

การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาโรงเรียน
ของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้
ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

นางสาวณิชา แจ่มฤกษ์แจ่ม



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

Personnel Management with Cultural Diversity: A Case Study of a
Public Secondary School with English Program (EP)

Miss Nicha Jamrerksang



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

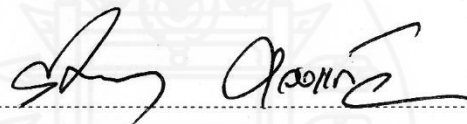
Sukhothai Thammathirat Open University

2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม:
กรณีศึกษาโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการ
จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน
ชื่อและนามสกุล นางสาวณิชา แจ่มฤกษ์แจ่ม
แขนงวิชา บริหารการศึกษา
สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.รัตนา ดวงแก้ว

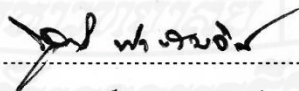
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รัตนา ดวงแก้ว)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร)



(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษา
โรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้
ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ผู้ศึกษา นางสาวณิชา แจ่มฤกษ์แจ่ม **รหัสนักศึกษา** 2562302469 **ปริญญา** ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต
(บริหารการศึกษา) **อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.รัตนา ดวงแก้ว **ปีการศึกษา** 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ และ (2) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนดังกล่าว

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กรณีศึกษาครั้งนี้ คือ โรงเรียน A โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศและโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ครูไทย และครูต่างชาติ จำนวนทั้งสิ้น 6 คน เครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 3 ฉบับ และแบบบันทึกเอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อทำความเข้าใจบริบทของหัวข้อวิจัย และนำข้อสรุปไปตรวจสอบแบบสามเส้าเพื่อความถูกต้องและแม่นยำกับผู้ให้ข้อมูล

ผลการวิจัยปรากฏว่า (1) สภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ (1.1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก (1.2) ด้านการบรรจุแต่งตั้ง (1.3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (1.4) ด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน (1.5) ด้านการอบรมพัฒนา และ (1.6) ด้านการสร้างโอกาสทางวิชาชีพ และ (2) ปัญหาที่พบเกี่ยวข้องกับการดำรงรักษาครูที่ดี สัมพันธภาพเนื่องมาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ส่วนข้อเสนอแนะ ได้แก่ ภาวะผู้นำของบริหารสถานศึกษา การใช้หลักการในการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายที่อาศัยความร่วมมือ การสื่อสารเกี่ยวกับภาระงานที่ชัดเจน และการให้ความสำคัญที่การเรียนการสอน

คำสำคัญ การบริหารบุคลากร ความหลากหลายทางวัฒนธรรม โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

Independent Study title: Personnel Management with Cultural Diversity: A Case Study of a Public Secondary School with English Program (EP)

Author: Miss Nicha Jamrerksang; **ID:** 2562302469;

Degree: Master of Education (Educational Administration);

Independent Study advisor: Dr. Ratana Daungkaew, Associate Professor;

Academic year: 2019

Abstract

The objectives of this research were (1) to study the state of personnel management with cultural diversity of a public secondary school with English Program (EP), and (2) to study the problems and suggestions for personnel management with cultural diversity of the school.

This study was a qualitative research to study School A as the case of study. The qualitative data collecting method comprised a documentary study and in-depth interviews. The key research informants totaling 6 persons consisted of a high level school administrator, a head of the Foreign Language Learning Area and the English Program (EP), Thai teachers, and foreign teachers. The research instruments consisted of three in-depth interview forms and a document recording form. The research data were analyzed using content analysis to gain understanding of the context of research topic and derive at conclusions. The data were validated with triangulation technique and feeding of the conclusions back to the informants for validation by confirmation.

Research findings revealed that (1) the state of personnel management with cultural diversity of the school with English Program (EP) comprised 6 aspects as follows: (1.1) the recruitment and selection aspect, (1.2) the placement aspect, (1.3) the performance appraisal aspect, (1.4) the payroll and compensation aspect, (1.5) the professional development aspect, and (1.6) the professional opportunity enhancement aspect; and (2) the problems found related to good teacher maintenance, relationship due to cultural diversity, and imprecise communication; while suggestions for solving the problems were the following: school administrator's leadership, applying principles of coexistence amidst diversity based on collaboration, clear communication about workloads, and emphasizing on teaching and learning.

Keywords: Personnel management, Cultural diversity, English Program (EP)

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา
รองศาสตราจารย์ ดร.รัตนา ดวงแก้ว ที่ให้คำแนะนำและกำลังใจเสมอมา และรองศาสตราจารย์ ดร.
ชูชาติ พวงสมจิตร ที่กรุณามาเป็นกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ คณาจารย์จากแขนงวิชา
บริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสศึกษาดูงานได้รับความรู้และประสบการณ์ที่มีประโยชน์
ต่อการปฏิบัติงาน ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สำหรับข้อเสนอแนะและ
ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัวโดยเฉพาะคุณพ่อ คุณแม่ คุณป้า (รองศาสตราจารย์
ดร.ประจวบจิตร คำจตุรัส) กัลยาณมิตรทุกคนที่เปรียบเสมือนครอบครัว ตลอดจนทีมงานโรงเรียนภูมิทอง
สำหรับความช่วยเหลือ กำลังใจ และแรงผลักดัน ซึ่งส่งผลให้เกิดพลังในการดำเนินชีวิต จนงานในครั้งนี้
สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ณิชา แจ่มฤกษ์แจ้

กุมภาพันธ์ 2563



สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ณ |
| สารบัญภาพ | ญ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| วัตถุประสงค์การวิจัย | 4 |
| กรอบแนวคิดการวิจัย | 4 |
| ขอบเขตการวิจัย | 5 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 6 |
| ประโยชน์ที่ได้รับ | 8 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง | 9 |
| บริบทของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา | 10 |
| แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในสถานศึกษา | 12 |
| ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม | 41 |
| การยกระดับการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของกระทรวงศึกษาธิการ | 45 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 52 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 58 |
| บริบทและเหตุผลของการเลือกแหล่งวิจัยเป็นกรณีศึกษา | 58 |
| วิธีการวิจัย | 59 |
| ผู้ให้ข้อมูล | 60 |
| การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 60 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 61 |
| การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล | 62 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 63 |
| ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลภูมิหลังของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ | 63 |
| ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน | 64 |
| ตอนที่ 3 ผลการศึกษาค้นคว้าและข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรที่มี ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษา ที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน | 83 |
| บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 98 |
| สรุปการวิจัย | 98 |
| อภิปรายผล | 103 |
| ข้อเสนอแนะ | 109 |
| บรรณานุกรม | 111 |
| ภาคผนวก | 115 |
| ก ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ | 116 |
| ข หนังสือประสานงาน | 118 |
| ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 123 |
| ประวัติผู้ศึกษา | 147 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม | 30 |
| ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารบุคลากร ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม | 31 |
| ตารางที่ 2.3 การจัดอันดับ 10 คุณลักษณะของครูใหญ่ และภาวะผู้นำที่เกิดประสิทธิผล ในการบริหารโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม | 42 |
| ตารางที่ 2.4 10 อันดับคุณลักษณะที่ดีของครูใหญ่และภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ | 56 |
| ตารางที่ 4.1 สรุปสภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียน ของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน | 81 |
| ตารางที่ 4.2 สรุปประเด็นปัญหาด้านการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม | 88 |
| ตารางที่ 4.3 ข้อเสนอแนะด้านการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จำแนกตามผู้ให้ข้อมูล | 94 |
| ตารางที่ 4.4 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทาง วัฒนธรรมในโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอน โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน | 96 |



สารบัญภาพ

| | หน้า |
|---|------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย | 5 |
| ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพ เสริมแรงจูงใจ และสร้างโอกาส (AMO Theory) | 16 |
| ภาพที่ 2.2 กระบวนการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถานศึกษา | 33 |
| ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการดำเนินการจัดจ้างครูชาวต่างชาติ | 51 |



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารในยุคโลกาภิวัตน์ส่งผลให้สถานการณ์โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และโลกเชื่อมโยงกันใกล้ชิดกันมากขึ้นจนเรียกว่า โลกไร้พรมแดนที่มีการเคลื่อนไหลของประชากรและกระแสวัฒนธรรม อันก่อให้เกิดสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในทุกประเทศทั่วโลก และเกิดการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจภายใต้กรอบความร่วมมือทวิภาคีและพหุภาคี อาทิ การรวมกลุ่มของประชาคมอาเซียนและการรวมกลุ่มของเอเชียตะวันออก (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559, น.4) ส่งผลให้องค์การต่างๆ ในแต่ละประเทศยุคปัจจุบัน ประกอบด้วยกลุ่มคนทำงานที่มีความหลากหลาย ทั้งทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม

แม้โลกาภิวัตน์จะทำให้พลเมืองในประเทศและภูมิภาคต่างๆ มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันและมีการพึ่งพาอาศัยกันมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันโลกก็ยังมีการแข่งขันต่อสู้ เอาจัดเอาเปรียบ และไม่เข้าใจกัน สภาพความสัมพันธ์ของพลเมืองในประเทศและภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก จึงมีทั้งความร่วมมือช่วยเหลือ และมีความขัดแย้งในเวลาเดียวกัน (สิริวรรณ ศรีพหล, 2551) ในกรณีของประเทศไทย สังคมไทยจะมีความสัมพันธ์กับชุมชนโลกบนพื้นฐานของศักดิ์ศรีและความเท่าเทียมกันก็ต่อเมื่อพลเมืองของประเทศมีขีดความสามารถในการร่วมมือและแข่งขันกับประชาคมโลกได้โดยมีการปฏิรูปการจัดการศึกษาให้สามารถพัฒนาสมรรถนะของคนในสังคมไทยให้มีความสามารถในการแข่งขันและมีคุณภาพสูงขึ้นเพื่อทันต่อสภาวการณ์โลก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549) ซึ่งหนึ่งในประเด็นหลักของการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือเข้าถึงองค์ความรู้และก้าวทันโลก รวมถึงพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยต่อไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2561) ทั้งนี้เพราะภาษาอังกฤษถือเป็น “ภาษาสากล” (Global Language) ในการสื่อสารทั่วโลก อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการศึกษา และยิ่งถือเป็นภาษาราชการมากกว่า 50 ประเทศทั่วโลก (อัญทิพ บุญเยี่ยม และทิวาพร ทาวะรัมย์, 2555) หรือแม้แต่ในกฎบัตรของ ASEAN ข้อ 34 ยังระบุว่า ภาษาในการทำงานของอาเซียน คือ ภาษาอังกฤษ (The working language of ASEAN shall be English) (กระทรวงการต่างประเทศ, 2556, น. 29)

ด้วยเหตุนี้ ในรอบ 20 ปีที่ผ่านมา กระทรวงศึกษาธิการจึงพยายามเพิ่มขีดความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษให้กับผู้เรียน ด้วยการส่งเสริมและปฏิรูปด้านการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เริ่มจากการประกาศนโยบายในปีพุทธศักราช 2538 ให้นักเรียนเรียนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศภาษาที่ 1 ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาเป็นต้นไป จากนั้นประกาศใช้หลักสูตรภาษาอังกฤษในพุทธศักราช 2539 รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการเปิดโรงเรียนนานาชาติ และโรงเรียน English Program (โรงเรียน EP) ซึ่งเป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ ต่อมาในปีพุทธศักราช 2549 กระทรวงศึกษาธิการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และพัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษแบบเน้นการสื่อสาร และการสร้างความเสมอภาคด้านโอกาสในการเรียนภาษาอังกฤษผ่านแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (พ.ศ. 2549-2553) โดยยุทธศาสตร์สำคัญ คือ การจัดตั้งสถาบันภาษาอังกฤษ เพื่อเป็นหน่วยงานหลักในการทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนการสอนและการใช้ภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2555)

นอกจากนี้ ในปีพุทธศักราช 2557 กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายการปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอีกหลากหลายโครงการ อาทิ 1) English Program (EP) 2) Mini English Program (MEP) 3) International Program (IP) สำหรับผู้เรียนที่มีความสามารถทางวิชาการสูง 4) English Bilingual Education (EBE) โดยการจัดการเรียนการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา และศิลปศึกษาแบบสองภาษา และ 5) English for Integrated Studies (EIS) การสอนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์เป็นภาษาอังกฤษ พร้อมทั้งให้พัฒนาห้องเรียนพิเศษภาษาอังกฤษ (Enrichment Class) ห้องเรียนสนทนาภาษาอังกฤษ (Conversation Class) อย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ชั่วโมง และให้มีการจัดวิชาสนทนาภาษาอังกฤษเป็นสาระเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามศักยภาพและความสนใจ ตลอดจนการประกาศให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่ง เพิ่มเวลาเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 3 จาก 40 ชั่วโมง ต่อปี เป็น 200 ชั่วโมงต่อปี โดยให้ความสำคัญกับการใช้ภาษา (Use) ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา (Fluency) และความถูกต้องของการใช้ภาษา (Accuracy) มากกว่าวิธีใช้ภาษา (Usage) (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559) และล่าสุดในปีพ.ศ. 2562 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำลังดำเนินการปรับนโยบายและหลักเกณฑ์การจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ โดยเน้นการสอนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร Communicative Language Teaching (CLT) ตามกรอบอ้างอิงความสามารถทางภาษาของสหภาพยุโรป หรือ The Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) โดยมีความคาดหวังที่จะให้นักเรียนที่จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีทักษะภาษาอังกฤษอยู่ในระดับ B2 โดยจะดำเนินการปรับปรุงให้แล้วเสร็จภายในปีการศึกษา 2563 (ไทยโพสต์, 2562)

จากนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการดังกล่าว สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้สอดคล้องกับนโยบายและสภาวการณ์ของโลก โดยนอกจากจะเพิ่มจำนวนชั่วโมงเรียนให้มากขึ้นแล้ว ยังมีการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนภาษาอังกฤษกับครูเจ้าของภาษา (Native Speakers) แทนครูคนไทย เพื่อให้ให้นักเรียนได้เรียนรู้ภาษาอังกฤษตามกระบวนการที่เป็นธรรมชาติ ดึงดูดความสนใจด้านการเรียนภาษาอังกฤษของผู้เรียน เสริมสร้างให้ผู้เรียนมีความกล้าที่จะพูดภาษาอังกฤษกับชาวต่างชาติ สามารถออกเสียงและสำเนียงได้ถูกต้อง เพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพด้านการใช้ภาษาอังกฤษของเด็กไทยให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ ครูต่างชาติเจ้าของภาษาจึงเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของคณะครูในสถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภทอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และปฏิเสธไม่ได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องมีศักยภาพในการบริหารคณะครูที่มีความหลากหลายทางภูมิหลัง สามารถประสาน และดำรงความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีระหว่างครูคนไทยและครูต่างชาติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียน

ดังนั้น การบริหารบุคลากรที่มีความแตกต่างกันทั้งเชื้อชาติ ภาษา ศาสนา วัฒนธรรม และวิถีชีวิต ถือเป็นสิ่งท้าทายสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ซึ่งหากผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการครูที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ครูเหล่านั้นจะร่วมกันนำความคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นประโยชน์มาร่วมพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษาให้มีศักยภาพในการแข่งขันระดับสากล และสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงานในองค์กรได้ (Rentfrow, 2007) ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารไม่สามารถเลือกใช้แนวทางการบริหารความหลากหลายนี้อย่างที่เหมาะสม ก็จะส่งผลให้สถานศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเกิดปัญหาหลายประการ อาทิ ในด้านความรู้และเข้าใจนโยบายของโรงเรียน การติดต่อประสานงานและการสื่อสาร ตลอดจนความรู้สึกไม่เท่าเทียมในหมู่ครู โดยรากฐานของปัญหาเกิดจากการมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน และอุปสรรคด้านภาษา (Kongtawelert, 2010, pp. 1 - 4) ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาทั้งระบบ ก่อให้เกิดอคติและความขัดแย้งกันในหมู่ครู ทำให้บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความเครียด เกิดการเปลี่ยนบุคลากรบ่อยครั้ง เมื่อครูไม่เต็มใจทำงานและอยู่อย่างไม่มีความสุข คุณภาพการศึกษาจะลดต่ำลงอันก่อให้เกิดผลเสียแก่ผู้เรียนในที่สุด (Kongtawelert, 2010, p. 6)

จากความเป็นมาและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมจากโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน และเป็นโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยผลการสอบ O-NET ระหว่างปี 2559-2560 ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศสูงกว่าระดับประเทศ และมีผลงานนักเรียนดีเด่นระดับประเทศในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศต่อเนื่องทุกปี รวมถึงเป็นโรงเรียนที่มีครูต่างประเทศปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับครูไทยถึง 20 คน เพื่อแสวงหาแนวทางการบริหาร ที่ได้ผลดี ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ เพราะจะเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐาน

การศึกษาไทยสู่สากล เสริมสร้างศักยภาพของผู้เรียนให้เข้มแข็ง และสามารถยืนหยัดในประชาคมโลกได้อย่างเท่าเทียมและมีศักดิ์ศรี

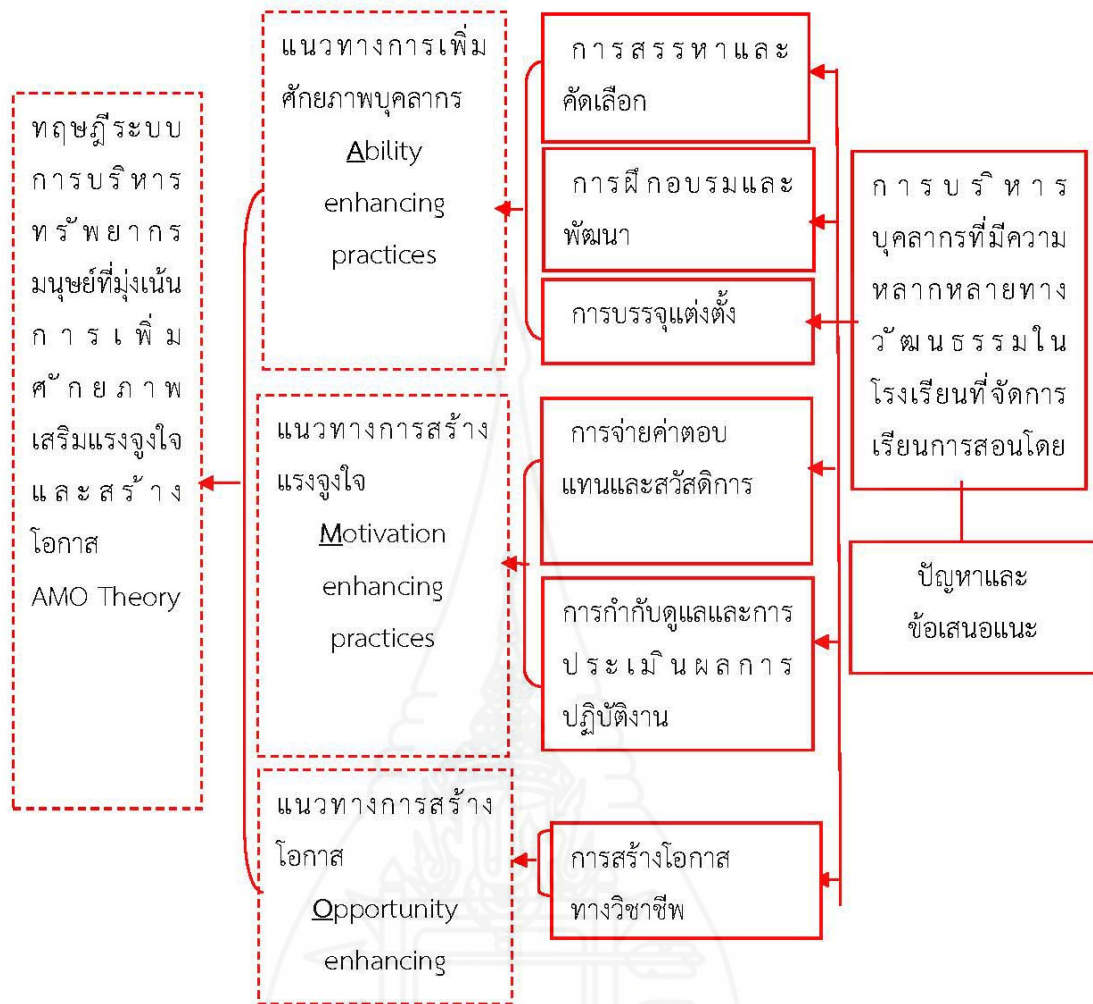
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

2.2 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา โดยใช้ทฤษฎีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพ เสริมแรงจูงใจ และสร้างโอกาส (AMO Theory) ของ Appelbaum et al. (2000 as cited in Runhaar, 2016) บูรณาการกับแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ทัสนี วงศ์ยีน (2553) และ Odden (2011) พร้อมทั้งการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ตามแนวคิดของ ประภัสสร ดิขสกุล (2555) Thomson and Kleiner (2005) และ Omebe (2014) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การบรรจุแต่งตั้ง 3) การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) การฝึกอบรมและพัฒนา และ 6) การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาแนวทางการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การบรรจุแต่งตั้ง 3) การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) การฝึกอบรมและพัฒนา และ 6) การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ รวมถึงศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

4.2 กรณีศึกษา คือ โรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1 โรง ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด

4.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวนทั้งสิ้น 6 คน ประกอบด้วย

4.3.1 ผู้บริหารระดับสูง 1 คน คือ ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ

4.3.2 ผู้บริหารระดับกลาง 1 คน คือ หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ และโครงการ English Program

4.3.3 ครูคนไทย 2 คน คือ ครูสัญชาติไทย ที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศของโรงเรียนมาเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปีการศึกษา

4.3.4 ครูต่างชาติเจ้าของภาษา 2 คน คือ ครูต่างชาติที่มีสัญชาติใดสัญชาติหนึ่ง กล่าวคือ อังกฤษ อเมริกัน แคนาดา ออสเตรเลีย หรือนิวซีแลนด์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศของโรงเรียนมาเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 2 ปีการศึกษา

4.4 ระยะเวลาที่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ดำเนินการในภาคเรียนที่ 1/2561 ตั้งแต่ภาคเรียนที่ 1/2561 ถึง ภาคเรียนที่ 1/2562

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นิยามความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

5.1 **สภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม** หมายถึง สภาพที่สถานศึกษาดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับครูที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และภูมิหลังอย่างเหมาะสม เพื่อให้สถานศึกษามีครูที่เพียงพอและมีความเชี่ยวชาญในงาน สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น ปราศจากความขัดแย้งบนพื้นฐานของความสุขและความพึงพอใจในอาชีพ อันจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษและวิชาอื่นที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนของครู และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การบรรจุแต่งตั้ง 3) การฝึกอบรมและพัฒนา 4) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 6) การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ

5.1.1 **การสรรหาและคัดเลือก** หมายถึง การที่สถานศึกษาดำเนินการโดยอาศัยเทคนิควิธีต่างๆ เพื่อค้นหาหรือแสวงหา และมุ่งใจบุคคลกลุ่มเป้าหมายให้สนใจเข้ามาสมัครงานกับสถานศึกษา พร้อมทั้งพิจารณาเลือกสรรบุคคลมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้เข้า

มาปฏิบัติงานตามภารกิจและความรับผิดชอบตามแผนงานที่สถานศึกษาตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

5.1.2 การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การที่สถานศึกษาวิเคราะห์และจัดวางบุคลากรเข้าทำงานตามโครงสร้าง ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคลากรแต่ละคนซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งในส่วนของความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ พื้นฐานครอบครัว สถานภาพทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะคุณลักษณะนิสัยและเจตคติ เพื่อให้การทำงานในตำแหน่งนั้นมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้สูงสุด

5.1.3 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่สถานศึกษาดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคลากร ให้สามารถจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษและวิชาอื่นที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

5.1.4 การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การที่สถานศึกษากำหนดค่าแรงค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ให้แก่บุคลากรเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรม จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากร และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยค่าตอบแทนประกอบด้วยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง

5.1.5 การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่สถานศึกษาดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานพร้อมทั้งสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สามารถติดตามความผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นและแก้ไขได้ทันเวลาทำให้องค์กรสามารถปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้

5.1.6 การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ หมายถึง การที่สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพของตนผ่านการมีอิสระในการวิเคราะห์ออกแบบงานที่รับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับธรรมชาติและความคิดของแต่ละบุคคลทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีบทบาทสำคัญและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันกับองค์กร เกิดบรรยากาศร่วมคิดร่วมทำที่ถือเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

5.2 ปัญหาและข้อเสนอแนะ หมายถึง ปัญหาด้านต่างๆที่พบในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้

ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ตลอดจนแนวทางหรือวิธีการในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริหารหรือ แก้ไขปัญหาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.3 โรงเรียนที่มีโครงการการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ (English Program) หมายถึง โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1 โรงเรียนที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ (English Program) และมีความสำเร็จในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทุกปีการศึกษา และผ่านเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ทั้งนี้ในการศึกษาครั้งนี้ให้นามสมมติของโรงเรียนแห่งนี้ว่า โรงเรียน A

5.4 ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ ของโรงเรียน A

5.5 ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระวิชาภาษาต่างประเทศ และหัวหน้าโครงการ English Program ของโรงเรียน A

5.6 ครูต่างชาติเจ้าของภาษา หมายถึง ครูต่างชาติที่มีสัญชาติใดสัญชาติหนึ่ง กล่าวคือ สัญชาติอังกฤษ อเมริกัน แคนาดา ออสเตรเลีย หรือนิวซีแลนด์ที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในกลุ่มสาระ ภาษาต่างประเทศของโรงเรียน A มาเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 2 ปีการศึกษา

5.7 ครูคนไทย หมายถึง ครูสัญชาติไทยที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศของโรงเรียน A มาไม่ต่ำกว่า 5 ปีการศึกษา

6. ประโยชน์ที่ได้รับ

ผลของการศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงแนวทางการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ได้ผลดี และได้รับทราบปัญหาพร้อมทั้งข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ ดังนี้

6.1 ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการบริหารบุคลากรและแนวปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ที่จำเป็นจะต้องบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในโรงเรียน

6.2 ได้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียน ปัญหาที่พบ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้ง ครูไทย และครูต่างชาติ เพื่อเป็นแนวทางในด้านเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติตนเมื่ออยู่ท่ามกลางความหลากหลาย

6.3 ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทาง วัฒนธรรมสำหรับบริษัทตัวแทนและผู้กำหนดนโยบายได้ร่วมกันกำหนดนโยบายเพื่อให้การจ้างบุคลากรชาว ต่างประเทศเป็นไปอย่างสะดวกและเอื้อประโยชน์ต่อสถานศึกษาอย่างแท้จริง

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารตำรา และงานวิจัยต่างๆ และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. บริบทของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา
 - 1.1 ข้อมูลทั่วไป
 - 1.2 ความสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียน
2. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม
 - 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม
 - 2.4 ขอบข่ายและกระบวนการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม
3. ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม
 - 3.1 ภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม
 - 3.2 ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม
4. การยกระดับการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของกระทรวงศึกษาธิการ
 - 4.1 แผนยุทธศาสตร์ นโยบายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
 - 4.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างครูชาวต่างชาติเพื่อสอนภาษาอังกฤษของโรงเรียนในระบบ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

1. บริบทของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา

1.1 ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียน A จัดตั้งโรงเรียนเมื่อเดือนมีนาคม พุทธศักราช 2536 เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 และเป็นโรงเรียนในโครงการจุดสกัดเขตปริมณฑล กรุงเทพมหานคร มีวิสัยทัศน์มุ่งเน้นการพัฒนาสู่การเป็นสถาบันชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการและเทคโนโลยี ผลิตผู้เรียนที่รอบรู้ มีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถสื่อสารได้หลายภาษา และมีความรู้ทันโลก

ในปีการศึกษา 2546 กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้อนุมัติให้โรงเรียน A เปิดทำการสอนหลักสูตรห้องเรียนพิเศษ 2 หลักสูตร คือ โครงการความเป็นเลิศทางวิชาการ (Gifted Education Program: GEP) และโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ (English Program: EP) ควบคู่ไปกับหลักสูตรปกติ ปัจจุบันโรงเรียนได้เปิดสอนห้องเรียน GEP 18 ห้อง EP 12 ห้อง และหลักสูตรปกติ 55 ห้อง จำนวนนักเรียนทั้งหมดโดยประมาณ 3,400 คน เฉพาะโปรแกรม EP 350 คน จำนวนครูและบุคลากรรวม 200 คน งบประมาณของโรงเรียนได้มาจาก 3 แหล่ง ได้แก่ เงินอุดหนุนรายหัว เงินบำรุงการศึกษาห้องเรียนพิเศษ และเงินโครงการเรียนฟรี 15 ปี โดยเงินรายได้สถานศึกษาที่มาจากห้องเรียนพิเศษคิดเป็นร้อยละ 80 ของงบประมาณทั้งหมด

สำหรับโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ เป็นหลักสูตรห้องเรียนพิเศษอยู่ภายใต้การบริหารของกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ มีวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม ใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร ก้าวทันเทคโนโลยี มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก เปิดรับห้องเรียน EP 12 ห้องเรียน จำนวนนักเรียนโดยประมาณ 400 คน มีบุคลากรชาวไทยจำนวน 22 คน ที่ปฏิบัติงานร่วมกับครูชาวต่างประเทศจำนวน 12 คน

1.2 ความสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

โรงเรียน A เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งมาเป็นระยะเวลา 26 ปี และมีความสำเร็จในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปีการศึกษา ดังเหตุผลต่อไปนี้

1. การเปิดหลักสูตรห้องเรียนพิเศษที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ (English Program) ที่ได้รับการอนุมัติหลักสูตรจากกระทรวงศึกษาธิการตั้งแต่ปีการศึกษา 2546 ระดับชั้นละ 2 ห้องเรียน รวม 12 ห้องเรียน เป็นโรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันสูง มีจำนวนผู้สมัครเข้าเรียนเต็มตามจำนวนห้องทุกๆ ปี ด้วยระยะเวลาการดำเนินการที่ยาวนาน ประกอบกับจำนวนนักเรียนที่สมัครเข้าเรียนเต็มทุกปีไม่มีลดลง จึงทำให้มั่นใจได้ว่าโรงเรียนดังกล่าวมีกระบวนการบริหารจัดการโครงการห้องเรียนพิเศษ

ที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อได้อย่างมีคุณภาพในทุกด้านและตรงตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน

2. ตลอดระยะเวลาหลายปีการศึกษาที่ผ่านมา โรงเรียน A ได้รับรางวัลสำคัญๆ หลายรางวัลที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการบริหารจัดการ อาทิ รางวัล OBEC AWRADS ประเภทสถานศึกษายอดเยี่ยมด้านวิชาการ ได้รับรองมาตรฐานการศึกษารอบสามจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ระดับดีมากทุกตัวบ่งชี้ โล่เกียรติคุณรางวัลผู้บริหารดีเด่นระดับชาติ และรางวัลผู้ทำคุณประโยชน์ทางด้านวัฒนธรรมและสร้างชื่อเสียงให้กับจังหวัด ตลอดจนเป็นแหล่งศึกษาดูงานให้กับองค์การทางการศึกษามากมายที่ขอเข้ามาศึกษาวิธีการบริหารจัดการงานฝ่ายต่างๆ รวมถึงการบริหารห้องเรียนพิเศษในโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ (English Program: EP)

3. นักเรียนมีคะแนนผลการทดสอบ O-NET วิชาภาษาอังกฤษระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศทุกปี ตลอดรอบ 4 ปีการศึกษา และในบางปีมีนักเรียนได้คะแนนเต็ม 100 คะแนน จำนวน 2 คน โดยแสดงให้เห็นผลคะแนน O-NET วิชาภาษาอังกฤษระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในช่วงปีการศึกษา 2558 -2561 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมพื้นฐาน (O-NET) วิชาภาษาอังกฤษระดับชั้น ม.3 และ ม.6 ของโรงเรียน A ปีการศึกษา 2558-2561

| ระดับชั้น | ค่าเฉลี่ย 2558 | | ค่าเฉลี่ย 2559 | | ค่าเฉลี่ย 2560 | | ค่าเฉลี่ย 2561 | |
|-----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|
| | ประเทศ | โรงเรียน | ประเทศ | โรงเรียน | ประเทศ | โรงเรียน | ประเทศ | โรงเรียน |
| ม.3 | 30.62 | 54.24 | 31.80 | 58.16 | 30.45 | 53.18 | 29.45 | 52.86 |
| ม.6 | 24.98 | 40.52 | 27.76 | 46.07 | 28.31 | 49.78 | 31.41 | 55.95 |

4. โรงเรียนได้รับรางวัลจากแข่งขันทางวิชาการทุกปี ทั้งในระดับประเทศ ระดับภาค และระดับเขตพื้นที่การศึกษา อาทิ รางวัลชนะเลิศอันดับ 1 พร้อมรับถ้วยเกียรติยศจากนายกรัฐมนตรีในการแข่งขันตอบปัญหาภาษาอังกฤษออนไลน์รอบชิงแชมป์ประเทศไทย รางวัลเหรียญทองการแข่งขัน Multi Skills เล่านิทาน และ Impromptu Speech งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนโครงการ EP/ MEP ภาคกลาง/ภาคตะวันออก และระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

5. นักเรียนได้รับคัดเลือกเข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมในต่างประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร อาทิ โครงการเยาวชน AFS โครงการ A&D Inter-education และ โครงการ iStudy ในสหรัฐอเมริกา เป็นประจำทุกปี ตลอดจนมีนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สามารถสอบเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย/วิทยาลัยนานาชาติ หรือศึกษาต่อต่างประเทศได้อัตรา 12 คนต่อปีการศึกษา

ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การจัดการเรียนการสอนรายวิชาภาษาอังกฤษของโรงเรียนมีคุณภาพและเข้มแข็งจนสามารถพัฒนาทักษะด้านภาษาให้กับนักเรียนในระดับที่น่าไปใช้ได้จริงในเวทีสากล

2. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถานศึกษา

2.1 ความหมายของการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

การบริหารบุคลากรในสถานศึกษาหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเป็นกระบวนการเกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง เหมาะสมกับองค์กรโดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและธำรงรักษาให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ดังที่ ทัสนี วงศ์เย็น (2553) ระบุไว้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับคน เพื่อให้องค์กรมีคนทำงานที่เพียงพอทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มงานบริหารบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ (2556, น. 72) ที่กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นมาตรการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เกิดความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไปและ Odden (2011) ที่กล่าวไว้ใน Strategic Management of Human Capital in Education ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา หรือการบริหารทุนมนุษย์ด้านการศึกษา คือ การสรรหาบุคลากรที่เชี่ยวชาญและมีประสิทธิภาพในการทำงาน เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์คือการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน

สำหรับสถานศึกษาหลายแห่งที่ต้องจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองนโยบายการปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษเช่นปัจจุบัน พบว่า สถานศึกษาได้เป็นแหล่งรวมของคณาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากหลากหลายเชื้อชาติ เช่น กลุ่มคนอเมริกัน กลุ่มคนเอเชีย หรือกลุ่มคนยุโรป ที่เข้ามาสอนภาษาอังกฤษให้กับนักเรียนบนพื้นฐานความคาดหวังของสถานศึกษาที่จะเสริมสร้างสมรรถนะและความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษให้ผู้เรียน ใช้เป็นเครื่องมือเข้าถึงองค์ความรู้และก้าวทันโลก รวมถึงพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557) ผู้บริหารสถานศึกษาตามบริบทดังกล่าว นอกจากจะต้องดำเนินการบริหารบุคลากรชาวไทยแล้ว ยังจำเป็นต้องมีศักยภาพในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cross Cultural Workforce) สามารถประสานและดำรงความสัมพันธ์ใน

การทำงานที่ดี ระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวต่างชาติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียนอย่างสูงสุด

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถานศึกษา พบว่า การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Diversity Management) มีความหมายคล้ายคลึงกันกับการบริหารบุคลากรทั่วไป ในสถานศึกษาหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา กล่าวคือ เป็นกระบวนการบริหารงานด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในองค์กร โดยผู้บริหารใช้กลยุทธ์และศิลปะในการดำเนินการกิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานและสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่ในบริบท ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคลากร ผู้บริหารจะต้องปรับใช้แนวปฏิบัติและระบบของสถานศึกษาในการบริหารจัดการบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากความหลากหลาย และเพื่อลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด เพราะการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรมีความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ บรรลุตามแผนและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ทั้งนี้ความหลากหลายของบุคลากรที่ผู้บริหารต้องเผชิญ แบ่งออกเป็น 2 มิติหลัก ได้แก่ มิติระดับปฐมภูมิ (Primary Dimensions) และมิติระดับทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) ซึ่งมีมิติระดับปฐมภูมิประกอบด้วย อายุ เพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ รสนิยมทางเพศ และความสามารถทางกายภาพ ส่วนมิติระดับทุติยภูมิประกอบด้วย ภาษา วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม การศึกษา อาชีพ ประสบการณ์ และวิธีการเรียนรู้ มิติความหลากหลายเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ การมุ่งต่อผลสำเร็จ และปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กร ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา (พิชิต เทพวรรณ, 2554) และจากการวิเคราะห์มิติความหลากหลายของบุคคลจากหลากหลายแหล่ง (Daff, 2008 อ้างถึงใน พนิดา นิลอรุณ, จิราวรรณ คงคล้าย, และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2560, น. 238; Kacmaz & Serinakan, 2014; Thomas & Lazarova, 2014) พบว่า ส่งผลต่อองค์กรหลายประการ ดังนี้ ในมุมมองเชิงบวก คือ ความหลากหลายช่วยให้องค์กรให้อยู่รอดและเจริญเติบโต เพราะนำความแตกต่างด้านมุมมอง ภูมิหลัง ความสนใจ และเป้าหมายมาช่วยให้องค์กรพัฒนานวัตกรรมใหม่เพิ่มขึ้น และนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ทั้งนี้ต้องมีการบริหารที่เหมาะสม ประสิทธิภาพของการบริหารความหลากหลายวัดจากเป้าหมาย และความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรด้วยความรับผิดชอบ ใส่ใจเรื่องการพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ส่วนมุมมองเชิงลบ คือ ความหลากหลายของสมาชิกในทีมอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในทีมส่งผลกระทบต่อด้านลบกับองค์กร เช่น ปัญหาการลาออก บุคลากรไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น

สรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่มีแตกต่างกันทั้งด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และ ภูมิหลังอย่างเหมาะสม เพื่อให้สถานศึกษามีบุคลากรที่เพียงพอและมีความเชี่ยวชาญในงาน สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น ปราศจากความขัดแย้ง บนพื้นฐานของ ความสุขและความพึงพอใจในอาชีพ อันจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพผู้เรียนในที่สุด

2.2 ความสำคัญของการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

มนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมใด ถือเป็นทรัพยากรที่จัดได้ว่าเป็น สินทรัพย์ (Asset) ที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์การซึ่งไม่สามารถใช้เครื่องมือหรือเครื่องจักรใดมาทดแทนได้ ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมจึงเป็นกรอบกลยุทธ์ใหญ่ของการบริหารองค์การที่จะ ขับเคลื่อนองค์การทุกประเภทไปสู่ความสำเร็จ โดยสามารถสรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็น 2 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล (Individual) และระดับองค์การ (Organization) (พิชิต เทพวรรณ, 2554, น. 26) ดังนี้

ในระดับปัจเจกบุคคล (Individual) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสามารถ ทำให้บุคลากรแต่ละคนใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ช่วยให้บุคลากรมีโอกาสนำเอาความรู้ ความสามารถของตนเองมาใช้ในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนาผลสำเร็จของงาน และพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของทั้ง องค์การและบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับที่ Runhaar (2016) นำเสนอไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักที่จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่าง ทุ่มเทและเต็มความสามารถ ก่อให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพของตน อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษาในภาพรวม และคุณภาพผู้เรียนต่อไป ในขณะที่ Butcher and Kritsonis (2007) กล่าวไว้ใน ทำนองเดียวกันว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและบุคลากรในฐานะที่เป็น เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการพัฒนาบุคลากรได้อย่างตรงตามความต้องการของทั้งสอง ฝ่าย ทำให้บุคลากรได้โอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในงานของตน สร้างความมั่นคงและ เจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่จะส่งผลต่อการ สร้างทัศนคติเชิงบวกเกี่ยวกับสถานศึกษา และเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างทุ่มเท

ในระดับองค์การ (Organization) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพทำให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องแบบมีทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์การมีบุคลากรจำนวนเพียงพอและมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ ในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์การ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารและองค์การสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากร มนุษย์อย่างเต็มที่ ตลอดจนจะมีการควบคุมดูแลให้ทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ เต็มใจ

และทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งช่วยให้องค์กรสามารถดำรงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้ได้ (พิชิต เทพวรรณ, 2554; Butcher & Kritsonis, 2007; Runhaar, 2016)

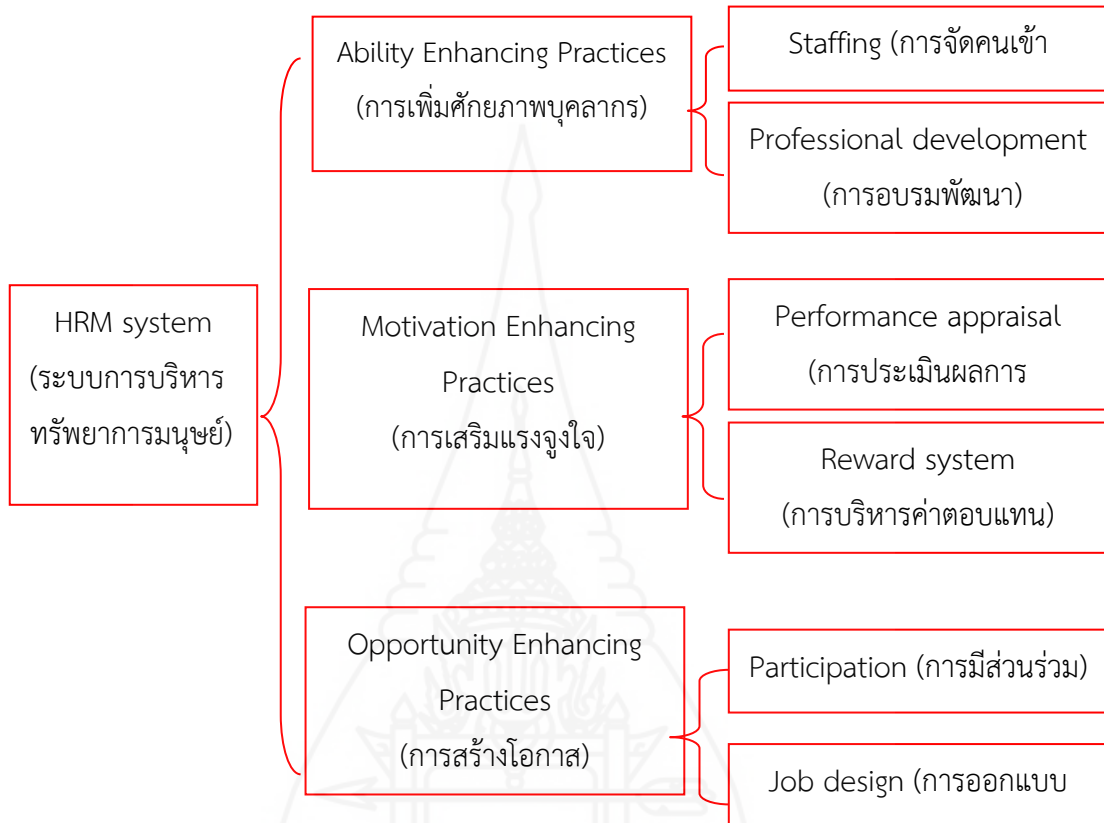
จึงสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรในภาพรวมทั้งที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม หรือไม่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นในบริบทขององค์กรรูปแบบใด เพราะบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดที่จะนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญใน 2 ระดับ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล (Individual) และระดับองค์การ (Organization) นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อสร้างให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจในตำแหน่งหน้าที่และงานของตน ตลอดจนเพิ่มพูนทักษะและเสริมแรงให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และแผนงานที่วางไว้

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

การบริหารบุคลากรในสถานศึกษา ถือเป็นภารกิจหลักในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีสมรรถนะในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สถานศึกษามีบุคลากรที่เพียงพอ เชี่ยวชาญในงาน และสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ปราศจากความขัดแย้ง ซึ่งต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเพื่อเป็นหลักยึดที่จะนำไปสู่การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับลักษณะและเป้าหมายขององค์กร ดังต่อไปนี้

Appelbaum et al. (2000 as cited in Runhaar, 2016) นำเสนอแนวคิดการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรและผู้เรียนผ่านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System) ซึ่งก็คือ นโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กรที่มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพ เสริมแรงจูงใจ และสร้างโอกาส ที่เรียกว่า “AMO Theory of performance” โดย A คือ Ability หมายถึง การเพิ่มศักยภาพบุคลากร M คือ Motivation หมายถึง การเสริมแรงด้วยการจูงใจ การธำรงรักษา การพัฒนา หรือการให้รางวัลบุคลากรในสถานศึกษา และ O คือ Opportunity หมายถึง การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สถานศึกษาต้องการ ซึ่งระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนี้เปรียบเสมือนเครื่องมือในการนำพาบุคลากรไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา แต่ผู้บริหารจะต้องนำแนวทางมาปรับใช้ พร้อมทั้งออกแบบนโยบายและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาของตน กล่าวโดยสรุป ระบบดังกล่าว ควรประกอบด้วย A (Ability enhancing practices) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มุ่งเน้น การเพิ่มศักยภาพบุคลากร M (Motivation enhancing practices) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เสริมแรงจูงใจ และ O (Opportunity enhancing practices) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มุ่งเน้นสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้องค์ประกอบตามแนวคิด AMO นี้ ผสมผสานเข้ากัน

กระบวนการบริหารงานบุคคลจึงจะสามารถนำมากำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาได้ ดังปรากฏกรอบแนวคิด ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพ เสริมแรงจูงใจ และสร้างโอกาส (AMO Theory) ปรับปรุงจาก How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives, by E. Appelbaum et al., 2000 as cited in Runhaar, 2016. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1741143215623786>.

จากภาพที่ 2.1 แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายรายละเอียดในบริบทของสถานศึกษาพอสังเขป ดังนี้

1. Ability enhancing practices หรือ A เป็นองค์ประกอบที่มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ประกอบด้วยนโยบายและแนวปฏิบัติที่มีเป้าหมายให้สถานศึกษามีบุคลากร ที่ได้รับการพัฒนา ศักยภาพอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และศักยภาพที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ โดยกลุ่ม

ของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์ประกอบนี้ ได้แก่ 1) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) และ 2) การพัฒนาบุคลากร (Professional development)

สำหรับการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) นั้นเป็นการสรรหาและคัดเลือกครูเข้ามาปฏิบัติงานตามที่สถานศึกษาวางแผนไว้ กระบวนการนี้ถือเป็นกระบวนการแบบ 2 ทาง ที่ทั้งผู้สมัครและสถานศึกษาจะต้องมีข้อมูลระหว่างกันอย่างเพียงพอและชัดเจน กล่าวคือ ผู้สมัครควรได้ทราบถึงลักษณะงานของตำแหน่งที่เปิดรับ และข้อกำหนดด้านคุณสมบัติต่างๆ ที่สถานศึกษาต้องการเพื่อตัดสินใจว่าตำแหน่งงานนั้นเหมาะสมกับตัวผู้สมัครหรือไม่ ส่วนสถานศึกษาก็จะต้องมีโอกาสได้ศึกษาคุณสมบัติของผู้สมัครอย่างละเอียด เพื่อพิจารณาว่า ผู้สมัครมีคุณลักษณะตรงตามต้องการอย่างแท้จริง และข้อควรคำนึงคือ หน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรไม่ควรจำกัดอยู่แค่กับผู้บริหารเท่านั้น แต่สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้คณะครูเข้ามามีส่วนร่วมเป็นกรรมการในกิจกรรมดังกล่าวด้วย ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาคุณสมบัติผู้สมัครหรือแม้แต่การสัมภาษณ์ เพราะคณะครูจะเข้าใจวัฒนธรรมขององค์การอยู่ก่อนแล้ว และจะมีความรู้อย่างลึกซึ้งในระดับปฏิบัติว่า ผู้สมัครควรมีลักษณะ ทักษะ และคุณสมบัติแบบใดจึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น

เมื่อสถานศึกษาตัดสินใจรับครูเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การพัฒนาบุคลากร (Professional Development) เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรนั้นเหมาะสมกับตำแหน่งงานและมีความพร้อมที่จะพัฒนาความสามารถของตนอยู่เสมอ โดยสถานศึกษาจะต้องกำหนดแผนการพัฒนาครูที่ตรงกับความต้องการของสถานศึกษาและความต้องการของบุคลากรที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่แรกเริ่มเข้าทำงานจนกระทั่งลาออกหรือเกษียณอายุ ในขั้นตอนของการพัฒนานี้ บุคลากรควรมีสื่อธิในการเลือกทักษะที่ต้องการพัฒนา ตลอดจนรูปแบบของการเรียนรู้ เพราะแต่ละคนก็จะมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป การที่ให้ครูได้มีโอกาสเลือกเอง จะทำให้เกิดความพึงพอใจและตระหนักว่าองค์การเห็นความสำคัญให้การบำรุงรักษาและพัฒนาพวกเขาอย่างสม่ำเสมอ

การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้หลายวิธีทั้งแบบที่เป็นทางการ เช่น การอบรม การเรียน และแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การสอนงานโดยครูที่มีความเชี่ยวชาญ การสังเกตการสอนจากครูที่เป็นแบบอย่างที่ดี การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือแม้แต่ผู้บริหาร ซึ่งโดยปกติมักจะพบว่า วิธีการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการจะส่งผลดีต่อการพัฒนาครูและนักเรียนมากกว่า เนื่องจากเป็นวิธีที่เป็นธรรมชาติและตรงกับประเด็นที่ครูต้องการพัฒนา เพราะเป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้ครูได้ซักถามในประเด็นที่ครูต้องการเรียนรู้ พัฒนา หรือแก้ปัญหา จนเข้าใจอย่างถ่องแท้และสามารถนำไปปฏิบัติในชั้นเรียนได้จริงที่สำคัญ ผู้บริหารจะต้องสร้างโอกาสในการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้เวลากับครูมากพอที่จะสามารถเรียนรู้ร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้โดยที่ไม่ทำให้ครูคิดว่ากิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นส่วนเพิ่มที่ทำให้พวกเขาต้องมีภาระงานมากขึ้นกว่าเดิม

2. Motivation enhancing practices หรือ M เป็นองค์ประกอบที่มุ่งเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับครูเพื่อพัฒนางานและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผ่านกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือ การวัดผลการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง (Formative Assessment) ทั้งในด้านความรับผิดชอบต่อผู้เรียนและสมรรถนะของการปฏิบัติงานในภาพรวม การประเมินนี้เป็นไปเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ว่า ครูควรได้รับการพัฒนาด้านใดจึงจะเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนรู้และการทำงาน จากนั้น วางแผนพัฒนาครูให้ตรงจุด แล้วประเมินสรุป (Summative Assessment) อีกครั้งว่ามีการพัฒนาปรับปรุงไปตามทิศทางที่สถานศึกษาต้องการหรือไม่ และครูคนใดที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น หรือมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องก็จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในที่สุด ทั้งนี้เกณฑ์ของการประเมินที่ควรนำมากำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินครูควรยึดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนมากกว่าสมรรถนะของครู โดยสถานศึกษาควรกำหนดเกณฑ์การประเมินด้านความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และความทุ่มเทเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นประเด็นหลัก และประเมินสมรรถนะหรือทักษะอื่นๆ เป็นประเด็นประกอบ ทั้งนี้ครูจะต้องทราบเกณฑ์การประเมินหรือความคาดหวังของสถานศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้ครูวางแผนการปฏิบัติงานของตนได้ตรงจุดตั้งแต่แรกเริ่ม รวมทั้งเป็นการแสดงออกถึงความยุติธรรมและโปร่งใสว่าสถานศึกษาได้แจ้งเกณฑ์และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูก่อนล่วงหน้าเพื่อให้ครูมีโอกาสเตรียมตัว ซึ่งถือเป็นการสร้างการยอมรับเกี่ยวกับเกณฑ์และวิธีการประเมินให้ครูทราบก่อนล่วงหน้าไปโดยปริยาย

ส่วนการจ่ายค่าตอบแทนและเลื่อนขั้นเงินเดือน (Reward System) คือ ระบบการให้เงินเดือน ค่าตอบแทน การขึ้นเงินเดือน หรือการให้รางวัล โดยอิงจากผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Merit pay) แม้ในช่วงแรกของการเข้ามาทำงานในสถานศึกษา เงินเดือนมักจะถูกกำหนดตามคุณสมบัติ แต่เมื่อครูเข้าสู่การกระบวนการประเมินดังที่กล่าวแล้ว เงินเดือนและค่าตอบแทนของครูจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและผลการปฏิบัติงาน

ในยุคปัจจุบันที่มีค่าครองชีพสูง ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินที่สมเหตุสมผลเป็นสาเหตุหลักที่จูงใจให้ครูยังอยากทำงานในตำแหน่งของตน อย่างไรก็ตาม นอกจากค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินแล้ว ครูยังต้องการค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย อาทิ ความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน คำชมจากผู้ปกครองและผู้บริหาร การได้รับโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพของตน รวมถึงการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรสร้างความสมดุลระหว่างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยให้ครูได้รับค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม เหมาะสมกับภาระงานและความสามารถ ตลอดจนสร้างทัศนคติเชิงบวกให้ครูรักในงานที่ตนเองทำจากการได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน อันเป็นแรงผลักดันหลักอีกประการหนึ่งที่ทำให้ครูพึงพอใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างเต็มใจและทุ่มเท

3. Opportunity enhancing practices หรือ O เป็นองค์ประกอบด้านการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในวิชาชีพ องค์ประกอบนี้มุ่งเน้นให้ครูได้แสดงศักยภาพของตนผ่านการมีอิสระในการออกแบบงาน (job design) และการมีนโยบายการมีส่วนร่วม (participation polices) ซึ่งอธิบายได้ว่า การที่ผู้บริหารวิเคราะห์งานและวิเคราะห์คน ว่างานไหนเหมาะกับบุคลากรคนใด จากนั้นให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการออกแบบและวางแผนเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะกับธรรมชาติและความถนัดของแต่ละบุคคล อาทิ ครูควรมีสิทธิวางรูปแบบการสอนของตนให้เหมาะกับธรรมชาติของครูและของผู้เรียนตลอดจนได้รับการสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากรประกอบการสอนและการอนุมัติวิธีการดังกล่าวเพื่อนำไปปฏิบัติจริง ในขณะที่สถานศึกษาจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะมอบหมายภาระงานด้านใดและแค่ไหนให้ครูจึงจะเหมาะสมกับความถนัดและภาระงานเดิมที่ครูรับผิดชอบอยู่ ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้ครูรู้สึกว่ พวกเขามีบทบาทสำคัญ ผู้บริหารรับฟังตลอดจนยอมรับความคิดและวิธีการของพวกเขา ทำให้ครูรู้สึกผูกพันกับองค์การเกิดบรรยากาศร่วมคิดร่วมทำซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและองค์การในที่สุด ในทางกลับกัน หากครูรู้สึกว่าพวกเขาไม่เคยได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมมากพอ บรรยากาศในการทำงานจะเป็นแบบต่างคนต่างอยู่ แต่ละคนทำงานตามหน้าที่โดยไม่ค่อยมีผู้ยกย่องหรือริเริ่มสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมากนัก

นอกจากองค์ประกอบ 3 ประการตามระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นอีก 3 ปัจจัย ที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเมื่อนำแนวคิดดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (Kelly, 1967 as cited in Runhaar, 2016) ดังนี้

1. ความชัดเจน (Distinctiveness) หมายถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย กฎเกณฑ์ และวัฒนธรรมขององค์การอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคนทราบ เพื่อให้ทุกคนตระหนักและเข้าใจสิ่งเหล่านี้ อย่างเท่าเทียมกันจากแหล่งข่าวที่เป็นทางการและเชื่อถือได้ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดเกี่ยวกับทิศทางขององค์การ นโยบาย หรือเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยการสื่อสารอาจทำได้หลายทาง เช่น ผ่านจดหมายข่าว เว็บไซต์ และการประชุมระหว่างผู้บริหารและครูที่จะต้องจัดอย่างสม่ำเสมอ

2. ความสอดคล้อง (Consistency) หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างนโยบาย และการปฏิบัติ กล่าวคือ การกำหนดนโยบายจะต้องมุ่งเป้าไปเพื่อความสำเร็จที่บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา เมื่อนำนโยบายไปปฏิบัติ สถานศึกษาจะต้องวางแผนถึงขั้นที่บอกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนด้วย คือ มีลักษณะเป็นเชิงมาตรการเพื่อทำให้ผู้รับนโยบายเกิดความเข้าใจชัดเจนง่าย ต่อการรับนำไปตีความและจัดทำเป็นนโยบายรอง และแผนปฏิบัติที่ง่ายขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยให้ผู้รับนโยบายสามารถแยกแยะส่วนสำคัญของนโยบายและแปลความหมายได้ถูกต้องชัดเจนง่ายขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหญ่ให้เป็นนโยบายย่อยก็ดี การแปลงนโยบายให้เป็นแผนปฏิบัติก็ดีจะต้องจัดวัตถุประสงค์แนวทางดำเนินการและกลไกให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการกำหนดแผนในลักษณะเป็นองค์ประกอบ คือ

การแยกแยะวัตถุประสงค์ของนโยบายออกมาในรูปที่ทำให้เกิดแผนมากกว่าหนึ่งแผน และแต่ละแผนต้องปฏิบัติพร้อมๆ กันไป จะขาดแผนใดแผนหนึ่งไม่ได้ มิฉะนั้นจะไม่บรรลุเป้าหมายของนโยบาย

3. ความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) กล่าวคือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ผู้กำหนดนโยบายลงมาถึงผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจะต้องทำงานอย่างสอดคล้องกัน และมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนระหว่างกัน และสร้างความชัดเจนให้กับบุคลากรด้วยว่า พฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และเมื่อปฏิบัติแล้วจะได้รับผลตอบแทนอย่างไร

สรุปได้ว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวคิดที่มุ่งพัฒนาศักยภาพ เสริมแรงจูงใจ และเสริมสร้างโอกาสเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพด้วยความสุขและสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของสถานศึกษา คือ การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและศักยภาพของบุคลากร โดยผู้บริหารต้องสื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ และแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน มีความสอดคล้อง และให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นพ้องกันเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

ด้วยเหตุนี้ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับ AMO Theory of performance มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

2.4 ขอบข่ายและกระบวนการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนองค์การทุกองค์การไปสู่ความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่มีประเภท ลักษณะ หรือมีวัตถุประสงค์แบบใด ต่างก็มีขอบข่ายและกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่แตกต่างกัน (Fallon & McConell, 2007) ดังเช่นทัศนะของนักการศึกษาต่อไปนี้

ทัสนี วงศ์เย็น (2553) กล่าวถึงขอบข่ายและกระบวนการบริหารบุคคลในสถานศึกษาไว้ว่าเป็นการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับบุคลากรเพื่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นขั้นตอน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังครู (Planning) คือ การพิจารณากำหนดความต้องการกำลังครู (ครูผู้สอน และครูสนับสนุนการสอน) ให้มีความเพียงพอทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ตามแผนการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ และแผนพัฒนาสถานศึกษาเป็นสำคัญ ทั้งนี้สถานศึกษาจะกำหนดคุณลักษณะของครูที่ต้องการเพิ่มขึ้นตามโครงสร้างการบริหารงานสถานศึกษา ได้แก่ วุฒิการศึกษา คุณลักษณะของครูผู้สอนใน 8 กลุ่มสาระ ด้วยการกำหนดสมรรถนะเฉพาะของครูผู้สอนแต่ละกลุ่มสาระ การวางแผนอัตรากำลังครูด้านคุณภาพในสถานศึกษามีสิ่งที่ควรคำนึงถึง นอกเหนือจากพื้นฐานการศึกษา ได้แก่ ความถนัดความสามารถพิเศษ ทักษะ และประสบการณ์ของครู ทั้งนี้โดยหลักการ สถานศึกษาจะวางแผนอัตรากำลังครูแต่ละปีด้วยการคาดการณ์ปริมาณความต้องการครู

โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาในด้านต่างๆ ของสถานศึกษา แล้ววิเคราะห์รายละเอียดของงาน เป้าหมาย ขอบเขตหรือภาระหน้าที่ และเงื่อนไขการปฏิบัติงานของตำแหน่งงานที่ต้องการรับรู้เพิ่มเติม ทั้งนี้ สถานศึกษาจะต้องจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (job description) และข้อกำหนดตำแหน่งงาน (job specification) เพื่อสรรหาคูคลากรที่มีคุณลักษณะ และคุณสมบัติสอดคล้องตามที่สถานศึกษาต้องการ

2. การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติ ได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ และลักษณะเฉพาะตนที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานสอนและงานพิเศษภายในสถานศึกษา ตามลักษณะงานและข้อกำหนดที่สถานศึกษาวางไว้ โดยสถานศึกษาจะต้องกำหนดนโยบายและขั้นตอนในการสรรหาอย่างชัดเจน มีการประกาศลักษณะงานและข้อกำหนดงานอย่างละเอียดครบถ้วน จึงจะได้ครูที่มีลักษณะและคุณภาพตามต้องการ นอกจากนี้ยังสามารถสรรหาคูบุคลากรในท้องถิ่นมาช่วยงานในสถานศึกษา เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 วิธีการนี้สถานศึกษาจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เจตคติ และประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน ก่อให้เกิดความหลากหลายและมุมมองที่ต่างกัน การสรรหาคูบุคลากรด้วยวิธีนี้อาจทำได้โดยการขอคำแนะนำจากบุคลากรปัจจุบัน พิจารณาจากข้อมูลของผู้สมัคร ใบรับสมัคร การขอข้อมูลจากสถาบันการศึกษา และสมาคมวิชาชีพต่างๆ

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นขั้นตอนสำคัญต่อจากการรับสมัคร ซึ่งอาจทำได้หลายกรณี ได้แก่ กรณีของการรับข้าราชการครูของหน่วยงานกลางเพื่อจัดสรรให้สถานศึกษา จะใช้วิธีสอบคัดเลือก ประกาศผลการสอบแล้วจึงเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์ ในกรณีนี้สถานศึกษาที่ได้จัดสรรครูแล้วควรมีการนิเทศ การจัดพี่เลี้ยงที่เหมาะสมให้แก่ครูบรรจุใหม่ ในช่วงเวลาการทดลองปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ปณิธาน นโยบาย เป้าหมาย การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และวัฒนธรรมของสถานศึกษา ในกรณีที่สถานศึกษารับสมัครบุคลากรเข้าเป็นครูด้วยวิธีการรับตรงสถานศึกษาอาจพิจารณาจากใบสมัคร แล้วสอบสัมภาษณ์ประกอบ กรณีนี้สถานศึกษาจะคัดเลือกบุคลากรได้ตามความต้องการ สอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะงานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ อาจตรวจสอบจากบุคคลอ้างอิงเพื่อตรวจสอบประวัติและความสามารถในการทำงาน รวมทั้งความคิดเห็นของคนรอบข้าง เช่น ครู อาจารย์ หัวหน้างานเดิม เป็นต้น

นอกจากวิธีการคัดเลือกที่กล่าวมาแล้ว สถานศึกษาอาจดำเนินการคัดเลือกบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ โดยสถานศึกษาอาจดำเนินการคัดสรรบุคลากรอาสาสมัครช่วยงานสถานศึกษาได้ก็อีกส่วนหนึ่ง การดำเนินการนี้เกิดขึ้นจากการที่สถานศึกษามีอัตรากำลังครูเพียงพอหรือเกินกำหนด แต่ขาดบุคลากรที่มีความถนัดในบางสาระการเรียนรู้ จึงมีความจำเป็นต้องค้นหาคูบุคลากรที่มีคุณสมบัติไม่ครบตามต้องการแต่มีความสนใจและยินดีที่จะพัฒนาตนเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างหรือสาระที่ขาดแคลน แล้วส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในระยะสั้น เป็นการเพิ่มทักษะ ความสามารถ และความรู้ตามความจำเป็นได้

4. การจัดวางครูตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา (Placement) โดยทั่วไป สถานศึกษาจะกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาเป็น 4 ด้าน ตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และกฎกระทรวงเรื่องกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ได้แก่ 1) ฝ่ายบริหารทั่วไป 2) ฝ่ายวิชาการ 3) ฝ่ายกิจการนักเรียน และ 4) ฝ่ายพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสถานศึกษา ซึ่งแต่ละ สถานศึกษาจะเป็นผู้วิเคราะห์ความจำเป็นของการกำหนดตำแหน่งว่า จำนวนบุคลากรแต่ละฝ่ายควรมี จำนวนเท่าใด และจะมีกลุ่มงานใดบ้างนั้นขึ้นอยู่กับกฎหมายการกำหนดตำแหน่งของต้นสังกัด ผนวกกับ แนวคิดการบริหารงานเป็นการภายในของแต่ละสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อความสะดวกและความชัดเจนในการ แบ่งกลุ่มงาน

สำหรับการจัดวางตำแหน่งครูผู้สอน สถานศึกษาต้องคำนึงถึงภาระงานประจำของครู ที่มีการจัดการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา คือ การจัดกระบวนการเรียนรู้เป็นงานหลัก แล้วจัดวางตัว ครูเพื่อทำหน้าที่พิเศษเสริมจากภาระงานประจำ ซึ่งในกระบวนการนี้ควรให้ครูมีโอกาสเลือกโดยสมัครใจ และควรคำนึงถึงความสามารถความถนัดความรักความมุ่งมั่นความเสียสละและการอุทิศตัวเพื่องานนั้นๆ ของครูแต่ละคน โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์บุคลากรภายในสถานศึกษา มองงานและมองคนได้ทะลุปรุโปร่งโดยปราศจากอคติ กล่าวคือ ไม่กระทำการสิ่งใดไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการ จัดงานในตำแหน่งต่างๆ หรือการประเมินผลงานด้วยความลำเอียง หากสามารถจัดวางตัวครูได้เหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับความสามารถและความถนัด ถูกกับความรักรักความชอบในงานนั้นๆ ของครูแล้ว ประสิทธิภาพของ งานในตำแหน่งต่างๆ จะเกิดผลได้สูงสุด

5. การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารต้องพิจารณา ต่อไปว่า จะบริหารจัดการอย่างไรให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ควรกำกับดูแล การทำงานในส่วนต่างๆ ของสถานศึกษาให้เหมาะสมและเอื้อต่อความสำเร็จของสถานศึกษาได้อย่างไร โดยมี การวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาหนึ่งเช่น 6 เดือนหรือ 12 เดือนด้วยการกำหนด ดัชนีชี้วัดร่วมกัน โดยทั่วไปมักจะประเมินศักยภาพ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ความเข้าใจพื้นฐานของการ เป็นครู 2) ด้านการพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน และ 4) ด้านภาวะผู้นำ ของครูด้านความรู้ความเข้าใจพื้นฐานของการเป็นครู โดยผลการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการ วางแผนการฝึกอบรมด้านต่างๆ ตามความจำเป็น ใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ การขึ้น เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งการให้รางวัลหรือการลงโทษการให้ออกจากงาน ซึ่งผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการ ปฏิบัติงานได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้ทำหน้าที่บริหารทุกกลุ่ม ตัวครูเอง เพื่อนครูและอาจหมายรวมถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การรักษาวินัยและการให้ออกจากงาน การที่คนหมู่มากมาอยู่ร่วมกันเป็นสังคม วิชาชีพครูนั้นจำเป็นจะต้องมีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติตนเพื่อให้สังคมวิชาชีพครูสามารถดำรงอยู่อย่างสงบสุข

และมีพัฒนาการในทิศทางที่เหมาะสม ได้รับการยกย่องนับถือ และสังคมให้ความเชื่อถือศรัทธา สถานศึกษา จึงต้องมีการควบคุมดูแลและให้คำแนะนำแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์และ ข้อบังคับ หรือที่เรียกว่า วินัยที่สถานศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้อย่างเหมาะสม ซึ่งวินัย หมายถึง ระบบการชี้แนะและควบคุมพฤติกรรมของคนหมู่มากให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด โดยอาศัย เครื่องมือต่างๆ เช่น การลงโทษ การให้รางวัล หรือการให้คำปรึกษา

นอกจากนี้ ทัสนี วงศ์ยีน (2553) ระบุว่า ปัญหาด้านวินัยของบุคลากรในสถานศึกษาที่เกิดขึ้นบ่อยๆ มีดังนี้

1. ปัญหาการขาดงานที่เกิดขึ้นเนื่องจากการขาดสำนึก ทำให้มองเห็นว่าเรื่องส่วนตัวมีความสำคัญกว่า มีแนวโน้มที่จะหยุดงานการสอนเพื่อทำกิจกรรมส่วนตัว มีเจตคติว่างานมิใช่การหลักของชีวิตจึงไม่จำเป็นที่จะต้องทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ และมีความเชื่อที่ผิดคือเชื่อว่า ช่วงเวลาปิดเทอมเป็นช่วงเวลาหยุดการทำงานของครู และพยายามหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติงานตามคำสั่งของสถานศึกษาถึงแม้ว่างานนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อตนเองก็ตาม

2. ปัญหาพฤติกรรมขณะปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัญหาการเข้าสอนไม่ตรงเวลา เข้าห้องสอนช้า ออกจากห้องสอนเร็วกว่ากำหนด ช่วงเวลาปฏิบัติงานไม่อยู่ในสถานศึกษา ปัญหาชู้สาวกับนักเรียน และเพื่อนครูด้วยกัน การดื่มสุรา เล่นการพนัน ใช้ถ้อยคำไม่สุภาพกับนักเรียนทะเลาะวิวาทกับเพื่อนครูด้วยกัน หรือปฏิบัติงานผิดพลาด

3. ปัญหาความไม่ซื่อสัตย์ เช่น ขโมย ยักยอก ทุจริต หรือให้ข้อมูลอันเป็นเท็จต่อสถานศึกษา

4. ปัญหาที่เกิดจากกิจกรรมภายนอกสถานศึกษา เช่น ประกอบอาชญากรรม หรือประพฤติดนเสื่อมเสียทางสังคม

การดำเนินการทางวินัยมีทั้งวัตถุประสงค์เชิงบวกและเชิงลบ เช่น การให้รางวัล ถือเป็นวัตถุประสงค์เชิงบวก เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่สถานศึกษาต้องการให้บุคลากรมีการแสดงออกอย่างต่อเนื่อง ส่วนการลงโทษเป็นวัตถุประสงค์เชิงลบ เพื่อป้องกันพฤติกรรมที่สถานศึกษาไม่ต้องการให้บุคลากรแสดงออกในการพิจารณาโทษนี้จะต้องคำนึงถึงความรุนแรงของปัญหาควบคู่ไปกับการพิจารณาช่วงระยะเวลาและความถี่ของการเกิดปัญหา ธรรมชาติของปัญหา สิ่งแวดล้อม กระบวนการทางสังคม การดำเนินการที่ผ่านมาในอดีต โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีหลักฐานชัดเจนสามารถอ้างอิงได้

สำหรับลำดับขั้นของการดำเนินการทางวินัยจะเริ่มตั้งแต่การที่หัวหน้างานชั้นต้นบันทึกข้อมูลเหตุการณ์โดยละเอียดเสนอฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณาตามลำดับขั้น ทั้งนี้อาจแสดงหลักฐานการดำเนินการในขั้นต้นที่เป็นการตักเตือนด้วยวาจา พร้อมบันทึกข้อมูล หรือการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษรประกอบด้วย จากนั้นหัวหน้าสถานศึกษาพิจารณาข้อมูลแล้วเรียกตัวมาตักเตือน หรือแต่งตั้งคณะกรรมการสืบข้อเท็จจริงหรือกรรมการสอบสวนแล้วแต่กรณีเพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาดำเนินการตามกระบวนการ

ที่สถานศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาได้กำหนดไว้ โดยเสนอระดับของการลงโทษตามอำนาจของสถานศึกษาหรือเสนอพิจารณาในระดับสูงต่อไปแล้วแต่กรณี ส่วนใหญ่ลำดับโทษจะเริ่มจากตักเตือน ตัดเงินเดือน จนสุดท้าย คือ ให้ออก หรือไล่ออก

7. การธำรงรักษา และการพัฒนาครูในสถานศึกษา เป็นกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุม 2 ประเด็นใหญ่ คือ 1) การพัฒนาครูในสถานศึกษา และ 2) การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

7.1 การพัฒนาครูในสถานศึกษา เริ่มต้นตั้งแต่แรกที่ครูผู้นั้นก้าวเข้าสู่สถานศึกษา ในฐานะของครูบรรจุใหม่ หรือการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในสถานศึกษาเดิม ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1) การปฐมนิเทศ เป็นขั้นตอนที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้วัฒนธรรมของสถานศึกษา และการปรับตัวให้เข้ากับสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม สิ่ง ที่ควรให้ความรู้ได้แก่ภาพรวมของสถานศึกษา ประวัติ วิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมาย โครงสร้างภารกิจ แผนกลยุทธ์ และภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบ สิทธิหน้าที่ ตลอดจนกฎระเบียบและข้อปฏิบัติของสถานศึกษา

2) การจัดระบบพี่เลี้ยง เป็นการจัดครูอาวุโสที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มีจิตสำนึกความเป็นครู มีความเข้าใจในกฎระเบียบและวัฒนธรรมของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีแนวปฏิบัติที่เหมาะสม สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี และมีเจตคติที่ดีต่อสถานศึกษา การจัดระบบพี่เลี้ยงประกอบครูบรรจุใหม่จะส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของครูบรรจุใหม่และประสิทธิภาพของสถานศึกษาในภาพรวม เป็นการสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพตามความต้องการของสถานศึกษาได้ดียิ่งวิธีหนึ่ง

3) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมอันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การฝึกอบรมครูในสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการพัฒนาสู่ที่สามารถจะทำได้เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติงานในสถานศึกษา สามารถจัดทำได้หลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการบรรยาย การประชุม การใช้กรณีศึกษา การสัมมนา และการฝึกงานในสถานการณ์จริง การพัฒนาครูในสถานศึกษาด้วยการอบรม สถานศึกษาสามารถดำเนินการเองตามความต้องการ หรืออาจใช้วิธีส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมตามโครงการที่จัดโดยหน่วยงานอื่นก็ได้

7.2 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ถือเป็นประเด็นสำคัญที่จะทำให้องค์การธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้ เพราะในการที่จะทำให้มนุษย์อยากทำงานจะต้องมีแรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้น เนื่องจากแรงจูงใจมีความสำคัญ 3 ประการได้แก่ ทำให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังงาน และกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาที่นำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย ดังนั้น แรงจูงใจของครูจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารต้องเลือกใช้วิธีการจูงใจบุคลากรให้เหมาะสมกับแต่ละคนแต่ละโอกาส และตรงกับความต้องการของผู้ถูกจูงใจ เนื่องจากงานครูเป็นงานหนักที่

ต้องอาศัยความรู้ความสามารถความรักและศรัทธาในวิชาชีพและการอุทิศตนเพื่อสร้างคนโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ในขณะที่เดียวกันครูยังคงต้องการความมั่นคงทั้งด้านวิชาชีพและด้านส่วนบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องหาแนวทางเพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยสามารถดำเนินการ ดังนี้

1) การจัดบรรยากาศการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำ โดยให้บุคลากร มีบทบาทในการวางแผนถึงภาพอนาคตขององค์การร่วมกัน ทำให้บุคลากรทุกคนเกิดความภาคภูมิใจตระหนักถึงความสำคัญของตน และมีส่วนร่วมช่วยกันคิดช่วยกันแก้ไข เมื่อถึงช่วงเวลาของการนำความคิดไปปฏิบัติ ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกได้รับผิดชอบต่อสถานศึกษาและร่วมกันทำงานอย่างเต็มที่เกิดเป็นพลังร่วมของกลุ่ม ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การมีเจตคติที่ดีต่อสถานศึกษาเกิดความสุขและขวัญกำลังใจในการทำงาน

2) การให้ความยุติธรรมแก่บุคลากร หมายถึงการสร้างความสมดุลระหว่างอัตราส่วนของภาระงานกับค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับ และการให้ความยุติธรรมเรื่องอื่นๆ อาทิ การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง โดยผู้บริหารต้องตัดสินใจเรื่องดังกล่าวโดยปราศจากอคติอยู่บนพื้นฐานของความจริงและความเหมาะสมที่สามารถตรวจสอบได้

3) การจัดสวัสดิการและบริการแก่บุคลากร เป็นวิธีการหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เกิดประโยชน์แก่บุคลากรโดยรวม สร้างให้บุคลากรรู้สึกว่าการศึกษามีความสำคัญและใส่ใจชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน โดยสวัสดิการอาจมาในรูปแบบของสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล การให้เงินสนับสนุนช่วยเหลือบุตรและครอบครัว การช่วยออมเงิน หรือสิทธิพิเศษอื่นๆที่บุคลากรจะได้รับตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา

4) การให้โอกาสตามเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพครู คือ การสร้างโอกาสความเจริญก้าวหน้าในอาชีพด้วยการพัฒนาครูและการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศภายในสถานศึกษาสู่การเป็นเจ้าของร่วมกัน รวมไปถึงการให้การยอมรับ ยกย่องให้โอกาส ในการแสดงความสามารถเชิงประจักษ์ทั้งภายในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นหรือการมอบหมายโครงการหรืองานสำคัญให้รับผิดชอบ เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถอย่างเต็มตามศักยภาพ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองจากการได้รับการยอมรับและชื่นชมจากบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษา

ในทำนองเดียวกัน ประภัสสร ดิษสกุล (2555) นำเสนอข้อบ่งชี้และกระบวนการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ไว้ว่ามี 7 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผนบุคลากร หมายถึง กระบวนการจัดระบบทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไว้ล่วงหน้า ให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ตามปริมาณและคุณภาพเพื่อเตรียมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ประกอบด้วย การสำรวจ สรรหา คัดเลือก จัดเตรียม บุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กำหนดเงินเดือนและสภาพการทำงาน

2. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการค้นหาผู้สมัครจำนวนหนึ่งที่มีศักยภาพเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างอยู่ในปัจจุบันหรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคต โดยสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี อาทิ การประกาศรับสมัครตามสื่อต่างๆ การติดต่อผ่านกรมแรงงานหรือสถาบันการศึกษาต่างๆ จากนั้นดำเนินการคัดเลือกผู้สมัครจากจำนวนหนึ่ง ให้เหลือตามจำนวนที่ต้องการ ผ่านกระบวนการตรวจสอบประวัติ การสัมภาษณ์หรือการสอบคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุดสำหรับงานและองค์กร

3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมที่เกิดจากการวางแผน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงคุณภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่และเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้สามารถร่วมพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป การฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี อาทิ การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การไปศึกษาดูงาน หรือการศึกษาต่อ โดยทุกกิจกรรมจะต้องเกิดประโยชน์ในการพัฒนางานทั้งต่อบุคลากรและองค์กรในระยะยาว

4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง รูปแบบวิธีการขององค์กร ในการกำหนดนโยบายและแผนการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการทั้งที่เป็นรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน หรือการให้รางวัลแก่บุคลากรในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่องค์กรกำหนด เพื่อเป็นการตอบแทนและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างทุ่มเทและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระยะเวลาหนึ่ง โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นตัวชี้วัดเพื่อเป็นการปรับปรุงบุคลากรให้มีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ และเพื่อให้บุคลากรได้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อพัฒนาตนเอง โดยข้อมูลหรือผลจากการประเมินจะถูกนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้น ปรับเงินเดือน การโอนย้าย หรือแม้แต่การเลิกจ้างงาน

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างปลอดภัยและมีความสุข อาทิ จัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัย จัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ หรือจัดตั้งทีมที่ปรึกษาให้แก่บุคลากรเพื่อให้สามารถร้องเรียนหรือปรับทุกข์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน โดยกิจกรรมต่างเหล่านี้เป็นไปเพื่อจูงใจให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน รู้สึกผูกพันกับองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และสัมฤทธิ์ผล

7. บุคลากรสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์การทั้งระหว่างพนักงานกับพนักงาน พนักงานกับผู้บริหาร รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนโดยรอบ เพื่อให้องค์การได้รับแรงสนับสนุนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ปราศจากความขัดแย้ง

จะเห็นได้ว่า ประภัสสร ดิษสกุล (2555) มีการนำเสนอเรื่อง ความปลอดภัยและสุขภาพกับบุคลากรสัมพันธ์เพิ่มเติมเข้ามาในขอบข่ายและกระบวนการบริหารบุคลากรด้วย ซึ่งผู้วิจัย พบว่า ความปลอดภัยและสุขภาพ และบุคลากรสัมพันธ์มีกระบวนการดำเนินการเช่นเดียวกันกับการจํารักษาและพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของทสสิน วงศ์เย็น นั่นเอง

Thomson and Kleiner (2005) นำเสนอขอบข่ายและกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment) หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่สถานศึกษาต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์การภายใต้กรอบของระยะเวลาและงบประมาณ

2. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development) หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือส่งเสริมวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดียิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผล ตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เงินเดือนและค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การจ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ซึ่งอาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากร

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Teacher Evaluation) หมายถึง กระบวนการหนึ่งในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บุคลากรในตำแหน่งนั้น ยังคงมีขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ ที่จะสามารถสร้างผลงานที่คาดหวังไว้ จากนั้นนำผลการประเมินที่ได้ไปสู่การบริหารผลการประเมินเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนองค์การ ไปสู่วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้

Odden (2011) ระบุว่า กระบวนการบริหารทุนมนุษย์ทางการศึกษาในเชิงกลยุทธ์ มีด้วยกัน 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการดำเนินการโดยเทคนิควิธีต่างๆ เพื่อค้นหาหรือแสวงหาและจูงใจบุคคลกลุ่มเป้าหมาย ให้สนใจเข้ามาสมัครงานกับองค์การ ซึ่งบุคคล

กลุ่มเป้าหมายนั้น หมายถึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติและมีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการ เพื่อให้องค์การจะได้ดำเนินการกระบวนการคัดเลือกต่อไป

2. การคัดเลือก (Selection) หมายถึง กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณสมบัติทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ที่องค์การเปิดรับสมัคร โดยวิธีการคัดเลือกอาจใช้การทดสอบ ประเมินทักษะหรือการสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาไหวพริบ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ

3. การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) หมายถึง การรับบุคคลที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่ตามที่องค์การกำหนด พร้อมทั้งกำหนดลักษณะงาน รวมถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้น ตลอดจนกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนที่บุคลากรจะได้รับในการปฏิบัติงานด้วย

4. การพัฒนาบุคลากร (Development) หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน และประสบการณ์ที่ทันสมัย ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ อาทิ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การเข้าร่วมสัมมนา เป็นต้น

5. เงินเดือนและค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การวางแผน การจัดระบบงาน และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์ทางตรงและทางอ้อมให้กับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือที่บุคลากรได้ปฏิบัติให้กับองค์การ ค่าตอบแทนนี้อาจอยู่ในรูปแบบของเงินรางวัล หรือสวัสดิการต่างๆ ที่จัดให้อย่างเหมาะสมเป็นธรรมเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

6. การดำรงรักษาบุคลากรและการให้ออกจากงาน (Tenure and Dismissal) หมายถึง กระบวนการที่จะรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำประโยชน์และมีคุณค่าให้ทำงานอยู่ในองค์การนานที่สุดบนพื้นฐานของความมั่นคงในหน้าที่การงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการเหล่านั้นประกอบด้วย การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรสูงขึ้น และการสร้างขวัญกำลังใจด้านความมั่นคงก้าวหน้าของตำแหน่งหน้าที่ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องดำเนินการคัดบุคลากรที่มีปัญหาและเป็นทรัพยากรที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ให้ออกจากงานด้วยเพื่อสร้างความชอบธรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ ทั้งนี้จะต้องพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงานและปัญหาที่พบ อาทิ การละทิ้งหน้าที่ ความไม่ซื่อสัตย์ หรือการประพฤติผิดจรรยาบรรณวิชาชีพ

Omebe (2014) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเป็นกิจกรรมที่ต้องผสมผสานทั้งแรงจูงใจและความร่วมมือของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Procurement of Staff) เป็นกระบวนการในการค้นหาและจงใจให้ผู้สมัครที่มีศักยภาพเหมาะสมทำงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร โดยการประชาสัมพันธ์แจ้งให้ผู้สนใจทราบเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติงาน รวมถึงขอบข่ายของงาน และความก้าวหน้าอันพึงจะได้รับจากองค์กร จากนั้นทำการคัดเลือกบุคลากร ด้วยการตรวจสอบ หรือทดสอบก่อนตัดสินใจรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์และคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ร่วมงานกับองค์กร

2. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development) เป็นกรรมวิธีต่างๆ ที่จะมุ่งเพิ่มเติมความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีขวัญ กำลังใจในการทำงานและมีความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

3. แรเงงานสัมพันธ์ (Staff Relations) เป็นความเกี่ยวข้อง หรือการปฏิบัติต่อกันระหว่าง นายจ้าง กับลูกจ้าง ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน จนออกจากงาน เช่น การทำสัญญาจ้าง การมอบหมายงาน การควบคุมการทำงาน การทดลองงาน การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน การจ่ายค่าจ้าง การอบรมพัฒนา การจัดสวัสดิการความปลอดภัยในการทำงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การลงโทษการพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้าย การยื่นข้อเรียกร้อง การเจรจาข้อเรียกร้อง การจ้างและการเลิกจ้าง เป็นต้น โดยหากองค์กรใดที่นายจ้างและลูกจ้างต่างปฏิบัติต่อกันด้วยดี ร่วมกันสร้างประโยชน์ เข้าใจและยอมรับในบทบาทของแต่ละฝ่าย ก็จะทำให้ลูกจ้าง มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขและตั้งใจทำงานส่งผลทำให้นายจ้างสามารถดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่น

4. การธำรงรักษาพนักงาน (Staff Maintenance) เป็นการดำเนินกิจกรรมที่ดึงดูดหรือจูงใจพนักงานที่ดีมีความสามารถให้มีความผูกพันมีความจงรักภักดีและทำงานอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะเกี่ยวข้องกับการหลัก อาทิ การจัดให้มีสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างโอกาสให้ก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ตลอดจนการสร้างความรู้สึกรักภูมิใจจากการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือเสนอความคิดเห็น

จากแนวคิดและวิจัยกระบวนการบริหารบุคลากรทั้ง 5 แหล่งข้างต้น จะเห็นได้ว่า มีความสอดคล้องกับทฤษฎี AMO ของ Appelbaum et al. (2000 as cited in Runhaar, 2016) ในหลายประเด็น ดังที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารบุคลากรทางการศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารบุคลากรทางการศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

| องค์ประกอบกระบวนการบริหารบุคลากร | แหล่งข้อมูล | | | | | | คะแนน | กระบวนการที่สังเคราะห์ได้ของผู้วิจัย |
|---|--------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|--------------|--------------|-------|--|
| | Appelbaum et al., (2000) | ทัตนิ วงศ์เย็น (2553) | ประภัตสร ดิษสกุล (2555) | Thomson & Kleiner (2005) | Odden (2011) | Omebe (2014) | | |
| การวางแผนอัตรากำลังครู/ การวางแผนบุคลากร/ การสรรหา/การคัดเลือกบุคลากร | - | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5 | การสรรหาและคัดเลือก |
| การจัดคนเข้าทำงาน/การจัดวางครูตามโครงสร้าง/ การบรรจุแต่งตั้ง | ✓ | ✓ | - | - | ✓ | - | 3 | การบรรจุแต่งตั้ง |
| การพัฒนาครูในสถานศึกษา/ การพัฒนาบุคลากร/การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 6 | การฝึกอบรมและพัฒนา |
| การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ/การให้รางวัล/ แรงงานสัมพันธ์/ บุคลากรสัมพันธ์/ความปลอดภัยและสุขภาพ | ✓ | - | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5 | การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ |
| การกำกับดูแล/การประเมินผลการปฏิบัติงาน/ การรักษาวินัย/การให้ออกจากงาน | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | - | 5 | การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน |
| การธำรงรักษา/การวิเคราะห์และออกแบบงาน/ การมีส่วนร่วม | ✓ | ✓ | - | - | ✓ | ✓ | 4 | การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ |

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารบุคลากรทางการศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมข้างต้น ผู้วิจัยสามารถจำแนกรายละเอียดได้ตามตารางที่ 2.2 ดังต่อไปนี้

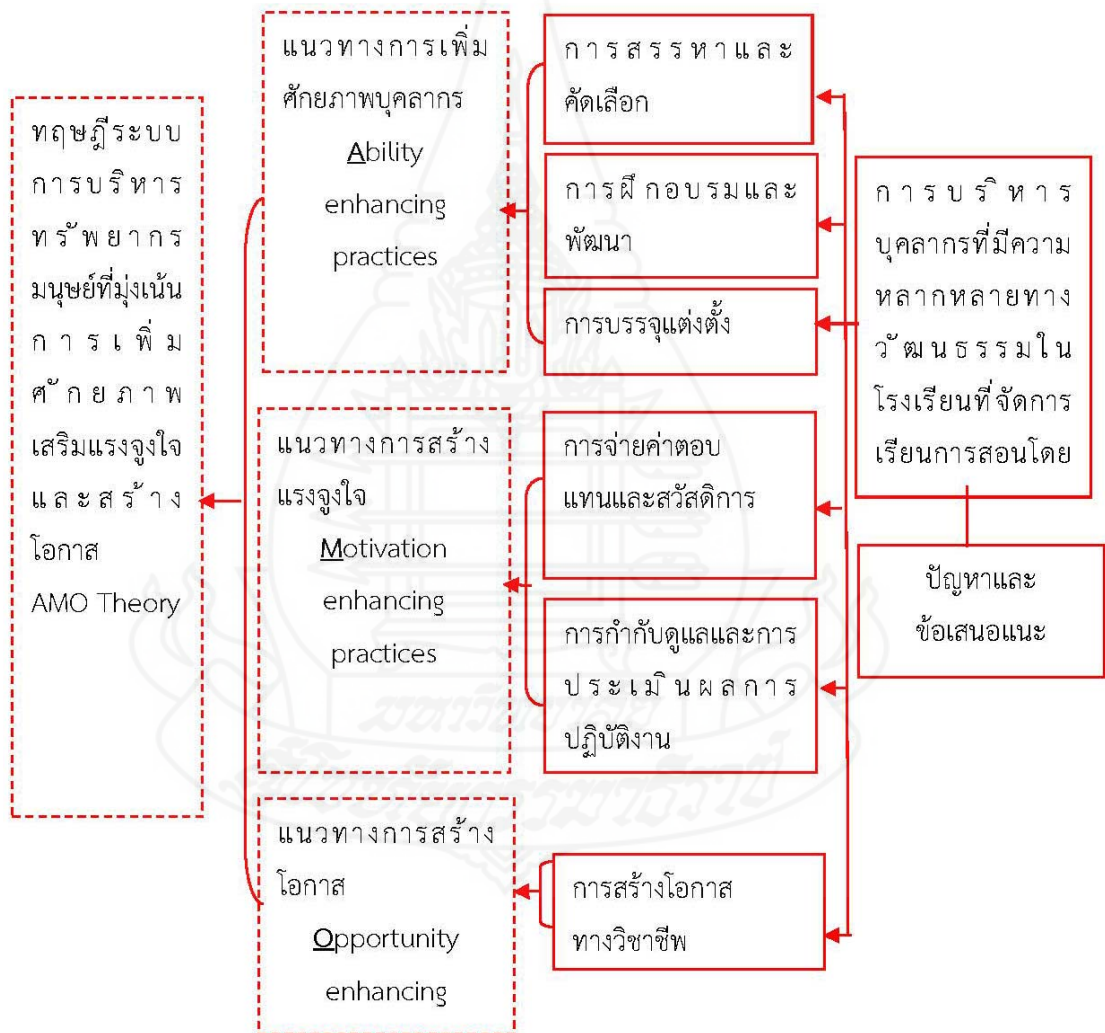
ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

| Appelbaum et al., (2000) | ทัสนี วงศ์ยีน (2553) | ประภัสสร ดิษสกุล (2555) | Thomson & Kleiner (2005) | Odden (2011) | Omebe (2014) | กระบวนการที่ สังเคราะห์ได้ ของผู้วิจัย |
|-----------------------------|---|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|
| | - การวางแผนอัตรากำลัง ครู - การสรรหา - การคัดเลือก | - การวางแผนบุคลากร - การสรรหา - การคัดเลือกบุคลากร | - การสรรหา - การคัดเลือก | - การสรรหา - การคัดเลือก | - การสรรหา - การคัดเลือก | 1. การสรรหาและ คัดเลือก |
| - การจัดคนเข้าทำงาน | - การจัดวางครูตาม โครงสร้างสถานศึกษา | | | - การบรรจุแต่งตั้ง | | 2. การบรรจุแต่งตั้ง |
| - การพัฒนาบุคลากร | - การพัฒนาครูใน สถานศึกษา | - การฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากร | - การพัฒนาบุคลากร | - การพัฒนาบุคลากร | - การพัฒนาบุคลากร | 3. การฝึกอบรมและ พัฒนา |
| - การจูงใจ/การให้ รางวัล | | - การจ่ายค่าตอบแทนและ สวัสดิการ - ความปลอดภัยและ สุขภาพ - บุคลากรสัมพันธ์ | - เงินเดือนและ ค่าตอบแทน | - เงินเดือนและ ค่าตอบแทน | - แรงงานสัมพันธ์ | 4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ |

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| Appelbaum et al., (2000) | ทัสนี วงศ์ยีน (2553) | ประภัสสร ดิษสกุล (2555) | Thomson & Kleiner (2005) | Odden (2011) | Omebe (2014) | กระบวนการที่ สังเคราะห์ได้ ของผู้วิจัย |
|--|---|---------------------------------|---------------------------------|-------------------|-----------------|--|
| - การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน | - การกำกับดูแล - การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน - การรักษาวินัย - การให้ออกจากงาน | - การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน | - การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน | - การให้ออกจากงาน | | 5. การกำกับดูแล และการประเมิน ผล การปฏิบัติงาน |
| - การสร้างโอกาสและ ความก้าวหน้าใน วิชาชีพ - การวิเคราะห์และ ออกแบบงาน - การมีส่วนร่วม | - การธำรงรักษา | | | - การธำรงรักษา | - การธำรงรักษา | 6. การสร้างโอกาส ทางวิชาชีพ |

จากตารางที่ 2.1 และ 2.2 จะเห็นได้ว่า กระบวนการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาของทั้ง 6 แนวคิดที่ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ส่วนใหญ่มีแนวคิดสอดคล้องกัน และสามารถจำแนกได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การบรรจุแต่งตั้ง 3) การฝึกอบรมและพัฒนา 4) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) การกำกับดูแล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 6) การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำกระบวนการทั้ง 6 กระบวนการมาเชื่อมโยงกับทฤษฎีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพ เสริมแรงจูงใจ และสร้างโอกาส (AMO Theory) เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของกระบวนการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถานศึกษา ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถานศึกษา

ทั้งนี้จากที่ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ให้นิยามศัพท์เฉพาะของการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมตามที่เสนอของผู้วิจัยว่า หมายถึง การที่สถานศึกษาดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับครูที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และ ภูมิหลังอย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์การมีครูที่เพียงพอและมีความเชี่ยวชาญในงาน สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น ปราศจากความขัดแย้ง บนพื้นฐานของความสุขและความพึงพอใจในอาชีพ อันจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษและวิชาอื่นที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนของครู และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การบรรจุแต่งตั้ง 3) การฝึกอบรมและพัฒนา 4) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 6) การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของแต่ละด้าน ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการดำเนินการโดยเทคนิควิธีต่างๆ เพื่อค้นหาหรือแสวงหาและจงใจบุคคลกลุ่มเป้าหมาย ให้สนใจเข้ามาสมัครงานกับองค์การ ซึ่งบุคคลกลุ่มเป้าหมายนั้นหมายถึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติและมีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการ จากนั้นกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณสมบัติทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์การเปิดรับสมัคร โดยวิธีการคัดเลือกอาจใช้การทดสอบประเมินทักษะหรือการสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาไหวพริบ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ (Omebe, 2014; Odden, 2011)

ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบมีขั้นตอนที่สำคัญ (Thomson & Kleiner, 2005; Odden, 2011) ดังนี้

1.1 การกำหนดการสรรหา นอกจากจำนวนและคุณภาพที่ต้องการแล้ว องค์การจะต้องกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำที่จะรับเข้าทำงาน และลักษณะของงานให้ชัดเจน โดยจะต้องประกาศออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรให้เป็นรูปธรรม

1.2 การกำหนดวิธีการและช่องทางสำหรับการสรรหา เมื่อกำหนดแน่ชัดแล้วว่า องค์การต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติเช่นไร ขั้นต่อไปก็คือ การกระจายข่าวด้วยช่องทางต่างๆ ที่จะทำให้คนที่ต้องการได้ทราบ โดยช่องทางที่สามารถช่วยสรรหาบุคลากรได้มีดังนี้

1.2.1 การประกาศผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตหรือระบบจัดหางานออนไลน์ซึ่งเป็นที่นิยมในปัจจุบัน

1.2.2 ส่งหนังสือแจ้งไปยังสถานศึกษาที่เป็นแหล่งผลิตกำลังคนตามสาขาที่หน่วยงานว่าสถานศึกษากำลังต้องการรับสมัครบุคลากรตามคุณสมบัติที่กำหนด

1.2.3 ลงนามความร่วมมือกับบริษัท มูลนิธิ หรือองค์การที่รับเป็นผู้จัดหาบุคลากร เพื่อให้หน่วยงานเหล่านั้นช่วยดำเนินการจัดหาบุคคลเข้าทำงานในสถานศึกษา

1.2.4 การมาสมัครด้วยตนเอง (walk - in recruitment) เป็นวิธีการในการสรรหาที่ช่วยลดเวลาในการสรรหาได้เป็นอย่างมาก ทำให้สามารถได้บุคลากรมาทำงานอย่างรวดเร็ว กรณีการสรรหาแบบนี้มักใช้ในตำแหน่งที่องค์การมีความต้องการอย่างเร่งด่วน โดยวิธีการดังกล่าวจะเน้นในเรื่องการสัมภาษณ์ และมักไม่มีการสอบข้อเขียนเพื่อความรวดเร็วและประหยัดเวลา ซึ่งมีความเหมาะสมสำหรับบุคคลที่เพิ่งจบการศึกษาในต่างประเทศ การรับบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์การ โดยวิธีการดังกล่าวจะใช้การเปิดบูธตามสถานที่ต่างๆ เพื่อให้ผู้ที่ต้องการหางานสามารถยื่นประวัติไว้ที่บูธได้ หากผู้สมัครมีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ ก็อาจได้รับการสัมภาษณ์และได้รับการคัดเลือกให้เข้ามาทำงานกับองค์การ

1.3 การประเมินข้อมูลของผู้สมัคร โดยประเมินได้จากใบสมัคร เอกสารประกอบ และจากการสัมภาษณ์ ผู้ประเมินจะประเมินจากวุฒิการศึกษา และภูมิหลังของผู้สมัคร เช่นใบรับรองการทำงานที่เคยทำมาแล้วจากแหล่งอื่น คุณสมบัติส่วนตัว เช่น ความประพฤติ บุคลิกภาพ ความรับผิดชอบ ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความคิดริเริ่ม ความมั่นคงทางอารมณ์ สุขภาพทั้งทางกายและทางจิต รวมทั้งลักษณะบางอย่างที่อาจไม่เหมาะกับองค์การ เช่น การติดบุหรี่ การมีโรคเรื้อรังหรือโรคติดต่อ รวมถึงบุคลิก ทักษะทัศนคติความสนใจ และค่านิยม คุณสมบัติเหล่านี้ อาจจะไม่เป็นไปเพื่อการทำงานโดยตรงเท่ากับความรู้ความสามารถ แต่ก็มีส่วนสำคัญที่จะส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 การตัดสินใจรับเข้าทำงาน อำนาจการตัดสินใจย่อมขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การบางแห่งอำนาจการตัดสินใจเป็นสิทธิของผู้บริหารที่จะพิจารณารับเข้าทำงาน หรือในบางองค์การอาจมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ในการบรรจุคนเข้าทำงาน

1.5 การกำหนดให้เข้าปฏิบัติหน้าที่ เป็นการกำหนดของหน่วยงานที่จะให้เข้าไปปฏิบัติงาน ถือได้ว่าเป็นการมอบหมายหรือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่จะต้องปฏิบัติตามผลของการคัดเลือก โดยติดตามผลจากผลงานที่บุคลากรนั้น ๆ ได้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น 1 - 3 เดือนหลังจากเข้าทำงาน

สรุปได้ว่า การสรรหาและคัดเลือก หมายถึง การที่สถานศึกษาดำเนินการที่อาศัยเทคนิควิธีต่างๆ เพื่อค้นหาหรือแสวงหา และจงใจบุคคลกลุ่มเป้าหมายให้สนใจเข้ามาสมัครงานกับสถานศึกษา พร้อมทั้งพิจารณาเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่เหมาะสม เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานตามภารกิจและความรับผิดชอบตามแผนงานที่สถานศึกษาตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2. การบรรจุแต่งตั้ง เป็นกระบวนการหลังจากการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติหน้าที่ มีขั้นตอนดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน (ทัสนี วงศ์เย็น, 2553; ประภัสสร ดิขสกุล, 2555) ดังนี้

2.1 การปฐมนิเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ทำงานได้ง่ายขึ้น ลดความกังวลใจ สามารถเริ่มต้งานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยดี อีกทั้งยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ นโยบาย วัตถุประสงค์และผลการดำเนินงานขององค์การตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน รวมถึงให้บุคลากรใหม่มีความเข้าใจถูกต้องเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ของตน เข้าใจวัฒนธรรมขององค์การระบบการบริหารงานขององค์การ ได้แก่ ภาวะเยียบข้อบังคับ และแนวปฏิบัติต่างๆ สามารถจัดได้แบบไม่เป็นทางการ และแบบเป็นทางการ การปฐมนิเทศจึงเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่ง que ผู้บริหารจะต้องจัดขึ้น เพื่อจะช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้อย่างดีมีความอบอุ่นสบายใจ และมีขวัญกำลังใจในการเริ่มปฏิบัติงาน อันจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และต่อองค์กรในที่สุด

2.2 การบรรจุ เป็นกิจกรรมขั้นสุดท้ายของกระบวนการจ้างงาน ซึ่งจะดำเนินการหลังจากที่องค์กรได้ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และผ่านการทดลองงานแล้ว บุคลากรที่ได้ทดลองงานและสามารถทำงานได้ดีก็จะมีสิทธิได้รับการบรรจุเป็นบุคลากรประจำ มีสิทธิได้รับผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ ตามที่องค์กรกำหนดไว้ หน่วยงานจะมีการออกคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง การบรรจุจึงเป็นการมอบหมายภารกิจเกี่ยวกับหน้าที่การงานให้แก่บุคลากรใหม่ให้สอดคล้องตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น องค์กรจึงจะได้รับประโยชน์จากบุคคลนั้นได้สูงสุด และคุ้มค่ากับการลงทุนสรรหาและคัดเลือกบุคคล ขณะเดียวกันบุคลากรผู้ได้รับการบรรจุควรจะต้องทำงาน ด้วยความรับผิดชอบตามหน้าที่ของตน และขณะทำงานก็อาจมีการศึกษาเพิ่มเติมหรือพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

ในการบรรจุบุคลากรเข้าปฏิบัติหน้าที่นั้น องค์กรที่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบจะมีการลงนามในสัญญาระหว่างนายจ้างและลูกจ้างไว้เป็นแนวทางปฏิบัติรวมทั้งเป็นเงื่อนไขผูกพันตามกฎหมายด้วย ข้อตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายลูกจ้างกับนายจ้างประกอบด้วยเรื่องต่างๆ เช่น อัตราเงินเดือนที่ตกลงกัน สวัสดิการ เงื่อนไขการปฏิบัติงาน การปรับเงินเดือนระเบียบกฎเกณฑ์และข้อบังคับต่างๆ บทลงโทษกรณีที่ทำความผิด เป็นต้น ทั้งนี้เงื่อนไขและข้อตกลงต่างๆจะต้องไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และกฎหมายแรงงาน

สรุปได้ว่า การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การที่สถานศึกษาวิเคราะห์และจัดวางบุคลากรเข้าทำงานตามโครงสร้าง ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคลากรแต่ละคนซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งในส่วน of ความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ พื้นฐานครอบครัว สถานภาพทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะคุณลักษณะนิสัยและเจตคติ เพื่อให้การทำงานในตำแหน่งนั้นมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้สูงสุด

3. การกำกับและประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อติดตาม และตรวจสอบความผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นและแก้ไขได้ทันเวลา สามารถปรับตัวรับความไม่แน่นอน

หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น หรือมีโอกาที่จะเกิด ด้วยการกำหนดดัชนีชี้วัดร่วมกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผล ที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน (ทสني วงศ์เย็น, 2553; Odden, 2011)

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผน การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการวางแผนอัตรากำลังในอนาคต รวมทั้งนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบและการพิจารณาจ้างต่อ หรือขยายสัญญาจ้าง หรือการลงโทษทางวินัยกรณีพบว่าบุคลากรมีปัญหาด้านผลของการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากพฤติกรรมด้านวินัย อาทิ ปัญหาการขาดงาน การไม่รักษาเวลา ความไม่ซื่อสัตย์ หรือการประพฤติดันเสื่อมเสีย ก็จะต้องมีการพิจารณาระดับของการลงโทษตามลำดับ โดยเริ่มจากการตักเตือน ลดขั้นเงินเดือน ไปจนถึงการปลดออก ไล่ออก หรือไม่ต่อสัญญาจ้าง

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (results oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (focus on goals or objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (mutual goal setting between supervisor and employee) ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะบุคลากรจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของงาน (Thomson & Kleiner, 2005; Odden, 2011; Omebe, 2014)

สำหรับประเด็นที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นใหญ่ ดังนี้ 1) การประเมินด้านความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วยความสามารถในการสอน การจัดการห้องเรียน การจัดทำสื่อการเรียนการสอนและแผนการสอน สัมพันธภาพกับผู้เรียน และการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาหรือส่งเสริมผู้เรียน เป็นต้น 2) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ได้แก่ การแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน การประสานงานกับผู้ปกครอง และการเสริมสร้างวินัยของผู้เรียน และ 3) ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการบริหารจัดการ การอุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ การประพฤติดนที่เหมาะสม การเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม และการมุ่งพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยสามารถประเมินได้จากหลากหลายวิธีการ อาทิ การประเมินผ่านกระบวนการนิเทศหลากหลายรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร หรือการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานตามกรอบสมรรถนะของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่สถานศึกษาดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานพร้อมทั้งสะท้อนผลการ

ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สามารถติดตามความผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นและแก้ไขได้ทันเวลาทำให้องค์กรสามารถปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้

4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ในที่นี้ ครอบคลุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และมีใช้ตัวเงิน ที่สถานศึกษาจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในการกำหนดเงินเดือนและค่าตอบแทน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) ได้นำเสนอหลักการหลายประการที่ผู้บริหารจะใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดเงินเดือนและค่าตอบแทน ดังนี้

4.1 หลักความพอเพียง (Adequacy) การกำหนดค่าตอบแทนถือเป็นความรับผิดชอบทางสังคมอย่างหนึ่งของนายจ้าง ดังนั้น นายจ้างควรกำหนดอัตราค่าจ้างให้ไม่น้อยกว่าระดับต่ำสุดที่ลูกจ้างควรได้รับในสังคมเป็นอย่างน้อย กล่าวคือพอเพียงแก่การดำรงชีวิตหรือสามารถเลี้ยงดูครอบครัวได้ การกำหนดค่าตอบแทนตามหลักความพอเพียงนี้เป็นเพียงมาตรฐานขั้นต่ำเท่านั้น นายจ้างอาจจ่ายค่าจ้างสูงกว่าระดับนี้ได้

4.2 หลักความเป็นธรรม (Equity) การกำหนดค่าตอบแทนต้องเป็นธรรม กล่าวคือจะต้องมีความเท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถ วุฒิและประสบการณ์ที่เหมือนกัน และทำงานในระดับหน้าที่และความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้ หลักความเป็นธรรมอาจจำแนกเป็น 3 ประการ คือ

4.2.1 ความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity) ภายในองค์กรเดียวกันนั้น งานที่มีระดับหน้าที่และความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบในระดับเดียวกันก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากันหรือที่เรียกว่า “เงินเท่ากันสำหรับงานที่มีมูลค่าเท่ากัน” (Equal Pay for Work of Equal Value)

4.2.2 ความเป็นธรรมภายนอก (External Equity) การกำหนดค่าตอบแทนให้สามารถดึงดูดบุคลากรคุณภาพ จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงความเป็นธรรมภายนอก กล่าวคือ ค่าตอบแทนที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับการจ้างงานในตลาดแรงงาน โดยอุปสงค์และอุปทานของตลาดแรงงานมีบทบาทอย่างมากในการกำหนดค่าจ้างแรงงานในตลาด ดังนั้น จึงเป็นไปได้ว่างานหลายงานที่ประเมินค่าของงานแล้วอยู่ในระดับเดียวกัน แต่หากต่างสาขากันการกำหนดอัตราค่าตอบแทนอาจแตกต่างกันได้ เพราะความต้องการแรงงานในสาขาต่างๆ นั้นแตกต่างกัน แรงงานในสาขาที่เป็นที่ต้องการมาก และมีการผลิตที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดค่าตอบแทนย่อมสูงกว่าสาขาอื่น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร ในการที่จะสามารถสรรหาคนเก่งคนดีให้เข้ามาทำงานในองค์กร

4.2.3 ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคล (Individual Equity) การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ยังต้องพิจารณาเป็นรายบุคคลด้วย เช่น ในระหว่างผู้มีวุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถ

ประสบการณ์ และทำงานในระดับหน้าที่และความรับผิดชอบ และความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้นั้น ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าควรจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า นอกจากนี้ ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคลยังอาจพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงานด้วย หรือหากมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือหน้าที่นั้น โดยตรงก็ควรที่จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าผู้ที่บรรจุเข้าทำงานโดยไม่มีประสบการณ์ เป็นต้น

4.3 หลักความสมดุล (Balance) การกำหนดค่าตอบแทนที่สมดุลอาจพิจารณาได้หลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคล กับรายจ่ายด้านอื่นๆ เช่น รายจ่ายลงทุน รายจ่ายชำระคืนต้นเงินกู้ เป็นต้น นอกจากนี้ ความสมดุลยังอาจหมายถึง ความสมดุลในสัดส่วนของเงินเดือนกับสวัสดิการ และความสมดุลระหว่างเงินกับงาน

4.4 หลักความมั่นคง (Security) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งรวมถึงสุขภาพและความปลอดภัย หรือความเสี่ยงในการทำงานของบุคลากรด้วย เช่น การให้เงินเพิ่มสำหรับงานที่มีสถานการณ์เสี่ยงภัย ตลอดจนการให้สวัสดิการอื่นๆ ที่จำเป็น เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต การให้บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

4.5 หลักการจูงใจ (Incentive) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงการจูงใจให้บุคลากรทำงานให้ดีขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และทำงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลด้วย เช่น การกำหนดให้มีการเลื่อนเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี การให้เงินรางวัลประจำปี (Bonus) การให้ค่าตอบแทนในลักษณะเบี้ยขยัน (Commission) สำหรับบางลักษณะงาน เป็นต้น รวมทั้งการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนค่าจ้างที่จูงใจ เช่น การกำหนดให้เงินเดือนแต่ละระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเพื่อจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเอง และแข่งขันกันเพื่อรับภาระหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

4.6 หลักการควบคุม (Control) การกำหนดค่าตอบแทน ต้องสามารถควบคุมให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด และเหมาะสมกับความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) ในแต่ละปีด้วย เพื่อให้ต้นทุนของการดำเนินงานอยู่ในขอบเขต และยังสามารถขยายกิจการเพื่อความก้าวหน้าได้

สรุปได้ว่า การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การที่สถานศึกษากำหนดค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ให้แก่บุคลากรเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรม จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากร และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยค่าตอบแทนประกอบด้วยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง

5. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะบุคคลที่มุ่งเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อพัฒนาทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติของบุคคล ให้ไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมที่ดีจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร

จึงเท่ากับเป็นการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ ช่วยทำให้บุคลากรเกิดเจตคติที่ดีกับสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของทัสนี วงศ์ยีน (2553) และ Odden (2001) ที่กล่าวเสริมไว้ว่า การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การสามารถช่วยวางแผนอัตรากำลังบุคลากรในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเลื่อนขั้นให้กับบุคลากรที่มีความชำนาญการทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ดังนั้น การฝึกอบรมจะทำให้องค์การได้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากความสามารถของบุคลากร จึงเห็นได้ว่า การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร นอกจากจะเป็นไปเพื่อที่ยกระดับคุณภาพของการปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างความพอใจในหน้าที่การงานให้กับบุคลากรด้วย ดังนี้

5.1 ในระดับบุคลากร ช่วยส่งเสริมความรู้และความเข้าใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง ช่วยลดปัญหาจากการทำงานผิดพลาด

5.2 ในระดับผู้บังคับบัญชา ช่วยทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ช่วยลดปัญหาและแก้ไขงานที่ผิดพลาด และเป็นการช่วยลดภาระในการบริหาร

5.3 ในระดับสถานศึกษา ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความสามัคคีกลมเกลียว จงรักภักดีต่อองค์การ ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่สถานศึกษาดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคลากร เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

6. การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ เป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพของตนผ่านการมีอิสระในการออกแบบงาน (job design) และนโยบายการมีส่วนร่วม (participation policy) โดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์งานและวิเคราะห์คน ว่างานไหนเหมาะกับบุคลากรคนใด จากนั้นให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการออกแบบและวางแผนเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะกับธรรมชาติและความถนัดของแต่ละบุคคล (Appelbaum et al., 2000 as cited in Runhaar, 2016) อาทิ ครูควรมีสิทธิ์วางรูปแบบการสอนของตนให้เหมาะกับธรรมชาติของครูและของผู้เรียนตลอดจนได้รับการสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากรประกอบการสอนและการอนุมัติวิธีการดังกล่าวเพื่อนำไปปฏิบัติจริง ในขณะที่สถานศึกษาจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะมอบหมายภาระงานด้านใดและแค่ไหนให้ครู จึงจะเหมาะสมกับความถนัดและภาระงานเดิมที่ครูรับผิดชอบอยู่ ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้ครูรู้สึกผูกพันกับองค์การ เกิดบรรยากาศร่วมคิดร่วมทำซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและองค์การในที่สุด นอกจากนี้ ในทัศนะของ Odden (2011) และ Omebe (2014) มองว่า การสร้างโอกาส

ทางวิชาชีพเป็นการดำรงรักษาบุคลากร คือ ช่วยดึงดูหรือจูงใจพนักงานที่ดีมีความสามารถให้มีความผูกพัน มีความจงรักภักดีและทำงานอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

สรุปได้ว่า การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ หมายถึง การที่สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพของตนผ่านการมีอิสระในการวิเคราะห์ออกแบบงานที่รับผิดชอบ และให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวางแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เหมาะกับธรรมชาติและคุณลักษณะของแต่ละบุคคล ทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีบทบาทสำคัญและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร เกิดบรรยากาศร่วมคิดร่วมทำ ที่ถือเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการนำพางค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3. ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

3.1 ภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

สังคมโลกปัจจุบันเป็นโลกไร้พรมแดนที่มีความเคลื่อนไหวของแรงงานและวัฒนธรรม ตลอดจนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่ได้มีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษที่ถือว่าเป็น “ภาษาสากล” (Global Language) ให้กับผู้เรียน ทำให้สถานศึกษาเกือบทุกแห่ง ในยุคปัจจุบันดำเนินการจ้างครูต่างชาติเข้ามาสอนภาษาอังกฤษให้กับนักเรียน ส่งผลให้จากเดิมที่สถานศึกษามีแต่บุคลากรไทย กลายเป็นองค์กรที่มีความหลากหลายทั้งด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสร้างภาวะผู้นำและปรับกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนี้ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และภูมิหลังอย่างเหมาะสม องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่เพียงพอและมีความเชี่ยวชาญในงานเพื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น ปราศจากความขัดแย้ง บนพื้นฐานของความสุขและความพึงพอใจในอาชีพ อันจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพผู้เรียนในที่สุด

จากการศึกษาค้นคว้าบทความและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสำหรับภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารองค์การที่มีความหลากหลายทั้งด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมนั้น พบว่า มีข้อมูลที่น่าสนใจดังนี้

Walker (2004) ได้นำเสนอกรณีศึกษาภาวะผู้นำเชิงรุกของครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีทั้งครูและนักเรียนจากหลากหลายเชื้อชาติ (Priorities, strategy, challenges: Proactive leadership in multi-ethnic schools) พบว่า ครูใหญ่ควรเป็นผู้ที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำเชิงรุก กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นอันดับหนึ่ง พร้อมทั้งสร้างความเท่าเทียมและสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีของสมาชิกในโรงเรียน เพื่อลดปัญหาด้านอคติทางเชื้อชาติ

2. มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนให้เข้ากับวัฒนธรรมที่หลากหลาย สื่อสารให้สมาชิกในโรงเรียนได้ตระหนักถึงความเป็นกลางและความเท่าเทียมของนโยบายอย่างชัดเจน

3. ชำรงรักษาบุคลากรที่มีเชื้อชาติและวัฒนธรรมคล้ายกัน/ เหมือนกันกับบริบทสังคมที่โรงเรียนตั้งอยู่เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้เป็นตัวประสานความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างในองค์กร และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ด้านวัฒนธรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมในสังคมที่โรงเรียนตั้งอยู่

4. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

5. บริหารงานแบบเน้นการมีส่วนร่วม ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และสร้างให้เกิดวัฒนธรรมเชิงบวกในการร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาโรงเรียน

Ajuwon and Oyinlade (2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูใหญ่ และภาวะผู้นำที่เกิดประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม กรณีศึกษาในสหรัฐอเมริกาและไนจีเรีย (Cross cultural principals: Leadership effectiveness and characteristics in Nigeria and USA) พบว่า แม้ทั้งสองประเทศจะมีบริบทที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิงทั้งในด้านเชื้อชาติ การนับถือศาสนา และวัฒนธรรม ความเชื่อ แต่ครูใหญ่ที่ดีของทั้งสองประเทศจะต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีทักษะด้านการบริหาร และสามารถสอนแนะผู้อื่นได้ และการจัดอันดับ 10 คุณลักษณะของครูใหญ่ และภาวะผู้นำที่เกิดประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมทั้งในสหรัฐอเมริกาและไนจีเรีย ได้ผลการจัดอันดับดังนี้

ตารางที่ 2.3 การจัดอันดับ 10 คุณลักษณะของครูใหญ่ และภาวะผู้นำที่เกิดประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

| 10 คุณลักษณะของครูใหญ่ และภาวะผู้นำที่เกิดประสิทธิผล สหรัฐอเมริกา | 10 คุณลักษณะของครูใหญ่ และภาวะผู้นำที่เกิดประสิทธิผล ประเทศไนจีเรีย |
|---|---|
| 1. มีทักษะการฟังที่ดี | 1. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน |
| 2. มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร องค์กร | 2. มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงานที่ เหมาะสมกับตำแหน่ง |
| 3. ทักษะการนำเสนอที่ดี | 3. สามารถทำงานร่วมกับเด็กได้ดี |
| 4. มีความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณ | 4. มีคุณธรรมจริยธรรม |

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

| 10 คุณลักษณะของครูใหญ่ และภาวะผู้นำที่เกิดประสิทธิผล สหรัฐอเมริกา | 10 คุณลักษณะของครูใหญ่ และภาวะผู้นำที่เกิดประสิทธิผล ประเทศไนจีเรีย |
|---|---|
| 5. มีทักษะการแก้ปัญหา | 5. มีทักษะการฟังที่ดี |
| 6. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี | 6. มีความซื่อสัตย์และจริงใจ |
| 7. เป็นผู้มีความยุติธรรม | 7. มีทักษะการจูงใจผู้อื่น |
| 8. มีทักษะการจูงใจผู้อื่น | 8. เป็นผู้สนับสนุนที่ดี |
| 9. เน้นการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม | 9. มีทักษะการบริหารจัดการทรัพยากร |
| 10. เป็นผู้สนับสนุนที่ดี | 10. จ่ายค่าจ้างตรงเวลา |

สรุปได้ว่า คุณลักษณะร่วมของครูใหญ่ที่เกิดประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในบริบทของสหรัฐอเมริกาและประเทศไนจีเรียของประกอบด้วย 1) มีทักษะการฟังที่ดี 2) มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรมจริยธรรม 3) มีทักษะการจูงใจ 4) เป็นผู้สนับสนุนที่ดี และ 5) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร

เมื่อนำลักษณะร่วมของทั้งของ Walker (2004) และ Ajuwon and Oyintade (2016) มาสังเคราะห์ร่วมกัน พบว่า ภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ควรประกอบไปด้วย 1) การเป็นผู้บริหารเชิงรุกที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของสถานศึกษาเป็นอย่างดี 2) บริหารงานแบบเน้นการมีส่วนร่วม เห็นคุณค่าและความสำคัญของบุคลากร และ 3) สนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาด้านทักษะวิชาชีพ ตลอดจนจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

3.2 ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

นอกจากภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและ ผู้บริหารยังควรคำนึงถึงปัจจัยอีกหลายประการที่เปรียบเสมือนเครื่องมือที่เพิ่มความสามารถทางการบริหารให้กับองค์การยุคใหม่ที่เป็นศูนย์รวมของความหลากหลาย โดยเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับทีมงาน ดังที่พินดา นิลอรุณ จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2560) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการบริหารทีมงานที่มีความหลากหลาย และปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงานว่า องค์การในยุคศตวรรษ 21 ประกอบไปด้วยบุคลากรที่แตกต่างกันทั้งด้านเพศ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และค่านิยมมาทำงานร่วมกันเป็นทีม ดังนั้น ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ

ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารทีมงานให้เกิดประสิทธิผลบนพื้นฐานของความแตกต่างหลากหลายของบุคลากร (Parker, 1990 อ้างถึงใน พนิดา นิลอรุณ จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2560) ซึ่งสรุปปัจจัยได้ดังนี้

1. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Sense of Purpose) คือ การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน หรือสามารถเรียกได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (Visionary) ก่อนจะเริ่มทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหลักในการบริหารทีมงาน ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายให้ทีมงานเปรียบเสมือนการจุดประกายและกระตุ้นให้พนักงานมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหลังปฏิบัติงาน นอกจากนั้นควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อการบริหารงานที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

2. การมีส่วนร่วม (Participation) คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ ต้องรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยจะต้องมีการเปิดกว้างให้พนักงานเข้ารับฟังวิสัยทัศน์ รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและร่วมอภิปรายด้วย

3. การสร้างบรรยากาศในทีม (Team Climate) กล่าวได้ว่า บรรยากาศในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง การสร้างบรรยากาศให้เป็นแบบไม่เป็นทางการนั้นจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย สมาชิกในทีมก็ย่อมมีความสบายใจในการทำงาน ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานได้ด้วยการอำนวยความสะดวกเต็มที่ให้คำปรึกษา และคอยช่วยเหลือสมาชิกในทีม

4. การรับฟังร่วมกัน (Listening) ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมย่อมเกิดความเห็นที่ไม่ตรงกันได้ เพราะฉะนั้นสมาชิกในทีมควรยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกในทีมคนอื่นๆ โดยควรตั้งใจฟังสิ่งที่สมาชิกคนอื่นนำเสนอ พร้อมนำมทบทวนไตร่ตรองถึงสิ่งที่สมาชิกคนอื่นนำเสนอ

5. การแสดงความคิดเห็นต่าง (Civilized Disagreement) เมื่อมีการเปิดกว้าง การแสดงความคิดเห็น ย่อมเป็นเรื่องปกติที่อาจจะมีการไม่เห็นด้วยเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องเข้าใจว่า ความคิดเห็นที่แตกต่างอาจนำมาซึ่งประโยชน์ก็เป็นได้ แต่ต้องคอยควบคุมการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมให้มีการเคารพซึ่งกันอันจะนำไปสู่ผลดีกับทีมงาน

6. การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication) นับว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกในทีมควรเปิดใจในการทำงานร่วมกันอย่างเปิดเผย มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ร่วมงานกันด้วยความจริงใจ ไม่มีการซ่อนเร้นต่อกัน อีกทั้งต้องมีความไว้วางใจกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้บริหารควรเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ดีของสมาชิกในทีม และระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในทีมด้วย

7. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and work Assignments) เนื่องจากสมาชิกในทีมต่างก็ได้รับมอบหมายหน้าที่และบทบาทในทีมแตกต่างกันไป ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารต้อง

มีการกำหนดภาระงานของสมาชิกแต่ละคนให้มีความชัดเจน มีการระบุหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบ รวมไปถึงการตั้งเป้าหมายให้กับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในงานนั้นๆ

8. การมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared Leadership) ในการทำงานเป็นทีมนั้นไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำแค่คนเดียว สิ่งหนึ่งที่ปรากฏในการทำงานเป็นทีม คือ ภาวะผู้นำร่วมกัน ซึ่งมาจากการประกอบกันของความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของสมาชิกในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกในทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมด้วย เพื่อส่งเสริมทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เป็นทีม คือ การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ค้นหาข้อมูล อธิบายให้เกิดความกระจ่าง วิเคราะห์ข้อมูล ทดสอบความเป็นไปได้ รวมไปถึงการผสมผสานความคิดของสมาชิกในกลุ่มเพื่อหาจุดที่ลงตัวที่สุด

9. การมีความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) นอกจากความสัมพันธ์ภายในกลุ่มแล้วนั้น ความสัมพันธ์กับสมาชิกภายนอกก็เป็นเรื่องที่สำคัญ ดังนั้นสมาชิกทุกคนต้องร่วมกันแสวงหาการมีปฏิสัมพันธ์จากภายนอกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การทั้งหมด โดยกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะให้ข้อมูลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม กล่าวคือเป็นข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงาน ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวจะส่งผลต่อผลปฏิบัติงานของทีมงานในการทำงานของทีมงานอาจต้องได้รับการเกื้อหนุนในด้านต่างๆ ที่อำนวยต่อความสำเร็จของทีม

จึงเห็นได้ว่า การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทีมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำยุคใหม่อย่างมีวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายพร้อมทั้งสื่อสารอย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศหรือสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือร่วมพลัง เน้นภาวะผู้นำร่วมที่ร่วมรับฟังความคิดเห็นต่างและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับภายนอก

4. การยกระดับการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของกระทรวงศึกษาธิการ

4.1 แผนยุทธศาสตร์ นโยบายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

ในช่วงกว่า 20 ปีที่ผ่านมา กระทรวงศึกษาธิการได้มีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษให้กับผู้เรียน และถือว่าการเสริมสร้างสมรรถนะและความสามารถในการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษของคนไทย จัดเป็นความจำเป็นเร่งด่วนของประเทศ ในสถานะที่ระดับความสามารถของคนไทยในด้านภาษาอังกฤษยังอยู่ระดับต่ำมาก ขณะที่ต้องเร่งพัฒนาประเทศให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและรองรับภาวะการค้า การลงทุน การเชื่อมโยงระหว่างประเทศ และการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของประชาคมทางเศรษฐกิจที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลาง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557) การปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษจึงเป็นนโยบายสำคัญของกระทรวงศึกษาธิการ

ที่จะต้องเร่งดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จโดยเร็ว ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศนโยบายสำคัญหลายประการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ดังนี้

พ.ศ. 2538 มีการประกาศนโยบายให้นักเรียนเรียนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศที่ 1 โดยกำหนดให้มีการสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาเป็นต้นไป

พ.ศ. 2539 ได้ประกาศใช้หลักสูตรภาษาอังกฤษ พ.ศ. 2539 โดยมีการอบรมครูผู้สอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 การส่งเสริมการผลิตสื่อเสริม และการคัดกรองหนังสือเรียน แต่ไม่มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการเปิดโรงเรียนนานาชาติมากขึ้น และอนุญาตให้นักเรียนไทยเข้าเรียนได้ไม่เกินร้อยละ 50 ของจำนวนนักเรียนทั้งหมดในโรงเรียน ต่อมาได้ส่งเสริมโรงเรียน English Program ซึ่งเป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการจัดการเรียนการสอน

พ.ศ. 2546 ด้วยความห่วงใยในสภาพปัญหาดังกล่าว รัฐบาลจึงได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ โดยคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2546 ให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

1. กำหนดให้โรงเรียนทุกโรงใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อหลักในการสอนภาษาอังกฤษตลอดชั่วโมงภาษาอังกฤษ
2. ขยายและสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน English Program และโรงเรียน Mini English Program โดยเน้นการสนับสนุนเฉพาะโรงเรียนที่รองรับนักเรียนยากจนที่ไม่สามารถจ่ายเงินสนับสนุนการดำเนินงานได้ประมาณร้อยละ 20 ของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมด
3. กำหนดให้ทุกโรงเรียนจัดค่ายภาษาอังกฤษ (English Camp) เป็นกิจกรรมทุกปี
4. พัฒนาครูสอนภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษา ให้ความรู้ความสามารถ และทักษะตามเกณฑ์ที่กำหนด
5. จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ ERIC (English Resource and Instruction Center) ซึ่งมีอยู่แล้ว 88 ศูนย์ ให้ครบ 175 เขตพื้นที่การศึกษา และพัฒนาศูนย์เรียนรู้ภาษาอังกฤษแบบพึ่งตนเอง (Self-Access Learning Center) ซึ่งมีอยู่แล้ว 76 ศูนย์ และชมรมครู ให้เป็นเครือข่ายกับศูนย์ ERIC
6. จัดตั้งสถาบันส่งเสริมการสอนภาษาอังกฤษ โดยใช้บุคลากรและงบประมาณที่มีอยู่เดิมของกระทรวงศึกษาธิการ

แม้จะมีมาตรการดังกล่าว แต่ยังไม่ส่งผลต่อความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากข้อมูลของสำนักทดสอบกลาง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนสอบภาษาอังกฤษจากการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัย ตั้งแต่การสอบ ในเดือนมีนาคม 2545 – มีนาคม 2548 ไม่มีปีใดที่ผู้เข้าสอบทำคะแนนเฉลี่ยได้เกินร้อยละ 50 โดยล่าสุด มีคะแนนเฉลี่ยเพียงร้อยละ 40.14 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์กลาง

พ.ศ. 2549 กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายที่จะปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษทั้งระบบ โดยให้วิธีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การเรียนการสอนภาษาอังกฤษแบบสื่อสารและสร้างความเสมอภาคในโอกาสการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ และได้เสนอ “แผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (พ.ศ. 2549-2553)” โดยยุทธศาสตร์สำคัญ คือ การจัดตั้งสถาบันภาษาอังกฤษเพื่อเป็นหน่วยงานหลักในการทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนการสอนและการใช้ภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นระดับที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการสร้างทักษะพื้นฐานและเจตคติต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและเยาวชนซึ่งจะต้องเรียนรู้และพัฒนาไปสู่ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้เพื่อการปฏิบัติงานและเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อ (สถาบันภาษาอังกฤษ, 2555) โดยดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ต่อไปนี้

1. ใช้กรอบมาตรฐานความสามารถทางภาษาอังกฤษที่เป็นสากล ได้แก่ The Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) เป็นกรอบความคิด หลักในการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของประเทศไทย
2. ปรับจุดเน้นการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้เป็นไปตามธรรมชาติของการเรียนรู้ โดยเน้นการสื่อสาร (Communicative Language Teaching: CLT)
3. ส่งเสริมให้มีการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่มีมาตรฐานตามกรอบมาตรฐานหลักด้วยหลักสูตรแบบเรียนสื่อการเรียนการสอน แต่ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันได้ ทั้งนี้ตามความพร้อมของแต่ละสถานศึกษาและแสดงถึงความถนัดและความสนใจของผู้เรียน
4. ส่งเสริมการยกระดับความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษด้วยการขยายโครงการพิเศษด้านการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ได้แก่ English Program (EP) Mini English Program (MEP) International Program (IP) พัฒนาห้องเรียนพิเศษภาษาอังกฤษ (Enrichment Class) เพื่อให้ผู้เรียนที่มีศักยภาพทางภาษาอังกฤษสามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทางสังคม (Social Interaction) และด้านวิชาการ (Academic Literacy) และพัฒนาห้องเรียนสนทนาภาษาอังกฤษ (Conversation Class) ที่เน้นทักษะการฟังและการพูด อย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ชั่วโมง รวมถึงการพัฒนาหลักสูตรและรายวิชาภาษาอังกฤษเพื่ออาชีพ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2559 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศเรื่องการบริหารจัดการเวลาเรียนภาษาอังกฤษ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร เป็นเครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้เพื่อก้าวทันโลก และเพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารของประเทศ โดยให้สถานศึกษาทุกแห่งเพิ่มเวลาเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 จาก 40 ชั่วโมงต่อปี เป็น 200 ชั่วโมงต่อปี หรือ 1 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เป็น 5 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และสามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้ตามบริบท ความต้องการ ความเหมาะสมและความพร้อม

ของสถานศึกษา เน้นการสอนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารโดยให้ความสำคัญกับการใช้ภาษามากกว่าวิธีการใช้ภาษา ให้ความสำคัญกับความคล่องแคล่วในการใช้ภาษาและความถูกต้องของการใช้ภาษา

ทั้งนี้ให้สถานศึกษาวัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริงด้วยวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายให้สอดคล้องกับลักษณะของกิจกรรมดังกล่าวข้างต้น เพื่อสะท้อนความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและคุณภาพของผู้เรียนตามหลักสูตร โดยรายงานผลให้ผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องทราบ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียนรวมทั้งครูนำผลการประเมินมาใช้ปรับการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องเร่งนำนโยบายแต่ละด้านไปดำเนินการ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบาย มีเป้าหมายที่ชัดเจนและบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษา โดยมีแนวทางการดำเนินงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557) ดังต่อไปนี้

1. ใช้กรอบการอ้างอิงความสามารถทางภาษาอังกฤษที่เป็นสากล ได้แก่ The Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) เป็นกรอบความคิด หลักในการจัดการเรียนการสอนทั้งในการออกแบบหลักสูตร การพัฒนาการเรียนการสอน การทดสอบ การวัดผล การพัฒนาครู รวมถึงการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้
2. ปรับจุดเน้นการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้เป็นไปตามธรรมชาติของการเรียนรู้ภาษาโดยเน้นการสื่อสาร (Communicative Language Teaching: CLT)
3. ส่งเสริมให้มีการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่มีมาตรฐานตามกรอบมาตรฐานหลักโดยจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษด้วยหลักสูตร แบบเรียน สื่อการเรียนการสอนที่เป็นมาตรฐาน แต่สามารถใช้รูปแบบวิธีการที่แตกต่างกันได้ตามความพร้อมของแต่ละสถานศึกษา และแสดงถึงความถนัดและความสนใจของผู้เรียน ทั้งนี้การจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของสถานศึกษาควรเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน สามารถสร้างเสริมความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียนอย่างเท่าเทียม แม้สถานศึกษาจะมีความแตกต่างกันในด้านความพร้อมแต่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องควรได้เข้าไปมีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน และส่งผลที่ดีต่อการพัฒนาความสามารถด้านภาษาอังกฤษของผู้เรียน
4. ส่งเสริมการยกระดับความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษโดยการจัดให้มีโครงการห้องเรียนและรายวิชาที่เน้นการจัดให้ผู้เรียนมีโอกาสศึกษาเรียนรู้ และใช้ภาษาอังกฤษมากขึ้นอย่างเข้มข้น เพื่อสนองต่อความต้องการและความสนใจของผู้เรียนชุมชนและสังคม อันจะนำไปสู่การสร้างประชากรให้มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร การศึกษาต่อระดับสูงและการทำงาน โดยมีแนวปฏิบัติในการดำเนินการประกอบด้วย

4.1 การขยายโครงการพิเศษด้านการเรียนการสอนภาษาอังกฤษกระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายที่จะเพิ่มจำนวนห้องเรียน สถานศึกษาในโครงการพิเศษในรูปแบบ ที่หลากหลาย สนองตอบ วัตถุประสงค์เฉพาะต่อไปนี้

4.1.1 International Program (IP) เป็นการจัดการเรียนการสอนด้วยหลักสูตรนานาชาติสำหรับผู้เรียนที่มีความสามารถทางวิชาการสูง มุ่งจัดการเรียนการสอนให้ได้คุณภาพของโรงเรียนนานาชาติที่ต่อยอดจากโปรแกรม EP โดยที่นอกจากจัดการเรียนการสอนรายวิชาต่าง ๆ เป็นภาษาอังกฤษ การจัดกิจกรรมเสริมด้านภาษาแล้วเน้นการเรียนวิชาต่าง ๆ รวมทั้งวิชาภาษาอังกฤษที่กำหนดไว้สำหรับผู้ที่ จะได้รับประกาศนียบัตรตามหลักสูตรของต่างประเทศ เช่น General Certificate of Secondary Education (IGCSE) ทำความร่วมมือกับโรงเรียน / โปรแกรมของต่างประเทศ นักเรียนจะได้รับ ประกาศนียบัตร 2 หลักสูตร คือ ทั้งของไทยและของต่างประเทศ ผู้ปกครองสนับสนุนค่าใช้จ่ายสูง

4.1.2 English Program (EP) เป็นการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ โดยจัดสอนเป็นภาษาอังกฤษในวิชาต่าง ๆ สัปดาห์ละไม่น้อยกว่า 18 ชั่วโมง โดยครูชาวต่างชาติเจ้าของภาษา / หรือผู้ที่มีคุณสมบัติเทียบเท่าเป็นผู้สอน ยกเว้นภาษาไทยและ รายวิชาที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทย และศิลปวัฒนธรรมไทย การจัดการเรียนการสอนสามารถดำเนินการได้ ตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลายมุ่งพัฒนาโลกทัศน์ความเป็นสากล ผ่านการเรียนการสอน ปฏิสัมพันธ์ในชั้นเรียนและกับครูชาวต่างชาติ รวมทั้งบรรยากาศการใช้ภาษาอังกฤษ พัฒนาทักษะ ICT ของ นักเรียน และใช้สื่อ ICT ในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ นักเรียนใช้หนังสือ สื่อ และสื่อ ICT เป็น ภาษาอังกฤษ ทั้งนี้ โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครองเป็นค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการจัดการเรียน การสอนได้ตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ

4.1.3 Mini English Program (MEP) เป็นการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในลักษณะเดียวกันกับ EP แต่นักเรียนเรียนวิชาต่างๆ เป็น ภาษาอังกฤษไม่น้อยกว่าน้อย15 ชั่วโมง โดยครูชาวต่างชาติเจ้าของภาษา / หรือผู้ที่มีคุณสมบัติเทียบเท่า เป็นผู้สอน ยกเว้นภาษาไทยและรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทยและศิลปวัฒนธรรมไทย โรงเรียน สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครองเป็นค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการจัดการเรียนการสอนได้ตามประกาศของ กระทรวงศึกษาธิการ

โรงเรียนที่ประสงค์จะเข้าร่วมโครงการข้างต้นในข้อ 4.1.1-4.1.3 ต้องแสดงความ จ้างและขอรับการประเมินความพร้อมและได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด ก่อนดำเนินการ เนื่องจากมีข้อกำหนดเกี่ยวกับเงื่อนไขความพร้อม มาตรฐาน การจัดการเรียนการสอนและ การระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ส่วนข้อ 4.1.4 การเข้าร่วมโครงการต้องเข้าสู่กระบวนการเตรียมความ พร้อมและการสนับสนุนช่วยเหลือจากสถาบันภาษาอังกฤษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ก่อนดำเนินการ ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการโดยหน่วยงานต้นสังกัดมีนโยบายและแผนที่จะขยายจำนวนและสนับสนุนสถานศึกษาในโครงการข้างต้นให้มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นทุกปี

4.2 การพัฒนาห้องเรียนพิเศษภาษาอังกฤษ (Enrichment Class) กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายให้หน่วยงานและสถานศึกษาจัดห้องเรียนพิเศษด้านภาษาอังกฤษ เพื่อให้ผู้เรียนที่มีศักยภาพทางภาษาอังกฤษสามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทางสังคม (Social Interaction) และด้านวิชาการ (Academic Literacy) อย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ชั่วโมง

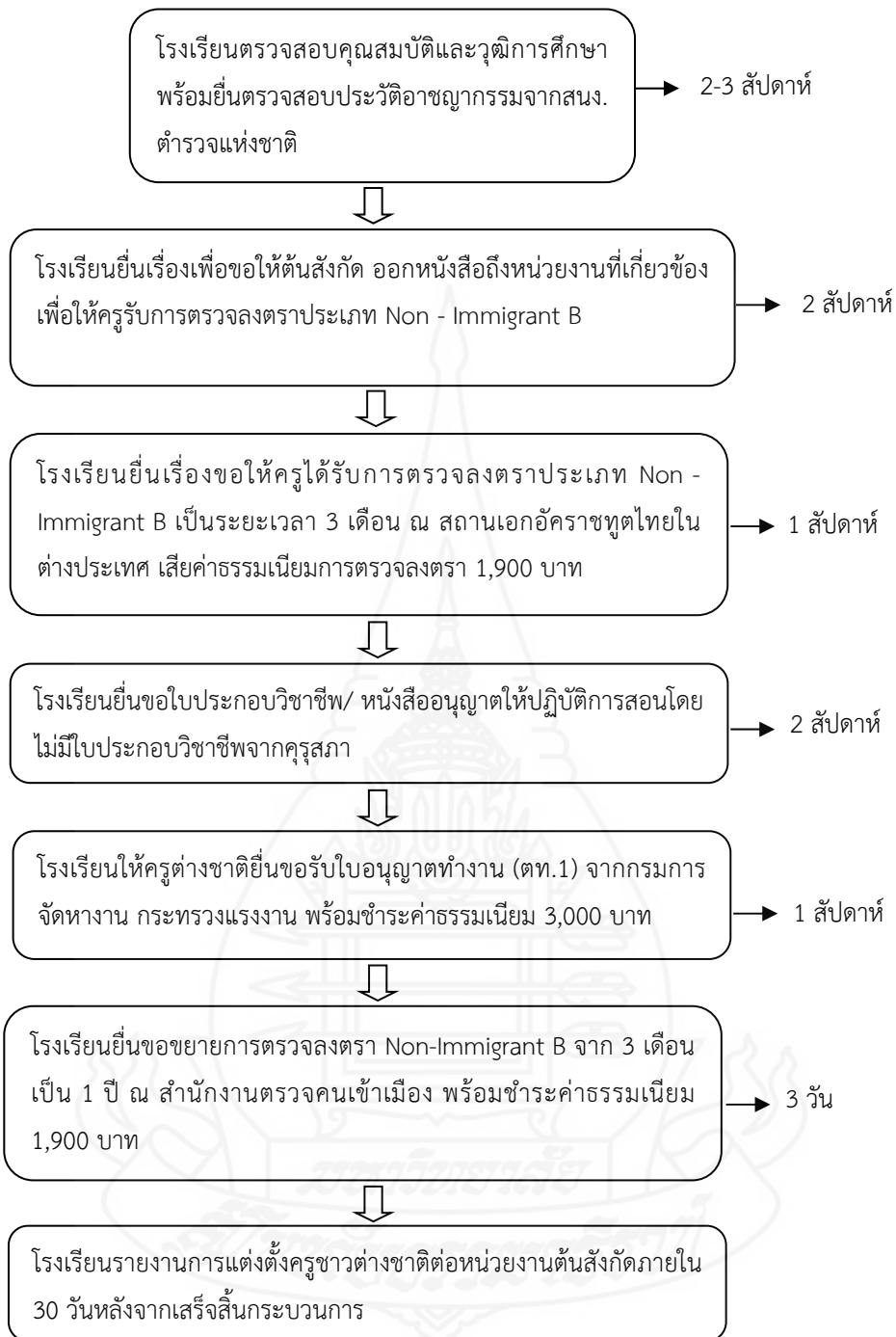
4.3 การจัดให้มีการเรียนการสอนวิชาสนทนาภาษาอังกฤษโดยให้

5. ยกระดับความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครูให้สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการสื่อสาร (CLT) และเป็นไปตามกรอบความคิดหลัก CEFR

อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาแต่ละแห่งประกอบด้วยบริบทที่ต่างกันและมีความพร้อมในบ้านปัจจัยทั้งทางด้านบุคลากร งบประมาณ ระดับการจัดการเรียนการสอน และสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ดังนั้น รูปแบบการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการจึงต้องแปรผันไปตามสภาพความพร้อมของสถานศึกษา โดยผู้สนใจสามารถศึกษาได้จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของกระทรวงศึกษาธิการ

4.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างครูชาวต่างชาติเพื่อสอนภาษาอังกฤษของโรงเรียนในระบบ

ในการจ้างครูชาวต่างชาติเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนสังกัดกระทรวงศึกษาธิการอย่างถูกต้องตามกฎหมาย มีข้อกำหนดและขั้นตอนดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับหลากหลายหน่วยงานไม่ใช่เฉพาะหน่วยงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นสถานเอกอัครราชทูตไทย สถานกงสุลไทย หรือสถานกงสุลกิตติมศักดิ์ในต่างประเทศ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานจัดงานจังหวัด สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่โรงเรียนตั้งอยู่ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมกฎหมายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องตามประกาศอยู่ในเว็บไซต์ของแต่ละหน่วยงาน (สถานเอกอัครราชทูตไทย ณ เวียงจันทน์, 2562; สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง, 2562; สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2562; กรมการจัดหางาน, 2562) โดยสรุปไว้เป็นแนวทางตามขั้นตอนดังภาพที่ 2.3 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการดำเนินการจัดจ้างครูชาวต่างชาติ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

สุมัยยะ ลินะขุนางกูร (2552) ได้ศึกษาเรื่อง กรณีศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนหลักสูตรสองภาษา: โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของหลักสูตรสองภาษา โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการใน 5 ด้าน ได้แก่ การบรรจุ การอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การให้ค่าตอบแทน และการดำรงรักษาพนักงาน และเพื่อเปรียบเทียบบริหารงานบุคคลของหลักสูตรสองภาษา โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูชาวไทย และครูชาวต่างชาติ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูชาวไทยและครูชาวต่างชาติโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการปีการศึกษา 2551 จำนวน 364 คน ผลการศึกษารายด้านพบว่า

1. ด้านการบรรจุ พบว่า โรงเรียนมีระเบียบการรับสมัครครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยคุณสมบัติต้องเป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ครูจะต้องเข้าสู่ช่วงทดลองงาน 3 เดือน มีการทำสัญญารายปี ครูไทยจะเน้นการรับสมัครจากการประชาสัมพันธ์ตามสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ส่วนครูต่างชาติรับสมัครผ่านทางอินเทอร์เน็ตและมหาวิทยาลัยต่างประเทศ
2. ด้านการอบรมพัฒนา พบว่า โรงเรียนจัดให้มีการอบรมวัฒนธรรมไทยสำหรับครูต่างชาติอย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่ค่อยมีการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพ สำหรับครูไทยจะต้องมีชั่วโมงการเข้าอบรมพัฒนาตนเองไม่ต่ำกว่า 30 ชั่วโมงต่อปี และยังมีการส่งครูไทยเข้าร่วมอบรมทักษะภาษาอังกฤษในต่างประเทศด้วย
3. ด้านการประเมินผลงาน พบว่า โรงเรียนมีการประเมินครูทุกกลุ่มเชื้อชาติอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยครูทุกฝ่ายมีส่วนในการเป็นผู้ประเมินหรือนิเทศ และโรงเรียนมีการชี้แจงเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบก่อนล่วงหน้า
4. ด้านการให้ค่าตอบแทน พบว่า อัตราเงินเดือนของครูต่างชาติจะสูงกว่าครูไทย แต่ทั้งนี้ยังไม่พบปัญหาเรื่องความเหลื่อมล้ำเนื่องจากโรงเรียนสนับสนุนให้ครูมีรายได้เสริมจากการสอนพิเศษ และมีโบนัสให้ครูไทยเมื่อสิ้นปีการศึกษา
5. ด้านการดำรงรักษาพนักงาน พบว่า ครูทุกกลุ่มเชื้อชาติรู้สึกมั่นคงในการทำงานที่โรงเรียน เพราะผู้บริหารมีการวางระบบงานที่ดี สื่อสารวิสัยทัศน์ชัดเจน ตลอดจนมีระบบสวัสดิการที่ทำให้ครูรู้สึกพึงพอใจ

เกษกานดา คงทวีเลิศ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการสัมพันธภาพของคนทำงานที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม กรณีศึกษา โปรแกรมการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัยแผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุปัญหาและ

ความจำเพาะของปัญหาการทำงานในโปรแกรมการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ในบริบทของความแตกต่างทางวัฒนธรรม และเพื่อประยุกต์ใช้เครื่องมือด้านการจัดการความรู้เข้ามาแก้ไข ปัญหา ด้วยการค้นหาวิสัยทัศน์ร่วมที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย บุคลากรชาวตะวันตก ชาวตะวันออก และผู้บริหารชาวไทย ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานในโปรแกรมมีปัญหาใหญ่ 4 ประการดังนี้

1. ปัญหาด้านสัมพันธภาพ ครูต่างชาติส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนโดยเฉพาะรูปแบบวิธีการบริหารของคนไทย ไม่ชินกับกฎระเบียบ และไม่เข้าใจ ขอบข่ายงานของตน ในขณะที่คณะผู้บริหารโปรแกรมมักใช้วิธีการสื่อสารแบบทางเดียวคือการสั่งการเป็น จดหมายหรือประกาศ ไม่มีการอธิบายรายละเอียด และครูก็จะมีโอกาส ได้สอบถาม ซึ่งประเด็นเหล่านี้ ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างกัน และความรู้สึกไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2. ปัญหาด้านความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับงาน เนื่องมาจากฝ่ายบริหาร (คนไทย) ไม่มีการ บัญญัติเทศครูเมื่อแรกรับเข้าทำงาน และไม่มีการอธิบายรายละเอียดของงานให้ทราบ ประกอบกับใน โปรแกรมขาดการแจ้งข่าวสาร แจ้งเหตุการณ์ หรือกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในโปรแกรม/โรงเรียนให้ครู ชาวต่างชาติทราบ ทำให้ครูไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตน บางครั้งไม่เข้าร่วมหรือช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆของ โรงเรียนเพราะไม่ทราบข้อมูล

3. ปัญหาด้านการสื่อสาร กำแพงด้านภาษาและวัฒนธรรมถือเป็นอุปสรรคสำคัญที่กั้น ไม่ให้บุคลากรคนไทยและต่างชาติสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารชาวไทยแทบไม่เคยพบปะกับ ครูต่างชาติมาก่อน ไม่เคยเชิญครูชาวต่างชาติเข้าร่วมประชุมโปรแกรม บุคลากรจึงไม่มีโอกาสได้พูดคุย รับ ฟัง หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน เกิดบรรยากาศที่ไม่เป็นประชาธิปไตยและขาดการยอมรับซึ่ง กันและกัน ที่สำคัญ ครูไทยและครูต่างชาติเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม มีการร้องเรียนเรื่องภาระ งานและอัตราเงินเดือนที่ไม่เท่าเทียมในแต่ละกลุ่มเชื้อชาติ เช่นกลุ่มชาติเจ้าของภาษาจะได้เงินเดือนมากที่สุด ทำให้กลุ่มบุคลากรชาติอื่นๆ เช่น จีน อินเดีย ฟิลิปปินส์ หรือไทยที่สอนภาษาอังกฤษไม่พอใจเพราะ ได้เงินเดือนน้อยกว่าแต่มีภาระงานมากกว่า เป็นต้น

เมื่อทราบปัญหาแล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูไทยและครูต่างชาติ ผู้ปกครอง และนักเรียน แล้วนำประเด็นที่ได้มาประกอบกันเพื่อออกแบบการแก้ปัญหา พบว่า ทุกฝ่ายมีความต้องการหลักที่ตรงกัน กล่าวคือ 1) ต้องการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน/ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ 2) ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของทีม และมีส่วนร่วมในการรับนโยบายและมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น 3) ต้องการรู้ขอบเขตงานของตนและ ได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรมตามภาระงานที่รับผิดชอบ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาด้าน สัมพันธภาพของคนทำงานที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมด้วยวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ซึ่งมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. ในระดับปฏิบัติ: ให้บุคลากรร่วมกันเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน (โปรแกรม EP) ตามทัศนคติของบุคคล และทีม โดยแบ่งกลุ่มตาม เชื้อชาติ
2. ในระดับบริหาร: ให้ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน (โปรแกรม EP) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
3. ทั้ง 2 ระดับส่งตัวแทนเข้าร่วมการสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group) เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ และร่วมกันพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของหน่วยงานที่มาจากกรลั่นกรองความคิดเห็นของบุคลากรทุกกลุ่มเชื้อชาติและผู้บริหาร และได้วิสัยทัศน์ ดังนี้ ภายในปี 2556 โปรแกรมการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัยแผนกมัธยม จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานระดับสากล มีความเป็นเลิศทั้งด้านการบริหาร ด้านวิชาการและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มุ่งผลิตนักเรียนที่โดดเด่นเชิงวิชาการ รู้ออบมีทักษะการคิดวิเคราะห์ มีคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบพร้อมที่จะเผชิญความท้าทายของโลกในศตวรรษที่ 21
4. นำวิสัยทัศน์ที่ได้ไปทดสอบความเป็นไปได้ (feasibility) พบว่า บุคลากรทุกระดับยอมรับในวิสัยทัศน์ดังกล่าว และยินดีร่วมประชุมเพิ่มเติมเพื่อวางนโยบายและแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว

ประภัสสร ดิษสกุล (2555) ได้ศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรครูชาวต่างประเทศของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Bartol and Martin (1998) ที่ได้จำแนกการบริหารไว้ 7 งาน ดังนี้ 1) การวางแผนบุคลากร 2) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร 4) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) ความปลอดภัยและสุขภาพ 7) บุคลากรสัมพันธ์ ผลการศึกษาสภาพการบริหารรายด้าน พบว่า

1. ด้านการวางแผนบุคลากร พบว่า ในโรงเรียนส่วนใหญ่ที่ทำการศึกษาวิจัยผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการ โดยโรงเรียนจะมีการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นระยะเวลา 2 ปี ครูชาวต่างชาติส่วนใหญ่ที่รับเข้ามาทำงานมีวุฒิและคุณสมบัติตรงเกณฑ์ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด รวมทั้งมีประสบการณ์ด้านการสอนมาก่อน ผู้ที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนแผนและประสานงานกับครูชาวต่างชาติในโรงเรียนคือหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ซึ่งจะมีการแจ้งและนโยบายต่างๆ ให้ครูชาวต่างชาติทราบผ่านการประชุม
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือก พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่จะพิจารณาตำแหน่งประมาณก่อนที่จะดำเนินการสรรหา วิธีการสรรหาได้มาจากการประชาสัมพันธ์ผ่านทาง Website และ Facebook Page ของโรงเรียนโดยจะพิจารณาครูชาวต่างชาติที่จบปริญญาตรีทางการศึกษาและมีความถนัดหรือประสบการณ์ตรงตามวิชาที่โรงเรียนต้องการก่อนผู้สมัครอื่นๆ เมื่อรับครูเข้าทำงานแล้วจะมีการจัด

ปฐมนิเทศเพื่อแจ้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย รวมทั้งกฎระเบียบต่างๆของโรงเรียนให้ทราบก่อน จากนั้นครูจะเข้าสู่ช่วงทดลองงาน 3 เดือนเพื่อให้ครูปรับตัวเข้ากับโรงเรียน ในระหว่างทดลองงานจะมีการนิเทศการสอนพร้อมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาระดับประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียน พร้อมทั้งนำผลที่ได้มาพิจารณาเพื่อตัดสินใจบรรจุครูเข้าเป็นครูประจำ

3. ด้านการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร พบว่า ยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย กล่าวคือมีการฝึกอบรมน้อยกว่า 5 วันต่อปี อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการฝึกอบรมภายนอกอยู่ในระดับน้อย แต่หลายโรงเรียนจัดให้มีการนิเทศภายในและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรครูทั้งไทยและต่างชาติในเรื่องเทคนิคการควบคุมชั้นเรียนและเทคนิคการสอน

4. ด้านการจ่ายค่าตอบแทน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยมีการกำหนดอัตราค่าตอบแทนจากวิชาที่สอน ประสบการณ์การสอน และวุฒิการศึกษา ส่วนสวัสดิการโรงเรียนจะจัดให้ในรูปแบบของค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยการศึกษาบุตร และค่าธรรมเนียมการขอใบอนุญาตทำงาน นอกจากนี้ยังมีระบบพิจารณาความดีความชอบเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู อย่างไรก็ตาม ในประเด็นด้านค่าตอบแทนนี้ครูต่างชาติเห็นว่าถึงแม้อัตราเงินเดือนจะมีการระบุอย่างชัดเจนว่าพิจารณาจากด้านใด แต่สวัสดิการและระบบการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจ ยังมีการจัดให้และปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนมีการวางแผน การประเมินผลการปฏิบัติงานครูชาวต่างชาติ ผู้ประเมินส่วนใหญ่จะเป็นผู้อำนวยการ และรองลงมาคือ ผู้จัดการ ประเด็นของการประเมินเกี่ยวกับคุณภาพการสอน ความเชี่ยวชาญในงาน ความสำเร็จของงาน และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ส่วนด้านหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ในมุมมองของครูชาวต่างชาติพบว่ายังไม่เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานจริง คือดูเพียงหลักฐานและประเมินจากแหล่งเดียว คือ ผู้บริหารเท่านั้น

6. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ พบว่า โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน มีความปลอดภัย สะอาด ร่มรื่น แต่ยังขาดการตรวจสอบซ่อมบำรุงอาคารและทรัพย์สินอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้โรงเรียนยังเปิดโอกาสให้ครูต่างชาติเข้าพบผู้บริหารได้โดยตรงกรณีที่เกิดปัญหาในการทำงาน ในส่วนของสุขภาพร่างกายของบุคลากรพบว่า สวัสดิการที่โรงเรียนมีให้ครอบคลุมค่ารักษาพยาบาลที่จำเป็น (ประกันสังคม) แต่ครูต่างชาติเห็นว่ากรณีประสบปัญหาสุขภาพหรือกรณีเกิดอุบัติเหตุ โรงเรียนจะยังไม่มียุติการที่เข้ามาช่วยครูต่างชาติในช่วงเวลาคับขัน

7. ด้านบุคลากรสัมพันธ์ พบว่า โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูชาวต่างชาติกับบุคลากรอื่นๆ ภายในโรงเรียน โดยมีจุดประสงค์มุ่งเน้นให้เกิดความสามัคคี ซึ่งครูต่างชาติเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ลดอุปสรรคและความขัดแย้งในการทำงาน เกิดทัศนคติเชิงบวกและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Ajuwon and Oyindale (2016) ศึกษาเปรียบเทียบแบบข้ามวัฒนธรรม เรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ และภาวะผู้นำที่เกิดประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม กรณีศึกษาของสหรัฐอเมริกาและไนจีเรีย (Cross cultural principals: Leadership effectiveness and characteristics in Nigeria and USA) โดยมีจุดประสงค์เพื่อค้นหาความเหมือนและความต่างของคุณสมบัติด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารจากทัศนะของครูใหญ่ ศึกษานิเทศก์ และครูจากทั้ง 2 ประเทศ กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 294 คน จาก 28 โรงเรียน ในสหรัฐอเมริกา และจำนวน 293 คน จาก 22 โรงเรียนในประเทศไนจีเรีย โดยแบบสอบถามมีรากฐานมาจากแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่จำเป็นของครูใหญ่ (Essential Behavioural Leadership Qualities-EBLQ) จำนวน 18 ข้อ พบว่า 10 อันดับคุณลักษณะที่ดีของครูใหญ่ และภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของทั้ง 2 ประเทศจัดลำดับได้ดังนี้

ตารางที่ 2.4 10 อันดับคุณลักษณะที่ดีของครูใหญ่และภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

| 10 อันดับคุณลักษณะที่ดีของครูใหญ่ สหรัฐอเมริกา | 10 อันดับคุณลักษณะที่ดีของครูใหญ่ ประเทศไนจีเรีย |
|--|---|
| 1. มีทักษะการฟังที่ดี | 1. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน |
| 2. มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร องค์การ | 2. มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงานที่ เหมาะสมกับตำแหน่ง |
| 3. ทักษะการนำเสนอที่ดี | 3. สามารถทำงานร่วมกับเด็กได้ดี |
| 4. มีความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณ | 4. มีคุณธรรมจริยธรรม |
| 5. มีทักษะการแก้ปัญหา | 5. มีทักษะการฟังที่ดี |
| 6. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี | 6. มีความซื่อสัตย์และจริงใจ |
| 7. เป็นผู้มีความยุติธรรม | 7. มีทักษะการจูงใจผู้อื่น |
| 8. มีทักษะการจูงใจผู้อื่น | 8. เป็นผู้สนับสนุนที่ดี |
| 9. เน้นการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม | 9. มีทักษะการบริหารจัดการทรัพยากร |
| 10. เป็นผู้สนับสนุนที่ดี | 10. จ่ายค่าจ้างตรงเวลา |

ภาวะผู้นำเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมของแต่ละประเทศตามทัศนะของทั้งครูใหญ่ ศึกษานิเทศก์ และครู และยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จได้

Kacmaz and Serinkan (2014) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จของสถานศึกษาในเครือ International Sebati Educational Schools (ISES) ซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษาขนาดใหญ่ที่มีบทบาทสำคัญทั้งในประเทศตุรกีและคาจิกิสถาน มุ่งเน้นความสำเร็จด้านคุณภาพการศึกษานับพื้นฐานของความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม ผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงลึกเพื่อรวบรวมหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนเทคนิคทางการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารที่สัมฤทธิ์ผล ในภาพรวมพบว่า การบริหารจะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อผู้บริหารมุ่งเน้นความสำคัญด้านคุณค่าและความสำคัญของครู ควบคู่ไปกับการยึดถือความยุติธรรมเท่าเทียม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย และขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติโดยไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ รับฟังความคิดเห็นของทีม และพร้อมส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาชีพตามความเหมาะสมอย่างเท่าเทียมกัน

นอกจากเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมแล้ว การสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน โดยผู้บริหารควรดำเนินการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของคนแต่ละกลุ่มเชื้อชาติวัฒนธรรม และเคารพความแตกต่างหลากหลาย เพื่อให้สามารถวางคนได้เหมาะสมกับหน้าที่และความถนัด
2. ผู้บริหารต้องมีการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมโดยพิจารณาตามความรับผิดชอบและผลงานเป็นหลัก ตลอดจนคำนึงอัตราถึงค่าครองชีพของประเทศที่สถานศึกษาตั้งอยู่ด้วย และควรจัดให้มีสวัสดิการในด้านที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของครู เพื่อให้ครูรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
3. ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการศึกษา และพิจารณาเรื่องรางวัล ค่าตอบแทนพิเศษ หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ครูควรได้รับกรณีมีผลงานโดดเด่น
4. ผู้บริหารควรจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา ตลอดจนกิจกรรมนันทนาการเพื่อสร้างความสามัคคี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน พร้อมทั้งศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้วิจัยได้ดำเนินงานวิจัยตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. บริบทและเหตุผลของการเลือกแหล่งวิจัยเป็นกรณีศึกษา
2. วิธีการวิจัย
3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
4. การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. บริบทและเหตุผลของการเลือกแหล่งวิจัยเป็นกรณีศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการเรียนการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 เปิดสอนโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ (English Program: EP) ควบคู่ไปกับหลักสูตรปกติ มีนักเรียนประมาณ 3,400 คน มีวิสัยทัศน์มุ่งเน้นการพัฒนาสู่การเป็นสถาบันชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการและเทคโนโลยี ผลิตผู้เรียนที่รอบรู้ มีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถสื่อสารได้หลายภาษา และมีความรู้ทันโลก ซึ่งในงานวิจัยนี้ขอใช้ชื่อเรียกแทนว่า “โรงเรียน A” โดยมีหลักในการเลือกดังต่อไปนี้

1. โรงเรียน A เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งมาเป็นระยะเวลา 26 ปี และมีการเปิดหลักสูตรห้องเรียนพิเศษที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ (English Program) ที่ได้รับการอนุมัติหลักสูตรจากกระทรวงศึกษาธิการตั้งแต่ปีการศึกษา 2546 ระดับชั้นละ 2 ห้องเรียน รวม 12 ห้องเรียน เป็นโรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันสูง มีจำนวนผู้สมัครเข้าเรียนเต็มตามจำนวนห้องทุกๆ ปี ด้วยระยะเวลาการดำเนินการที่ยาวนาน ประกอบกับจำนวนนักเรียนที่สมัครเข้าเรียนเต็มทุกปีไม่มีลดลง จึงทำให้มั่นใจได้ว่าโรงเรียนดังกล่าวมีกระบวนการบริหารจัดการโครงการห้องเรียนพิเศษที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อได้อย่างมีคุณภาพในทุกด้าน ตรงตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน

2. โรงเรียน A มีครูต่างชาติที่รับผิดชอบการสอนรายวิชาภาษาอังกฤษจำนวนเฉลี่ย 20 คนต่อปีการศึกษา ปฏิบัติงานร่วมกับครูคนไทยประมาณ 14 คน ในกลุ่มสาระวิชาภาษาต่างประเทศ โดยอัตรานี้คำนวณจากข้อมูลในรอบ 5 ปีการศึกษา ซึ่งส่งผลให้กลุ่มสาระภาษาต่างประเทศของโรงเรียน A มีความเหมาะสมตามหัวข้อและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. กลุ่มสาระภาษาต่างประเทศของโรงเรียน A มีผลงานเชิงประจักษ์ด้านคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

3.1 ผลสอบคะแนน O-NET ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศทุกปี ตลอดรอบ 4 ปีการศึกษา มีนักเรียนได้ 100 คะแนนเต็ม 2 คน

3.2 รางวัลจากแข่งขันทางวิชาการทุกปี ทั้งในระดับประเทศ ระดับภาค และระดับเขตพื้นที่การศึกษา อาทิ รางวัลชนะเลิศอันดับ 1 พร้อมรับถ้วยเกียรติยศจากนายกรัฐมนตรีในการแข่งขันตอบปัญหาภาษาอังกฤษออนไลน์รอบชิงแชมป์ประเทศไทย รางวัลเหรียญทองการแข่งขัน Multi Skills เล่านิทาน และ Impromptu Speech งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนโครงการ EP/ MEP ภาคกลาง/ภาคตะวันออก และระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

4. นักเรียนของโรงเรียนได้รับคัดเลือกเข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมในต่างประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร อาทิ โครงการเยาวชน AFS โครงการ A&D Inter-education และ โครงการ iStudy ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นประจำทุกปี ตลอดจนมีนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สามารถสอบเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย/วิทยาลัยนานาชาติ หรือศึกษาต่อต่างประเทศได้อัตรา 12 คนต่อปีการศึกษา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การจัดการเรียนการสอนรายวิชาภาษาอังกฤษของโรงเรียนต้องมีคุณภาพและเข้มข้นจนสามารถพัฒนาทักษะด้านภาษาให้กับนักเรียนในระดับที่นำไปใช้ได้จริงในเวทีสากล

จากข้อมูลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจที่จะศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศว่าดำเนินการอย่างไรจึงได้ผลลัพธ์เชิงคุณภาพดังที่กล่าวมาข้างต้น

2. วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งจำแนกวิธีการดำเนินการเป็น 2 วิธี ดังนี้

2.1 การศึกษาเอกสาร (Documentary Research)

ผู้วิจัยศึกษามุ่งศึกษาข้อมูลของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การบรรจุแต่งตั้ง 3) การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การบริหารค่าตอบแทน 5) การฝึกอบรมและพัฒนา และ 6) การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ ตลอดจนแนวทางการบริหารที่ประสบผลสำเร็จ และข้อมูลทางวิชาการอื่นๆ

ที่เกี่ยวข้อง อาทิ แนวทางการยกระดับการจัดการเรียนการสอนและนโยบายการปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างชาวต่างประเทศเพื่อสอนภาษาอังกฤษในสถานศึกษา รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา จำนวน 6 คน

3. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวนทั้งสิ้น 6 คน ประกอบด้วย

3.1 ผู้บริหารระดับสูง 1 คน คือ ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

3.2 ผู้บริหารระดับกลาง 1 คน คือ หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ และโครงการ English Program

3.3 ครูคนไทย 2 คน คือ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศของโรงเรียนมาเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปีการศึกษา

3.4 ครูต่างชาติเจ้าของภาษา 2 คน คือ ครูต่างชาติที่มีสัญชาติใดสัญชาติหนึ่ง กล่าวคือ อังกฤษ อเมริกัน แคนาดา ออสเตรเลีย หรือนิวซีแลนด์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศของโรงเรียนมาเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 2 ปีการศึกษา

4. การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มี 2 ฉบับ ได้แก่

4.1 แบบบันทึกเอกสาร ซึ่งใช้บันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การบรรจุแต่งตั้ง 3) การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การบริหารค่าตอบแทน 5) การฝึกอบรมและพัฒนา และ 6) การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ

4.2 ประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดที่มุ่งเน้นคำตอบใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) แนวทางการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง รวมทั้งปัญหาและข้อเสนอแนะ 2) ทศนะคติของครูชาวไทยเกี่ยวกับประเด็นที่น่าสนใจและปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรชาวต่างชาติ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในการบริหารบุคลากรที่มีความ

หลากหลายทางวัฒนธรรม และความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ทศนคติของครูชาวต่างชาติเกี่ยวกับประเด็นที่น่าสนใจและปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรชาวไทยภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารชาวไทย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการพัฒนา 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1

1) ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดพื้นฐานด้านการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา และกระบวนการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวทางการยกระดับการจัดการเรียนการสอนและนโยบายการปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างชาวต่างประเทศเพื่อสอนภาษาอังกฤษในสถานศึกษา รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนข้อมูลทางวิชาการอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย กำหนดแบบบันทึกเอกสาร และกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์

ระยะที่ 2

2) ดำเนินการสร้างประเด็นสัมภาษณ์ที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาตามข้อ 1) ประเด็นการสัมภาษณ์ในครั้งนี้มีลักษณะเป็นคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง ครอบคลุมเนื้อหาตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

3) ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแนวคำถาม และความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (รายละเอียดตามภาคผนวก) ส่วนความถูกต้องของภาษาอังกฤษตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษา

ระยะที่ 3

4) ปรับปรุงแก้ไขประเด็นการสัมภาษณ์ให้มีความถูกต้องและเหมาะสมเพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

5) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลตามข้อ 3

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ดำเนินการดังนี้

5.1 ประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลทางโทรศัพท์และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพื่อขออนุญาตทำการสัมภาษณ์ จากนั้นกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

5.2 จัดทำหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเพื่อขออนุญาตอย่างเป็นทางการ

5.3 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลตามประเด็นในแบบสัมภาษณ์ ณ ห้องทำงานผู้บริหาร และห้องกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศของ “โรงเรียน A” ระหว่างวันที่ 24 มกราคม ถึงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2563 โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านใช้เวลาประมาณท่านละ 2 ชั่วโมง รวมระยะเวลาสัมภาษณ์ประมาณ 3 สัปดาห์

5.4 บันทึกข้อมูลสัมภาษณ์ด้วยเครื่องบันทึกเสียง โดยการขออนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทุกครั้ง

6. การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ด้านข้อมูลเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

6.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) ดำเนินการโดย

6.1.1 ตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารโดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันที่มาจากแหล่งต่างกัน

6.1.2 ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการวิจัย และวัตถุประสงค์ของการวิจัย

6.1.3 ถอดคำสัมภาษณ์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้วจึงทำการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลแหล่งบุคคล โดยใช้การรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันจากบุคคลหลายคน

6.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation)

ดำเนินการโดยตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและบันทึกลงในแบบบันทึกเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากนั้นส่งคำสัมภาษณ์ที่เรียบเรียงแล้วให้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อตรวจสอบยืนยันความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการตีความ (Interpretation) ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ได้ผ่านการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าเพื่อความถูกต้องและแม่นยำ และยืนยันความถูกต้องโดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หลังจากนั้นทำการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (inductive) โดยการเขียนเนื้อหาสาระตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลภูมิหลังของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากการศึกษาข้อมูลภูมิหลังของผู้ให้ข้อมูลสำคัญของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา จำนวน 6 คน พบว่า มีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับสูง พบว่า เป็นเพศชาย อยู่ในช่วงอายุ 55 - 58 ปี เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารที่ร่วมก่อตั้งโปรแกรม EP เคยปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศและโปรแกรม EP ตลอดจนเป็นอดีตประธานศูนย์ประสานงานโรงเรียน EP ภาคกลางและภาคตะวันออก

1.2 ผู้บริหารระดับกลาง พบว่า เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 45-52 ปี เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศและโปรแกรม EP ที่อยู่ในวาระจะครบรอบ 2 ปีของตำแหน่ง

1.3 ครูไทย คนที่ 1 พบว่า เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 58-60 ปี เป็นครูกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นครูสอนภาษาอังกฤษ ทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้ มาแล้ว 22 ปี

1.4 ครูไทย คนที่ 2 พบว่า เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 32-36 ปี เป็นครูกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นครูสอนภาษาอังกฤษ ทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้ มาแล้ว 5 ปี

1.5 ครูต่างชาติ คนที่ 1 พบว่า เป็นเพศหญิง สัญชาติอเมริกัน อยู่ในช่วงอายุ 32-36 ปี เป็นหัวหน้าครูชาวต่างชาติโปรแกรม EP ทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้ มาแล้ว 6 ปี

1.6 ครูต่างชาติ คนที่ 2 พบว่า เป็นเพศหญิง สัญชาติออสเตรเลีย อยู่ในช่วงอายุ 32-36 ปี เป็นหัวหน้าครูชาวต่างชาติห้องเรียนปกติ ทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้ มาแล้ว 4 ปี

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและหลักฐานต่างๆ ของโรงเรียน อาทิ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา รายงานการประเมินตนเอง สารสนเทศสถานศึกษา ตลอดจนวารสารรายปีของสถานศึกษา รวมทั้งได้ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครูคนไทย และครูต่างชาติเจ้าของภาษา ซึ่งได้จัดการสัมภาษณ์ขึ้นระหว่างวันที่ 21 มกราคม ถึง 4 กุมภาพันธ์ 2563 พบว่า สภาพของการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา ซึ่งในที่นี้ใช้ชื่อเรียกแทนว่า “โรงเรียน A” แบ่งตามกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การบรรจุแต่งตั้ง 3) การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) การฝึกอบรมและพัฒนา และ 6) การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ แต่ละด้านมีผลการศึกษาดังต่อไปนี้

2.1 การสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาและคัดเลือกครูของโรงเรียน A แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ครูคนไทย และ 2) ครูชาวต่างชาติ โดยแต่ละกลุ่มมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกดังนี้

กลุ่มที่ 1 ครูไทย จากการศึกษาเอกสาร พบว่า เป็นการสรรหาและคัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยครูทั้งหมดในกลุ่มสาระวิชาภาษาต่างประเทศและโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน (EP) เป็นข้าราชการ มีทั้งประเภทที่บรรจุเข้ามารับราชการที่โรงเรียนแห่งนี้ตั้งแต่แรกเริ่มรับราชการ และโอนย้ายมาจากโรงเรียนอื่น ดังเช่น “ครูไทย คนที่ 1” และ “ครูไทย คนที่ 2” ที่แรกเริ่มรับราชการที่โรงเรียนอื่น แต่ได้โอนย้ายมาปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศของโรงเรียน A โดยจากการสัมภาษณ์ พบว่า ครูไทย คนที่ 1 ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนี้มาแล้ว 22 ปี ในขณะที่ครูไทย คนที่ 2 ปฏิบัติหน้าที่มาแล้ว 5 ปี

กลุ่มที่ 2 ครูชาวต่างชาติ จากการสัมภาษณ์ “ผู้บริหารระดับสูง” และ “ผู้บริหารระดับกลาง” พบว่า โรงเรียน A ดำเนินการจัดจ้างครูชาวต่างชาติเจ้าของภาษาโดยผ่านบริษัทตัวแทน (Agency) จำนวน 2 บริษัท ซึ่งโรงเรียนได้ทำสัญญาจ้างเหมาบริการเป็นรายปีเพื่อให้บริษัทตัวแทนจัดหาครูตามคุณสมบัติที่โรงเรียนกำหนด และสัญญานี้ยังครอบคลุมถึงบทบาทของบริษัทตัวแทนในการให้บริการด้านต่างๆ ต่อไปนี้

1. ด้านการจัดจ้างครู ประกอบด้วย

1.1 การปฐมนิเทศครูก่อนเริ่มทำงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน ขอบข่ายภาระงานที่ครูต้องรับผิดชอบ แนวทางการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรที่ใช้ ตลอดจนวัฒนธรรมไทยพื้นฐานที่ควรทราบ

1.2 การบริหารค่าตอบแทน โดยบริษัทจะเป็นผู้ตกลงอัตราเงินเดือนและสวัสดิการกับครู ตลอดจนจ่ายเงินเดือนให้ครูทุกเดือน โดยครูจะไม่ได้รับเงินเดือนโดยตรงจากโรงเรียน

1.3 การดำเนินการเรื่องเอกสารการจ้างงานทั้งหมด อาทิ สัญญาจ้างครูรายปี ใบอนุญาตทำงาน และ VISA สำหรับทำงานในประเทศไทย โดยรับหน้าที่เป็นผู้ประสานงานด้านเอกสารกับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง

1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และการแก้ไขปัญหากรณีพบปัญหาด้านการสอนหรือปัญหาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนของครู

1.5 การประสานงานระหว่างโรงเรียนกับครู โดยมีผู้ประสานงานจากบริษัททำหน้าที่ประสานงานกับหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ

1.6 การช่วยเหลือครูต่างชาติทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวเกี่ยวกับการใช้ชีวิตในประเทศไทย

2. ด้านการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย

2.1 การจัดหาสื่อและทรัพยากรประกอบการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาและตัวชี้วัดในแต่ละรายวิชาที่ครูต่างชาติเข้ามาจัดการเรียนการสอนตามรายละเอียดที่โรงเรียนกำหนด

2.2 การดำเนินการให้ครูจัดทำแผนการสอน พร้อมตรวจสอบและประเมินแผน

2.3 การนิเทศและกำกับดูแลคุณภาพการจัดการเรียนการสอนร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

อย่างไรก็ตาม โรงเรียนได้มอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศเป็นผู้ติดตามกำกับดูแลให้บริษัทตัวแทนดำเนินการด้านการจัดจ้างครูและการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ ตรงตามทิศทางที่โรงเรียนกำหนด

สำหรับขั้นตอนการดำเนินงานสรรหาและคัดเลือกครูต่างชาติ มีดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนติดต่อทำสัญญากับบริษัทตัวแทนเป็นรายปี โดยระบุวิชาที่ต้องการครูต่างชาติเจ้าของภาษาเข้ามาสอนและภาระงานโดยรวม

2. บริษัทประกาศรับสมัครครูตามคุณสมบัติที่โรงเรียนต้องการ โดยระบุภาระงานและอัตราเงินเดือนในประกาศด้วย

3. ครูที่สนใจ ติดต่อสมัครงานกับบริษัทตัวแทนโดยส่งเอกสารการสมัครงานทางอินเทอร์เน็ต หรือบริษัทติดต่อครูที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนด (ที่ได้เคยยื่นใบสมัครไว้) จากนั้นนัดสัมภาษณ์ และแจ้งผลการสัมภาษณ์ให้ครูทราบภายใน 1 สัปดาห์

4. บริษัทแจ้งโรงเรียนทราบเพื่ออนุมัติ และดำเนินการปฐมนิเทศ/ อบรมครูเพื่อเตรียมความพร้อม

จากการสัมภาษณ์ “ครูต่างชาติ คนที่ 1” และ “ครูต่างชาติ คนที่ 2” ในประเด็นเรื่องวิธีการสรรหาและคัดเลือก พบว่า ครูพอใจกับวิธีการดังกล่าว และยังรู้สึกที่ตนเองมีส่วนในการเลือกโรงเรียนที่ตรงตามความต้องการของตนเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทตัวแทนจะทำการสอบถามความสมัครใจก่อนว่า ครูต้องการเข้าทำงานในโรงเรียนนี้หรือไม่ อีกทั้งยังมีการชี้แจงอย่างชัดเจนเกี่ยวกับข้อมูลของโรงเรียนโดยสังเขป ลักษณะงานและความรับผิดชอบ ตลอดจนอัตราเงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทนอื่น (ถ้ามี) ดังที่ครูต่างชาติ คนที่ 1 ที่ได้รับการสรรหาและคัดเลือกจากบริษัทตัวแทนที่ 1 กล่าวไว้ว่า *“The company asked me what I was looking for, and they said there was this school that met my needs. Then I interviewed with them, they sent my information to the school and the school liked my qualifications. I started here probably a week or two after that”* (บริษัทถามฉันเกี่ยวกับสิ่งที่ฉันกำลังมองหา และพวกเขาบอกว่ามีโรงเรียนหนึ่งที่ตรงตามความต้องการของฉัน ฉันเข้าไปสัมภาษณ์กับบริษัท จากนั้นบริษัทส่งเอกสารต่างๆของฉันไปให้โรงเรียน และเมื่อโรงเรียนตอบตกลง ฉันจึงเข้าไปเริ่มงานใน 1-2 สัปดาห์หลังจากนั้น - ผู้วิจัย) ซึ่งสอดคล้องกับที่ครูต่างชาติ คนที่ 2 ที่ได้รับการสรรหาและคัดเลือกจากบริษัทตัวแทนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า *“They offered a few schools, but this school was most recommended so I took the offer since I really wanted to work somewhere around Bangkok, but not Bangkok.”* (บริษัทเสนอโรงเรียนให้เลือกหลายโรงเรียน แต่แนะนำว่าโรงเรียนนี้เหมาะที่สุด ฉันจึงรับข้อเสนอนั้นเพราะฉันต้องการทำงานที่โรงเรียนนอกเขตกรุงเทพมหานคร - ผู้วิจัย)

เมื่อสอบถามผู้บริหารถึงสาเหตุของการเลือกใช้บริการบริษัทจัดหาครูแทนการรับสมัครโดยตรง ผู้บริหารระดับสูงระบุว่า *“กระบวนการจ้างครูต่างชาติโดยตรงนั้นทำได้ยาก มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลากหลายหน่วยงาน ต้องอาศัยบุคลากรอย่างน้อย 2 คนขึ้นไปในการรับผิดชอบเรื่องนี้โดยเฉพาะ โดยที่บุคลากรเหล่านั้นต้องไม่มีภาระงานอื่นใดเลย”* ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางกล่าวว่า *“โรงเรียนไม่มีบุคลากรที่จะสามารถจัดการเรื่องนี้ได้ เพราะครูทุกคนในกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศมีภาระงานมาก จึงจำเป็นต้องให้บริษัทเข้ามาดำเนินการ”*

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกครูของโรงเรียนมี 2 วิธี คือ การแบ่งตามกลุ่มสัญชาติของครู กล่าวคือ ครูคนไทย สรรหาและคัดเลือกตามกระบวนการที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่วนครูต่างชาติเจ้าของภาษาดำเนินการสรรหาผ่านบริษัทตัวแทนจำนวน 2 บริษัทที่โรงเรียนได้ทำสัญญาว่าจ้างเป็นรายปีเพื่อให้รับผิดชอบด้านการจัดหาครูที่ตรงกับความต้องการของ

โรงเรียน ดำเนินการทางเอกสารต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในประเทศไทย ควบคุมคุณภาพการจัดการเรียนการสอน จัดหาสื่อและทรัพยากรประกอบการสอน ตลอดจนช่วยเหลือสนับสนุนครูต่างชาติให้สามารถอาศัยอยู่ในประเทศไทยได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้บริษัทจะเป็นผู้ตกลงอัตราเงินเดือนรวมถึงสวัสดิการและจ่ายเงินเดือนให้กับครู โดยที่โรงเรียนจ่ายเป็นค่าบริการรายปีให้กับบริษัท

1.2 การบรรจุแต่งตั้ง

ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการหลังจากการสรรหาและคัดเลือกครูเข้าปฏิบัติหน้าที่ โดยครูไทยและครูต่างชาติในโรงเรียน A ผ่านกระบวนการบรรจุแต่งตั้งแบบเดียวกัน กล่าวคือ 1) การปฐมนิเทศ เพื่อให้มีความเข้าใจถูกต้องเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ เข้าใจระบบงาน ตลอดจนกฎระเบียบข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติต่างๆ และ 2) การบรรจุอย่างเป็นทางการ พร้อมมอบหมายภารกิจที่เหมาะสมกับคุณสมบัติ แต่มีวิธีการดำเนินการที่ต่างกัน กล่าวคือ

กรณีครูคนไทย จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่า ครูจะได้รับการปฐมนิเทศและมอบหมายงานโดยหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา และมีการบรรจุอย่างเป็นทางการผ่านทางคำสั่งแต่งตั้งที่ลงนามโดยผู้อำนวยการโรงเรียน ส่วนเรื่องตำแหน่งที่บรรจุจะถูกกำหนดมาแล้วจากหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน โดยลักษณะงานจะตรงตามวุฒิและคุณสมบัติของครู “ตามระบบราชการปกติ” ส่วนผู้บริหารระดับกลาง ครูไทย คนที่ 1 และครูไทย คนที่ 2 แม้จะระบุว่า ขั้นตอนการบรรจุแต่งตั้งเป็นไปตามที่ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ข้อมูลไว้ แต่ในบางกรณีพบว่า ครูไทยที่เข้าใหม่อาจไม่ได้รับการปฐมนิเทศ “อย่างเป็นทางการ” ในกรณีครูไทย คนที่ 2 ไม่เคยได้รับการปฐมนิเทศแต่ได้รับมอบหมาย “ให้ติดตามครูที่เคยปฏิบัติหน้าที่อยู่เดิม เป็นเวลา 2 วันเพื่อสังเกตการทำงาน” ทั้งนี้ครูจะได้รับการปฐมนิเทศหรือไม่ ผู้บริหารระดับกลางระบุว่าขึ้นอยู่กับ “ความชุกของงานในช่วงเวลานั้นๆ ถ้าเป็นช่วงที่โรงเรียนมีงานมาก ก็จะไม่มีการสามารถดำเนินการปฐมนิเทศให้ครูใหม่ได้ แต่จะเน้นบอกกันอย่างไม่เป็นทางการมากกว่า”

กรณีครูต่างชาติ ผู้บริหารระดับกลางระบุว่า การปฐมนิเทศครูเป็นหน้าที่ของบริษัทตัวแทน โรงเรียนมีหน้าที่ “ต้อนรับและแนะนำครูให้รู้จักกับครูอื่นๆ ในกลุ่มสาระ ตลอดจนพาทัวร์ห้องต่างๆ เพราะครูส่วนใหญ่ที่มาดูเข้าใจบริบทและพร้อมที่จะเริ่มงานแล้ว”

ครูต่างชาติ คนที่ 1 ระบุว่า สิ่งที่เธอพบว่า เป็นประโยชน์มากที่สุดก่อนเริ่มงาน คือ การได้เข้ารับการอบรมด้านวัฒนธรรมไทยจากบริษัทเอกชนบริษัทหนึ่งที่เธอสมัครเข้ารับการอบรมด้วยตนเอง เป็นระยะเวลา 1 เดือน ก่อนที่เธอจะส่งจดหมายสมัครงานมาที่บริษัทตัวแทนแห่งนี้ ซึ่งนั่นทำให้เธอรู้สึกมั่นใจและพร้อมที่จะเริ่มทำงานในประเทศไทย (“They introduced me to the Buddhist culture. They showed me how to get a taxi, negotiate prices, and get around. That made everything much easier.”) ส่วนการปฐมนิเทศก่อนเริ่มงานที่โรงเรียน A จะดำเนินการโดยบริษัทตัวแทน 1 สัปดาห์ก่อนเริ่มงาน โดยเธอจะได้รับข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการดำเนินงานโรงเรียน (“The fundamental of how things run here.”) จากนั้นในวันแรกของการเริ่มงานเธอได้พบกับหัวหน้าครูชาวต่างชาติและหัวหน้ากลุ่ม

สาระภาษาต่างประเทศที่แจ้งว่า ให้เธอติดตามสังเกตชั้นเรียน และเรียนรู้เรื่องหลักสูตรและแผนการสอน จากครูผู้สอนเดิมที่เคยสอนวิชาที่เธอจะเข้ามารับผิดชอบเป็นเวลา 2 วันก่อนเริ่มสอนจริง (*“For the first two days I shadowed the covered teachers. I sat on the back of their classes, watched them teach and how they ran classes. In between periods, we went through the curriculum, materials, and outlines for the kids”*)

สำหรับครูต่างชาติ คนที่ 2 เธอได้รับการปฐมนิเทศจากบริษัทตัวแทนก่อนเริ่มงาน 1 สัปดาห์เช่นเดียวกัน ซึ่งการปฐมนิเทศนั้นเกี่ยวข้องกับข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน ลักษณะงาน ตลอดจนวัฒนธรรมไทยต่างๆ ที่ควรรู้ และเธอเองก็ได้พบกับหัวหน้าครูชาวต่างชาติและหัวหน้ากลุ่มสาระในวันแรก แต่สิ่งที่เธอพบว่าเป็นประโยชน์มากที่สุดสำหรับเธอในช่วงสัปดาห์แรกคือครูคนไทยหลายคนที่นั่งอยู่ในห้องทำงานเดียวกันมีความเป็นกัลยาณมิตร ดังที่เธอกล่าวว่า *“The Thai teachers themselves were really friendly. Many of them gave me tips that make things easier”* (พวกเขาเป็นมิตรและคอยบอกข้อมูลเล็กๆน้อยๆที่เป็นประโยชน์ และนั่นทำให้หลายๆอย่างง่ายขึ้นมาก - ผู้วิจัย)

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการบรรจุแต่งตั้งครูไทยของโรงเรียน A เป็นไปตามอัตราและขั้นตอนที่กำหนดมาแล้วจากหน่วยงานต้นสังกัด ภาระงานอื่นจะได้รับการมอบหมายโดยหัวหน้ากลุ่มสาระ ส่วนการปฐมนิเทศก่อนเริ่มงานไม่ได้เป็นสิ่งที่ปฏิบัติกับครูทุกคน แต่มีการให้ครูใหม่ไปสังเกตการสอนจากครูที่จัดการเรียนการสอนในรายวิชาเดียวกันหรือครูผู้สอนเดิม ในส่วนของครูต่างชาติ บริษัทตัวแทนจะเป็นผู้จัดการปฐมนิเทศทั้งเรื่องข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนและวัฒนธรรมไทยเป็นระยะเวลา 1 สัปดาห์ก่อนเริ่มงาน เมื่อมาเริ่มงานวันแรกครูจะได้พบกับหัวหน้าครูชาวต่างชาติ หัวหน้ากลุ่มสาระ ตลอดจนครูไทยที่พร้อมให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและการสอน และครูบางคนอาจมีโอกาสดำเนินการสอนก่อนเริ่มงานจริง

1.3 การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน A ควบคู่กับแผนปฏิบัติงานประจำปี พบว่าโรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการนิเทศติดตามและประเมินผลการศึกษา ประกอบด้วยรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร 1 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 3 คน และครูในกลุ่มงานส่งเสริมวิชาการ โดยคณะกรรมการนี้จะเป็นผู้วางแผนการนิเทศภายในของโรงเรียน โดยจะต้องปฏิบัติการนิเทศอย่างน้อย 4 ครั้ง ใน 1 ปีการศึกษา ตลอดจนเป็นผู้พิจารณาและสรุปผลรายงานการประเมินตนเองของครูในรอบปีเสนอผู้อำนวยการ เพื่อนำเสนอหน่วยงานต้นสังกัดต่อไป ทั้งนี้หลักเกณฑ์การประเมินและเลื่อนขั้นเงินเดือนจะเป็นไปตาม “หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” แต่ในส่วนของครูต่างชาติจะไม่เกี่ยวข้องกับการส่งรายงานการประเมินตนเองเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนแต่อย่างใด ผู้บริหารระดับสูงระบุว่า

เรามีการไป Sit in (เข้าไปร่วมสังเกตการสอน - ผู้วิจัย) ทั้งในชั้นเรียนของครูไทยและครูต่างชาติ โดยมีการตั้งทีมนิเทศที่ประกอบไปด้วยครูตามกลุ่มสาระต่างๆที่ เข้าไป Sit in ในห้องเรียนของครูกลุ่มสาระเดียวกัน และอาจมีการให้คำแนะนำกันเล็กๆ น้อยๆ พอสิ้นปี ครูก็จะส่งรายงานการประเมินตนเองมาให้ เราก็จะเก็บคะแนนจากหลักฐานที่ครูส่งมา โดยมีเกณฑ์และขั้นตอนทุกอย่างตามที่ส่วนกลางกำหนด

ในทำนองเดียวกัน ครูไทย คนที่ 1 กล่าวว่า “สำหรับครูไทย การประเมินผลการปฏิบัติงานของที่นี่หลักๆ คือ รวบรวมผลงานของตนเองในรอบปี ทุกงาน ทุกด้าน ไม่ว่าจะป็นโครงการหรือกิจกรรมนักเรียน อาศัยการเก็บหลักฐาน รวบรวมเป็นแฟ้มแล้วส่งไปยังคณะกรรมการกลางที่โรงเรียนตั้งขึ้น ซึ่งก็จะมีเกณฑ์การให้คะแนนเป็นเปอร์เซ็นต์” เมื่อสอบถามว่ามีการเข้าไปสังเกตหรือไม่ ครูตอบว่า “มีการ sit in คณะครูด้วยกันเองที่เป็นครูนิเทศ แต่เป็นการนิเทศตามแผนงาน คือให้รู้ว่า มีการนิเทศเกิดขึ้น ไม่ส่งผลใดๆ การประเมินหลักอยู่ที่เอกสารหลักฐานอย่างเดียว แต่จริงๆ อยากให้ Focus ที่การปฏิบัติจริง มาดูการสอนจริงมากกว่า” ซึ่งข้อมูลนี้สอดคล้องกันกับสิ่งที่ครูไทย คนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

ครูคนไทยจะประเมินโดยการเน้นเอกสาร เป็นแบบประเมินตนเอง โดยครูก็ส่งข้อมูลนั้นให้กับคณะกรรมการการประเมินของโรงเรียน จากนั้น โรงเรียนพิจารณาให้คะแนนแล้วส่งต่อไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การสังเกตการสอนมีน้อยมาก แต่มีเพื่อเป็นหลักฐานว่าได้ทำ และผลของการนิเทศภายในก็ไม่เคยได้นำมาคุยกัน และไม่กระทบต่อเรื่องเงินเดือน

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูต่างชาติจะดำเนินการโดยบริษัทตัวแทนเป็นหลักร่วมกับคณะกรรมการนิเทศของโรงเรียน ผู้บริหารระดับสูงระบุว่า

จะมีทีมวิชาการจากบริษัทตัวแทนเข้ามาดูแลหรือเก็บคะแนนประเมินอยู่แล้วทุกเดือน และจะมีครูของเราเข้าไป sit in ด้วย เช่นเมื่อวันก่อนครูสาระคณิตศาสตร์ก็เข้าไปดูครูต่างชาติสอนคณิตศาสตร์ห้อง EP ถ้าพบปัญหาจะมีการรายงานมาที่หัวหน้ากลุ่มสาระและหัวหน้าครูต่างชาติ จากนั้น 3 ฝ่ายประชุมกัน แล้วหัวหน้าครูต่างชาติก็จะคุยกับครูคนนั้น ส่วนหัวหน้ากลุ่มสาระก็จะรายงานให้รองฝ่ายวิชาการทราบ

ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางได้ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับวิธีการนิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูต่างชาติ กล่าวคือ

สำหรับครูต่างชาติจะมีการนิเทศติดตามโดยหัวหน้ากลุ่มสาระและทีมวิชาการของบริษัท มีการส่งครูไทยแต่ละรายวิชาเข้าไปสังเกตการสอนและให้คะแนนการประเมินประมาณ 10 หัวข้อ แล้วนำผลคะแนนนั้นสรุปรายภาคส่งให้กับผู้ประสานงานของบริษัท นอกจากนั้นหัวหน้าครูชาวต่างชาติก็จะทำการสัมภาษณ์ครูที่เกี่ยวข้องและนักเรียน เพื่อดูว่าครูคนนี้การสอนเป็นอย่างไร การทำงานเป็นอย่างไร จากนั้นบริษัทจะนำผลการ

ประเมินจากทุกส่วนมาเปรียบเทียบกับผลของบริษัทเพื่อสอบถามข้อมูล และนำผลนั้นมา
ประชุมกับผู้บริหารกลุ่มสาระและหัวหน้าครูต่างชาติเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาครูต่อไป
ถ้าพบปัญหา หัวหน้าครูต่างชาติจะเป็นคนคุยกับลูกทีมเพื่อให้ปรับปรุงในจุดนั้นๆ
และจากการสัมภาษณ์ครูต่างชาติ คนที่ 1 ผู้ซึ่งรับบทบาทเป็นทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ให้ข้อมูลว่า

We have two types, formal and informal. I do informal periodically throughout the year. I just sit in their classes and it's not going to go on their records or money or anything, it's just me going into classrooms and be aware of what's going on in the program. Sometimes we exchange tips that make things run smoothly. We do the formal evaluations twice a year at toward the end of each term, this is what will go into your files and it's determined whether they're going to offer you a new contract the following year. The company will send the program manager to work with me and we split up to do the formal evaluations. In March we'll go to the company and they will tell us these are what you did well, here are things that need to be adjusted and we're going to offer you another contract or we don't. No one in this school is involved in the evaluations. (เรามีการประเมิน 2 รูปแบบ คือ แบบเป็นทางการกับไม่เป็นทางการ ฉันรับผิดชอบการประเมินแบบไม่เป็นทางการ โดยทำต่อเนื่องตลอดทั้งปี ซึ่งผลการประเมินนี้จะไม่ลงบันทึกในประวัติหรือส่งผลใดๆ ต่อเงินเดือนของครู แต่เป็นวิธีการที่ฉันจะได้ตรวจสอบว่าสิ่งต่างๆ ในโปรแกรมนี้ดำเนินไปอย่างไร บางครั้งเราก็แลกเปลี่ยนเคล็ดลับเล็กๆ น้อยๆ ระหว่างกันเพื่อให้งานเดินไปอย่างราบรื่น สำหรับการประเมินแบบเป็นทางการจะเกิดขึ้น 2 ครั้งต่อปีในช่วงท้ายของแต่ละเทอม บริษัทจะส่งผู้จัดการโปรแกรมเข้ามาทำการประเมินครูร่วมกับฉัน ในเดือนมีนาคม ครูทุกคนจะเข้าไปที่บริษัทเพื่อรับฟังว่าเรามีข้อดีและข้อที่ควรปรับปรุงอย่างไร และพวกเขาจะพิจารณาต่อสัญญากับเราหรือไม่ โดยการประเมินทั้ง 2 แบบนี้จะไม่มีการและผู้บริหารจากโรงเรียน A เข้ามาเกี่ยวข้องเลย - ผู้วิจัย)

ส่วนครูต่างชาติ คนที่ 2 เองก็ให้ข้อมูลที่ตรงกันกับครูต่างชาติ คนที่ 1 กล่าวคือ หัวหน้าครูต่างชาติจะมีการประเมินแบบไม่เป็นทางการตลอดปี และบริษัทจะส่งผู้จัดการมาเพื่อประเมินครูแบบเป็นทางการ 2 ครั้งต่อปี จากนั้นก็จะมีการให้ข้อมูลป้อนกลับพร้อมกับคำแนะนำเพื่อพัฒนางาน แต่มีสิ่งที่เธอเพิ่มเติมไว้ซึ่งแตกต่างจากครูต่างชาติ คนที่ 1 ในเรื่องของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ดังนี้

Each term, you have students' evaluation where students fill out little forms, but we don't see it, unfortunately. I think the school and the

company see it, but the teachers don't see it. I think the best, and the most reliable evaluation that teachers can get is from asking the students about how they feel about us. But I also understand that they want to give the students freedom to write anything they want. (ทุกภาคเรียน นักเรียนจะมีการประเมินครูด้วยเช่นเดียวกัน โดยเด็กๆ จะกรอกแบบฟอร์มการประเมิน ซึ่งน่าเสียดายที่เราไม่มีโอกาสได้เห็นหรือได้รู้ผลนั้น ส่วนตัวฉันคิดว่า เสียงสะท้อนจากเด็กเป็นผล การประเมินที่ดีที่สุดและน่าเชื่อถือได้ที่สุด แต่ฉันก็เข้าใจได้ว่า พวกเขาอยากเปิดโอกาส ให้เด็กมีอิสระในการเขียนสิ่งที่เขาต้องการโดยที่ครูจะไม่ได้รับรู้ มีเพียงแต่โรงเรียนและ บริษัทเท่านั้นที่จะทราบผลการประเมิน - ผู้วิจัย)

สรุปได้ว่า สภาพการกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน A แยกออกเป็นการประเมินครูไทยและครูชาวต่างชาติ สำหรับครูไทยโรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการศึกษา เพื่อดำเนินการนิเทศภายในตามที่กำหนดไว้ในแผนงานของโรงเรียน และ ประเมินผลการรายงานการประเมินตนเองของครูประจำปีเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตาม หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา วิธีการ ประเมินที่ส่งผลต่อครูมากที่สุดคือการประเมินเอกสารหลักฐานการประเมินตนเอง ส่วนผลของการนิเทศ ภายในไม่เกี่ยวข้องใดๆ

ในส่วน of ครูต่างชาติ การประเมินมี 2 รูปแบบ คือ การประเมินแบบเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ การประเมินแบบเป็นทางการจะกระทำโดยหัวหน้าครูชาวต่างชาติและผู้จัดการจากบริษัท ตัวแทน โดยจะมีการเข้ามาประเมินทุกเดือนหรือในช่วงปลายภาคเรียน แล้วนำผลการประเมินนั้นมา ประกอบกับข้อมูลการประเมินที่โรงเรียนรวบรวมจากครูและนักเรียน โดยบริษัทจะแจ้งผลให้ครูทราบ เพื่อให้คำแนะนำ ตลอดจนพิจารณาว่าจะต่อสัญญาให้กับครูในปีต่อไปหรือไม่ ส่วนการประเมินแบบไม่เป็น ทางการจะดำเนินการตลอดปีอยู่แล้ว โดยหัวหน้าครูชาวต่างชาติและครูไทยเข้าไปสังเกตการสอน จากนั้นให้ คำแนะนำหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน

อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์กรณีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ครูต่างชาติแบบเป็นทางการ ผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยครู ผู้บริหารระดับกลาง และครูต่างชาติ ทั้ง 2 คน ให้ข้อมูลไม่ตรงกันในเรื่องของวิธีการประเมิน โดยครูต่างชาติทั้ง 2 คนรับรู้เรื่องวิธีการประเมินไม่ เท่ากัน ครูต่างชาติ คนที่ 1 ระบุว่า ไม่มีผู้บริหาร ครูไทย และนักเรียนเกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมินเลย และกระบวนการประเมินนี้เป็นความรับผิดชอบของบริษัทตัวแทน ในขณะที่ครูต่างชาติ คนที่ 2 รู้ว่า นักเรียนมีส่วนในการประเมินครูด้วย และโรงเรียนเองก็ทราบถึงผลการประเมินนั้น ส่วนผู้บริหารระดับกลาง ให้ข้อมูลว่า การประเมินครูต่างชาติจะประกอบด้วยผู้ประเมิน 3 กลุ่ม คือ 1) บริษัทตัวแทน 2) ครูไทยและ หัวหน้ากลุ่มสาระ และ 3) นักเรียน แล้วนำข้อมูลทั้งสามส่วนนั้นมาสอบถาม จากนั้นบริษัทจะประชุมกับ

หัวหน้ากลุ่มสาระและหัวหน้าครูต่างชาติเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงพัฒนาครูต่อไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสอบถามเพิ่มเติมไปยังครูไทย คนที่ 1 และครูไทย คนที่ 2 ว่า ครูมีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินครูต่างชาติหรือไม่ ครูทั้งสองให้ข้อมูลตรงกันว่า “ไม่เกี่ยวข้อง แต่เคยเห็นมีครูเข้าไป Sit in ในวิชาครูต่างชาติบ้างนานๆ ครั้ง และครูอาจมีการพูดถึงการสอนหรือปัญหาเล็กน้อยที่พบในการประชุมกลุ่มสาระบ้าง แต่น้อยครั้ง”

1.4 การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

จากการศึกษาพระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2558 และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ ผู้วิจัยพบว่าอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการของครูไทยโรงเรียน A จะต้องเป็นไปตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด ซึ่งเมื่อสัมภาษณ์ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ครูไทย คนที่ 1 และ ครูไทย คนที่ 2 ทุกคนให้คำตอบตรงกันว่า “เป็นไปตามนั้น” ในกรณีของครูต่างชาติ โรงเรียนจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการของครูชาวต่างชาติ เนื่องจากได้ทำสัญญาจ้างบริการบริษัทตัวแทนให้ดำเนินการทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจ้างครูตามที่ผู้วิจัยได้ระบุไว้แล้วในหัวข้อ 1.1 ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือครูไทยในโรงเรียน ก็จะไม่มีส่วนรับรู้เรื่องให้อัตราเงินเดือนและสวัสดิการของครูต่างชาติเลย

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้สอบถามผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางเกี่ยวกับประเด็นความคุ้มค่าในมิติของบริการด้านการจัดหาและดูแลคุณภาพครูที่โรงเรียนได้รับ เปรียบเทียบกับอัตราค่าบริการผู้บริหารระดับสูงกล่าวว่า

หลายๆ คนบอกว่ามันแพง แต่โรงเรียนถือว่าเราจัดสิ่งที่ดีที่สุดให้ เพราะของแพงนี้มันก็คือของดี โดยปกติเงินเดือนครู Native (เจ้าของภาษา - ผู้วิจัย) ก็สูงอยู่แล้ว ส่วนตัวจึงคิดว่าคุ้มค่าเพราะบริษัทจัดหาครูมาให้เราได้โดยตรงตามความต้องการ Screen (คัดกรอง - ผู้วิจัย) ประวัติอะไรต่างๆ มาให้อย่างดี มีการติดตามช่วยเหลือตลอดเวลา และยังสามารถวางแผนการสอนให้โรงเรียนให้ครูได้อีก มีตำรามาพร้อม คนที่ได้รับผลประโยชน์เต็มๆ เลยก็คือเด็ก ในฐานะผู้บริหารจะรับรู้ตลอดว่าเงินจากโครงการพิเศษนี้แทบจะไม่มีเหลือ เพราะนำไปลงกับเรื่องครู เรื่องเด็ก และกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งหมด และไม่ใช่ว่าเฉพาะแค่กับโปรแกรม EP เท่านั้นที่ได้ประโยชน์จากตรงนี้ ก็กิจกรรมรวมทั้งโรงเรียนของเด็กๆ โปรแกรมอื่นก็มาใช้ครูใช้ทรัพยากรจากตรงนี้ด้วยเหมือนกัน

ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารระดับกลางมีความเห็นว่า

งบประมาณที่โรงเรียนต้องจ่ายเป็นค่าบริการให้กับบริษัทตัวแทนนั้นอยู่ในระดับที่สมเหตุสมผล トラบดีที่ยังคงคุณภาพตามที่โรงเรียนต้องการไว้ได้ และสามารถปรับปรุงพัฒนาไปในทางที่ก่อให้เกิดคุณภาพกับผู้เรียน โดยในฐานะหัวหน้ากลุ่มสาระเราได้รับ Feedback (ข้อมูลป้อนกลับ - ผู้วิจัย) มากมายทั้งจากครูอื่นๆ นักเรียน หรือแม้แต่

ผู้ปกครองโดยตรง ถ้าข้อมูลนั้นสามารถนำมาพูดคุยกันกับหัวหน้าครูต่างชาติหรือผู้ประสานงานจากบริษัทแล้วพวกเขานำไปปรับปรุงพัฒนาครู ก็ถือว่าคุ้มค่ากับงบประมาณที่ลงไป เพราะสิ่งที่ได้รับกลับมาคือคุณภาพของเด็ก

สำหรับตัวครูต่างชาติ แม้จะได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยตรงจากบริษัทตัวแทน โดยไม่ผ่านโรงเรียน แต่พวกเขาก็ต้องปฏิบัติงานที่นี้ในฐานะครูผู้สอนอย่างเต็มเวลา เมื่อได้สอบถามถึงเรื่องความเหมาะสมของภาระงาน เปรียบเทียบกับเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ ครูต่างชาติ คนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจไว้ดังนี้

It's doable with the pay and health insurance. My pay right now is average and less than what I had at one school in central Bangkok, but the school environment here is much better and things are flexible around here. I get less pay, but I have the flexibility. I have free time and I can work outside school if I want to as long as our school responsibilities is finished or covered (ฉันได้รับเงินเดือนและประกันสุขภาพซึ่งถือว่าเป็นค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ฉันยอมรับได้ เงินเดือนปัจจุบันของฉันน้อยกว่าที่ฉันเคยได้รับเมื่อก่อนที่เคยสอนในโรงเรียนใจกลางกรุงเทพ แต่สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่นี่ดีกว่ามาก และระบบการทำงานมีความยืดหยุ่นมากกว่า ถึงแม้ฉันจะได้เงินเดือนน้อยลงจากเดิม แต่ฉันมีเวลาว่างและฉันสามารถไปสอนที่อื่นได้ตราบเท่าที่ฉันรับผิดชอบงานของฉันเรียบร้อยแล้ว - ผู้วิจัย)

สำหรับครูต่างชาติ คนที่ 1 ได้กล่าวว่า

The pay here is higher than government school rate, I'd say it's average. The company compensates us well comparing to the hours we teach. For benefits, yes, it's appropriate. I have health insurance that I rarely use because I'm not a sick person, but if they can just improve that a little bit, that would be great. (อัตราเงินเดือนที่ฉันได้รับเป็นอัตราที่ปานกลาง แต่สูงกว่าอัตราเงินเดือนครูต่างชาติในโรงเรียนรัฐบาลทั่วไป ฉันคิดว่าเป็นอัตราที่เหมาะสมหากเทียบกับจำนวนชั่วโมงสอน บริษัทมีประกันสุขภาพให้ ฉันไม่ค่อยได้ใช้เลยเพราะแทบจะไม่เคยป่วย แต่จะดีมากถ้าต่อไปพวกเขาจะเพิ่มประกันให้อีกสักเล็กน้อย - ผู้วิจัย)

เธอยังกล่าวเสริมด้วยว่า นอกจากเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับแล้ว บริษัทยังมีระบบการดูแลช่วยเหลือครูที่เปรียบเสมือนสวัสดิการอีกอย่างหนึ่งและเธอพอใจกับสิ่งนี้มาก ดังคำกล่าวว่า

Twenty-four hours a day if you need anything, you can call them. They are really helpful, and it feels good to know that I can pick up the phone and call my manager about anything from going to a hospital or dealing with your Thai landlord. (ฉันสามารถติดต่อพวกเขาได้ตลอด 24 ชั่วโมง นั่นทำให้ฉันรู้สึก

อุ่นใจว่า มีคนพร้อมที่จะช่วยเราตลอดเวลาในทุกๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการขอความช่วยเหลือเมื่อเราป่วย หรือแม้แต่ขอให้พวกเขาช่วยคุยกับเจ้าของบ้านเช่าของเราที่เป็นคนไทย - ผู้วิจัย)

สรุปได้ว่า ครูคนไทยที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียน A เป็นข้าราชการครู ซึ่งอัตราเงินเดือนตลอดจนโรงเรียน A ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการครูของโรงเรียน A นั้นจะต้องเป็นไปตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด ในส่วนของครูชาวต่างชาติ โรงเรียนไม่ได้เป็นผู้จ่ายเงินเดือนหรือให้สวัสดิการกับครูโดยตรงเพราะเป็นการจ้างผ่านบริษัทตัวแทน แต่อย่างไรก็ตาม ทั้งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางมีความคิดเห็นว่า งบประมาณที่จ่ายเป็นค่าบริการให้กับบริษัทตัวแทนนั้นแม้จะสูงแต่ก็คุ้มค่า เพราะบริษัทสามารถจัดหาครูที่มีคุณภาพมาสอนได้ตรงตามความต้องการของโรงเรียน และมีการติดตามพัฒนาคุณภาพครูอย่างสม่ำเสมอ ส่วนตัวครูต่างชาติเองมีความพึงพอใจในอัตราเงินเดือนและสวัสดิการที่ตนได้รับเพราะเหมาะสมกับภาระงาน และนอกจากค่าตอบแทนในรูปตัวเงินแล้ว พวกเขายังพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ความยืดหยุ่นในการทำงาน ตลอดจนระบบการดูแลช่วยเหลือครูที่บริษัทมิให้

1.5 การฝึกอบรมและพัฒนา

จากการศึกษาวารสารรายปีของโรงเรียนต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 3 ปี ตลอดจนรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนมีการจัดการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ในหัวข้อที่หลากหลาย และมีทั้งที่เป็นการอบรมภายใน และการอบรมภายนอกร่วมกับโรงเรียนอื่น ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ครูไทย คนที่ 1 และครูไทย คนที่ 2 ระบุตรงกันว่า “โรงเรียนนี้มีการอบรมบ่อย อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง”

เมื่อสอบถามครูไทย คนที่ 1 และครูไทย คนที่ 2 เกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรมพัฒนาในแต่ละครั้ง ครูไทย คนที่ 1 ระบุว่า “มีประโยชน์ แต่มากน้อยต่างกันไป บางครั้งมีประโยชน์ด้านหนึ่งก็ยังมี” ในขณะที่ครูไทย คนที่ 2 ก็กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า “บางการอบรมก็เป็นประโยชน์นำมาใช้ได้ บางการอบรมก็ไม่มีประโยชน์อะไรเพิ่มเติมเมื่อกลับมา เช่น อบรมการใช้ห้องเรียนอัจฉริยะ ที่ในความเป็นจริงแล้วเราไม่ได้ใช้” โดยครูไทย คนที่ 1 ระบุเพิ่มเติมว่า “ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดไว้แล้วว่าครูจะต้องเข้าอบรมอะไรบ้างในแต่ละปี ส่วนครูไทย คนที่ 2 กล่าวว่า “เป็นไปได้เลยที่เราจะเป็นฝ่ายขอไปว่าในปีนี้เราต้องการอบรมเรื่องอะไร”

ในส่วน of ครูต่างชาติ การอบรมและพัฒนาจะดำเนินการโดยบริษัทตัวแทน ซึ่งมีแนวทางการจัดที่คล้ายคลึงกับครูไทย กล่าวคืออย่างน้อยปีละ 2 ครั้งในช่วงปิดภาคเรียน ครูต่างชาติ คนที่ 1 กล่าวว่า

We have this professional development twice a year, whether it's new technology, new books, and teaching styles. It's a week -long program where everyone from different schools will come together and share ideas

about what they have done during the term. It's always nice for you to add something new to your bag of tricks to make teaching more exciting. (เรามีการอบรมพัฒนาปีละ 1 ครั้งในหลากหลายหัวข้อ ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีใหม่ หนังสือใหม่ๆ หรือวิธีการสอนที่น่าสนใจ ครูจากหลายๆ โรงเรียนที่อยู่บริษัทเดียวกันจะเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นระยะเวลา 1 สัปดาห์เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ในรอบปีที่ผ่านมา ฉันคิดว่านี่เป็นโอกาสที่ดีที่เราจะได้เพิ่มความรู้นี้ใหม่ๆ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนของเราน่าสนใจมากขึ้น - ผู้วิจัย)

แต่สำหรับครูต่างชาติ คนที่ 2 นั้น วิชาที่เธอรับผิดชอบจะเป็นวิชา การสนทนาภาษาอังกฤษ (English Conversation - ผู้วิจัย) เธอระบุว่า การเข้าร่วมอบรมจะไม่บ่อยนัก และไม่ใช่งานบังคับ ดังคำกล่าวที่ว่า

Teachers can choose to do extra stuff, but it's not official. They don't normally provide you with courses, but sometimes I ask the company if I can take leaves to attend some courses that can develop my skills and they allow me to go. (ครูสามารถเข้าร่วมการอบรมพัฒนาได้ แต่บริษัทจะไม่มีการจัดให้อย่างเป็นทางการ บางครั้งฉันขออนุญาตลาหยุดเพื่อไปเข้าร่วมการอบรมที่ฉันคิดว่าเป็นประโยชน์ และพวกเขาก็ออนุญาต - ผู้วิจัย)

สรุปได้ว่า การอบรมและพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน A นั้น จะมีการจัดขึ้นอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี สำหรับครูคนไทย ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดหัวข้อการอบรมในแต่ละปีให้กับครู แต่ครูจะไม่สามารถเสนอหัวข้อการอบรมพัฒนาที่ตนเองต้องการได้ สำหรับครูต่างชาติจะแตกต่างกันออกไปตามรายวิชาที่รับผิดชอบ หากเป็นครูสอนรายวิชาหลักก็จะได้รับการอบรมพัฒนาในรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการภาคเรียนละ 1 สัปดาห์ แต่หากสอนรายวิชาการสนทนาภาษาอังกฤษก็จะมีการอบรมมากนัก ทั้งนี้หากครูต้องการลาไปเข้าร่วมอบรมก็สามารถทำได้ ทั้งครูไทยและครูต่างชาติมีความเห็นตรงกันว่า การอบรมพัฒนาแต่ละครั้งเป็นประโยชน์ต่องานที่ทำ แต่ตามที่เสนอของครูไทย พบว่า บางการอบรมก็ไม่สามารถนำมาใช้ได้จริงในการทำงาน

1.6 การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ

ในกระบวนการนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับโอกาสที่ครูได้ร่วมเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงานหรือวางแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การมีอิสระในการออกแบบการเรียนการสอนของครู รวมถึงปัจจัยที่ทำให้ครูรู้สึกผูกพันกับโรงเรียนและเป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยแต่ละท่านให้ข้อมูลไว้ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูงกล่าวว่า ในบริบทของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษครูจะมีโอกาสเสนอความคิดเห็นผ่านการประชุม ซึ่งจะแบ่งออกเป็นการประชุมกลุ่มสาระ และการประชุมใหญ่ทั้งโรงเรียน โดยการประชุมทั้ง 2 ประเภทจะจัดขึ้นทุกเดือนแต่ในการประชุมใหญ่ ผู้บริหารกล่าวว่า

จะเป็นการรับฟังนโยบายหรือรับทราบกิจกรรมและเหตุการณ์ต่างๆของโรงเรียนมากกว่า แต่การประชุมกลุ่มย่อย เช่น ประชุมกลุ่มสาระหรือประชุมกิจกรรม โครงการ อันนั้นเข้าร่วมทั้งครูไทยและหัวหน้าครูต่างชาติ แต่ละคนก็จะมีเวลาคุยกัน เสนอความคิดเห็นกันได้เต็มที่ พอได้ข้อสรุปอย่างไร หัวหน้ากลุ่มสาระก็จะมานำเสนอในที่ประชุมใหญ่หรือเสนอผู้บริหารพิจารณาต่อไป ซึ่งตอนที่ประชุมกลุ่มย่อยกันเราก็จะไม่ได้ไปก้าวกาย แต่ครูต่างชาติจะไม่ได้เข้าประชุมใหญ่ ตัวแทนจากบริษัทจะเข้า จากนั้นเขาก็จะนำข้อมูลมาสื่อสารกับหัวหน้ากลุ่มสาระและหัวหน้าครูต่างชาติอีกทอดหนึ่ง

ในส่วนของการเรียนการสอน ผู้บริหารระดับสูงกล่าวว่า

ครูแต่ละคนไม่ว่าต่างชาติหรือไทยก็มีแนวทางการสอนเป็นของตัวเอง ออกแบบการสอนกันเองได้ トラバใดที่ครอบคลุมตัวชี้วัดหลักสูตรและแนวทางหรือจุดเน้นของโรงเรียน ทางเรามีหน้าที่สนับสนุนทรัพยากรให้พอ ไม่ขาด เพื่ออำนวยความสะดวกให้การเรียนการสอนดำเนินไปได้ และนิเทศติดตามเพื่อช่วยเหลือกัน

เมื่อสอบถามว่าปัจจัยใดที่ทำให้ครูรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน และไม่คิดจะย้ายงาน ผู้บริหารระดับสูงระบุว่า

หลักๆ แล้วคือวัฒนธรรมที่นี่เราทำงานหนักทุกคน เพราะเรามีกิจกรรมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา แต่ละคนก็กลับบ้านกับ 5-6 โมงเย็น บางที่ผู้บริหารก็กลับบ้าน 2-3 ทุ่ม เพราะฉะนั้นทุกคนที่เข้ามาก็ต้องช่วยกันทำงานตามขอบข่ายงานของตนเอง ส่วนเรื่องความก้าวหน้า ถ้าเป็นครูไทย แน่แน่นอนว่าเรสนับสนุนความก้าวหน้าตามตำแหน่งข้าราชการ มีการช่วยอบรมเรื่องการเลื่อนขั้น คศ.3 และ คศ. 4 อยู่ตลอด สำหรับครูต่างชาติแม้จะจ้างผ่านบริษัทตัวแทน แต่เราก็รับฟังสิ่งที่พวกเขาเสนอผ่านมาจากหัวหน้ากลุ่มสาระกับรองวิชาการเกี่ยวกับเรื่องการสอนหรือสิ่งที่เขาต้องการ ที่สำคัญต้องจัดสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้นไม่ใช่เฉพาะกับครูต่างชาติอย่างเดียว ครูไทยด้วย ห้องทำงาน ต้องดูดีติดแอร์พร้อม บริเวณสะอาด มีคอมพิวเตอร์เพียงพอ อุปกรณ์อำนวยความสะดวก พวกตู้เย็น เตาอบ ทีวี ต้องมีพร้อม จะได้อยู่กับสบายๆ

ในส่วนของการสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตลอดจนวิธีการที่จะสามารถทำให้ครูไทยและครูต่างชาติอยู่ร่วมกันได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารระดับสูงกล่าวว่า

เราต้องไม่เอาวัฒนธรรมไทยเข้ามาจับ แต่ก็ไม่ได้เอาวัฒนธรรมของเขามาเป็นพื้นฐาน ต้องมีตรงกลาง อาศัยการอธิบายมากหน่อย ต่างชาติบางคนก็ไม่รู้จักจริงๆ ว่าควรทำยังไง ส่วนคนไทยถ้าไปดูกันจ้องกันมากกว่าไม่ชอบใจตรงนั้นตรงนี้ก็เลยไม่มีความสุขเปล่าๆ เราเลยไม่ Focus (ให้ความสำคัญ - ผู้วิจัย) ตรงนั้น แล้วที่นี้เราพยายามสลาย ไม่แบ่งแยก อย่งที่เห็นคือไทยกับต่างชาตินั่งรวมกันเลย แล้วโปรแกรม EP กับโปรแกรมปกติก็นั่งรวมกัน

ใช้ทรัพยากรร่วมกัน จะได้มีโอกาสคุยกัน ทำความเข้าใจกัน หรือแค่ทักทายกันก็ยังมีพอเป็นอย่างนี้ทุกคนรู้สึกเท่าเทียมปัญหาไม่เกิด แล้วยังได้ผลดีลงไปถึงเด็กด้วยเพราะเด็กก็จะรู้ว่าทุกโปรแกรมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ห้องเรียนปกติก็ได้เรียนกับครู EP ได้ใช้ห้องปฏิบัติการ เด็กก็ไม่เกิดการแตกแยกกัน อีกอย่างถ้าสำหรับครูต่างชาติ คิดว่าเงินเดือนที่เหมาะสมกับงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จูงใจ อีกเรื่องก็บรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่ดี และความยืดหยุ่นในการทำงาน ครูต่างชาติที่นี้อยู่กันนาน บางคนปีนี้จะครบ 6 ปีแล้ว

ส่วนผู้บริหารระดับกลางอธิบายถึงกระบวนการสร้างโอกาสทางวิชาชีพในโรงเรียน ไว้สอดคล้องกับผู้บริหารระดับสูงในหลายประเด็น ดังนี้

ครูไทยก็ได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าตลอดเวลา ไม่ว่าจะผ่านการอบรมพัฒนาที่มีการจัดให้ตลอด หรือการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นผ่านการประชุมกลุ่มย่อย อยากเสนออะไร อยากจัดกิจกรรมนี้ยังงี้ก็เสนอได้ แล้วตกลงกัน จากนั้นเราก็เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ ครูต่างชาติเองก็เหมือนกัน เราต้องสร้างให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม ให้เขาได้แสดงความคิดเห็น เช่น ช่วงนี้จะมีงาน Open House (เปิดบ้านวิชาการ - ผู้วิจัย) เราต้องแสดงผลงานของเด็ก ครูต่างชาติกับครูไทยก็จะมาช่วยกันเลือกว่าใช้ผลงานของนักเรียนคนไหนดี หรือในทอมนี้ที่เราเริ่มให้ครูต่างชาติบางกลุ่มเข้าไปประจำชั้นร่วมกับครูไทยสัปดาห์ละ 2-3 วัน ก็ทำให้ครูแต่ละกลุ่มรู้จักกันมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเรื่องพฤติกรรมเด็ก และที่สำคัญคือ เข้าใจกันมากขึ้นเพราะได้ปฏิสัมพันธ์กัน ส่วนปัญหาเล็กน้อยที่เกิดเป็นปกติของการที่เอาคนแตกต่างกันมาอยู่ร่วมกันมันก็มี แต่เราไม่เอามาใส่ใจหรือให้ความสำคัญ เพราะอย่างไรแล้วก็ต้องนั่งรวมกัน ต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจกันไปเรื่อยๆ

เมื่อสอบถามว่าปัจจัยใดที่ทำให้ครูรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน และไม่คิดจะย้ายงานผู้บริหารระดับกลางกล่าวว่า

กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก มีส่วนอย่างยิ่งที่ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าต่อโรงเรียน ทำให้ทีมเกิดความผูกพัน งานก็จะออกมาดี แต่ถ้าเป็นครูต่างชาติ เรื่องค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานและการมีขอบข่ายงานที่ชัดเจนน่าจะมาเป็นอันดับแรก แต่คิดว่าเรื่องความผูกพันและความพอใจในเรื่องอื่นๆ เช่นสภาพแวดล้อมก็น่าจะสำคัญไม่แพ้กัน เพราะหลายคนที่นี่อยู่กันมา 4-6 ปีแล้ว

สำหรับครูไทย คนที่ 1 และครูไทย คนที่ 2 ผู้วิจัยได้รับข้อมูลเฉพาะในด้านการสร้างโอกาสทางวิชาชีพของครูคนไทยเท่านั้น ครูทั้งสองระบุชัดเจนว่า “ที่นี่ให้อิสระในการออกแบบการเรียนการสอนเองได้” และ “เราประชุมกลุ่มสาระทุกเดือน คุยกันถึงงานที่ต้องช่วยกันทำและปัญหาที่พบ จากนั้น

ช่วยกันแก้ไขให้จบในกลุ่มสาระ” ครูไทย คนที่ 2 ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “นอกจากการประชุมกลุ่มสาระแล้ว เวลาว่างเข้ามา หรือมีกิจกรรมที่เราต้องจัด เราก็สามารถเรียกประชุมทีมเองได้เพื่อเตรียมความพร้อม นัดเวลากันตามสะดวก” ส่วนครูไทย คนที่ 1 กล่าวว่า “เราเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองบ่อย โรงเรียนจัดให้เราอย่างต่อเนื่อง เรื่องเลื่อนวิทยฐานะก็มีการนำผู้เชี่ยวชาญมาอบรม ดูเหมือนว่า ฝ่ายบริหารจะทราบว่ามีปัญหาที่เราควรได้รับการพัฒนาอะไร”

ส่วนกรณีครูต่างชาติ ครูทั้งสองอธิบายว่า “ไม่สามารถตอบได้ เพราะไม่ทราบข้อมูล” แต่ครูไทย คนที่ 1 เสริมว่า “ดูเหมือนว่าพวกเขา (ครูต่างชาติ - ผู้วิจัย) จะชอบที่นี่ และเราก็สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี เช่น ถ้าเรามีปัญหาเรื่องการออกข้อสอบ อยากให้เขาช่วยตรวจภาษา ครูต่างชาติส่วนใหญ่ก็ยินดีช่วยตลอด”

เมื่อสัมภาษณ์ครูต่างชาติ คนที่ 1 เกี่ยวกับประเด็นการสร้างโอกาสทางวิชาชีพ ครูต่างชาติ คนที่ 1 ระบุว่า ถึงแม้การจ้างจะผ่านบริษัทตัวแทน แต่เธอก็รู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีความสำคัญกับโรงเรียนและเธอรู้สึกว่าอยู่ท่ามกลางทีมที่ดีมาก ภายในชุมชนที่เป็นมิตร ทำให้เธอไม่คิดที่จะเปลี่ยนที่ทำงาน ดังคำกล่าวที่ว่า

I think what keeps me here is the help and support I get from the Thai community. I don't see the reason to leave School A when I have such a great team to supports. The Thai head teacher and I have a great working relationship. I've been here long enough to know everyone from M.3 to M.6. If the agency asks me today about changing the school, I'd say no. I love the school and I love the community around school. I'm the only black lady in this area and they're patient with me even though they can't speak English and I can't speak Thai. When I look lost, they always ask "What do you need? That make me feel so comfortable. (สิ่งที่ทำให้ฉันอยากอยู่ที่โรงเรียนนี้คือความมีน้ำใจและการสนับสนุนจากทีมครูไทย ฉันกับหัวหน้ากลุ่มสาระเราทำงานร่วมกันได้ดีมาก และฉันก็อยู่ที่นี้นานจนผูกพันและสามารถจำทั้งครูและเด็กตั้งแต่ ม.3-ม.6 ได้ ฉันรักโรงเรียนนี้ และประทับใจชุมชนรอบๆ โรงเรียนด้วย ฉันเป็นผู้หญิงผิวสีเพียงคนเดียวในชุมชนนี้และทุกคนมีความอดทนกับการสื่อสารกับฉัน ถึงแม้ว่าฉันจะพูดไทยไม่ได้และพวกเขาก็พูดภาษาอังกฤษไม่ได้เช่น เมื่อฉันมีท่าทีงุนงงในบางอย่าง พวกเขาจะรีบมาถามว่าคุณต้องการอะไร สิ่งนั้นทำให้ฉันรู้สึกสบายใจที่จะอยู่ที่นี้ - ผู้วิจัย)

นอกจากนั้นเธอยังรู้สึกว่าได้มีส่วนช่วยผลักดันบางนโยบายหรือกิจกรรมในกลุ่มสาระร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระจนสำเร็จและกำลังพัฒนาไปได้ดี อาทิ ด้านการพัฒนาสัมพันธภาพและสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างครู

ไทยและครูต่างชาติ ด้วยการสร้างโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายจับคู่ทำงานด้วยกันจนพัฒนาไปสู่การเป็นเพื่อนที่ดีต่อกันในที่สุด ดังคำกล่าวที่ว่า

The Thai head teacher and me we have the same ideas. Let's not separate, but in some activities, we put one Thai teacher and one foreign teacher together and people will have the way of their own to just get to know people. Sometimes a foreign teacher come to me and say, "I'm having a problem with this student", I'll say "Don't come to me, go to the Thai homeroom teacher and you two figure it out" The biggest step we made moving forward this year is the foreign teachers have to go to homeroom 3 days a week. They're in the classroom with the Thai teachers, interacting with the kids. Also, it shows the students that we are one, we work together. Right now, you can see Thai and foreign teachers having lunch together, having conversation together. It's really a beautiful thing.
(หัวหน้ากลุ่มสาระกับฉันเรามีความคิดคล้ายกันเกี่ยวกับการสร้างโอกาสให้ครูรู้จักกันมากขึ้น เรามีการจับคู่ให้ครูไทยกับครูต่างชาติช่วยกันทำงาน และเราก็เห็นว่า พวกเขามีวิธีที่จะทำความรู้จักกัน บางครั้งที่ครูต่างชาติมาบอกกับฉันว่า มีปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน ฉันบอกเขาว่า ให้ไปหาครูประจำชั้น แล้วคุณสองคนช่วยกันหาทางแก้กันเองก่อน ก้าวสำคัญสำหรับปีนี้ก็คือ เรามีการส่งครูต่างชาติไปร่วมกิจกรรม Homeroom กับครูไทย 3 วันต่อสัปดาห์ สิ่งนี้แสดงให้เห็นเด็กเห็นด้วยว่าเราคือทีมเดียวกัน เราทำงานด้วยกัน ตอนนี้เราเห็นภาพครูไทยกับครูต่างชาติรับประทานอาหารกลางวันด้วยกัน หรือยืนคุยกัน และนั่นเป็นความสัมพันธ์ที่สวยงาม - ผู้วิจัย)

ครูต่างชาติ คนที่ 2 ระบุปัจจัยที่จูงใจเธอให้อยากทำงานที่โรงเรียนนี้ว่า

Good colleagues, good environment, good students and reasonable salary, this school provides it all. They have very nice facilities, very nice students and friendly teachers, everything is clean and new. Teachers are friendly. It's a kind of place that I would want to come every day. The office looks cozy and it was designed to encourage people to talk to each other. At this school, people tend to stay long. I'm one of the younger ones (4 years) since half of our teachers have stayed 6-7 years. It shows that people like it here. It's a good school to settle. (โรงเรียนนี้มีปัจจัยทุกอย่างที่ฉันต้องการ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี สภาพแวดล้อมที่ดี นักเรียนที่ดี รวมถึงเงินเดือนที่สมเหตุสมผล ที่นี้

เรามีสิ่งอำนวยความสะดวกครบ โรงเรียนก็สะอาด ผู้คนก็เป็นมิตร นั้นทำให้ฉันรู้สึกอยากมาทำงานทุกวัน อย่างห้องทำงานนี้ (ห้องพักครูกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ - ผู้วิจัย) ก็ดูสบาย และได้รับการออกแบบมาเพื่อส่งเสริมให้คนหันหน้าคุยกัน ฉันอยู่ที่นี้มา 4 ปีแล้ว แต่ก็ยังถือว่าน้อยกว่าคนอื่น ๆ ครูต่างชาติเกือบครึ่งอยู่มา 6-7 ปี เพราะพวกเขาชอบที่นี่ เรียกได้ว่าเป็นโรงเรียนที่เหมาะสมกับการลงหลักปักฐาน - ผู้วิจัย)

เมื่อถามว่าครูต่างชาติ คนที่ 2 เคยได้มีโอกาสผลักดันนโยบายหรือเสนอแนวทางเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนหรือไม่ เธอเล่าว่า เธอและเพื่อนครูชาวต่างชาติได้เสนอการแบ่งนักเรียนออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้ง่ายขึ้น และผู้อำนวยการคนก่อนก็เห็นด้วยตามนั้น ซึ่งนโยบายดังกล่าวยังคงใช้มาจนถึงปัจจุบัน ดังคำกล่าวที่ว่า

The previous director was a rather progressive woman. She agreed to break classrooms into half, to two classrooms. In a class with 50 students, there would be 1 foreign teacher with 25 students and another one with 25 students in separate rooms. This makes things a lot easier to manage for teacher, and students can actually gain more. (ผู้อำนวยการคนก่อนเป็นผู้หญิงที่มีความคิดทันสมัย เธอตกลงให้เราแบ่งนักเรียน 50 คน ใน 1 ห้อง ออกเป็น 2 กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีครูต่างชาติ คนที่ 1 คนเป็นผู้จัดการเรียนการสอน นั้นทำให้เราจัดการชั้นเรียนง่ายขึ้นมาก และนักเรียนก็มีโอกาสทางการเรียนรู้เพิ่มขึ้นด้วย - ผู้วิจัย)

สรุปได้ว่า หัวใจสำคัญในการสร้างโอกาสทางวิชาชีพให้กับครูในโรงเรียน A คือ กระบวนการมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ครูเข้ามาเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของทีม มีอิสระทางความคิด ตลอดจนได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากโรงเรียนทั้งในด้านทรัพยากรประกอบการสอนและด้านความสะดวกสบายของครู นอกจากนี้ บรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน เมื่อมาผนวกกับการได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมก็ส่งผลให้ครูเกิดความผูกพันกับโรงเรียน ไม่คิดเปลี่ยนหรือย้ายงาน มีแนวคิดที่จะร่วมพัฒนางานและทีมของตนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งผลดีที่เกิดขึ้นจากบรรยากาศการทำงานเช่นนี้จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียน

จากสภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านที่ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลมาแล้วข้างต้น จะขอสรุปข้อมูลทั้งหมดเป็นตารางเพื่อความชัดเจน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปสภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

| สภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จำนวน 6 ด้าน | สภาพและแนวทางการดำเนินการ กรณีครูไทย | สภาพและแนวทางการดำเนินการ กรณีครูต่างชาติเจ้าของภาษา |
|---|--|--|
| 1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก | สรรหาและคัดเลือกตามกระบวนการที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา | สรรหาและคัดเลือกผ่านบริษัทตัวแทนจำนวน 2 บริษัทที่โรงเรียนได้ทำสัญญาว่าจ้างเป็นรายปีเพื่อให้รับผิดชอบ 1. จัดหาครูที่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน 2. จัดทำเอกสารต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในประเทศไทย 3. ควบคุมคุณภาพการจัดการเรียนการสอน พร้อมจัดหาสื่อและทรัพยากร 4. ช่วยเหลือสนับสนุนครูต่างชาติในทุกด้าน 5. ดำเนินการด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ |
| 2. ด้านการบรรจุแต่งตั้ง | 1. เป็นไปตามอัตราและขั้นตอนที่กำหนดมาแล้วจากบัญชีของหน่วยงานต้นสังกัด 2. มีการได้รับการมอบหมายโดยหัวหน้ากลุ่มสาระ 3. มีการปฐมนิเทศเฉพาะบางคน 4. มีการให้ครูใหม่ไปสังเกตการสอนจากครูที่จัดการเรียนการสอนในรายวิชาเดียวกันหรือครูผู้สอนเดิม | 1. บริษัทตัวแทนจัดการปฐมนิเทศทั้งเรื่องข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียนและวัฒนธรรมไทย 1 สัปดาห์ก่อนเริ่มงาน 2. ครูบางคนอาจมีโอกาสดูสังเกตการสอนก่อนเริ่มงานจริง 3. การชี้แจงข้อบ่งชี้และลักษณะของงานจะดำเนินการโดยบริษัทตัวแทน |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| สภาพการบริหารบุคลากร ที่มีความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม จำนวน 6 ด้าน | สภาพและแนวทางการดำเนินการ กรณีครูไทย | สภาพและแนวทางการดำเนินการ กรณีครูต่างชาติเจ้าของภาษา |
|---|--|---|
| 3. ด้านการกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน | <ol style="list-style-type: none"> 1. มีคณะกรรมการนิเทศติดตามและประเมินผลการศึกษา เพื่อดำเนินการนิเทศภายใน แต่ไม่มีการนำผลมาประมวลและให้ข้อมูลป้อนกลับ 2. มีการประเมินผลการรายงานการประเมินตนเองประจำปีของครู เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน | <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการประเมิน 2 รูปแบบคือการประเมินแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการทุกเดือน (ไม่ส่งผลการพิจารณาต่อสัญญา) และในช่วงปลายภาคเรียนโดยบริษัทร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระ 2. นำผลการประเมินนั้นมาประกอบกับข้อมูลการประเมินที่โรงเรียนรวบรวมจากครูและนักเรียน 3. บริษัทแจ้งผลให้ครูทราบเพื่อให้คำแนะนำ ตลอดจนพิจารณาว่าจะต่อสัญญาให้กับครูในปีต่อไปหรือไม่ |
| 4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ | เป็นไปตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด | โรงเรียนไม่ได้เป็นผู้จ่ายเงินเดือนหรือให้สวัสดิการกับครูโดยตรง เพราะเป็นการจ้างผ่านบริษัทตัวแทนที่โรงเรียนจ่ายเป็นค่าบริการให้รายปี |
| 5. ด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากร | <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี 2. ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดหัวข้อการอบรมในแต่ละปีให้กับครู ซึ่งหลายหัวข้อก็เป็นประโยชน์กับงาน ในขณะที่บางหัวข้อไม่สามารถนำมาใช้ได้จริง | <ol style="list-style-type: none"> 1. สำหรับครูที่สอนวิชาอื่น นอกเหนือจากภาษาอังกฤษ บริษัทตัวแทนจะจัดเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการปีละ 2 ครั้ง |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| สภาพการบริหารบุคลากร ที่มีความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม จำนวน 6 ด้าน | สภาพและแนวทางการ ดำเนินการ กรณีครูไทย | สภาพและแนวทางการ ดำเนินการ กรณีครูต่างชาติเจ้าของภาษา |
|---|---|---|
| | | 2. ครูที่สอนเฉพาะการสอน ภาษาอังกฤษจะไม่ค่อยมีการ ส่งไปอบรม 3. ครูสามารถเข้าไปเข้าร่วมการ อบรมที่เป็นประโยชน์ได้ |
| 6. ด้านการสร้างโอกาสทางวิชาชีพ | 1. เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ครูเข้ามาเป็นทรัพยากร ที่มีคุณค่าของทีม และเพื่อสร้างความผูกพัน 2. ให้อิสระทางความคิด และการออกแบบการสอน 3. ช่วยเหลือและสนับสนุนด้านทรัพยากรประกอบการสอนและด้านความ สะดวกสบายของครู 4. เน้นการทำงานหนัก แต่อยู่ภายใต้บรรยากาศที่เป็นมิตร 5. สร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย 6. ครูได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม | |

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

3.1 ปัญหาการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 6 ท่าน ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาทางการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมออกมาได้ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ปัญหาด้านการดำรงรักษาครู 2) ปัญหาด้านสัมพันธภาพเนื่องมาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม และ 3) ปัญหาด้านการสื่อสาร โดยแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 ปัญหาด้านการดำรงรักษาครู ผู้บริหารระดับสูงเล่าให้ฟังว่า หลายปีมาแล้วครูต่างชาติเจ้าของภาษากลุ่มหนึ่งที่เป็นครูระดับคุณภาพ ทำงานกับโรงเรียนมา 2-3 ปี พากันลาออกจนเกือบหมด เมื่อสอบถามข้อมูลทั้งจากครูและบริษัทตัวแทน พบว่า เกิดปัญหาในเรื่องอัตราเงินเดือนและ

ค่าตอบแทน เพราะบริษัทไม่สามารถขึ้นเงินเดือนให้ตามที่ครูเสนอ จึงทำให้ครูลาออกไปอยู่โรงเรียนนานาชาติที่จ่ายค่าตอบแทนสูงกว่า ดังคำกล่าวที่ว่า

การตัดสินใจเรื่องการขึ้นเงินเดือนไม่ได้ขึ้นอยู่กับเรา แต่ขึ้นอยู่กับบริษัทตัวแทนครูต่างชาติหลายคนที่ดีๆ ก็ออกไปเยอะ เพราะบริษัทลู่อัตราเงินเดือนไม่ไหว ย้ายไปอยู่โรงเรียนนานาชาติกันหมด เงินเดือนเยอะกว่า สวัสดิการก็ดี เช่น ให้เรียนปริญญาโทฟรี ในขณะที่บริษัทหรือแม้แต่โรงเรียนเราก็ให้เขาแบบนั้นไม่ได้ ซึ่งเป็นเรื่องน่าเสียดายมาก

สำหรับวิธีแก้ปัญหที่เกิดขึ้นดังกล่าว คือ การให้อิสระกับครูต่างชาติในเรื่องเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ กล่าวคือ อนุญาตให้ครูรับงานสอนพิเศษที่อื่นนอกเหนือจากที่โรงเรียนได้ทราบเท่าที่ไม่กระทบต่องานหลัก ยืดหยุ่นเรื่องเวลาเข้า-ออกงาน และไม่บังคับให้ครูทำหน้าที่อื่น นอกเหนือจากการสอน และกิจกรรมนักเรียน อาทิ การยินรับเด็กหน้าประตูโรงเรียน เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งประเด็นนี้เป็นไปตามที่ครูต่างชาติ คนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลไว้แล้วในตอนต้นที่ 1 ว่าเธอเกิดความพึงพอใจในนโยบายนี้

ในส่วนของปัญหาด้านสัมพันธภาพเนื่องมาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม ผู้บริหารระดับกลางและครูไทย คนที่ 1 ให้ความเห็นไว้ตรงกันว่าเป็นประเด็นเล็กน้อย แต่มีผลในแง่ของความไม่ถูกใจอยู่เพราะต้องอยู่ในห้องทำงานเดียวกัน โดยผู้บริหารระดับกลางได้กล่าวไว้ว่า “ไม่ถึงกับเป็นปัญหา ไม่ได้ทำให้ไม่ชอบกัน แต่เป็นสิ่งที่เราต้องอยู่ให้ชินอย่างไม่คิดมาก” ซึ่งสิ่งเหล่านั้นคือ เรื่องมารยาทในการใช้พื้นที่ส่วนรวมร่วมกัน ครูไทยคนที่ 1 ระบุว่า

เคยบ่นไปครั้งหนึ่งว่าช่วงบ่ายๆ ครูต่างชาติพูดคุยกันเสียงดัง ในห้องเรามีคนเยอะ ควรรักษามารยาท จึงได้บอกผ่านทางผู้ประสานงานไปเพราะไม่กล้าบอกเขาโดยตรง บางทีพบว่า บริเวณโต๊ะเบรก [โต๊ะอาหารว่าง - ผู้วิจัย] ส่วนรวมหรือตู้เย็นไม่ค่อยสะอาด มีภาชนะหรืออาหารของครูต่างชาติวางทิ้งไว้ เราก็ต้องเก็บ แต่ทั้งหมดนี้ไม่ได้เก็บมาใส่ใจ เคลียร์ตรงนั้นแล้วก็จบ

ซึ่งประเด็นนี้สอดคล้องกับผู้บริหารระดับกลางที่กล่าวไว้คล้ายกันว่า “ปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่พบเด่นชัด คือ ครูต่างชาติอาจไม่ได้เน้นเรื่องความปราณีตหรือความสะอาดเท่ากับครูไทย ครูไทยยิ่งอาวุโสมากก็จะค่อนข้างเคร่งเรื่องนี้” ส่วนวิธีการแก้ไขหรือป้องกันไม่ให้เกิดบรรยากาศที่ไม่ดีระหว่างกันจากประเด็นเหล่านี้คือ การไม่เก็บมาเป็นปัญหา “คือเราตัดออกไปเลย ไม่หยิบยกมาเป็นเรื่องใหญ่ ให้ต่างฝ่ายต่างเรียนรู้กันไปเรื่อยๆ”

ผู้บริหารระดับสูงเองก็ทราบว่าปัญหาเหล่านี้อยู่ในกลุ่มสาระเช่นกัน แต่ท่าน “ไม่นำมา Focus (เป็นประเด็น - ผู้วิจัย) ให้เป็นเรื่องเป็นราว เพราะบางทีครูต่างชาติเขาก็ไม่รู้จริงๆ ว่าเรามองว่ามันไม่เหมาะสม” โดยในการแก้ไขสถานการณ์ท่านกล่าวว่า

พยายามสลาย หรือละลายพฤติกรรมด้วยการให้พวกเขามานั่งด้วยกัน ครูทุกชาติ
ทุกโปรแกรมอยู่ด้วยกันหมดในห้องทำงาน ทุกคนมีทุกอย่างเท่ากัน แอร์สิ่งต่างๆ
ด้วยกัน อย่างไรก็ตามก็ต้องคุยกัน หลังๆ ไม่ใช่แค่คุย มีเอาขนมเอาของไปฝากไปวาง
ไว้ให้กันบนโต๊ะด้วย

สำหรับครูต่างชาติ คนที่ 2 เธอไม่คิดว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัญหา
สำหรับเธอ แต่เป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้วัฒนธรรมและวิถีชีวิตของคนที่แตกต่างกันในมิติที่ลึกซึ้งแบบที่
ชาวต่างชาติที่เป็นแค่นักท่องเที่ยวไม่อาจมองเห็น แต่เธอยอมรับว่าไม่ใช่ครูต่างชาติทุกคนจะคิดแบบเธอ
อาจจะมีสัก 2-3 คนจาก 20 คน ที่ไม่สนใจจะเรียนรู้หรือปรับตัวเช่นกัน ดังคำกล่าวที่ว่า

Foreign teachers are here to experience Thai culture. For me one of the things I enjoy as a teacher, not a tourist, is that I get to see a deeper side of Thai culture, something that tourists won't get to see. Personally, I find it fascinating. It's not all positive, but that makes things more realistic. I just appreciate it for what it is and I think the majority of teachers are like me, but there are some foreign teachers who don't want to experience anything so if you have a negative experience with one teacher, don't worry too much about it because people are people. (ครูต่างชาติมาประเทศไทยเพราะต้องการเรียนรู้วัฒนธรรม
ในฐานะครูต่างชาติ ฉันได้เรียนรู้ด้านต่างๆ ที่นักท่องเที่ยวไม่มีโอกาสได้เห็น ถึงแม้
จะไม่ใช่ด้านดีทั้งหมดแต่ก็เป็นสภาพที่เป็นจริง ซึ่งฉันคิดว่ามันน่าทึ่ง ครูต่างชาติ
ส่วนใหญ่ก็คิดแบบเดียวกันกับฉัน แต่อาจมีบ้างเป็นบางคนที่ไม่ได้คิดแบบเดียวกัน
เพราะฉะนั้นถ้าคุณไปเจอครูที่ไม่สนใจด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมใดๆ อย่า
กังวล เพราะนั่นเป็นส่วนน้อย และมันก็เป็นธรรมชาติของมนุษย์ - ผู้วิจัย)

ในปัญหาด้านการสื่อสาร พบว่า ทั้งหมดเกิดจากความไม่ชัดเจน ไม่ต่อเนื่องและ
เป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องเกี่ยวกับการแจ้งข่าวสาร ครูต่างชาติ คนที่ 1 เล่าเหตุการณ์ให้ฟังว่าหลาย
ครั้งที่ครูทั้งโรงเรียนต้องแต่งกายตามวาระหรือโอกาสสำคัญ ครูต่างชาติจะไม่ได้รับการแจ้งข่าวสารอย่าง
ทันท่วงที และแต่งกายมาไม่เหมาะสมกับโอกาส หรือบางครั้งที่มีการยกเลิกชั้นเรียนครูจะไม่ได้รับทราบ
ข้อมูลนั้นอย่างเป็นทางการ แต่จะทราบเพราะนักเรียนบอก เป็นต้น

Sometimes we found out information about class cancellation from M.5 students. One of the things that can frustrate foreign teachers is that we turn up one day and everyone wears yellow, and we were like why? What's going on? Or sometimes we turn up at school and

no one's there because the Thai teachers have training that we don't know about. (บางครั้งเรารู้ข้อมูลเกี่ยวกับการยกเลิกชั้นเรียนจากเด็กนักเรียน สิ่งทำให้เรารู้สึกหงุดหงิดคือ เราเดินเข้ามาในห้องทำงานแล้ว พบว่า ทุกคนใส่ชุดสีเหลืองหมดยกเว้นพวกเรา ไม่เข้าใจว่าทำไมพวกเขาไม่บอกเรา หรือเคยมีเหมือนกันที่เรามาทำงาน พบว่า วันนี้เป็นวันหยุด เพราะครูไทยไปอบรม - ผู้วิจัย)

สำหรับครูไทย ปัญหาด้านการสื่อสารที่พบคือ การขอความช่วยเหลือครูต่างชาติ ให้มาฝึกซ้อมเด็กสำหรับการประกวดกิจกรรมทางวิชาการ ครูไทย คนที่ 2 ระบุว่า “มีหลายครั้งไปขอให้ครูต่างชาติมาช่วยซ้อมเด็กไปแข่ง เช่น แข่งเล่นละคร หรือเล่นนิทาน เขาก็จะบอกทันทีว่าทำไมไม่ได้หรอก เพราะเขาไม่เคยทำด้านนี้มาก่อน เราก็ไม่รู้จะทำอย่างไร” เมื่อถามต่อไปว่าสุดท้ายแล้วครูมาช่วยหรือไม่ เธอระบุว่า “ช่วย แต่เราต้องไปบอกหัวหน้าของเขาให้เป็นคนพูดให้ หรือให้เขาไปหาว่า ใครจะเป็นคนช่วยเรา ในงานนี้ ซึ่งหัวหน้าครูต่างชาติเขาจะจัดการมาให้เราเอง”

เมื่อถามครูต่างชาติ คนที่ 1 ในประเด็นนี้ เธอกล่าวว่า มีปัญหาเกิดขึ้นจริง แต่นั่นเป็นเพราะครูต่างชาติส่วนใหญ่จะไม่ทำงานนอกเหนือจากงานปกติยกเว้นจะมีการได้รับมอบหมายจากหัวหน้าครูต่างชาติหรือหัวหน้ากลุ่มสาระ ซึ่งนั่นเป็นลักษณะของคนชาติตะวันตก แต่เธอยอมรับว่าครูต่างชาติบางคนก็มักแสดงท่าทีไม่ยอมทำและปฏิเสธงานไว้มาก่อน กรณีนี้คือข้อเสียเฉพาะบุคคล วิธีแก้ไขปัญหาคือ เธอในฐานะหัวหน้าครูชาวต่างชาติ ต้องเป็นผู้ไปเจรจา อธิบาย พร้อมให้แนวทางปฏิบัติ แล้วครูต่างชาตินั้นก็ยินยอมปฏิบัติตาม ดังคำกล่าว่า

Sometimes we have to do things and teachers are like “I don't want to do this” and I explain to them the fact that they are inviting us means they want to work with us, they value us. So let's do it, put a smile on your face, talk to them and let's have a good time. (มีบางกิจกรรมที่ครูต่างชาติแสดงท่าทีไม่ยอมร่วมหรือไม่ยอมช่วย ฉะนั้นจึงต้องอธิบายกับพวกเขาว่าที่ครูไทยต้องการความช่วยเหลือจากเรา เพราะเขาอยากทำงานกับเรา และเห็นความสำคัญของเรา ดังนั้นช่วยกันเถอะ ยิ้มไว้แล้ว ลองไปคุยกับเขาก่อน อาจจะเป็นเรื่องดีๆ ที่น่าสนใจสำหรับคุณก็ได้ - ผู้วิจัย)

สำหรับแนวทางการแก้ปัญหาด้านการสื่อสารนี้ ผู้บริหารระดับสูงระบุว่า “ปัจจุบันให้ผู้ประสานงานจากบริษัทเข้าประชุมกับเราทุกครั้ง” เพื่อจะได้แจ้งข่าวสารให้หัวหน้าครูต่างชาติทราบได้ทันทีในส่วนในเรื่องการขอความช่วยเหลือจากครูต่างชาติ ผู้บริหารระดับกลางระบุว่า “ต้องให้หัวหน้าของเขาเป็นคนจัดการ” หมายความว่าเมื่อมีงานใดที่ต้องขอความช่วยเหลือให้ไปแจ้งกับหัวหน้าครูชาวต่างชาติโดยตรง และให้หัวหน้าแจ้งกับทีมงานของเขาเอง เพราะตามวัฒนธรรมต่างชาติ พวกเขาจะยอมรับฟังและยอมทำตามในสิ่งที่มีการสื่อสารมาอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามลำดับขั้น

ผู้วิจัยได้ถามถึงไปถึงความรู้สึกของครูไทยและครูต่างชาติแต่ละคนว่า ปัญหาทั้งหมดที่กล่าวมานี้ก่อให้เกิดทัศนคติเชิงลบต่อกัน หรือทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่ดีในการทำงานหรือไม่ ทุกคนยืนยันเหมือนกันว่า “ไม่”

ครูต่างชาติ คนที่ 1 ยังคงให้คำนิยามเกี่ยวกับบรรยากาศของการทำงานร่วมกันในกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศของโรงเรียนว่า “Friendly, supportive, hardworking, and fun. We are a good team here, a well ore machine. (อยู่กันแบบฉันท์มิตร มีน้ำใจ ชอบทำงาน และสนุกกับงาน ทีมของเราเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่ทำงานต่อเนื่องอย่างดีโดยไม่หยุด - ผู้วิจัย) ส่วนครูต่างชาติ คนที่ 2 ก็มีทัศนคติที่ไม่แตกต่างกัน “Cozy, flexible, and I feel valuable” (อบอุ่น มีความยืดหยุ่น และฉันรู้สึกมีคุณค่า - ผู้วิจัย) เช่นเดียวกันกับครูไทย คนที่ 1 และครูไทย คนที่ 2 ที่ให้ความเห็นไว้ในลักษณะเดียวกันว่า “ในภาพรวมก็ดี เป็นกันเอง พุดคุยกันตามปกติ มีอะไรก็ช่วยเหลือกัน” และ บรรยากาศโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดี ด้านการทำงานก็ช่วยเหลือกัน ส่วนปัญหาที่มีไม่ได้ใหญ่โตอะไร เป็นเรื่องเล็กน้อย”

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัย พบว่า ปัญหาด้านการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียน A ได้ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ปัญหาด้านการดำรงรักษาครู 2) ด้านสัมพันธภาพเนื่องมาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม และ 3) ด้านการสื่อสาร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ระบุถึงแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ไว้ด้วย โดยสามารถสรุปได้ตามตาราง ดังนี้



ตารางที่ 4.2 สรุปประเด็นปัญหาด้านการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

| ปัญหา | ผู้ระบุปัญหา | รายละเอียดของปัญหาโดยสังเขป | วิธีแก้ไข |
|---|--|--|--|
| 1. ด้านการอ้างรักษาบุคลากร | ผู้บริหารระดับสูง | ครูต่างชาติที่มีผลงานเป็นที่น่าพอใจทยอยลาออก เนื่องจากไม่ได้รับอัตราเงินเดือนตามที่ต้องการจาก บริษัทตัวแทนที่โรงเรียนจ้างให้ดูแลเรื่องบริหารจัดการครูชาวต่างชาติ | <p>เพิ่มสิ่งจูงใจอื่นนอกเหนือจากค่าตอบแทน เพื่อให้ครูรู้สึกพึงพอใจ กล่าวคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. อนุญาตให้ครูรับงานสอนพิเศษที่อื่น นอกเหนือจากที่โรงเรียนได้ทราบเท่าที่ไม่กระทบต่องานหลัก 2. ยืดหยุ่นเรื่องเวลาเข้า-ออกงาน 3. ไม่บังคับให้ครูทำหน้าที่อื่น นอกเหนือจากการสอนและกิจกรรมนักเรียน |
| 2. ด้านสัมพันธภาพอันเนื่องมาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารระดับกลาง 2. ครูไทย คนที่ 1 | คนไทยจะเคร่งครัดเรื่องความสะอาดและความเป็นระเบียบ ในขณะที่ชาวต่างชาติไม่ได้เห็นเรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางไม่พยายามดึงปัญหาเหล่านั้นมาเน้นให้เกิดประเด็น จึงส่งผลให้ครูไม่หยิบยกสิ่งเหล่านี้มาเป็นประเด็นเช่นกัน 2. ละลายพฤติกรรมด้วยการจัดให้ครูทุกเชื้อชาติทุกโปรแกรมในกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศเข้ามานั่งประจำในห้องทำงานเดียวกันเพื่อให้ทุกคนได้ศึกษาเรียนรู้วิธีที่จะอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| ปัญหา | ผู้ระบุปัญหา | รายละเอียดของปัญหาโดยสังเขป | วิธีแก้ไข |
|-------------------|--|--|--|
| 3. ด้านการสื่อสาร | 1. ครูไทย คนที่ 1 2. ครูไทย คนที่ 2 3. ครูต่างชาติ คนที่ 1 | 1. ครูต่างชาติจะรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ ในโรงเรียนล่าช้าเสมอ 2. ครูไทยรู้สึกว่าการติดต่อให้ครูต่างชาติมาช่วยกิจกรรมนักเรียน บางครั้งทำได้ยาก แต่ในมุมมองของครูต่างชาติพวกเขามองว่าเป็นงานนอกเหนือจากภาระงานประจำ และไม่มีการแจ้งหรือมอบหมายมาอย่างเป็นลำดับขั้น | 1. ส่งผู้ประสานงานเข้าร่วมประชุมทุกครั้งเพื่อเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร 2. อธิบายให้ครูไทยสื่อสารตามลำดับขั้นโดยต้องผ่านหัวหน้าครูชาวต่างชาติก่อนทุกครั้ง |



3.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 6 ท่านต่างก็มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งที่เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรภายในโรงเรียน A ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการบริหารหรือการปฏิบัติโดยทั่วไป ตลอดจนเกี่ยวข้องกับสภาพระบบการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบันที่ส่งผลต่อการบริหาร โดยผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านต่อไปนี้

ผู้บริหารระดับสูง มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. สิ่งสำคัญในการบริหารโรงเรียนที่มีความหลากหลายคือ การละลายพฤติกรรมทั้งของครูและของนักเรียนโดยการใช้หลักความเท่าเทียม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความแตกแยก หรือการเปรียบเทียบว่าอีกฝ่ายดีหรือด้อยกว่า ดังคำกล่าวที่ว่า

เราไม่มีการแบ่งแยกครูหรือเด็กออกจากกันจนเห็นความแตกต่าง ต้องละลายพฤติกรรม แม้ประเภทของห้องเรียนจะแบ่งชัดเจนว่ามีห้องเรียนโครงการพิเศษ มีปกติ มี EP แต่ในความเป็นจริงในการจัดการเรียนการสอน การใช้ชีวิต หรือการจัดกิจกรรมต่างๆ เราใช้ครูและทรัพยากรร่วมกัน เด็กทุกโปรแกรมต้องเข้าร่วมกิจกรรมแบบเดียวกันพร้อมๆ กัน ครู EP ก็สอนนอกโปรแกรมของตนเองด้วย

2. หลักในการอยู่ร่วมกับกลุ่มคนที่มีความหลากหลายคือ การไม่นำเอาวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งเข้ามาเป็นพื้นฐาน ทุกคนควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน พร้อมทั้งเรียนรู้ที่จะยืดหยุ่นและปล่อยวาง เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างราบรื่น ดังคำกล่าวที่ว่า “เราต้องไม่เอาวัฒนธรรมไทยมาจับ แต่ก็ได้หมายความว่าใช้ของตะวันตกเป็นพื้นฐาน ต้องหาความสมดุลเรียนรู้ที่จะอยู่ด้วยกันอย่างเป็นมิตร และอย่าเอาเรื่องจุกจิกมาเน้นให้เป็นปัญหา”

นอกจากนี้ท่านได้ระบุถึงเหตุปัจจัยด้านนโยบายการศึกษาของประเทศ ที่ส่งผลให้โรงเรียนหลายโรงเรียนประสบปัญหาการจ้างครูเจ้าของภาษาเข้ามาสอนภาษาอังกฤษในโรงเรียน กล่าวคือครูต่างชาติเจ้าของภาษาในปัจจุบันมักจะทำงานอยู่ในประเทศไทยไม่นานนัก เพราะสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดอัตราค่าตอบแทนและสวัสดิการครูเจ้าของภาษาไว้ค่อนข้างต่ำกว่าประเทศอื่น ประกอบกับกระบวนการจ้างครูที่ยุ่งยาก ต้องใช้ออกสารมากมายเพื่อติดต่อกับหลากหลายหน่วยงาน ทำให้ครูไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงานในประเทศไทย ดังคำกล่าวที่ว่า “ไปถามทุกโรงเรียนดูจะพบปัญหาเดียวกัน ครู Native ดีๆ ปัจจุบันนี้หนีประเทศไทยไปหมดแล้ว ส่วนใหญ่ไปอยู่เวียดนามหรือจีนเพราะค่าตอบแทนสูง 6 หลัก บางคนมา 1-2 เดือนแล้วก็หนีไป ที่งานไปโดยไม่สนใจว่าจะผิดสัญญาจ้างเพราะเขาอยู่ไม่ได้ สวัสดิการก็ไม่มี ขึ้นตอนด้านเอกสารก็เยอะ ซึ่งเขาจะไม่ชอบตรงนี้”

อีกประเด็นหนึ่งที่ท่านให้ข้อเสนอแนะไว้ก็คือ ในประเด็นของการจ้างครูต่างชาติผ่านบริษัทตัวแทน ที่แม้จะดูเหมือนว่ามีส่วนสำคัญในการช่วยให้กระบวนการสรรหาและดูแลคุณภาพครู

ชาวต่างชาติในโรงเรียนง่ายขึ้น แต่ก็มีข้อเสียคือ โรงเรียนไม่สามารถควบคุมปัจจัยด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนได้ ดังคำกล่าวที่ว่า “บางครั้งโรงเรียนอยากให้บริษัทเก็บครูคนนี้ไว้นานๆ แต่ก็ทำไม่ได้ เพราะบริษัทจ่ายเงินเดือนเขาไม่ไหวและเราไม่ได้มีอำนาจตัดสินใจตรงนั้น” นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องคอยติดตามและปรับปรุงในด้านของหลักสูตรแต่ละกลุ่มสาระวิชาเพื่อให้บริษัทวางแผนการจัดการเรียนการสอนได้ตรงตามตัวชี้วัด ดังคำกล่าวที่ว่า “เพราะบริษัทจะคุ้นเคยแต่กับการสอนทักษะภาษาอังกฤษตามหลักสูตรของเขา แต่ที่นี้คือ สอนหลักสูตรแกนกลางของไทยแต่เปลี่ยนสื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ จึงต้องมีการปรับจูนกันบ่อย”

สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ได้ให้ข้อเสนอแนะด้านการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมไว้ดังนี้

1. การจ้างครูต่างชาติถึงแม้จะเป็นการจ้างผ่านบริษัทตัวแทน แต่โรงเรียนต้องจัดให้มีระบบควบคุมและติดตามอย่างสม่ำเสมอเหมือนกับครูทั่วไปเพื่อให้แน่ใจว่าทิศทางการจัดการเรียนการสอนดำเนินไปตามแบบที่โรงเรียนต้องการ ดังคำกล่าวที่ว่า “ต้องมีประชุม ควบคุม และติดตามแบบปกติอย่างมีระบบ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนกันได้ตลอดเวลา”

2. สัมพันธภาพของครูไทยและครูต่างชาติในโรงเรียน A เป็นเรื่องที่ต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลาถึงแม้จะอยู่ในระดับที่น่าพอใจ แต่ “ส่วนตัวคิดว่าเราสามารถเป็น Teamwork (ร่วมมือร่วมใจ - ผู้วิจัย) มากกว่านี้ได้ผ่านการสร้างโอกาสให้มีกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวคือ “การที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นในทุกกิจกรรมตามแผนงานของโรงเรียน และมีโอกาสนั่งคุยกันเรื่องแผนการสอนหรือการปรับกระบวนการสอน ทำให้ทุกคนสนุกกับงาน” เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของทีม อย่างไรก็ตาม การสร้างโอกาสดังกล่าวมีอุปสรรคสำคัญคือ เรื่องเวลาของครูคนไทย ครูมักจะหาเวลาเข้าร่วมกิจกรรมเหล่านี้ไม่ค่อยได้เพราะ “ครูไทยภาระงานเยอะ เราไม่ได้สอนอย่างเดียว ซึ่งนั่นเป็นปัญหาจากระบบการศึกษาของประเทศเราที่เน้นเอกสารต่างๆ มากกว่าเน้นกระบวนการสอน ไม่เหมือนกับต่างประเทศที่ครูจะมีหน้าที่หลักคือสอนและเตรียมการสอนอย่างเดียว”

3. หัวใจสำคัญของการอยู่ร่วมกันภายใต้บริบทของความหลากหลายคือ ความยืดหยุ่น “Take it easy (ไม่เครียด/ อยู่ด้วยกันแบบสบายๆ - ผู้วิจัย) ไม่กดดันหรือบังคับเขาให้เป็นแบบเรา ทั้งๆ ที่ตามธรรมชาติของวัฒนธรรมเขาไม่เหมือนเราอยู่แล้ว พออยู่กันได้ งานจะพัฒนาขึ้นชัดเจน ทุกคน ทั้งระบบและนักเรียนด้วย”

ครูไทย คนที่ 1 มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันภายใต้บริบทของความแตกต่างว่า อันดับแรก คือ โรงเรียนควรมีโครงสร้างการแบ่งงานที่ชัดเจนระหว่างครูไทยกับครูต่างชาติ และระบุชัดเจนว่าส่วนไหนที่ต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้แต่ละฝ่ายเข้าใจบทบาทของตนเอง จากนั้นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมก็คือการช่วยเหลือกันให้งานสำเร็จ ดังคำกล่าวที่ว่า “รู้สึกได้ว่าเขาอยากช่วย บางที่ทำงานไปแล้วติดขัดเรื่องภาษา เขาก็อธิบายให้เราฟัง บางครั้งให้ช่วยพิสูจน์อักษรหรือแก้ไขข้อสอบเขาก็ยินดี”

อย่างไรก็ตาม คุณครูท่านนี้เสริมไว้ว่าอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้อยู่กันได้อย่างไม่มีปัญหาคือ การมีขอบเขตของความสัมพันธ์ โดยไม่ก้าวร้าวกันมากไปกว่าเรื่องงาน “การทำงานด้วยกันแบบนี้ถือว่าดีแล้ว ถ้าสนิทกันมากกว่านี้อาจมีปัญหาได้ เพราะแต่ละคนก็มีลักษณะเฉพาะของตนเองที่แตกต่างกัน”

อีกประเด็นหนึ่ง เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องระบบการศึกษาของประเทศไทย ครูไทยคนที่ 1 ระบุว่าจากการทำงานร่วมกับครูต่างชาติมาหลายปีสังเกตเห็นว่ากระบวนการจัดการเรียนการสอนของต่างประเทศจะเน้นให้งานหลักของครูคือ การสอน ในขณะที่ประเทศไทยเน้นงานเอกสาร ดังคำกล่าวที่ว่า “ครูในต่างประเทศเน้นสอนหนังสือ ใช้เวลากับการเตรียมกิจกรรมการเรียนการสอน มากกว่าการเน้นเก็บเอกสารหลักฐานมากมายเหมือนบ้านเรา ส่วนครูไทยมีภาระงานมากจนแทบไม่มีเวลาเตรียมสอน จำนวนนักเรียนต่อห้องก็มาก” ซึ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย

ในส่วนของคุณครูไทย คนที่ 2 ให้ข้อเสนอแนะไว้ไม่แตกต่างจากครูไทย คนที่ 1 ทั้งเรื่องการทำงานร่วมกันไปจนถึงเรื่องภาระงาน แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือ เธอยินดีที่จะทำความรู้จักกับครูต่างชาติมากกว่านี้ “ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว” หากมีโอกาสอำนวย

สำหรับครูต่างชาติ คนที่ 1 เธอแนะนำหลักสำคัญในการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายคือ ให้ใช้ความอดทนในการสื่อสารกัน และคอยสร้างโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กัน เพราะคน 2 กลุ่มไม่ได้ใช้ภาษาเดียวกัน ดังคำกล่าวที่ว่า

Just keep on acknowledging people in the same room, starting the conversation. We know that it is our culture to over communicate while Thai people just don't interact as much, just be patient, but we are in a foreign country. Maybe just a simple Good Morning can make a difference. The more you talk to them, the more they will feel comfortable asking you questions. (เห็นคุณค่าคนที่อยู่ร่วมกัน และเป็นฝ่ายเริ่มบทสนทนา ธรรมชาติของเรามักจะสื่อสารกันมากเกินไปด้วยซ้ำในขณะที่คนไทยอาจจะเงียบๆ ฟังระลึกรั้วเสมอว่าเราอยู่ต่างประเทศ บางครั้งแค่การทักสวัสดีก็กินตอนเช้าก็อาจสร้างความแตกต่างได้ เพราะพวกเขาจะรู้สึกกล้าที่จะคุยกับเรามากขึ้น - ผู้วิจัย)

เธอยังได้แสดงทัศนคติเกี่ยวกับหลักการบริการความหลากหลายไว้ด้วยว่า ความสำเร็จเริ่มจากผู้บริหาร และผู้บริหารควรมีลักษณะใจกว้าง ยืดหยุ่น พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ได้ดี เชื่อถือได้ และเข้าถึงง่าย ดังคำกล่าวที่ว่า

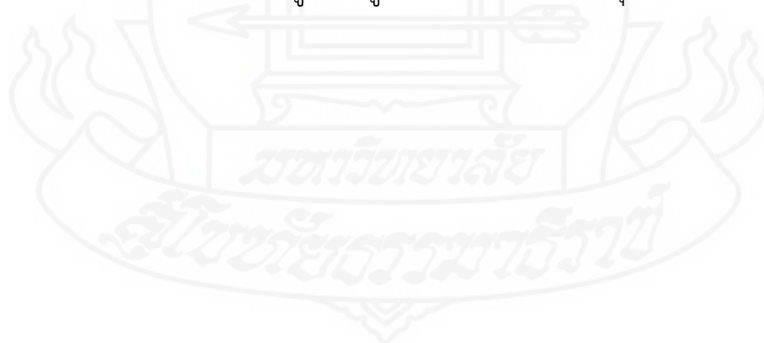
It starts from the top. We need someone who is open-minded, flexible, dependable, and relatable. If you're open-minded, you're open to culture differences, opinions, and suggestions that come your way. Being dependable is important because we depend on you to lead us. (เราต้องการผู้บริหารที่ใจกว้าง มีความยืดหยุ่น เชื่อถือได้และเข้าถึงง่าย เพื่อให้แน่ใจว่าเขาจะสามารถ

เข้าใจความแตกต่าง รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใหม่ๆ จากรอบด้าน ส่วนเรื่องความน่าเชื่อถือนี้สำคัญ เพราะเราเชื่อใจให้เขาเป็นผู้นำ - ผู้วิจัย)

ส่วนครูต่างชาติ คนที่ 2 เสนอแนะแนวทางในการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายไว้เช่นเดียวกันกับครูต่างชาติ คนที่ 1 ว่าสัมพันธ์ภาพที่ดีเริ่มจากการสื่อสาร “It starts with one person initiating to just show enough interest to say Hello” (ทุกอย่างเกิดจากการเป็นผู้เริ่มสนทนาก่อน แค่สวัสดีก็ยั้งดี) แต่ข้อเสนอแนะที่เธอฝากถึงโรงเรียนอื่นๆ ที่มีบริบทการบริหารใกล้เคียงกันก็คือการทำหน้าที่ยื่นรับ-ส่งเด็กที่หน้าประตูโรงเรียน ซึ่งอาจดูเป็นประเด็นเล็กน้อยสำหรับคนไทย แต่ไม่ใช่สำหรับครูต่างชาติ ดังนี้

Schools shouldn't force foreign teachers to do things that are not related to us such as gate duties. Fortunately, we don't have to do that here. Foreigners feel like they want just a face. It's like we are a beautiful statue or a vast. For western countries it's a different concept, this is like a little bit of discrimination. Having to stand there because of the face, it feels like we are an object. We're not there because of our skills or profession, we're just there to decorate the school. (โรงเรียนไม่ควรบังคับให้ครูต่างชาติรับผิดชอบงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรา อาทิ การยื่นรับ-ส่งเด็กหน้าประตูโรงเรียน เราารู้สึกว่าพวกเขาต้องการแค่ให้เราไปยืนเหมือนเป็นรูปปั้นหรือแจกันสวยๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับอาชีพหรือความสามารถใดๆ ของเรา ตามวัฒนธรรมตะวันตกมันคล้ายกับการดูถูกนิดๆ และปฏิบัติราวกับว่าเราเป็นสิ่งของชิ้นหนึ่ง แต่โชคดีที่โรงเรียนนี้ไม่ได้ให้เราทำหน้าที่นั้น - ผู้วิจัย)

โดยข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 6 ท่าน สามารถสรุปได้ตามตารางดังนี้

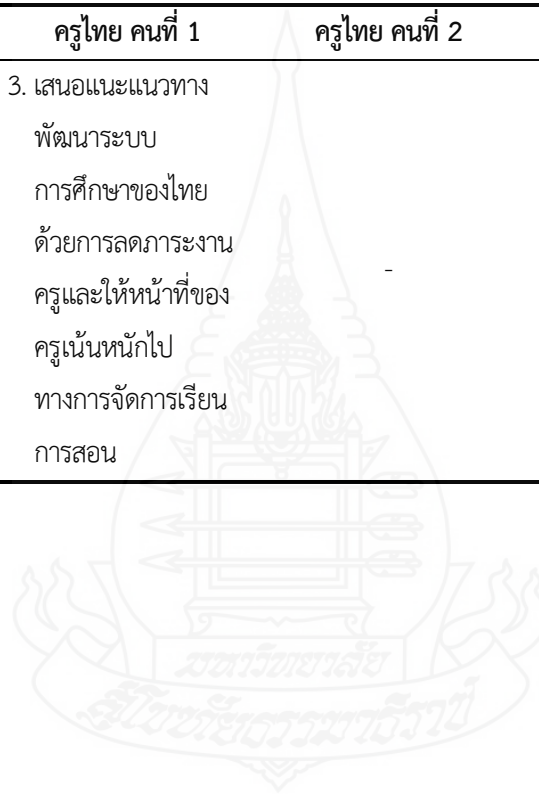


ตารางที่ 4.3 ข้อเสนอแนะด้านการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จำแนกตามผู้ให้ข้อมูล

| ผู้บริหารระดับสูง | ผู้บริหารระดับกลาง | ครูไทย คนที่ 1 | ครูไทย คนที่ 2 | ครูต่างชาติ คนที่ 1 | ครูต่างชาติ คนที่ 2 |
|---|--|---|--|---|---|
| <p>1. หลักสำคัญในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม คือ</p> <p>1.1 การปฏิบัติต่อบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม</p> <p>1.2 ต้องมีความยืดหยุ่นและหาจุดสมดุลของ</p> <p>2 วัฒนธรรม ไม่ยึดวัฒนธรรมใดเป็นบรรทัดฐาน</p> | <p>1. การพัฒนาสัมพันธ์ภาพและการสร้างทีมเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพ</p> | <p>1. โรงเรียนควรมีโครงสร้างการแบ่งงานที่ชัดเจนระหว่างครูไทยกับครูต่างชาติ เพื่อให้แต่ละฝ่ายเข้าใจบทบาทของตนเอง</p> | <p>1. หลักสำคัญในการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายคือ ให้ใช้ความอดทนในการสื่อสาร และคอยสร้างโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กัน</p> | <p>1. หลักสำคัญในการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายคือ ให้ใช้ความอดทนในการสื่อสาร และคอยสร้างโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กัน</p> | <p>1. หลักสำคัญในการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายคือ ให้ใช้ความอดทนในการสื่อสาร และคอยสร้างโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กัน</p> |
| <p>2. การจ้างครูต่างชาติ ผ่านบริษัทตัวแทนแม้จะสะดวกสบายในหลายด้าน แต่ก็มีข้อจำกัด ดังนี้</p> <p>2.1 จะต้องมีการติดตามและปรับปรุงด้านหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.2 โรงเรียนไม่มีอิสระในการเลือกเก็บครูดีไว้ เพราะสิทธิในกระบวนการจ้างเป็นของบริษัท</p> | | <p>2. สัมพันธ์ภาพที่ดีเริ่มต้นจากการได้ช่วยเหลือกันในการทำงาน</p> | <p>2. ความสำเร็จของการบริหารความหลากหลายเริ่มจากผู้บริหาร และผู้บริหารควรมีลักษณะใจกว้าง ยืดหยุ่นพร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ได้ดีและเชื่อถือได้</p> | <p>2. โรงเรียนไม่ควรบังคับให้ครูต่างชาติรับผิดชอบงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการใช้ความสามารถ</p> | <p>2. โรงเรียนไม่ควรบังคับให้ครูต่างชาติรับผิดชอบงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการใช้ความสามารถ</p> |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| ผู้บริหารระดับสูง | ผู้บริหารระดับกลาง | ครูไทย คนที่ 1 | ครูไทย คนที่ 2 | ครูต่างชาติ คนที่ 1 | ครูต่างชาติ คนที่ 2 |
|--|--------------------|--|----------------|---------------------|---------------------|
| 3. กฎหมายเกี่ยวกับการจ้างครูต่างชาติเจ้าของภาษาที่มีความ ซับซ้อน เกี่ยวข้องกับหลากหลายหน่วยงานและมีขั้นตอนการ ดำเนินการที่ยุ่งยาก ค่าตอบแทนและสวัสดิการครูเจ้าของภาษา ก็กำหนดไว้ต่ำกว่าประเทศอื่น ทำให้ครูเจ้าของภาษาที่ติหลาย คนทำงานในประเทศไทย และย้ายไปทำงานประเทศอื่น | | 3. เสนอแนะแนวทาง พัฒนาระบบ การศึกษาของไทย ด้วยการลดภาระงาน ครูและให้หน้าที่ของ ครูเน้นหนักไป ทางการจัดการเรียน การสอน | - | - | - |



ตารางที่ 4.4 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียน
ของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

| ด้าน | ปัญหา | ข้อเสนอแนะ |
|-------------------------------|--|--|
| 1. การอํารงรักษาบุคลากร | ครูต่างชาติที่ติดยอยลาออกเนื่องจาก ไม่ได้รับอัตราเงินเดือนตามที่ต้องการ จากบริษัทตัวแทนที่โรงเรียนจ้างให้ ดูแลเรื่องบริหารจัดการครู | การจ้างครูต่างชาติผ่านบริษัทตัวแทน แม้จะสะดวกสบายในหลายด้านแต่ โรงเรียนจะไม่มีอิสระในการเก็บรักษา ครูดีไว้เพราะสิทธิในกระบวนการจ้าง ครูเป็นของบริษัท |
| 2. ความแตกต่างทาง วัฒนธรรม | ครูไทยจะเคร่งครัดเรื่องความสะอาด และเป็นระเบียบมากกว่าครูต่างชาติ | 2.1 หลักสำคัญในการอยู่ร่วมกัน ท่ามกลางความหลากหลายคือ ให้ใช้ความอดทนในการสื่อสาร และคอยสร้างโอกาสในการ ปฏิสัมพันธ์กัน 2.2 ผู้บริหารควรยึดหลักความเท่า เทียมในการบริหารบุคลากรที่มี ความแตกต่างกัน และต้องมีความ ยืดหยุ่น โดยหาจุดสมดุลของ 2 วัฒนธรรม ไม่ยึดวัฒนธรรมใด เป็นบรรทัดฐาน ตลอดจนพร้อม รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย |
| 3. การสื่อสาร | 3.1 ครูต่างชาติจะรับรู้ข่าวสาร เกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ ใน โรงเรียนล่าช้าเสมอ 3.2 ครูไทยรู้สึกว่าการติดต่อให้ ครูต่างชาติมาช่วยกิจกรรม นักเรียน บางครั้งทำได้ยาก แต่ใน มุมมองของครูต่างชาติมองว่าเป็น งานนอกเหนือจากภาระงาน ประจำ และไม่มีแรงจูงใจหรือ มอบหมายมาอย่างเป็นลำดับขั้น | 3.1 การพัฒนาสัมพันธ์ภาพและการ สร้างทีมเป็นกระบวนการที่ต้อง ดำเนินอย่างต่อเนื่องเพื่อการ พัฒนาโรงเรียนทั้งระบบให้มี ประสิทธิภาพ |

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

| ด้าน | ปัญหา | ข้อเสนอแนะ |
|---|-------|--|
| 4. ข้อจำกัดเกี่ยวกับนโยบาย ด้านการศึกษาของประเทศ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง | - | <p>4.1 ระบบการศึกษาไทยจะพัฒนาขึ้น อีกมากหากสามารถลดภาระงาน เอกสารของครู และสนับสนุนให้ งานหลักของครูคือการจัดการ เรียนการสอน</p> <p>4.2 กฎหมายเกี่ยวกับการจ้าง ครูต่างชาติเจ้าของภาษาที่มีความ ซับซ้อน เกี่ยวข้องกับหลากหลาย หน่วยงานและมีขั้นตอนการ ดำเนินการที่ยุ่งยาก ค่าตอบแทน และสวัสดิการครูเจ้าของภาษาก็ กำหนดไว้ต่ำกว่าประเทศอื่น ทำให้ ครูเจ้าของภาษาที่ดีหลายคนทิ้ง งานในประเทศไทย และย้ายไป ทำงานประเทศอื่น</p> |
| 5. อื่นๆ | - | <p>5.1 โรงเรียนไม่ควรบังคับให้ ครูต่างชาติรับผิดชอบงานที่ไม่ เกี่ยวข้องกับการใช้ความสามารถ ในการจัดการเรียนการสอน</p> <p>5.2 โรงเรียนควรมีโครงสร้างการแบ่ง งานที่ชัดเจนระหว่างครูไทยกับครู ต่างชาติ เพื่อให้แต่ละฝ่ายเข้าใจ บทบาทของตนเอง</p> |

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

1.1.2 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 กรณีศึกษา

กรณีศึกษาที่เลือก คือ โรงเรียน A ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่ในจังหวัดปทุมธานี โรงเรียนจัดการเรียนการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 เปิดสอนโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ (English Program: EP) มีครูต่างชาติที่รับผิดชอบการสอนรายวิชาภาษาอังกฤษจำนวนเฉลี่ย 20 คนต่อปีการศึกษา ปฏิบัติงานร่วมกับครูคนไทยประมาณ 14 คน ในกลุ่มสาระวิชาภาษาต่างประเทศ และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของนักเรียนและผู้ปกครอง

1.2.2 วิธีการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งครอบคลุม 2 วิธีการ ได้แก่ การศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและหลักฐานต่างๆ ของโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมตามกรอบแนวคิดการวิจัย และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก

1.2.3 การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาเอกสารและหลักฐานต่างๆ ของโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 6 คน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศและ English Program จำนวน 1 คน ครูคนไทย จำนวน 2 คน และครูต่างชาติเจ้าของภาษา จำนวน 2 คน และได้ตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลด้วยการตรวจสอบสามเส้า โดยดูความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากหลากหลายแหล่ง ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

1.3 สรุปผลการวิจัย

1.3.1 สภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา ซึ่งผู้วิจัยใช้ชื่อเรียกแทนว่า “โรงเรียน A” โดยศึกษาใน 6 ด้านตามกรอบแนวคิดการวิจัย กล่าวคือ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การบรรจุแต่งตั้ง 3) การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) การฝึกอบรมและพัฒนา และ 6) การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1) **การสรรหาและคัดเลือก** การสรรหาและคัดเลือกครูของโรงเรียนมี 2 วิธี แบ่งตามกลุ่มสัญชาติของครู คือ ครูคนไทย และครูต่างชาติเจ้าของภาษา

(1) **ครูคนไทย** ผ่านการสรรหาและคัดเลือกตามกระบวนการที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา

(2) **ครูต่างชาติเจ้าของภาษา** ดำเนินการสรรหาผ่านบริษัทตัวแทนจำนวน 2 บริษัทที่โรงเรียนได้ทำสัญญาว่าจ้างเป็นรายปี เพื่อให้รับผิดชอบด้านการจัดหาครูที่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน ดำเนินการทางเอกสารต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในประเทศไทย ควบคุมคุณภาพการจัดการเรียนการสอน จัดหาสื่อและทรัพยากรประกอบการสอน ตลอดจนช่วยเหลือสนับสนุนครูต่างชาติให้สามารถอาศัยอยู่ในประเทศไทยได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้บริษัทจะเป็นผู้ตกลงอัตราเงินเดือนรวมถึงสวัสดิการ และจ่ายเงินเดือนให้กับครู โดยที่โรงเรียนจ่ายเป็นค่าบริการรายปีให้กับบริษัท

2) **การบรรจุแต่งตั้ง** มี 2 วิธี แบ่งตามกลุ่มสัญชาติของครู ดังนี้

(1) **ครูไทย** บรรจุแต่งตั้งตามอัตราและขั้นตอนที่กำหนดมาแล้วจากบัญชีของหน่วยงานต้นสังกัด และได้รับการมอบหมายภาระงานจากหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ อนึ่ง ครูไทยบางคนอาจมีการปฐมนิเทศก่อนเริ่มปฏิบัติงานที่ แต่โรงเรียนมีการจัดให้ครูใหม่ไปสังเกตการสอนจากครูที่จัดการเรียนการสอนในรายวิชาเดียวกันหรือครูผู้สอนเดิม

(2) *ครูต่างชาติ* ตำแหน่งหน้าที่จะได้รับการกำหนดมาแล้วตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือก ก่อนมาเริ่มงาน 1 สัปดาห์ บริษัทตัวแทนจะจัดการปฐมนิเทศทั้งเรื่องข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียนและวัฒนธรรมไทย ตลอดจนชี้แจงขอบข่ายและลักษณะของงาน ครูบางคนมีโอกาสได้สังเกตการสอนก่อนเริ่มงานจริงจากครูที่จัดการเรียนการสอนในรายวิชาเดียวกันหรือครูผู้สอนเดิมและได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสื่อและแนวทางการจัดการเรียนการสอน

3) *การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน* มี 2 วิธี แบ่งตามกลุ่มสัญชาติของครู ดังนี้

(1) *ครูไทย* ดำเนินการกำกับดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการนิเทศติดตามและประเมินผลการศึกษา เพื่อดำเนินการนิเทศภายในตามที่กำหนดไว้ในแผนงานของโรงเรียน แต่ไม่มีการนำผลนิเทศนั้นมาใช้ประโยชน์ด้านการปรับปรุงพัฒนา และประเมินผลกรายงานการประเมินตนเองของครูประจำปีเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา วิธีการประเมินที่ส่งผลต่อครูมากที่สุดคือการประเมินเอกสารหลักฐานการประเมินตนเอง ส่วนผลของการนิเทศภายในไม่ส่งผลใดๆ

(2) *ครูต่างชาติ* ดำเนินการกำกับดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 รูปแบบ คือ การประเมินแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การประเมินแบบเป็นทางการจะกระทำโดยหัวหน้าครูชาวต่างชาติและผู้จัดการจากบริษัทตัวแทน โดยจะมีการเข้ามาประเมินทุกเดือนหรือในช่วงปลายภาคเรียน แล้วนำผลการประเมินนั้นมาประกอบกับข้อมูลการประเมินที่โรงเรียนรวบรวมจากครูและนักเรียน โดยบริษัทจะแจ้งผลให้ครูทราบเพื่อให้คำแนะนำ ตลอดจนพิจารณาว่าจะต่อสัญญาให้กับครูในปีต่อไปหรือไม่ ส่วนการประเมินแบบไม่เป็นทางการจะดำเนินการทุกเดือน โดยหัวหน้าครูชาวต่างชาติเข้าไปสังเกตการสอน จากนั้นให้คำแนะนำหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน แต่ผลการประเมินนี้ไม่กระทบต่อการพิจารณาต่อสัญญาจ้างครูหรือเลื่อนขั้นเงินเดือนแต่อย่างใด

4) *การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน* พบว่า อัตราเงินเดือนของครูคนไทยเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2558 และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการสำหรับครูต่างชาติ โรงเรียนไม่ได้เป็นผู้จ่ายเงินเดือนหรือให้สวัสดิการกับครูโดยตรงเพราะเป็นการจ้างผ่านบริษัทตัวแทน อย่างไรก็ตาม ทั้งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางมีความคิดเห็นว่า งบประมาณที่จ่ายเป็นค่าบริการให้กับบริษัทตัวแทนนั้นแม้จะสูงแต่ก็คุ้มค่า เพราะบริษัทสามารถจัดหาครูที่มีคุณภาพมาสอนได้ตรงตามความต้องการของโรงเรียน และมีการติดตามพัฒนาคุณภาพครูอย่างสม่ำเสมอ ส่วนตัวครูต่างชาติเองมีความพึงพอใจในอัตราเงินเดือนและสวัสดิการที่ตนได้รับเพราะเหมาะสมกับภาระงาน และนอกจากค่าตอบแทนในรูปตัวเงินแล้ว พวกเขายังพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ความยืดหยุ่นในการทำงาน ตลอดจนระบบการดูแลช่วยเหลือครูที่บริษัทมีให้

5) การอบรมและพัฒนาบุคลากร พบว่า มีการจัดขึ้นอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี สำหรับครูคนไทย ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดหัวข้อการอบรมในแต่ละปีให้กับครู แต่ครูจะไม่สามารถเสนอหัวข้อการอบรมพัฒนาที่ตนเองต้องการได้ ส่วนครูต่างชาติ การอบรมจะแตกต่างกันออกไปตามรายวิชาที่รับผิดชอบ หากเป็นครูสอนรายวิชาหลักก็จะได้รับการอบรมพัฒนาในรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการภาคเรียนละ 1 สัปดาห์ แต่หากสอนรายวิชาการสนทนาภาษาอังกฤษก็ จะไม่มีการอบรมมากนัก ทั้งนี้หากครูต้องการลาไปเข้าร่วมอบรมก็สามารถทำได้ ทั้งครูไทยและครูต่างชาติมีความเห็นตรงกันว่า การอบรมพัฒนาแต่ละครั้งเป็นประโยชน์ต่องานที่ทำ แต่ตามทัศนคติของครูไทย พบว่า บางการอบรมก็ไม่สามารถนำมาใช้ได้จริงในการทำงาน

6) การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ พบว่า หัวใจสำคัญในการสร้างโอกาสทางวิชาชีพให้กับครูในโรงเรียน A คือกระบวนการการมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ครูเข้ามาเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของทีม มีอิสระทางความคิด ตลอดจนได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากโรงเรียนทั้งในด้านทรัพยากรประกอบการสอนและด้านความสะดวกสบายของครู นอกจากนี้ บรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน เมื่อมาผนวกกับการได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมก็ส่งผลให้ครูเกิดความผูกพันกับโรงเรียน ไม่คิดเปลี่ยนแปลงหรือย้ายงาน มีแนวคิดที่จะร่วมพัฒนางานและทีมของตนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งสภาพแวดล้อมเชิงบวกที่เกิดขึ้นจากบรรยากาศการทำงานเช่นนี้จะส่งผลดีโดยตรงต่อคุณภาพของงาน คุณภาพครู และคุณภาพผู้เรียน

1.3.2 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน สรุปได้ 3 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการดำรงรักษาบุคลากร พบว่า การไม่ดูแลรักษาครูต่างชาติที่มีคุณภาพจะทำให้ครูทยอยลาออก ซึ่งมีสาเหตุสำคัญ คือ การไม่ได้รับค่าตอบแทนตามอัตราที่ร้องขอจากบริษัทตัวแทน ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงจึงแก้ไขด้วยวิธีการเพิ่มสิ่งจูงใจนอกเหนือจากค่าตอบแทนเพื่อให้ครูรู้สึกพึงพอใจ กล่าวคือ อนุญาตให้ครูรับงานสอนพิเศษที่อื่น นอกเหนือจากที่โรงเรียนได้ทราบเท่าที่ไม่กระทบต่องานหลัก ยืดหยุ่นเรื่องเวลาเข้า-ออกงาน และไม่บังคับให้ครูทำหน้าที่อื่นนอกเหนือจากงานสอนและกิจกรรมนักเรียน โดยเฉพาะใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความผูกพันและเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระทางความคิดในการออกแบบการสอน รวมถึงการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน

2) ด้านสัมพันธภาพอันเนื่องมาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม พบว่า เป็นปัญหาเล็กน้อยเกี่ยวกับมารยาทในการใช้พื้นที่ส่วนรวม อาทิ ความไม่ดูแลใส่ใจการใช้สาธารณสมบัติร่วมกัน หรือการรักษาความสะอาด หรือการสนทนากันเสียงดังเกินไป ผู้บริหารทุกระดับรับรู้ปัญหาดังกล่าว และแสดงออกให้บุคลากรทุกคนเห็นว่า นี่ไม่ใช่ประเด็นที่ควรนำมาเน้นให้เป็นปัญหา ทุกคนควรเรียนรู้ที่จะอยู่ด้วยกันให้ได้อย่างราบรื่นในห้องทำงานเดียวกันที่ประกอบไปด้วยครูทุกเชื้อชาติจากทุกโปรแกรม

3) *ด้านการสื่อสาร* พบว่า สาเหตุของปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนต่อเนื่อง และเป็นระบบ โดยปัญหาส่วนใหญ่ที่พบ คือ ครูต่างชาติจะรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ ในโรงเรียนล่าช้าเสมอ และในบางกรณีได้รับการปฏิบัติแตกต่างจากครูชาวไทย เพื่อแก้ปัญหานี้ บริษัทตัวแทนจะต้องส่งผู้ประสานงานเข้าร่วมการประชุมของโรงเรียนทุกครั้ง เพื่อให้นำข้อมูลมาสื่อสารกับหัวหน้าครูชาวต่างชาติอีกทอดหนึ่ง นอกจากนี้ เป็นปัญหาเกี่ยวกับทัศนคติของครูไทยที่รับรู้ว่าการขอความร่วมมือจากครูต่างชาตินอกเหนือจากเรื่องการเรียนการสอนทำได้ยาก ในเรื่องนี้ผู้บริหารระดับกลางได้ดำเนินการอธิบายให้ครูไทยเข้าใจว่าจุดนี้เป็นข้อแตกต่างด้านวัฒนธรรม ดังนั้น เมื่อมีงานใดที่ต้องขอความช่วยเหลือให้ครูไปแจ้งกับหัวหน้าครูชาวต่างชาติโดยตรง และให้หัวหน้าแจ้งกับทีมงานของเขาเอง เพราะตามวัฒนธรรมต่างชาติ พวกเขาจะยอมรับฟังและยอมทำตามหากมีการสื่อสารมาอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามลำดับขั้น

นอกจากนี้ พบ เงื่อนไขที่จำเป็นต่อการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม สรุปได้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารควรมีลักษณะใจกว้าง ยืดหยุ่น พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ได้ดี และเชื่อถือได้ พร้อมทั้งต้องยึดหลักสำคัญ 2 ประการในการบริหาร คือ 1) ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกกลุ่มเชื้อชาติอย่างเท่าเทียม และ 2) หากจุดสมดุลของ 2 วัฒนธรรม โดยไม่ยึดวัฒนธรรมใดเป็นบรรทัดฐาน
- 2) โรงเรียนควรมีคีย์หลักสำคัญของการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความหลากหลาย คือ การใช้ความอดทนในการสื่อสาร และคอยสร้างโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กัน
- 3) โรงเรียนต้องตระหนักว่า สัมพันธภาพที่ดีเริ่มต้นจากการได้ช่วยเหลือกันในการทำงาน ดังนั้น โรงเรียนต้องพัฒนาสัมพันธภาพและสร้างทีมอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน
- 4) โรงเรียนควรมีโครงสร้างการแบ่งงานที่ชัดเจนระหว่างครูไทยกับครูต่างชาติ เพื่อให้แต่ละฝ่ายเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง
- 5) โรงเรียนต้องดำเนินการติดตามและปรับปรุงด้านความสอดคล้องของหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าการจ้างครูต่างชาติโดยผ่านบริษัทตัวแทนจะสะดวกสบายในหลายด้าน แต่โรงเรียนจะไม่มีอิสระในการเลือกเก็บครูดีไว้ เพราะสิทธิในกระบวนการจ้างเป็นของบริษัทตัวแทน
- 6) โรงเรียนไม่ควรบังคับให้ครูต่างชาติรับผิดชอบงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการใช้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากตามวัฒนธรรมตะวันตกเห็นว่าเป็นการดูถูกความสามารถของพวกเขา
- 7) ระบบการศึกษาของไทยควรให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ของครูในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และลดภาระงานด้านเอกสารของครู

2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยด้านสภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียน A ที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน พร้อมปัญหาและข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยเห็นควรอภิปรายใน 2 ประเด็นสำคัญ คือ 1) สภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียน A ใน 6 องค์ประกอบตามกรอบแนวคิดของการวิจัย และ 2) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จด้านการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมตามที่เสนอของผู้วิจัย

2.1 สภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียน A ใน 6 องค์ประกอบตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

2.1.1 ด้านการดำเนินการสรรหาและคัดเลือก จะเห็นได้ว่า โรงเรียน A มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกครูชาวต่างชาติ โดยผ่านบริษัทตัวแทนที่ทั้งครูและโรงเรียนจะต้องทราบข้อมูลระหว่างกันอย่างเพียงพอและชัดเจน กล่าวคือ ครูได้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน ลักษณะงาน และข้อกำหนดด้านคุณสมบัติต่างๆ ที่โรงเรียนต้องการอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมตามหลักเกณฑ์การสรรหาโดยทั่วไป (Odden, 2011; Omebe, 2014; Thomson & Kleiner, 2015) เพื่อตัดสินใจว่า ตำแหน่งงานนั้นเหมาะสมกับตัวครูหรือไม่ ส่วนโรงเรียนก็ได้มีโอกาสได้ศึกษาคุณสมบัติของครูอย่างละเอียดผ่านข้อมูลที่ได้รับจากบริษัทตัวแทน เพื่อพิจารณาว่า ครูมีคุณลักษณะตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งแนวปฏิบัติดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Appelbaum et al. (2000 as cited in Runhaar, 2016) สำหรับครูไทย การสรรหาคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งจะเป็นไปตามพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่วนครูต่างชาติเมื่อโรงเรียนตัดสินใจรับครูเข้ามาทำงานแล้วจะดำเนินการบรรจุแต่งตั้งพร้อมมอบหมายงานให้ตรงตามคุณสมบัติและความถนัด ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของทสสินี วงศ์ยืน (2553) ที่กล่าวว่า หากสามารถจัดวางครูได้เหมาะสมกับงานและสอดคล้องกับความสามารถและความถนัด ก็จะทำให้งานในตำแหน่งนั้นๆ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนและองค์กร

2.1.2 ด้านการบรรจุแต่งตั้ง จะเห็นได้ว่า โรงเรียน A มีการดำเนินการประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน ซึ่งสำหรับครูต่างชาติจะได้รับการปฐมนิเทศจากบริษัทตัวแทนของโรงเรียนเกี่ยวกับข้อมูลของโรงเรียนและขอบข่ายของงานซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะให้ครูต่างชาติได้เข้าใจถึงความต้องการของโรงเรียนและเข้าใจในเชิงวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันด้วย ดังเช่นครูต่างชาติคนหนึ่งกล่าวว่า การได้เข้ารับการอบรมด้านวัฒนธรรมไทยมาก่อนเป็นประโยชน์มากเพราะช่วยให้เธอรู้สึกมั่นใจและพร้อมที่จะเริ่มทำงานในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของประภัสสร ดิษสกุล (2555) ที่ได้ศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรครูชาวต่างประเทศของโรงเรียนเอกชนและพบว่า เมื่อโรงเรียนรับครูต่างชาติเข้าทำงานแล้ว จะต้องมีการปฐมนิเทศครูต่างชาติเพื่อแจ้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย รวมทั้งกฎระเบียบต่างๆ ของโรงเรียนให้ทราบก่อน แต่โรงเรียนจะเป็นผู้ดำเนินการเอง จากนั้น

ครูจะเข้าสู่ช่วงทดลองงาน 3 เดือนเพื่อให้ครูปรับตัวเข้ากับโรงเรียน อย่างไรก็ตามผู้วิจัยพบว่า บุคลากรใหม่ที่เป็นคนไทยอาจไม่ได้ผ่านการปฐมนิเทศจากโรงเรียนทุกคน ทั้งนี้หากโรงเรียนสามารถดำเนินการในขั้นตอนดังกล่าวได้ตามที่ทัทสนีย์ วงศ์เย็น (2553) และประภัสสร ดิษสกุล (2555) เสนอไว้ว่า ควรดำเนินการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อให้เขาสามารถปรับตัวเข้ากับสถานที่ทำงานได้ง่ายขึ้น ลดความกังวลใจ และสามารถเริ่มต้นงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างราบรื่น ก็จะส่งผลให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการเริ่มปฏิบัติงานและส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และต่อโรงเรียนในที่สุด

2.1.3 ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากร จะเห็นได้ว่า ในโรงเรียน A บุคลากรทุกกลุ่มเชื้อชาติส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาตนเองอย่างน้อยปีการศึกษาละ 2 ครั้ง ผ่านวิธีการที่หลากหลาย เช่นการอบรม การสอนงานและสังเกตการสอนจากครูที่มีความชำนาญ เพื่อให้ครูมีศักยภาพในการร่วมพัฒนาโรงเรียนได้ตามทิศทางที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Appelbaum et al. (2000 as cited in Runhaar, 2016) ที่เสนอว่า เมื่อรับครูเข้ามาปฏิบัติงานแล้วต้องพัฒนาวิชาชีพเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรนั้นเหมาะสมกับตำแหน่งงานและมีความพร้อมที่จะพัฒนาความสามารถของตนอยู่เสมอ ซึ่งตรงกับที่ทัทสนีย์ วงศ์เย็น (2553) ได้เสนอไว้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม พบว่า ครูยังไม่มีโอกาสได้เลือกประเด็นและรูปแบบการอบรมที่ตรงกับความต้องการของพวกเขา ซึ่งหากโรงเรียนสามารถเปิดโอกาสให้ครูได้เลือกทักษะที่ต้องการพัฒนาตลอดจนรูปแบบของการเรียนรู้ และลดภาระด้านเอกสารเพื่อให้ครูโดยเฉพาะครูไทย มีเวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งกับครูไทยด้วยกันเองและครูต่างชาติมากขึ้น จะทำให้เกิดแรงจูงใจเชิงบวกดังที่ Appelbaum et al. (2000 as cited in Runhaar, 2016) ระบุว่า ครูจะเกิดความพึงพอใจและตระหนักว่าโรงเรียนเห็นความสำคัญกับการธำรงรักษาและพัฒนาพวกเขาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับกลุ่มครูต่างชาติที่สอนวิชาการสนทนาภาษาอังกฤษ ให้ได้รับการอบรมพัฒนาเรื่องเทคนิคและวิธีการสอนในอัตราที่เท่ากันกับครูต่างชาติที่รับผิดชอบการสอนรายวิชาอื่น เช่น คณิตศาสตร์ หรือวิทยาศาสตร์ในโปรแกรม EP เพื่อให้ครูได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และเป็นการแสดงออกถึงการเห็นความสำคัญของบุคคลทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม

2.1.4 ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ จะเห็นได้ว่า ในโรงเรียน A บุคลากรได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างเหมาะสมทั้งในรูปตัวเงินและผลประโยชน์เกื้อกูล เช่นสวัสดิการ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร สำหรับครูไทยอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนจะเป็นไปตามหลักที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) ได้กำหนดไว้ ในขณะที่ครูต่างชาติเองก็ได้รับค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมเหมาะสมกับภาระงานและความสามารถ และมีความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งตรงตามที่ Appelbaum et al. (2000 as cited in Runhaar, 2016) ระบุว่า โดยปัจจัยนี้ถือเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ครูเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Odden (2011) และ Thomson and Kleiner (2015) ที่กล่าวว่า ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมคือ แรงจูงใจสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ครูพึงพอใจที่อยู่ปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและทุ่มเท อีกทั้ง Kacmaz

and Serinkan (2014) ได้เสนอว่า การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนอย่างเป็นทางการเป็นธรรมควรพิจารณาตามความรับผิดชอบและผลงานเป็นหลัก ตลอดจนคำนึงอัตราถึงค่าครองชีพของประเทศที่สถานศึกษาตั้งอยู่ด้วย และควรจัดให้มีสวัสดิการในด้านที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของครูเพื่อให้ครูรู้สึกมั่นคงปลอดภัย

2.1.5 ด้านการกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่า ในโรงเรียน A บุคลากรได้รับการประเมินทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการตามรอบระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การจัดประเมินโดยทั่วไป (ทัสนีย์ วงศ์ยืน, 2553; ประภัสสร ดิษสกุล, 2555; Appelbaum et al., 2000 as cited in Runhaar, 2016) กล่าวคือ การประเมินแบบไม่เป็นทางการ อาทิ การเข้าไปร่วมสังเกตการสอนในชั้นเรียนโดยเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหาร และการนิเทศภายใน ต่อเนื่องตลอดปีการศึกษา และการประเมินสรุปแบบเป็นทางการ โดยพิจารณาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของครูจากความคิดเห็นของทั้งผู้เรียน หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ หัวหน้าครูต่างชาติ หัวหน้าทีมวิชาการจากบริษัทตัวแทน ปีการศึกษาละ 2 ครั้ง เพื่อพิจารณาต่อสัญญาจ้าง (กรณีครูต่างชาติ) ส่วนครูไทย จะพิจารณารายงานการประเมินตนเองประจำปี เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

อนึ่ง ในกรณีการประเมินครูไทย หากโรงเรียนสามารถสื่อสารด้านเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบอย่างชัดเจน จะมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของครู ดังที่ Appelbaum et al. (2000 as cited in Runhaar, 2016) กล่าวไว้ว่าครูจะสามารถวางแผนการปฏิบัติงานของตนได้ตรงจุดตั้งแต่เริ่ม ตลอดจนควรชี้แจงให้ทราบว่าผลจากการประเมินแต่ละช่วงจะถูกนำไปใช้พิจารณาเรื่องใด ส่งผลอย่างไรกับการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือน (ประภัสสร ดิษสกุล, 2555) เพื่อแสดงถึงความโปร่งใส และถือเป็นการสร้างการยอมรับเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการดังกล่าวไปโดยปริยาย

2.1.6 ด้านการสร้างโอกาสทางวิชาชีพ โรงเรียน A มุ่งเน้นการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในวิชาชีพผ่านการมีอิสระในการออกแบบงานและการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยกิจกรรมด้านการสร้างโอกาสทางวิชาชีพ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารได้สนับสนุนให้ครูมีสิทธิในการวางรูปแบบการสอนของตนให้เหมาะสมกับธรรมชาติของครูและผู้เรียน ตลอดจนสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการสอนเพื่อให้ครูรู้สึกสะดวกสบาย และรับฟังข้อเสนอนะเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตามแนวทางของการสร้างโอกาสที่ปรากฏในทฤษฎี AMO (Appelbaum et al., 2000 as cited in Runhaar, 2016) ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำ มีทีมงานที่เป็นมิตร และสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายให้กับครู ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สอดคล้องกับหลักการธำรงรักษาและพัฒนาครูของทัสนีย์ วงศ์ยืน (2553) Odden (2011) และ Omebe, (2014) นั่นคือ การทำให้ครูรู้สึกมีความสุข ภาคภูมิใจและตระหนักถึงความสำคัญของตน เกิดความผูกพันกับโรงเรียนเกิดบรรยากาศร่วมคิดร่วมทำซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานในที่สุด

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยพบว่า ในส่วนของกิจกรรมการบริหารบุคลากรชาวต่างชาติ ทั้ง 6 องค์กรประกอบโรงเรียนได้ว่าจ้างบริษัทตัวแทนให้เป็นผู้ดำเนินการโดยโรงเรียนเป็นผู้กำกับดูแล ซึ่งใน

ประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่า มีทั้งข้อดีและข้อที่พึงระวังสำหรับผู้บริหาร กล่าวคือ ในการทำสัญญาบริการจ้างครูชาวต่างประเทศผ่านบริษัทตัวแทน โรงเรียนจะได้รับความสะดวกสบายและความรวดเร็วในหลายด้าน อาทิ ด้านการจัดหาครูที่ตรงตามความต้องการได้ทันเวลา ด้านการดูแลแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูทั้งในด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว ตลอดจนกำกับดูแลคุณภาพการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ซึ่งถือเป็นการลดภาระงานเอกสารและตัดขั้นตอนที่ยุ่งยากเกี่ยวกับการจ้างครูต่างชาติ โดยเฉพาะการติดต่อประสานงานตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลากหลายหน่วยงานตามที่ผู้วิจัยได้เคยกล่าวไว้แล้วในบทที่ 2 โดยไม่ต้องเพิ่มภาระงานให้กับครูหรือบุคลากรคนไทยในโรงเรียน และยังทำให้โรงเรียนมั่นใจได้ว่าครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนดไว้ ข้อดีอีกประการหนึ่งคือ การที่ครูต่างชาติได้รับเงินเดือนโดยตรงจากบริษัทตัวแทนถือเป็นประโยชน์กับโรงเรียนอย่างยิ่งในด้านการลดปัญหาความเหลื่อมล้ำหรือความรู้สึกไม่เท่าเทียมด้านอัตราเงินเดือนระหว่างครูไทยและครูต่างชาติ ซึ่ง Kongtawelert (2010) ระบุว่า เป็นปัญหาสำคัญที่สร้างความแตกแยกรุนแรงในกลุ่มบุคลากร โดยเฉพาะครูคนไทยที่มักเกิดความรู้สึกไม่พอใจเมื่อรู้ว่าครูต่างชาติได้เงินเดือนสูงกว่า เพราะการที่บริษัทจ่ายเงินให้กับครูต่างชาติโดยตรง ทั้ง 2 ฝ่ายจะไม่มีโอกาสรับรู้อัตราเงินเดือนของกันและกัน และครูไทยจะเกิดความรู้สึกว่าเงินเดือนของครูทั้ง 2 กลุ่มไม่ได้มาจากแหล่งที่เกี่ยวข้องกัน และมีสัญญาว่าจ้างคนและแบบ จึงไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้

แม้ว่าการจ้างครูชาวต่างชาติผ่านบริษัทตัวแทนจะมีข้อดีหลายประการ แต่ก็มีข้อที่ผู้บริหารพึงระวังหลายประการเช่นเดียวกัน ประการแรก หากโรงเรียนขาดผู้ประสานงานและกำกับดูแลตรวจสอบการดำเนินงานของบริษัทตัวแทนที่มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ เข้าใจในระเบียบและกฎหมายการจ้างงานต่างๆ ตลอดจนด้านการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ อาจทำให้โรงเรียนควบคุมคุณภาพครูและคุณภาพการจัดการเรียนการสอนไม่ได้ เพราะบริษัทตัวแทนอาจไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานที่โรงเรียนต้องการเพราะคิดว่าโรงเรียนรู้ไม่เท่าทัน ทำให้โรงเรียนต้องสูญเสียงบประมาณจำนวนมากไปกับการจ้างบริษัทโดยไม่คุ้มค่า ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องแต่งตั้งผู้ประสานงานที่มีความสามารถเพื่อกำกับดูแลและควบคุมการดำเนินงานของบริษัทตัวแทนในทุกขั้นตอน อีกประการหนึ่งคือการจ้างครูต่างชาติผ่านบริษัทตัวแทนอาจส่งผลทำให้ครูต่างชาติบางกลุ่มไม่ยอมปฏิบัติตามนโยบายบางอย่างของโรงเรียน เพราะถือว่าโรงเรียนไม่ใช่นายจ้างของพวกเขาโดยตรง ผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนจะต้องให้บริษัทตัวแทนระบุข้อกำหนดเรื่องนี้ลงในสัญญาจ้างอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้น เพื่อป้องกันปัญหาความสับสนเรื่องขอบข่ายของงานและความขัดแย้งด้านสายการบังคับบัญชาต่อไปภายหลัง

2.2 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จด้านการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมตามทัศนะของผู้วิจัย

ผู้วิจัยพบว่าโรงเรียน A ประสบผลสำเร็จในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาพแห่งความสำเร็จนี้ปรากฏชัดจากผลงานเชิงประจักษ์ด้านคุณภาพ

ของผู้เรียนของกลุ่มสาระวิชาภาษาต่างประเทศในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมา ตลอดจนการตอบรับที่ดีจากผู้ปกครองทั้งในส่วนของห้องเรียนปกติและห้องเรียน English Program ส่งผลให้โรงเรียน A ได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มโรงเรียนที่การแข่งขันสูง

ตามทัศนะของผู้วิจัย ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ มาจาก 3 องค์ประกอบ คือ 1) คุณลักษณะผู้บริหาร 2) ระบบการบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และ 3) วัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนและสอดคล้อง โดยแต่ละด้านอภิปรายได้ดังนี้

2.2.1 ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ผู้วิจัยพบว่า ตั้งแต่โรงเรียนเปิดดำเนินโครงการ English Program มาจนถึงปัจจุบันมีการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางไม่น้อยกว่า 3 ชุด แต่สภาพการบริหารที่มีประสิทธิภาพตลอดจนความสำเร็จด้านผู้เรียนที่ปรากฏก็ไม่ได้ลดลง ประเด็นนี้จึงเป็นเครื่องยืนยันได้ว่าผู้บริหารทุกยุคสมัย ดำเนินกิจกรรมการบริหารมาอย่างสอดคล้องกัน และผู้บริหารแต่ละชุดมีคุณลักษณะที่ใกล้เคียงกัน กล่าวคือ มีการสื่อสารชัดเจนด้านวิสัยทัศน์และสภาพที่พึงประสงค์ของทีม พร้อมทั้งมีแนวทางให้บุคลากรปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ผ่านการสื่อสารแบบเป็นทางการคือระบุลงในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและการแสดงวิสัยทัศน์กับสมาชิกผ่านวารสารของโรงเรียน และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือการกระทำตนให้เป็นแบบอย่างชัดเจนว่าการเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีความหลากหลาย สมาชิกต้องมีใจที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และพร้อมรับฟังซึ่งกันและกันจึงจะสามารถนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Kelly (1967 as cited in Runhaar, 2016) ได้เสนอแนะ ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกและการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความสุข ผ่านการบริหารแบบมีส่วนร่วม การปฏิบัติต่อคนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศอบอุ่นและสะดวกสบายให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน จนเกิดเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ขับเคลื่อนให้บุคลากรทุ่มเทกับงาน รู้สึกรับผิดชอบต่อโรงเรียน และมีความผูกพันจนไม่คิดจะเปลี่ยนงาน ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารลักษณะนี้ตรงกับภาวะผู้นำเชิงรุก (Proactive leadership) ที่ Walker (2004) ได้นำเสนอไว้ โดยระบุว่า ครูใหญ่หรือผู้บริหารในโรงเรียนที่มีทั้งครูและนักเรียนจากหลากหลายเชื้อชาติ (Multi-ethnic schools) จะต้องมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) เป็นผู้นำเชิงรุกที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา สร้างความเท่าเทียมและสัมพันธ์ภาพอันดีของสมาชิก ในโรงเรียนเพื่อลดปัญหาด้านอคติทางเชื้อชาติ 2) มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดแนวปฏิบัติให้เข้ากับวัฒนธรรมที่หลากหลาย สื่อสารให้สมาชิกได้ตระหนักว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกลางและเท่าเทียม และ 3) บริหารงานแบบเน้นการมีส่วนร่วม เน้นการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ยอมรับความคิดเห็นต่างและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และยังตรงกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่เกิดประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในบริบทของสหรัฐอเมริกาและไนจีเรียตามข้อค้นพบของ Ajuwon and Oyinlade (2016) กล่าวคือ 1) มีทักษะการจูงใจ 2) เป็นผู้สนับสนุนที่ดี 3) มีทักษะการแก้ปัญหา และ 4) เน้นการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

2.2.2 ด้านระบบการบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยพบว่า โรงเรียนมีการดำเนินกิจกรรมการบริหารในภาพรวมอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การกำหนดให้มีผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มคน 2 วัฒนธรรมเพื่อเป็นสื่อกลาง ตลอดจนมีการแบ่งงานด้านบริหารจัดการครูไทยและครูต่างชาติออกเป็น 2 ระบบแยกออกจากกัน และระบุชัดเจนว่างานส่วนใดเป็นส่วนที่ทั้ง 2 ฝ่ายต้องร่วมกันรับผิดชอบเพื่อให้สมาชิกเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ตามทัศนะของผู้วิจัย ประเด็นนี้มีส่วนสำคัญในการป้องกันปัญหาการเปรียบเทียบอัตราเงินเดือนและภาระงานระหว่างบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มซึ่งมักก่อให้เกิดปัญหาด้านสัมพันธภาพในหลายๆองค์กร เพราะทั้ง 2 ฝ่ายจะไม่สามารถรับรู้ข้อมูลในด้านดังกล่าวของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้เลยเนื่องจากลักษณะการจ้างเปรียบเสมือนเป็นการจ้างงานจากคนละหน่วย

อนึ่ง การบริหารครูที่แยกออกเป็น 2 ระบบนี้ มีข้อจำกัดอยู่ 3 ประเด็นที่ควรคำนึงถึง ในประเด็นแรก หากบริษัทไม่ดูแลรักษาครูต่างชาติที่มีคุณภาพ โรงเรียนจะไม่สามารถเลือกจ้างรักษาครูดีไว้ได้เพราะสิทธิในการจ้างงานเป็นของบริษัทตัวแทน ประเด็นที่สองครูต่างชาติอาจรับรู้ข่าวสารหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนล่าช้าหากไม่มีผู้ประสานงานดังที่ Kongtawelert (2010) ระบุไว้ในผลการวิจัยด้านการจัดการสัมพันธภาพของคนทำงานที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมว่า การขาดผู้ประสานงานในการแจ้งเหตุการณ์หรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นในโรงเรียนให้ครูต่างชาติทราบ ทำให้ครูไม่ได้เข้าร่วมหรือช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ เพราะไม่ทราบข้อมูล และมักนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งในที่สุด และประเด็นสุดท้าย ครูไทยอาจพบว่า การขอความช่วยเหลือจากครูต่างชาติในเรื่องงานบางอย่างเป็นไปได้ยาก เพราะครูต่างชาติคิดว่างานดังกล่าวไม่ได้สั่งการมาโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาของเขา ซึ่งเป็นปัญหาด้านการสื่อสารอันเนื่องมาจากมุมมองที่แตกต่างกันระหว่างชนชาติตะวันตกและตะวันออก

2.2.3 ด้านวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนและสอดคล้อง ผู้วิจัยพบว่าในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคนมีความรู้ด้านวิสัยทัศน์ นโยบายการบริหารและนโยบายต่างๆ ของโรงเรียนเท่ากัน ตลอดจนมีวิถีคิดและทัศนคติที่คล้ายกันเกี่ยวกับการปฏิบัติหรือการอยู่ร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมจนเรียกได้ว่าเป็นลักษณะร่วมที่หลอมรวมจนเป็นวัฒนธรรมของกลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ว่าวัฒนธรรมดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์และนโยบายที่ชัดเจนของผู้บริหาร รวมถึงหลักคิดและทัศนคติที่ส่งเสริมให้สมาชิกปฏิบัติ ประกอบกับการบริหารจัดการบุคลากรอย่างเป็นระบบตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น เมื่อผ่านการหล่อหลอมด้วยระยะเวลาที่ยาวนานจึงทำให้บุคลากรทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กล่าวคือ เข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายอย่างถ่องแท้ รู้หลักการปฏิบัติ ตลอดจนมีทัศนคติที่เป็นไปในทางเดียวกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมที่ไม่ว่าจะหมุนเวียนปรับเปลี่ยนผู้บริหารหรือสมาชิกในกลุ่มก็รุ่น สิ่งเหล่านี้ก็จะยังคงอยู่ไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งตรงกับแนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ Kelly (1967 as cited in Runhaar, 2016) ว่าในการดำเนินกิจกรรมการบริหารผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 3 ข้อ คือ 1) ความชัดเจน (Distinctiveness) หมายถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย กฎเกณฑ์ และวัฒนธรรมขององค์การอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคนทราบ เพื่อให้ทุกคน

ตระหนักและเข้าใจสิ่งเหล่านี้อย่างเท่าเทียมกัน 2) ความสอดคล้อง (Consistency) หมายถึง การกำหนดแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางให้กับบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างตรงตามวัตถุประสงค์ และ 3) ความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) กล่าวคือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ผู้กำหนดนโยบายลงมาถึงผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจะต้องทำงานอย่างสอดคล้องกัน และมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนระหว่างกัน และสร้างความชัดเจนให้กับบุคลากรด้วยว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียน A ประสบความสำเร็จในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงรุกซึ่งมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และนโยบายอย่างชัดเจนและเป็นระบบ เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมทุกฝ่าย และเน้นการปฏิบัติกับคนทุกกลุ่มเชื่อชาติอย่างเท่าเทียม 2) ระบบการบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีการกำหนดให้มีผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มบุคลากรทั้ง 2 เชื้อชาติเพื่อการประสานงานที่ราบรื่นและลดปัญหาความขัดแย้ง และ 3) การมีวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนและสอดคล้อง โดยบุคลากรทุกกลุ่มรับรู้วิสัยทัศน์ นโยบายต่างๆ ของโรงเรียนเท่ากัน ตลอดจนมีวิถีคิดและทัศนคติที่คล้ายกันเกี่ยวกับการปฏิบัติหรือการอยู่ร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมจนเรียกได้ว่าเป็นลักษณะร่วมที่หลอมรวมจนเป็นวัฒนธรรมของกลุ่ม

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การนำกระบวนการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพนั้น มีข้อเสนอแนะสำคัญดังนี้

3.1.1 โรงเรียนควรสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวิธีการและเกณฑ์การประเมินครูทั้งในส่วนของครูไทยและครูต่างชาติ โดยสื่อสารให้ครูทราบข้อมูลดังกล่าวเพื่อให้ครูวางทิศทางในการปฏิบัติงานให้ตรงตามความคาดหวังหรือเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด ตลอดจนนำข้อมูลป้อนกลับที่สรุปได้จากการประเมินแจ้งให้ครูทราบเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของตนต่อไป ในส่วนของครูไทย ควรนำผลการนิเทศภายในไปประกอบกับรายงานผลการปฏิบัติงาน และผลการประเมินตนเองรายบุคคลเพื่อใช้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย

3.1.2 โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูได้เสนอหัวข้อและรูปแบบในการอบรมและพัฒนาตนเองที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูได้รับการพัฒนาในจุดที่พวกเขาต้องการอย่างแท้จริง

3.1.3 โรงเรียนควรสร้างโอกาสทางวิชาชีพให้กับครูโดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ และมีส่วนร่วมกับทุกกิจกรรมของโรงเรียน เพราะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างทีมและรักษาสัมพันธ์ภาพและต้องเป็นกิจกรรมที่จัดอย่างต่อเนื่องแม้จะไม่พบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว

3.1.4 ในโรงเรียนที่มีครูต่างชาติจำนวนมาก โรงเรียนควรมีการแต่งตั้งหัวหน้าครูชาวต่างชาติที่เป็นชาวต่างชาติ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานกับหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศหรือหัวหน้าโครงการห้องเรียน English Program เพื่อให้หัวหน้าครูต่างชาติรับผิดชอบการแจ้งข่าวสาร แจ้งนโยบาย ระเบียบ ตลอดจนชี้แจงเรื่องการมอบหมายงานต่างๆ ที่ได้รับมาจากผู้บริหารให้กับครูต่างชาติอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อลดขั้นตอนการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ตลอดจนขจัดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการสื่อสารเรื่องเดียวกันหลายๆ ครั้งกับคนหลายคน และป้องกันการกระทบกระทั่งกันจากการสื่อสารโดยตรง เพราะตามวัฒนธรรมของชาติตะวันตกพวกเขา มักจะถามคำถามที่ตรงไปตรงมา มากจนเกินไป ซึ่งมักจะดูไม่เหมาะสมตามวัฒนธรรมไทย

3.1.5 โรงเรียนต้องมีมาตรการกำกับดูแลและควบคุมคุณภาพการดำเนินงานของบริษัทตัวแทนที่รับผิดชอบการจ้างงานครูต่างชาติอย่างละเอียดและต่อเนื่อง โดยจะต้องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบที่มีความสามารถทั้งด้านทักษะภาษาอังกฤษ ด้านกฎหมายและระเบียบการดำเนินการจัดจ้างครูต่างชาติตามกฎหมายไทย ตลอดจนด้านการควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาให้ตรงตามมาตรฐานของหลักสูตร และไม่ปล่อยปละละเลยให้บริษัทตัวแทนดำเนินการอย่างอิสระจนไม่อาจควบคุมได้ ทั้งนี้เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาด้านคุณภาพครู และคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้ปกครองได้

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับวิวัฒนาการของการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา โดยมุ่งเน้นด้านนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ภาพของครู

3.2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกันระหว่างโรงเรียนที่ดำเนินการจัดจ้างครูชาวต่างชาติจากบริษัทตัวแทนกับโรงเรียนที่ดำเนินการจัดจ้างเอง

3.2.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนของรัฐที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

บรรณานุกรม

- กรมการจัดหางาน. (2562). *ระเบียบการจ้างงานกรณีคนต่างด้าวหรือชาวต่างชาติ*. สืบค้นจาก <https://www.doe.go.th/prd/>.
- กระทรวงการต่างประเทศ. (2556). *กฎบัตรสมาคมแห่งประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้*. สืบค้นจาก <http://www.mfa.go.th/asean/contents/files/asean-media-center-20121203-180519-958411.pdf>.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *นโยบายและจุดเน้นการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ*. สืบค้นจาก <https://www.moe.go.th/index.php/>.
- _____. (2553). *แผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปการเรียนรู้การสอนภาษาอังกฤษ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (พ.ศ. 2549-2553)*. สืบค้นจาก www.moe.go.th/web_studyenglish/p_eng_2549-2553.doc.
- _____. (2559). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องการบริหารการจัดการจัดเวลาเรียนภาษาอังกฤษ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3*. สืบค้นจาก <https://www.skprivate.go.th/group/detail/19>.
- ทศนี วงศ์เย็น. (2553). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการจัดและบริหารงานองค์การทางการศึกษา*. (หน่วยที่ 10, น. 2-41). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไทยโพสต์. (2562). *สพฐ.ตั้งเป้าความรู้ภาษาอังกฤษเด็ก ม.6 อยู่ในระดับ B2 มาตรฐานยุโรป*. สืบค้นจาก <https://www.thaipost.net/main/detail/51596>.
- ธัญทิพ บุญเยี่ยม และทิวพร ทาวะรัมย์. (2555). *ทัศนคติต่อความสำคัญของภาษาในอาเซียน*. ศรีสะเกษ: มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- ประภัสสร ดิษสกุล. (2555). *สภาพการบริหารบุคลากรชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พนิดา นิลอรุณ, จิราวรรณ คงคล้าย และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(1), 234-245.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิมลพรรณ เชื้ออบางแก้ว. (2555). การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์. *วารสารน้กบริหาร*, 31(1), 153-159.

- ศูนย์ข้อมูลและข่าวสืบสวนเพื่อสิทธิพลเมือง. (2562). *ภาษาอังกฤษคนไทยวิกฤต ติดอันดับ 64 จาก 68 ประเทศที่ไม่ได้ใช้อังกฤษเป็นภาษาหลัก คะแนน TOEFL ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย*. สืบค้นจาก <https://www.tcijthai.com/news/2019/14/current/9454>.
- สถานเอกอัครราชทูตไทย ณ เวียงจันทน์. (2562). *การขอรับการตรวจลงตราคนอยู่ชั่วคราว*. สืบค้นจาก <http://vientiane.thaiembassy.org/th/consular/visa.php>.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ. (2562). *ค่าสถิติพื้นฐานผลการสอบ O-NET ปีการศึกษา 2557-2560*. สืบค้นจาก <https://www.niets.or.th/th/catalog/view/3865>.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องนโยบายการปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ*. สืบค้นจาก <http://english.obec.go.th/english/2013/index.php/th/>.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *ระบบค่าตอบแทน*. สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/compensation>.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา. (2559). *แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2556-2560*. กรุงเทพฯ: สกสศ. ลาดพร้าว.
- สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง. (2562). *การขอวีซ่า*. สืบค้นจาก https://www.immigration.go.th/content/service_6.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2562). *การขอขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูชาวต่างชาติ*. สืบค้นจาก http://www.ksp.or.th/ksp2018/wp-content/uploads/2019/03/KSPSCH_tmplicense_en.pdf.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2555). *แผนยุทธศาสตร์การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ (พ.ศ. 2549-2553)*. สืบค้นจาก <http://english.obec.go.th/english/2013/index.php/th/2012-08-08-06-24-42/2012-08-08-06-25-22>.
- สิริวรรณ ศรีพหล. (2551). *การพัฒนาชุดฝึกอบรมทางไกล เรื่องการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาลักษณะความเป็นพลโลกของนักเรียนสำหรับครูสังคมศึกษา*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุมัยยะ ลีนะขุนางกูร. (2552). *กรณีศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนหลักสูตรสองภาษา: โรงเรียนอัลลัมชัยสมุทรปราการ*. (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- Ajuwon, P.M. & Oyinlade, A.O. (2016). Cross-cultural comparison of effective leadership in schools for children with blindness or low vision in the United States and Nigeria. *International Journal of Special Education*, 31(3). Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1120688.pdf>.

- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). *Management*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Butcher, J. & Kritsonis, W. S. (2007). Human resource management: Managerial efficacy in recruiting and retaining teachers-national implications. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED497357.pdf>.
- Fallon, F.L & McConnell C. R. (2007). *Human resource management in health care principles and practice*. Massachusetts: Jones and Bartlett.
- Kacmaz, R. & Serinkan, C. (2014). Human resource management practices in International Sebat educational schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116(2014), 4809–4813.
- Kongtawelert, G. (2010). *Managing cross-cultural workforce relationship: A case study of the English Program of Montfort College, secondary section, Chiang Mai province*. (Unpublished doctoral dissertation). Chiang Mai University, Chiang Mai.
- Odden, A. R. (2011). *Human capital in education*. New York: Routledge.
- Omebe, C.A. (2014). Human resource management in education: issues and challenges. *British Journal of Education*, 2(7), 26-31.
- Rentfrow, T. J. (2007). *Effective leadership within a multinational environment*. Retrieved from https://www.regent.edu/acad/global/publications/lao/issue_10/rentfrow.htm.
- Runhaar, P. (2016). *How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives*. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1741143215623786>.
- Thomas, D. C. & Lazarova, B. M. (2014). *Essentials of international human resource management*. Australia. SAGE Publications.
- Thomson, J & Kleiner, B. H. (2005). Effective human resource management of school districts. *Management Research News*, 28(2/3), 42-55.
- Walker, A. (2004). *Priorities, strategies and challenges: Proactive leadership in multi-ethnic schools*. Hong Kong: NCSL.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ

1. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขรรค์ชัย แจ่มฤกษ์แจ่ม
 ตำแหน่ง- ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนภูมิทอง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
 - อธิการบดีฝ่ายบริหาร มรภ.พระนครศรีอยุธยา
 - อดีตผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานานาชาติ มรภ.พระนครศรีอยุธยา
 - อดีตหัวหน้าภาควิชาภาษาต่างประเทศและหัวหน้าศูนย์ภาษา
 วุฒิการศึกษา กศ.บ. การมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 กศ.ม. ภาษาและวรรณคดีอังกฤษ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม
2. ชื่อ นางสาวอารีรัตน์ ภู่อิ่ม
 สถานที่ทำงาน สำนักการศึกษา เทศบาลนครนนทบุรี
 ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
 วุฒิการศึกษา ศศ.บ. วิเอกประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ศษ.ม. สาขาหลักสูตรและการนิเทศ มหาวิทยาลัยศิลปากร
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ การกำกับดูแลโครงการห้องเรียน MEP ระดับ
 ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น
3. ชื่อ นายพงษ์กรณ์ พลเยี่ยม
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนสตรีอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง
 ตำแหน่ง- หัวหน้าโครงการห้องเรียนสองภาษา Mini English Program
 - หัวหน้าศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ จ.อ่างทอง
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ การบริหารโครงการห้องเรียนสองภาษา



ภาคผนวก ข

หนังสือประสานงาน



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๑๖

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๘ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย
เรียน ผศ. ชรรค์ชัย แจ่มฤกษ์แจ่ม
สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวณิชา แจ่มฤกษ์แจ่ม นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษาศา
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารบุคลากรที่มี
ความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้
ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความ
เห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุม
เนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านใน
ฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในสถานศึกษาที่ สอนโดยการใช้
ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยครูชาวต่างชาติ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุง
เครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕
โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗
เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๙-๔๑๐๓๓๓๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๑๖

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๘ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอรเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวอารีรัตน์ ภู่อิ่ม

สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวณิชา แจ่มฤกษ์แจ่ม นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษาศาสาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการกำกับดูแลโครงการห้องเรียน MEP ระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๙-๔๑๐๓๓๓๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (ป)/๑๖

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๘ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอรื่นเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายพงษ์กรณ์ พลเยี่ยม

สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวณิชา แจ่มฤกษ์แจ่ม นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษาศาสาตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโครงการห้องเรียนสองภาษา Mini English Program ระดับมัธยมศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๙-๔๑๐๓๓๓๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๓๑

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๕ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย รังสิต

ด้วยนางสาวณิชา แจ่มฤกษ์แจ่ม นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระโดยการศึกษาจากเอกสารและสัมภาษณ์ผู้บริหารและคณะครูที่เกี่ยวข้อง จากโรงเรียนของท่าน ในช่วงเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๙-๔๑๐๓๓๓๒



ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง

การวิจัยเรื่อง การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน
ของ นางสาวณิชา แจ่มฤกษ์แจ้ **สาขา** วิชาศึกษาศาสตร์ **แขนงวิชา** บริหารการศึกษา

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|---|--|--|--|
| 1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ | 1.1 ขอทราบภูมิหลังของท่าน <ul style="list-style-type: none"> ● ประวัติการศึกษา ● ประวัติการรับราชการ ● ประสบการณ์ในการบริหาร EP Program | 1.1.1 ท่านปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนี้มาเป็นระยะเวลานานเท่าใด | |
| | | 1.1.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านมีความจำเป็นต้องร่วมงานกับครูชาวต่างชาติหรือไม่ และในด้านใด | |
| | 1.2 กระบวนการบริหารบุคลากรของโรงเรียน A ในด้านเหล่านี้มีสภาพอย่างไร <p>1.2.1 การสรรหาและคัดเลือก</p> | 1) ท่านมีเกณฑ์ในการจ้างครูต่างชาติอย่างไร <ul style="list-style-type: none"> ● คุณสมบัติ ● ความรับผิดชอบ ภาระงาน อัตราเงินเดือนและสวัสดิการที่ครูได้รับและเกณฑ์นี้เหมือนหรือแตกต่างจากครูไทยอย่างไร | |
| | 1.2.2 การบรรจุแต่งตั้ง | 1) เมื่อท่านรับครูเข้ามาทำงานในช่วงแรก มีการปฐมนิเทศหรือไม่ และการปฐมนิเทศมีเนื้อหาเกี่ยวกับอะไร | มีการชี้แจงกฎระเบียบต่างๆ ของโรงเรียน รวมถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การหรือไม่ |
| | | 2) ท่านมีหลักในการวางคนให้ตรงกับงานอย่างไร | |

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|--|---|---|--|
| | 1.2.3 การฝึกอบรมและพัฒนา | 1) โรงเรียนมีแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาครูอย่างไร <ul style="list-style-type: none"> ● สำหรับครูไทย ดำเนินการอย่างไร ● สำหรับครูต่างชาติ ดำเนินการอย่างไร | |
| | | 2) ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนาที่โรงเรียนจัดให้เพียงพอหรือไม่ และวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ได้ผลที่สุดคือวิธีใด | ครูไทยกับครูต่างชาติได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเท่าๆ กันหรือไม่ |
| | 1.2.4 การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ | 1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ท่านจ่ายให้กับครูต่างชาติ หากเปรียบเทียบกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ท่านคิดว่าสมเหตุสมผลและเป็นธรรมหรือไม่อย่างไร | |
| | | 2) ท่านคิดว่าครูไทยประสบปัญหาการได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เป็นธรรมหรือไม่หากเปรียบเทียบกับครูชาวต่างชาติ | |
| 1.2.5 การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน | 1) โรงเรียนมีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไร และได้รับทราบเกณฑ์/วิธีการ/ผลการประเมินหรือไม่ | ผู้ประเมินประกอบด้วยใครบ้าง | |

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|--|-------------------------------|--|--------------|
| | | 2) ท่านนำผลการประเมินเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในด้านใด | |
| | 1.2.6 การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ | 1) ท่านเปิดโอกาสให้ครูทั้งไทยและต่างประเทศเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน/ นโยบาย/ แนวปฏิบัติ หรือมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานหรือไม่ (ถ้ามีให้ตอบข้อ 3) | |
| | | 2) ท่านสนับสนุนให้ครูมีอิสระในการออกแบบการเรียนการสอนของตนเองหรือไม่ (ถ้ามีให้ตอบข้อ 3) | |
| | | 3) ท่านคิดว่าการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมคิดร่วมทำ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พวกเขารู้สึกผูกพันกับโรงเรียนหรือไม่ | |
| <p>ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับข้อคำถามเพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1</p> <p>ชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย <input checked="" type="checkbox"/> ลงใน <input type="checkbox"/> ตามความเห็นของท่าน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้</p> <p><input type="checkbox"/> ข้อคำถามมีความเหมาะสม <input type="checkbox"/> ข้อคำถามยังไม่เหมาะสม และเห็นควรแก้ไขเพิ่มเติม</p> <p>ดังนี้ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | | | |

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|---|---|---|--------------|
| <p>2. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ</p> | <p>2.1 ปัญหาใดบ้างที่ท่านประสบในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และแนวทางการดำเนินการแก้ไข</p> | <p>2.1.1 ท่านพบปัญหาเหล่านี้บ้างหรือไม่</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ความขัดแย้งอันเกิดจากความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ● การสื่อสารและกำแพงภาษา ● ความขัดแย้งอันเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันของค่าตอบแทน/ภาระงาน และท่านแก้ปัญหาเหล่านั้นอย่างไร | |
| | | <p>2.1.2 ปัญหาในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ท่านพบบ่อยมากที่สุดจากครูเกือบทุกรุ่นคืออะไร และท่านคิดว่าสาเหตุของปัญหาคืออะไร</p> | |
| | | <p>2.1.3 ท่านคิดว่า สภาพการบริหารบุคลากรในโปรแกรม EP ขณะนี้ถือว่าอยู่ในระดับใด และมีสิ่งใดที่ท่านวางแผนจะปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น</p> | |
| | | <p>2.1.4 ท่านคิดว่า ปัจจัยใดเป็นส่วนสำคัญในการยึดเหนี่ยวบุคลากรที่มีความแตกต่างกันให้อยู่ร่วมกันได้</p> | |

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับข้อความเพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2

ชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ตามความเห็นของท่าน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ข้อคำถามมีความเหมาะสม ข้อคำถามยังไม่เหมาะสม และเห็นควรแก้ไขเพิ่มเติม
ดังนี้ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครูไทย

การวิจัยเรื่อง การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน
ของ นางสาวณิชา แจ่มฤกษ์แจ่ม สาขา วิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาบริหารการศึกษา

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|---|--|--|--|
| 1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ | 1.1 ขอทราบภูมิหลังของท่าน | 1.1.1 ท่านปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอนในกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศและโปรแกรม EP นี้มาเป็นระยะเวลาอันนานเท่าใด | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● ประวัติการศึกษา ● ประวัติการรับราชการ | 1.1.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านมีความจำเป็นต้องร่วมงานกับครูชาวต่างชาติหรือไม่ และในด้านใด | 1.1.2 ท่านคิดว่าการร่วมงานกับครูต่างชาติเป็นเรื่องท้าทาย หรือเป็นเรื่องที่ทำให้ท่านกังวลใจ เพราะเหตุใด |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● ประสบการณ์สอนและการปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศและ EP Program | 1) ท่านเข้ามาทำงานในโรงเรียนนี้ด้วยวิธีใด | |
| | 1.2 กระบวนการบริหารบุคลากรของโรงเรียน A ในด้านเหล่านี้มีสภาพอย่างไร | 2) เพราะเหตุใดท่านจึงเลือกมาเป็นครูที่โรงเรียนนี้ | |
| | 1.2.1 การสรรหาและคัดเลือก | | |
| | 1.2.2 การบรรจุแต่งตั้ง | 1) เมื่อท่านเข้ามาทำงานในช่วงแรก ท่านได้รับการปฐมนิเทศหรือไม่ ถ้ามี การปฐมนิเทศเกี่ยวข้องกับงานที่ทำหรือเป็นประโยชน์กับงานที่ทำหรือไม่ การปฐมนิเทศมีเนื้อหาเกี่ยวกับอะไร | |

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|----------------------|------------------------------------|---|--------------|
| | | 2) เมื่อเริ่มงาน คุณได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ระเบียบต่างๆ ตลอดจนเรื่องค่าจ้างและสวัสดิการหรือไม่ | |
| | | 3) ท่านคิดว่าวิธีการที่โรงเรียนบรรจุแต่งตั้งบุคลากรครูทั้งไทยและต่างชาติมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร | |
| | 1.2.3 การฝึกอบรมและพัฒนา | 1) โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ท่านพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยวิธีใดบ้าง | |
| | | 2) ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนาที่ได้รับเพียงพอหรือไม่ และวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีประโยชน์กับท่านเพียงใด | |
| | | 3) ท่านคิดว่าวิธีการที่โรงเรียนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูทั้งไทยและต่างชาติมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร | |
| | 1.2.4 การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ | 1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ท่านได้รับ หากเปรียบเทียบกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ท่านคิดว่าสมเหตุสมผลและเป็นธรรมหรือไม่ อย่างไร | |
| | | 2) ค่าตอบแทนและสวัสดิการถือเป็นแรงจูงใจสำคัญที่สุด | |

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|----------------------|--|---|--|
| | | ในปฏิบัติงานหรือไม่ | |
| | | 3) ท่านคิดว่าวิธีการที่โรงเรียนจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการบุคลากรครูทั้งไทยและต่างชาติมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร | 3) ท่านมีข้อเสนอแนะการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการบุคลากรครูอย่างไร |
| | 1.2.5 การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน | 1) โรงเรียนมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านอย่างไร และท่านยอมรับวิธีการดังกล่าวหรือไม่ | |
| | | 2) ระบบการประเมิน รวมถึงผลการประเมินการปฏิบัติงานของท่านส่งผลต่อท่านอย่างไร | 2) เป็นผลดีหรือผลเสียกับตัวท่านอย่างไร |
| | | 3) ท่านคิดว่าการกำกับดูแลและการประเมินผลบุคลากรครูทั้งไทยและต่างชาติมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร | 3) ท่านมีข้อเสนอแนะในการกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรครูอย่างไร |
| | 1.2.6 การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ | 1) ท่านมีโอกาสเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน/นโยบาย/ แนวปฏิบัติ หรือมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานหรือไม่ (ถ้ามีให้ตอบข้อ 3) | |
| | | 2) ผู้บริหารสนับสนุนให้ท่านมีอิสระในการออกแบบการเรียนการสอนของตนเองหรือไม่ (ถ้ามีให้ตอบข้อ 3) | ปัจจัยใดที่ทำให้ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม |
| | | 3) ท่านคิดว่าการมีส่วนร่วมและการมีโอกาสเสนอความ | |

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|--|---|---|--------------|
| | | <p>คิดเห็นด้านการปฏิบัติงาน เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ท่าน รู้สึกผูกพันกับโรงเรียนหรือไม่</p> <p>4) ท่านคิดว่าวิธีการที่ โรงเรียนสร้างโอกาสทาง วิชาชีพให้กับบุคลากรครูทั้ง ไทยและต่างชาติมีความ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร</p> | |
| <p>ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับข้อคำถามเพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1</p> <p>ชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย <input checked="" type="checkbox"/> ลงใน <input type="checkbox"/> ตามความเห็นของท่าน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้</p> <p><input type="checkbox"/> ข้อคำถามมีความเหมาะสม <input type="checkbox"/> ข้อคำถามยังไม่เหมาะสม และเห็นควรแก้ไขเพิ่มเติม ดังนี้ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | | | |
| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
| <p>2. เพื่อศึกษาปัญหาและ ข้อเสนอแนะในการ บริหารบุคลากรที่มีความหลากหลาย ทางวัฒนธรรมใน โรงเรียนจัดการเรียน การสอนโดยใช้ ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ</p> | <p>2.1 ขอให้ท่านเล่าเกี่ยวกับ ความรู้สึก (ภาพรวม) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ที่โปรแกรม</p> | <p>2.1.1 ท่านมีความรู้สึก เกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้อย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● บรรยากาศในการ ทำงานร่วมกัน ระหว่างคนไทยและ คนต่างชาติ <p>การทำงานร่วมกับคนไทย และคนต่างชาติมีข้อแตกต่าง กันอย่างไร</p> | |
| | <p>2.2 ท่านพบปัญหาและ อุปสรรคบ้างหรือไม่ใน การปฏิบัติงานร่วมกับ ครูชาวต่างชาติ</p> | <p>2.2.1 กรณีพบปัญหา เกี่ยวข้องกับประเด็นเหล่านี้ หรือไม่</p> | |

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|---|--|---|--------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ● ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ● การสื่อสารและกำแพงภาษา ● ความเท่าเทียมกันของภาระงาน / ค่าจ้าง/ เงินเดือน ● อื่นๆ (ระบุ) | |
| | | 2.2.2 ปัญหาระหว่างครูไทยกับครูต่างชาติที่ท่านคิดว่าเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำมีอะไรบ้าง | |
| | 2.3 ในกรณีที่ท่านพบปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวท่านมีข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนอย่างไร | 2.3.1 เกี่ยวกับประเด็น ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> ● ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ● การสื่อสารและกำแพงภาษา ● ความเท่าเทียมกันของภาระงาน / ค่าจ้าง/ เงินเดือน ● อื่นๆ (ระบุ) | |
| <p>ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับข้อคำถามเพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2</p> <p>ชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย <input checked="" type="checkbox"/> ลงใน <input type="checkbox"/> ตามความเห็นของท่าน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้</p> <p><input type="checkbox"/> ข้อคำถามมีความเหมาะสม <input type="checkbox"/> ข้อคำถามยังไม่เหมาะสม และเห็นควรแก้ไขเพิ่มเติม</p> <p>ดังนี้ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | | | |

แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครูชาวต่างชาติ

การวิจัยเรื่อง การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาโรงเรียนของรัฐระดับมัธยมศึกษาที่มีโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน
ของ นางสาวณิชา แจ่มฤกษ์แจ่ม **สาขา** วิชาศึกษาศาสตร์ **แขนงวิชา** บริหารการศึกษา

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|---|---|---|--|
| 1. เพื่อศึกษาสภาพการ บริหารบุคลากรที่มีความ หลากหลายทางวัฒนธรรม ในโรงเรียนที่จัดการเรียน การสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อ | 1.1 ขอทราบภูมิหลังของ ท่าน และความเป็นมา ในการเลือกปฏิบัติ หน้าที่ครูผู้สอน ภาษาอังกฤษใน โรงเรียนปัจจุบัน Please tell me about your background and how you finally end up teaching English here. | 1.1.1 เพราะเหตุใดท่านจึง อยากเป็นครู และทำไมจึง ตัดสินใจเลือกเป็นครูสอนใน ต่างประเทศ How did you come up with the idea of having a teaching job, and in a foreign country? | |
| | 1.2 กระบวนการบริหาร บุคลากรของโรงเรียน A ในด้านเหล่านี้มี สภาพอย่างไร What is the HR process in “School A” is like? 1.2.1 การสรรหาและ คัดเลือก (Recruitment and selection) | 1) ท่านเริ่มสมัครงาน อย่างไร มีปัจจัยสำคัญ อะไรบ้างที่เป็นตัว กำหนดการตัดสินใจ How did you begin your application process? What were the main choices constituting your decision? | 1.2.1 ขอให้ท่านระบุ ว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผล ต่อการตัดสินใจเลือก สมัครงานที่โรงเรียนนี้ อาทิ ประเทศหรือ ภูมิภาค โปรแกรมการ เรียนการสอน เงินเดือน What exactly were the reasons you consider this current position such as country, program, or salary? |

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|----------------------|-----------|---|---|
| | | <p>2) ในการสมัครงาน ท่านมีวิธีติดต่ออย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ติดต่อบริษัทจัดหา งาน/ ตัวแทนการรับสมัคร ในประเทศของท่านหรือใน ประเทศไทย ● ติดต่อโรงเรียนโดยตรง และท่านต้องผ่าน กระบวนการหรือวิธีการ อย่างไรบ้าง <p>How did you make contact regarding this job? Was it through the agency in your country/ Thailand or the school directly?</p> | |
| | | <p>3) ตามกระบวนการสมัคร งาน ท่านได้พบปัญหา หรือไม่ ปัญหาคืออะไร และ ทำให้ท่านรู้สึกท้อถอย หรือไม่</p> <p>Did you come across any problems along the process? Did those problems ever discourage you to give up?</p> | <p>1.2.3 ปัญหาที่พบ เกี่ยวกับกระบวนการ สมัครงานคืออะไร What kind of problems?</p> |
| | | <p>4) ท่านคิดว่าวิธีการที่ โรงเรียนสรรหาและคัดเลือก ครูต่างชาติมีความเหมาะสม หรือไม่ อย่างไร</p> | |

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|----------------------|------------------------------------|--|---|
| | | Do you think the method in which school uses to recruit and select foreign teachers is an appropriate method or not? | |
| | 1.2.2 การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) | <p>1) เมื่อท่านเดินทางถึงประเทศไทย ตัวแทนจากบริษัทหางานหรือโรงเรียนได้ติดต่อท่านหรือไม่ และมีการนัดหมายเรื่องการปฐมนิเทศให้ท่านหรือไม่ ถ้ามีการปฐมนิเทศเกี่ยวข้องกับงานที่ท่านทำหรือเป็นประโยชน์กับงานที่ท่านทำหรือไม่ การปฐมนิเทศมีเนื้อหาเกี่ยวกับอะไร</p> <p>When you arrived Thailand, did anyone from the agency contact and arrange an orientation for you? If yes, was the orientation relevant to or did it benefit your work? What was it mainly about?</p> | |
| | | 2) เมื่อเริ่มงาน ท่านได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงานที่ท่านทำ ความรับผิดชอบ ระเบียบต่างๆ ตลอดจนเรื่องค่าจ้างและสวัสดิการหรือไม่ | Was the person in charge (and the team) seemed friendly? ท่าทีของผู้เกี่ยวข้องดูเป็นมิตรกับท่านมาก |

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|----------------------|-----------|---|---|
| | | <p>When you started the job, did the person in charge explain about overall information regarding your position such as job description, duties, school regulations, salary and benefits?</p> | <p>น้อยเพียงใด</p> |
| | | <p>3) ท่านคิดว่าวิธีการที่โรงเรียนบรรจุแต่งตั้งครูต่างชาติมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร</p> <p>Do you think the method in which the school has appointed foreign teachers is appropriate?</p> | |
| | | <p>2) เมื่อเริ่มงาน ท่านได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ระเบียบต่างๆ ตลอดจนเรื่องค่าจ้างและสวัสดิการหรือไม่</p> <p>When you started the job, did the person in charge explain about overall information regarding your position such as job description, duties, school regulations, salary and benefits?</p> | <p>ท่าทีของผู้เกี่ยวข้องดูเป็นมิตรกับท่านมากน้อยเพียงใด</p> <p>Was the person in charge (and the team) seemed friendly?</p> |

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|----------------------|--|---|--------------|
| | | <p>3) ท่านคิดว่าวิธีการที่โรงเรียนบรรจุแต่งตั้งครูต่างชาติมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร</p> <p>Do you think the method in which the school has appointed foreign teachers is appropriate?</p> | |
| | <p>1.2.3 การฝึกอบรมและพัฒนา (Professional development)</p> | <p>1) โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ท่านพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยวิธีใดบ้าง</p> <p>Does the school provide a chance for professional development, if yes, how?</p> | |
| | | <p>2) ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนาที่ได้รับเพียงพอหรือไม่ และวิธีการฝึกอบรมและพัฒนานั้นมีประโยชน์กับท่านเพียงใด</p> <p>Do you think it is enough for you? How do you earn benefits from them?</p> | |
| | <p>1.2.4 การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Welfare)</p> | <p>1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ท่านได้รับ หากเปรียบเทียบกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ท่านคิดว่าสมเหตุสมผลและเป็นธรรมหรือไม่ อย่างไร</p> | |

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|----------------------|--|--|--|
| | | <p>In your opinion, are the pay and benefits appropriate comparing to your responsibilities?</p> | |
| | | <p>2) ค่าตอบแทนและสวัสดิการถือเป็นแรงจูงใจสำคัญที่สุดในการเลือกที่จะปฏิบัติงานที่โรงเรียนนี้หรือไม่</p> <p>Do you think the pay and benefits are the most important motivation that keep you at this school?</p> | |
| | <p>1.2.5 การกำกับดูแลและการประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance monitoring and evaluation)</p> | <p>1) โรงเรียนมีวิธีการกำกับดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านอย่างไร และท่านยอมรับวิธีการดังกล่าวหรือไม่</p> <p>How does the school monitor and evaluate your teaching performance? Is the system acceptable for you?</p> | <p>1.2.3 ข้อ 1) โรงเรียนดำเนินการประเมินบ่อยครั้งแค่ไหน</p> <p>How often is this performance evaluation?</p> |
| | | <p>2) ระบบการประเมินรวมถึงผลการประเมินการปฏิบัติงานของท่านที่ส่งผลต่อท่านอย่างไร</p> <p>How do the school evaluation process and its results affect your work?</p> | <p>1.2.3 ข้อ 2) เป็นผลดีหรือผลเสียกับตัวท่านอย่างไร</p> <p>Is it good or bad for you and in what ways?</p> |

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|----------------------|--|---|--------------|
| | 1.2.6 การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ (Providing Professional opportunity) | <p>1) ท่านมีโอกาสเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน/นโยบาย/ แนวปฏิบัติ หรือมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานหรือไม่ (ถ้ามีให้ตอบข้อ 3)</p> <p>Have you got a chance to discuss about your job/ school policy and practices with Thai or administrative staff?</p> | |
| | | <p>2) ผู้บริหารสนับสนุนให้ท่านมีอิสระในการออกแบบการเรียนการสอนของตนเองหรือไม่ (ถ้ามีให้ตอบข้อ 3)</p> <p>Have you been encouraged to design your own teaching style?</p> | |
| | | <p>3) ท่านคิดว่าการมีส่วนร่วมและการมีโอกาสเสนอความคิดเห็นด้านการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ท่านรู้สึกผูกพันกับโรงเรียนหรือไม่</p> <p>Do you think collaborative work and having the opportunity to present operational ideas can make you feel like you are a part of</p> | |

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|--|---|--|---|
| | | the team and encourage you to attach to the school? | |
| <p>ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับข้อคำถามเพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1</p> <p>ชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน <input type="checkbox"/> ตามความเห็นของท่าน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้</p> <p><input type="checkbox"/> ข้อคำถามมีความเหมาะสม <input type="checkbox"/> ข้อคำถามยังไม่ความเหมาะสม และเห็นควรแก้ไขเพิ่มเติม ดังนี้ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | | | |
| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
| 2. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ | 2.1 ขอให้ท่านเล่าเกี่ยวกับความรู้สึก (ภาพรวม) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่โรงเรียนนี้ How do you like working here? | 2.1.1 ท่านมีความรู้สึกเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้อย่างไร <ul style="list-style-type: none"> ● บรรยากาศในการทำงาน ● ความประทับใจเกี่ยวกับโรงเรียนหรือกลุ่มสาระ ● ปัจจัยที่ทำให้ท่านตัดสินใจต่อสัญญา ● ปัญหาที่พบพร้อมข้อเสนอแนะด้านการบริหาร Please tell me about the following aspects; <ul style="list-style-type: none"> ● Work environment | 2.1.1 กรุณากล่าวถึงปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนท่านให้รู้สึกเชิงบวกในการทำงานที่โรงเรียนและปัจจัยที่สร้างให้เกิดความยากลำบาก Could you point out the aspects which contribute to your work experience at school/ the aspects hindering your work? |

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|----------------------|--|---|--------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ● Things that you like about the school/department ● What makes you consider renewing your contract ● Problems/obstacles you have encountered | |
| | <p>2.2 หากท่านเคยปฏิบัติงานสอนที่โรงเรียนอื่นก่อนหน้าโรงเรียนปัจจุบันว่าปัจจัยใดที่ส่งผลให้ท่านย้ายงานจากที่เดิม และปัจจัยใดที่ทำให้ท่านยังทำงานอยู่ที่โรงเรียนนี้</p> <p>Is this your first school in Thailand?</p> <p>Please tell me about your previous school(s).</p> <p>What was the cause of the transfer and what makes you want to stay?</p> | <p>2.2.1 ปัจจัยใดบ้างที่ทำให้ท่านอยากทำงานอยู่ที่นี่ และปัจจัยใดบ้างที่สร้างให้เกิดความรู้สึกว่าอยากเปลี่ยนที่ทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสรรหาและคัดเลือก - การบรรจุแต่งตั้ง - การประเมินผลการปฏิบัติงาน - เงินเดือนและค่าตอบแทน - การฝึกอบรมและพัฒนา - การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ <p>Which of the following management factors have enriched/ hinder your experience as teacher?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recruitment and selection | |

| วัตถุประสงค์การวิจัย | คำถามหลัก | คำถามรอง | คำถามกระตุ้น |
|----------------------|--|---|--------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Placement - Performance monitoring and evaluation - Compensation and Welfare - Professional development - Providing Professional opportunity | |
| | <p>2.3 มีปัญหาอื่นใดหรือไม่ที่ท่านพบในการปฏิบัติงาน</p> <p>Are there any other problems you have encountered while working here?</p> | <p>2.3.1 ปัญหาที่ท่านคิดว่าเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเป็นปัญหาสำหรับครูต่างชาติ ส่วนมากคืออะไรบ้าง อาทิ การสื่อสารในโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การ กำแพงภาษา กฎระเบียบต่างๆ หรือลักษณะภาวะผู้นำ และท่านแก้ไข หรือยอมรับ ปัญหาเหล่านั้นอย่างไร</p> <p>What seems to be the common issues that most international staff have been facing all the time? How do you deal with them?</p> | |
| | <p>2.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของโปรแกรม EP ที่สัมฤทธิ์ผล หรือไม่อย่างไร</p> | <p>2.4.1 ตามความเห็นของท่าน ผู้บริหารที่สามารถบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมควรมีท่านลักษณะแบบใด</p> | |

แบบบันทึกเอกสาร

1. การสรรหาและคัดเลือก

.....

.....

.....

.....

.....

2. การบรรจุแต่งตั้ง

.....

.....

.....

.....

.....

3. การกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....

4. การบริหารค่าตอบแทน

.....

.....

.....

.....

.....

5. การฝึกอบรมและพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

6. การสร้างโอกาสทางวิชาชีพ

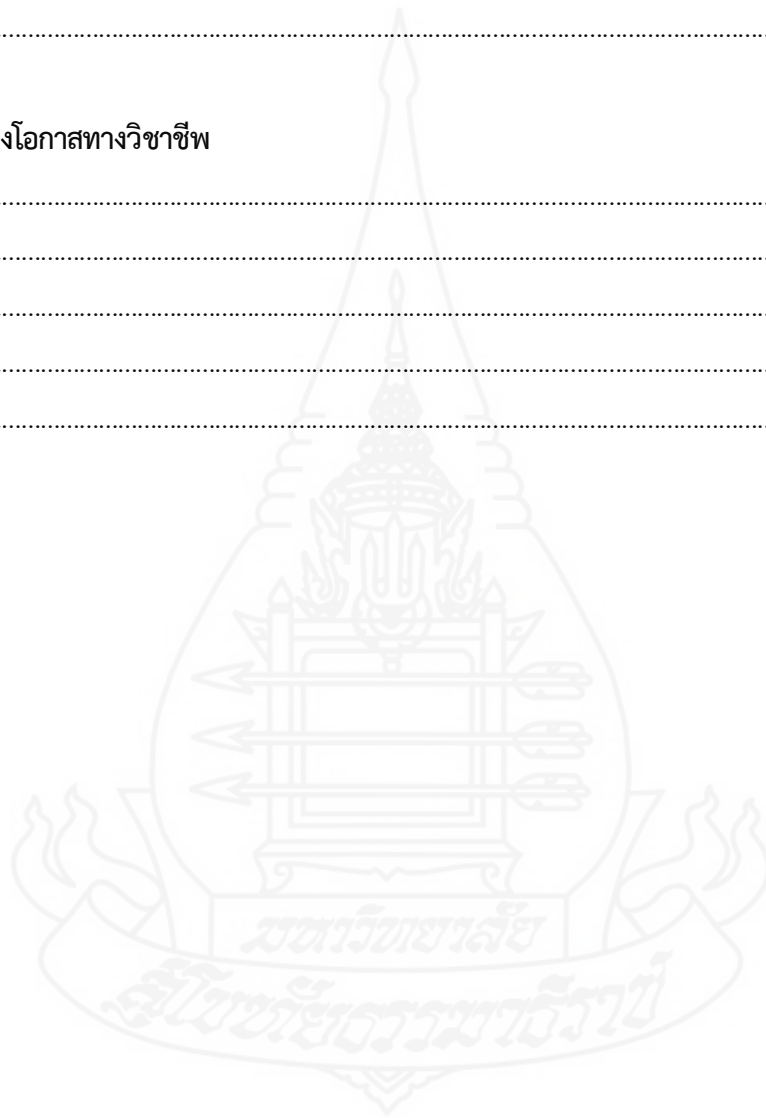
.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้ศึกษา

| | |
|------------------|---|
| ชื่อ | นางสาวณิชา แจ่มฤกษ์แจ้ |
| วัน เดือน ปีเกิด | 15 พฤษภาคม 2526 |
| สถานที่เกิด | เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร |
| ประวัติการศึกษา | อักษรศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2548 |
| สถานที่ทำงาน | โรงเรียนภูมิทอง อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา |
| ตำแหน่ง | ผู้จัดการโรงเรียน |

