่ 3.2 ประยุกต์เทคนิคการจัดการห้องเรียนและวิธีการวัด ประเมินผลนักเรียนในรูปแบบใหม่และหลากหลายเพื่อการพัฒนา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73$, S.D.=0.46) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.52) ข้อเสนอแนะให้ปรับ คำว่า “ประยุกต์” เป็นคำอื่น และควรพิจารณาความหมายของการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัยให้ชัดเจนเพื่อการเขียนกลยุทธ์รองที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 3.2 ข้อ 1 โรงเรียนจัดให้ครูได้เรียนรู้เทคนิควิธีการสอนแบบใหม่ที่หลากหลายอยู่เสมอ และนำสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียน (ต้องระบุในแผนการสอน) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.80$,S.D.=0.41) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.67$,S.D.=0.49) ข้อ 2 ครูกำหนดให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างเกณฑ์วัด และประเมินผลทั้งตนเองและเพื่อนในห้องเรียนร่วมกับครู) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60$,S.D.=0.51) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.27$,S.D.=0.79) ข้อ 3 ฝ่ายวิชาการจัดการนิเทศ ติดตาม และให้ผลย้อนกลับถึงครู รวมถึงรับฟังความคิดเห็นจากผู้เรียนเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.67$,S.D.=0.49) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60$,S.D.=0.63) และข้อ 4 สร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่มโรงเรียนเอกชนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนครูระหว่างกัน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73$, S.D.=0.46) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53$,S.D.=0.52) ทั้ง 4 ข้อ ถูกเสนอให้ปรับวิธีการเขียน และวิธีการที่ 4 ควรเป็นการแลกเปลี่ยนภายในโรงเรียนจะง่ายกว่า เนื่องจาก ตอนนี้มีการแข่งขันระหว่างโรงเรียนเอกชนด้วยกันสูง ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนโดยเฉพาะในเขตเมืองอาจจะเป็นไปได้ยาก

กลยุทธ์หลักที่ 4 พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.67, S.D.=0.49$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.67, S.D.=0.49$) เสนอแนะให้ปรับภาษาและ ปรับคำว่า “พัฒนา” เป็น “สร้าง” เนื่องจากเป็น จุดแข็งอยู่แล้ว

กลยุทธ์รองที่ 4.1 ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนที่เปิดกว้างต่อการเสนอความเห็น และการยอมรับความคิดเห็น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.80, S.D.=0.41$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53, S.D.=0.64$) คำว่าวัฒนธรรมการทำงาน เป็นคำที่ใหญ่ไป ควรปรับเป็น “เปิดกว้าง”

วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รองที่ 4.1 ข้อ 1 โรงเรียนกำหนดให้ครูทุกคนสามารถเสนอความเห็นได้อย่างอิสระ โดยทุกข้อเสนองจะได้รับพิจารณา ก่อนเป็นข้อสรุปที่แจ้งให้ทราบอย่างเปิดเผยและโปร่งใส มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73, S.D.=0.46$) และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13, S.D.=1.25$) ควรเปลี่ยนคำว่า “โรงเรียน” เป็น “ผู้บริหาร” เพราะเป็นผู้ กำหนดให้ครูปฏิบัติ ข้อ 2 สร้างช่องทางการรับข้อเสนอแนะที่หลากหลายและให้อิสระในการเสนอความเห็นต่างๆ โดยไม่มีการกำหนดโทษหรือการจับผิด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.67, S.D.=0.49$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.33, S.D.=0.72$) ข้อ 3 จัดให้มีการประชุม พบปะสังสรรค์แบบไม่เป็นทางการในคณะครูเพื่อการพูดคุย แสดงความคิดเห็น พบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.80, S.D.=0.56$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47, S.D.=0.74$) ข้อ 4 ผู้บริหารนำข้อคิดเห็นที่ได้รับการพิจารณา มาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมพร้อมให้ การยกย่อง ชื่นชม เพื่อให้ทุกคนรับทราบร่วมกัน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.93, S.D.=0.26$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47, S.D.=0.74$)

กลยุทธ์รอง 4.2 ส่งเสริมบรรยากาศห้องเรียนที่เปิดกว้างต่อการเสนอความคิดเห็นและความเป็นกันเองระหว่างครู นักเรียน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.80, S.D.=0.41$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60, S.D.=0.51$) เสนอแนะให้ปรับ “ส่งเสริม” เป็น “สร้าง” และปรับการเขียนให้กระชับ

วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รองที่ 4.2 ข้อ 1 โรงเรียนฝึกอบรมครูให้เป็นผู้กระตุ้นและผู้รับฟังที่ดี ให้แก่นักเรียน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.67, S.D.=0.62$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53, S.D.=0.64$) เสนอแนะให้เพิ่ม “สร้างความตระหนัก” ข้อ 2 ครูสร้างข้อตกลงร่วมกันกับนักเรียนในการเป็นผู้ฟังที่ดี การเสนอความคิดเห็นและการยอมรับข้อคิดเห็นตาม วิถีประชาธิปไตย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60, S.D.=0.63$) และความเป็นไปได้อยู่ใน

ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60$, S.D.=0.63) เสนอแนะให้ตัด “การเป็นผู้ฟังที่ดี” ออก ข้อ 3 ครูจัดให้นักเรียนเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระและให้คุณค่าต่อความเห็นของนักเรียน โดยการนำมาใช้ในกิจกรรม/โครงการต่างๆในโรงเรียน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60$, S.D.=0.51) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60$, S.D.=0.63) เสนอให้เพิ่มคำว่า “อย่างเหมาะสม” ในตอนท้าย

กลยุทธ์หลักที่ 5 ยกระดับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.64) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$, S.D.=0.88) เสนอให้ปรับการเขียนกลยุทธ์ที่กระชับแต่ต้องเข้าใจได้ และด้านนี้มีเทคโนโลยีเป็นโอกาส ควรนำเข้ามาเขียนในกลยุทธ์

กลยุทธ์รองที่ 5.1 พัฒนาทางเลือกค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับครูเป็นรายบุคคล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.74) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.87$, S.D.=0.74) เสนอแนะให้เพิ่มเติมการพัฒนา “ฐานข้อมูล” ก่อนที่จะพัฒนาทางเลือกค่าตอบแทน

วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รองที่ 5.1 ข้อ 1 โรงเรียนประเมินความต้องการสภาพเศรษฐกิจสถานภาพครอบครัว สิ่งแวดล้อมของครูเป็นรายบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับการจัดทำตัวเลือกในการรับค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.64) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.53$, S.D.=0.99) ข้อ 2 ภาครัฐร่วมกับโรงเรียนสนับสนุนในด้านสวัสดิการครู เช่น ค่ารักษาพยาบาล การเล่าเรียนบุตร ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา ระยะเวลาการทำงาน โดยการสร้างแพคเกจการจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการในอัตราส่วนแบบต่างๆที่ครูสามารถเลือกได้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.64) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.40$, S.D.=1.18) เสนอแนะให้ใช้คำอื่นแทน “ภาครัฐ” เป็นคำที่ใหญ่เกินไป ทำจริงได้ยาก และ ควรนำเรื่องเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมเพิ่มเข้ามาในวิธีดำเนินการ

กลยุทธ์รอง 5.2 พัฒนาจิตสำนึกครูในการปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างเป็นธรรมชาติ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60$, S.D.=0.63) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.86) เสนอแนะให้ปรับคำว่า “พัฒนา” เนื่องจากทำได้ในระดับดีแล้ว เป็นจุดแข็ง ให้ตัดคำว่า “จิตสำนึก” ออก

วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 5.2 ข้อ 1 โรงเรียนจัดให้ครูได้รับการอบรมทุกปีเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกและจรรยาบรรณการเป็นครู โดยเน้นการปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างเป็นธรรมชาติ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.92) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.64) เสนอแนะให้พิจารณาวิธีการที่ได้ผลมากกว่าการอบรม และต้องวัดผลได้ ข้อ 2 โรงเรียนและชุมชนกลุ่มผู้ปกครอง ร่วมยกย่อง ชมเชย มอบรางวัลให้แก่ครูที่ปฏิบัติตนดีตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพครู

ซึ่งมีหลักฐานเชิงประจักษ์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73, S.D. = 0.46$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, $S.D. = 0.83$) เสนอแนะให้เพิ่มเติม “การยกย่องเป็นครูต้นแบบ”

กลยุทธ์หลักที่ 6 พัฒนาการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำให้เข้มแข็ง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53, S.D. = 0.64$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.72$) เสนอให้ตัดคำว่า “การมี” ออก

กลยุทธ์รองที่ 6.1 ส่งเสริมผู้บริหารให้เป็นนักสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครู มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73, S.D. = 0.46$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, $S.D. = 0.70$) เสนอให้เพิ่ม “แก่ครูและนักเรียน”

วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 6.1 ข้อ 1 หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สข.) จัดการฝึกอบรมพัฒนาทักษะให้แก่ผู้บริหาร ในการเป็นนักสร้างแรงบันดาลใจ หรือทักษะการเป็น coaching ที่นำไปปฏิบัติจริงได้ ครู มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53, S.D. = 0.64$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93, S.D. = 0.96$) เสนอแนะให้ปรับการเขียนประโยคใหม่ข้อ 2 สร้างชุมชนของ ผู้บริหารและเครือข่ายวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อการสร้างแรงบันดาลใจซึ่งกันและกันอย่างเป็นรูปธรรม ครู มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53, S.D. = 0.52$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13, S.D. = 0.83$)

กลยุทธ์รองที่ 6.2 พัฒนาครูให้เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจแก่นักเรียนในด้านพฤติกรรมและคำพูด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80, S.D. = 0.41$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40, S.D. = 0.74$) เสนอแนะให้ตัด “ด้านพฤติกรรมและคำพูด” ออก

วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 6.2 ข้อ 1 สข.จัดกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจครูผ่านการฝึกอบรมประจำปี การดูงานโรงเรียน คู่กับครูต้นแบบโดยนำครูผู้สร้างแรงบันดาลใจจัดสัญจรไปยังครูเอกชนในภูมิภาคต่างๆ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47, S.D. = 0.64$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67, S.D. = 1.05$) ข้อ 2 โรงเรียนจัดทำ Professional Learning Community (PLC) โดยเน้นการเสริมแรง กำลังใจในการเป็นครู ความรัก คุณค่าในวิชาชีพครูเพื่อให้ครูสามารถส่งแรงบันดาลใจต่อนักเรียน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.74$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.72$) เสนอให้ใช้คำว่า “ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” แทน การเขียน Professional learning community และควร

เพิ่มอีก 2 วิธีการ คือ การจัดพี่เลี้ยงลงไปดูแล การระดมทรัพยากรจากผู้ปกครองเนื่องจากมีโอกาสจาก สังคมและเศรษฐกิจ

4.4.3 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน เพื่อพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับในส่วนของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ เพื่อพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 2 ดังแสดงในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 2

ผลสรุป SWOT MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WO,WT, SO,ST	1.เสริมสร้างพลังความก้าวหน้าของครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง	1.1 ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เพื่อเกิดการเรียนรู้แบบพลวัตในวิชาชีพ (WO,WT)	1.1.1 โรงเรียนสำรวจความสนใจและประเมินความต้องการในการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ของครู 1.1.2 โรงเรียนจัดเวลาสำหรับให้ครูได้เรียนรู้ด้วยการนำตนเองในระหว่างวันทำงาน และช่วงปิดภาคเรียนโดยประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน หรือมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นๆ 1.1.3 โรงเรียนนำการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของครูมาเป็นหนึ่งเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจในการเรียนรู้ของครู 1.1.4 หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สข.) จัดโครงการสนับสนุนการเรียนรู้แบบพลวัตของครูเอกชน ดังแนวทางต่อไปนี้ 1) สนับสนุนในด้านงบประมาณ เช่น คุ้มครองการเข้าเรียนหรือการลงทะเบียนเรียนคอร์สระยะสั้น คอร์สการศึกษาออนไลน์ 2) เป็นหน่วยงานประสานจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนเอกชนต้นแบบหรือเป็น

ผลสรุป SWOT MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ วิธีดำเนินการ
WO,WT, SO,ST	1.เสริมสร้างพลัง ความก้าวหน้าของครู และนักเรียนอย่าง ต่อเนื่อง	1.2 สนับสนุนให้นักเรียน ได้เรียนรู้ด้วยการนำ ตนเองที่เป็นการเรียนรู้ แบบพลวัตตามความสนใจ (WO,WT)	<p>1.2.1 โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรที่มีความ ยืดหยุ่นและผสมผสานระหว่างสาระการ เรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางและการ เรียนรู้ที่นอกเหนือหลักสูตร เพื่อ ตอบสนองต่อความสนใจและเอื้อต่อการ เรียนรู้ด้วยการนำตนเอง</p> <p>1.2.2 ฝ่ายวิชาการสำรวจความสนใจ นักเรียน เพื่อการวางแผนด้านทรัพยากร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และ ช่องทางที่เอื้อให้การเรียนรู้ของ นักเรียน</p> <p>1.2.3 โรงเรียนจัดให้นักเรียนมีเวลา สำหรับการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ให้ เวลาอิสระในการใช้เวลาสำหรับการเรียน ความสนใจ การเลือกวิธีเรียน การ ประเมินผล โดยมีครูเป็นผู้สนับสนุน ดูแล ติดตามผล</p> <p>1.2.4 หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สช.) สนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดทำ Dynamic Learning Portal (DLP) เป็นเว็บไซต์ที่มีข้อมูลหลากหลาย เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตามความสนใจ ของนักเรียนพร้อมทั้งให้นักเรียนสามารถ เข้าใช้งานได้อย่างอิสระ สามารถบันทึก ผล วัดประเมินผล เชื่อมโยงกับรายวิชา และเรียนแบบบูรณาการ</p> <p>1.2.5 โรงเรียนสร้างความร่วมมือระหว่าง โรงเรียน ชุมชน กลุ่มผู้ปกครอง ในการ เป็นผู้ให้ความรู้และอำนวยความสะดวก ด้านสถานที่สำหรับการเรียนรู้แบบพลวัต ของนักเรียน</p>

ผลสรุป SWOT MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WO,WT, SO,ST	2. ส่งเสริมการทำงาน ของครูและนักเรียนให้ เป็นการทำงานที่มี ความหมายด้วย เทคโนโลยีและกิจกรรม สร้างสรรค์	2.1 สนับสนุนการใช้ เทคโนโลยีในการทำงาน ที่ เอื้อต่อการพักเพื่อฟื้นฟูพลัง ของการทำงานและสร้าง พลังการทำงานของครูทุก รูปแบบ (WO,WT)	<p>2.1.1 ฝ่ายวิชาการปรับตารางการสอน ของครูให้มีความยืดหยุ่นและมีชั่วโมงการ พักสลับกับการสอน เช่น การเรียน 45 นาทีสลับกับการพัก 15 นาที หรือ มี ชั่วโมงการสอนติดต่อกันไม่เกิน 3 ชั่วโมง และมีเวลาพัก</p> <p>2.1.2 โรงเรียนนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยลด ภาระงานด้านเอกสาร ปรับให้เป็น e-Document อำนวยความสะดวก และ ลดเวลาการทำงาน เช่น การใช้ google form รวมความคิดเห็น การใช้ Streaming media ในการสอน หรือ video call สำหรับการประชุม</p> <p>2.1.3 จัดสภาพห้องพักครู สิ่งอำนวยความสะดวก ที่ส่งเสริมความผ่อนคลาย การคิดงาน และการสร้างสรรค์</p> <p>2.1.4 นำกิจกรรมเสริมเข้ามาช่วยผ่อนคลาย ความเครียด เสริมเรื่องสมาธิ ฟื้นฟู พลังการทำงาน เช่น ดนตรีบำบัด โยคะ</p> <p>2.1.5 จัดกิจกรรม เสริมพลังการทำงาน การทบทวนคุณค่าตนเอง และสานสัมพันธ์ ระหว่างคณะครูในช่วงปิดภาคเรียน</p>

ผลสรุป SWOT MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WO,WT, SO,ST	2. ส่งเสริมการทำงาน ของครูและนักเรียนให้ เป็นการทำงานที่มี ความหมายด้วย เทคโนโลยีและกิจกรรม สร้างสรรค์ (ต่อ)	2.2 ปรับเปลี่ยนการ จัดการเรียนการสอนให้ เอื้อต่อเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลัง การเรียนรู้ของนักเรียนด้วย นวัตกรรมและเทคโนโลยี (WO,WT)	<p>2.2.1 พัฒนาหลักสูตรที่สามารถนำวิชา ต่างๆมาบูรณาการในการเรียน เพื่อลด จำนวนชั่วโมงและจำนวนวิชาเรียนให้ น้อยลงแต่สามารถวัดประเมินผลได้ หลายๆวิชา ภายใต้หลักสูตรแกนกลาง ขั้นพื้นฐาน</p> <p>2.2.2 สร้างทีมการสอน (Team Teaching) เพื่อรองรับการเรียนรู้แบบ บูรณาการ เช่น การเรียนแนว STEM หรือ การคละชั้น เพื่อการเรียนรู้รวมใน วิชาที่เน้นสุนทรียภาพ อย่างเช่น ดนตรี ศิลปะ และใช้อุปกรณ์ทางเทคโนโลยี ต่างๆ เช่น Smart TV , Smart Board, Application เพื่อการสนับสนุนการสอน เป็นทีม</p> <p>2.2.3 จัดตารางการเรียนสลับวิชาที่เน้น การพัฒนาสมองซีกซ้าย-ขวา เพื่อสร้าง ความสมดุล พลังสมอง และมีช่วงเวลา สำหรับการพักเพื่อฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ในแต่ ละช่วงเวลาระหว่างวัน</p> <p>2.2.4 กำหนดให้มีเวลาว่างสำหรับการทำ การบ้าน ทำกิจกรรมสร้างสรรค์ที่ นักเรียนชื่นชอบ ในระหว่างวัน</p> <p>2.2.5 จัดหานวัตกรรมสร้างสรรค์สำหรับ การผ่อนคลายความตึงเครียดจากการ เรียนแก่นักเรียน ในช่วงเวลาใกล้สอบ หรือการแข่งขันต่างๆ</p>

ผลสรุป SWOT MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WT,ST	3. เร่งพัฒนาการให้ความช่วยเหลือ ร่วมปฏิบัติงานร่วมคิด ตัดสินใจในการปฏิบัติงานของครูและกิจกรรมการเรียนของนักเรียน	3.1 ทุ่มเทพหลังการจัดการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและครูเป็นทีมที่ท้าทาย พร้อมทั้งสร้างนวัตกรรมการประเมินผลร่วมกันเพื่อการพัฒนาครูอย่างเหมาะสม (WT)	3.1.1 ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันสร้างเกณฑ์การปฏิบัติงานและการประเมินที่เหมาะสม และมีการปรับปรุงทุกปีให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน 3.1.2 ผู้บริหารสร้างกลุ่มทำงาน กลุ่มกิจกรรม ที่ให้ฝ่ายบริหาร หัวหน้า เข้าไปมีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็นของครู และให้ความช่วยเหลือ ให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันเพื่อการพัฒนางาน 3.1.3 ผู้บริหารกำหนดให้ทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร หัวหน้าแผนก/ฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ และคณะครูได้มีส่วนร่วมในการประเมินการทำงาน แบบ 360 องศา 3.1.4 ผู้บริหารจัดรางวัลหรือผลงานความชอบเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับกลุ่มและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายตามข้อตกลงร่วมกัน
		3.2 เร่งพัฒนาครูให้เป็นผู้เรียนรู้ร่วมกันกับนักเรียน โดยใช้เทคนิคการสอนและการวัดประเมินผลแบบใหม่ที่หลากหลายเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน (WT)	3.2.1 ผู้บริหารจัดให้ครูได้เรียนรู้เทคนิควิธีการสอนแบบใหม่ที่หลากหลาย การเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนเป็นผู้ร่วมเรียนรู้กับนักเรียน และนำสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียน 3.2.2 ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างเกณฑ์วัด และประเมินผลการเรียนรู้ทั้งตนเองและเพื่อนในห้องเรียนร่วมกับครูผู้สอน 3.2.3 ฝ่ายวิชาการจัดการนิเทศ ติดตามจัดคู่ทำงาน (buddy) ที่ช่วยสะท้อนผลย้อนกลับเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะครู รวมถึงรับฟังความคิดเห็นจากผู้เรียนเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

ผลสรุป SWOT MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
ST,WT	4. สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกให้เป็นกลไกพื้นฐานในการสร้างความผูกพันของครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่องยาวนาน	4.1 เปิดกว้างอย่างเป็นธรรมในความเห็นและการยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลายเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บริหารและครู (WT)	<p>4.1.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเสนอความคิดเห็นได้โดยอิสระ โดยทุกข้อเสนอจะได้รับการพิจารณาก่อนเป็นข้อสรุปที่แจ้งให้ทราบอย่างเปิดเผยและโปร่งใส</p> <p>4.1.2 โรงเรียนสร้างช่องทางการรับข้อเสนอแนะที่หลากหลายทันสมัยและให้อิสระในการเสนอความเห็นต่างๆโดยไม่มี การกำหนดโทษหรือการจับผิด เช่น จัดกล่องรับความคิดเห็น</p> <p>4.1.3 โรงเรียนจัดให้มีการประชุม พบปะสังสรรค์แบบไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารและคณะครูเพื่อการพูดคุย แสดงความคิดเห็น</p> <p>4.1.4 ผู้บริหารนำข้อคิดเห็นที่ได้รับการพิจารณาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมให้การยกย่อง ชื่นชม เพื่อให้ทุกคนรับทราบร่วมกัน ผ่านช่องทางการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ social media หรือสื่อออนไลน์ต่างๆ</p>
		4.2 สร้างบรรยากาศ เปิดกว้างความคิดเห็นอย่างเป็นมิตรระหว่างครูและนักเรียน (WT)	<p>4.2.1 โรงเรียนฝึกอบรมครูให้เป็นผู้รับฟังที่ดีและตระหนักถึงบทบาทในการเป็นผู้ส่งเสริม และกระตุ้นการแสดงความคิดเห็นของนักเรียน</p> <p>4.2.2 ครูสร้างข้อตกลงร่วมกันกับนักเรียนในการเสนอความคิดเห็นอย่างเหมาะสม และการยอมรับข้อคิดเห็นของผู้อื่นตามวิถีประชาธิปไตย</p> <p>4.2.3 ครูจัดให้นักเรียนเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระและให้คุณค่าต่อความเห็นของนักเรียน โดยการนำมาใช้ในกิจกรรม/โครงการต่างๆในโรงเรียน ในห้องเรียนอย่างเหมาะสม</p>

ผลสรุป SWOT MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO,ST, WO,WT	5. ยกระดับการปฏิบัติ อย่างเป็นธรรมใน โรงเรียนอย่างมี นวัตกรรม	5.1 พัฒนาระบบข้อมูลและ ระบบการจ่าย ค่าตอบแทนทางเลือกที่ เหมาะสมกับครูเป็น รายบุคคล (WO,WT)	5.1.1 โรงเรียนประเมินความต้องการ สภาพเศรษฐกิจ สถานภาพครอบครัว สิ่งแวดล้อมของครูเป็นรายบุคคลเพื่อ จัดทำข้อมูลสารสนเทศ สำหรับการจัดทำ ตัวเลือกในการรับค่าตอบแทน 5.1.2 ภาครัฐ ได้แก่ สำนักงบประมาณ, สช. พัฒนาระบบบริหารจัดการ ค่าตอบแทนและสวัสดิการร่วมกับโรงเรียน เอกชน จากฐานข้อมูลสารสนเทศครู โรงเรียนเอกชน และพัฒนาโปรแกรม (software) คำนวณ เพื่อสร้างทางเลือก สร้างแพคเกจการจ่ายเงินเดือนและ สวัสดิการ ในอัตราส่วนแบบต่างๆ ที่ครู สามารถเลือกได้และเหมาะสมกับตนเอง
		5.2 ยกระดับการปฏิบัติ ต่อนักเรียนอย่างเป็น ธรรม (SO,ST)	5.2.1 โรงเรียนจัดการอบรม การพัฒนา จิตสำนึกครูที่เน้นการปฏิบัติในทุกปี การศึกษาและวัดผลอย่างรอบด้าน 5.2.2 โรงเรียนและชุมชน กลุ่มผู้ปกครอง ร่วมยกย่อง ชมเชย มอบรางวัลให้แก่ครูที่ ปฏิบัติตนตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพครู ซึ่งมีหลักฐานเชิงประจักษ์ และยกย่องเป็น ครูต้นแบบ

ผลสรุป SWOT MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO,ST, WO,WT	6. พัฒนความเชื่อมั่นใน ภาวะผู้นำให้เข้มแข็ง	6.1 พัฒนาผู้บริหารให้ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ แก่ครูและนักเรียน (WO,WT)	6.1.1 หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สช.) จัดการฝึกอบรม พัฒนาทักษะ ใน การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ หรือทักษะ การเป็น coaching ให้แก่ผู้บริหาร 6.1.2 สร้างชุมชนของผู้บริหารและ เครือข่ายวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อการสร้างแรงบันดาลใจซึ่งกันและกัน อย่างเป็นทางการ
		6.2 พัฒนาครูให้เป็น ผู้สร้างแรงบันดาลใจแก่ นักเรียน (WO,WT)	6.2.1 หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สช.)จัดกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจครู ผ่านการฝึกอบรมประจำปี การดูงาน โรงเรียน คุยกับครูต้นแบบโดยนำครูผู้สร้าง แรงบันดาลใจจัดสัญจรไปยังครูเอกชนใน ภูมิภาคต่างๆ 6.2.2 โรงเรียนสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (Professional learning community) โดยเน้นการเสริมแรง กำลังใจในการเป็นครู ความรัก คุณค่าใน วิชาชีพครู เพื่อให้ครูสามารถส่งแรง บันดาลใจต่อไปยังนักเรียน 6.2.3 โรงเรียนจัดให้มีครูพี่เลี้ยง ลงไปดูแล อย่างใกล้ชิด เป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อการ สร้างครูที่มีแรงบันดาลใจ 6.2.4 โรงเรียนระดมทรัพยากรจาก ผู้ปกครองที่มีความพร้อม สนับสนุน กิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจของครูและ นักเรียน

4.4.4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 2

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 2 ซึ่งได้จากการปรับปรุงกลยุทธ์ในฉบับร่างที่ 1 แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่านได้เสนอข้อคิดเห็นและประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผลการประชุมสนทนากลุ่มได้ข้อสรุปว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนทั้ง 6 ข้อมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ส่วนวิธีดำเนินการสามารถนำไปใช้ได้จริงเพียงแต่มีบางข้อที่ให้หน่วยงานของรัฐเป็นผู้ดำเนินการ อาจจะเป็นไปได้ยาก ควรปรับให้เป็นวิธีการดำเนินการที่โรงเรียนสามารถปฏิบัติเป็นการภายใน หรือร่วมกับชุมชน ท้องถิ่นจะเกิดผลดีกว่า และยังคงปรับในเรื่องภาษาในบางจุดที่ไม่ชัดเจน อ่านแล้วเกิดข้อสงสัย ในส่วนของกลยุทธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นให้มีการปรับดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 เปลี่ยนคำว่า “เสริมสร้างพลัง” เป็น “เสริมสร้างโอกาส” และกลยุทธ์รองที่ 1.1 เปลี่ยน “ส่งเสริมให้ครู” เป็น “เสริมสร้างครู”

กลยุทธ์หลักที่ 2 เปลี่ยนคำว่า “ส่งเสริมการทำงาน” เป็น “ปรับเปลี่ยนการทำงาน”

กลยุทธ์รองที่ 3.1 เปลี่ยนคำว่า “ทีมที่ท้าทาย” เป็น “ทีมที่สร้างสรรค์” และ ปรับประโยค “พร้อมทั้งสร้างนวัตกรรมการประเมินผล” เป็น “นำนวัตกรรมการประเมินผล”

กลยุทธ์หลักที่ 4 เปลี่ยนคำว่า “สร้างสภาพแวดล้อม” เป็น “พัฒนาสภาพแวดล้อม” และกลยุทธ์รองที่ 4.1 เปลี่ยนจากประโยค “เปิดกว้างอย่างเป็นธรรมในความเห็น” และการยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย” เป็น “เปิดกว้างในการเสนอความเห็นและยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลายอย่างเป็นธรรม” กลยุทธ์รองที่ 4.2 เปลี่ยนคำว่า “อย่างเป็นมิตร” เป็น “แบบกัลยาณมิตร”

กลยุทธ์หลักที่ 5 เปลี่ยนคำว่า “ในโรงเรียนอย่างมีนวัตกรรม” เป็น “ต่อครูและนักเรียนอย่างมีนวัตกรรม” กลยุทธ์รองที่ 5.2 เพิ่มนวัตกรรม คือ “ทีมครูต้นแบบ”

กลยุทธ์ข้อที่ 6 เปลี่ยนคำว่า “ความเชื่อมั่น” เป็น “ความไว้วางใจ” เนื่องจากคำนี้แปลมาจากคำว่า trust จึงน่าจะตรงกับคำว่า “ความไว้วางใจ” มากกว่า

สำหรับในส่วนของวิธีดำเนินการ ส่วนใหญ่เป็นการปรับในภาษา และการเสนอวิธีดำเนินการเพิ่มเติม รายละเอียดดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ตารางแสดงการปรับภาษาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในวิธีดำเนินการ ร่างกลยุทธ์ 2

ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2	กลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับการปรับปรุง
1.1.1 โรงเรียนสำรวจความสนใจและประเมินความต้องการในการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ของครู	1.1.1 โรงเรียนสำรวจความสนใจและประเมินความต้องการในการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ของครู <u>อย่างต่อเนื่อง</u>
1.1.2 โรงเรียนจัดเวลาสำหรับให้ครูได้เรียนรู้ด้วยการนำตนเองในระหว่างวันทำงาน และช่วงปิดภาคเรียนโดยประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน หรือมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นๆ	1.1.2 <u>ผู้บริหารจัดสรรเวลา</u> ให้ครูได้เรียนรู้ด้วยการนำตนเองในระหว่างวันทำงาน และช่วงปิดภาคเรียน โดยประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน หรือมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นๆ
1.1.3 โรงเรียนนำการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของครูมา <u>เป็นหนึ่งในเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจในการเรียนรู้ของครู</u>	1.1.3 โรงเรียนกำหนดให้การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของครูเป็น <u>หนึ่งในเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ของครู</u>
1.1.4 หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สข.) <u>จัดโครงการสนับสนุนการเรียนรู้แบบพลวัตของครูเอกชน ตั้งแนวทางต่อไปนี้</u> 1) สนับสนุนในด้านงบประมาณ เช่น คุ้มครองการเข้าเรียนหรือการลงทะเบียนเรียนคอร์สระยะสั้น คอร์สการศึกษาดูงานออนไลน์ 2) เป็นหน่วยงานประสานจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนเอกชนต้นแบบหรือเป็นแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้	แยกเป็น 2 ข้อ 1.1.4 คณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด (ปสข.) หรือ <u>เครือข่ายพัฒนาการศึกษาเอกชน ร่วมกับภาคเอกชน สถานประกอบการ หน่วยงานท้องถิ่นในการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากร เช่น คุ้มครองการเข้าเรียนหรือการลงทะเบียนเรียนคอร์สระยะสั้นสำหรับครู</u> 1.1.5 หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สข.) <u>ประสานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนเอกชนต้นแบบหรือจัดให้โรงเรียนต้นแบบเป็นแหล่งเรียนรู้ให้ครู</u>
1.2.1 โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นและผสมผสานระหว่างสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางและการเรียนรู้ที่นอกเหนือหลักสูตร เพื่อตอบสนองต่อความสนใจและเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	สลับลำดับระหว่าง 1.2.1 และ 1.2.2 1.2.1 <u>โรงเรียนสำรวจความสนใจนักเรียน เพื่อวางแผนด้านทรัพยากร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และช่องทางที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน</u>
1.2.2 ฝ่ายวิชาการสำรวจความสนใจนักเรียน เพื่อการวางแผนด้านทรัพยากร การจัดกิจกรรมการเรียนการ	1.2.2 โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรที่ยืดหยุ่นและผสมผสานระหว่างสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร

ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2	กลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับการปรับปรุง
สอน และช่องทางที่เอื้อให้การเรียนรู้ของนักเรียน	แกนกลางและการเรียนรู้นอกเหนือหลักสูตร เพื่อตอบสนองต่อความสนใจและเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง
1.2.4 หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สข.) สนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดทำ Dynamic Learning Portal (DLP) เป็นเว็บไซต์ที่มีข้อมูลหลากหลาย เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตามความสนใจของนักเรียนพร้อมทั้งให้นักเรียนสามารถเข้าใช้งานได้อย่างอิสระ สามารถบันทึกผล วัดประเมินผล เชื่อมโยงกับรายวิชาและเรียนแบบบูรณาการ	1.2.4 <u>เครือข่ายโรงเรียนเอกชนร่วมกับภาคเอกชน</u> สนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดทำ Dynamic Learning Portal (DLP) ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่มีข้อมูลหลากหลาย ตามความสนใจของนักเรียน <u>พร้อมให้นักเรียนเข้าใช้งานได้ทุกที่ ทุกเวลา</u> สามารถบันทึกผล วัดและประเมินผลเชื่อมโยงกับรายวิชาในโรงเรียน
1.2.5 โรงเรียนสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน กลุ่มผู้ปกครอง ในการเป็นผู้ให้ความรู้และอำนวยความสะดวกด้านสถานที่สำหรับการเรียนรู้แบบพลวัตของนักเรียน	1.2.5 โรงเรียน <u>ประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน</u> ชุมชน กลุ่มผู้ปกครอง ในการเป็นผู้ให้ความรู้และอำนวยความสะดวกด้านสถานที่สำหรับการเรียนรู้แบบพลวัตของนักเรียน
2.1.1 ฝ่ายวิชาการปรับตารางการสอนของครูให้มีความยืดหยุ่นและมีชั่วโมงการพักสลับกับการสอน เช่น การเรียน 45 นาทีสลับกับการพัก 15 นาที หรือ มีชั่วโมงการสอนติดต่อกันไม่เกิน 3 ชั่วโมงและมีเวลาพัก	2.1.1 ฝ่ายวิชาการ <u>จัดตารางการสอนของครูให้มีความยืดหยุ่นและมีชั่วโมงพักสลับกับการสอน</u> เช่น การเรียน 45 นาทีสลับกับการพัก 15 นาที หรือ มีชั่วโมงการสอนติดต่อกันไม่เกิน 3 ชั่วโมงและมีเวลาพัก <u>โดยคำนึงถึงจำนวนนักเรียนต่อห้อง จำนวนวิชาที่ครูรับผิดชอบ และจำนวนคาบสอนต่อวัน</u>
2.1.2 โรงเรียนนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยลดภาระงานด้านเอกสาร ปรับให้เป็น e-Document อำนวยความสะดวกและลดเวลาการทำงาน เช่น การใช้ google form รวมความคิดเห็น การใช้Streaming media ในการสอน <u>หรือ video call สำหรับการประชุม</u>	2.1.2 โรงเรียนนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยลดภาระงานด้านเอกสาร ปรับให้เป็น e-Document อำนวยความสะดวก และลดเวลาการทำงาน เช่น การใช้ Google form รวมความคิดเห็น การใช้Streaming media ในการสอน (ตัด video call สำหรับการประชุม ออก)
2.1.3 จัดสภาพห้องพักครู สิ่งอำนวยความสะดวก ที่	2.1.3 <u>ผู้บริหารจัดสภาพห้องพักครู สิ่งอำนวยความสะดวก</u>

ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2	กลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับการปรับปรุง
ส่งเสริมความผ่อนคลาย การคิดงาน และการสร้างสรรค์	สะดวก ที่ส่งเสริมความผ่อนคลาย การคิดงาน และ การสร้างสรรค์
2.1.4 นำกิจกรรมเสริมเข้ามาช่วยผ่อนคลายความเครียด เสริมเรื่องสมาธิ พื้นพลังการทำงาน เช่น ดนตรีบำบัด โยคะ	2.1.4 ผู้บริหารจัดการกิจกรรมเสริมเข้ามาช่วยผ่อนคลาย ความเครียด เสริมเรื่องสมาธิ พื้นพลังการทำงาน ให้แก่ครู เช่น ดนตรีบำบัด โยคะ
2.1.5 จัดกิจกรรม เสริมพลังการทำงาน การทบทวน คุณค่าตนเองและสานสัมพันธ์ระหว่างคณะครูในช่วงปิด ภาคเรียน	2.1.5 ผู้บริหารจัดกิจกรรมเสริมพลังการทำงาน การ ทบทวนคุณค่าตนเอง และสานสัมพันธ์ในคณะครูช่วง ปิดภาคเรียน
2.2.1 พัฒนาหลักสูตรที่สามารถนำวิชาต่างๆมาบูรณา การในการเรียน เพื่อลดจำนวนชั่วโมงและจำนวนวิชา เรียนให้น้อยลงแต่สามารถวัดประเมินผลได้หลายๆวิชา ภายใต้อัตลักษณ์แกนกลางขั้นพื้นฐาน	2.2.1 ฝ่ายวิชาการพัฒนาหลักสูตรที่สามารถนำวิชา ต่างๆมาบูรณาการในการเรียน เพื่อลดจำนวนชั่วโมง และจำนวนวิชาเรียนให้น้อยลงแต่สามารถวัด ประเมินผลได้หลายๆวิชา ภายใต้อัตลักษณ์แกนกลาง ขั้นพื้นฐาน
2.2.2 สร้างทีมการสอน (Team Teaching) เพื่อรองรับ การเรียนรู้แบบบูรณาการ การเรียนแนว STEM หรือ การคละชั้น เพื่อการเรียนรู้รวมในวิชาที่เน้น สุนทรียภาพ อย่างเช่น ดนตรี ศิลปะ และใช้อุปกรณ์ ทางเทคโนโลยีต่างๆ เช่น Smart TV , Smart Board, Application เพื่อการสนับสนุนการสอนเป็นทีม	2.2.2 ฝ่ายวิชาการกำหนดให้ครูสร้างทีมการสอน (Team Teaching) เพื่อรองรับการเรียนรู้แบบ บูรณาการ การเรียนแนว STEM หรือ การเรียน คละชั้นในวิชาที่เน้นสุนทรียภาพ อย่างเช่น ดนตรี ศิลปะ และใช้อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีต่างๆ ได้แก่ Smart TV, Smart Board, Application เพื่อการ สนับสนุนการสอนเป็นทีม
2.2.3 จัดตารางการเรียนสลับวิชาที่เน้นการพัฒนาสมอง ซีกซ้าย-ขวา เพื่อสร้างความสมดุล พื้นพลังสมอง และมี ช่วงเวลาสำหรับการพักเพื่อพื้นพลังการเรียนในแต่ละ ช่วงเวลาระหว่างวัน	2.2.3 ฝ่ายวิชาการกำหนดให้กิจกรรมการเรียนการสอน ในชั้นเรียนต้องครอบคลุมการพัฒนาสมองซีกซ้าย- ขวา เพื่อสร้างความสมดุล พื้นพลังสมอง และมี ช่วงเวลาสำหรับการพักเพื่อพื้นพลังการเรียนในแต่ละ ช่วงเวลาระหว่างวัน

ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2	กลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับการปรับปรุง
2.2.4 กำหนดให้มีเวลาว่างสำหรับการทำการบ้าน ทำกิจกรรมสร้างสรรค์ที่นักเรียนชื่นชอบ ในระหว่างวัน	2.2.4 โรงเรียนจัดให้นักเรียนมีเวลาว่างสำหรับการทำการบ้าน ทำกิจกรรมสร้างสรรค์ที่ชื่นชอบในระหว่างวัน
2.2.5 จัดหาวัตกรรมการสร้างสรรค์สำหรับการผ่อนคลายความตึงเครียดจากการเรียนแก่นักเรียน ในช่วงเวลาใกล้สอบหรือการแข่งขันต่างๆ	2.2.5 โรงเรียนจัดหาวัตกรรมการสร้างสรรค์สำหรับการผ่อนคลายความตึงเครียดจากการเรียนแก่นักเรียน ในช่วงเวลาใกล้สอบหรือการแข่งขันต่างๆ
3.1.4 ผู้บริหารจัดรางวัลหรือผลงานความชอบเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับกลุ่มและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายตามข้อตกลงร่วมกัน	3.1.4 ผู้บริหารจัดรางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับทีมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายตามข้อตกลงร่วมกัน
4.2.3 ครูจัดให้นักเรียนเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระ และให้คุณค่าต่อความเห็นของนักเรียน โดยการนำมาใช้ในกิจกรรม/โครงการต่างๆในโรงเรียน ในห้องเรียนอย่างเหมาะสม	4.2.3 ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระและให้คุณค่าต่อความเห็นของนักเรียน โดยการนำมาใช้ในกิจกรรม/โครงการต่างๆในโรงเรียน หรือในห้องเรียนอย่างเหมาะสม
5.1.2 ภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานประมาณ, สช. พัฒนาระบบบริหารจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการร่วมกับโรงเรียนเอกชน จากฐานข้อมูลสารสนเทศครูโรงเรียนเอกชน และพัฒนาโปรแกรม (software)คำนวณ เพื่อสร้างทางเลือก สร้างแพคเกจการจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการ ในอัตรา ส่วนแบบต่างๆ ที่ครูสามารถเลือกได้ และเหมาะสมกับตนเอง	5.1.2 โรงเรียน พัฒนาระบบบริหารจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการจากฐานข้อมูลสารสนเทศครูโรงเรียนเอกชน และพัฒนาโปรแกรม (software) คำนวณเงินเดือน-สวัสดิการ เพื่อกำหนดตัวเลือกเงินเดือนและสวัสดิการ ที่ครูสามารถเลือกได้ในแบบที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเอง
ไม่มีในร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2	<p>ข้อที่มิเพิ่มเติม</p> <p>5.2.3 <u>หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สช.) คัดเลือกครูต้นแบบระดับประเทศที่ได้มาจากโรงเรียนเอกชนในจังหวัดต่างๆ และตั้งเป็นเครือข่ายทีมครูต้นแบบเพื่อช่วยเหลือเพื่อนครูเอกชน สนับสนุน และขยายผลการปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างเป็นธรรม</u></p>
ไม่มีในร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2	<p>ข้อที่มิเพิ่มเติม</p> <p>5.2.4 <u>หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สช.) ร่วมกับภาคเอกชน จัดสรรรางวัลให้แก่ครูต้นแบบ และทีมที่สามารถขยายผลแก่เพื่อนครูได้อย่างเป็นรูปธรรม</u></p>

ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2	กลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับการปรับปรุง
6.1.2 <u>สร้างชุมชนของผู้บริหารและเครือข่ายวิชาชีพ</u> ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อการสร้างแรงบันดาลใจซึ่งกันและกันอย่างเป็นรูปธรรม	6.1.2 <u>ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนร่วมสร้างเครือข่ายวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน</u> เพื่อการสร้างแรงบันดาลใจซึ่งกันและกันอย่างเป็นรูปธรรม
6.2.1 <u>หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน(สช.)</u> จัดกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจครูผ่านการฝึกอบรมประจำปี การดูงานโรงเรียน <u>คุยกับครูต้นแบบ</u> โดยนำครูผู้สร้างแรงบันดาลใจจัดสัญจรไปยังครูเอกชนในภูมิภาคต่างๆ	6.2.1 <u>หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน(สช.)</u> จัดกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจครูผ่านการฝึกอบรมประจำปี การดูงานโรงเรียน <u>แบ่งปันประสบการณ์กับครูต้นแบบ</u> โดยนำครูผู้สร้างแรงบันดาลใจจัดสัญจรไปยังครูเอกชนในภูมิภาคต่างๆ หรือ <u>กลุ่มโรงเรียนเอกชน</u> ต่างๆ
6.2.3 <u>โรงเรียนจัดให้มีครูพี่เลี้ยง</u> ลงไปดูแลอย่างใกล้ชิด เป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อการสร้างครูที่มีแรงบันดาลใจ	6.2.3 <u>โรงเรียนจัดให้มีครูพี่เลี้ยง</u> ลงไปดูแลอย่างใกล้ชิด เป็นตัวอย่างที่ดี และ <u>จัดระบบนิเทศภายใน</u> เพื่อการสร้างครูที่มีแรงบันดาลใจ

4.4.5 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ฉบับที่ 2 เพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ ประกอบไปด้วย 6 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง 46 วิธีดำเนินการ ดังแสดงในตารางที่ 25

ตารางที่ 25 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน (ฉบับสมบูรณ์)

ผลสรุป SWOT MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WO,WT, SO,ST	1.เสริมสร้างโอกาสความก้าวหน้าของครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง	1.1 เสริมสร้างครูให้เรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เพื่อเกิดการเรียนรู้แบบพลวัตในวิชาชีพ (WO,WT)	<p>1.1.1 โรงเรียนสำรวจความสนใจและประเมินความต้องการในการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.1.2 ผู้บริหารจัดสรรเวลาให้ครูได้เรียนรู้ด้วยการนำตนเองในระหว่างวันทำงาน และช่วงปิดภาคเรียนโดยประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน หรือมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นๆ</p> <p>1.1.3 โรงเรียนกำหนดให้การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของครูเป็นหนึ่งในเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ของครู</p> <p>1.1.4 คณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด (ปสทช.) หรือเครือข่ายพัฒนาการศึกษาเอกชน ร่วมมือกับภาคเอกชน สถานประกอบการ หน่วยงานท้องถิ่นในการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากร เช่น คุปองการเข้าเรียนหรือการลงทะเบียนเรียนคอร์สระยะสั้นสำหรับครู</p> <p>1.1.5 หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สช.) ประสานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนเอกชนต้นแบบหรือจัดให้โรงเรียนต้นแบบเป็นแหล่งเรียนรู้ให้ครู</p>

ผลสรุป SWOT MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WO,WT, SO,ST		<p>1.2 สนับสนุนให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัตตามความสนใจ (WO,WT)</p>	<p>1.2.1 โรงเรียนสำรวจความสนใจนักเรียนเพื่อวางแผนด้านทรัพยากร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และช่องทางที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน</p> <p>1.2.2 โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรที่ยืดหยุ่นและผสมผสานระหว่างสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางและการเรียนรู้นอกเหนือหลักสูตร เพื่อตอบสนองต่อความสนใจและเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง</p> <p>1.2.3 โรงเรียนจัดให้นักเรียนมีเวลาสำหรับการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ให้อิสระในการใช้เวลาสำหรับการเรียนตามความสนใจ สามารถเลือกวิธีเรียน และมีการประเมินผล โดยครูเป็นผู้สนับสนุน ดูแลและติดตามผล</p> <p>1.2.4 เครือข่ายโรงเรียนเอกชนร่วมกับภาคเอกชน สนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดทำ Dynamic Learning Portal (DLP) ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่มีข้อมูลหลากหลายตามความสนใจของนักเรียน พร้อมให้นักเรียนเข้าใช้งานได้ทุกที่ ทุกเวลา สามารถบันทึกผล วัดและประเมินผลเชื่อมโยงกับรายวิชาในโรงเรียน</p> <p>1.2.5 โรงเรียนประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน กลุ่มผู้ประกอบการ ในการเป็นผู้ให้ความรู้และอำนวยความสะดวกด้านสถานที่สำหรับการเรียนรู้แบบพลวัตของนักเรียน</p>

ผลสรุป SWOT MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WO,WT, SO,ST	2. ปรับเปลี่ยนการทำงานของครูและนักเรียนให้เป็นการทำงานที่มีความหมายด้วยเทคโนโลยีและกิจกรรมสร้างสรรค์	2.1 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการทำงานที่เอื้อต่อการพักเพื่อฟื้นฟูพลังการทำงานของครูทุกรูปแบบ (WO,WT)	<p>2.1.1 ฝ่ายวิชาการจัดตารางการสอนของครูให้มีความยืดหยุ่นและมีชั่วโมงพักสลับกับการสอน เช่น การเรียน 45 นาทีสลับกับการพัก 15 นาที หรือ มีชั่วโมงการสอนติดต่อกันไม่เกิน 3 ชั่วโมงและมีเวลาพัก โดยคำนึงถึงจำนวนนักเรียนต่อห้อง จำนวนวิชาที่ครูรับผิดชอบ และจำนวนคาบสอนต่อวัน</p> <p>2.1.2 โรงเรียนนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยลดภาระงานด้านเอกสาร ปรับให้เป็น e-Document อำนวยความสะดวก และลดเวลาการทำงาน เช่น การใช้ Google form รวบรวมความคิดเห็น การใช้ Streaming media ในการสอน</p> <p>2.1.3 ผู้บริหารจัดการสภาพห้องพักครู ส่งอำนวยความสะดวก ที่ส่งเสริมความผ่อนคลาย การคิดงาน และการสร้างสรรค์</p> <p>2.1.4 ผู้บริหารจัดการกิจกรรมเสริมเข้ามาช่วยผ่อนคลายความเครียด เสริมเรื่องสมาธิ ฟื้นฟูพลังการทำงานให้แก่ครู เช่น ดนตรีบำบัด โยคะ</p> <p>2.1.5 ผู้บริหารจัดการกิจกรรมเสริมพลังการทำงาน การทบทวนคุณค่าตนเอง และสานสัมพันธ์ในคณะครูช่วงปิดภาคเรียน</p>

ผลสรุป SWOT MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WO,WT, SO,ST		<p>2.2 ปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อเวลาพักเพื่อฟื้นฟูการเรียนรู้ของนักเรียนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี (WO,WT)</p>	<p>2.2.1 ฝ่ายวิชาการพัฒนาหลักสูตรที่สามารถนำวิชาต่างๆมาบูรณาการในการเรียน เพื่อลดจำนวนชั่วโมงและจำนวนวิชาเรียนให้น้อยลงแต่สามารถวัดประเมินผลได้หลายวิชา ภายใต้หลักสูตรแกนกลางขั้นพื้นฐาน</p> <p>2.2.2 ฝ่ายวิชาการกำหนดให้ครูสร้างทีมการสอน (Team Teaching) เพื่อรองรับการเรียนรู้แบบบูรณาการ เช่น การเรียนแนว STEM หรือ การเรียนคละชั้นในวิชาที่เน้นสุนทรียภาพ อย่างเช่น ดนตรี ศิลปะ และใช้อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีต่างๆ ได้แก่ Smart TV , Smart Board, Application เพื่อการสนับสนุนการสอนเป็นทีม</p> <p>2.2.3 ฝ่ายวิชาการกำหนดให้กิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนต้องครอบคลุมการพัฒนาสมองซีกซ้าย-ขวา เพื่อสร้างความสมดุล พื้นหลังสมอง และมีช่วงเวลาสำหรับการพักเพื่อฟื้นฟูการเรียนรู้ในแต่ละช่วงเวลาระหว่างวัน</p> <p>2.2.4 โรงเรียนจัดให้นักเรียนมีเวลาว่างสำหรับการทำที่บ้าน ทำกิจกรรมสร้างสรรค์ที่ชื่นชอบในระหว่างวัน</p> <p>2.2.5 โรงเรียนจัดหานวัตกรรมสร้างสรรค์สำหรับการผ่อนคลายความตึงเครียดจากการเรียนแก่นักเรียน ในช่วงเวลาใกล้สอบหรือการแข่งขันต่างๆ</p>

ผลสรุป SWOT MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WT,ST	3. เร่งพัฒนาการให้ความช่วยเหลือ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมคิด ตัดสินใจในการปฏิบัติงานของครูและกิจกรรมการเรียนของนักเรียน	<p>3.1 ทุ่มเทพลังการจัดการ การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและครูเป็นทีมงานสร้างสรรค์ พร้อมทั้งนำนวัตกรรมมา ประเมินผลมาใช้ในการพัฒนาครูอย่างเหมาะสม (WT)</p> <p>3.2 เร่งพัฒนาครูให้เป็น ผู้เรียนรู้ร่วมกันกับนักเรียน โดยใช้เทคนิคการสอนและการวัดประเมินผลแบบใหม่ที่หลากหลายเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน (WT)</p>	<p>3.1.1 ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันสร้างเกณฑ์การปฏิบัติงานและการประเมินที่เหมาะสม และมีการปรับปรุงทุกปีให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>3.1.2 ผู้บริหารสร้างกลุ่มทำงาน กลุ่มกิจกรรม ที่ให้ฝ่ายบริหาร หัวหน้า มีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็นของครู ให้ความช่วยเหลือ ให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันเพื่อการพัฒนางาน</p> <p>3.1.3 ผู้บริหารกำหนดให้ทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร หัวหน้าแผนก/ฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ และคณะครูได้มีส่วนร่วมในการประเมินการทำงาน แบบ 360 องศา</p> <p>3.1.4 ผู้บริหารจัดรางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับทีมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายตามข้อตกลงร่วมกัน</p> <p>3.2.1 ผู้บริหารจัดให้ครูได้เรียนรู้เทคนิควิธีการสอนแบบใหม่ที่หลากหลาย การเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนเป็นผู้ร่วมเรียนรู้กับนักเรียน และนำสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียน (Active learning)</p> <p>3.2.2 ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างเกณฑ์วัด และประเมินผลการเรียนรู้ทั้งตนเองและเพื่อนในห้องเรียนร่วมกับครูผู้สอน</p> <p>3.2.3 ฝ่ายวิชาการจัดการนิเทศ ติดตาม จัดคู่ทำงาน (buddy) ที่ช่วยสะท้อนผลย้อนกลับเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะครู รวมถึงรับฟังความคิดเห็นจากผู้เรียนเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน</p>

ผลสรุป SWOT MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
ST,WT	4. พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกให้เป็นกลไกพื้นฐานในการสร้างความผูกพันของครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่องยาวนาน	<p>4.1 เปิดกว้างในการเสนอความเห็นและยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลายอย่างเป็นธรรมชาติในการบรรยากาศที่ดีในการทำงานอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บริหารและครู (WT)</p> <p>4.2 สร้างบรรยากาศ เปิดกว้างรับความคิดเห็นแบบกัลยาณมิตรระหว่างครูและนักเรียน (WT)</p>	<p>4.1.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเสนอความคิดเห็นได้โดยอิสระ โดยทุกข้อเสนอ จะได้รับการพิจารณา ก่อนเป็นข้อสรุปที่แจ้งให้ทราบอย่างเปิดเผยและโปร่งใส</p> <p>4.1.2 โรงเรียนสร้างช่องทางการรับข้อเสนอแนะที่หลากหลายทันสมัยและให้อิสระในการเสนอความเห็นต่างๆ โดยไม่มีการกำหนดโทษหรือการจับผิด เช่น จัดกล่องรับความคิดเห็น</p> <p>4.1.3 โรงเรียนจัดให้มีการประชุม พบปะสังสรรค์แบบไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารและคณะครูเพื่อการพูดคุย แสดงความคิดเห็น</p> <p>4.1.4 ผู้บริหารนำข้อคิดเห็นที่ได้รับการพิจารณาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมให้การยกย่อง ชื่นชม เพื่อให้ทุกคนรับทราบร่วมกัน ผ่านช่องทางการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ social media หรือสื่อออนไลน์ต่างๆ</p> <p>4.2.1 โรงเรียนฝึกอบรมครูให้เป็นผู้รับฟังที่ดีและตระหนักถึงบทบาทในการเป็นผู้ส่งเสริม และกระตุ้นการแสดงความคิดเห็นของนักเรียน</p> <p>4.2.2 ครูสร้างข้อตกลงร่วมกันกับนักเรียนในการเสนอความคิดเห็นอย่างเหมาะสม และการยอมรับข้อคิดเห็นของผู้อื่นตามวิธีประชาธิปไตย</p> <p>4.2.3 ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระและให้คุณค่าต่อความเห็นของนักเรียน โดยการนำมาใช้ในกิจกรรม/โครงการต่างๆ ในโรงเรียน หรือในห้องเรียนอย่างเหมาะสม</p>

ผลสรุป SWOT MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO,ST, WO,WT	5. ยกระดับการปฏิบัติ อย่างเป็นธรรมต่อครูและ นักเรียนอย่างมี นวัตกรรม	5.1 พัฒนารฐานข้อมูลและ ระบบการจ่าย ค่าตอบแทนทางเลือกที่ เหมาะสมกับครูเป็น รายบุคคล (WO,WT)	5.1.1 โรงเรียนประเมินความต้องการ สภาพเศรษฐกิจ สถานภาพครอบครัว สิ่งแวดล้อมของครูเป็นรายบุคคลเพื่อ จัดทำข้อมูลสารสนเทศ สำหรับการจัดทำ ตัวเลือกในการรับค่าตอบแทน 5.1.2 โรงเรียน พัฒนาระบบบริหาร จัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการจาก ฐานข้อมูลสารสนเทศครูโรงเรียนเอกชน และพัฒนาโปรแกรม (software)คำนวณ เงินเดือน-สวัสดิการ เพื่อกำหนดตัวเลือก เงินเดือนและสวัสดิการในแบบต่างๆ ที่ครู สามารถเลือกได้ในแบบที่เหมาะสมกับ ความต้องการของตนเอง
		5.2 ยกระดับการปฏิบัติ ต่อนักเรียนอย่างเป็น ธรรมด้วยทีมครูต้นแบบ (SO,ST)	5.2.1 โรงเรียนจัดการอบรม การพัฒนา จิตสำนึกครูที่เน้นการปฏิบัติในทุกปีการศึกษา และวัดผลอย่างรอบด้านด้วยแบบทดสอบ จิตวิทยา 5.2.2 โรงเรียนและชุมชน กลุ่มผู้ปกครอง ร่วมยกย่อง ชมเชย มอบรางวัลให้แก่ครูที่ ปฏิบัติตนตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพครูซึ่ง มีหลักฐานเชิงประจักษ์ และยกย่องเป็นครู ต้นแบบ 5.2.3 หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สช.) คัดเลือกครูต้นแบบระดับประเทศที่ ได้มาจากโรงเรียนเอกชนในจังหวัดต่างๆ และ ตั้งเป็นเครือข่ายทีมครูต้นแบบเพื่อช่วยเหลือ เพื่อนครูเอกชน สนับสนุน และขยายผลการ ปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างเป็นธรรม 5.2.4 หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สช.) ร่วมกับภาคเอกชน จัดสรรรางวัลให้แก่ ครูต้นแบบ และทีมที่สามารถขยายผลแก่ เพื่อนครูได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผลสรุป SWOT MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO,ST, WO,WT	6. พัฒนาความไว้วางใจใน ภาวะผู้นำให้มั่นคง	6.1 พัฒนาผู้บริหารให้ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ แก่ครูและนักเรียน (WO,WT)	6.1.1 หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สช.) จัดการฝึกอบรม พัฒนาทักษะ ใน การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ หรือทักษะ การเป็น coaching ให้แก่ผู้บริหาร 6.1.2 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนร่วมสร้าง เครือข่ายวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนเพื่อ การสร้างแรงบันดาลใจซึ่งกันและกัน อย่างเป็นทางการ
		6.2 พัฒนาครูให้เป็น ผู้สร้างแรงบันดาลใจแก่ นักเรียน (WO,WT)	6.2.1 หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน (สช.)จัดกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจครู ผ่านการฝึกอบรมประจำปี การดูงาน โรงเรียน แบ่งปันประสบการณ์กับครู ต้นแบบ โดยนำครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ จัดสัญจรไปยังครูเอกชนในภูมิภาคต่างๆ หรือกลุ่มโรงเรียนเอกชนต่างๆ 6.2.2 โรงเรียนสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (Professional learning community) โดยเน้นการเสริมแรง กำลังใจในการเป็นครู ความรัก คุณค่าใน วิชาชีพครู เพื่อให้ครูสามารถส่งแรง บันดาลใจต่อไปยังนักเรียน 6.2.3 โรงเรียนจัดให้มีครูพี่เลี้ยง ลงไป ดูแลอย่างใกล้ชิด เป็นตัวอย่างที่ดี และ จัดระบบนิเทศภายในเพื่อการสร้างครูที่มี แรงบันดาลใจ 6.2.4 โรงเรียนระดมทรัพยากรจาก ผู้ประกอบการที่มีความพร้อม สนับสนุน กิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจของครูและ นักเรียน

สรุป

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ประกอบไปด้วย 6 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง 46 วิธีดำเนินการ โดย

กลยุทธ์หลักที่ 1-6 ครอบคลุมสำหรับครูและนักเรียน

กลยุทธ์รองที่ 1.1, 2.1, 3.1, 4.1, 5.1 และ 6.1 เป็นกลยุทธ์สำหรับการสร้างความผูกพันของครู

กลยุทธ์รองที่ 1.2, 2.2, 3.2, 4.2, 5.2 และ 6.2 เป็นกลยุทธ์สำหรับการสร้างความผูกพันของนักเรียน ซึ่งแต่ละกลยุทธ์รองมีวิธีดำเนินการเฉพาะแตกต่างกันไป



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน กรอบแนวคิดความผูกพันของครู และกรอบแนวคิดความผูกพันนักเรียน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน 3) วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน และ 4) พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

สำหรับบทนี้จะนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน กรอบแนวคิดความผูกพันของครู และกรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียน

กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ประกอบด้วยกรอบแนวคิดหลัก 3 เรื่อง ได้แก่ 1) กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน มี 6 องค์ประกอบ คือ การทำงานที่มีความหมาย ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก การให้โอกาสก้าวหน้า การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ และการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม 2) กรอบแนวคิดความผูกพันของครู มี 3 องค์ประกอบ คือ พูดถึงโรงเรียนในทางบวก ต้องการทำงานกับโรงเรียนในระยะยาว และทุ่มเทและอุทิศตนทำงานเกินกว่าหน้าที่ด้วยความเต็มใจเพื่องานและเป้าหมายของโรงเรียน และ 3) กรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียน มี 3 องค์ประกอบ คือ ความผูกพันทางพฤติกรรม ความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันทางปัญญา

5.1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

5.1.2.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9108$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด ($\bar{X} = 3.9742$) รองลงมา คือ ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.9710$) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 3.9256$) ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.9097$) ด้านการทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 3.8802$) และ ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.8410$) ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.6571$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ($\bar{X} = 4.6935$) รองลงมา คือ ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.6758$) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($\bar{X} = 4.6699$) ด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.6580$) ด้านการทำงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 4.6408$) และด้านการให้โอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.6261$) ตามลำดับ

5.1.2.2 สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.8810$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.9856$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{X} = 3.8869$) การเมืองและนโยบายรัฐบาล ($\bar{X} = 3.8349$) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.8166$)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.6479$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.7030$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{X} = 4.6427$) การเมืองและนโยบายรัฐบาล ($\bar{X} = 4.6245$) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 4.6212$) ตามลำดับ

5.1.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

5.1.3.1 จุดแข็งของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

จุดแข็งของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนคือ การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1775$) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($PNI_{\text{modified}} = 0.1810$) และ สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($PNI_{\text{modified}} = 0.1896$)

5.1.3.2 จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน คือ การให้โอกาสก้าวหน้า ($PNI_{\text{modified}} = 0.2044$) การทำงานที่มีความหมาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.1960$) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($PNI_{\text{modified}} = 0.1914$)

5.1.3.3 โอกาสของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

โอกาสของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน คือ เทคโนโลยี ($PNI_{\text{modified}} = 0.1800$) สภาพสังคม ($PNI_{\text{modified}} = 0.1945$)

5.1.3.4 ภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

ภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน คือ การเมืองและนโยบายรัฐบาล ($PNI_{\text{modified}} = 0.2059$) และสภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified}} = 0.2108$)

5.1.4 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนที่พัฒนาขึ้นประกอบไปด้วย 6 กลยุทธ์หลัก และ 12 กลยุทธ์รองดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 เสริมสร้างโอกาสความก้าวหน้าของครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์รองที่ 1.1 เสริมสร้างครูให้เรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เพื่อเกิดการเรียนรู้แบบพลวัตในวิชาชีพ

กลยุทธ์รองที่ 1.2 สนับสนุนให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัตตาม

ความสนใจ

กลยุทธ์หลักที่ 2 ปรับเปลี่ยนการทำงานของครูและนักเรียนให้เป็นการทำงานที่มีความหมายด้วย

เทคโนโลยีและกิจกรรมสร้างสรรค์

กลยุทธ์รองที่ 2.1 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน ที่เอื้อต่อการพักเพื่อฟื้นฟูพลังของการทำงานและสร้างพลังการทำงานของครูทุกรูปแบบ

กลยุทธ์รองที่ 2.2 ปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ของนักเรียนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งพัฒนาการให้ความช่วยเหลือ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมคิด ตัดสินใจในการ

ปฏิบัติงานของครูและกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน

กลยุทธ์รองที่ 3.1 ทุ่มเทพลังการจัดการ การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและครูเป็นที่มาสร้างสรรค์ พร้อมทั้งนำนวัตกรรมการประเมินผลมาใช้ในการพัฒนาครูอย่างเหมาะสม

กลยุทธ์รองที่ 3.2 เร่งพัฒนาครูให้เป็นผู้เรียนรู้ร่วมกันกับนักเรียนโดยใช้เทคนิคการสอนและการวัดประเมินผลแบบใหม่ที่หลากหลายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

กลยุทธ์หลักที่ 4 พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกให้เป็นกลไกพื้นฐานในการสร้างความผูกพันของครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่องยาวนาน

กลยุทธ์รองที่ 4.1 เปิดกว้างในการเสนอความเห็นและยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลายอย่างเป็นธรรมเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บริหารและครู

กลยุทธ์รองที่ 4.2 สร้างบรรยากาศ เปิดกว้างรับความคิดเห็นแบบกัลยาณมิตรระหว่างครูและนักเรียน

กลยุทธ์หลักที่ 5 ยกย่องการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อครูและนักเรียนอย่างมีนวัตกรรม

กลยุทธ์รองที่ 5.1 พัฒนารฐานข้อมูลและระบบการจ่ายค่าตอบแทนทางเลือกที่เหมาะสมกับครูเป็นรายบุคคล

กลยุทธ์รองที่ 5.2 ยกย่องการปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างเป็นธรรมด้วยทีมครูต้นแบบ

กลยุทธ์หลักที่ 6 พัฒนาความไว้วางใจในภาวะผู้นำให้มั่นคง

กลยุทธ์รองที่ 6.1 พัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจแก่ครูและนักเรียน

กลยุทธ์รองที่ 6.2 พัฒนาครูให้เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจแก่นักเรียน

5.2 อภิปราย

5.2.1 กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน
กรอบแนวคิดความผูกพันของครู และกรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียน

กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน กรอบ
แนวคิดความผูกพันของครู และกรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียน มีประเด็นที่จะอภิปรายดังนี้

5.2.1.1 กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน

กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน ประกอบด้วย 6
ด้าน คือ 1) การทำงานที่มีความหมาย (Meaningful Work) 2) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและ
ตัดสินใจอย่างเหมาะสม (Hands-on Management) 3) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก
(Positive Work Environment) 4) การให้โอกาสก้าวหน้า (Growth Opportunity) 5) การมีความ
เชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (Trust in Leadership) 6) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Equity) จะเห็นได้ว่า
กรอบแนวคิดนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีที่กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน การสร้างความพึง
พอใจ ได้แก่ ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory, 1959) ที่
กล่าวถึงปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) ซึ่งส่งผลต่อ
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีค่านิยมของลอค (Locke's Value Theory, 1984) ที่พูดไว้
เกี่ยวกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าจะได้รับจากที่ทำงานกับสิ่งที่ได้รับจริง ถ้ามีความต่างกันน้อยหรือไม่
มีเลยจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานนี้จะเป็พื้นฐานก่อนจะ
ถูกพัฒนาไปสู่ความผูกพัน หากองค์การสามารถยกระดับความพึงพอใจให้สูงได้ขึ้นเรื่อยๆ จะพัฒนา
เป็นแรงจูงใจ การทุ่มเท และกลายเป็นความผูกพันองค์การได้ในที่สุด ตามแนวคิดของ Mercer
Consulting Group (อ้างถึงใน สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ, 2556) นอกจากนี้ กรอบนี้ได้นำไป
ประยุกต์ใช้กับบริบทของนักเรียนด้านความผูกพันในการเรียนในระบบโรงเรียน พบว่ามีความ
สอดคล้องกับแนวคิดของ Voke (2002) ที่กล่าวถึงลักษณะของโรงเรียนที่สร้างความผูกพันให้กับ
นักเรียน คือ มีทางเลือกที่ให้อิสระ การให้โอกาสกับนักเรียน ความชัดเจนในเป้าหมายการเรียน
บทบาทหน้าที่ของครูในฐานะผู้นำหรือผู้จัดการชั้นเรียน สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความผูกพันของ
นักเรียน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Fredricks, Blumenfeld & Paris (2004) ซึ่งกล่าวถึง
ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้นักเรียนเกิดความผูกพันกับการเรียนในระบบโรงเรียน ดังนั้นกรอบนี้จึงมีความ
เหมาะสมในการนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความผูกพันของครูที่
มีต่อโรงเรียนและความผูกพันของนักเรียนที่มีต่อการเรียนในระบบโรงเรียน

5.2.1.2 กรอบแนวคิดความผูกพันของครู

กรอบแนวคิดความผูกพันของครู ประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ พูดถึงโรงเรียนในทางบวก (Say) ต้องการทำงานกับโรงเรียนในระยะยาว (Stay) และทุ่มเทและอุทิศตนทำงานเกินกว่าหน้าที่ด้วยความเต็มใจเพื่องานและเป้าหมายของโรงเรียน (Strive) มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Kahn (1990) กล่าวถึงพนักงานที่มีความผูกพัน จะแสดงออกมาทางด้านร่างกาย ความนึกคิด และทางอารมณ์ในขณะปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสามารถเห็นได้ชัดเจนในพฤติกรรมของครูและครอบคลุมทั้งพฤติกรรมด้านคำพูด ความคิด และการกระทำ

5.2.1.3 กรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียน

กรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ความผูกพันทางพฤติกรรม (Behavioral Engagement) ความผูกพันทางอารมณ์ (Emotional Engagement) และความผูกพันทางปัญญา (Cognitive Engagement) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของ Bloom (1956) ที่กล่าวถึงการเรียนรู้เกิดขึ้นในสามด้าน คือ ทางปัญญา (Cognitive Domain) ทางจิตใจ (Affective Domain) และทางร่างกาย (Psychomotor Domain) การดูความผูกพันของนักเรียนในการเรียนจึงต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทุกด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บงกช วงศ์หล่อสายชล (2557), Connell & Wellborn (1991) ซึ่งใช้สามด้านนี้เพื่อการวัดความผูกพันนักเรียนเช่นกัน

5.2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

5.2.2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายใน

จากผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายใน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าปัจจุบันโรงเรียนเอกชนมีการบริหารตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนได้ดีระดับหนึ่งแล้ว เพียงแต่อาจจะมีบางจุดที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้นเพื่อส่งเสริมความผูกพันของครูที่มีต่อโรงเรียนและความผูกพันของนักเรียนต่อการเรียนในระบบโรงเรียนให้เข้มแข็ง ดังจะอภิปรายในประเด็นต่อไปนี้

จากผลการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ทั้งในครู นักเรียน และภาพรวม ($\bar{X} = 3.8410$) ทำให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนต้องใส่ใจเป็นพิเศษในเรื่องการส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าทั้งของครูและนักเรียน สำหรับเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพครูโรงเรียนเอกชนมักถูกกล่าวถึงและนำไปเปรียบเทียบกับข้าราชการครู ในเรื่องขึ้นเงินเดือนหรือเส้นทางอาชีพที่ครูโรงเรียนเอกชนไม่มีทางเลือกได้มากนัก แต่หากพิจารณาการให้โอกาสก้าวหน้า

ของครูเอกชนในด้านการได้รับการพัฒนาตนเอง การมีสิ่งใหม่ที่ทำทลายต่อความสามารถ ความรับผิดชอบ จะเห็นว่าครูเอกชนได้รับการส่งเสริมในด้านนี้พอสมควร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรพล สุวรรณแสง (2553) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชน พบว่าครูโรงเรียนเอกชนคิดว่าการให้โอกาสก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง เพราะโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้อบรมส่งไปเรียนต่อ ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าสูงที่สุดสำหรับครูในเรื่องโอกาสความก้าวหน้า แต่สิ่งที่น่าสังเกตในด้านนี้มีโอกาสความก้าวหน้า คือองค์ประกอบย่อยในเรื่อง การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้อยที่สุดทั้งในครูและนักเรียน

สำหรับนักเรียน การให้โอกาสก้าวหน้าคือการที่นักเรียนรู้สึกว่าคุณเองได้รับการพัฒนา ได้เรียนรู้สิ่งต่างๆเพิ่มมากขึ้น ได้สร้างสรรค์ ใช้ความสามารถ ใช้ความรู้อย่างท้อทาย แต่ในปัจจุบันโรงเรียนส่วนใหญ่ยังคงใช้การเรียนแบบกำหนดหรือควบคุมให้นักเรียนเดินตาม ในด้านเนื้อหาการเรียน วิธีการเรียน ทั้งๆที่ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองนี้ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย ทำให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและเกิดการเรียนที่มีประสิทธิภาพและคงทน (เชมณัฐ มิ่งศิริธรรม, 2552) และสามารถตอบสนองความสนใจ อันนำไปสู่การเรียนรู้ว่าคุณเองได้มีโอกาสก้าวหน้าตามที่ Newmann (1989) ได้กล่าวถึงห้องเรียนที่จูงใจ สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนในด้านการมีความสามารถ จะทำให้นักเรียนเกิดการรู้สึกได้รับการพัฒนา และความผูกพันกับการเรียนที่โรงเรียนในที่สุด รวมทั้งในครูด้วยที่ไม่มีโอกาสในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต นอกจากทำการสอนตามตารางและรับผิดชอบงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับการให้ครูมีหน้าที่เป็นผู้สอน และรับผิดชอบดูแลเด็กนักเรียนให้ดีเพื่อเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครอง ส่วนนักเรียนคือผู้เรียนที่ต้องตั้งใจเรียนตามแนวทางที่กำหนดไว้ ทำให้เรื่องของการให้โอกาสเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต ของทั้งครูและนักเรียนถูกมองข้าม ค่าเฉลี่ยด้านนี้จึงต่ำกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งหากโรงเรียนเอกชนเพิ่มการสนับสนุนให้ทั้งครูและนักเรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาความสามารถ การทำทลาย และการสร้างสรรค์ผลงานขึ้น เป็นสิ่งที่แสดงถึงความก้าวหน้าของบุคคลนั้นๆได้ทางหนึ่ง ดังแนวคิดของบริษัท Google (ชัยทวี เสนะวงศ์, 2558) ที่อนุญาตให้วิศวกรซอฟต์แวร์ได้ใช้เวลาร้อยละ 20 หรือ สัปดาห์ละ 1 วันเพื่อไปทำโครงการที่ตนเองสนใจ เป็นการกระตุ้นความคิดและการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งยังสอดคล้องกับรายงานการวิจัย เรื่องแนวโน้มสภาพอนาคตการศึกษาและการเรียนรู้ของไทยในปี พ.ศ. 2573 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559) ที่ให้ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์ (Creativity) ตามภาพหลักการชี้แนะของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 กล่าวคือ ต้องมีการกำหนดช่วงเวลาการพัฒนาการคิดสร้างสรรค์สำหรับครูและนักเรียน ให้โอกาสให้ผู้เรียนได้นำการเรียนรู้ของตนเอง ให้ผู้เรียนได้

ทบทวนการเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลายและโรงเรียนต้องมีพื้นที่เพื่อการทำกิจกรรมสร้างสรรค์ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรเร่งส่งเสริมเรื่องนี้เพื่อสร้างความก้าวหน้าและสร้างเป็นจุดเด่นสำหรับบุคลากรครูและนักเรียนโรงเรียนเอกชน

ในขณะที่ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายใน ในภาพรวม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.9742$) เมื่อพิจารณารายข้อย่อยพบว่า การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อนักเรียน มีค่าสูงที่สุดและสูงกว่าทุกค่าในสภาพปัจจุบัน สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนในปัจจุบัน บุคลากรครูมีการปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างเป็นธรรมอยู่ในระดับดีอยู่แล้ว ทำให้นักเรียนสามารถรับรู้ได้ ซึ่งการที่นักเรียนได้รับรู้ถึงการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากครูนั้น ย่อมส่งผลให้นักเรียนมีความรู้สึกที่ดีต่อการมาโรงเรียน และรักในการเรียนรู้ และเกิดความผูกพันในการเรียนรู้ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Swann และคณะ (2012) ที่กล่าวถึงการสร้างผู้เรียนให้เกิดการผูกพันต่อการเรียน ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ครูต้องมีความเชื่อมั่นในตัวนักเรียนว่านักเรียนมีพลังงานในการเปลี่ยนแปลง และใช้หลักการ ทุกคนมีความสำคัญ ครูจึงต้องสนใจต่อผู้เรียนทุกคน แต่เมื่อพิจารณาข้อมูลที่มาจากครู พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สูงที่สุด คือ ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ นั้นแสดงให้เห็นถึงผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสามารถปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจสำหรับครูได้ดีอยู่แล้ว อาจเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่คือเจ้าของโรงเรียน หรือ เป็นผู้ที่มีความไว้วางใจจากเจ้าของซึ่งปฏิบัติงานมายาวนานทำให้เกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน หรือเป็นนักบวชผู้ซึ่งอุทิศตนในการทำงานด้านการศึกษา ส่งผลให้เกิดความโปร่งใส และความซื่อสัตย์และความทุ่มเทในการบริหาร เนื่องจากผู้ที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of belonging) จะแสดงออกถึงการนำตนเองเข้าไปเกี่ยวข้อง สิ่งที่ทำมีความหมายต่อบุคคลนั้น และความรู้สึกแสดงออกทางอารมณ์และพฤติกรรม (Hargerty และคณะ, 1992) ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ครูผู้ปฏิบัติงานสามารถเห็นได้อย่างชัดเจนและเกิดความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของผู้บริหาร

5.2.2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายใน

จากผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายใน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และองค์ประกอบย่อยมีการปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.6935$) แสดงให้เห็นว่านักเรียนมีความต้องการในเรื่องการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมมาก แม้ค่าสภาพปัจจุบันจะอยู่ในระดับที่ดีค่อนข้างมากอยู่แล้ว อาจเป็นเพราะ นักเรียนยังคงคาดหวังในเรื่องความเป็นธรรมไม่เฉพาะจากครูแต่รวมทุกด้านในโรงเรียนที่จะให้ความเป็นธรรมกับนักเรียนทุกคน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Debnam และคณะ (2014) ได้ศึกษาความเป็นธรรมในบริบทของโรงเรียนที่ส่งเสริมให้นักเรียนให้มีการพัฒนาไปในทางบวก พบว่าเมื่อนักเรียนอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดีของโรงเรียนและครูเป็นหนึ่งในสิ่งแวดล้อมนั้น นักเรียนยังคงคาดหวังว่าโรงเรียนจะมีความเป็นธรรมต่อนักเรียนทุกคนในทุก

ด้านไม่เพียงจากการปฏิบัติของครูเท่านั้น การรับรู้นี้จะช่วยส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความผูกพันกับการเรียนและการมาโรงเรียนได้

สำหรับครู การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมเป็นด้านที่มีสภาพพึงประสงค์สูงที่สุดเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะเรื่องค่าตอบแทนที่เหมาะสม แสดงให้เห็นว่าครูเอกชนรู้สึกว่าจะตนเองไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในเรื่องการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมรวมถึงสวัสดิการที่แตกต่างจากข้าราชการครู ทำให้เกิดการเปรียบเทียบและนำมาสู่การรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม อีกทั้งโรงเรียนบางแห่งที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กหรือขนาดกลางก็ไม่สามารถจ่ายเงินเดือนครูได้เต็มวุฒิหรือปรับขึ้นได้ ตามที่เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2552) ได้กล่าวถึงปัญหาของครูโรงเรียนเอกชนในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมานานและส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนเอกชนและกระทบต่อแรงจูงใจของผู้ที่จะเข้ามาเป็นครู เช่นเดียวกับที่ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (อ้างถึงใน สิรินพร วิจิตตสุภาลัย, 2556) กล่าวถึงปัญหาของโรงเรียนในการเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนที่ไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายจริง ส่งผลกระทบให้โรงเรียนไม่สามารถจ่ายเงินเดือนครูที่เพิ่มขึ้นอันเกิดจากการปรับอัตราเงินเดือนครูข้าราชการ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ครูเอกชนรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม และความรู้สึกเช่นนี้อาจส่งผลให้เกิดการลาออกได้ ตามที่ วิไลวรรณ อ่อนศรี (2551) กล่าวถึงปัจจัยด้านค่าตอบแทน (เงินเดือนและสวัสดิการ) เป็น 1 ในตัวแปรที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แม้ว่าเรื่องเงินจะไม่ใช่ว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างความผูกพันหรือการจูงใจในการทำงาน แต่ก็มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจ อัตราการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน (Sirota และคณะ, 2005)

5.2.2.3 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอก

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเมืองนโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และเทคโนโลยี เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน โดยด้านที่เอื้อต่อการบริหารมากที่สุด คือ ด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.9856$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า เทคโนโลยีเอื้อต่อการทำงานที่มีความหมายมากที่สุด ($\bar{X} = 4.0256$) อาจเป็นไปได้ว่าปัจจุบันนี้เรื่องเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้นในชีวิตประจำวัน และเป็นเรื่องที่ทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงระดับนักเรียน สามารถใช้ได้ ประกอบกับโรงเรียนเอกชนหลายแห่งพยายามที่จะสร้างจุดเด่นของโรงเรียนด้วยเทคโนโลยี เพื่อดึงดูดผู้ปกครอง และผู้เรียน จึงนำอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี โปรแกรม ซอฟต์แวร์ต่างๆ หรือนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ต่างๆ เข้ามาใช้ ผลการนำเข้ามาใช้ในโรงเรียนได้ช่วยอำนวยความสะดวก ลดภาระงานของครู สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ประหยัดเวลา และเป็นแหล่งทรัพยากรที่ช่วยในการทำงานได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม ในขณะที่

ที่เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการเรียนรู้ของนักเรียน ช่วยให้การเรียนมีความน่าสนใจ สร้างความสนุกสนาน น่าดึงดูด และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียน ดังเช่นงานวิจัยของ นฤเทพ สุวรรณธาดา (2556) พบว่า การนำเทคโนโลยีโลกเสมือนผสมผสานโลกจริง (Mixed Reality Technology) มาประยุกต์ใช้ในการสอน เพื่อลดปัญหาการเรียนรู้อาศัยจินตนาการ ที่ไม่สามารถเห็นภาพได้ พบว่า ช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแนวคิดนี้ตรงกับการศึกษาของประเทศสิงคโปร์ที่ได้นำมาใช้และสร้างความสำเร็จในการจัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานมาแล้ว คือ การนำ ICT เข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนร่วมกับการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการให้นักเรียนได้เรียนรู้แบบกำหนดตนเองและการเรียนรู้แบบร่วมมือ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559)

แม้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนสภาพปัจจุบันในระดับมากทุกด้าน แต่สิ่งที่น่าสังเกตคือจากความเห็นของครูมีองค์ประกอบย่อยด้านการให้โอกาสก้าวหน้าสภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อให้น้อยกว่าด้านอื่นๆ กล่าวคือ การเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการการให้โอกาสก้าวหน้าในระดับปานกลาง ส่วนสภาพสังคมและเทคโนโลยีเอื้อในระดับมากแต่เป็นอันดับสุดท้ายขององค์ประกอบย่อยทั้งหมดในแต่ละด้าน แสดงให้เห็นถึงเรื่องการให้โอกาสก้าวหน้าเป็นเรื่องที่ครูเอกชนยังต้องการได้รับการสนับสนุนหรือช่วยเหลือเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นธรรมชาติของทุกคนที่มีความต้องการความก้าวหน้าเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow(1970) และ Alderfer (1972) นอกจากนี้การได้เติบโตในหน้าที่การงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ ยังจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างความผูกพัน (Key Engagement Driver) ตามแนวคิดของ Hewitt Associates (อ้างถึงใน สกว สำนวนคง, 2547 และ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2556) อีกด้วย

5.2.2.4 สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอก

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยในภาพรวม ด้านที่มีค่าสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด คือ ด้านเทคโนโลยี ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะด้านเทคโนโลยี เป็นส่วนที่โรงเรียนสามารถนำมาใช้ได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน และทุกคนในโรงเรียนสามารถสัมผัสได้ อีกทั้งมีการส่งเสริมจากภาครัฐโดยชัดเจน ดังเช่นที่ระบุในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 (2546) ในหมวดที่ 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จึงเป็นความต้องการที่จะให้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้มากยิ่งขึ้น และที่สำคัญเทคโนโลยีเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่โรงเรียนสามารถจัดการ ควบคุมหรือเลือกนำมาใช้ได้อย่างเกิดประสิทธิผล ประกอบกับภาครัฐโดยผ่านทาง สช. มักจะสนับสนุนโรงเรียนเอกชนในรูปแบบของสื่อเทคโนโลยีอีกด้วยเพื่อการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น

โครงการมากมายที่เกี่ยวกับการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน การสนับสนุนด้านคอมพิวเตอร์ช่วยสอน CAI , การสนับสนุนสื่อ เช่น Smart TV, Smart classroom เป็นต้น ทำให้ด้านนี้มีสภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับสูงที่สุด

5.2.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

5.2.3.1 สภาพแวดล้อมภายใน ภาพรวม

จากสภาพแวดล้อมภายในภาพรวมพบว่ามีจุดแข็ง 3 ด้าน ได้แก่ การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ($PNI_{modified} = 0.1775$) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ ($PNI_{modified} = 0.1810$) และ สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ($PNI_{modified} = 0.1896$) และจุดอ่อน 3 ด้าน คือ โอกาสก้าวหน้า ($PNI_{modified} = 0.2044$) การทำงานที่มีความหมาย ($PNI_{modified} = 0.1960$) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม ($PNI_{modified} = 0.1914$) เป็นที่น่าสังเกตว่า เมื่อพิจารณาข้อมูลจากความผูกพันของครูพบว่า มีจุดอ่อน 3 ด้าน และความผูกพันของนักเรียนมีจุดอ่อน 3 ด้านเช่นกัน แต่ 1 ใน 3 ด้านที่ปรากฏว่าเป็นจุดอ่อนเหมือนกันทั้งในครูและนักเรียน คือ ด้านมีโอกาสความก้าวหน้า สำหรับจุดแข็งในการเสริมสร้างความผูกพันของครู มี 3 ด้าน และ ความผูกพันของนักเรียนมี 3 ด้าน โดยด้านที่เป็นจุดแข็งของทั้งครูและนักเรียน คือ การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ จึงจะอภิปรายใน 2 ประเด็นนี้

1) ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า เป็นจุดอ่อนที่สุด แต่มีองค์ประกอบย่อยที่เป็นจุดแข็ง คือ การฝึกอบรมและสนับสนุนในระหว่างการทำงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจว่าโรงเรียนเอกชนสามารถทำตรงนี้ได้ดีเป็นจุดแข็ง เป็นสิ่งที่ชดเชยให้แก่ครูเอกชนที่ไม่มีวิทยฐานะ ไม่มีเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นมาตรฐานเหมือนข้าราชการครู แต่มีการส่งเสริมในระหว่างการทำงานด้วยการส่งฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ การให้เรียนต่อ (On the job professional development) เนื่องจากโรงเรียนเอกชนมีการส่งครูเข้าอบรมและพัฒนาความรู้อยู่เสมอตามผลวิจัยของ สุรพล สุวรรณแสง (2553) กล่าวว่าโรงเรียนเอกชนมีการพัฒนาบุคลากรทุกปี และโรงเรียนเป็นผู้สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้าอบรมสัมมนา เรื่องนี้เป็นปัจจัยหลักหนึ่งที่ทำให้ครูไม่คิดลาออก ตั้งใจอยู่กับโรงเรียน เพราะการได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเอง ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณมีความก้าวหน้าในความสามารถ และมีความรู้เพิ่มขึ้นเพียงพอที่สามารถสำหรับการทำงานให้กับโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Saks and Rotman (2006) ที่พบว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณได้รับการสนับสนุนจากองค์กร จะทำให้เกิดความผูกพันกับงานและกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและพนักงานพร้อมที่จะตอบแทนคืนให้กับองค์กรในระดับที่สูงขึ้น

สำหรับนักเรียน การฝึกอบรมและสนับสนุนในระหว่างการทำงาน (การเรียนรู้) หมายถึงนักเรียนได้เรียนรู้จากวิทยากรภายนอก ไม่ว่าจะเป็นจากผู้ปกครองนักเรียนหรือบุคคลภายนอกที่โรงเรียนเชิญเข้ามาให้ความรู้ หรือการไปเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ที่นอกเหนือจากการเรียนในบทเรียนหรือกับครูภายในห้องเรียน เป็นสิ่งที่ช่วยเปลี่ยนบรรยากาศการเรียนรู้และหากสิ่งนั้นตรงกับความสนใจของนักเรียน มีการลงมือปฏิบัติ จะยิ่งทำให้เกิดความน่าสนใจและสนุกไปกับการเรียน เป็นการกระตุ้นความอยากรู้อยากเห็นของนักเรียนและทำให้เกิดความต้องการที่จะเข้าใจสิ่งนั้นอย่างลึกซึ้ง ตามแนวคิดของ Strong, Silver and Robinson (1995) และในปัจจุบันนี้ทางรัฐเองได้สนับสนุนงบประมาณในส่วนของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ประกอบกับนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ทำให้โรงเรียนเอกชนต้องจัดหาหรือสร้างกิจกรรมเหล่านี้ให้นักเรียนได้ร่วมอยู่เสมอและช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่โรงเรียนด้วย จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประกอบย่อยนี้เป็นจุดแข็งของการสร้างความผูกพันในการเรียนของนักเรียนโรงเรียนเอกชนสำหรับด้านการให้โอกาสก้าวหน้า

2) ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำเป็นจุดแข็งที่สุด (ในภาพรวม) ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน สะท้อนให้เห็นจุดเด่นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากพอที่สามารถทำให้ครูรับรู้และมีความเชื่อมั่นไว้วางใจได้ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า การมีความโปร่งใส และความซื่อสัตย์ของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ครูให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจสูงที่สุด อย่างไรก็ตามยังคงมีองค์ประกอบย่อยที่เป็นจุดอ่อนของด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของครูที่มีต่อผู้บริหาร นั่นคือ การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์และการสร้างแรงบันดาลใจ เนื่องจากครูโรงเรียนเอกชนมีอัตราการเข้า-ออกสูง (ทักษ์นัย เพชรเกษี และคณะ, 2556) หรือครูที่ทำงานอยู่ไม่ได้แสดงถึงการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนหรือแสดงความประสงค์ที่จะอยู่กับโรงเรียนในระยะยาว จึงเป็นไปได้ที่ผู้บริหารไม่กล้าลงทุนกับครูมากนัก โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์อาจต้องใช้งบประมาณสูงซึ่งจะเกิดความไม่คุ้มค่าหากบุคลากรนั้นลาออกไปพร้อมกับความรู้และการพัฒนาที่โรงเรียนลงทุนให้ องค์กรประกอบย่อยที่เป็นจุดอ่อนในด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำอีกข้อ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ สิ่งนี้มีความสำคัญสำหรับครูผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการทำงานกับเด็กในทุกๆวัน การจัดการแก้ปัญหาต่างๆในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียน เช่น ปัญหาอันเกิดจากตัวผู้ปกครอง จากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มาจากที่บ้าน ความกดดันต่างๆ เป็นระยะเวลาหลายปีส่งผลให้เกิดความเบื่อหน่าย และความเหนื่อยล้าได้ (Burnout) ตามโมเดลความผูกพัน Job demand-resource (Bakker และ Demerouti, 2008 อ้างถึงใน Truss และคณะ, 2014) ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใส่ใจ ให้ความเข้าใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ครูเกิดความไว้วางใจในผู้บริหาร เกิดความพึงพอใจและลดการลาออก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Griffith (2004) ที่พบว่า ครูที่รับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(Transformational Leadership) ของผู้บริหาร โดยดูจาก ผู้บริหารเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ใส่ใจ กับผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล และ ช่วยหาทางออก แก้ปัญหาให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วยแนวทางใหม่ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและสามารถลดอัตราการลาออกได้

ในด้านของนักเรียน การมีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในภาวะผู้นำครูเป็นจุดแข็ง แสดงให้เห็น ว่าครูโรงเรียนเอกชนปฏิบัติตนให้นักเรียนสามารถเชื่อถือ เชื่อใจ และเกิดความไว้วางใจได้ โดยเฉพาะ ความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ของครูสังเกตเห็นได้จากด้านนี้เป็นองค์ประกอบย่อยด้านเดียวในเรื่อง การ มีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ ที่เป็นจุดแข็ง ในขณะที่องค์ประกอบย่อยด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นจุดอ่อนลำดับแรก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ในหลายๆครั้งที่ครูมักจะถูกคาดหวังจากผู้บริหาร ผู้ปกครอง ทำให้ครูจริงจัง เข้มงวด และมุ่งเน้นให้นักเรียนมีผลการเรียนที่ดี จนมองข้ามเรื่อง ความสัมพันธ์และการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความผูกพันของนักเรียน ตามแนวคิดของ Jones (2008) ที่กล่าวถึงพฤติกรรมการสนับสนุน (Supportive Behavior) ของครูมีส่วนต่อความผูกพันต่อการเรียนรู้ เช่นเดียวกับ Fredricks, Blumenfeld and Paris (2004) ซึ่งกล่าวว่า การสนับสนุนจากครูไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเรียนหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับนักเรียน มีผลต่อ ความผูกพันของนักเรียนทั้งด้านอารมณ์ พฤติกรรม และสติปัญญา

5.2.3.2 สภาพแวดล้อมภายนอก ภาพรวม

ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่ามี 2 ด้านเป็นโอกาสต่อการบริหารโรงเรียนตามแนวคิด องค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี (PNI_{modified} = 0.1800) และ สภาพสังคม (PNI_{modified} = 0.1945) และมี 2 ด้านเป็นภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบายของรัฐ (PNI_{modified} = 0.2059) กับสภาพเศรษฐกิจ (PNI_{modified} = 0.2108) เนื่องจากโรงเรียนเอกชนส่วนมาก รับเงินอุดหนุนจากรัฐ ทำให้การบริหารหลายด้านต้องอยู่ภายใต้กรอบของนโยบายและกฎเกณฑ์ของรัฐ และปัจจัยทางสภาพเศรษฐกิจเป็นสิ่งที่ทางโรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ ในทางตรงกันข้ามด้าน สภาพสังคมและเทคโนโลยี แม้เป็นปัจจัยภายนอกแต่โรงเรียนสามารถเชื่อมโยงให้ 2 ด้านนี้เป็นส่วน สนับสนุนการบริหารโรงเรียนได้ โดยการเลือกนำมาปรับใช้ การขอความร่วมมือ การสร้างเครือข่าย เพื่อเกิดผลประโยชน์ร่วมกัน เนื่องจากโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน จึงสามารถทำให้เกิดความ เชื่อมโยงสัมพันธ์กับโรงเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรมและเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนที่สร้างความผูกพัน ให้แก่ครูและนักเรียนได้ ซึ่งในกรณีนี้ได้รับการสนับสนุนจากนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาค ส่วนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของนายกรัฐมนตรี คือให้ทุกภาคส่วนของสังคมรวมตัวเป็น เครือข่ายและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา อีกทั้งยังสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีทาง การศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาสและคุณภาพการศึกษาอีกด้วย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559)

5.2.4 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

จากผลการวิจัย ได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง โดยแต่ละกลยุทธ์หลักประกอบไปด้วย 2 กลยุทธ์รอง สำหรับการสร้างความผูกพันของครู และสำหรับการสร้างความผูกพันของนักเรียน ดังจะอภิปรายในประเด็นต่อไปนี้

5.2.4.1 กลยุทธ์หลักที่ 1 เสริมสร้างโอกาสความก้าวหน้าของครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์หลักที่ 1 เสริมสร้างโอกาสความก้าวหน้าของครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รองที่เน้นการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต คือ 1) เสริมสร้างครูให้เรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เพื่อเกิดการเรียนรู้แบบพลวัตในวิชาชีพ 2) สนับสนุนให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัตตามความสนใจ เนื่องจากด้านการให้โอกาสก้าวหน้าเป็นจุดอ่อน และมีด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ และ สภาพสังคมเป็นโอกาส ดังนั้น จึงต้องใช้โอกาสมาเสริมจุดอ่อนเพื่อเสริมสร้างโอกาสความก้าวหน้าของครูและนักเรียน ด้วยการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด (สข.) ชุมชน ในการสนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการที่เปิดกว้างสำหรับผู้เรียน แท้จริงแล้วการเรียนรู้จากนอกโรงเรียน นอกสถานที่ทำงาน สามารถก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย สร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบใหม่ ก่อให้เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียน เกิดความสนใจต่อการเรียนรู้สิ่งนั้น และจะเป็นประโยชน์มากขึ้นหากการเรียนรู้นั้นสามารถนำมาบูรณาการเข้ากับหลักสูตรหรือใช้เป็นตัวชี้วัด ประเมินผลการเรียนของนักเรียนหรือประเมินผลการทำงานของครูได้ไปในตัว เช่น การจัดทำ Dynamic Learning Portal ที่เป็นเว็บไซต์สำหรับการเรียนรู้ตามความสนใจของนักเรียนแล้วสามารถบันทึกผลเชื่อมโยงไปยังรายวิชาในห้องเรียนได้ และยังเป็นการจูงใจและสร้างนิสัยของการเรียนรู้ตลอดเวลาด้วย ตามที่ ทิศนา แคมณี (2555) กล่าวถึงข้อดีของการเรียนโดยใช้ศูนย์การเรียนรู้ซึ่งมีเนื้อหาหลายอย่างที่ถูกจัดเตรียมไว้ ทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เกิดความกระตือรือร้น และทราบผลได้ทันทีหลังจากที่เรียนจบ

สำหรับครู เรื่องโอกาสความก้าวหน้า หากจะเปรียบเป็นเรื่องการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจะเป็นไปได้ยากสำหรับโรงเรียนเอกชนโดยเฉพาะขนาดเล็กและขนาดกลาง แต่ “ความก้าวหน้า” ในที่นี้คือ การพัฒนาตนเองให้เลื่อนไปทำในสิ่งที่ท้าทายขึ้น ได้ใช้ความสามารถและความรู้ ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นหรือการเป็นหัวหน้าที่ต้องแนะนำดูแลผู้อื่นต่อไป อันเป็นการสร้างความภูมิใจในตนเองและการได้รับเกียรติหรือความเคารพจากผู้อื่น ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการโดยธรรมชาติของมนุษย์ ตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer (1972) ซึ่งกล่าวถึง ความต้องการเจริญก้าวหน้า คือ การต้องการพัฒนาศักยภาพเพื่อสร้างสรรคผลงานให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น เช่นเดียวกับ แนวคิดของ Bersin (2015) ซึ่งกล่าวว่า แม้พนักงานจะไม่ได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งทุกปี แต่การให้โอกาส

ทำสิ่งใหม่ๆในที่ทำงาน ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย สามารถทำให้พนักงานรู้สึกเติบโตในที่ทำงานได้ แต่การที่จะเลื่อนขั้นมาอยู่ในสภาพเช่นนั้นได้ต้องอาศัยการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง ดังนั้นกลยุทธ์ที่เสริมเรื่องโอกาสความก้าวหน้าของครูจึงเน้นไปที่การเสริมสร้างการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ตามความสนใจ ความสะดวก โดยไม่มีการบังคับ เป็นการเรียนรู้แบบพลวัตเพื่อการสนับสนุนในวิชาชีพครู โดยเฉพาะ

5.2.4.2 กลยุทธ์หลักที่ 2 ปรับเปลี่ยนการทำงานของครูและนักเรียนให้เป็นการทำงานที่มีความหมาย ด้วยเทคโนโลยีและกิจกรรมสร้างสรรค์

กลยุทธ์หลักที่ 2 ปรับเปลี่ยนการทำงานของครูและนักเรียนให้เป็นการทำงานที่มีความหมาย ด้วยเทคโนโลยีและกิจกรรมสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รองที่เน้นการฟื้นฟูพลังการทำงานและการเรียนด้วยการจัดเวลาสำหรับการพักและใช้กิจกรรมต่างๆมาเสริมอย่างเหมาะสม คือ 1) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการทำงานที่เอื้อต่อการพักเพื่อฟื้นฟูพลังการทำงานและสร้างพลังการทำงานของครูทุกรูปแบบ 2) ปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อเวลาพักเพื่อฟื้นฟูพลังการเรียนของนักเรียนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี เนื่องจากการทำงานที่มีความหมายเป็นจุดอ่อน แต่มีเทคโนโลยีเป็นโอกาส ดังนั้นการเลือกใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีมาเสริมจุดอ่อน เช่น เข้ามาช่วยลดเวลาในการทำงานของครูและเวลาการเรียนของนักเรียน และเวลาที่ถูกลดไปนั้นปรับไปเป็นเวลาของการพัก การผ่อนคลาย ทำให้ครูและนักเรียนไม่รู้สึกรู้สึกว่าถูกยึดเยียดด้วยภาระงานและเนื้อหาการเรียน จึงทำให้การเรียนและการทำงานนั้นมีความหมาย ในขณะเดียวกันการนำกิจกรรมเสริมต่างๆมาช่วยยังเป็นการเสริมสร้างสุขภาพจิตที่ดีให้แก่ครูและนักเรียนอีกด้วย ซึ่งจิตใจที่ดี สุขภาพที่แข็งแรง ย่อมส่งเสริมให้เกิดความสุขในการเรียน การทำงานต่อไป ตามที่ Faridi (2014) อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2559) ได้ศึกษาการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนของประเทศฟินแลนด์ พบว่าหนึ่งในความสำเร็จของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของฟินแลนด์คือ สอนเป็นสุข เรียนเป็นสุข คือเน้นไปที่การเล่น นักเรียนจะมีเวลาเรียน 45 นาทีสลับกับการพัก 15 นาที ครูไม่สอนเยอะเกินไป เพราะเชื่อว่าครูที่มีความสุขจะเป็นครูที่ดี

5.2.4.3 กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งพัฒนาการให้ความช่วยเหลือ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมคิด ตัดสินใจในการปฏิบัติงานของครูและกิจกรรมการเรียนของนักเรียน

กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งพัฒนาการให้ความช่วยเหลือ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมคิด ตัดสินใจในการปฏิบัติงานของครูและกิจกรรมการเรียนของนักเรียนประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รองที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่มีต่อการทำงานครูและครูที่มีต่อการเรียนของนักเรียนเพื่อการพัฒนา คือ 1. ทুমเทพลังการจัดการ การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและครูเป็นทีมงานสร้างสรรค์ พร้อมทั้งนำนวัตกรรมการประเมินผลมาใช้เพื่อการพัฒนาครูอย่างเหมาะสม 2. เร่งพัฒนาครูให้เป็นผู้เรียนรู้ร่วมกันกับนักเรียน โดยใช้เทคนิคการสอนและการวัดประเมินผลแบบใหม่ที่หลากหลายเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน กลยุทธ์ข้อนี้พัฒนาจากด้านฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสมเป็นจุดอ่อน และปัจจัยภายนอกทุกด้านเป็นภาวะคุกคาม จึงต้องเร่งพัฒนาจุดอ่อนภายในโรงเรียนให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นเรื่องของภายในโรงเรียนเป็นหลัก จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบย่อยด้านการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุดในด้านนี้ นั่นคือผู้บริหารต้องเปลี่ยนจากวิธีการบริหารการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายเพียงอย่างเดียวเป็นการเน้นไปที่การพัฒนาครูเป็นรายบุคคลเพื่อไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน และปรับการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อตัดสินผลที่ผูกกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการให้ความดีความชอบ ไปสู่การให้ผลย้อนกลับพร้อมวิธีหรือเครื่องมือเพื่อการพัฒนา ทั้งนี้ผู้บริหารต้องลงไปร่วมอยู่ในทีมการทำงาน เข้าไปรับรู้ถึงปัญหาและมีส่วนช่วยคิด แนะนำ ตัดสินใจ เพื่อสามารถประเมินได้อย่างถูกต้อง เช่นเดียวกับครูที่ต้องปรับบทบาทให้เป็นผู้ร่วมเรียนรู้กับนักเรียนและใช้ประโยชน์จากการประเมินเพื่อการพัฒนาการเรียนของผู้เรียนด้วยเช่นกัน ตามบทบาทของครูในศตวรรษที่ 21 ที่กล่าวว่าครูต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนไปเป็นโค้ชผู้ร่วมเรียนรู้กับนักเรียนเพื่อแก้ไขสิ่งที่ผิด (นวพร ชลารักษ์, 2558)

5.2.4.4 กลยุทธ์หลักที่ 4 พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกให้เป็นกลไกพื้นฐานในการสร้างความผูกพันของครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่องยาวนาน

กลยุทธ์หลักที่ 4 พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกให้เป็นกลไกพื้นฐานในการสร้างความผูกพันของครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่องยาวนาน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รองที่เน้นการเปิดกว้างของผู้ร่วมงานและผู้เรียนในการเสนอความคิดเห็น คือ 1) เปิดกว้างในการเสนอความเห็นและยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลายอย่างเป็นธรรมเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บริหารและครู 2) สร้างบรรยากาศ เปิดกว้างรับความคิดเห็นแบบกัลยาณมิตรระหว่างครูและนักเรียน ด้วยกลยุทธ์ข้อนี้พัฒนามาจากด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกซึ่งเป็นจุดแข็ง และมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นภาวะคุกคามทั้งหมด ส่งผลให้กลยุทธ์นี้ต้องกลับมาที่การพัฒนา

สภาพแวดล้อมด้วยปัจจัยภายในโรงเรียนเป็นหลักและป้องกันไม่ให้ปัจจัยภายนอกมาเป็นภาวะคุกคาม ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ได้อยู่แล้ว จากผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบย่อยด้านการยอมให้เสนอความเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายเป็นข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดทั้งครูและนักเรียน ดังนั้น จึงต้องปรับการให้โอกาสเสนอความเห็นและรับฟังข้อเสนอที่หลากหลายให้มีมากขึ้น และที่สำคัญผู้รับฟังต้องเปิดกว้างและทำหน้าที่เป็นผู้รับฟังที่ดี ให้ความเป็นธรรมกับทุกความเห็นด้วย จุดประสงค์ไม่เพียงเพื่อประโยชน์ขององค์การเท่านั้นแต่เพื่อการสร้างบรรยากาศของการทำงาน การเรียน การอยู่ร่วมกันที่ดี เพราะการได้รับการยอมรับ ได้รับการรับฟัง ส่งผลต่อความรู้สึกทางจิตใจ การมีตัวตน รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ ต้องการอยู่ในสังคมนั้นต่อไปและพร้อมที่จะทุ่มเทและมีส่วนร่วม ตามแนวคิดเรื่อง Organizational Citizenship Behavior ของ Organ และคณะ (2006)

5.2.4.5 กลยุทธ์หลักที่ 5 ยกระดับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อครูและนักเรียนอย่างมีนวัตกรรม

กลยุทธ์หลักที่ 5 ยกระดับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อครูและนักเรียนอย่างมีนวัตกรรม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รองที่เน้นการตอบสนองเรื่องความเป็นธรรมโดยที่เป็นนวัตกรรม คือ 1) พัฒนาระบบข้อมูลและระบบการจ่ายค่าตอบแทนทางเลือกที่เหมาะสมกับครูเป็นรายบุคคล 2) ยกระดับการปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างเป็นธรรมด้วยทีมครูต้นแบบ เนื่องจาก ด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมเป็นจุดแข็ง และเทคโนโลยีเป็นโอกาส จึงใช้นวัตกรรมมาช่วยยกระดับความเป็นธรรมให้สูงขึ้น จากการวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการย่อย พบว่า เรื่องค่าตอบแทนเป็นจุดอ่อน มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดในด้านนี้ โอกาสในการสร้างความเป็นธรรมให้เกิดแก่ครูโรงเรียนเอกชนทุกแห่งเหมือนกันอาจเป็นไปได้ยาก เนื่องจากโรงเรียนแต่ละแห่งมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณแตกต่างกัน ดังนั้นการสร้างทางเลือกเพื่อตอบสนองความต้องการที่ช่วยให้ความคาดหวังของครูใกล้เคียงกับสิ่งที่ได้รับจริง และไม่น้อยกว่ามาตรฐานทางสังคมเป็นวิธีการที่เป็นไปได้ในการช่วยสร้างความรู้สึกรับฟังใจและการได้รับความเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sirota (2005) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของแต่ละโรงเรียน โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานของครูเป็นฐานในการสร้างทางเลือก กำหนดตัวเลือกในแบบที่แตกต่างกันแล้วให้ครูได้เลือกตามความต้องการ

สำหรับความเป็นธรรมในบริบทของนักเรียน คือ ครูปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างเป็นธรรม ผลวิจัยแสดงว่าอยู่ในระดับที่ดีแล้วนั้น นักเรียนสามารถรับรู้ได้ถึงความเป็นธรรมจากครู ดังนั้นการยกระดับให้ดียิ่งขึ้นจึงต้องเน้นไปที่การขยายผลจากครูที่ปฏิบัติได้อย่างดีเยี่ยม เพื่อช่วยพัฒนาเพื่อนครูอื่นๆ ให้ไปสู่ระดับที่ดีเยี่ยมด้วยเช่นกัน ตามตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาเชิงสังคม (Social Cognitive Theory) ของ อัลเบิร์ต แบนดูรา อ้างถึงใน ทิศนา แคมณี (2541) ที่กล่าวถึงต้นแบบที่ดี (Role Model) มีความสำคัญและอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์การและสังคมด้วยการเป็นแบบอย่าง

ที่ส่งผลเชิงบวก ประกอบกับการสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูที่ปฏิบัติได้อย่างดีจะช่วยสนับสนุนให้ครูโรงเรียนเอกชนทั้งหมดปฏิบัติในด้านนี้ให้ดียิ่งขึ้น

5.2.4.6 กลยุทธ์หลักที่ 6 พัฒนาความไว้วางใจในภาวะผู้นำให้มั่นคง

กลยุทธ์หลักที่ 6 พัฒนาความไว้วางใจในภาวะผู้นำให้มั่นคง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รองที่เน้นการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ คือ 1) พัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจแก่ครูและนักเรียน 2) พัฒนาครูให้เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจแก่นักเรียน จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ เป็นจุดแข็งที่สุดในจำนวน 6 ด้านของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน และมีโอกาสจากปัจจัยภายนอก 3 ด้าน คือ ด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ ด้านสภาพเศรษฐกิจ ด้านสภาพสังคม และมีองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นจุดอ่อนที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด ดังนั้น การพัฒนาให้ครูเกิดความไว้วางใจในภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มั่นคงยิ่งขึ้นนั้น ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครูและนักเรียน เป็นตัวอย่างในการประพฤติ การทำงาน ให้ครูและนักเรียนเกิดความชื่นชมและเกิดความไว้วางใจในตัวผู้บริหาร เช่นเดียวกับครูที่ต้องแสดงบทบาทของการมีภาวะผู้นำแก่นักเรียน ให้นักเรียนเกิดความไว้วางใจในตัวครู โดยการใช้โอกาสทางด้านสังคม คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) หรือ เครือข่ายของผู้บริหาร ในการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน หรือจากกลุ่มผู้ปกครองในการร่วมสนับสนุน ซึ่งเมื่อผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เรียนมีผู้นำที่แสดงภาวะผู้นำ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามได้ ย่อมส่งผลต่อให้ผู้ตามยอมรับและมีเชื่อมั่นในตัวผู้นำ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Tucker and Russell (2004) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยอดเยี่ยมสามารถใช้อำนาจในการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้ผู้คนเกิดความไว้วางใจและติดตามได้ ผู้นำในลักษณะจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจใหม่ ทิศทางและพฤติกรรมองค์การแบบใหม่ด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน มีข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป ดังต่อไปนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

5.3.1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

1) จากการพัฒนากลยุทธ์ทั้ง 6 ข้อโดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น กลยุทธ์หลักที่ผู้บริหารควรวางแผนเชิงรุกในการนำไปปฏิบัติ คือกลยุทธ์หลักข้อที่ 1 เรื่องการให้โอกาสก้าวหน้า เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การให้โอกาสก้าวหน้าเป็นจุดอ่อนลำดับแรกและมีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุดในการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผนลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพัน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองของครูและนักเรียนโดยการให้โอกาสครูและนักเรียนมีการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาตนเองที่เป็นการเรียนรู้แบบพลวัต และ ให้โอกาสผู้ที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนไปทำในสิ่งที่ถนัด ทั้งนี้ควรพิจารณาบริบทและความเป็นไปได้ของโรงเรียนควบคู่ไปกับการขอความร่วมมือจากเครือข่ายต่างๆ และชุมชนรอบโรงเรียน

2) กลยุทธ์หลักที่ผู้บริหารสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที คือ กลยุทธ์ข้อที่ 6 พัฒนาความไว้วางใจในภาวะผู้นำให้มั่นคง โดยเน้นเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครู เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำเป็นจุดแข็งที่สุดของโรงเรียนเอกชน แต่เรื่องการสร้างแรงบันดาลใจยังเป็นจุดอ่อน มีค่า PNI_{modified} สูงที่สุด ดังนั้น หากผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครูผ่านรูปแบบต่างๆ ได้จะส่งผลให้ครูมีความไว้วางใจต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารมากยิ่งขึ้น และส่งต่อการสร้างแรงบันดาลใจไปถึงนักเรียน เป็นการสร้างความผูกพันให้เกิดแก่ครูและนักเรียน ด้วยวิธีการต่าง เช่น การพูดสร้างแรงบันดาลใจสั้นๆก่อนการเริ่มประชุมครู การให้ดูคลิปวิดีโอที่สร้างแรงบันดาลใจ ส่งข้อความให้กำลังใจ หรือ การจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์สร้างแรงบันดาลใจในวิชาชีพครูช่วงปิดเทอม เป็นต้น

3) ผู้บริหารควรมองหาโอกาสจากเทคโนโลยี และความร่วมมือจากสังคม เช่น ชุมชน เครือข่ายต่างๆ รวมถึงสถานประกอบการภาคเอกชน เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอก 2 ด้านนี้สามารถเป็นโอกาสที่นำมาเสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนได้ในหลายๆด้าน เช่น ทำให้การทำงานของครูหรือการเรียนของนักเรียนมีความหมาย การส่งเสริมในด้านโอกาสก้าวหน้าซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สุดของโรงเรียนเอกชน หรือเสริมในด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำซึ่งเป็นจุดแข็งที่สุดของโรงเรียนเอกชน ที่สำคัญปัจจัยภายนอก 2 ด้านนี้ ผู้บริหารสามารถเลือกใช้และจัดการควบคุมได้

5.3.1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ควรทำหน้าที่ในการเป็นผู้สนับสนุนรางวัลในโครงการ กิจกรรมต่างๆ เพื่อการการสร้างแรงจูงใจให้กับครูที่มีความสามารถ ประพฤติ

ปฏิบัติตนได้ดี และใช้ประโยชน์จากตรงนี้ขยายผลไปยังโรงเรียนเอกชนต่างๆ เพื่อการส่งเสริมความผูกพันของครูและนักเรียนในโรงเรียนเอกชนในองค์กรรวม เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อสร้างความผูกพันของครูและนักเรียนในบางจุดจำเป็นต้องอาศัยอำนาจของหน่วยงานต้นสังกัดในการดำเนินการ เนื่องจากเป็นหน่วยงานกลางที่ทุกโรงเรียนยอมรับ และมีอำนาจในการประสานงานหรือขอความร่วมมือจากโรงเรียนต่างๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนเอกชนในภาพรวม

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กในการสร้างความผูกพันของครูที่มีต่อโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมีบริบทและความแตกต่างกับโรงเรียนขนาดใหญ่หรือขนาดกลางค่อนข้างมาก ซึ่งจากการวิจัยครั้งนี้พบว่า กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการบางข้ออาจจะยากต่อการนำไปใช้จริงกับโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กที่บุคลากรมีจำนวนน้อย จึงต้องเป็นกลยุทธ์ที่มีความจำเพาะเจาะจงกับโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก

2) ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนที่เหมาะสมกับโรงเรียนแต่ละขนาด ที่สามารถทำได้จริงและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในแต่ละพื้นที่ เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ได้ให้เพียงแนวทางของการบริหารจัดการค่าตอบแทนแบบสร้างตัวเลือกไว้ จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ หากจะวิจัยเพื่อลงรายละเอียดและสร้างรูปแบบเฉพาะ

3) ควรศึกษาเส้นทางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพครูโรงเรียนเอกชนที่เชื่อมโยงกับข้าราชการครูในฐานะที่เป็นวิชาชีพเดียวกัน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำระหว่างครูโรงเรียนเอกชนและข้าราชการครู เช่น การทำงานร่วมกันระหว่างครูของรัฐและเอกชนเพื่อการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และครูเอกชนได้รับสิทธิประโยชน์พิเศษบางอย่างที่เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง

4) ควรศึกษาวิจัยการจัดตารางเวลางานที่เอื้อให้ครูเกิดการเรียนรู้แบบพลวัตและนักเรียนเกิดการเรียนด้วยการนำตนเองที่เป็นการเรียนแบบพลวัตของนักเรียน ควบคู่ไปกับการเรียนการสอนในห้องเรียนแบบปกติตามบริบทของโรงเรียนที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างความผูกพันของครูที่มีต่อวิชาชีพครูและความผูกพันของนักเรียนต่อการเรียน

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กชนก เครือตัน. (2555). การศึกษาความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรคั่นกลางของ **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจคงอยู่ในองค์การของครูโรงเรียนเอกชน**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2552). **กฎหมายครูเอกชน วิกฤตที่ต้องสะสาง**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.kriengsak.com/node/1862>(วันที่สืบค้น15 พฤศจิกายน 2560).
- กวิน อำไพพงษ์. (2543). **ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง ความผูกพันในอาชีพ ความพึงพอใจในงาน และความสำเร็จในอาชีพของครูในโรงเรียนเอกชน**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เขมณัฐ มิ่งศิริธรรม. (2552). การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองบนเครือข่าย. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, ปีที่ 32 ฉบับที่ 1, 6-13.
- จิระประภา อัครบวร. (2552). **แผนที่ยุทธศาสตร์**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ชัยทวี เสนะวงศ์. (2558). **องค์กรในฝันของพนักงาน**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.ftpi.or.th/2015/245>. (วันที่สืบค้น 30 พฤศจิกายน 2560)
- ฐาปะณี จุลินทร. (2550). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัด พิจิตร**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2554). **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : ด่านสุทธาการพิมพ์.
- ถวิล มาตรฐาน. (2544). **การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.

- ทักษ์น้อย เพชรเกษี และคณะ. (2556). การพัฒนารูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียน เอกชน ประเภทสามัญศึกษา. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**, 15 ฉบับพิเศษ, 8-18.
- ทิพย์อาภา กลิ่นคำหอม. (2556). **โมเดลเชิงสาเหตุของความยึดมั่นผูกพันของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เกิดจากอิทธิพลของครู**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทีศนา แคมณี. (2541). **การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กทม: สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ทีศนา แคมณี. (2555). **14 วิธีการสอนสำหรับครูมืออาชีพ**. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กทม.: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นฤเทพ สุวรรณธาดา. (2556). การวิเคราะห์การเรียนรู้รูปแบบผสมผสานโดยใช้สื่อการเรียนการสอนแบบโลกเสมือนผสานโลกจริง. **วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร.**, ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 มีนาคม, 115-121.
- นวพร ชลารักษ์. (2558). บทบาทของครูกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21. **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น.**, ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 พ.ค.58-ก.ค.58, 64-71.
- บงกช วงศ์หล่อสายชล. (2557). **กลยุทธ์การสร้างความยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียนของนักเรียน จากผลการวิเคราะห์เอสอีเอ็ม : การพัฒนาและการนำไปปฏิบัติ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บัณฑิตย์ ศรีพุทธานุกร. (2558). **วิกฤตโรงเรียนเอกชนไทย เสี่ยงสะท้อนที่ คร.ต้องฟัง**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา:<http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=39982&Key=hotnews> (วันที่สืบค้น 30 มิถุนายน 2558)
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). **การวิจัยเบื้องต้น**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ผกาทิพย์ ฉิมพงษ์. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียน จ.พัทลุง**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. ภาควิชา ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ผาสุก สุมาลย์กุล. (2550). **การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พัทธนันท์ มณฑา. (2556). **ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรของพนักงานครูสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ. (2553). **ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร: ความหมาย ทฤษฎี วิธีวิจัย การวัด และงานวิจัย.** กทม.: เสมาธรรม
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545. (2546). กรุงเทพฯ: วิทยาลัย.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2552). **การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ.** กทม.: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). **การบริหารและจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค
- ไพโรจน์ ดั่งวิเศษ. (2543). **การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบัน ราชภัฏ.** ภาคนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เตชะรินทร์ และ ชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์. (2553). **การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Planning and Formulation).** ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภคพล เส้นขาว. (2557). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. พัฒนสังคมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มนตรี จุฬาววัฒนทล. (2543). **นโยบายการผลิตและการพัฒนาครู.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2545). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท ก.พล.
- วณิชชา ภัทรประสิทธิ์. (2552). **การพัฒนารูปแบบการสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความ เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วรรณิ์ แกมเกต. (2555). **วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (Research Methodology in behavioral sciences)**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัลย์พร แสงนภาพวร. (2544). แปล. **วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาของประเทศสิงคโปร์ : ข้อคิดสำหรับประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
- วันวิสาข์ แสงประชุม. (2547). **การพัฒนาโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. ภาควิชา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีไลวรรณ อ่อนศรี. (2551). **ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนในระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาปทุมธานีเขต 2**. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- ศรัญญา แสงลิมสุวรรณและคณะ. (2556). **การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย**. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม, 78-93.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). **ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม = Classical test theory**. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2540). **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศุภริณี อำภรณ์ และ สนั่น ประจง. (2555). **รายงานการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบริหารที่มีส่งผลต่อการลาออกจากงานของครูเอกชน**. วารสารสุทธิปริทัศน์, 26, 79 (พ.ค.-ส.ค. 2555), 185-197.
- สกว สำราญคง. (2547). **การพัฒนาแบบวัดความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทใน กลุ่มสมบูรณ์**. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). **ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ : ด้านศักยภาพของคนไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). **ปฏิรูปการศึกษาเพื่ออนาคตประเทศไทย มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน นโยบายด้านการศึกษาของนายกรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา).** กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). **รายงานวิจัยแนวโน้มภาพอนาคตการศึกษาและการเรียนรู้ของไทยในปี พ.ศ.2573.** กทมฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2555). **รายงานวิจัยเรื่อง นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาการศึกษาศึกษาของประเทศสมาชิกองค์การระดับนานาชาติ.** กทมฯ : สกศ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). **วิกฤตคุณภาพการศึกษา ประชาชาติในความเสี่ยง.** กรุงเทพฯ : หจก. วี.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- สิรินพร วิจิตสุภาลักษณ์. (2556). **การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชา นโนบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. (2556). **ผูกใจพนักงานอย่างไรให้ได้ตั้งใจทำงาน.** กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม.
- สุพจน์ ทราญแก้ว. (2545). **การจัดการภาครัฐแนวใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 2. พระนครศรีอยุธยา: ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขตกรณ.
- สุพาดา สิริกุดตา และคณะ. (2543). **การวางแผนและการบริหารโครงการ.** กรุงเทพมหานคร: สุริวงค์บุ๊คเซ็นเตอร์.
- สุรพล สุวรรณแสง. (2553). **ปัจจัยการคงอยู่ของโรงเรียนเอกชนในระบบที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.** (พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2545). **การจัดทาแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์.

เสาวรส ยิ่งวรรณะ. (2555). **บทบาทของความเชื่อประสิทธิภาพรวมกลุ่ม และในตนเองเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์การของครู: การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพระระดับ.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชาศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุษณีย์ รองพินิจ. (2555). **การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในงานอาชีพครูผ่านการยึดมั่นผูกพันกับงาน.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Alderfer, Clayton P. (1972). **Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Setting.** New York: Free Press.

Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2008). Toward a model of work engagement. **Career Development International**, 13, 209-23.

Barkley, E. F. (2010). **Student Engagement Techniques: a handbook for college faculty.** San Francisco: Jossey-Bass.

Bersin, Josh. (2015). Becoming Irresistible: A new model for employee engagement. **Deloitte Review**, issue 16, 148-161.

Bloom, B.S. (1956). **Taxonomy of educational objectives : the classification of educational goals.** New York : David McKay.

Bogler, Ronit and Anit Somech. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. **Teaching and Teacher Education**, 20 (2004), 277-289.

Bransford, J., Brown, A., & Cocking, A. (1999). **How people learn: Brain, mind, experience, and school(Report of the National Research Council).** Washington, DC: National Academy Press.

Cabonara, Scott. (2013). **Manager's Guide to Employee Engagement.** Wisconsin: McGraw-Hill.

- Connell, J.P., Spencer, M.B., and Aber, J.L. (1994). Educational risk and resilience in African-American youth: Context, self, action and outcomes in school. **Child Development**, 65, 493-506.
- Connell, J.P. and Wellborn, J.G. (1991). Competence, autonomy and relatedness: A motivational analysis of self-system processes. In M. Gunnar & L.A. Sroufe (Eds.), **Minnesota Symposium on Child Psychology** (Vol. 23). Chicago: University of Chicago Press.
- Covell, K., McNeil, J.K. and Howe, R.B. (2009). Reducing teacher burnout by increasing student engagement. **School Psychology International**, 30(3), 282-290.
- Debnam, K.J., Johnson, S.L., Waasdorp, T.E. and Bradshaw, C.P. (2013). Equity, Connection, and Engagement in the School Context to Promote Positive Youth Development. **Journal of research on adolescence**, 24(3), 447-459.
- Fidler, Brian. (2002). **Strategic Management for School Development..** London: Paul Chapman Publishing.
- Finn, J.D. and Voelkl, K.E. (1993, summer). School Characteristics Related to Student Engagement. **The Journal of Negro Education**, Vol. 62, No. 3, pp. 249-268.
- Fredricks, J.A., Blumenfeld, P.C., & Paris, A.H. (2004, Spring). School Engagement: Potential of the Concept, State of the Evidence. **Review of Educational Research**, Vol. 74, No. 1, pp. 59-109.
- Griffith, James. (2004). Relation of Pricipal Transformational Leadership o School staff job satisfaction, stff turnover and school performance. **Journal of education administration**, Vol 42, No.3, pp.333-356.
- Hargerty, B.M.K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. and Bouwesema, M. (1992). Sense of Belonging: A vital mental concept. **Archives of Psychiatric Nursing**, 6, 172-177.

- Hakanen , Jari J. , Arnold B. Bakker and Wilmar B. Schaufeli. (2006). Burnout and work engagement among teachers. **Journal of School Psychology** , 43 (2006), 495–513.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard and Snyderman, Barbara B. (1959). **The Motivation**. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Høigaard Rune, Rune Giske and Kari Sundsli. (2012). Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and the intention to quit. **European Journal of Teacher Education**. Vol. 35, No. 3, August 2012, 347–357.
- Johnson, G. and Scholes, K. (1999). **Exploring Corporate Strategy: Text and cases (5th ed.)** Harlow: Pearson Education.
- Jones, R. D. (2008). Strengthening student engagement. **International Center for Leadership in Education**, 1.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, 33, 692-724.
- Kanyike, L., Namanya, P., and Clair, N. (1999, summer). **Pupils' ideas and actions on improving education quality in Uganda**. The Quality Link, No. 2, 10-11. Available from: <http://www.ieq.org>
- Klem, A. M., & Connell, J. P. (2004). Relationships matter: Linking teacher support to student engagement and achievement. **Journal of school health**, 74(7), 262-273.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining Sample size for Research Activities. **Educational and psychological measurement**, 30, 607-610.
- Kuh, G.D. (2001). **The national Survey of Student Engagement : Conceptual Framework and Overview of Psychometric Properties**. Bloomington, IN: Indiana University Center For Postsecondary Research and Planning.
- Lamborn, S., Newmann, F., & Wehlage, G. (1992). The significance and sources of student engagement. **Student engagement and achievement in American secondary schools**, 11-39.

- Locke, Edwin A. and Latham, Gary P. (1984). **Goal setting: a motivational technique that works!** . Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Macey, William H., Schneider, Benjamin., Barbera, Karen M., and Young, Scott A. (2009). **Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage.** West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Marks, H.M. (2000). Student engagement in instructional activity: Pattern in the elementary, middle and high school years. **American Educational Research Journal**, 37, 153-184.
- Maslow, Abraham H. (1970). **Motivation and Personality.** 3rd ed. New York: Harper and Row.
- May, D.R., Gilson, R.L., and Harter, L.M. (2004). The Psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, 11-37.
- Mowday.R.T., Porter,R.W and Steers, R.M. (1982). **Employee –organization linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.** New York : Academic Press.
- Newmann, F. M. (1992). Higher-order thinking and prospects for classroom thoughtfulness. In F. Newmann (Ed.) **Student engagement and achievement in American secondary schools.** (pp.62-91) New York: Teachers College Press.
- Newmann, F. M., Wehlage, G. G., & Lamborn, S. D. (1992). The significance and sources of student engagement. In F. Newmann (Ed.), **Student engagement and achievement in American secondary schools.** New York: Teachers College Press.
- Offord, D. R. and Bennett, K. (1994). Conduct disorder: Long-term outcomes and intervention effectiveness. **Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry** 33(8): 1069–78.

- O'Reilly, Patrick E. (2014). **Teachers at Work : Factors Influencing Satisfaction, Retention and the Professional Well-Being of Elementary and Secondary Educators.** Doctoral dissertation. Faculty in Urban Education, Graduate School, The city university of New York.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. (2006). **Organizational Citizenship Behavior.** CA: Sage.
- Quinn, J.B. (1980). **Strategies for Change: Logical Incrementalism.** Homewood, IL: Irwin.
- Robertson-Smith, G. and Markwick, C. (2009). **Employee Engagement: A review of current thinking.** Brighton: Institute for Employment Studies (IES).
- Rothwell, W. and Kazanas, H. (1992). **Strategic Human Resource Planning and Management.** NJ: Prentice-Hall Eaglewood Cliffs.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, 21, 600-619.
- Schaufeli, W.B. (2006). The balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout. **International Review of social psychology**, 19, 87-131.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.b. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout and: A confirmative analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B. (2004). What is engagement?. In Truss, Catherine., Delbridge, Rick., Alfes, Kerstin., Shantz, Amanda. And Soane, Emma. (ed.), **Employee Engagement in theory and Practice**, pp. 17. New York: Routledge.
- Shanmugam, Priya and Krishnaveni, R. (2012). Employee Engagement : An Introspection into Its Conceptualisation. **International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research**, vol 1, 186-194.
- Sirota, David., Mischkind, L.A., and Meltzer, M.I. (2005). **The Enthusiastic Employee.** New Jersey: Wharton School Publishing.

- Skaalvik, Einar M. and Skaalvik, Sidsel. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. **Psychological Reports**, Feb; Vol. 114 (1), pp. 68- 77.
- Skinner, E.A., Wellborn, J.G., & Connell, J.P. (1990). What it takes to do well in school and whether I've got it: The role of perceived control in children's engagement and school achievement. **Journal of Educational Psychology**, 82, 22-32.
- Skinner, E.A., Zimmer-Gembeck, M.L., & Connell, J.P. (1998). **Individual differences and the development of perceived control (Monographs of the Society for Research in Child Development, No. 63)**. Ann Arbor, MI: Society for Research in Child Development.
- Steers, R.M. and Porter, L.W. (1983). **Motivation and Work Behavior**. New York : McGraw – Hill Book Company.
- Strong, R., Silver, H.F. and Robinson, A. (1995). Strengthening Student Engagement: What do students want (and what really motivates them)? **Educational Leadership**, September, Vol 53(1), 8-12.
- Susan Curtis and Dennis Wright. (2001). Retaining Employees-The fast track to commitment. **Management research News**, 24, 8 (November) , 59-64.
- Swann, M., Peacock, D.A., Hart, S. and Drummond, M.J. (2012). **Creating learning without limits**. Berkshire: Mc Graw Hil.
- Timms, C. and Brough, Paula. (2013). "I like being a teacher" : Career satisfaction, the work environment and work engagement. **Journal of Educational Administration**, Vol. 51 Iss: 6, pp.768 – 789
- Truss, Catherine., Delbridge, Rick., Alfes, Kerstin., Shantz, Amanda and Soane, Emma. (2014). **Employee Engagement in theory and Practice**. New York: Routledge.

- Tucker, Bruce A. and Russell, Robert F. (2004). The influence of the Transformational Leader. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol 10(4), pp.103-111.
- Volk, Heather. (2008). Student Engagement: Motivating Student to Learn. **INFO brief**, February; 28.
- Wellins, R.S., Bernthal, P. and Phelps, M. (2015). **Employee engagement: The key to realizing competitive advantage[online]**. Available from: https://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf?ext=.pdf.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก
เครื่องมือในการวิจัย

1. แบบประเมินกรอบแนวคิด
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ชุดคำถาม ผอ.-ครู
- 3.แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ชุดคำถาม นักเรียน
4. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ฉบับที่ 1



แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

คำชี้แจง

แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบของกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยจะใช้เป็นกรอบการวิจัย และเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินนี้มาวิเคราะห์ และสรุปเป็นประเด็นสำคัญในการนำไปพัฒนาเครื่องมือที่จะใช้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อไป

แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

- 1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบประเมิน
- 2) แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของกรอบแนวคิดการวิจัย
- 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบประเมินที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพื่อผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ทั้งนี้ข้อมูลที่เป็นคำตอบของท่าน ผู้วิจัยจะรักษาไว้เป็นความลับและไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่านทั้งสิ้น

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน ณ โอกาสนี้

นางสาวผาสุก สุมาลย์กุล

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร.08-9794-6272 email : jeen_grace@hotmail.com

Line ID :



คำอธิบาย

กรอบแนวคิดของการวิจัยที่สังเคราะห์จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน มีองค์ประกอบ 4 ประการดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การที่สร้างความผูกพัน
2. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของครู (Teacher Engagement)
3. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของนักเรียน (Student Engagement)

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบองค์การที่สร้างความผูกพัน

ใช้แนวคิด The simply irresistible organization ของ Josh Bersin (2015) ,Three-Factor Model of Engagement ของ David Sirota (2005), Motivating Students to Learn ของ Voke (2002), Creating Learning without Limits ของ Swann และคณะ (2012) , และแนวคิดเรื่อง School Engagement ของ Fredricks และคณะ (2004) ประกอบด้วย 1.การทำงานที่มีความหมาย (Meaningful Work) 2. การทำงานอย่างใกล้ชิด (Hands-on Management) 3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Work Environment) 4. การให้โอกาสก้าวหน้า (Growth Opportunity) 5. มีความเชื่อใจในภาวะผู้นำ (Trust in Leadership) และ 6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Equity)

การบริหารแบบองค์การที่สร้างความผูกพัน	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ
องค์การที่สร้างความผูกพัน	โรงเรียนที่สามารถทำให้ครูเกิดความผูกพันกับงานและโรงเรียนได้ สร้างแรงดึงดูดให้ครูมีความปรารถนาในการทำงานด้วยในระยะยาว ไม่คิดลาออก ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เต็มใจทำงานให้อย่างเต็มที่ และเป็นโรงเรียนที่ทำให้นักเรียนเกิดความรัก ความผูกพัน ทุ่มเทและใส่ใจกับการเรียน มีทัศนคติที่ดีต่อการมาเรียน ต่อครู และเพื่อนนักเรียน โดยโรงเรียนมีลักษณะ 6 ประการต่อไปนี้ คือ การทำงานที่มีความหมาย มีการทำงานอย่างใกล้ชิด สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก มีโอกาสก้าวหน้า มีความเชื่อใจในภาวะผู้นำ และ มีการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
การทำงานที่มีความหมาย (Meaningful Work)	การให้ครูและนักเรียนมีสิทธิหรือความอิสระในการใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ (autonomy) มีงานหรือวิชาเรียนถูกจัดให้มีความเหมาะสมกับครูและนักเรียน (select to fit) มีการทำงานเป็นกลุ่มเล็กที่มีความเข้มแข็ง (Small, Empowered team) มีเวลาในการพักเพื่อฟื้นฟูพลังการทำงาน (Slack time)

<p>การทำงานอย่างใกล้ชิด (Hands-on Management)</p>	<p>การทำงานที่มีเป้าประสงค์ที่ชัดเจน (Clear and Transparent goal) มีการชี้แนะ (Coaching) มีการพัฒนาด้านการบริหาร (Management Development) มีการบริหารการปฏิบัติงานแบบทันสมัย (Modern Performance Management)</p>
<p>มีสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Work Environment)</p>	<p>มีบรรยากาศการทำงานที่ดี ยืดหยุ่น และไม่เครียด (Flexible Work Environment) มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (Humanistic Workplace) มีวัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกันและกัน (Culture of Recognition) มีการยอมรับให้เสนอความเห็นและยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย (Inclusive and Diverse Workplace)</p>
<p>การให้โอกาสก้าวหน้า (Growth Opportunity)</p>	<p>มีการฝึกอบรมและสนับสนุนในระหว่างการทำงาน (Training and support on the job) เอื้อให้คนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำสิ่งที่ถนัด (Facilitated Talent Mobility) มีการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองและเป็นการเรียนรู้แบบพลวัต (Self-directed, Dynamic Learning) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง (High-impact learning culture)</p>
<p>การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (Trust in Leadership)</p>	<p>มีผู้นำซึ่งมุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย (Strong sense of purpose) ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ (investing in people) มีความโปร่งใส และความซื่อสัตย์ (Transparency and honesty) มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)</p>
<p>การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Equity) สำหรับครู</p>	<p>ครูได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและมีความสมเหตุสมผล ในด้านความมั่นคง ปลอดภัยในงาน (Job security) ได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทางสังคม เหมาะสมกับภาระงาน (Compensation) ได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ไม่ถูกเหยียดหยาม มีความเสมอภาค (Respect)</p>
<p>การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Equity) สำหรับนักเรียน</p>	<p>นักเรียนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมจากครู ไม่ถูกเลือกปฏิบัติเนื่องจากสภาพทางกายภาพ หรือ สถานะทางสังคม</p>

2.แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของครู (Teacher Engagement)

ใช้แนวคิด Employee Engagement ของ Aon Hewitt Associates (2003) และ Mercer Consulting Group (2000) ประกอบไปด้วย 1.พูดถึงโรงเรียนในทางบวก (Say) 2.ต้องการทำงานกับโรงเรียนในระยะยาว มีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Stay) 3. พุ่มเทและอุทิศตน ทำงานเกินกว่าหน้าที่ด้วยความเต็มใจเพื่องานและเป้าหมายของโรงเรียน (Strive)

แนวคิดเกี่ยวกับ ความผูกพันของครู	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ
ความผูกพันของครู (Teacher Engagement)	สภาพทางจิตใจเชิงบวกของครูที่มีต่อโรงเรียนและการปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นครู โดยมีการแสดงออกทางการพูดถึงโรงเรียนในทางบวก (Say) แสดงความต้องการทำงานกับโรงเรียนในระยะยาว (Stay) และ พุ่มเทอุทิศตนเพื่อโรงเรียน (Strive)
การพูดถึงโรงเรียนในทางบวก (Say)	การกล่าวถึงโรงเรียนในทางที่ดี สื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นเพื่อนครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนในทางชื่นชม และไม่เอาข้อเสีย จุดด้อยของโรงเรียนไปพูด
ความต้องการทำงานกับ โรงเรียนในระยะยาว (Stay)	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เป็นสมาชิกของครอบครัว มีความพึงพอใจและไม่ต้องการหรือสนใจในการมองหาสถานที่ทำงานใหม่
พุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียน (Strive)	ความตั้งใจในการทำงาน ต้องการไปให้ถึงเป้าหมายพร้อมทั้งยินดีและเต็มใจทำสิ่งที่เกินกว่าหน้าที่ (Discretionary Effort) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานหรือเป้าหมายของโรงเรียน

3.แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของนักเรียน (Student Engagement)

ใช้แนวคิดเรื่อง School engagement ของ Fredricks, Blumenfeld & Paris (2004) ประกอบไปด้วย

- 1.ความผูกพันทางพฤติกรรม (Behavioral Engagement) 2.ความผูกพันทางอารมณ์ (Emotional Engagement)
3. ความผูกพันทางปัญญา (Cognitive Engagement)

แนวคิดเกี่ยวกับ ความผูกพันของนักเรียน	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ
ความผูกพันของนักเรียน (Teacher Engagement)	ปฏิกริยาเชิงบวกที่นักเรียนตอบสนองต่อการเรียนในระบบโรงเรียน เป็นระดับของความสนใจ ความตั้งใจ ความกระตือรือร้น ความพยายามอดทนในการทำงานให้สำเร็จ การใช้เวลาในการเรียน การมีส่วนร่วมในชั้นเรียนและเรียนอย่างมีแรงจูงใจ ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
ความผูกพันทางพฤติกรรม (Behavioral Engagement)	อาการตอบสนองที่แสดงออกด้วยการเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ ให้ความสำคัญกับงานและกิจกรรมในการเรียน มีส่วนร่วม แสดงความกระตือรือร้น มีความเพียรพยายาม อดทนคงอยู่ในการทำงานให้สำเร็จ
ความผูกพันทางอารมณ์ (Emotional Engagement)	สภาพทางจิตใจเชิงบวกที่มีต่อการเรียน เช่น ความสนใจ การรับรู้ การมองในแง่ดี และทัศนคติทางบวก การให้คุณค่ากับการเรียนหรืองานที่ทำไม่ว่างานนั้นจะยากหรือมีความท้าทายมาก
ความผูกพันทางปัญญา (Cognitive Engagement)	การเข้าใจถึงความสำคัญของการเรียนหรือการทำงานในการเรียน การกำหนดตนเอง ใช้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการเรียน ตั้งใจจดจำ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ชื่อ- สกุล.....
- โทรศัพท์.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงานปัจจุบัน.....

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบในกรอบแนวคิดงานวิจัย ในความเห็นของท่าน ท่านคิดว่า องค์ประกอบในกรอบแนวคิดวิจัยที่ผู้วิจัยสังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เหล่านี้มีความเหมาะสมกับชื่อโครงการวิจัย0 และวัตถุประสงค์งานวิจัย1 หรือไม่

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การที่สร้างความผูกพัน	ไม่เหมาะสม (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	เหมาะสม (1)
1. การทำงานที่มีความหมาย (Meaningful Work)			
2. การทำงานอย่างใกล้ชิด (Hands-on Management)			
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Work Environment)			
4. การให้โอกาสก้าวหน้า (Growth Opportunity)			
5. มีความเชื่อใจในภาวะผู้นำ (Trust in Leadership)			
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Equity)			

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของครู	ไม่เหมาะสม (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	เหมาะสม (1)
1. พูดถึงโรงเรียนในทางบวก (Say)			
2. ต้องการทำงานกับโรงเรียนในระยะยาว มีส่วนร่วมและ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Stay)			
3. ทุ่มเทและอุทิศตน ทำงานเกินกว่าหน้าที่ด้วยความเต็ม ใจเพื่องานและเป้าหมายของโรงเรียน (Strive)			

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของนักเรียน	ไม่เหมาะสม (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	เหมาะสม (1)
1. ความผูกพันทางพฤติกรรม (Behavioral Engagement)			
2. ความผูกพันทางอารมณ์ (Emotional Engagement)			
3. ความผูกพันทางปัญญา (Cognitive Engagement)			

ตอนที่ 3 โปรดให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การให้ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นเพิ่มเติม เป็นการนำเสนอประเด็นสำคัญ เพื่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ให้มีความสอดคล้องและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การที่สร้างความผูกพัน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของครู

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของนักเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ฉบับ ผอ.และครู

โรงเรียน.....

แบบสอบถาม

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ น้อยกว่า 25 ปี 25-30 ปี
 31-40 ปี 41-50 ปี
 มากกว่า 50 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
 หัวหน้าระดับ หัวหน้ากลุ่มสาระ
 ครูผู้สอน
4. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี
 ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก
5. ประสบการณ์ในการบริหาร/ทำงานในโรงเรียนเอกชน
 น้อยกว่า 5 ปี
 5-10 ปี
 11-15 ปี
 16-20 ปี
 มากกว่า 20 ปีขึ้นไป
6. รายได้ต่อเดือน (รวมจากทุกทางโดยประมาณ)
 น้อยกว่า 10,000 บาท 10,000-15,000 บาท
 15,001-20,000 บาท 20,001- 25,000 บาท
 25,001-30,000 บาท 30,001-40,000 บาท
 40,001-50,000 บาท มากกว่า 50,000 บาท

คำชี้แจงการทำแบบสอบถามตอนที่ 2-5

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับ “สภาพปัจจุบัน” และ “สภาพที่พึงประสงค์”ตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งมีความหมายของเกณฑ์ค่าระดับคะแนนดังนี้

เกณฑ์ค่าคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน” หมายถึง โรงเรียนมีสภาพหรือลักษณะตามข้อความที่ให้มามากน้อยเพียงไร

ระดับ 5 หมายถึง ปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์” หมายถึง อยากให้มีความตามข้อความที่ให้มาในอนาคตมากน้อยเพียงไร

ระดับ 5 หมายถึง ต้องการหรือประสงค์ให้มีการปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ต้องการหรือประสงค์ให้มีการปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง ต้องการหรือประสงค์ให้มีการปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ต้องการหรือประสงค์ให้มีการปฏิบัติเล็กน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ต้องการหรือประสงค์ให้มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

😊😊 ขอความร่วมมือ...

- 1.แบบสอบถามชุดนี้มีคำถามทั้งหมด 5 ตอน ขอให้ท่านทำทุกตอนและทุกข้อให้ครบถ้วนด้วยความตั้งใจ โดยเขียน ✓ ทั้งในข้อสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ (หากไม่ครบทุกข้อ แบบสอบถามจะไม่สามารถนำมาใช้ได้)
- 2.ในส่วนของข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ขอให้ท่านเขียนความเห็นของท่านได้อย่างอิสระ เนื่องจากข้อมูลของท่านจะนำไปพัฒนากลยุทธ์อันเป็นประโยชน์โดยตรงต่อโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย และจะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับคำตอบและการสละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

การบริหารโรงเรียนเอกชน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (Hands-on Management)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.โรงเรียนมีการบริหารงานที่มีการให้เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและ โปร่งใสแก่ครู (Clear and Transparent Goal) สิ่งนี้ทำให้ครู....	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.1 พูดถึงโรงเรียนในทางบวกมากน้อยเพียงไร										
5.2 ต้องการทำงานอยู่กับโรงเรียนในระยะยาวมากน้อย เพียงไร										
5.3 ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียนมากน้อยเพียงไร										
6.โรงเรียนมีการบริหารงานโดยจัดให้มีการชี้แนะแก่ครูในการ ทำงาน(Coaching) สิ่งนี้ทำให้ครู....	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.1 พูดถึงโรงเรียนในทางบวกมากน้อยเพียงไร										
6.2 ต้องการทำงานอยู่กับโรงเรียนในระยะยาวมากน้อย เพียงไร										
6.3 ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียนมากน้อยเพียงไร										
7. โรงเรียนมีการพัฒนาด้านการบริหาร ด้วยการพัฒนาครูให้ เป็นผู้นำและให้การสนับสนุน (Management development) สิ่งนี้ทำให้ครู....	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.1 พูดถึงโรงเรียนในทางบวกมากน้อยเพียงไร										
7.2 ต้องการทำงานอยู่กับโรงเรียนในระยะยาวมากน้อย เพียงไร										
7.3 ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียนมากน้อยเพียงไร										
8. โรงเรียนใช้การประเมินเพื่อการพัฒนาการทำงานของครู ไม่ใช่การประเมินเพื่อตัดสิน (Modern performance Management) สิ่งนี้ทำให้ครู....	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.1 พูดถึงโรงเรียนในทางบวกมากน้อยเพียงไร										
8.2 ต้องการทำงานอยู่กับโรงเรียนในระยะยาวมากน้อย เพียงไร										
8.3 ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียนมากน้อยเพียงไร										

การบริหารโรงเรียนเอกชน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Work Environment)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.โรงเรียนมีการบริหารที่ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี ยืดหยุ่น และไม่เครียด (Flexible Work Environment) สิ่งนี้ทำให้ครู....	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.1 พุดถึงโรงเรียนในทางบวกมากน้อยเพียงไร										
9.2 ต้องการทำงานอยู่กับโรงเรียนในระยะยาวมากน้อยเพียงไร										
9.3 ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียนมากน้อยเพียงไร										
10.โรงเรียนมีการบริหารที่ทำให้ครูมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (Humanistic Workplace) สิ่งนี้ทำให้ครู....	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.1 พุดถึงโรงเรียนในทางบวกมากน้อยเพียงไร										
10.2 ต้องการทำงานอยู่กับโรงเรียนในระยะยาวมากน้อยเพียงไร										
10.3 ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียนมากน้อยเพียงไร										
11.โรงเรียนมีวัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของกันและกัน (Culture of Recognition) สิ่งนี้ทำให้ครู....	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11.1 พุดถึงโรงเรียนในทางบวกมากน้อยเพียงไร										
11.2 ต้องการทำงานอยู่กับโรงเรียนในระยะยาวมากน้อยเพียงไร										
11.3 ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียนมากน้อยเพียงไร										
12.โรงเรียนมีการบริหารที่ยอมให้ครูเสนอความเห็นและยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย (Inclusive and Diverse Workplace) สิ่งนี้ทำให้ครู....	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12.1 พุดถึงโรงเรียนในทางบวกมากน้อยเพียงไร										
12.2 ต้องการทำงานอยู่กับโรงเรียนในระยะยาวมากน้อยเพียงไร										
12.3 ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียนมากน้อยเพียงไร										

การบริหารโรงเรียนเอกชน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (Trust in Leadership)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17.โรงเรียนมีผู้บริหารซึ่งมุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย (Strong sense of purpose) สิ่งนี้ทำให้ครู...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17.1 พุดถึงโรงเรียนในทางบวกมากน้อยเพียงไร										
17.2 ต้องการทำงานอยู่กับโรงเรียนในระยะยาวมากน้อยเพียงไร										
17.3 ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียนมากน้อยเพียงไร										
18. ผู้บริหารโรงเรียนลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ (Investing in people) สิ่งนี้ทำให้ครู...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18.1 พุดถึงโรงเรียนในทางบวกมากน้อยเพียงไร										
18.2 ต้องการทำงานอยู่กับโรงเรียนในระยะยาวมากน้อยเพียงไร										
18.3 ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียนมากน้อยเพียงไร										
19. ผู้บริหารโรงเรียนมีความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ (Transparency and honesty) สิ่งนี้ทำให้ครู...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19.1 พุดถึงโรงเรียนในทางบวกมากน้อยเพียงไร										
19.2 ต้องการทำงานอยู่กับโรงเรียนในระยะยาวมากน้อยเพียงไร										
19.3 ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียนมากน้อยเพียงไร										
20.ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครู (Inspiration) สิ่งนี้ทำให้ครู...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20.1 พุดถึงโรงเรียนในทางบวกมากน้อยเพียงไร										
20.2 ต้องการทำงานอยู่กับโรงเรียนในระยะยาวมากน้อยเพียงไร										
20.3 ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียนมากน้อยเพียงไร										

การบริหารโรงเรียนเอกชน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Equity)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21. ครูได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและมีความสมเหตุสมผลในด้านความมั่นคง ปลอดภัยในงาน (Job security) สิ่งนี้ทำให้ครู...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21.1 พุดถึงโรงเรียนในทางบวกมากน้อยเพียงไร										
21.2 ต้องการทำงานอยู่กับโรงเรียนในระยะยาวมากน้อยเพียงไร										
21.3 ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียนมากน้อยเพียงไร										
22.โรงเรียนจัดให้ครูได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทางสังคม เหมาะสมกับภาระงาน (Compensation) สิ่งนี้ทำให้ครู...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22.1 พุดถึงโรงเรียนในทางบวกมากน้อยเพียงไร										
22.2 ต้องการทำงานอยู่กับโรงเรียนในระยะยาวมากน้อยเพียงไร										
22.3 ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียนมากน้อยเพียงไร										
23.ครูได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ถูกดูหมิ่น มีความเสมอภาค (Respect) สิ่งนี้ทำให้ครู...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23.1 พุดถึงโรงเรียนในทางบวกมากน้อยเพียงไร										
23.2 ต้องการทำงานอยู่กับโรงเรียนในระยะยาวมากน้อยเพียงไร										
23.3 ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อโรงเรียนมากน้อยเพียงไร										

๒๕ **ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม**

ท่านคิดว่า โรงเรียนควรมีการบริหารอย่างไรที่ทำให้ครูรู้สึกรักและผูกพันกับโรงเรียน อยากจะอยู่กับโรงเรียนแห่งนี้ในระยะยาว อยากพุดถึงโรงเรียนในทางบวก ทุ่มเทอุทิศตนเพื่องานและโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครู

สภาพแวดล้อมภายนอก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การเมืองและนโยบายรัฐบาล										
1.การเมืองและนโยบายรัฐบาลเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูในเรื่องต่อไปนี้มาน้อยเพียงไร	มาก ⇨ น้อย					มาก ⇨ น้อย				
1.1 ทำให้การเป็นครูเอกชนเป็นการทำงานที่มีความหมาย										
1.2 ทำให้ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจกับครูอย่างเหมาะสม										
1.3 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกในโรงเรียนเอกชน										
1.4 ครูโรงเรียนเอกชนมีโอกาสก้าวหน้า										
1.5 ครูมีความเชื่อใจในภาวะผู้นำของผู้บริหาร										
1.6 เกิดการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อครูในโรงเรียนเอกชน										
สภาพเศรษฐกิจ										
2.สภาพเศรษฐกิจของไทยเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูในเรื่องต่อไปนี้มาน้อยเพียงไร	มาก ⇨ น้อย					มาก ⇨ น้อย				
2.1 ทำให้การเป็นครูเอกชนเป็นการทำงานที่มีความหมาย										
2.2 ทำให้ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจกับครูอย่างเหมาะสม										
2.3 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกในโรงเรียนเอกชน										
2.4 ครูโรงเรียนเอกชนมีโอกาสก้าวหน้า										
2.5 ครูมีความเชื่อใจในภาวะผู้นำของผู้บริหาร										
2.6 เกิดการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อครูในโรงเรียนเอกชน										

คำจำกัดความ

- การเมืองและนโยบายรัฐบาล หมายถึง นโยบายของของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสช. กฎหมายต่างและกฎระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน
- สภาพเศรษฐกิจ หมายถึง สภาพและแนวโน้มทางเศรษฐกิจ ภาวะการเงิน งบประมาณ การลงทุนและปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน

สภาพแวดล้อมภายนอก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
สภาพสังคม										
3.สภาพสังคมเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร	มาก ⇔ น้อย					มาก ⇔ น้อย				
3.1 ทำให้การเป็นครูเอกชนเป็นการทำงานที่มีความหมาย										
3.2 ทำให้ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจกับครูอย่างเหมาะสม										
3.3 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกในโรงเรียนเอกชน										
3.4 ครูโรงเรียนเอกชนมีโอกาสก้าวหน้า										
3.5 ครูมีความเชื่อใจในภาวะผู้นำของผู้บริหาร										
3.6 เกิดการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อครูในโรงเรียนเอกชน										
เทคโนโลยี										
4. การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร	มาก ⇔ น้อย					มาก ⇔ น้อย				
4.1 ทำให้การเป็นครูเอกชนเป็นการทำงานที่มีความหมาย										
4.2 ทำให้ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจกับครูอย่างเหมาะสม										
4.3 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกในโรงเรียนเอกชน										
4.4 ครูโรงเรียนเอกชนมีโอกาสก้าวหน้า										
4.5 ครูมีความเชื่อใจในภาวะผู้นำของผู้บริหาร										
4.6 เกิดการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อครูในโรงเรียนเอกชน										

คำจำกัดความ

- สภาพสังคม หมายถึง ระบบการศึกษา วัฒนธรรม ประเพณี คุณภาพชีวิต กระแสสังคม และชุมชนโดยรอบโรงเรียนเอกชน
- เทคโนโลยี หมายถึง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร นวัตกรรมใหม่ๆที่เกิดขึ้น และอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน

การบริหารของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
4.โรงเรียนจัดให้นักเรียนมีเวลาในการพัก เพื่อฟื้นฟูพลังในการเรียน (Slack time) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ ทุ่มเทในงานหรือกิจกรรมมีส่วนร่วม เพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
4.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวก ให้คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
4.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถความพยายามในการเข้าใจบทเรียน										
ครูลงไปร่วมเรียนรู้กับนักเรียนอย่างเหมาะสม (Hands-on Management)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.ครูสื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจนแก่นักเรียนในการเรียน (Clear and Transparent Goal) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ ทุ่มเทในงานหรือกิจกรรมมีส่วนร่วม เพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
5.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวก ให้คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
5.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถความพยายามในการเข้าใจบทเรียน										
6.ครูให้การชี้แนะแก่นักเรียนในการทำงานหรือในการเรียน (Coaching) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ ทุ่มเทในงานหรือกิจกรรมมีส่วนร่วม เพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
6.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวก ให้คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
6.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถความพยายามในการเข้าใจบทเรียน										

การบริหารของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
7. ครูมีการพัฒนาด้านการจัดการในชั้นเรียน (Management development) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ ทุ่มเทในงานหรือกิจกรรมมีส่วนร่วม เพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
7.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวก ให้คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
7.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถความพยายามในการเข้าใจบทเรียน										
8. ครูจัดการชั้นเรียนด้วยเทคนิควิธีการใหม่ๆ ที่หลากหลาย (Modern performance Management) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ ทุ่มเทในงานหรือกิจกรรมมีส่วนร่วม เพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
8.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวก ให้คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
8.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถความพยายามในการเข้าใจบทเรียน										
สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Work Environment)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9. โรงเรียนจัดให้มีบรรยากาศการเรียนที่ดีในห้องเรียน ยืดหยุ่น และไม่เครียด (Flexible Work Environment) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ ทุ่มเทในงานหรือกิจกรรมมีส่วนร่วม เพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
9.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวก ให้คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
9.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถความพยายามในการเข้าใจบทเรียน										

การบริหารของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
10. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในชั้นเรียน (Humanistic Workplace) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ ทุ่มเทในงานหรือกิจกรรม มีส่วนร่วม เพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
10.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวก ให้คุณค่ากับการ เรียนและงานที่ทำ										
10.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถความ พยายามในการเข้าใจบทเรียน										
11. โรงเรียนมีวัฒนธรรมการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของนักเรียนแต่ละ คน (Culture of Recognition) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ ทุ่มเทในงานหรือกิจกรรม มีส่วนร่วม เพียร พยายามทำงานให้สำเร็จ										
11.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวก ให้คุณค่ากับการ เรียนและงานที่ทำ										
11.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถความ พยายามในการเข้าใจบทเรียน										
12. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเสนอความเห็นและรับฟังความคิดเห็นที่ หลากหลายในชั้นเรียน (Inclusive and Diverse Workplace) สิ่งนี้ทำ ให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ ทุ่มเทในงานหรือกิจกรรม มีส่วนร่วม เพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
12.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวก ให้คุณค่ากับการ เรียนและงานที่ทำ										
12.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถความ พยายามในการเข้าใจบทเรียน										

การบริหารของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
การให้โอกาสก้าวหน้า (Growth Opportunity)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13. โรงเรียนจัดให้นักเรียนได้รับการฝึกอบรมและให้การสนับสนุนในเรื่องที่อบรมมา (Training and Support on the job) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ พุ่มเทในงานหรือกิจกรรม มีส่วนร่วมเพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
13.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวก ให้คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
13.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถความพยายามในการเข้าใจบทเรียน										
14. โรงเรียนเอื้อให้นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษได้เลื่อนชั้นหรือเปลี่ยนไปเรียนในสิ่งที่ถนัดและสนใจ(Facilitated Talent Mobility) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ พุ่มเทในงานหรือกิจกรรม มีส่วนร่วมเพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
14.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวก ให้คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
14.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถความพยายามในการเข้าใจบทเรียน										

การบริหารของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
15. โรงเรียนให้โอกาสนักเรียนมีการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง คือ กำหนดสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สามารถกำหนดเวลาที่จะเข้าไปเรียนรู้และเป็นการเรียนรู้แบบพลวัต ไม่หยุดนิ่ง (Self-directed , Dynamic Learning) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ พุ่มเทในงานหรือกิจกรรม มีส่วนร่วมเพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
15.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวก ให้คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
15.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถความพยายามในการเข้าใจบทเรียน										
16. ห้องเรียนมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ทำให้ผลการเรียนรู้ของนักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางบวก (High-impact learning culture) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ พุ่มเทในงานหรือกิจกรรม มีส่วนร่วมเพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
16.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวก ให้คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
16.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถความพยายามในการเข้าใจบทเรียน										

การบริหารของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
การการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (Trust in Leadership)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17. ครูมีความมุ่งมั่นในการสอนและพัฒนาให้นักเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย (Strong sense of purpose) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ ทุ่มเทในงานหรือกิจกรรม มีส่วนร่วม เพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
17.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวกให้คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
17.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถความพยายามในการเข้าใจบทเรียน										
18. ครูให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนานักเรียน (Investing in people) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ ทุ่มเทในงานหรือกิจกรรม มีส่วนร่วม เพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
18.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวกให้คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
18.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถความพยายามในการเข้าใจบทเรียน										
19. ครูมีความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ (Transparency and honesty) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ ทุ่มเทในงานหรือกิจกรรม มีส่วนร่วม เพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
19.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวกให้คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
19.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถความพยายามในการเข้าใจบทเรียน										

การบริหารของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20. ครูมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้นักเรียน (Inspiration) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...										
20.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากนัก้อย เพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ ทุ่มเทในงานหรือ กิจกรรม มีส่วนร่วม เพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
20.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากนัก้อย เพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวก ให้ คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
20.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากนัก้อย เพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ ความสามารถความพยายามในการเข้าใจบทเรียน										
การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Equity)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21. นักเรียนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมจากครู ไม่ถูกเลือก ปฏิบัติเนื่องจาก สภาพทางกายภาพ หรือ สถานะทางสังคม สิ่งนี้ ทำให้นักเรียน...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากนัก้อย เพียงไร เช่น การเข้าชั้นเรียนอย่างตั้งใจ ทุ่มเทในงานหรือ กิจกรรม มีส่วนร่วม เพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ										
21.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากนัก้อย เพียงไร เช่น ให้ความสนใจ มองการเรียนด้วยทัศนคติเชิงบวก ให้ คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
21.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากนัก้อย เพียงไร เช่น การเรียนโดยใช้ความคิด ตั้งใจจดจำ ใช้ ความสามารถความพยายามในการเข้าใจบทเรียน										

✍ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม : โรงเรียนควรมีการบริหารจัดการอย่างไรที่ช่วยให้นักเรียนเกิดความผูกพันกับการเรียน เช่น ทำให้นักเรียน
อยากเรียน , เข้าชั้นเรียนด้วยความตั้งใจ ,มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน , มีความพยายามหมั่นเพียร เป็นต้น

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 5 สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน

สภาพแวดล้อมภายนอก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การเมืองและนโยบายรัฐบาล										
1.การเมืองและนโยบายรัฐบาลเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร	มาก ⇨ น้อย					มาก ⇨ น้อย				
1.1 ทำให้เกิดการเรียนที่มีความหมายสำหรับนักเรียน										
1.2 ทำให้ครูลงไปร่วมเรียนรู้กับนักเรียนอย่างเหมาะสม										
1.3 สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนเชิงบวกในโรงเรียน										
1.4 นักเรียนมีโอกาสก้าวหน้าในการเรียน										
1.5 นักเรียนมีความเชื่อใจในภาวะผู้นำของครู										
1.6 เกิดการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อนักเรียนโรงเรียนเอกชน										
สภาพเศรษฐกิจ										
2.สภาพเศรษฐกิจของไทยเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร	มาก ⇨ น้อย					มาก ⇨ น้อย				
2.1 ทำให้เกิดการเรียนที่มีความหมายสำหรับนักเรียน										
2.2 ทำให้ครูลงไปร่วมเรียนรู้กับนักเรียนอย่างเหมาะสม										
2.3 สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนเชิงบวกในโรงเรียน										
2.4 นักเรียนมีโอกาสก้าวหน้าในการเรียน										
2.5 นักเรียนมีความเชื่อใจในภาวะผู้นำของครู										
2.6 เกิดการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อนักเรียนโรงเรียนเอกชน										

คำจำกัดความ

- การเมืองและนโยบายรัฐบาล หมายถึง นโยบายของของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสช. กฎหมายต่างและกฎระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน
- สภาพเศรษฐกิจ หมายถึง สภาพและแนวโน้มทางเศรษฐกิจ ภาวะการเงิน งบประมาณ การลงทุนและปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน

สภาพแวดล้อมภายนอก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
สภาพสังคม										
3. สภาพสังคมเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้มาน้อยเพียงไร	มาก ⇔ น้อย					มาก ⇔ น้อย				
3.1 ทำให้เกิดการเรียนที่มีความหมายสำหรับนักเรียน										
3.2 ทำให้ครูลงไปร่วมเรียนรู้กับนักเรียนอย่างเหมาะสม										
3.3 สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนเชิงบวกในโรงเรียน										
3.4 นักเรียนมีโอกาสก้าวหน้าในการเรียน										
3.5 นักเรียนมีความเชื่อใจในภาวะผู้นำของครู										
3.6 เกิดการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อนักเรียนโรงเรียนเอกชน										
เทคโนโลยี										
4. การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในปัจจุบัน เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้มาน้อยเพียงไร	มาก ⇔ น้อย					มาก ⇔ น้อย				
4.1 ทำให้เกิดการเรียนที่มีความหมายสำหรับนักเรียน										
4.2 ทำให้ครูลงไปร่วมเรียนรู้กับนักเรียนอย่างเหมาะสม										
4.3 สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนเชิงบวกในโรงเรียน										
4.4 นักเรียนมีโอกาสก้าวหน้าในการเรียน										
4.5 นักเรียนมีความเชื่อใจในภาวะผู้นำของครู										
4.6 เกิดการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อนักเรียนโรงเรียนเอกชน										

คำจำกัดความ

- สภาพสังคม หมายถึง ระบบการศึกษา วัฒนธรรม ประเพณี คุณภาพชีวิต กระแสสังคม และชุมชนโดยรอบโรงเรียนเอกชน
- เทคโนโลยี หมายถึง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร นวัตกรรมใหม่ๆที่เกิดขึ้นและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน

ฉบับนักเรียน โรงเรียน.....
จังหวัด.....

แบบสอบถาม

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของนักเรียน

- เพศ ชาย หญิง
- อายุ 10-12 ปี 13-15 ปี มากกว่า 15 ปีขึ้นไป
- เรียนอยู่ชั้น ประถมปลาย มัธยมต้น มัธยมปลาย
- ผลการเรียน (เกรดเฉลี่ย)

<input type="checkbox"/> 1.00-1.50	<input type="checkbox"/> 1.51-2.00	<input type="checkbox"/> 2.01-2.50
<input type="checkbox"/> 2.51-3.00	<input type="checkbox"/> 3.01-3.50	<input type="checkbox"/> 3.51-4.00
- วิชาที่ชอบเรียนมากที่สุด.....เหตุผล.....

คำชี้แจงการทำแบบประเมิน ตอนที่ 2-3

ให้นักเรียนทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับ “สภาพปัจจุบัน” และ “สภาพที่พึงประสงค์” ของโรงเรียนที่นักเรียนศึกษาอยู่ โดย....

☺ เกณฑ์ค่าคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน” (ความเป็นจริงในโรงเรียน)

- | | | |
|--------|---------|---|
| ถ้าให้ | ระดับ 5 | หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงหรือมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด |
| ถ้าให้ | ระดับ 4 | หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงหรือมีการปฏิบัติในระดับมาก |
| ถ้าให้ | ระดับ 3 | หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงหรือมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง |
| ถ้าให้ | ระดับ 2 | หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงหรือมีการปฏิบัติในระดับน้อย |
| ถ้าให้ | ระดับ 1 | หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงหรือมีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด |

☺ เกณฑ์ค่าคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์” (อยากให้เป็นอย่างนั้น)

- | | | |
|--------|---------|---|
| ถ้าให้ | ระดับ 5 | หมายถึง ต้องการให้มีในโรงเรียนหรืออยากให้เป็นอย่างนั้นระดับมากที่สุด |
| ถ้าให้ | ระดับ 4 | หมายถึง ต้องการให้มีในโรงเรียนหรืออยากให้เป็นอย่างนั้นระดับมาก |
| ถ้าให้ | ระดับ 3 | หมายถึง ต้องการให้มีในโรงเรียนหรืออยากให้เป็นอย่างนั้นระดับปานกลาง |
| ถ้าให้ | ระดับ 2 | หมายถึง ต้องการให้มีในโรงเรียนหรืออยากให้เป็นอย่างนั้นระดับน้อย |
| ถ้าให้ | ระดับ 1 | หมายถึง ต้องการให้มีในโรงเรียนหรืออยากให้เป็นอย่างนั้นระดับน้อยที่สุด |

การบริหารของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน (ความเป็นจริง)					สภาพที่พึงประสงค์ (อยากให้เป็น/มี)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7. ครูมีการพัฒนาด้านการจัดการในชั้นเรียน (Management development) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...										
7.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ทำให้นักเรียนอยากเข้าชั้นเรียนด้วยความตั้งใจ ทุ่มเทในงานหรือ กิจกรรมการเรียน อยากร่วมร่วม และพยายามทำงานให้สำเร็จ										
7.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ช่วยให้นักเรียนเกิดความสนใจ ใส่ใจการเรียน มองการเรียนเป็น เรื่องสนุก มีทัศนคติเชิงบวก ให้คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
7.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ช่วยให้นักเรียนใช้ความคิดในการเรียน ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถ ความพยายามที่จะเข้าใจบทเรียนแม้จะยาก										
8. ครูจัดการชั้นเรียนด้วยเทคนิควิธีการใหม่ๆที่หลากหลาย (Modern performance Management) สิ่งนี้ทำให้นักเรียน...										
8.1 เกิดความผูกพันทางพฤติกรรมในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ทำให้นักเรียนอยากเข้าชั้นเรียนด้วยความตั้งใจ ทุ่มเทในงานหรือ กิจกรรมการเรียน อยากร่วมร่วม และพยายามทำงานให้สำเร็จ										
8.2 เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ช่วยให้นักเรียนเกิดความสนใจ ใส่ใจการเรียน มองการเรียนเป็น เรื่องสนุก มีทัศนคติเชิงบวก ให้คุณค่ากับการเรียนและงานที่ทำ										
8.3 เกิดความผูกพันทางปัญญาในการเรียนมากน้อยเพียงไร เช่น ช่วยให้นักเรียนใช้ความคิดในการเรียน ตั้งใจจดจำ ใช้ความสามารถ ความพยายามที่จะเข้าใจบทเรียนแม้จะยาก										

ตอนที่ 3 สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียน

คำสั่ง ให้นักเรียนอ่านข้อความในกรอบสี่เหลี่ยมแล้วพิจารณาว่าสิ่งนั้นช่วยสร้างความผูกพันในการเรียนและทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
อย่างน้อยเพียงไร

สภาพแวดล้อมภายนอก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การเมืองและนโยบายรัฐบาล*	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.การเมืองและนโยบายรัฐบาลเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้ อย่างน้อยเพียงไร	มาก ⇔ น้อย					มาก ⇔ น้อย				
1.1 ทำให้เกิดการเรียนที่มีความหมายสำหรับนักเรียน										
1.2 ทำให้ครูลงไปร่วมเรียนรู้กับนักเรียนอย่างเหมาะสม										
1.3 สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนเชิงบวกในโรงเรียน										
1.4 นักเรียนมีโอกาสก้าวหน้าในการเรียน										
1.5 นักเรียนมีความเชื่อใจในภาวะผู้นำของครู										
1.6 เกิดการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อนักเรียนโรงเรียนเอกชน										
สภาพเศรษฐกิจ**	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.สภาพเศรษฐกิจของไทยเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้ อย่างน้อยเพียงไร	มาก ⇔ น้อย					มาก ⇔ น้อย				
2.1 ทำให้เกิดการเรียนที่มีความหมายสำหรับนักเรียน										
2.2 ทำให้ครูลงไปร่วมเรียนรู้กับนักเรียนอย่างเหมาะสม										
2.3 สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนเชิงบวกในโรงเรียน										
2.4 นักเรียนมีโอกาสก้าวหน้าในการเรียน										
2.5 นักเรียนมีความเชื่อใจในภาวะผู้นำของครู										
2.6 เกิดการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อนักเรียนโรงเรียนเอกชน										

คำจำกัดความ

* การเมืองและนโยบายรัฐบาล หมายถึง นโยบายของของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้, การใช้คะแนนโอเน็ตมาคิดร่วมกับคะแนนในโรงเรียน, นโยบายของสช. กฎหมายต่างและกฎระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน

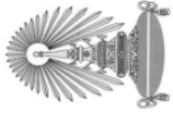
** สภาพเศรษฐกิจ หมายถึง สภาพและแนวโน้มทางเศรษฐกิจ ภาวะการเงิน ราคาสินค้า ของซื้อขายในปัจจุบัน การลงทุนและปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน

สภาพแวดล้อมภายนอก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
สภาพสังคม***	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. สภาพสังคมเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร	มาก ⇨ น้อย					มาก ⇨ น้อย				
3.1 ทำให้เกิดการเรียนที่มีความหมายสำหรับนักเรียน										
3.2 ทำให้ครูลงไปร่วมเรียนรู้กับนักเรียนอย่างเหมาะสม										
3.3 สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนเชิงบวกในโรงเรียน										
3.4 นักเรียนมีโอกาสก้าวหน้าในการเรียน										
3.5 นักเรียนมีความเชื่อใจในภาวะผู้นำของครู										
3.6 เกิดการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อนักเรียนโรงเรียนเอกชน										
เทคโนโลยี****	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในปัจจุบัน เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร	มาก ⇨ น้อย					มาก ⇨ น้อย				
4.1 ทำให้เกิดการเรียนที่มีความหมายสำหรับนักเรียน										
4.2 ทำให้ครูลงไปร่วมเรียนรู้กับนักเรียนอย่างเหมาะสม										
4.3 สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนเชิงบวกในโรงเรียน										
4.4 นักเรียนมีโอกาสก้าวหน้าในการเรียน										
4.5 นักเรียนมีความเชื่อใจในภาวะผู้นำของครู										
4.6 เกิดการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อนักเรียนโรงเรียนเอกชน										

คำจำกัดความ

*** สภาพสังคม หมายถึง วัฒนธรรม ประเพณี คุณภาพชีวิต ค่านิยม สิ่งที่นิยมกันในสังคมปัจจุบัน สิ่งที่กำลังเป็นกระแส และชุมชนโดยรอบโรงเรียนเอกชน

**** เทคโนโลยี หมายถึง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร นวัตกรรมใหม่ๆ อุปกรณ์สื่อสารที่เกิดขึ้นและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน หรือถูกนำมาใช้ในโรงเรียน เช่น บทเรียนออนไลน์ แอปพลิเคชัน เป็นต้น



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ

ร่างกลยุทธ์การบริหารเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างคุณภาพครูและนักเรียน

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างคุณภาพครูและนักเรียนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นและทำการประเมินโดยผู้ตอบคำถามเป็นรายบุคคล
2. แบบประเมินนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการ ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และคำถามปลายเปิด
3. ขอความกรุณาโปรดพิจารณากลยุทธ์การบริหารเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างคุณภาพครูและนักเรียนที่ส่งมาพร้อมแบบประเมินนี้ แล้วตอบแบบประเมินแต่ละข้อโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน
4. ในการตอบแบบประเมินครั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักดีว่า ท่านมีความคิดเห็นของท่านเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการวิจัยเพื่อผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารเรียนเอกชนของประเทศไทยให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นต่อไป ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ และขอความอนุเคราะห์ในการส่งแบบประเมินกลับคืนผู้วิจัย ภายใน **20 ตุลาคม 2560**

นางสาวณัฐกานต์ สุมาภรณ์กุล
นิสิตปริญญาโทชั้นปีที่ ๓ สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้มีคุณภาพทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
E-mail : jeen_grace@hotmail.com โทร. 08-9794-6272

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

ชื่อ.....นามสกุล.....
 วุฒิกการศึกษาสูงสุด ปริญญาโท ปริญญาเอก
 สาขาวิชา.....
 ตำแหน่งปัจจุบัน.....
 สังกัด/โรงเรียน.....

**คำชี้แจงสำหรับตอนที่ 2 แบบประเมินนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในระดับคะแนนซึ่งตรงกับ
 กับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ตามเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้**

ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
ระดับ	หมายถึง	ระดับ	หมายถึง
5	มีความเหมาะสมมาก ครรภ์ไปปฏิบัติตามอย่างยิ่ง	5	แนวปฏิบัติชัดเจนมาก สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจนประสบความสำเร็จ
4	มีความเหมาะสมค่อนข้างมากควรนำไปปฏิบัติตามให้เกิด ความสำเร็จ	4	แนวปฏิบัติชัดเจน มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามประสบความสำเร็จ
3	มีความเหมาะสมปานกลางปฏิบัติตามได้ดีก็ไม่เกิด ความเสียหาย	3	แนวปฏิบัติชัดเจนพอสมควรมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติตามประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง
2	มีความเหมาะสมค่อนข้างน้อยสามารถนำไปปฏิบัติ ได้ตามสถานการณ์	2	แนวปฏิบัติชัดเจนพอสมควรแต่มีความยากลำบากในการนำไปปฏิบัติ
1	มีความเหมาะสมน้อยอาจไม่คุ้มค่าในการนำไปปฏิบัติ	1	แนวปฏิบัติไม่ชัดเจนเมื่อนำไปปฏิบัติตามไม่ประสบความสำเร็จ

ตอนที่ 2 ว่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคองค่างการที่สร้างคุณภาพของครูและนักเรียน ฉบับที่ 1 (ว่าง)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					วิธีดำเนินการ					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลัก : 1 เสริมสร้าง ความก้าวหน้าของครูและนักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1																
กลยุทธ์รอง : 1.1 ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้ด้วยการนำ ตนเอง เพื่อเกิดการเรียนรู้แบบพลวัตใน วิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1						1. ฝ่ายวิชาการสำรวจความสนใจและประเมินความต้องการ ในการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ของครูในวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
																2. โรงเรียนจัดเวลาสำหรับให้ครูได้เรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ในระหว่างทำงาน และช่วงปิดภาคเรียนโดยสร้างความ ร่วมมือระหว่างโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน หรือมหาวิทยาลัยใน ท้องถิ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
																3. หน่วยงานต้นสังกัด (สพ.) จัดโครงการสนับสนุนการ เรียนรู้แบบพลวัตของครูเอกชน ด้วยการใช้ 3.1 สนับสนุนในด้านงบประมาณ เช่น อุปกรณ์การเข้า เรียนหรือการลงทะเบียนเรียนคอร์สระยะสั้น คอร์สการ เรียนออนไลน์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
																3.2 เป็นผู้ประกอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง โรงเรียนเอกชนที่สามารถเป็นต้นแบบหรือเป็นแหล่งเรียนรู้ ให้ครูได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะข้อคิดเห็นเพิ่มเติม.....

.....

.....

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์รอง : 1.2 จัดให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ตนเอง เรียนรู้แบบพลวัตตามความสนใจ										
วิธีดำเนินการ 1. โรงเรียนจัดทำหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นและผสมผสานระหว่างสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางและการเรียนรู้ที่นอกเหนือหลักสูตร เพื่อตอบสนองต่อความสนใจและเชื้อต่อการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง 2. โรงเรียนจัดให้มีเวลาสำหรับการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองให้เวลาอิสระในการใช้เวลาสำหรับการเรียน ความสนใจ การเลือกวิธีเรียน การประเมินผล โดยยึดครูเป็นผู้สนับสนุนดูแล ติดตามผล 3. ภาคผู้สนับสนุนสื่อเทคโนโลยี และจัดทำ Dynamic Learning Portal (DLP) เป็น web site ที่ใช้ข้อมูลภายในเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตามความสนใจของนักเรียนพร้อมทั้งให้นักเรียนสามารถเข้าใช้งานได้อย่างอิสระ สามารถบันทึกผล วัดประเมินผล เชื่อมโยงกับรายวิชาและเรียนแบบบูรณาการ 4. สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน กลุ่มผู้ปกครอง ในภาคเป็นผู้ให้ความรู้และสื่อสถานที่สำหรับการเรียนรู้แบบพลวัตของนักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม.....

.....

.....

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้								
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1				
กลยุทธ์หลัก : 3. ฝ่ายบริหารลงโปรแกรมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม																									
กลยุทธ์รอง : 3.1 ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและประเมินการปฏิบัติงานของครูเพื่อการพัฒนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์รอง : 3.2 ประยุกต์เทคนิคการจัดการห้องเรียนและวิธีการวัด ประเมินผลนักเรียนในแบบใหม่และหลากหลายเพื่อการพัฒนา										
วิธีดำเนินการ 1. โรงเรียนจัดให้ครูได้เรียนรู้เทคนิควิธีการสอนแบบใหม่ที่หลากหลายอยู่เสมอ และนำสู่การปฏิบัติงานในห้องเรียน (ต้องระบุในแผนการสอน) 2. ครูกำหนดให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างเกณฑ์วัดและประเมินผลทั้งตนเองและเพื่อนในห้องเรียนร่วมกับครู 3. ฝ่ายวิชาการจัดการมีเทศ ติดตาม และให้ผลย้อนกลับถึงครู รวมถึงรับฟังความคิดเห็นจากผู้เรียนเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน 4. สร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่มโรงเรียนเอกชนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนครูระหว่างกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ริชชีวณิการ					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้																																	
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1																													
กลยุทธ์หลัก: 4. พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง																																																						
กลยุทธ์รอง : 4.1 ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนที่เปิดกว้างต่อการเสนอความเห็นและการยอมรับความคิดเห็น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1. โรงเรียนกำหนดให้ครูทุกคนสามารถเสนอความเห็นได้อย่างอิสระ โดยทุกข้อเสนอจะได้รับการพิจารณาอย่างเป็นข้อสรุปที่แจ้งให้ทราบอย่างเปิดเผยและรวดเร็ว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	2. สร้างช่องทางการรับข้อเสนอแนะที่หลากหลายและให้อิสระในการเสนอความเห็นต่างๆโดยไม่มีการกำหนดโทษหรือการจับผิด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	3. จัดให้มีการประชุม พบปะสังสรรค์แบบไม่เป็นทางการในคณะครูเพื่อการพูดคุย แสดงความคิดเห็น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	4. ผู้บริหารนำข้อคิดเห็นที่ได้รับการพิจารณาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมพร้อมให้การยกย่อง ชื่นชม เพื่อให้ทุกคนรับทราบร่วมกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ริชต์ความเป็นการ					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้									
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1					
กลยุทธ์รอง : 4.2 ส่งเสริมบรรยากาศห้องเรียนที่เปิดกว้างต่อการเสนอความคิดเห็นและความเห็นแก่ตนเองระหว่างครู นักเรียน																														

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....


.....

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ริชต์ในเชิงการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้								
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1				
กลยุทธ์หลัก : 5 ยุทธศาสตร์ด้านการปฏิบัติ อย่างเป็นธรรม																									
กลยุทธ์รอง : 5.1 พัฒนาทางเลือกคำตอบแทนและ สวัสดิการที่เหมาะสมกับครูเป็น รายบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1						5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์รอง : 5.2 พัฒนาจิตสำนึกครูในการปฏิบัติต่อ นักเรียนอย่างเป็นธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1						5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ริชต์ดำเนินการ					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์หลัก : 6 พัฒนาการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำให้เข้มแข็ง																									
กลยุทธ์รอง : 6.1 ส่งเสริมผู้บริหารให้เป็นนักสร้างแรงบันดาลใจให้แก่วิทยากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1						5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์รอง : 6.2 พัฒนาศูนย์ให้เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจแก่นักเรียนในด้านพฤติกรรมและคำพูด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1						5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม.....



ภาคผนวก ข
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

- 1.รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย
- 2.รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- 3.รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 1
- 4.รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย

1. ดร.ศุภลักษณ์ เศษระพานิช
ผู้อำนวยการโรงเรียนศุภลักษณ์ จ.สุพรรณบุรี
2. ดร.กาญจน์วรินทร์ ผลอนันต์
ผู้อำนวยการโรงเรียนนานาชาติ เซนต์ แอนดรูวส์ กรุงเทพมหานคร
3. รองศาสตราจารย์ ลัดดา ภูเกียรติ
ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตพัฒนา กรุงเทพมหานคร
อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายประถม
4. อาจารย์ ดร.จรินทร์ วินทะไชย์
อาจารย์ประจำสาขาจิตวิทยาการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ดร.วิชัย แสงศรี
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ดร.ศุภลักษณ์ เศษระพานิช
ผู้อำนวยการโรงเรียนศุภลักษณ์ จ.สุพรรณบุรี
2. ดร.กาญจน์วรินทร์ ผลอนันต์
ผู้อำนวยการโรงเรียนนานาชาติ เซนต์ แอนดรูวส์ กรุงเทพมหานคร
3. รองศาสตราจารย์ ลัดดา ภูเกียรติ
ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตพัฒนา กรุงเทพมหานคร
อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายประถม
4. อาจารย์ ดร.จรินทร์ วินทะไชย์
อาจารย์ประจำสาขาจิตวิทยาการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี
ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 1

ผู้ทรงคุณวุฒิผู้มีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนเอกชน

1. ดร.ณิชา ฉิมทองดี
ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนศึกษา อุทุมพร สุพรรณบุรี
2. ดร.รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์
ที่ปรึกษา ร.ร.ปราโมชวิทยารามอินทรา,
อดีตหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ สช. (พ.ศ.2529-2546)
3. ดร.สุพรรณณี อัครเดชเรืองศรี
ผู้อำนวยการโรงเรียนภูมิสมิทธิ์
4. ดร.สิรินพร วิจิตสุภาลักษณ์
รองผู้จัดการโรงเรียนตรีวิทยา
5. ดร.ฐาปนี วงศ์พรหม
ผู้อำนวยการโรงเรียนปัญญาดี
6. อาจารย์ ดร.พงษ์ลิขิต เพชรผล
อดีตรอง ผอ.ฝ่ายวิชาการ โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยรังสิต และครูใหญ่แผนกไทย
โรงเรียนนานาชาตินี้วา
7. อาจารย์วิมลรัตน์ ศีลธรรมพิทักษ์
ผู้จัดการส่วนบุคคล โรงเรียนเพลินพัฒนา

ผู้ทรงคุณวุฒิผู้มีความเชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา/บริหารทรัพยากรมนุษย์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา
อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. ดร.นิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ
กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ ม.เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ , รองประธานสภา
อุตสาหกรรม และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์
3. อาจารย์ ดร.อนุสรฯ สุวรรณวงศ์
อาจารย์ประจำสาขาบริหารการศึกษา สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

4. อาจารย์ ดร.รับขวัญ ภูเขาแก้ว

อาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ฝ่ายแนะแนวโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายมัธยม

นักวิชาการทางการศึกษา /กลยุทธิ์ทางการศึกษา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฟื่องอรุณ ปรีดีติติก

อาจารย์ประจำสาขาพัฒนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ดร.ดรุณี ไร่เปี่ยม

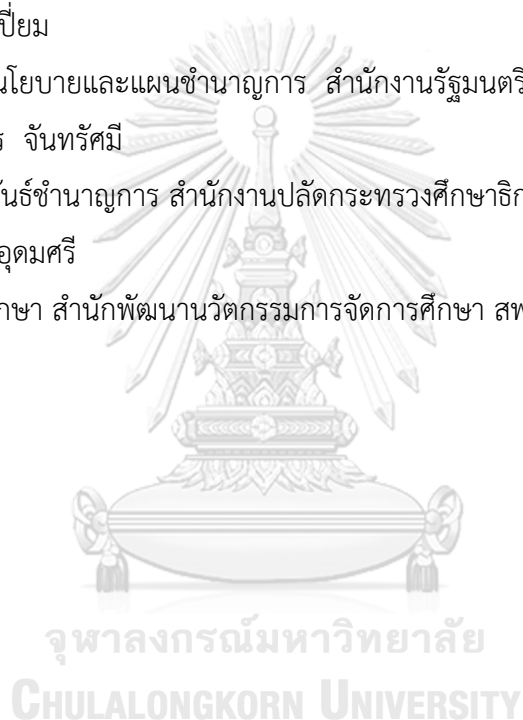
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ

3. ดร.ประภาพร จันทร์ศรี

นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

4. ดร.ฐาปณัฐ อุดมศรี

นักวิชาการศึกษา สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สพฐ.



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2

การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

1. ดร.รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์
ที่ปรึกษาฯ.ร.ปราโมชวิทยารามอินทรา, อดีตหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ สช. (พ.ศ.2529-2546)
2. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก
นักวิชาการอิสระ, อดีตที่ปรึกษาสำนักนายกรัฐมนตรี
3. อาจารย์ ดร.รับขวัญ ภูเขาแก้ว
อาจารย์ฝ่ายแนะแนวโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายมัธยม
4. ดร.ประภาพร จันทร์ศรี
นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
5. ดร.ฐาปณัฐ อุดมศรี
นักวิชาการศึกษา สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สพฐ.
6. อาจารย์ ดร.อนุสรา สุวรรณวงศ์
อาจารย์ประจำสาขาบริหารการศึกษา สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
7. ดร.ณิชา นิมทองดี
ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนศึกษา อุ้มทอง สุพรรณบุรี
8. รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นียมภา
อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
9. อาจารย์ ดร.พงษ์ลิขิต เพชรผล
อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการฝึกหัดครู
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
10. อาจารย์สุรัตน์ แทนประเสริฐกุล
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชา ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนดรุณสิกขาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาว ผาสุก สุมาลย์กุล เกิดเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2525 จังหวัดสุพรรณบุรี สำเร็จการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาสัตววิทยา คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน เมื่อปีการศึกษา 2546 หลังจากนั้นทำงานเป็นครูสอนระดับชั้นประถมศึกษาที่โรงเรียนอนุบาลพรประสาทวิทยาเป็นระยะเวลา 2 ปี ก่อนเข้าศึกษาต่อในสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2549 และเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเมื่อปีการศึกษา 2556 ปัจจุบันทำงานเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนอนุบาลพรประสาทวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี

