

April 2021

## การศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน (Study of Management for Private Schools According to the Concept of the Organization that Enhances Engagement of Teachers and Students)

พาสัก สุมามาลัยกุล

พฤทธิ ศิริขรรณพิทักษ์

योगสิน วิเศษศิริ

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the [Education Commons](#)

---

### Recommended Citation

สุมามาลัยกุล, พาสัก; ศิริขรรณพิทักษ์, พฤทธิ; and วิเศษศิริ, योगสิน (2021) "การศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน (Study of Management for Private Schools According to the Concept of the Organization that Enhances Engagement of Teachers and Students)," *Journal of Education Studies*: Vol. 49: Iss. 2, Article 3.

DOI: 10.14456/educu.2021.24

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol49/iss2/3>

This Article is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Education Studies by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact [ChulaDC@car.chula.ac.th](mailto:ChulaDC@car.chula.ac.th).



การศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

A Study of Management for Private Schools According to the Concept of the Organization  
that Enhances Engagement of Teachers and Students

ผาสุก สุมามัลย์กุล<sup>1</sup> พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์<sup>2</sup> และ ปองสิน วิเศษศิริ<sup>3</sup>

Phasook Sumamankul<sup>1</sup> Pruet Siribanpitak<sup>2</sup> and Pongsin Viseshsiri<sup>3</sup>

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดโรงเรียนที่สร้างความผูกพันครูและนักเรียน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น ในการบริหารโรงเรียนเอกชน และ 3) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชน ตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ตัวอย่าง คือโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 330 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร ครู และนักเรียนรวม 873 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) ผลการวิจัย พบว่า 1) กรอบแนวคิดโรงเรียนที่สร้างความผูกพันมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การทำงานที่มีความหมาย (2) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (3) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (4) การให้โอกาสก้าวหน้า (5) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (6) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม 2) สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด 3) จุดแข็ง คือ โรงเรียนสามารถสร้างความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำให้แก่ครูและนักเรียน จุดอ่อน คือ การให้โอกาสความก้าวหน้าแก่ครูและนักเรียน สภาพสังคมและเทคโนโลยีเป็นโอกาส การเมืองและนโยบายของรัฐบาล และสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคาม

**คำสำคัญ :** โรงเรียนเอกชน, องค์การที่สร้างความผูกพัน, ความผูกพันของครู, ความผูกพันของนักเรียน

Article Info: Received 15 October, 2018; Received in revised form 6 January, 2020; Accepted 18 December, 2020

<sup>1</sup> นิสิตศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อีเมล : jeen\_grace@hotmail.com

Ph.D. Candidate in Education Administration Division, Department of Educational Policy, Management and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University Email: jeen\_grace@hotmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อีเมล : pruet.s@chula.ac.th

Lecturer in Education Administration Division, Department of Educational Policy Management, and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University Email: pruet.s@chula.ac.th

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อีเมล : v.pongsin@gmail.com

Lecturer in Education Administration Division, Department of Educational Policy Management, and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University Email: v.pongsin@gmail.com

หมายเหตุ : งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช

### Abstract

The objectives of this research were to: 1) Study the conceptual framework of private schools that enhances the engagement of teachers and students; 2) Identify the current and desired states and needs of private school management; and 3) Using the SWOT analysis technique, analyse the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats to private schools management according to the concept of organization that enhances the engagement of teachers and students. The sample consisted of 330 private schools, and the 873 respondents comprised administrators, teachers and students. The research study's instruments included questionnaires and evaluation forms, and the data were analysed by means, standard deviation and a Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>). Findings showed that: 1) The conceptual framework of schools that enhance engagement comprised 6 elements, namely: Meaningful work; hands-on management; positive work environment; growth opportunities; trust in leadership, and equity. 2) Overall, the current management of private schools, according to the concept of the organization that enhances engagement of teachers' and students' states, was high, and the desired state of management was at the highest level. 3) The strength was 'trust in leadership', while the weakness was 'growth opportunities for both teachers and students. Opportunities were 'society' and 'technology', while threats were 'politics and government policy' and 'the economy'.

**Keywords:** private school, organization that enhances engagement, teacher engagement, students' engagement

### บทนำ

โรงเรียนเอกชนมีส่วนสำคัญในการเป็นผู้แบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษาให้กับเยาวชนของชาติและสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ แต่ช่วง พ.ศ. 2545-2556 พบว่า โรงเรียนเอกชนได้ทยอยปิดตัวไปรวม 431 โรง โดยเป็นโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา 375 แห่ง และโรงเรียนอาชีวศึกษา จำนวน 56 แห่ง โดยเฉพาะโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา ปิดกิจการเฉลี่ยปีละ 5-10 โรงเรียน ตามที่ บัณฑิตย ศรีพุทธางกูร (2558) ได้กล่าวไว้ สาเหตุในการปิดตัวมาจากหลายด้าน ได้แก่ โรงเรียนเอกชนไม่สามารถแบกรับค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบริหารจัดการได้ ไม่สามารถแข่งขันในตลาดโรงเรียนทั้งกับโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ โรงเรียนของรัฐ (สพฐ.) หรือโรงเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกิดขึ้นมาภายหลัง นอกจากนี้ยังมีความเหลื่อมล้ำระหว่างโรงเรียนเอกชนและของรัฐในหลาย ๆ ด้าน หนึ่งในสาเหตุหลักที่ทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนมีปัญหา คือ การขาดครู ตามข้อมูลของฝ่ายทะเบียนครูปี พ.ศ. 2558 ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) พบว่า จำนวนครูที่ลาออกอยู่ระหว่าง 1,800 - 2,000 คนต่อปี ซึ่งจำนวนครูลาออกสูงที่สุดในเดือน เมษายน - มิถุนายน เป็นช่วงเวลาที่โรงเรียนกำลังเริ่มต้นปีการศึกษาใหม่ และตรงกับช่วงเวลาการเรียกบรรจุรับราชการครูทำให้เกิดปัญหาการขาดครู เนื่องจากความแตกต่างในหลาย ๆ ด้านระหว่างครูของรัฐและเอกชน ได้แก่ สวัสดิการ ความก้าวหน้าในอาชีพ บวกกับปัญหาอันเกิดจากการบริหารจัดการ สภาพการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนเอง ส่งผลให้ครูเอกชนเลือกที่จะสอบบรรจุเพื่อไปอยู่กับโรงเรียนของรัฐ สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า ครูโรงเรียนเอกชนไม่มีความผูกพันกับโรงเรียนและโรงเรียนเอกชนยังไม่สามารถสร้างความผูกพันให้เกิดกับครูผู้ปฏิบัติงานได้

ครู คือ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559) ดังนั้น ครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากครูมีความจงรักภักดีและมีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน ตั้งใจทุ่มเททำงานด้วยความกระตือรือร้น มีความสุขในการทำงาน ไม่สนใจหรือเสาะหาการทำงานในโรงเรียนอื่น ทำงานที่มากเกินกว่าหน้าที่ด้วยความเต็มใจเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน สร้างผลผลิต เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรม และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Carbonara, 2013) ส่งผลให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนที่มีคุณภาพไปถึงตัวผู้เรียนในฐานะเป็นผู้รับบริการตรงของโรงเรียน การทำให้ผู้เรียนเกิดความสนใจใฝ่รู้ รักการเรียน มีความผูกพันกับการเรียนนั้นต้องใช้ปัจจัยหลายอย่างมาสนับสนุนรวมถึงปัจจัยด้านครูผู้สอนซึ่งสัมพันธ์กับนักเรียนโดยตรงในฐานะผู้จัดการเรียนการสอนในห้องที่ทำให้ให้นักเรียนรู้สึกผูกพันและเกิดการเรียนรู้อย่างมีความหมายดังนั้นก็ความผูกพันของนักเรียน (student engagement) จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากเป็นเส้นทางด้านพฤติกรรมที่จะนำไปสู่กระบวนการตั้งใจที่ส่งผลต่อการเรียนและการพัฒนาตนเองของผู้เรียน ความผูกพันในการเรียนของนักเรียนยังสามารถเป็นตัวทำนายความสำเร็จทางการเรียนของนักเรียน (Fredricks et al., 2004; Skinner et al., 1998) การมีความผูกพันกับการเรียนทางด้านพฤติกรรมยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ของการประสบผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียนระดับประถมและมัธยม (Connell et al., 1994; Connell & Wellborn, 1991; Marks, 2000) และยังช่วยป้องกันไม่ให้ผู้เรียนตัดสินใจลาออกกลางคัน (dropping out) จากระบบโรงเรียนอีกด้วย (Connell et al., 1994; Fredricks et al., 2004)

หากโรงเรียนเอกชนมีครูและนักเรียนที่มีความผูกพัน ย่อมเป็นการช่วยให้โรงเรียนเอกชนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในการจัดการศึกษาให้แก่ประเทศชาติ จากความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น การศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อทราบถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น รวมถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของโรงเรียนเอกชนในปัจจุบันที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันของครูและนักเรียน จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการใช้เป็นแนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนให้เป็นองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ลดปัญหาการลาออกของครู เพิ่มความผูกพันของนักเรียน และสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่โรงเรียนเอกชนต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารอบแนวคิดโรงเรียนที่สร้างความผูกพันครูและนักเรียน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน
3. เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

### วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method) ระหว่างวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษากรอบแนวคิด โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ด้วยการพิจารณาค่าความสอดคล้อง (index of item objective congruence: IOC)

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน เป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นซึ่งมี 2 ชุด คือ 1) ชุดของครู เป็นคำถามที่เกี่ยวกับความผูกพันของครูและความผูกพันของนักเรียน ตอบโดย ผู้อำนวยการและครู 2) ชุดของนักเรียน ตอบโดยนักเรียน เกี่ยวกับความผูกพันของนักเรียน โดยแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด ผ่านการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหา ความครอบคลุมของข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา และนำผลการตรวจสอบความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิมาคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและจุดประสงค์ (IOC) นำข้อที่ได้ค่าตั้งแต่ 0.6-1.00 ไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่ตัวอย่าง คือ ครู จำนวน 30 คน และนักเรียน จำนวน 30 คน และวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นได้เท่ากับ 0.9302

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลกับตัวอย่าง คือ โรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่เปิดสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเภทสามัญ จำนวน 330 โรงเรียน ได้มาจากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยประชากร คือ โรงเรียนเอกชน ถูกแบ่งตามศึกษาธิการภาค และกรุงเทพฯอีก 1 เขต รวมเป็น 19 กลุ่ม แต่ละกลุ่มสุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง เล็ก ผู้ให้ข้อมูลจากแต่ละโรงเรียน คือ ผู้บริหาร จำนวน 1 ท่าน ครูจำนวน 1 ท่าน และนักเรียนจำนวน 2 คน รวมมีผู้ตอบแบบสอบถามฉบับครู จำนวน 660 คน และฉบับนักเรียนจำนวน 660 คน

**ขั้นตอนที่ 3** วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด คือ ฉบับของครู และฉบับของนักเรียน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) คำถามส่วนเกี่ยวข้องกับความผูกพันครู ใช้การหาค่าเฉลี่ยจากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 660 คน ค่าเฉลี่ยความผูกพันของนักเรียน จากผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และนักเรียน จำนวน 1,320 คน และนำค่าเฉลี่ยรวมจากครูและนักเรียน ( $n = 1,980$ ) วิเคราะห์หาค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ด้วยสูตร  $PNI_{modified} = (I - D) / D$  โดย  $D =$  สภาพที่เป็นจริง  $I =$  สภาพที่พึงประสงค์ (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) เพื่อนำไปจัดกลุ่มและวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

**ขั้นตอนที่ 4** วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามจากค่า  $PNI_{modified}$  โดยการนำค่า  $PNI_{modified}$  สูงสุดลบด้วยค่าต่ำที่สุด และนำมาหาร 2 เพื่อเป็นค่าระยะห่าง และนำค่า  $PNI_{modified}$  มาจัดเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าสูงเป็นจุดอ่อน (Weakness: W) ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหรือเป็นภาวะคุกคาม (Threat: T) ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดให้กลุ่มที่มีค่าต่ำ เป็นจุดแข็ง (Strength: S) ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหรือเป็นโอกาส (Opportunity: O) ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

## ผลการวิจัย

**1. กรอบแนวคิดองค์การ (โรงเรียน) ที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน** ได้จากการวิเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวกับความผูกพันองค์การของพนักงาน เพื่อได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์การ (โรงเรียน) ที่สร้างความผูกพันให้แก่พนักงาน (ครู) และวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของนักเรียนเพื่อได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับบริบทโรงเรียนที่สร้างให้นักเรียนเกิดความผูกพันกับการเรียนในระบบโรงเรียน จากนั้นจึงนำกรอบแนวคิดทั้งสองมาสร้างกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ดังต่อไปนี้

### 1.1 กรอบแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันให้แก่พนักงาน จากการศึกษาแนวคิดต่อไปนี้

1.1.1 Bersin (2015) กล่าวถึง องค์การที่สามารถสร้างความผูกพันให้แก่พนักงานต้องประกอบไปด้วย (1) มีงานที่มีความหมาย คือ งานนั้นเหมาะกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ให้อิสระในการคิด ตัดสินใจ ทำงานเป็นกลุ่มที่มีพลัง และมี

เวลาในการพัก ไม่กดดันจนเกิดความเครียด (2) ฝ่ายบริหารร่วมทำงานกับพนักงานอย่างใกล้ชิด คือ ผู้บริหารให้เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีการชี้แจงงาน ส่งเสริมการสร้างภาวะผู้นำ และใช้การประเมินเพื่อการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน (3) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก คือ สภาพการทำงานมีความยืดหยุ่น มีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน เห็นคุณค่าของกันและกัน และยอมรับในความหลากหลาย (4) มีโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน (5) ผู้นำมีความน่าเชื่อถือ คือ ชัดเจนในพันธกิจและเป้าหมาย ลงทุนในการพัฒนาบุคลากร โปร่งใสซื่อสัตย์ และเป็นนักสร้างแรงบันดาลใจ

1.1.2 Sirota et al. (2005) กล่าวถึง 3 ปัจจัยที่หากได้รับการตอบสนองจากองค์กร จะสามารถสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในระดับสูงได้ คือ (1) ความเป็นธรรม (2) ความสำเร็จ และ (3) เพื่อนร่วมงานที่ดี

1.1.3 แนวคิดของ Mercer Consulting Group (2011, อ้างถึงใน สุภิญญา รัตมีธรรมโชติ, 2556) กล่าวว่า หากองค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้สูงขึ้นเรื่อย ๆ ความพึงพอใจนั้นจะสามารถพัฒนากลายเป็นความผูกพันขององค์กรได้ โดยเสนอว่า 4 ปัจจัยนี้เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานเกิดความผูกพันขององค์กร คือ (1) ลักษณะงานและการเติบโตในงาน (2) ความเชื่อมั่นและความวางใจที่มีต่อผู้บริหาร (3) การยกย่องชื่นชมและการให้รางวัล และ (4) การสื่อสารภายในองค์กร

1.1.4 แนวคิดของ Hewitt Associates (2012, อ้างถึงใน สุภิญญา รัตมีธรรมโชติ, 2556) เสนอปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน ได้แก่ (1) งานที่มีความเป็นอิสระ มีทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงาน และมีความเชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กร (2) มีโอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้า (3) มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี (4) กฎระเบียบขององค์กรเป็นที่ยอมรับ และ (5) มีรางวัลค่าตอบแทน

1.1.5 แนวคิดของ Development Dimensions International Inc. (DDI) กล่าวถึงความผูกพันของพนักงานขึ้นอยู่กับ ค่านิยมของบุคคล เป้าหมายของงาน และ การสนับสนุนร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน (Wellins et al., 2015)

1.1.6 Steers and Porter (1983) กล่าวถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร คือ โครงสร้างขององค์กร ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

1.1.7 Bakker and Demerouti (2008) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในการทำงานและอุปสงค์ของงานที่ต้องไม่มากหรือน้อยเกินไป จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันกับงาน

1.1.8 Saks (2006) การที่บุคคลใดจะเกิดความสัมพันธ์กับงานต้องเกิดจากการแลกเปลี่ยนทางสังคม คือ องค์กรให้สิ่งตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ที่มากพอจนทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าจะต้องตอบแทนคืนแก่องค์กร

แนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อนำวิเคราะห์ พบว่า มีลักษณะร่วมขององค์กรที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับการทำงานในองค์กร จึงสรุปเป็น 6 ลักษณะขององค์กรที่สร้างความผูกพัน ดังนี้

ลักษณะองค์กรด้านแรก คือ มีงานที่มีความหมาย (meaningful work) ให้ความรู้สึกมีคุณค่ากับผู้ปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ และเป็นงานที่มีสิ่งสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Bersin (2015) และตรงกับแนวคิดของ Mercer Consulting Group (2011, อ้างถึงใน สุภิญญา รัตมีธรรมโชติ, 2556), Hewitt Associates (2012, อ้างถึงใน สุภิญญา รัตมีธรรมโชติ, 2556) และ Development Dimensions International Inc. (DDI) ได้กล่าวว่า ถ้างานนั้นมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน ก็จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรได้ เช่นเดียวกับที่ Steers and Porter (1983) ได้กำหนดให้งานเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานด้วย

ลักษณะองค์การด้านที่สอง ที่สร้างความผูกพัน คือ การบริหารจัดการในแบบที่ Bersin (2015) เสนอว่า ต้องเป็นการลงไปร่วมบริหาร ทำงานกับพนักงานอย่างใกล้ชิด (hands-on management) โดยมีการสื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจนไปถึงพนักงาน ลงไปให้คำแนะนำ มีการประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา ซึ่งแนวคิดนี้ตรงกับ Mercer Consulting Group (2011, อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2556) ที่กล่าวเรื่องการสื่อสารการให้ข้อมูลย้อนกลับ และการทำให้พนักงานเห็นเป้าหมายร่วมกันตามแนวคิดของ DDI

ลักษณะองค์การด้านที่สาม เรื่องสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (positive work environment) กล่าวถึงสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน บรรยากาศในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น ยอมรับความหลากหลาย ให้ความเคารพและให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน ซึ่งบางแนวคิดจะกล่าวถึง บรรยากาศการทำงานในเรื่องความสัมพันธ์ ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนร่วมมือระหว่างบุคคล การสนับสนุนทางสังคมโดยเพื่อนร่วมงาน (Bakker & Demerouti, 2008; Bersin, 2015; Mowday et al., 1982; Sirota et al., 2005)

ลักษณะองค์การด้านที่สี่ คือ โอกาสการเติบโตก้าวหน้า (growth opportunity) การได้รับการพัฒนาความสามารถ การได้เรียนรู้ พัฒนาตนเอง ได้ทำงานที่ท้าทาย ซึ่งถูกกล่าวไว้ในหลายแนวคิด แต่ใช้คำที่ต่างกันไป เช่น “ความสำเร็จ” ใช้โดย Sirota et al. (2005) คำว่า “โอกาส” ใช้โดย Hewitt Associates (2012, อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2556) และ Bersin (2015) ที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรและตามทฤษฎี การแลกเปลี่ยนทางสังคม ได้กล่าวถึงว่าการที่พนักงานได้รับ “โอกาสความก้าวหน้า” จากองค์กรจะเป็นสิ่งที่พนักงานรู้สึกว่าต้องตอบแทนคืนให้กับองค์กร นั้นจะนำไปสู่การมีความผูกพันกับองค์กรตามมา (Saks, 2006; Schaufeli, 2006)

ลักษณะองค์การด้านที่ห้า คือ องค์กรที่ผู้นำมีภาวะผู้นำเป็นที่น่าสนใจ ตามที่ Bersin (2015) ได้เสนอไว้ และถูกกล่าวถึงในแนวคิดของ Mercer Consulting Group (2011, อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2556) เช่นกันถึงความสำคัญของผู้บริหารที่มีความโปร่งใส และมีความสามารถทำให้พนักงานเห็นความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์กรและงานที่ทำ ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน

ลักษณะองค์การด้านที่หก คือ ความเป็นธรรม (equity) ตามแนวคิดของ Sirota (2005) กล่าวว่างค์กรสามารถแสดงความเป็นธรรมออกมาได้ในรูปของค่าตอบแทน เงื่อนไขการทำงาน ภาระงานที่สมเหตุสมผล โอกาสที่ได้รับ และความมั่นคงปลอดภัย

## 1.2 กรอบแนวคิดความผูกพันของนักเรียนผ่านบริบทของโรงเรียน ใช้การสังเคราะห์จากแนวคิด ดังนี้

1.2.1 Motivating students to learn ของ Voke (2002) กล่าวถึงลักษณะของโรงเรียนที่สร้างความผูกพันให้แก่ผู้เรียน คือ โรงเรียนต้องมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียน สนับสนุนให้นักเรียนกำหนดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นชุมชนที่นักเรียนทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างใส่ใจและเท่าเทียมกัน ครูมีการสอนที่เชื่อมโยงกับความรู้เดิมของนักเรียน และสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนมีความปลอดภัย ส่งเสริมการเรียนรู้

1.2.2 Creating learning without limits ของ Swann et al. (2012) กล่าวถึงบทบาทสำคัญของครูในการสร้างความผูกพันของนักเรียน ด้วยความเชื่อมั่นในตัวนักเรียน ให้ความสำคัญและใส่ใจกับนักเรียนทุกคน เน้นความสำเร็จร่วมกันระหว่างครูและนักเรียน

1.2.3 School engagement ของ Fredricks et al. (2004) กล่าวถึง 3 ปัจจัยที่สร้างความผูกพันของนักเรียน คือ ปัจจัยระดับโรงเรียน ได้แก่ ลักษณะของโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วม มีตัวเลือกให้แก่ นักเรียน ปัจจัยระดับ

ห้องเรียน ได้แก่ การสนับสนุนจากครู การยอมรับจากเพื่อน และโอกาสที่ได้แสดงความเป็นตัวตนออกมา ปัจจัยระดับตัวบุคคล คือ ความต้องการของแต่ละบุคคล ที่ห้องเรียนสามารถตอบสนองได้ตรงกับความต้องการ

ทั้ง 3 แนวคิดสามารถสังเคราะห์ลักษณะโรงเรียนที่สร้างความผูกพันของนักเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนแห่งนั้นต้องมีครูที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน (relation) 2) โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้นักเรียนเป็นตัวของตัวเอง ได้มีอิสระในตนเอง (autonomy) 3) โรงเรียนมีการปฏิบัติกับนักเรียนอย่างเป็นธรรม (equity) 4) โรงเรียนมีปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ (school environment) 5) โรงเรียนมีห้องเรียนที่สามารถตอบสนองความต้องการ (needs) ของผู้เรียนได้

## ตาราง 1

เปรียบเทียบแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและแนวคิดโรงเรียนที่สร้างความผูกพันของนักเรียน

แนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน (ของครู)	แนวคิดโรงเรียนที่สร้างความผูกพัน (ของนักเรียน)
1. งานที่มีความหมาย (meaningful work)	1. มีครูที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน (relation)
2. การบริหารที่ผู้บริหารร่วมทำงานอย่างใกล้ชิด (hands-on management)	2. มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้มีอิสระในตนเอง (autonomy)
3. สภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวก (positive work environment)	3. มีการปฏิบัติกับนักเรียนอย่างเป็นธรรม (equity)
4. โอกาสความก้าวหน้า (growth opportunity)	4. มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียน (school environment)
5. ความเชื่อใจในภาวะผู้นำ (trust in leadership)	5. มีห้องเรียนที่ตอบสนองความต้องการ (needs)
6. การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม (equity)	

เมื่อนำแนวคิดการสร้างความผูกพันของครูและการสร้างความผูกพันของนักเรียนผ่านบริบทโรงเรียนมาสังเคราะห์ร่วมกัน สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิด ลักษณะของโรงเรียน 6 ประการ ที่สร้างความผูกพันของครูที่มีต่อการทำงานในโรงเรียนและความผูกพันนักเรียนที่มีต่อการเรียน ดังนี้

1) การทำงาน (การเรียน ) ที่มีความหมาย (meaningful work) มีอิสระในการคิด ในการเลือก ไม่เครียดจนเกินไป มีเวลาพัก ตรงกับความถนัด

2) ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม (hands-on management) ในความหมายของครู คือ ผู้บริหาร หัวหน้างาน มีความใส่ใจ แจ่มชัดมุ่งหมายของการทำงาน ดูแลชี้แนะ ใช้การประเมินเพื่อการพัฒนาของครู ในด้านของนักเรียน คือ ครู (ผู้จัดการชั้นเรียน) มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ให้ความคาดหวังและช่วยให้นักเรียนได้รับการพัฒนาในด้านการเรียน ชี้แนะ ให้คำแนะนำ มีความสัมพันธ์ที่ดี

3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (การเรียน ) เชิงบวก (positive environment)

4) การให้โอกาสก้าวหน้า (growth opportunity) สำหรับครู หมายถึง การฝึกอบรม การสนับสนุนเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน ให้โอกาสครูใช้ความสามารถทำสิ่งที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น ในมิติของนักเรียน คือ โรงเรียนตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนเพื่อส่งเสริมความสามารถ ความถนัดของนักเรียนให้สูงขึ้น

5) การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (trust in leadership) คือ การทำให้ครูมีความเชื่อใจในภาวะผู้นำของผู้บริหาร และนักเรียนมีความเชื่อใจและวางใจในครู



6) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (equity) สำหรับครูคือ มีค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทางสังคม เหมาะสมกับภาระงาน การได้รับการปฏิบัติด้วยการให้เกียรติ สำหรับนักเรียนคือครูปฏิบัติต่อนักเรียนทุกคนอย่างเป็นธรรม

เนื่องจากกรอบแนวคิดนี้วิเคราะห์จากแนวคิดการสร้างความผูกพันของครู และความผูกพันของนักเรียน และนำจุดรวมมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดภายใต้บริบทของโรงเรียน จึงมีความเหมาะสมในการนำไปใช้

## 2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม เพื่อทราบถึงสภาพการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพัน พบว่าค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.51-5.00 และสภาพปัจจุบัน มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน คือ มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 จากการนำค่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ได้ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (ตาราง 2) และผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพการเมืองและนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และ เทคโนโลยี ที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชน (ตาราง 3)

### ตาราง 2

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ด้านสภาพแวดล้อมภายใน

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ลำดับ
	M	SD	M	SD	PNI	จัดกลุ่ม		
1. การทำงานที่มีความหมาย	3.8802	0.8088	4.6408	0.5734	0.1960	สูง	จุดอ่อน (W)	2
2. ฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.9097	0.8052	4.6580	0.5687	0.1914	สูง	จุดอ่อน (W)	3
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	3.9256	0.8249	4.6699	0.5571	0.1896	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	4
4. การให้โอกาสก้าวหน้า	3.8410	0.8574	4.6261	0.5831	0.2044	สูง	จุดอ่อน (W)	1
5. การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ	3.9710	0.8246	4.6758	0.5505	0.1775	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	6
6. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.9742	0.8284	4.6935	0.5313	0.1810	ต่ำ	จุดแข็ง (S)	5

## 3. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน

ผู้วิจัยนำค่า PNI<sub>modified</sub> ของสภาพแวดล้อมภายในมาจัดกลุ่ม คือ  $(0.2044-0.1775) \div 2 = 0.0134$  จึงนำระยะห่างนี้ มาจัดกลุ่มค่า PNI<sub>modified</sub> พบว่า กลุ่มต่ำ คือ PNI<sub>modified</sub> ที่อยู่ในช่วง 0.1775–0.1909 เป็นจุดแข็ง ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก การมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ และการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และกลุ่มสูง คือ PNI<sub>modified</sub> ที่อยู่ในช่วง 0.1910–0.2044 เป็นจุดอ่อน ได้แก่ การให้โอกาสก้าวหน้าในการทำงานที่มีความหมาย และฝ่ายบริหารร่วมปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม

### ตาราง 3

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

การบริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ลำดับ
	M	SD	M	SD	PNI	จัดกลุ่ม		
การเมืองและนโยบายรัฐบาล	3.8349	0.8951	4.6245	0.6202	0.2059	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	2
สภาพเศรษฐกิจ	3.8166	0.8013	4.6212	0.6181	0.2108	สูง	ภาวะคุกคาม (T)	1
สภาพสังคม	3.8869	0.8013	4.6427	0.6003	0.1945	ต่ำ	โอกาส (O)	3
เทคโนโลยี	3.9856	0.7879	4.7030	0.5505	0.1800	ต่ำ	โอกาส (O)	4

ค่า PNI<sub>modified</sub> ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน เมื่อนำมาจัดกลุ่ม  $(0.2108-0.1800) \div 2 = 0.0154$  พบว่า กลุ่มต่ำคือ PNI<sub>modified</sub> ที่อยู่ในช่วง 0.1800–0.1954 เป็นโอกาส ได้แก่ สภาพสังคมและเทคโนโลยี และกลุ่มสูง คือ PNI<sub>modified</sub> ที่อยู่ในช่วง 0.1955-0.2108 เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและนโยบายรัฐบาล (ตาราง 3)

### อภิปรายผลการวิจัย

1. กรอบแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน กรอบแนวคิดนี้สามารถใช้ได้ทั้ง 2 บริบท คือ โรงเรียนที่ทำให้ครูมีความผูกพัน และห้องเรียนที่ทำให้นักเรียนมีความผูกพันกับการเรียน ในบริบทของโรงเรียน ผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารที่ครูต้องสัมพันธ์ด้วย และบริบทห้องเรียน ครู คือ ผู้จัดการห้องเรียนที่นักเรียนต้องสัมพันธ์ด้วย กรอบแนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับ 3 ส่วน คือ ตัวบุคคล สิ่งแวดล้อม และตัวงาน (การเรียน) ซึ่งมีผลต่อความรู้สึกผูกพันของครูและนักเรียนเพราะเป็นทั้งปัจจัยจูงใจ (motivation factor) และปัจจัยค้ำจุน (maintenance factor) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และพัฒนาไปสู่ความผูกพัน สอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg et al., 1959) ซึ่งกล่าวว่าหากองค์การใด ๆ สามารถยกระดับความพึงพอใจให้สูงขึ้นได้ จะพัฒนาเป็นแรงจูงใจ การทุ่มเท และกลายเป็นความผูกพันองค์การในที่สุด

2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน ผลการวิจัย พบว่า ด้านการให้โอกาสก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง

ประสงค์ต่ำที่สุด และมีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนเอกชนต้องให้ความสำคัญเรื่องการส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าทั้งของครูและนักเรียน เนื่องจากความก้าวหน้าในอาชีพครูโรงเรียนเอกชนมักถูกกล่าวถึงและนำไปเปรียบเทียบกับข้าราชการครู ในเรื่องขึ้นเงินเดือน วิทยฐานะ หรือเส้นทางอาชีพที่ครูโรงเรียนเอกชนมีทางเลือกไม่มากนัก แต่ในความเป็นจริงนั้น โอกาสความก้าวหน้าสำหรับครูสามารถสร้างได้ในหลากหลายรูปแบบที่นอกเหนือจากเรื่องตำแหน่งหรือเงินเดือน เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อสามารถนำมาใช้ในงาน ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การให้โอกาสครูที่มีความสามารถได้เลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำในสิ่งที่ถนัด เป็นหัวหน้ารับผิดชอบงานที่ต้องใช้ความสามารถที่สูงขึ้น มีความท้าทาย ให้ครูได้เกิดการเรียนรู้แบบพลวัต การเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง (dynamic learning) ตามความสนใจและความต้องการของตนเอง และสิ่งนั้นเกิดผลกระทบต่อโรงเรียนและสร้างการเปลี่ยนแปลงในที่ทำงาน สิ่งเหล่านี้สร้างให้ครูรู้สึกว่าคุณเองมีความก้าวหน้าในงานและยังส่งผลไปสู่ “การทำงานที่มีความหมาย” การมีตัวตนอยู่ในโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการสร้างความผูกพันด้วยเช่นกัน (Bersin, 2015) แต่การส่งเสริมในเรื่องเหล่านี้ของครูเอกชน อาจจะไม่ชัดเจนทำให้ครูไม่รู้สึกว่าได้รับโอกาสก้าวหน้าในงาน สำหรับนักเรียน การให้โอกาสก้าวหน้า คือ การที่นักเรียนรู้สึกว่าคุณได้รับการพัฒนา ได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ได้สร้างสรรค์ใช้ความสามารถ ใช้ความรู้อย่างท้าทาย แต่ในปัจจุบันโรงเรียนส่วนใหญ่ยังคงใช้การเรียนแบบกำหนดหรือควบคุมให้นักเรียนเดินตาม ในด้านเนื้อหาการเรียน วิธีการเรียน ทั้ง ๆ ที่การเรียนรู้ด้วยตนเองนี้ (self-directed learning) ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีความหมาย ทำให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและเกิดการเรียนที่มีประสิทธิภาพและคงทน และสามารถตอบสนองความสนใจ นำไปสู่การเรียนรู้ว่าคุณเองได้มีโอกาสก้าวหน้า ตามที่ Newmann et al. (1992) ได้กล่าวถึงห้องเรียนที่มุ่งใจสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนในด้านการมีความสามารถ จะทำให้นักเรียนเกิดการรู้สึกได้รับการพัฒนา และความผูกพันกับการเรียนที่โรงเรียนในที่สุด

สำหรับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนนั้น สภาพปัจจุบันและค่าสภาพที่พึงประสงค์ของด้านเทคโนโลยีมีค่ามากกว่าปัจจัยภายนอกด้านอื่น และมีดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด จึงเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนในปัจจุบันมีการนำเรื่องเทคโนโลยีมาเป็นส่วนช่วยในการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างความผูกพันของครูและนักเรียนได้ดียิ่งแล้ว โรงเรียนเอกชนหลายแห่งพยายามที่จะสร้างจุดเด่นของโรงเรียนด้วยเทคโนโลยีเพื่อดึงดูดผู้ปกครองและผู้เรียน มีการนำอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี โปรแกรมซอฟต์แวร์ต่าง ๆ หรือนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ เข้ามาใช้ ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวก ลดภาระงานของครู สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนประหยัดเวลา และเป็นแหล่งทรัพยากรที่ช่วยในการทำงานได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม ในขณะเดียวกัน เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการเรียนรู้ของนักเรียน ช่วยให้การเรียนมีความน่าสนใจ สร้างความสนุกสนาน น่าดึงดูด และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งตรงข้ามกับสภาพเศรษฐกิจ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) สูงที่สุด นั้นแสดงว่า สภาพเศรษฐกิจไม่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างความผูกพันของครูและนักเรียน และมีผลกระทบอย่างมากต่อการสร้างความผูกพันเมื่อพิจารณาสภาพเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชน อาจเป็นเพราะโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ต้องพึ่งพาเงินอุดหนุนของรัฐบาล โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีความจำกัดเรื่องงบประมาณ ทำให้มีความยากลำบากในการบริหารและการบำรุงรักษาครูไว้ได้ ส่งผลต่อเนื่องมาถึงการสร้างผูกพันของครู

**3. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน** สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนทั้ง 3 ด้าน (ตาราง 2) เป็นเรื่องของการทำงานและตัวงาน แต่จุดแข็งทั้ง 3 ด้าน เป็นส่วนที่มาจากผู้บริหารและสิ่งแวดล้อมของการทำงาน โดยด้านการมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำเป็นจุดแข็งที่สุดของโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์การที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียน แสดงให้เห็นถึงผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มี

ภาวะผู้นำอยู่ในระดับที่สามารถทำให้ครูรับรู้และมีความเชื่อมั่นไว้วางใจได้ ประกอบกับการทำงานด้วยความโปร่งใส มีความซื่อสัตย์ จึงส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของผู้บริหารมากขึ้น เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่ของโรงเรียนเอกชน คือ ผู้ที่เป็นเจ้าของ หรือเครือญาติ ดังนั้น ความทุ่มเท ความจริงจัง การบริหารโดยเห็นแก่ประโยชน์ของโรงเรียน จึงสามารถทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่น และเป็นจุดเด่นสำหรับนักเรียน การมีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในภาวะผู้นำครูเป็นจุดแข็ง แสดงให้เห็นว่าครูโรงเรียนเอกชน ในปัจจุบันสามารถปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือ เชื่อใจ และเกิดความไว้วางใจต่อนักเรียนได้ สิ่งนี้นำมาซึ่งความผูกพันของนักเรียนที่มีต่อการเรียน ตามที่ Fredricks et al. (2004) กล่าวว่า การสนับสนุนจากครูไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเรียนหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับนักเรียน มีผลต่อความผูกพันของนักเรียนทั้งด้านอารมณ์ พฤติกรรม และสติปัญญา

เมื่อพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอก เนื่องจากโรงเรียนเอกชนส่วนมากได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ ทำให้การบริหารหลาย ๆ ด้านต้องอยู่ภายใต้กรอบของนโยบายและกฎเกณฑ์ของรัฐ และปัจจัยทางสภาพเศรษฐกิจเป็นสิ่งที่ทางโรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ ในทางตรงกันข้ามด้านสภาพสังคมและเทคโนโลยี แม้เป็นปัจจัยภายนอกแต่โรงเรียนสามารถเชื่อมโยงให้ 2 ด้านนี้เป็นส่วนสนับสนุนการบริหารโรงเรียนได้ โดยการเลือกนำมาปรับใช้ การขอความร่วมมือ การสร้างเครือข่ายเพื่อเกิดผลประโยชน์ร่วมกัน เนื่องจากโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน จึงสามารถทำให้เกิดความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับโรงเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรมและเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนที่สร้างความผูกพันให้แก่ครูและนักเรียนได้ ในกรณีนี้ได้รับการสนับสนุนจากนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของนายกรัฐมนตรี คือให้ทุกภาคส่วนของสังคมรวมตัวเป็นเครือข่ายและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา อีกทั้งยังสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาสและคุณภาพการศึกษาอีกด้วย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผนลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันให้มีความสำคัญกับการพัฒนาตนเองของครูและนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความพึงพอใจและความรู้สึกก้าวหน้าให้แก่ครูและนักเรียนในโรงเรียนเอกชน นอกจากนี้ ควรนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน เพื่อลดภาระงาน และอำนวยความสะดวกให้แก่การทำงานของครูและการเรียนของนักเรียน ทำให้การทำงานและการเรียนไม่เป็นที่จำเจและไร้ความหมาย รวมถึงเปิดโอกาสให้ชุมชน สังคมรอบโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมทั้งในการสอนและการเรียน รวมถึงให้ครูและนักเรียนได้มีบทบาทลงไปสู่สังคม อันเป็นการสร้างให้งานหรือการเรียนมีความหมายและมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กในการสร้างความผูกพันของครูที่มีต่อโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมีบริบทและความแตกต่างกับโรงเรียนขนาดใหญ่หรือขนาดกลางค่อนข้างมาก จึงต้องมีความจำเพาะเจาะจงกับการบริหารโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก

2. ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพครูโรงเรียนเอกชนที่เชื่อมโยงกับข้าราชการครูในฐานะที่เป็นวิชาชีพเดียวกัน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำระหว่างครูโรงเรียนเอกชนและข้าราชการครู เช่น การทำงานร่วมกันระหว่างครูของรัฐและเอกชนเพื่อการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และครูเอกชนได้รับสิทธิประโยชน์พิเศษบางอย่างที่เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- บัณฑิตย์ ศรีพุทธานุกร. (2558). วิฤต โรงเรียนเอกชนไทยเสียง...สะท้อนที่ ศธ.ต้องฟัง. *มติชนสุดสัปดาห์*, 35(1795).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). *ปฏิรูปการศึกษาเพื่ออนาคตประเทศไทย มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน นโยบายด้านการศึกษาของนายกรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา)*. 21 เซ็นจูรี่.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2556). *ผูกใจพนักงานอย่างไรให้ได้ทั้งใจทั้งงาน : Employee engagement in practice*. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง)*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### ภาษาอังกฤษ

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Toward a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bersin, J. (2015). Becoming irresistible: A new model for employee engagement. *Deloitte Review*, 16, 148-161.
- Carbonara, S. (2013). *Manager's guide to employee engagement*. McGraw-Hill.
- Connell, J. P., Spencer, M. B., & Aber, J. L. (1994). Educational risk and resilience in African-American youth: Context, self, action and outcomes in school. *Child Development*, 65(2), 493-506.
- Connell, J. P., & 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* (pp. 43-47). University of Chicago.
- Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C., & Paris, A. H. (2004). School engagement: Potential of the concept, state of the evidence. *Review of Educational Research*, 74(1), 59-109.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Marks, H. M. (2000). Student engagement in instructional activity: Pattern in the elementary, middle and high school years. *American Educational Research Journal*, 37(1), 153-184.
- Mowday, R. T., Porter, R. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic.
- 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* (pp. 11-39). Teachers College.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B. (2006). The balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout. *International Review of Social Psychology*, 19(1), 87-131.

- Sirota, D., Mischkind, L. A., & Meltzer, M. I. (2005). *The enthusiastic employee*. Wharton School.
- 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*, 63(2/3), 1-231.  
<https://doi.org/10.2307/1166220>
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and work behavior* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Swann, M., Peacock, D. A., Hart, S., & Drummond, M. J. (2012). *Creating learning without limits*. Mc Graw Hill.
- Voke, H. (2002). *Student engagement: Motivating student to learn*. Association for Supervision and Curriculum Development.
- Wellins, R.S., Bernthal, P., & Phelps, M. (2015). *Employee engagement: The key to realizing competitive advantage*. DDI. [https://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/employeeengagement\\_mg\\_ddi.pdf?ext=.pdf](https://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf?ext=.pdf)