



กลยุทธ์การธำรงรักษานุคลากร ของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน

Maintenance Strategies for Sustaining Working Status
of Private School Personnel the Upper Northern Region of Thailand



จิรัชกานต์ สุวรรณกาญจน์¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้บุคลากรผู้สอนของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบนลาออกก่อนกำหนดเวลา และปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสถานศึกษาเอกชนที่มีอายุงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ศึกษาสภาพการธำรงรักษานุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษานุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้มี 3 กลุ่ม ได้แก่ บุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบนที่ลาออกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550-2554 จำนวน 305 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม บุคลากรของสถานศึกษาเอกชนที่ปฏิบัติงานเกิน 10 ปี จำนวน 384 คน และผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชนระบบสามัญศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 175 คน

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้บุคลากรผู้สอนของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน ลาออกก่อนกำหนดเวลา จำนวน 13 ด้าน ส่วนใหญ่มีผลกระทบในระดับปานกลางโดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.50-3.46 ส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกในระดับมากได้แก่ นโยบายของโรงเรียน การบริหารและการจัดการ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและความดีความชอบ ความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าจ้างและสวัสดิการอื่น ส่วนสุขภาพส่วนบุคคลของบุคลากรผู้สอนมีผลกระทบอยู่ในระดับน้อย

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสถานศึกษาเอกชนที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 13 ด้าน ส่วนใหญ่มีผลกระทบในระดับมาก มีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.56-3.72 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์ภายในโรงเรียน สุขภาพส่วนบุคคลของบุคลากรผู้สอน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม และนโยบายของโรงเรียน ส่วนความก้าวหน้าในอาชีพ เงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการอื่น ขวัญและกำลังใจ มีผลกระทบในระดับปานกลาง

สภาพการธำรงรักษานุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า การบริหารงานของบุคลากรของสถานศึกษาเอกชน จำนวน 12 ด้าน ส่วนใหญ่มีการดำเนินการเป็นประจําสม่ำเสมอหรือทุกปี มีขอบเขตค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.53-4.83 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสัมพันธ์ภายในโรงเรียน การบริหารและการจัดการ การมีส่วนร่วมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ส่วนเงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการอื่น ครอบครัวและสุขภาพส่วนบุคคลของบุคลากรผู้สอน มีการดำเนินการในบางภาคเรียนหรือรายปี

สำหรับการพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษานุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 3 ยุทธศาสตร์ 8 กลยุทธ์ พบว่า เหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด มีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50-4.67 ส่วนการยอมรับได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.46 ซึ่งถือว่าสามารถนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษาเอกชนเพื่อลดปัญหาการลาออกและธำรงรักษานุบุคลากรของสถานศึกษาเอกชนได้

¹ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษาและพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

คำสำคัญ: กลยุทธ์การจรรงรักษานุคลากร สถานศึกษาเอกชนภาคเหนือตอนบน

Abstract

The purposes of this research were to study the factors that cause the personnel of private school in the upper northern region of Thailand resign early and the factors that affect to instructors who work 10 or more years of teaching in private school. Furthermore, this research study is about development strategy and maintenance of private school's personnel in the upper northern region of Thailand.

The sample used in this research includes 3 groups : 305 private schools' personnel in the Upper Northern Region of Thailand that resigned from 2007 to 2011. An amount of 384 Private school's personnel who worked more than 10 years, and 175 private school's directors in the upper north of Thailand, collecting the data through questionnaires.

This research found 13 factors that make the personnel in the upper northern region of Thailand resign early. Most factors affected by the medium level at the average range are between 2.50 to 3.46. The greatest factors for deciding to resign are as follows: the policy of the school, administration and management, determining salary and merit, advancement of the chosen profession, wages and other benefits.

The factors that affect performance of private teachers who work greater than 10 years are most of the 13 factors at a high level. The average range is between 3.56 to 3.72. The largest effects are on the success of the operation, relationships within the school, personnel's health, the environment, the participation and the policy of the school. The advancement of salary and wages including other benefits and moral support are at medium level.

There are 12 factors for maintenance strategies for sustaining the working status of private school personnel in the upper northern region of Thailand. The largest yearly average range is 3.53-4.83 especially including relationships in school, administration and management, participation and environment, salary and other welfare. Family and personnel's health also factor into some years or some semesters.

Developing strategies for maintaining staff of private schools in the upper northern region of Thailand have 3 styles. From the most suitable and possible evaluation found is an average range between 4.50-4.67 and acceptance has an average equal to 4.46. That means developing strategies for maintaining staff of the private school in the upper north of Thailand could apply to private school to reduce the problem resigning and maintaining the personnel of private school.

Keywords: Maintenance strategies for sustaining working status,
Private School and Upper Northern Region of Thailand



บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ดังนั้นรัฐบาลจึงให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาให้กับประชาชนมากขึ้น เพื่อพัฒนาประชาชนให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการประกอบอาชีพ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น นโยบายด้านการศึกษายังประสบปัญหาหลายประการด้วยกัน ปัญหาหลักๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันก็คือ การขาดบุคลากรครูผู้สอน ส่งผลกระทบบรรเทงต่อคุณภาพการศึกษาของประเทศ เมื่อโรงเรียนขาดครูผู้สอนย่อมส่งผลกระทบต่อกระด้นการดำเนิรการจัดการศึกษาคุณภาพเด็กและสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ชนิดา เรื่องรักษัพลเมือง และคณะ (2549 : 2-3) ได้ศึกษาเรื่องสภาวะการขาดแคลนครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สาเหตุของปัญหาการขาดแคลนครูด้านปัจจัยการสูญเสียครูประจำการ (Teacher Turnover) ในช่วง 10 ปีข้างหน้า ครูประจำการส่วนใหญ่จะเกษียณอายุ ขณะเดียวกันครูบรรจุใหม่จำนวนหนึ่งลาออกหลังจากทำงานไม่นานนัก เมื่อผนวกกับการที่รัฐบาลมีนโยบายลดอัตราค่าจ้างข้าราชการโดยใช้มาตรการจูงใจให้ครูออกก่อนเกษียณ (Early Retirement) ทำให้โรงเรียนสูญเสียครู ที่มีประสบการณ์ไปจำนวนมาก และยังทำให้ปัญหาการขาดแคลนครูในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรุนแรงขึ้นและปัจจัยอีกด้านหนึ่งคือ สถานภาพและความศรัทธาในวิชาชีพครู เหตุผลสำคัญที่ทำให้วิชาชีพครูไม่น่าสนใจ ไม่ดึงดูดคนรุ่นใหม่และไม่สามารถรักษาคูประจำการไว้ได้คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานภาพครู อาทิ เงินเดือนและรายได้ที่ต่ำกว่าอาชีพอื่น ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนภาพลักษณ์ของวิชาชีพครูที่สื่อต่อสาธารณชน โรงเรียนเอกชนมีการดำเนิรการบริหารจัดการศึกษาได้ด้วยตนเอง แต่ยังประสบปัญหาการขาดแคลนครูเช่นกัน สาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว คือ อัตราเงินเดือนที่ครูเอกชนได้รับน้อยกว่าครูของรัฐ การลาออกก่อนกำหนดของครู ในสถานศึกษาเอกชนด้วย สาเหตุดังกล่าว ทำให้สถานศึกษาเอกชนสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพและสั้เปลี่ยนแปลงงบประมาณ เพราะครูทุกคนที่มาปฏิบัติงานในสถานศึกษาเอกชนต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความพร้อมและมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ตามโครงการพัฒนานุคลากรของสถานศึกษา ปัญหานี้จึงส่งผลกระทบต่อกระด้นการจัดการศึกษาและผู้เรียนในสถานศึกษาเอกชน นักเรียนที่อยู่ในสภาพการขาดแคลนครูผู้สอน ต้องมีการยุบห้องเรียนบางห้องแล้วนำมาเรียนรวมกัน ทำให้อัตรานักเรียนเพิ่มขึ้นเกินกว่ามาตรฐาน ซึ่งกำหนดไว้คือ ครู 1 คน ต่อนักเรียน 25 คน ทำให้การเรียนการสอนขาดประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการด้านกำลังคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรักษานุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างยาวนาน เพื่อลดผลกระทบที่ตามมาเป็นลูกโซ่ วิธีการหนึ่งที่ช่วยลดปัญหาได้ คือ การวางกลยุทธ์ด้านกำลังคน ซึ่งกลยุทธ์จะเป็นส่วนที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท

และสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้สถานศึกษา
เอกชนทุกระดับสามารถก้าวสู่ความสำเร็จมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการ
วางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กรอย่างแท้จริง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์การธำรงรักษา
บุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน เนื่องจากสถานศึกษาเอกชนบางแห่ง
มีกลยุทธ์ แต่ยังไม่ชัดเจนหรืออาจจะจัดทำขึ้นอย่างไม่เป็นระบบ หรือสถานศึกษาเอกชน
บางแห่งยังขาดกลยุทธ์ และกลยุทธ์การธำรงรักษาบุคลากรของสถานศึกษาเอกชนเป็นอย่างไร
ซึ่งผลการวิจัยนี้จะช่วยให้สถานศึกษาเอกชนมีกลยุทธ์ในการธำรงรักษาบุคลากรไว้ให้อยู่กับ
องค์กรอย่างต่อเนื่อง ลดปัญหาการขาดแคลนครูผู้สอน รวมทั้งลดต้นทุนในการแสวงหา
บุคลากรใหม่ และต้นทุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้บุคลากรผู้สอนของสถานศึกษาเอกชน ในเขต
ภาคเหนือตอนบนลาออกก่อนกำหนดเวลา และปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูเอกชน
เกิน 10 ปี
2. เพื่อศึกษาสภาพการธำรงรักษาบุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ
ตอนบน
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาบุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ
ตอนบน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. บุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบนที่ลาออก ตั้งแต่
ปี พ.ศ. 2550-2554 จำนวน 1,283 คน
2. บุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบนที่ปฏิบัติงานเกิน 10 ปี
จำนวน 9,461 คน
3. ผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชนระบบสามัญศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน
จำนวน 309 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย กำหนดโดยการใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ณ ระดับ
ความเชื่อมั่น 95% ประกอบด้วย

1. กลุ่มบุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบนที่ลาออก ตั้งแต่
ปี พ.ศ. 2550-2554 จำนวน 305 คน



2. กลุ่มบุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบนที่ปฏิบัติงานเกิน 10 ปี จำนวนตัวอย่าง 384 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย

3. กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระบบสามัญศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 175 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) และใช้ตารางเลขสุ่ม ทำการสุ่มจนครบจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

1. แบบสอบถามปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้บุคลากรสายผู้สอนลาออกก่อนกำหนดเวลา
2. แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูเอกชนเกิน 10 ปี
3. แบบสอบถามการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชน
4. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์การธำรงรักษามูลค่าของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้บุคลากรผู้สอนของสถานศึกษาเอกชน ในเขตภาคเหนือตอนบนลาออกก่อนกำหนดเวลา และปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูเอกชนเกิน 10 ปี ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. สภาพการธำรงรักษามูลค่าของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. พัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษามูลค่าของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน ใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร การประเมินกลยุทธ์การธำรงรักษามูลค่าของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสม (Suitability) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) และด้านการยอมรับได้ (Acceptability) โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สรุปผลการวิจัย

1. ศึกษาปัจจัยการลาออกและการคงอยู่ของบุคลากรสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน

1.1 ปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้บุคลากรสายผู้สอนลาออกก่อนกำหนดเวลา

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ครูที่ลาออกจากสถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 215 คน ช่วงอายุที่มากที่สุด คือ 26-30 ปี จำนวน 70 คน อยู่ในสถานภาพสมรสมากที่สุด จำนวน 160 คน ด้านการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 210 ได้รับเงินเดือน ค่าจ้างก่อนลาออกต่ำกว่า 10,000 บาท มากที่สุด จำนวน 165 ค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ได้รับต่อเดือน ส่วนใหญ่ไม่ได้รับ จำนวน 225 คน อายุทำงานก่อนลาออก ช่วง 1-5 ปี มากที่สุด จำนวน 105 คน ปัจจุบันประกอบอาชีพรับราชการมากที่สุด จำนวน 70 คน รายได้ที่ได้รับปัจจุบันส่วนใหญ่ได้รับเดือนละ 10,001-15,000 บาท จำนวน 135 คน



ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้บุคลากรสายผู้สอนลาออกก่อนกำหนดเวลา

นโยบาย	ระดับผลกระทบในภาพรวม	ข้อที่มีผลกระทบมากที่สุด
นโยบายของโรงเรียน	มาก	ผู้บริหารไม่ใช่หลักกรรมาภิบาลในการบริหารงาน
การบริหารและการจัดการ	มาก	ผู้บริหารขาดความเอื้ออาทรต่อครูและบุคลากร
การมอบหมายงานและภาระหน้าที่	ปานกลาง	งานที่ได้รับมอบหมายมีปริมาณมากกว่าปกติ และต้องรับผิดชอบสูง
การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและความดีความชอบ	มาก	ขาดความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ
ความก้าวหน้าในอาชีพ	มาก	ขาดการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างเป็นธรรม
เงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการอื่น	มาก	เงินเดือนที่ได้รับไม่มีความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่ปฏิบัติ
ความสำเร็จในการทำงาน	ปานกลาง	มีความรู้สึกว่าตนเองไม่มีความสำคัญกับโรงเรียน
ขวัญและกำลังใจ	ปานกลาง	ขาดความรู้สึกรักในงานที่ปฏิบัติ
การมีส่วนร่วม	ปานกลาง	ไม่เคยได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาโรงเรียน
สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	ปานกลาง	บรรยากาศการทำงานภายในโรงเรียนเต็มไปด้วยความตึงเครียดและความขัดแย้ง
ความสัมพันธ์ภายในองค์กร	ปานกลาง	มีความอิจฉาริษยาระหว่างเพื่อนร่วมงาน
ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว	ปานกลาง	ใช้เวลาในการทำงานมากทำให้ไม่มีเวลาส่วนตัว
สุขภาพ	น้อย	งานที่ปฏิบัติมีผลกระทบต่อสุขภาพของตนเอง

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้บุคลากรสายผู้สอนลาออกก่อนกำหนดเวลามากที่สุด คือ ด้านการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและความดีความชอบ

1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูเอกชนที่ปฏิบัติงานเกิน 10 ปี

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีมากที่สุด จำนวน 329 คน ช่วงอายุ 51-60 ปี มีมากที่สุด จำนวน 154 คน สถานภาพสมรสมีมากที่สุด จำนวน 248 คน การศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 266 คน ค่าจ้างที่ได้รับในปัจจุบัน มากที่สุด คือ 10,000-15,000 บาท จำนวน 115 คน ค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ได้รับต่อเดือน ส่วนใหญ่ไม่ได้รับ จำนวน 242 คน จำนวนนักเรียนของโรงเรียนในปัจจุบัน 501-1,500 คน มีมากที่สุด จำนวน 125 คน

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูเอกชนที่ปฏิบัติหน้าที่เกิน 10 ปี

นโยบาย	ระดับผลกระทบ ในภาพรวม	ข้อที่มีผลกระทบมากที่สุด
นโยบายของโรงเรียน	มาก	นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับแนวทางการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนมีระบบและชัดเจน และผู้บริหาร มีนโยบายเน้นการทำงานเป็นทีม
การบริหารและการจัดการ	มาก	ผู้บริหารมีความเอื้ออาทรต่อครูและบุคลากร ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อครูและบุคลากร ผู้บริหารยึดหลักการปกครองแบบประชาธิปไตย
การมอบหมายงาน และภาระหน้าที่	มาก	งานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญกับโรงเรียน
การพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนและความดีความชอบ	มาก	มีการพิจารณาความดีความชอบและ ผลการปฏิบัติงานในรูปของคณะกรรมการ
ความก้าวหน้าในอาชีพ	ปานกลาง	ได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้และทักษะอย่างสม่ำเสมอ
เงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการอื่น	ปานกลาง	โรงเรียนมีเงินสมทบกองทุนเลี้ยงชีพ/ ประกันสังคม/เงินช่วยเหลือบุตร
ความสำเร็จในการทำงาน	มาก	มีความพึงพอใจและภาคภูมิใจ ในความสำเร็จของงาน
ขวัญและกำลังใจ	ปานกลาง	ได้รับการยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติหน้าที่ได้ดีหรือประสบความสำเร็จ
การมีส่วนร่วม	มาก	ได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนการเรียนการสอน และได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วม ในการจัดทำโครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน
สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	มาก	มีความรู้สึกปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
ความสัมพันธ์ภายในองค์กร	มาก	มีความรักใคร่สนิทสนมเป็นส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน
ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว	มาก	มีบ้านพักอาศัยที่มั่นคงปลอดภัย
สุขภาพ	มาก	สุขภาพเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูเอกชนที่ปฏิบัติงานเกิน 10 ปี
มากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ภายในโรงเรียน



2. ศึกษาสภาพการดำรงรักษาบุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ

ตอนบน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศชายมีมากที่สุด จำนวน 98 คน ช่วงอายุ 51-60 ปี มากที่สุด จำนวน 69 คน สถานภาพสมรส มากที่สุด จำนวน 130 คน การศึกษาระดับปริญญาโทมีมากที่สุด จำนวน 91 คน รายได้ที่ได้รับมากที่สุด คือ มากกว่า 30,000 บาท จำนวน 55 คน ได้รับค่าตอบแทนอื่นๆ ต่อเดือน มากที่สุดคือ มากกว่า 4,000 บาท จำนวน 62 คน อายุการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ คือ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 62 คน จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมากที่สุด คือ 10-20 คน จำนวน 39 คน จำนวนนักเรียนที่ศึกษาอยู่ในปัจจุบัน มากที่สุดคือ 501-1,500 คน จำนวน 42 คน

ตอนที่ 2 การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชน

นโยบาย	ระดับผลกระทบ ในภาพรวม	ข้อที่มีผลกระทบมากที่สุด
นโยบายของโรงเรียน	มากที่สุด	มีการวางนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และชัดเจน และมีการประชุมชี้แจง แก่บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน
การบริหารและการจัดการ	มากที่สุด	การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากร ภายในโรงเรียน และ เปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน
การสรรหาและ การคัดเลือกบุคลากร	มากที่สุด	มีการช่วยเหลือบุคลากรที่มีปัญหา ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และความดีความชอบ	มากที่สุด	มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างยุติธรรม ปราศจากอคติ
ความก้าวหน้าในอาชีพ	มากที่สุด	สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้และทักษะอย่างสม่ำเสมอ
เงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการอื่น	มากที่สุด	มีเงินสมทบกองทุนเลี้ยงชีพ/ประกันสังคม/ เงินช่วยเหลือบุตรให้กับบุคลากร
การมอบหมายงาน ให้กับบุคลากร	มากที่สุด	งานที่มอบหมายให้ปฏิบัติตรงกับความรู้ และความถนัดของบุคลากร
การสร้างขวัญและกำลังใจ	มากที่สุด	ยกย่องชมเชยบุคลากรเมื่อปฏิบัติหน้าที่ ได้ดีและประสบความสำเร็จ
การมีส่วนร่วม	มากที่สุด	ได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการ/ กิจกรรมของโรงเรียน
สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	มากที่สุด	สร้างความรู้สึกลดภัยในการปฏิบัติงาน ให้กับบุคลากร
ความสัมพันธ์ภายในโรงเรียน	มากที่สุด	สร้างความผูกพันที่ดีระหว่างบุคลากรกับโรงเรียน
ครอบครัวและสุขภาพ ของบุคลากร	มาก	ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากร ดูแลสุขภาพของตนเอง

เมื่อพิจารณาด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ผู้บริหารมีการดำเนินงาน
ปัจจัยด้านการบริหารและการจัดการ และด้านความสัมพันธ์ภายในโรงเรียนมากที่สุด



3. พัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาบุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน

3.1 ด้านความเหมาะสมของกลยุทธ์การธำรงรักษาบุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพให้แก่บุคลากร และกลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานและการอำนวยความสะดวกแก่บุคลากร เท่ากัน มีความเหมาะสมมากที่สุด

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการจัดสวัสดิการและคุณภาพชีวิตแก่บุคลากร ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้กับบุคลากรนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด มีความเหมาะสมมากที่สุด

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสังคมแก่บุคลากร ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมภายในโรงเรียน มีความเหมาะสม และกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมบุคลากรให้มีจิตสาธารณะและความสามัคคีภายในโรงเรียน

3.2 ด้านความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การธำรงรักษาบุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพให้แก่บุคลากร กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการงบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานและการอำนวยความสะดวกแก่บุคลากร เท่ากัน มีความเหมาะสมมากที่สุด

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการจัดสวัสดิการและคุณภาพชีวิตแก่บุคลากร ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร มีความเหมาะสมมากที่สุด

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสังคมแก่บุคลากร ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมภายในโรงเรียน มีความเหมาะสม และกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมบุคลากรให้มีจิตสาธารณะและความสามัคคีภายในโรงเรียน เท่ากัน

3.3 ด้านการยอมรับได้ของกลยุทธ์การธำรงรักษาบุคลากรของสถานศึกษาเอกชน ในเขตภาคเหนือตอนบน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการงบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความเหมาะสมมากที่สุด

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการจัดสวัสดิการและคุณภาพชีวิตแก่บุคลากร ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร มีความเหมาะสมมากที่สุด

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสังคมแก่บุคลากร ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมภายในโรงเรียน มีความเหมาะสม และกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมบุคลากรให้มีจิตสาธารณะและความสามัคคีภายในโรงเรียน

อภิปรายผล

1. ศึกษาปัจจัยการลาออกและการคงอยู่ของบุคลากรสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน

จากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อบุคลากรผู้สอนของสถานศึกษาเอกชนที่ทำให้เกิดการตัดสินใจลาออกมากที่สุด พบว่า เกิดจากปัจจัยด้านการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและความดีความชอบ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวทำให้บุคลากรของสถานศึกษาเอกชน ต้องการลาออกเพื่อแสวงหาตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือนที่สูงกว่า เมื่อบุคลากรของสถานศึกษาไม่ได้รับความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ และรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นในแต่ละปีแล้ว ย่อมจะแสวงหาทางที่ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า ช่วงอายุที่มีการลาออกมากที่สุด คือ ช่วงอายุ 26-30 ปี เป็นช่วงอายุที่มีการทำงานในระดับหนึ่งแล้ว คือ อายุการทำงาน 1-5 ปี ส่วนใหญ่ลาออกเพื่อเข้ารับราชการ ซึ่งมีกระบวนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและความดีความชอบเป็นระบบที่ชัดเจนกว่าสถานศึกษาเอกชนที่เขาลาออก ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการได้รับค่าตอบแทนในงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งมีผลต่อความรู้สึกของบุคลากรผู้สอนอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจึงต้องคำนึงความสำคัญในการดำเนินการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและความดีความชอบให้แก่บุคลากรผู้สอนที่เข้ามาปฏิบัติงานทั้งในส่วนของบุคลากรผู้สอนใหม่ และบุคลากรผู้สอนเดิม เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าพวกเขาได้รับความยุติธรรม เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องทำการประเมินค่างาน ศึกษาเปรียบเทียบ และกำหนดการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนและความดีความชอบ ผู้บริหารจึงจำเป็น



ต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการพิจารณาเพื่อให้เกิดความยุติธรรมต่อบุคลากรผู้สอน ได้แก่ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) สอดคล้องกับ องค์กรวิทย์ แส่นทอง (2544 : 238) ที่กล่าวว่า KPI ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน โปร่งใส และอุดรอยรั่วของระบบการประเมินผลแบบเดิมได้ เนื่องจากสามารถชี้ชัดได้ว่าอะไรคือ ผลงานหลัก อะไรคือ ผลงานรอง อะไรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานนั้นๆ มากที่สุด

ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูเอกชนที่ปฏิบัติงานเกิน 10 ปี พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดที่มีผลกระทบทำให้บุคลากรผู้สอนยังคงปฏิบัติงานได้อย่างยาวนาน คือ ความสัมพันธ์ภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร ซึ่งเกิดเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมภายนอก ความมีสมรรถนะ (Competence) เป็นแรงจูงใจภายในสอดคล้องกับ วรากร ทรัพย์วิระประกรณ์ และ ทรงวุฒิ อยู่เอี่ยม (2551 : บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในงานบนพื้นฐานของความต้องการทางจิต ในที่นี้ได้แก่ ความต้องการความพึงพอใจในงาน และความต้องการความพึงพอใจในสัมพันธภาพทางสังคม ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสร้างความเชื่อมั่นด้านความมั่นคงแก่บุคลากรผู้สอนเพื่อเป็นแรงเสริมให้บุคลากรผู้สอนยังคงปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเรื่องการสร้างขวัญ กำลังใจ และการเพิ่มสวัสดิการต่างๆ ให้ สอดคล้องกับ ญัฐพันธ์ เจริญนันท (2541 : 13) ที่กล่าวว่า การให้ผลประโยชน์และสวัสดิการแก่บุคลากรผู้สอนถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากองค์กรจะเข้าแบ่งเบารภาระในด้านต่างๆ ของบุคคล นอกจากนี้การให้ผลประโยชน์เสริมในรูปแบบต่างๆ ยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรผู้สอนเช่นกัน

2. ศึกษาสภาพการธำรงรักษามูลค่าของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ

ตอนบน

จากการศึกษา จากปัจจัยต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนได้ให้ความสำคัญในด้านการธำรงรักษามูลค่าให้สามารถปฏิบัติงานกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารจัดการและด้านความสัมพันธ์ภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ผู้บริหารดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับทักษะของนักบริหาร ที่ต้องมีการจัดการ 4 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การโน้มน้าว และการควบคุม และการที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีทักษะที่ดีด้านการจัดการ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสื่อสาร เนื่องจากเห็นว่าการสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจ เข้าใจ และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการบริหารพนักงานให้ประสบความสำเร็จ ที่กล่าวว่า การสื่อสารไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบการพูด หรือ การเขียนต้องทำให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด เพราะการสื่อสารที่ดีเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้หัวหน้างานและลูกน้องมีความเข้าใจกันมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน

3. พัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาบุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน

จากการวิจัยได้พบว่า ยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ มีจำนวน 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่นๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงจูงใจได้ เมื่อบุคลากรผู้สอนมีแรงจูงใจที่ดีย่อมจะทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคง และพร้อมในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ และเกิดความรู้สึกต้องการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ยาวนานขึ้นด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการจัดสวัสดิการและคุณภาพชีวิตแก่บุคลากร มีความสำคัญเนื่องจาก ปัจจุบันการให้ผลประโยชน์และสวัสดิการแก่บุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากองค์การจะเข้าแบ่งเบากภาระในด้านต่างๆ ของบุคคล เช่น ค่าครองชีพ ค่าพาหนะ ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตร และค่ารักษาพยาบาลของสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น นอกจากนี้การให้ผลประโยชน์เสริมในรูปต่างๆ ยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอีกเช่นกัน (ณรงวิทย์ แสนทอง, 2544 : 247-248) ในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตนั้นผู้บริหารจะต้องมีการจัดสรรเวลาการปฏิบัติหน้าที่และเวลาส่วนตัวของบุคลากรผู้สอนให้มีความสมดุลกัน เพื่อลดปัญหาความเครียดอันเนื่องจากการรับภาระในงานที่ปฏิบัติและภาระครอบครัว ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสังคมแก่บุคลากร เป็นยุทธศาสตร์ที่ช่วยให้เกิดความรักความสามัคคี และเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความใกล้ชิดกันมากพอที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบการพูด หรือการเขียนต้องทำให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด เพราะการสื่อสารที่ดีเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้หัวหน้างานและลูกน้องมีความเข้าใจกันมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมนั้น ความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในทีมถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะขาดไม่ได้ เมื่อพนักงานรู้สึกถึงความเป็นหนึ่งเดียว ได้ร่วมคิดสร้างสรรค์ทำงานเป็นทีมแล้ว องค์กรก็จะสามารถขับเคลื่อน ก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว และสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งหนึ่งในการจูงใจให้พนักงานอยากทำงาน เพราะหากพวกเขาต้องพบเจอประสบการณ์ในการทำงานที่ไม่ดี จะยิ่งทำให้กำลังใจลดน้อยถอยลงไป ดังนั้นสังคมในการทำงานที่ดี จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทให้องค์กร และก้าวไปสู่ความสำเร็จมากยิ่งขึ้น



จากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ พบว่า มีความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูผู้ปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันมิให้เกิดการสูญเสียบุคลากรผู้สอน สร้างความสามัคคีให้กับบุคลากรผู้สอนในหน่วยงาน และสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรผู้สอน สอดคล้องกับหลักการสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (พรนิชา ปัญญาแวว. 2553 : 14-17) ที่กล่าวว่า หลักการที่สำคัญของการบริหารการศึกษา คือ หลักการกระจายอำนาจ การใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง การมีส่วนร่วม การพึ่งตนเอง การประสานงาน ความต่อเนื่องและหลากหลายของการบริหาร การพัฒนาตนเอง การตรวจสอบและถ่วงดุล เพื่อให้การบริหารเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล นอกจากการกำหนดกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีการจัดทำแผนการดำเนินงานการอนุรักษ์รักษามูลค่าของสถานศึกษาเอกชนเพื่อนำสู่การปฏิบัติ แต่ทั้งนี้ต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านปัจจัยหลายด้าน เช่น งบประมาณ การทำงานเป็นทีม ระบบงานที่เอื้อต่อการอนุรักษ์รักษามูลค่าผู้สอน รวมทั้งควรมีระบบการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ซึ่งสามารถทราบถึงปัญหา อุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่ (สุพานี สฤษฏีวานิช. 2546 : 19)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ข้อค้นพบที่สามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการนำผลการวิจัยไปใช้ ได้แก่

1. ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เป็นผู้ที่มีความท้าทายอย่างมากในการอนุรักษ์รักษามูลค่าให้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษา จึงต้องมีการใช้หลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและการทำงานร่วมกัน การสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน มีการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการให้มากขึ้น
2. การวางแผนบริหารจัดการด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การคัดสรร การวางแผนบุคลากรที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ การวางตำแหน่งงานและคนให้มีความเหมาะสม รวมทั้งการมอบหมายบทบาทภารกิจ การพัฒนาบุคลากร
3. หน่วยงานสถานศึกษาเอกชนสามารถนำกลยุทธ์การอนุรักษ์รักษามูลค่าของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน ไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างแผนการปฏิบัติงานเพื่อลดการสูญเสียทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา รวมทั้งลดการสูญเสียงบประมาณในการคัดสรรบุคลากรใหม่ รวมทั้งงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาบทบาทการปฏิบัติหน้าที่ของครูผู้สอนที่มีผลกระทบต่ออัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของนักเรียนในสถานศึกษาเอกชน
2. ศึกษาการบริหารจัดการการใช้จ่ายงบประมาณ การลงทุน ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2544). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ.
กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2541). การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรนิชา ปัญญาแวว. (2553). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชน
สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. สารนิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุพาณี สฤษฏีวานิช. (2546). การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.