

ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*

THE FACTORS FOR RETENTION OF THE FOREIGN TEACHERS UNDER
THE JURISDICTION OF BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION SCHOOLS

ศศิธร เมธรุจพานนท์ และ ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์*

Sasithorn Methrujpanont and Sakdipan Tonwimonrat*

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร นครปฐม ประเทศไทย

Faculty of Education, Silpakorn University, Nakhon Pathom, Thailand

*Corresponding author E-mail: tonwimonrat_s@su.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) ผลการยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 437 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 205 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลครั้งนี้เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ จำนวน 1 คน และครูชาวต่างประเทศสอนภาษาอังกฤษในโครงการภาษาอังกฤษเพื่อทักษะชีวิต จำนวน 1 คน โรงเรียนละ 2 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 410 คน เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ทรงคุณวุฒิ แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ การวิเคราะห์เนื้อหา ได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา 352 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.85 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยย่อย คือ 1.1) ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน 1.2) การมอบรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ 1.3) การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัย 1.4) ระบบการสนับสนุนของ HR 2) การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา 3) การจัดการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานเดียวกัน 4) การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ

คำสำคัญ: ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ, โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร, ครูชาวต่างประเทศ

Abstract

The purposes of this research were 1) To study the factors for retention of foreign teachers under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools and 2) To study the confirming results of the factors for retention of foreign teachers under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools. This research is descriptive research. The population of this research was 437 Bangkok Metropolitan Administration schools. The sampling group was

* Received May 22, 2024; Revised June 16, 2024; Accepted June 24, 2024

205 Bangkok Metropolitan Administration schools. The information providers for this research were either a school administrator or a head of foreign language learning program English Subject and 1 foreign teacher teaching English from Skills for Life Project. There were 2 information providers in each school for a total of 410 participants. The tools used in this research were semi-structured interviews from the experts, opinionnaires and expert opinionnaires to confirm the factors for retentions of foreign teachers under Bangkok Metropolitan Administration schools. Tools used for data collection were the five levels estimation standard. The data were analyzed by frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis and content analysis. Receiving the completed opinionnaires back for 352 pieces converting to the percentage of 85.85. The findings of the factors for retention of foreign teachers under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools were consisted of four main factors as follows: 1) The ways to Increase the Satisfactions for Organizational Engagement. The first main factor was divided into four sub factors as follows: 1.1) The Leadership Role in Performance Management. 1.2) Giving awards in various forms. 1.3) Establishing good relationship with safety and warm atmosphere. 1.4) The HR support system. 2) The cultivation for inspirations and faiths. 3) Arranging for teaching English in the same unique standardized format 4) Provision of gaining benefits and welfares for professions, incomes and health.

Keywords: Factors for Retaining Foreign Teachers, Schools Under Bangkok Metropolitan Authorization, Foreign Teachers

บทนำ

การศึกษาเป็นกลไกการขับเคลื่อนที่สำคัญมากในการนำพาซึ่งถึงการพัฒนาประเทศ ประเทศไทยได้เล็งเห็นความสำคัญของการศึกษา การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข การศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ คือ ครู และบุคลากรทางการศึกษา จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศ เพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกเพื่อความเป็นมาตรฐานสากลภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ครูจึงเป็นหนึ่งในพลังที่มีอิทธิพลและทรงพลังที่สุด ด้านการเข้าถึงความเสมอภาค และคุณภาพในการศึกษาและเป็นกุญแจสู่การพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน มีการขาดแคลนครูที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีทั่วโลก ตามที่สถาบันสถิติแห่งยูเนสโก (UIS) ต้องสรรหาครู 69 ล้านคน เพื่อให้บรรลุการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาสากลและเป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน 4 (Sustainable Development Goal 4 ภายในปี 2030 (UNESCO Institute for Statistics, 2016)

สำหรับประเทศไทย ปัญหาการขาดแคลนครู (Teachers' Shortages) จึงเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องแก้ไข ครูสอนวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ มีการขาดแคลนเป็นจำนวนมากในประเทศไทย ถึงแม้ว่ารัฐบาลได้ทุ่มงบประมาณแผ่นดินเป็นจำนวนมากเพื่อมาใช้จ่ายในระบบการศึกษา แต่ก็ยังใช้งบประมาณด้านการศึกษาไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะระบบครู และระบบเงินอุดหนุนรายหัว (Thaipublica, 2022) ครูไทยสอนภาษาอังกฤษเป็นจำนวนมากไม่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้อย่างคล่องแคล่ว เนื่องจากไม่มีโอกาสได้ฝึกฝนทักษะการสื่อสารทางการพูด และการฟัง หรือไม่มีความมั่นใจในการฟัง พูด อ่าน เขียน ดังนั้น การส่งเสริม คัดเลือกรับสมัครครูชาวต่างประเทศที่มีประสิทธิภาพ และการอำนวยการรักษาครูชาวต่างประเทศที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ



ให้อยู่ในประเทศไทยให้นานที่สุด เพื่อนำเอาองค์ความรู้ทางด้านภาษามาถ่ายทอดให้คณะครู นักเรียน และบุคลากรทางการศึกษา จึงเป็นกลไกหลักที่จะช่วยแก้ปัญหาส่วนที่ขาดแคลนครูภาษาอังกฤษได้ โดยการวิจัยนี้ คือ การค้นหาปัจจัยที่จะทำให้ครูชาวต่างประเทศมีความรักและผูกพันในสถานศึกษาของตน และมีความตั้งใจสอน ไม่ใช่เฉพาะนักเรียนเท่านั้น ครูชาวต่างประเทศจะนำเอาความรู้ ทักษะ และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาเผยแพร่และสอนให้คณะครูมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 437 โรงเรียน ประสบปัญหาครูชาวต่างประเทศลาออกอย่างกะทันหันเป็นจำนวนมาก หรือไม่ก็ไม่เข้าสอนหนังสือโดยไม่แจ้งล่วงหน้าตามเหตุผล คือ การให้เงินเดือนที่ไม่ตรงต่อเวลา การขอวีซ่าทำงาน ใบอนุญาตทำงาน และใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูที่ล่าช้า ส่งผลให้ครูชาวต่างประเทศไม่สามารถทำการสอนได้ เนื่องจากวีซ่าหมดอายุ จึงมีผลทำให้ครูชาวต่างประเทศลาออกเป็นจำนวนมาก (Voluntary Turnover) ระยะเวลาการจ้างครูชาวต่างประเทศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จะจ้างในรอบปีงบประมาณ บางครั้งครูชาวต่างประเทศก็จะลาออกก่อน สถิติในการลาออกจะอยู่ที่ประมาณ 4-5 รายต่อเทอม หรือประมาณร้อยละ 30 ของจำนวนครูชาวต่างประเทศที่สอนในเขตตามปีงบประมาณ เมื่อมีครูลาออกก็ต้องเรียกบัญชีครูสำรองตามที่ทางสำนักงานเขต ฝ่ายการศึกษาได้ขึ้นบัญชีไว้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครูชาวต่างประเทศตลอดเวลา การขาดแคลนครูและขาดความต่อเนื่องในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะมีผลต่อการเรียนรู้ของเด็กนักเรียนเป็นอย่างยิ่ง เมื่อมีการลาออกทางสำนักงานเขตในแต่ละเขตและโรงเรียนจำเป็นต้องเสียงบประมาณและเสียเวลาในการรับสมัครครูใหม่เพื่อมาทดแทนครูที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการและกฎเกณฑ์การรับสมัครตามที่เขตได้กำหนดนโยบายการคัดเลือก ทำให้การคัดสรรครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น หากทราบปัญหาและมีการวางแผนอย่างเป็นระบบอาจช่วยลดทอนปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ การบริหารคนย่อมต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ผสมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการให้บุคลากรมีคุณภาพ มีกำลังใจในการทำงานและสร้างสรรค์งานที่ดี ลดอัตราการลาออกของครูชาวต่างประเทศน้อยลง ซึ่งล้วนส่งผลดีต่อนักเรียน (Pakirasung, B. & Charoenkrung, N., 2021) ประกอบกับจำนวนครูชาวต่างประเทศที่สมัครสอนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีจำนวนลดน้อยลง จึงจำเป็นต้องหาวิธีในการธำรงรักษา เพื่อให้พวกเขาพึงพอใจในงาน มีความสุขในการทำงาน มีแรงจูงใจและมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืนและถาวร

การศึกษาปัจจัยในการธำรงรักษากรูชาวต่างประเทศ ส่งผลทางตรงต่อการลดอัตราการลาออกและคงไว้ซึ่งการธำรงรักษา เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนานักเรียนอันจะนำไปสู่การสร้างศักยภาพความสามารถการใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนเกิดความมั่นใจในการสื่อสารกับชาวต่างประเทศและมีความสามารถที่จะแข่งขันอยู่บนเวทีโลกในอนาคตได้อย่างเต็มภาคภูมิ ดังนั้นการได้รับความร่วมมือกับสถานศึกษาในสังกัดโรงเรียนกรุงเทพมหานคร ดูแลครูชาวต่างประเทศให้มีความสุขและตั้งใจสอนด้วยนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2569) จะเป็นกรอบกำหนดทิศทางและแนวทางการขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครให้กับส่วนราชการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในภารกิจจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครในระยะ 6 ปี ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครให้เกิดประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพประชากรของกรุงเทพมหานคร ภายใต้วิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการศึกษาฯ “จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ เพื่อพัฒนาสู่อัตลักษณ์ผู้เรียนแห่งมหานครที่พร้อมด้วยคุณธรรม” (Bangkok Education Office, 2018)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการธำรงรักษากรูชาวต่างประเทศ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาผลการยืนยันปัจจัยในการธำรงรักษากรูชาวต่างประเทศ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (The one shot non-experimental case study design) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กลุ่มประชากร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 437 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 205 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลครั้งนี้เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ จำนวน 1 คน และครูชาวต่างประเทศ จำนวน 1 คน โรงเรียนละ 2 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 410 คน โดยใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

เครื่องมือในการวิจัย การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ได้กรอบแนวคิด แล้วนำมาสร้างประเด็นคำถามเพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป จากนั้นนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสรุปร่วมกับผลสรุปของหลักการ แนวคิด งานวิจัย เพื่อสร้างเครื่องมือวิจัยฉบับร่างภายใน ตามคำแนะนำของคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และทำการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องและเหมาะสม

2. แบบสอบถามความคิดเห็น มี 2 ฉบับ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

3. แบบสอบถามการยืนยันปัจจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การตรวจสอบเครื่องมือโดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน แล้วหาค่าความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of Item Objectives Congruence: IOC) โดยคัดเลือกคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์มีค่าตั้งแต่ 0.8 ขึ้นไป ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นตรวจสอบหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน รวมเป็นผู้ให้ข้อมูล 30 คน และนำมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

การเก็บข้อมูล การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 205 โรงเรียน ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 3 เดือน โดยวิธีการสร้างแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) และแบบสอบถามเป็นรายฉบับ ได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์มีทั้งฉบับออนไลน์ และฉบับกระดาษกลับคืนมาจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 176 โรงเรียน 352 ฉบับ จากจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 410 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.85

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว จึงได้นำข้อมูลไปวิเคราะห์ผลด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) โดยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก หรือออร์ทogonal (orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนแม็กซ์ (varimax rotation) ปรากฏดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 แสดงปัจจัยที่ 1-4 และปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 1 ตั้งแต่ 1.1-1.4 และจำนวนตัวแปรที่สังเกตได้ทั้งหมด ดังตาราง

ปัจจัยที่	ปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ค่า KMO	Sig.	จำนวนตัวแปร	รวมจำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรที่สังเกตได้
1.	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร	0.948	0.00			0.603-0.816
1.1	ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	0.975	0.00	13		0.530-0.738
1.2	การมอบรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ			11		0.478-0.748
1.3	การสร้างความสัมพันธ์อันดีบรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัย			11		0.480-0.679
1.4	ระบบการสนับสนุนของ HR			12		0.443-0.702
รวมจำนวนตัวแปรปัจจัยที่ 1.1 + 1.2 + 1.3 + 1.4					47	
ปัจจัยที่	ชื่อปัจจัย	ค่า KMO	Sig.	จำนวนตัวแปร	รวมจำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรที่สังเกตได้
2.	การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา	0.948	0.00	16		0.600-0.794
3.	การจัดการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานเดียวกัน			7		0.605-0.666
4.	การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ			5		0.623-0.805
รวมจำนวนตัวแปรปัจจัยที่ 2 + 3 + 4					28	
รวมจำนวนตัวแปรปัจจัยทั้งหมดของปัจจัย (1.1 + 1.2 + 1.3 + 1.4) + 2 + 3 + 4					75	
หมายเหตุ: 1. ค่า KMO 0.948 และ 0.975 > 0.5 เข้าสู่ 1 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสม 2. ค่า Sig 0.00 < 0.05 เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ปัจจัย						

จากตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ 1 คือ เพื่อศึกษาปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร หลังจากได้รับผลปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นแล้ว จึงนำผลการวิจัยไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน เพื่อทำการยืนยันปัจจัย ประกอบไปด้วยจำนวน 4 ปัจจัย และ 4 ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 1 และ 75 ตัวแปร เป็นลำดับต่อไป ปรากฏดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 แสดงผลการยืนยันปัจจัยการการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์

ปัจจัยที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1.	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร								
1.1	ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรที่ 1-13	5	100	5	100	5	100	5	100
1.2	การมอบรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ตัวแปรที่ 14-24	5	100	5	100	5	100	5	100
1.3	การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัย ตัวแปรที่ 25-35	5	100	5	100	5	100	5	100
1.4	ระบบการสนับสนุนของ HR ตัวแปรที่ 36-47	5	100	5	100	5	100	5	100
2.	การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา ตัวแปรที่ 48-63	5	100	5	100	5	100	5	100
3.	การจัดการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานเดียวกัน ตัวแปรที่ 64-70	5	100	5	100	5	100	5	100
	ยกเว้น ตัวแปรที่ 65	4	80	4	80	4	80	4	80
	ตัวแปรที่ 70	4	80	4	80	4	80	4	80
4.	การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ ตัวแปรที่ 71-75	5	100	5	100	5	100	5	100

จากตารางที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คนยืนยันว่าปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยและ 4 ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 1 และ 75 ตัวแปรเป็นปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

อภิปรายผล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. คือ การศึกษาปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย 75 ตัวแปร คำนวณน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.600-0.816 ค่าความแปรปรวน ของตัวแปร (Eigenvalues) มากกว่า 1.00 สามารถอธิบายค่าแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้เท่ากับ ร้อยละ 52.209 ลำดับน้ำหนักของปัจจัยที่ได้มาจากมากไปน้อย คือ ปัจจัยที่ 1 แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร แบ่งเป็น 4 ปัจจัยย่อย ปัจจัย 1.1 ถึงปัจจัย 1.4 คือ ปัจจัยที่ 1.1 ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Pongsamran, S. ได้กล่าวถึง คนเป็นทรัพยากรที่ต้องได้รับการดูแลและเก็บรักษาคนไว้กับองค์กรนาน ๆ เพราะมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการ เพื่อนำมาใช้ในการดูแลพนักงาน ผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความเอาใจใส่ดูแล ให้พนักงานมีความสุข ผู้บริหารที่ขาดการดูแลและเอาใจใส่พนักงาน ผลที่ตามมาก็จะเกิดปัญหาพนักงาน ลาออก บางครั้งก็มี



การลาออกอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่ 1.2 การมอบรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ (Pongsamran, S., 2015) สอดคล้องและเป็นไปตามแนวความคิดของ Judge, A., et al. ที่ได้กล่าวว่าความปรารถนาของพนักงานที่จะลาออกนั้นได้รับอิทธิพลจากความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งกลยุทธ์แรกในการปรับปรุงการดำรงรักษาคือการปรับปรุงความพึงพอใจในงาน ซึ่งแนวทางสำหรับการเพิ่มความพึงพอใจในงานและการรักษางาน คือ รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ประกอบไปด้วย ให้รางวัลมีความหมายและเฉพาะตัว จัดให้มีระบบการจัดสรรรางวัลที่ยุติธรรม เชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรมกรรมการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน รางวัลที่แท้จริง (Intrinsic Rewards) สร้างลักษณะการทำงานที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน พนักงานได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ปัจจัยที่ 1.3 การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัยในโรงเรียน (Judge, A., et al., 2022) สอดคล้องกับทฤษฎีของ Sawadsaringkan, P. ในปัจจัยหลักถึงความไม่พอใจ (Hygiene Factor) คือ ปัจจัยซึ่งรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นให้คงอยู่เป็นปกติ ซึ่งหากมีอยู่เพียงพอหรือสมควรแก่เหตุผล จะทำให้พนักงานยอมรับสภาพที่เป็นอยู่และอยู่ในความสงบได้ Hygiene Factor หรือ Maintenance Factor ไม่มีผลต่อการทำงาน เพราะเป็นตัวทำหน้าที่ในการประคองความรู้สึกไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Sawadsaringkan, P., 2022) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Urbinner ก็คือ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ (Lower-order need at work) ซึ่งบุคคลต้องการและคาดหวังว่าจะต้องมี เช่น ค่าจ้าง นโยบายการบริหารงาน ผลประโยชน์พิเศษ สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพภาพที่อยู่ในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความมั่นคงในการทำงาน (Urbinner, 2022) ปัจจัยที่ 1.4 ระบบการสนับสนุนของ HR สอดคล้องกับแนวความคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกระบวนการในการจัดหา การอบรม การประเมินและการให้ค่าตอบแทนต่อพนักงาน และการเข้าร่วมแรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และความยุติธรรมเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนนโยบาย แนวทางการปฏิบัติ และระบบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ทักษะและประสิทธิภาพในการทำงาน Noe, H. et al. โดยเชื่อมโยงถึง “การปฏิบัติของคน” ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ (Analyzing) และการออกแบบงาน (Designing) การระบุความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning) การดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถ (Recruiting) การเลือกพนักงาน (Selection) การสอนพนักงานในการปฏิบัติงาน และการเตรียมพร้อมพนักงานสู่ความก้าวหน้าของงานในอนาคต (Training and Development) การให้รางวัลพนักงาน (Compensation) การประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน (Performance Management) และการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตร (Employees Relations) (Noe, H. et al., 2019) และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Tanwimonrat, S. ในหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR) เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น เป้าหมายสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ มีการใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในหน้าที่การงานที่ดีในระหว่างสมาชิกขององค์กร มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและก้าวหน้าของแต่ละบุคคล สามารถได้คนดีที่มีความสามารถในการทำงาน และสามารถดำรงรักษาความเต็มใจของสมาชิกทุกคนที่จะให้ทุ่มเทจิตใจ ช่วยกันทำงานให้กับเป้าหมายส่วนรวมขององค์กร โดยมีระยะต่าง ๆ ของหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคลอัน ได้แก่ 1) ระยะการสรรหาหรือการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Recruit Phase) 2) ระยะการบำรุงรักษาหรือการ บำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Retain Phase) 3) ระยะการออกจากองค์กร (Retire Phase) ปัจจัยที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธาให้กับครูชาวต่างประเทศ (Tanwimonrat, S., 2020) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Fupluem, S. ซึ่งทำการศึกษารื่องประชากรสภาพการทำงานที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของการดำรงรักษาพนักงาน และศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานตัดสินใจที่ทำงานร่วมกับองค์กรมากที่สุด ได้แก่ ความมั่นคง พนักงานเกิดแรงศรัทธาในองค์กร พนักงานรู้สึกตัวเองมีคุณค่าในองค์กรแห่งนี้ (Fupluem, S., 2015) และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Gerhard (Gert)



Roodt ด้านโอกาสในความก้าวหน้า (Advance Opportunities) ถูกจัดให้เป็นแหล่งงาน (JR-Job Resources) ถ้าพนักงานประเมินรูปแบบให้เป็นไปในด้านบวก (Gerhard (Gert) Roodt, 2018) แต่ถ้าไม่มีโอกาสในความก้าวหน้าจะถูกจัดให้เป็นความต้องการของงานเป็นไปในด้านลบ (JD-Job Demands) มีงานวิจัยหลายงานได้รายงานว่โอกาสในความก้าวหน้า (Advance Opportunities) และพฤติกรรมในการผูกพันในงาน (Engaging Work Behaviors) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Amiri, M. et al., 2016); (Cho, V. & Xu, H., 2012); (De Braine, R. T., 2012) ปัจจัยที่ 3 การจัดการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานและสอนในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Puttasarn, N. ที่ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารงานบุคคลด้านการดำรงรักษาซึ่งแบ่งประเภทของปัจจัยเป็น 2 ประเภท คือ 1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1.1) ด้านการประสบความสำเร็จในงาน 1.2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 1.3) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 1.4) ด้านความรับผิดชอบ 1.5) ด้านความก้าวหน้า 2) ปัจจัยค้ำจุน มีทั้งหมด 8 ด้าน ในงานวิจัย คือ 2.1) ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน 2.2) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 2.3) ด้านสถานะด้านอาชีพ 2.4) ด้านนโยบายและการบริหาร 2.5) ด้านสภาพการทำงาน 2.6) ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว 2.7) ด้านความมั่นคงในการทำงาน 2.8) ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งปัจจัยค้ำจุนที่ 2.4 ด้าน นโยบายและการบริหาร สอดคล้องกับปัจจัยที่ 3 เนื่องจากการพัฒนาหลักสูตรเป็นมาตรฐานเดียวกัน เป็นระดับนโยบายของสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานครประเภทการหลีกเลี่ยงความไม่พอใจในการทำงาน (Hygiene Factor) ของทฤษฎี 2 ปัจจัย ดังนั้น โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องมีหลักสูตรภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสารที่เป็นมาตรฐานซึ่งจะทำให้ครูชาวต่างประเทศใช้หลักสูตรเป็นแบบแผนมาตรฐานในการเขียนแผนการสอนไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ปัจจัยที่ 4 การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ (Puttasarn, N., 2021) สอดคล้อง Judge, A., et al. ได้กล่าวว่า รางวัลภายนอกต้องมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีการสำรวจผู้ใหญ่ที่มีงานทำจำนวน 1223 คน เผยให้เห็นว่า ผลประโยชน์ของพนักงานเป็นแรงผลักดันในการรักษาลูกจ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 40% ของผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า การจับคู่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในการจ่ายแผน 401(k) ของบริษัทในอเมริกา (Judge, A., et al., 2022) โดยนายจ้างหักเงินเดือนบางส่วนของลูกจ้างเช่นเดียวกับนายจ้างช่วยเหลือเงินบางส่วนหรือทั้งหมด เพื่อนำมาใช้ในการลงทุนในวัยเกษียณซึ่งส่วนใหญ่เป็นกองทุนรวม (mutual Funds) ซึ่งแผน 401 (k) ลดความปรารถนาของพนักงานที่จะลาออกลง รวมถึงสิทธิประโยชน์ด้านความคุ้มครองด้านการดูแลสุขภาพ (Health Care Coverage) และเงินเดือนที่สามารถแข่งขันได้ (competitive salary) สิทธิประโยชน์และสวัสดิการยังรวมถึง สิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านการประกันสังคมทั้งพนักงานผู้เอาประกันและครอบครัว (Benefits and Welfare for Social Security Coverage) จะเห็นได้ว่าปัจจัยปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นพหุปัจจัย ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานของการวิจัย

2. เพื่อศึกษาผลการยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันกับ ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 4 ปัจจัย และ 75 ตัวแปร มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ ต่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเพื่อให้เกิดการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษเกิดความต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนแก่นักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2569) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ยุทธศาสตร์ชาติที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์



สรุป/ข้อเสนอแนะ

ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในการวิจัยครั้งนี้เป็นพหุปัจจัยและประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย โดยปัจจัยที่ 1 มี 4 ปัจจัยย่อยดังต่อไปนี้ 1) แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร 1.1) ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน 1.2) การมอบรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ 1.3) การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัย 1.4) ระบบการสนับสนุนของ HR 2) การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา 3) การจัดการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานเดียวกัน 4) การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ และผลการยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 4 ปัจจัยหลัก โดยมีปัจจัยที่ 1 ประกอบไปด้วย 4 ปัจจัยย่อย มีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ 1) กำหนดนโยบายแนวปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ภายใต้การดูแลของสำนักงานการศึกษา และสำนักงานเขต 50 เขต ทั้งกรุงเทพมหานคร ควรส่งเสริม สนับสนุน และกำหนดนโยบายแนวปฏิบัติเพื่อนำมาใช้ซึ่งปัจจัยในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กรในโครงการภาษาอังกฤษ เพื่อทักษะชีวิต 2) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า ด้านอาชีพ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ กรุงเทพมหานคร ภายใต้การดูแลของสำนักงานการศึกษา และสำนักงานเขต 50 เขต ทั้งกรุงเทพมหานคร ควรตั้งเกณฑ์ในการประเมินผลงานการสอนและหลักสูตรให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งกรุงเทพมหานคร เพื่อให้เกิดการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่ากับผลงานที่ครูชาวต่างประเทศได้ลงมือปฏิบัติไป และแนวทางการสอนจะได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งกรุงเทพมหานคร 3) กำหนดแนวทางในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศอย่างเป็นมาตรฐาน กรุงเทพมหานคร ภายใต้การดูแลของสำนักงานการศึกษา และสำนักงานเขต 50 เขต ทั้ง กรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 437 โรงเรียน ในโครงการภาษาอังกฤษ เพื่อทักษะชีวิต ควรจัดอบรมให้กับผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งหมด 437 โรงเรียน เพื่อทำความเข้าใจกับผู้บริหารด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การคาดหวัง กฎหมายและหลักเกณฑ์ในการจ้างแรงงานชาวต่างประเทศ และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการภาษาอังกฤษ เพื่อทักษะชีวิต รวมถึงควรจัดอบรมและพัฒนาสำหรับทักษะที่ต้องการเพิ่มเติมให้กับครูชาวต่างประเทศ การปฐมนิเทศให้ครูชาวต่างประเทศเข้าใจและเห็นคุณค่าของผลงานการสอนของตนเอง อันจะนำไปซึ่งการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน และกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้ สอดคล้องกับผลการประเมินงานตามลำดับเป็นขั้น ๆ ไป อันจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและเกิดความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพ และลดความปรารถนาที่จะลาออกจากงานด้วยความสมัครใจ 4) การวางแผนการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศของโครงการภาษาอังกฤษเพื่อทักษะชีวิตในระยะสั้นและระยะยาว กรุงเทพมหานคร ภายใต้การดูแลของสำนักงานการศึกษา และสำนักงานเขต 50 เขต ทั้งกรุงเทพมหานคร ควรจัดให้มีการทำสัญญาอย่างน้อยทุก ๆ 3 ปี สำหรับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและยอดเยี่ยม เป็นการนำไปสู่การลดขั้นตอนการคัดสรรครูชาวต่างประเทศเป็นประจำทุกปี ซึ่งจะช่วยให้ลดการสูญเสียงบประมาณและเวลาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะขั้นตอนการคัดสรรครูชาวต่างประเทศ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป จากการศึกษา ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมี ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้ 1) ควรศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) ควรศึกษาวิจัยเพื่อหายุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ ทั้ง 3 ภาค (3R) คือ ภาคการคัดสรร (Recruitment) ภาคการดำรงรักษา (Retention) และภาคการเกษียณ (Retirement)

เอกสารอ้างอิง

- Amiri, M. et al. (2016). Burnout and its influencing factors among primary health care providers in the North East of Iran. *Plos ONE*, 8(2016), 1-11.
- Bangkok Education Office. (2018). Bangkok Basic Education Development Plan No. 3. Retrieved May 12, 2024, from <https://www.oic.go.th/>. [In Thai]
- Cho, V. & Xu, H. (2012). Professional Commitment, Organizational Commitment, and the Intention to Leave for Professional Advancement: An Empirical Study on It Professionals. *Information Technology & People*, 25(1), 31-54.
- De Braine, R. T. (2012). Predictors of work-based identity. University of Johannesburg: South Africa.
- Dessler, G. (2022). Fundamentals of Human Resource Management. Employee Retention. Workforce Planning for Wisconsin State Government. เรียกใช้เมื่อ 16 May 2022 จาก <http://workforceplanning.wi.gov/category.asp?linkcatid=15&linkid=18.>,27
- Fupluem, S. (2015). Maintaining professional marketers of a beverage company. Pathum Thani: Thammasat University.
- Gerhard (Gert) Roodt. (2018). A Job Demands-Resources Frameworks for Explaining Turnover Intentions, in *Psychology of Retention: Theory, Research and Practiced*. Melinde Coetzee, Ingrid L Potgieter, Nadia Ferreira . Switzerland: Springer.
- Judge, A. et al. (2022). Staffing Organizations. 10th ed. New York: Mc Graw Hill, 638-641.
- Noe, H. et al. (2019). Human Resource Management. (11th ed). New York: McGraw Hill Education.
- Pakirasung, B. & Charoenkrung, N. (2021). Recruitment, Selection and Retention Guidelines For Foreign Teachers of International Schools in Bangkok. *OJED Educational Electronic Journal*, 16(2), 1-11.
- Pongsamran, S. (2015). Management and maintenance of personnel. *employees Southern Technology Journal*, 8(2), 135-143.
- Puttasarn, N. (2021). Guidelines for personnel management in maintaining personnel of private charitable schools in the category of welfare education in Mueang District, Chiang Rai Province. ใน Master of Education Program, Major: Educational Administration . Rajabhat University.
- Sawadsaringkan, P. (2022). Employees' feelings of obligation with modern performance concepts. Retrieved April 6, 2022, from <http://oknation.nationtv.tv/blog/piyanan/2017/01/27/entry-1>
- Tanwimonrat, S. (2020). Educational human resource management. (1st printing). Nakhon Pathom: University Press.
- Thaipublica. (2022). Educational budget 800 thousand million baht (Section 1): high expenses Fail-Spent money with the irrelevant target. Retrieved February 5, 2022, from <https://thaipublica.org/2021/02/national-education-account01>
- UNESCO Institute for Statistics. (2016). THE WORLD NEEDS ALMOST 69 MILLION NEW TEACHERS TO REACH THE 2030 EDUCATION GOALS. Retrieved June 5, 2022, from <https://docs.edtech hub.org/lib/TC8PNFAI>
- Urbinner. (2022). Maslow's Hierarchy of Needs. Retrieved July 12, 2022, from <https://www.urbiner.com/post/maslow-hierarchy-of-needs>