

รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล สำหรับโรงเรียนเอกชน
PERSONNEL MANAGEMENT MODEL TOWARDS INTERNATIONALIZATION
FOR PRIVATE SCHOOLS

ยุพเทพ บุญยฤทธิ์รักษา (Yuphathep Boonyaritraksa) ^{1*}

กนกอร สมปราชญ์ (Kanokorn Somprach) ²

นุชwana เหลืองอังกูร (Nuchwana Luanganggoon) ³

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

¹ Student of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University

² รองศาสตราจารย์ ดร. ³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² Associate Professor Dr., ³ Assistant Professor Dr., Faculty of Education, Khon Kaen University

* Corresponding Author E-mail: yuphathep@hotmail.com

รับต้นฉบับ 20 เมษายน 2562 ปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ 10 พฤษภาคม 2562 รับลงตีพิมพ์ 28 มิถุนายน 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล 2) พัฒนารูปแบบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลและ 3) ศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล โดยการวิจัยและพัฒนาแบ่งเป็น 3 ระยะ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบุคลากรที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เลือกโดยการสุ่มตามลำดับชั้น ได้กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 286 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 286 คน รวมทั้งสิ้น 572 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ กลุ่มตัวอย่างสำหรับการทดลองใช้รูปแบบเป็นบุคลากรของโรงเรียนเอกชนขนาดกลางในจังหวัดขอนแก่น 42 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ รูปแบบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชนที่สร้างขึ้น สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จัดลำดับความสำคัญแบบ Priority Needs Index (PNI) และ T-Test ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลได้แก่ 1) การวางแผนบุคลากร 2) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3) การให้ผลตอบแทน และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน รูปแบบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลประกอบด้วย 1) การวางแผนบุคลากร 2) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3) การให้ผลตอบแทน และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการนำรูปแบบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลไปใช้พบว่าการพัฒนาแบบใน 5 โมดูลย่อยสามารถพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรได้อยู่ในระดับมากและคะแนนทดสอบเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากร ความเป็นสากล การเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนเอกชน



ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) study the compositions of personnel management towards internationalization, 2) to develop personnel management towards internationalization model for private school and 3) to study the results of using personnel management towards internationalization model for private school. The research was used research and development methods. Operated by dividing into 3 phases. The sample that used for study needs to have consisted of school directors, deputy director of the school, personnel department who under The Office of the Private Education Commission (OPEC) in the northeastern region. Selected the sample by random sampling. The sample consisted of The sample group consisted of 286 school directors, deputy director of the school, personnel department, 286 persons, a total of 572 people. The research Instruments were 5 rating scale questionnaire and a personnel management towards internationalization model. Statistical methods used for this study are; 1) frequency 2) percentage 3) mean 4) standard deviation 5) t-test and 6) PNI modified. The study yields the following results; The compositions of the model consisted of 1) personnel planning 2) personnel development 3) remuneration 4) performance evaluation. The results of using the model found that the development of all 5 modules are able to develop English language skills for communication and teaching management of personnel at a high level. And the scores increased significantly at the level of .05

Keywords: Personnel management model, Internationalization, Personnel development for private schools

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเจริญของโลกในปัจจุบันทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงไร้พรมแดน ภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศที่ใช้เพื่อการติดต่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจระหว่างกันเป็นภาษาสากลที่ใช้ติดต่อสื่อสารกันอย่างกว้างขวางทั่วโลก ดังที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ในสังคมโลกปัจจุบันไม่อาจปฏิเสธได้ว่าภาษาอังกฤษเป็นภาษาสากลของโลกที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย จากอิทธิพลของความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ส่งผลให้ภาษาอังกฤษทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เพราะถือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร การศึกษาค้นคว้าแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย รวมถึงการประกอบอาชีพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554)

การบริหารจัดการการศึกษาในปัจจุบันของประเทศไทย แม้รัฐบาลจะสนับสนุนให้จัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้อยู่ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่การพัฒนาภาษาอังกฤษของเด็กไทยและบุคลากรทางการศึกษายังไม่พัฒนาเท่าที่ควร ภาษาอังกฤษสำหรับเด็กไทยยังเป็นปัญหาที่สำคัญสำหรับการเป็นหนึ่งในสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทั้งนี้สาเหตุมาจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น ไม่มีความตระหนักถึงความสำคัญในการเรียนภาษาอังกฤษเท่าที่ควร การจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของครูยังไม่บูรณาการทั้ง 4 ทักษะ (การฟัง พูด อ่าน และเขียน ภาษาอังกฤษ) การฝึกปฏิบัติยังไม่เพียงพอ วิธีการเรียนการสอนยังไม่หลากหลายและไม่สอดคล้องกับพื้นฐานของนักเรียน ครูขาดการสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ครูชาวต่างประเทศส่วนหนึ่งที่มาสอนใน

สถานศึกษายังมีปัญหาด้านคุณสมบัติที่เหมาะสมทั้งทางด้านความสามารถของครูผู้สอนและความประพฤติส่วนตัว การประเมินและการพัฒนาศักยภาพของครูยังไม่เชื่อมโยงกับการประเมินวิทยฐานะและแรงจูงใจด้านอื่น และขาดบรรยากาศที่เอื้อต่อการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร เป็นต้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2557) สิ่งที่น่าเป็นกังวลเหล่านั้นหนีไม่พ้นในเรื่องของการบริหารจัดการบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติที่มีกลุ่มคนที่อยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด และเป็นส่วนหนึ่งของผู้กำหนดความสามารถและผลสำเร็จของนักเรียน จากปัญหาดังกล่าวสามารถกล่าวได้ว่าหากสามารถพัฒนาครูหรือบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมสำหรับการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษแล้วจะสามารถทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับภาษาอังกฤษนั้นบรรลุผลตามที่ต้องการได้ ทั้งนี้เพราะครูผู้สอนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักเรียน

ปัจจุบันในสถานศึกษาหลายแห่ง ร้อยละ 65 ของครูผู้สอนภาษาอังกฤษไม่มีคุณสมบัติทางการสอนภาษาอังกฤษ และส่วนที่รู้ผลการศึกษาทางภาษาอังกฤษส่วนหนึ่งก็เป็นครูที่ขาดศักยภาพ และขาดความมั่นใจในการใช้ทักษะภาษาอังกฤษ ครูผู้สอนภาษาอังกฤษบางคนนอกจากพูดเป็นประโยคไม่ได้ ฟังไม่ออกแล้วยังมีปัญหาเรื่องการออกเสียงผิดอีกทำให้การสื่อสารไม่สามารถบรรลุผลได้ (นงนุช สิงหเดชะ, 2555) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนภาษาอังกฤษที่สำคัญได้แก่ ครูผู้สอนสื่อการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน และปัญหาส่วนตัวของผู้เรียน (Brown, 2000)

โรงเรียนเอกชน หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มีโรงเรียนเอกชนทั้งสิ้น 882 โรงเรียน จากผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานประจำปีการศึกษา 2558 ในรายวิชาภาษาอังกฤษ พบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนวิชาภาษาอังกฤษทั่วประเทศในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เท่ากับ 36.02 (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 18.47 โดยที่วิชาภาษาอังกฤษ เป็นวิชาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2561) เมื่อพิจารณา 3 ปี ย้อนหลังพบว่า ในปี 2555, 2556 และ 2557 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 36.99, 33.82 และ 36.02 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคะแนนไม่มีความแตกต่างกันในแต่ละปี และในปี พ.ศ. 2559 คะแนนเฉลี่ยของวิชาภาษาอังกฤษ มีค่าเฉลี่ย 34.59 คะแนน ซึ่งลดลงจากปี พ.ศ. 2558 เล็กน้อย และเมื่อพิจารณาเฉพาะโรงเรียนเอกชน พบว่า มีคะแนนเฉลี่ย 45.04 คะแนน สูงเป็นอันดับสอง รองจากโรงเรียนสาธิต ที่มีคะแนนเฉลี่ย 63.36 คะแนนอย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเฉพาะในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยเพียง 32.62 คะแนนเท่านั้น ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างต่ำ ความล้มเหลวของการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษนั้น มีสาเหตุมาจากประสิทธิภาพของครู ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการก็ได้ตระหนักถึงเรื่องดังกล่าวเช่นกัน โดยในปี พ.ศ. 2557 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกแนวปฏิบัติเรื่องการปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับจุดเน้นของการเรียนการสอนภาษาอังกฤษจากเดิมที่เคยเน้นเรื่องของไวยากรณ์ มาเป็นการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้เป็นไปตามธรรมชาติของการเรียนรู้โดยเน้นการสื่อสาร (Communicative language Teaching: CLT) โดยเริ่มกระบวนการเรียนตามธรรมชาติของการเรียนรู้ภาษา คือ การฟัง พูด อ่าน และเขียน นอกจากนั้นยังมีการยกระดับความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครูให้สอดคล้องกับ CLT และเป็นไปตามกรอบแนวคิดของ CEFR (The Common European Framework of Reference for Languages) โดยจัดให้มีการประเมินความรู้พื้นฐานภาษาอังกฤษของครูผู้สอน มีกลไกในการพัฒนาครู ติดตามแก้ปัญหาให้ครู และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้ครูด้วย

การบริหารจัดการบุคลากร นอกจากจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแล้ว ยังมีความสำคัญต่อการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีความสามารถ คักยภาพ และคุณภาพชีวิตในการทำงานด้วย (รุ่งฤดี เพชรสงคราม, 2559) สอดคล้องกับ สุรศักดิ์ ปาเฮ (2553) ที่กล่าวว่าครูเป็นบุคคลสำคัญในกระบวนการปฏิรูปการศึกษา เพราะว่าครูเป็นกลุ่มบุคคลด้านหน้า เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เนื่องจากสภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาครู และเตรียมครูที่จะเข้าสู่วิชาชีพให้มีสมรรถนะสูง เพราะครูต้องพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเผชิญสถานการณ์ต่างๆ ได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นการศึกษาและพัฒนาครูเพื่อเพิ่มสมรรถนะทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างครูให้เกิดศักยภาพทางสมรรถนะที่สูง ก้าวสู่ความเป็น “ครูมืออาชีพ (Professional teacher)” ที่แท้จริงต่อไป อีกทั้งการบริหารจัดการบุคลากรเป็นเรื่องที่องค์การต่างๆ ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน และจะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเป็นทวีคูณต่อไปในอนาคต เนื่องจากปัจจัยด้านบุคลากรถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักที่ผลักดันให้องค์การเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการบุคลากรที่จะช่วยคิดวางแผนหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรในองค์การพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 หมวด 1 หัวข้อบททั่วไป เรื่องความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 9 การจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คุณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาครู คุณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ วิจารย์ พานิช (2555) กล่าวว่าทักษะพื้นฐานที่มนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ทุกคนต้องเรียนเพราะโลกจะยิ่งเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้นเรื่อย ๆ และมีความซับซ้อนมากขึ้น คนอ่อนแอในทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมจะเป็นคนที่ตามโลกไม่ทัน เป็นคนอ่อนแอ ชีวิตก็จะลำบาก ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการพัฒนานวัตกรรม พัฒนาการและประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเอกชนมีส่วนช่วยในการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จ ครูและการจัดบรรยากาศในการจัดการเรียนการสอน มีส่วนช่วยในการพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษของผู้เรียน ครูจึงต้องใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารและการจัดการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มและสร้างสมรรถนะในการใช้ภาษาอังกฤษได้

รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล สำหรับโรงเรียนเอกชน จากการสังเคราะห์ ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 1) การวางแผนงานบุคลากร (Planning) 2) การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประเมิน (Development and Assessment) ที่ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์วิชาชีพ ทักษะและเทคนิคในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน และคุณลักษณะของความเป็นครู 3) การให้ค่าตอบแทน/สวัสดิการ (Compensation) และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทางเลือกหนึ่งของโรงเรียนเอกชนในการยกระดับคุณภาพและประสิทธิผลการจัดการศึกษาเพื่อการแข่งขันสำหรับโรงเรียนเอกชน คือ การเตรียมความพร้อมของบุคลากรสู่ความเป็นสากล การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารทั้งการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนภาษาอังกฤษ และทำให้ครูผู้สอนสามารถใช้สื่อการสอน และสารสนเทศต่างๆ ที่เป็นภาษาอังกฤษได้มากขึ้น และหากครูและบุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษแล้ว ผลที่เกิดขึ้นย่อมส่งผลต่อการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วย ทั้งในรายวิชาภาษาอังกฤษ และรายวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง และเพื่อให้บรรลุผล

ตามที่ตั้งไว้ การบริหารจัดการจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานด้วย ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล สำหรับโรงเรียนเอกชน เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการบริหารจัดการบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพและมีความพร้อมสู่สากลซึ่งนอกจากจะได้รูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลที่สามารถนำมาใช้ในโรงเรียนเอกชนแล้ว ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับโรงเรียนอื่นๆ ต่อไป เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล สำหรับโรงเรียนเอกชน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล สำหรับโรงเรียนเอกชน
3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล สำหรับโรงเรียนเอกชน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and development) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล สำหรับโรงเรียนเอกชน พัฒนารูปแบบและศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล สำหรับโรงเรียนเอกชน โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบผสมผสาน (Mixed method research) มีวิธีการวิจัย 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล สำหรับโรงเรียนเอกชน

- 1) การศึกษาองค์ประกอบด้วยการทบทวนวรรณกรรมและยืนยันองค์ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน โดยเลือกแบบเจาะจง
- 2) การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการบุคลากร สำหรับโรงเรียนเอกชน โดยมีประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรที่สังกัดโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 882 โรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 1,764 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มตามลำดับขั้น และกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของทาโร ยามาเน่ (Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 28 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบุคคลจำนวน 286 คน รวมทั้งสิ้น 572 คน เครื่องมือที่ใช้การศึกษาเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

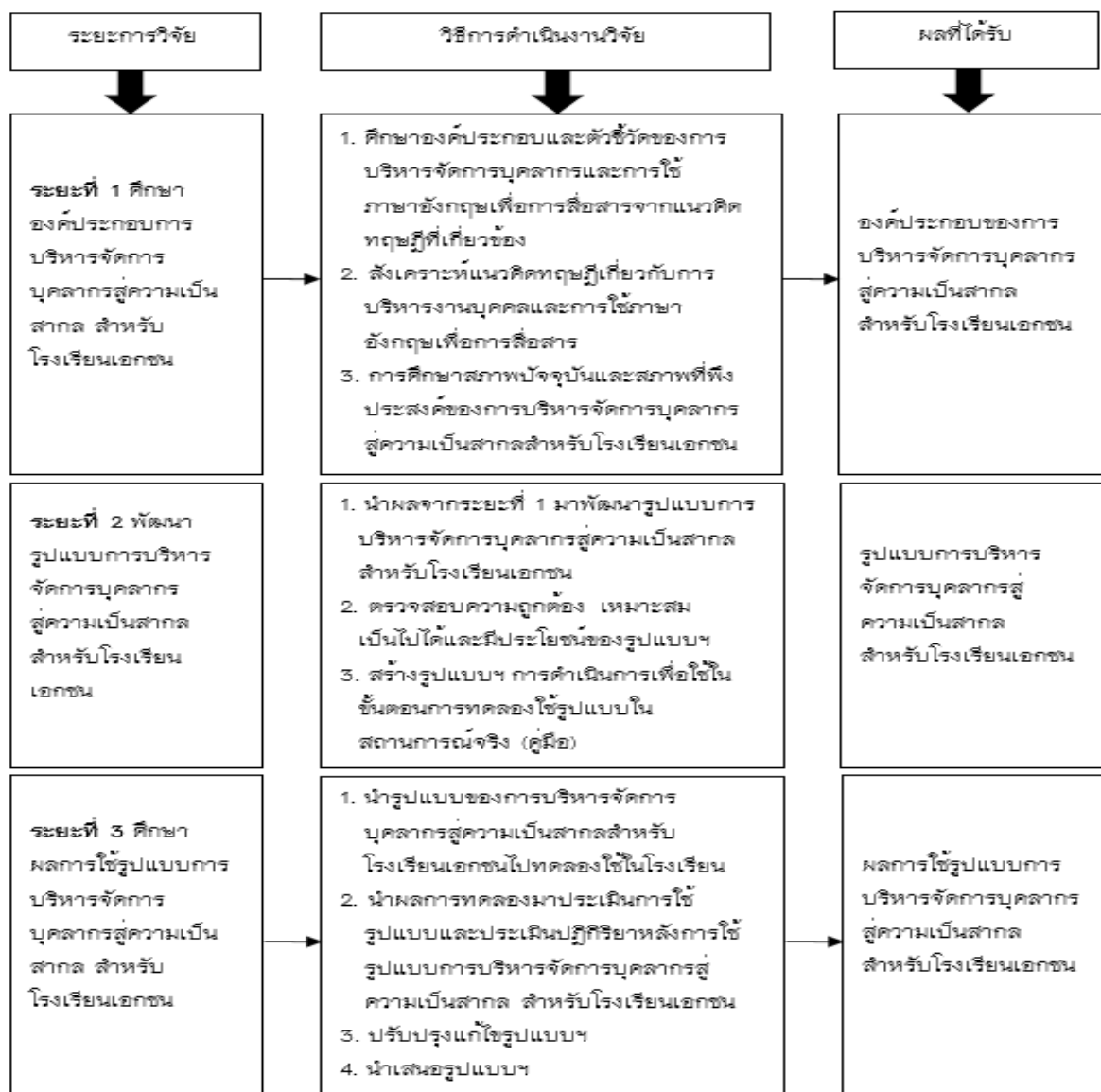
ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล สำหรับโรงเรียนเอกชน

- 1) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการบุคคลสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชน โดยการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามโดยการพิจารณาค่า PNI (Priority Need Index) ที่มีค่ามากกว่า 0.3 นำมาสร้างเป็นรูปแบบและคู่มือที่จะใช้ในการพัฒนา หลังจากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการบุคลากร จำนวน 4 คน และด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารจำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 7 คน โดยเลือกแบบเจาะจงทำการพิจารณาร่างรูปแบบในความถูกต้องเหมาะสมเป็นไปได้ และมีประโยชน์ของรูปแบบรวมทั้งพัฒนาคู่มือก่อนนำไปทดลองใช้

2) การนำรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชนไปทดลองใช้งานในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 1 โรงเรียน โดยมีระยะเวลาการทดลองใช้งาน 1 ปีการศึกษา (2 เทอม) ทั้งนี้มีครูที่เข้าร่วมในการทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นสากล จำนวน 42 คน

ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชน

กลุ่มเป้าหมาย คือ ครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง จำนวน 42 คน เป็นการเลือกแบบเจาะจง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติซึ่งประกอบด้วยข้อมูลทดสอบก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาเพื่อหาค่าความก้าวหน้าของบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ วิเคราะห์ค่าความแตกต่างของคะแนนก่อนและหลังการพัฒนาในเชิงสถิติ โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test) และวิเคราะห์ปฏิกิริยาของบุคลากรที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล



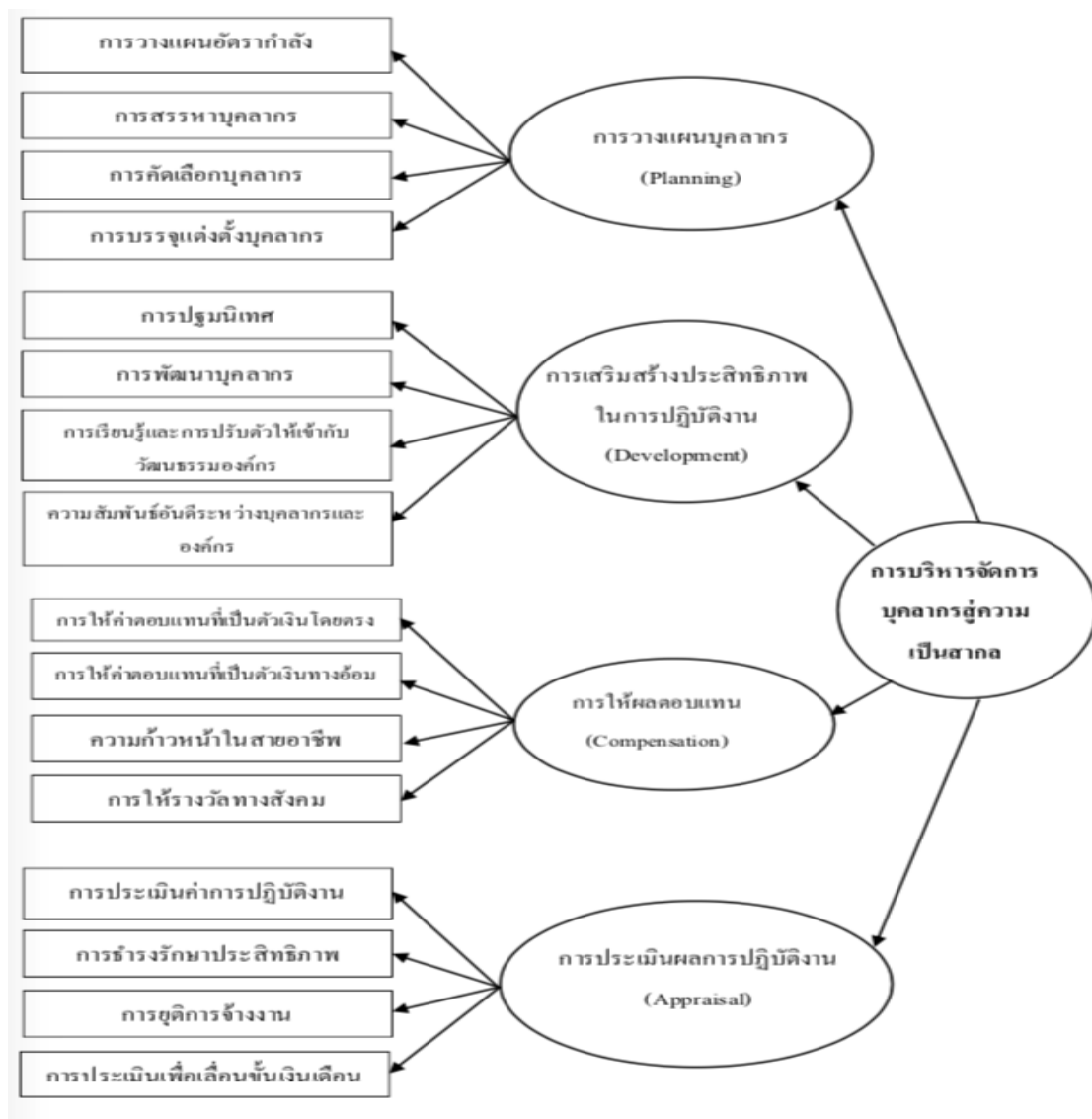
ภาพที่ 1 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชน

ผลการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชนสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชน

1.1 องค์ประกอบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล

1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการบุคลากร

1.2.1 ด้านการวางแผนบุคลากร

ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน ระดับที่พึงประสงค์ PNI และลำดับของค่า PNI ของต่อการวางแผนด้านบุคลากร สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานด้านการวางแผนบุคลากร

การวางแผนบุคลากร	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1) จัดทำแผนอัตรากำลังประจำปีไว้อย่างชัดเจน	3.34	0.503	4.82	0.387	0.44	4
2) สำรวจความต้องการของบุคลากรในการวางแผนอัตรากำลัง	2.55	1.598	5.00	0.060	0.96	1
3) ประเมินความต้องการด้านอัตรากำลัง	3.35	0.638	4.82	0.406	0.44	4
4) กำหนดภาระงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การทำงานให้แก่บุคลากร	3.19	0.429	4.47	0.674	0.40	6
5) จัดสรรงบประมาณ และดำเนินงานในแผนการทำงานอย่างเพียงพอ	3.60	1.069	4.46	0.927	0.24	11
6) มอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรในการดำเนินงานตามแผนการทำงาน	3.42	0.811	4.42	0.454	0.29	9
7) กำหนดคุณลักษณะเฉพาะและตำแหน่งการทำงานไว้อย่างชัดเจน	3.19	1.336	5.00	0.000	0.57	2
8) สรรหาบุคลากรจากการคัดเลือกวุฒิทางการศึกษา/ประสบการณ์การทำงาน	3.35	0.497	4.65	0.478	0.39	7
9) บรรจุบุคลากรเข้าทำงานได้ทันกับความต้องการ	3.26	0.471	4.51	0.653	0.38	8
10) จัดทำคู่มือและแผนภูมิบริหารงานบุคลากร	3.13	1.162	4.69	0.675	0.50	3
เฉลี่ย	3.49	0.75	4.70	0.47	0.36	

จากตารางที่ 1 พบว่าระดับของความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.49$, S.D. = 0.75) โดยข้อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ ข้อ 6 กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในแผนอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 3.94$, S.D. = 0.796) รองลงมา ได้แก่ ข้อ 10 สืบสารกับบุคลากรที่ในหน่วยงานและผู้ที่ได้รับมอบหมายอย่างหลากหลายช่องทาง ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.451) ข้อ 11 สร้างกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกัน และข้อ 7 กำหนดวิธีการดำเนินงาน งบประมาณ และระยะเวลาในการดำเนินงานในแผนการทำงานที่ชัดเจน ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = 0.371) และ 0.563 ตามลำดับ) และข้อที่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุดได้แก่ ข้อ 2 สำรวจความต้องการของบุคลากรในการวางแผนอัตรากำลัง ($\bar{x} = 2.55$, S.D. = 1.598)

1.2.2 ด้านการเสริมประสิทธิภาพและประเมิน

การเสริมประสิทธิภาพและการประเมินเป็นประเด็นสำคัญอย่างหนึ่งของการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพราะเป็นการสร้างพื้นฐานที่จำเป็นให้กับบุคลากร ทั้งนี้เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดจะเกิดขึ้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประเมินมีรายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่า PNI ของความคิดเห็นด้านการเสริมประสิทธิภาพและประเมิน

การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประเมิน (Development and Assessment)	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1) มีการพัฒนาเทคนิค วิธีการสอน ที่หลากหลาย	3.30	0.953	4.73	0.445	0.433	8
2) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ วิชาชีพให้กับบุคลากร	3.23	0.928	4.73	0.445	0.464	6
3) จัดกิจกรรมพัฒนาทักษะและเทคนิค ในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	3.26	1.326	4.83	0.375	0.482	5
4) จัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการฟัง ภาษาอังกฤษสำหรับครู	3.12	1.19	5	0.06	0.603	2
5) จัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการพูด ภาษาอังกฤษสำหรับครู	3.12	1.193	4.78	0.584	0.532	3
6) จัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการอ่าน ภาษาอังกฤษสำหรับครู	2.86	1.067	4.97	0.233	0.738	1
7) จัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการเขียน ภาษาอังกฤษสำหรับครู	3.32	0.749	4.95	0.211	0.491	4
8) จัดกิจกรรมพัฒนาการจัดการในชั้นเรียน	3.46	0.829	4.94	0.305	0.428	9
9) มีการนิเทศเพื่อพัฒนาการจัดการเรียน การสอน	3.13	0.706	4.52	0.812	0.444	7
10) กำหนดขอบเขตการประเมินการจัด การเรียนการสอน	3.39	0.959	4.81	0.411	0.419	10
เฉลี่ย	3.59	0.865	4.77	0.434	0.341	

จากตารางที่ 2 พบว่าระดับของความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.59$, S.D. = 0.865) โดยข้อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุดได้แก่ ข้อ 26 จัดโครงสร้างการทำงานให้เหมาะสมเพื่อให้มีโอกาสศึกษาค้นคว้า ($\bar{x} = 4.56$, S.D. = 0.634) รองลงมาได้แก่ ข้อ 30 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการเรียนการสอน ($\bar{x} = 4.00$, S.D. = 0.829) ข้อ 13 จัดกิจกรรมพัฒนาการใช้ ICT เพื่อการศึกษา ($\bar{x} = 3.97$, S.D. = 0.741) ข้อ 23 จัดกิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะความเป็นครู ($\bar{x} = 3.84$, S.D. = 0.858) ตามลำดับ ข้อที่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุดได้แก่ ข้อ 17 จัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการอ่านภาษาอังกฤษสำหรับครู ($\bar{x} = 2.86$, S.D. = 1.067)



1.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมความพร้อม เพราะการประเมินผลเป็นการประเมินถึงความสามารถของบุคลากรว่า มีความพร้อมเพียงไหน ด้านใดที่มีความพร้อมมากที่สุด ด้านใดที่ต้องมีการพัฒนา ซึ่งผลการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1) กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน	3.65	0.907	4.87	0.362	0.334	5
2) ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการทำงานและผลงาน	3.34	0.532	4.45	0.427	0.332	6
3) ประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	3.43	0.730	4.49	0.485	0.309	7
4) ประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์	3.85	0.788	4.77	0.454	0.239	10
5) ประเมินการปฏิบัติงานในการดำเนินงาน ตามภารกิจที่ได้รับ	3.71	0.798	4.96	0.232	0.337	4
6) วิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ขององค์กรอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน	3.47	0.954	4.35	0.644	0.254	9
7) จัดให้มีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ใน การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.53	0.878	4.48	0.663	0.269	8
8) แจ้งให้บุคลากรทราบผลการประเมิน พร้อมให้ เหตุผลในการพิจารณา	2.84	1.104	4.08	1.066	0.437	1
9) พิจารณาคูณสมบัติของครูและกลั่นกรองความดี ความชอบ	2.98	1.117	4.17	1.133	0.399	2
10) รับรองบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเสนอ ขอรางวัลดีเด่นประจำปี	3.21	1.06	4.49	0.68	0.399	2
เฉลี่ย	3.55	0.886	4.56	0.613	0.294	

จากตารางที่ 3 พบว่าระดับของความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.55$, S.D. = 0.886) โดยข้อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุดได้แก่ ข้อ 12 จัดการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = 0.983) รองลงมาได้แก่ ข้อ 6 นำข้อเสนอแนะจากการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุง ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.770) ข้อ 4 ประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์สอน ($\bar{x} = 3.85$, S.D. = 0.788) ตามลำดับ ข้อที่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 9 แจ้งให้บุคลากรทราบผลการประเมิน พร้อมให้เหตุผลในการพิจารณา ($\bar{x} = 2.84$, S.D. = 1.104)

1.2.4 การให้ผลตอบแทน

การให้ผลตอบแทนแม้ว่าจะเป็นไปตามหลักเกณฑ์หรือกฎระเบียบของหน่วยงานที่กำหนด แต่การจ่ายผลตอบแทนก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีความพร้อมหรือไม่ การจ่ายผลตอบแทนที่ดี จะทำให้บุคลากรมีการเตรียมตัวได้อย่างเต็มที่ ผลการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ความคิดเห็นต่อการให้ผลตอบแทน

การให้ผลตอบแทน (Compensation)	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1) สำรองการให้ค่าตอบแทน	3.41	0.834	4.51	0.764	0.323	6
2) พัฒนาโครงสร้างการให้ผลตอบแทน						
การทำงาน	3.13	0.838	4.62	0.662	0.476	3
3) จ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม	3.46	0.925	4.48	0.726	0.295	7
4) เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงค่าจ้างให้						
บุคลากรที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด	3.2	0.985	4.5	0.726	0.406	5
5) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาทักษะและ						
ความสามารถ	3.12	1.068	4.48	0.796	0.436	4
6) จัดทำระบบสวัสดิการ และผลตอบแทน						
อื่นๆ ที่ไม่อยู่ในรูปของค่าตอบแทน	3.11	0.738	4.76	0.43	0.531	1
7) ปรับอัตราเงินเดือนของบุคลากรให้						
สอดคล้องกับวุฒิการศึกษาและค่าครองชีพ	3.08	0.854	4.55	0.498	0.477	2
เฉลี่ย	3.22	0.892	4.56	0.657	0.420	

จากตารางที่ 22 พบว่าระดับของความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.22$, S.D. = 0.892) โดยข้อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ ข้อ 3 จ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 3.46$, S.D. = 0.738) รองลงมา ได้แก่ ข้อ 1 สำรองการให้ค่าตอบแทน ($\bar{x} = 3.41$, S.D. = 0.834) ข้อที่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 7 ปรับอัตราเงินเดือนของบุคลากรให้สอดคล้องกับวุฒิการศึกษาและค่าครองชีพ ($\bar{x} = 3.08$, S.D. = 0.854)

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยได้ยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชน จากการสังเคราะห์เอกสารที่เป็นแนวความคิด หลักการบริหารจัดการบุคลากร ทฤษฎีการบริหารจัดการบุคลากรและการพิจารณาจากผลของแบบสอบถามที่ได้ทำการวิเคราะห์แล้ว และนำข้อมูลทั้งหมดมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชน ทั้งนี้ในการจัดทำรูปแบบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชนในครั้งนี้ จะมีส่วนทั้งที่เป็นการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นสายผู้สอนและบุคลากรที่เป็นผู้บริหาร โดยทั้งสองกลุ่มมีหัวข้อกิจกรรมที่ต้องดำเนินการแตกต่างกัน แต่สามารถดำเนินการพร้อมกันได้

การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชน มี 2 แนวทางคือ คือ แนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ และแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ ทั้งนี้ในการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารจัดการในครั้งนี้จะเน้นเรื่องการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเป็นสำคัญ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนั้นจะดำเนินการโดยปรับเปลี่ยนการดำเนินงานตามปกติ ให้เข้ากับรูปแบบการบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นและหากกรณีใดที่ไม่มีการดำเนินงานมาก่อนก็จะใช้รูปแบบใหม่ทั้งหมด โดยมีรายละเอียดของแนวทางการดำเนินงานดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 กิจกรรมการพัฒนาและหัวข้อการอบรมและจำนวนชั่วโมงการพัฒนาบุคลากร

ที่	แนวทางการดำเนินงาน	จำนวนชั่วโมง
1	การวางแผนบุคลากร	6
2	การพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษ	6
3	กิจกรรมพัฒนาทักษะและเทคนิคในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	12
4	กิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์วิชาชีพให้กับบุคลากร	6
5	การนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาเทคนิคการสอน	3
6	การวัดและประเมินผล	3
7	การเลื่อนขั้น อัตราเงินเดือน ผลตอบแทน	3

การกำหนดเวลาของการจัดอบรมนั้นขึ้นอยู่กับอายุ พื้นฐานของผู้เข้ารับการอบรม และความยากง่ายของเนื้อหา โดยหากมีเนื้อหาที่ต่อเนื่องเป็นเรื่องเดียวกันจะใช้เวลาในการอบรมประมาณ 1-1.5 ชั่วโมง ดังนั้นจำนวนชั่วโมงที่ทำการอบรม 6 ชั่วโมง จะมีหัวข้อหลักของการอบรม 4-5 หัวข้อ เช่น ในหัวข้อการวางแผนบุคลากรจะมีหัวข้อหลัก คือ 1) การวางแผนอัตรากำลังวิเคราะห์และพรรณานงาน 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การบรรจุแต่งตั้ง โดยมีบทนำดังนี้

- 1) ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา
- 2) ความหมายของความเป็นสากลของบุคลากร
- 3) การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ

3. การใช้รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชน

3.1 ผลการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

ตารางที่ 6 ค่าความสัมพันธ์ของคะแนนก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนารวมทุกทักษะ

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 overall_before & overall_after	42	.389	.011

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของคะแนนก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา โดยการทดสอบแบบที (t-test) ชนิด รวคู่ (pair sample t-test) พบว่าค่าความสัมพันธ์ของคะแนนก่อนและหลังการพัฒนา เป็นเชิงบวก ในระดับต่ำ โดยมีค่า Correlation = .389 หมายความว่า คะแนนหลังการพัฒนาขึ้นอยู่กับคะแนนก่อนการพัฒนา โดยผู้ที่มีคะแนนก่อนการพัฒนา

พัฒนาสูง มีแนวโน้มที่จะได้คะแนนหลังการพัฒนาสูงด้วย อย่างไรก็ตามค่าความสัมพันธ์นี้ค่อนข้างต่ำแสดงให้เห็นว่าบางคนที่มีคะแนนก่อนการพัฒนาต่ำก็อาจมีคะแนนหลังการพัฒนาที่สูงได้เช่นกัน

3.2 การประเมินปฏิริยาต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียน

เอกชน

การประเมินความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ นี้ ทำการสำรวจหลังบุคลากรแต่ละคนผ่านการพัฒนาจนครบทุกหัวข้อแล้วผลของการประเมินความคิดเห็นเป็นดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปฏิริยาต่อการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นสากล

ที่	รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	แปล
1	ปฏิริยาต่อผู้เข้าร่วมพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชนโดยรวม	4.50	0.53	มาก
2	ปฏิริยาต่อผู้เข้าร่วมพัฒนาบุคลากรต่อการใช้คู่มือการพัฒนาทักษะการฟัง	4.41	0.51	มาก
3	ปฏิริยาต่อผู้เข้าร่วมพัฒนาบุคลากรต่อการใช้คู่มือการพัฒนาทักษะการพูด	4.48	0.50	มาก
4	ปฏิริยาต่อผู้เข้าร่วมพัฒนาบุคลากรต่อการใช้คู่มือการพัฒนาทักษะการอ่าน	4.63	0.38	มากที่สุด
5	ปฏิริยาต่อผู้เข้าร่วมพัฒนาบุคลากรต่อการใช้คู่มือการพัฒนาทักษะการเขียน	4.53	0.48	มากที่สุด
6	แบบทดสอบก่อนเรียน-หลังเรียน	4.48	0.505	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า บทเรียนที่ผู้เรียนมีระดับความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ การพัฒนาทักษะการอ่าน ($\bar{x} = 4.63$, S.D. = 0.38) รองลงมา ได้แก่ การพัฒนาทักษะการเขียน ($\bar{x} = 4.53$, S.D. = 0.48) การพัฒนาทักษะการพูด ($\bar{x} = 4.48$, S.D. = 0.50) และการพัฒนาทักษะการฟัง ($\bar{x} = 4.41$, S.D. = 0.51) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณารวมทั้งหมด ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = 0.53)

อภิปรายผล

1. องค์ประกอบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล

1.1 องค์ประกอบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล ประกอบด้วย 1) การวางแผนบุคลากร (Planning) 2) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Development) 3) การให้ผลตอบแทน (Compensation and Promotion) และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal) ซึ่งเป็นไปตามหลักการและกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้โดยมีทิศทางเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

เพื่อการสื่อสาร เนื่องจากเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสู่ความเป็นสากล องค์ประกอบที่ได้สอดคล้องกับ McKinsey (2007)

1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล สำหรับโรงเรียนเอกชน มีความต้องการจำเป็นเรื่องลำดับ พบว่าด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน การฟัง การพูด และการเขียนตามลำดับ ส่วนด้านการวางแผนบุคลากร ซึ่งมีความต้องการจำเป็นในลำดับที่สอง ประกอบด้วย การสำรวจความต้องการของบุคลากร การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ตำแหน่ง การจัดทำคู่มือ การบริหารบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง เนื่องจากจุดเน้นของโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่มุ่งเน้นผลกำไรและไม่สามารถจัดสรรงบประมาณมาพัฒนาบุคลากรที่ต้องใช้ประมาณสูงได้ และโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผนบุคลากร จึงทำให้ความต้องการจำเป็นของสองด้านนี้สูงกว่าการให้ผลตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นในลำดับต่อมาสอดคล้องกับการสำรวจข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2559)

2. รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล สำหรับโรงเรียนเอกชน

2.1 รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล สำหรับโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 1) การวางแผนบุคลากร (Planning) 2) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Development) 3) การให้ผลตอบแทน (Compensation and Promotion) และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal) ซึ่งเป็นรูปแบบขององค์ประกอบ 4 องค์ประกอบหลักของการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นสากล โดยที่ความเป็นสากลนั้นเป็นการพัฒนาความสามารถของการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร องค์ประกอบหลักเหล่านี้สอดคล้องกับหลักการและทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2550) McKinsey (2007) Timperley et al. (2009) และจิระ หงส์ดามรงค์ (2559) ที่สรุปไว้ว่า ในการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย การวางแผน การพัฒนา การประเมิน และการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการ พร้อมกับโอกาสความก้าวหน้าแต่กระบวนการที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากรเมื่อเข้ามาอยู่กับหน่วยงานเป็นกระบวนการพัฒนาและอยู่ในระหว่างปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ ญัฐนันท์ มั่นตะพะวงศ์ (2554) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามหลักพุทธธรรม สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยผลการศึกษาพบว่าการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามหลักพุทธธรรมสำหรับสถาน ศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 1) การเตรียมการ 2) การดำเนินงาน 3) การประเมินผล และมีเงื่อนไขการนำไปใช้ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการเชิงรุก 2) การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน 3) การบริหารคนเก่งในองค์กร ซึ่งหลักการที่สอดคล้องกันคือมีการวางแผน (การเตรียมการ) มีการประเมินผลและการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน คือการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมนั่นเอง ซึ่งรูปแบบที่สร้างขึ้นนี้เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมดำเนินการร้อยละ 70 จึงทำให้รูปแบบที่ได้มีประสิทธิผลบรรลุผลตามต้องการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) กระบวนการ จัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) การ

วางแผนกลยุทธ์ 4) การบริหารทรัพยากรบุคคล 5) กระบวนการบริหารจัดการ 6) ความคาดหวังต่อความสำเร็จของผู้เรียน

2.2 ผลการประเมินรูปแบบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชนโดยผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้ จากการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์พบว่าอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งแสดงว่ารูปแบบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชนที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้และทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ โดยการผ่านการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ทั้งนี้เนื่องมาจากการพัฒนารูปแบบครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาจากกรอบแนวคิดและทฤษฎีหลักจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศที่มีผลงานวิจัยเชิงประจักษ์ จึงทำให้การพัฒนารูปแบบครั้งนี้เหมาะสมและมีความเป็นไปได้

3. ผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชน

เมื่อนำรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลสำหรับโรงเรียนเอกชนไปใช้ ได้มีการประเมินความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารทั้ง 4 ทักษะ (การฟัง การพูด การอ่านและการเขียน) และการจัดการเรียนการสอนพบว่า ครูมีความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

จากการประเมินปฏิริยาหลังการใช้รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล สำหรับโรงเรียนเอกชนพบว่า มีความคิดเห็นต่อการใช้รูปแบบของการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากล สำหรับโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบนี้ได้ถูกตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน เมื่อนำรูปแบบนี้มาใช้โดยเฉพาะด้านการพัฒนาภาษาอังกฤษและการจัดการเรียนการสอน สามารถทำให้ครูมีประสิทธิภาพการใช้ภาษาอังกฤษในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเห็นได้ชัด

นอกจากนี้ด้านการวางแผนบุคลากรสามารถทำให้ได้บุคลากรที่ตรงตามความสามารถและเข้าสู่กระบวนการพัฒนาบุคลากรได้เหมาะสมยิ่งขึ้น ส่วนกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้คำตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงานก็มีการปรับปรุงกระบวนการโดยผู้บริหารโรงเรียนเอกชนทำให้มีกระบวนการที่สอดคล้อง ร้อยลัดกันในการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสู่ความเป็นสากลได้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นสากลทั้ง 5 โมดูล เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต่อไป การศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ที่พบว่าเมื่อบุคลากรได้พัฒนาตามความต้องการแล้ว ผลการพัฒนาจะประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ต้องมีการศึกษาความต้องการจำเป็นก่อนจึงจะสามารถพัฒนาให้บรรลุเป้าประสงค์ได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นสากลควรให้ความสำคัญกับการวางแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นลำดับแรกเพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาได้ตรงเป้าประสงค์ขององค์การ

2) ควรศึกษาตามความต้องการจำเป็นของบุคลากรในแต่ละด้านให้ถ่องแท้ก่อนเพื่อกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาแต่ละด้านให้ชัดเจน

3) ในการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นสากลด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารควรให้เวลาสำหรับการพัฒนาอย่างน้อย 2 ปี ทั้งนี้เพราะภาษาอังกฤษเป็นทักษะซึ่งต้องการเวลาในการพัฒนา

4) นอกจากการประเมินภาษาอังกฤษของครูแล้ว ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรประเมินเกี่ยวกับการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการจัดการเรียนการสอน บุคลากรและประยุกต์การใช้ภาษาอังกฤษและผู้บริหารควรมีตัวชี้วัดในการประเมินที่ชัดเจน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรทำวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการบุคลากรสู่ความเป็นสากลในลักษณะโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM)

2) ควรนำรูปแบบการบริหารจัดการในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารโดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation Research) หรือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อต่อยอดและได้รูปแบบที่เหมาะสมกับโรงเรียนเอกชน

เอกสารอ้างอิง

- กรมวิชาการ. (2554). **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2554**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). **English Speaking Year**. ค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2560, จาก <http://www.moe.go.th/moe/th/news/>
- _____. (2557). **นโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2560, จาก <http://www.moe.go.th/>
- จิระ หงส์ดารมภ์. (2559). **ผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจ**. ค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/395857>
- ณัฐนันท์ มั่นตะพงศ์. (2554). **ประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนชลประทานสงเคราะห์ จังหวัดนนทบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- นงนุช สิงหะเดช. (2557). **ปัญหาการสอนภาษาอังกฤษ**. ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2560, จาก <http://www.sahavicha.com/?name=article&file=readarticle&id=96>
- รุ่งฤดี เพ็ชรสงคราม. (2559). **ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษของข้าราชการ หน่วยงานบัญชาการทหารพัฒนา**. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย*, 91(3), 1105–1115.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). **สอนนอกกรอบ: ยุทธวิธีจับใจศิษย์**. กรุงเทพฯ: สหมิตรพริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2555). **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ. (2561). **สรุปผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2556**. ค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2560, จาก <http://www.niets.or.th/th/>
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2553). **สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). แพร่: แพร่ไทยอุตสาหกรรมพิมพ์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.



สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2559). รายงานข้อมูลโรงเรียน ครู/บุคลากร ปีการศึกษา

2559. ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2560, จาก <https://sites.google.com/a/opec.go.th/opec/baeb-rayngan-khxmulpun-than-rongreiyng-xekchn-pi-kar-suksa-2559/bthkhwammimichux>

Brown, H. D. (2000). **Principles of language learning & teaching** (4th ed.). New York: Longman.

McKinsey. (2007). **How the world's most improved school systems keep getting better**. Retrieved July 10, 2018, from <http://mckinseysociety.com>

Timperley, H., Willson, A., Barrar, H., & Fung, I. (2007). **Teacher Professional learning and development: Best Evidence Synthesis Iteration**. Wellington: Ministry of Education.