

การประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

A Need Assessment for Human Resources Management in Accordance to Enhancing Education Equity of Small Schools

นภาพร กาญจนศรี* ชญาพิมพ์ อุสาโห และสืบสกุล นรินทรางกูร ณ ออยุธยา

Nawaporn Kanjanasri*, Chayapim Usaho and Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

Department of Educational Policy, Management, and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University,

Patumwan, Bangkok 10300, Thailand

*Corresponding author, e-mail: nawaporn.k@onec.go.th

(Received: Feb 6, 2020; Revised: Feb 24, 2020; Accepted: Feb 27, 2020)

บทคัดย่อ

ปัญหาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของไทยยังคงต้องพัฒนา จึงวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก และประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 390 แห่ง กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและครู เก็บข้อมูลด้วยแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบแนวคิดและแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI_{modified} ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน และความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง และ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการจำเป็นได้รับการพัฒนาด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความเป็นธรรมทางการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก

Abstract

The problems of Basic Education in Small Schools of Thailand required to develop, the research aimed to study the framework of human resources management and education equity of small schools and to assess the needs for human resources management in accordance to enhancing education equity of small schools. The samples of the study were 390 Small Schools under the Office of Basic Education Commission. Participants were school administrators and teachers. Data were collect using evaluation form to testify feasibility and appropriateness of the conceptual framework and questionnaires. The data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, and Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}). The results were as follows: 1) the framework of human resources management consisted human resourcing, human resource performance and development, and human resource retention. The framework of education equity consisted horizontal equity and vertical equity. 2) human resources management in accordance to enhancing education equity of Small Schools need to be developed in the



area of human resource retention at the most, follow by human resourcing and human resource performance and development.

Keywords: Human resources management, Educational equity, Small schools

บทนำ

หนึ่งในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก (The Global Goals for Sustainable Development) ตั้งแต่ปี 2558 ขององค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ได้ระบุไว้ว่า “การสร้างหลักประกันเกี่ยวกับความเป็นธรรมของคุณภาพการศึกษาและส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับปวงชน (Ensure Inclusive and Equitable Quality Education and Promote Lifelong Learning Opportunities for All)” ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) คือ การสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม เพื่อเร่งกระจายโอกาสการพัฒนาให้ทั่วถึง ลดความเหลื่อมล้ำไปสู่สังคมที่เสมอภาคและเป็นธรรม ซึ่งความเป็นธรรมทางการศึกษาถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่จะช่วยลดปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคมลงได้ ความเป็นธรรมทางการศึกษาเป็นหลักการที่ว่าด้วยลักษณะของความยุติธรรมและประสิทธิภาพของระบบการศึกษา ซึ่งเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศกำลังพัฒนาและประเทศพัฒนาแล้ว โดย Berne & Stiefel (1984, pp. 18 - 35) ได้แบ่งความเป็นธรรมออกเป็น 2 มิติ คือ 1) ความเป็นธรรมในแนวนอน (Horizontal equity) หมายถึง หลักการปฏิบัติอย่างเดียวกันต่อบุคคลที่มีลักษณะหรือความต้องการแบบเดียวกัน และ 2) ความเป็นธรรมในแนวตั้ง (Vertical equity) หมายถึง หลักการปฏิบัติที่แตกต่างกันต่อบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งเป็นแนวคิดหลักที่ยังคงมีอิทธิพลต่อการศึกษาเรื่องนี้มาจนถึงปัจจุบัน

พิจารณาการจัดการศึกษาในประเทศไทยพบว่า ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของผู้เรียนที่แตกต่างกันได้ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้เรียนทุกกลุ่มยังไม่สามารถเกิดขึ้นได้จริง ดังจะเห็นได้จากที่ The Institute for the Promotion of Teaching Science and Technology (2019, Online) เปิดเผยผลการเข้าร่วมโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (Programme for International Student Assessment: PISA) ของประเทศไทยในปี 2018 ว่านักเรียนที่มีสถานะได้เปรียบทำคะแนนการอ่านได้ดีกว่านักเรียนที่มีสถานะด้อยเปรียบ 69 คะแนน ซึ่งนักเรียนกลุ่มนี้เรียนอยู่ในโรงเรียนที่ด้อยเปรียบซึ่งประสบปัญหาการขาดแคลนครูและเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผลคะแนนยังคงมีลักษณะเดียวกับผลคะแนนในปี 2012 ที่มีช่องว่างของคะแนนที่แตกต่างกันมากระหว่างนักเรียนที่มีสถานะแตกต่างกัน (Lathapipat & Sondergaard, 2015, p. 8)

โรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 120 คน ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มจำนวนขึ้นทุกปี โดยในปีการศึกษา 2562 มีโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15,158 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.74 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด (Office of the Basic Education Commission, 2019, p. 1) และเมื่อพิจารณาคุณภาพการศึกษา พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพการจัดการศึกษาที่ด้อยกว่าโรงเรียนทั่วไป ถึงแม้ว่าจะมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งที่มีผลการสอบได้สูงเท่าเทียมกับค่าเฉลี่ยระดับชาติ แต่ยังคงถือว่าเป็นสัดส่วนที่น้อยมาก ทั้งนี้หนึ่งในปัญหาที่สำคัญของโรงเรียนขนาดเล็กคือปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรครู ทั้งเรื่องอัตราค่าจ้าง อันประกอบด้วย การขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้นเรียน ครูไม่ครบตามรายวิชาเอก อันเนื่องมาจากเกณฑ์จำนวนครูต่อนักเรียนไว้ที่กำหนดไว้ว่า ครูหนึ่งคนต่อนักเรียน 20 คน ทำให้โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อย จะมีครูจำนวนน้อยตามไปด้วย และครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนในการสอนควบชั้นเรียน นอกจากนั้นยังประสบปัญหาครูขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ทั้งภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากการสอนและการใช้เกณฑ์การประเมินเกณฑ์เดียวกับโรงเรียนทั่วไป ส่งผลให้มีการย้ายครูบ่อย ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงกับนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก (Independent Committee for Education Reform, 2019, p. 38; Office of the Basic Education Commission, 2019, p. 6) ซึ่งปัญหาการบริหารทรัพยากรครูของโรงเรียนขนาดเล็กถือเป็น 1 ใน 3 ของปัญหาสำคัญ ที่ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ได้ (National Reform Steering Assembly in Education, 2016, p. 4)

การยกระดับคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กให้เกิดความเป็นธรรมทางการศึกษา จึงจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงคุณภาพครู ซึ่งเป็นหนึ่งในตัวแปรที่สำคัญที่สุดสำหรับการประสบความสำเร็จของนักเรียน ถ้านักเรียนได้รับการสอนจากครูที่มีคุณภาพทั้งในด้านความสามารถทางวิชาการ การมีคุณวุฒิตรงสาขาวิชา และการมีประสบการณ์การสอน จะช่วยทำให้นักเรียนเรียนมี

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น (Adamson & Darling-Hammond, 2011, p. 4) ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะช่วยดึงดูดให้ได้ครูที่มีคุณภาพเลือกบรรจุในโรงเรียนขนาดเล็ก คือ การสร้างแรงจูงใจซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการดึงดูดครูที่มีคุณภาพสูง ทั้งแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งเป็นสิ่งที่ประเทศที่มีคุณภาพทางการศึกษา อาทิ สาธารณรัฐเกาหลีใต้ หรือฟินแลนด์ ที่มีการกระจายครูที่มีคุณภาพไปยังโรงเรียนอย่างเป็นธรรม นำมาใช้ในการดึงดูดการสนับสนุนและการรักษาครูที่มีคุณภาพสูง (OECD, 2012, pp. 128-135) อย่างไรก็ตาม สำหรับในประเทศไทยพบว่า ยังขาดกลไกดังกล่าวในการดึงดูดครูที่มีคุณภาพให้เลือกบรรจุในโรงเรียนขนาดเล็ก

จากปัญหาการบริหารทรัพยากรครูของโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าว จึงจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น และนำมากำหนดวิธีการดำเนินงานในการพัฒนาและปรับปรุงได้ตรงจุดที่เป็นไปตามความต้องการ (Wongwanich, 2015, pp. 27 - 28) โดยการใช้วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง (PNI_{modified}) เพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรครู ดังนั้น การประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งก็คือทรัพยากรครูให้เกิดความเป็นธรรมทางการศึกษาตามความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก จึงเป็นหนึ่งในประเด็นสำคัญของการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้ทราบความต้องการจำเป็นเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ แนวทาง หรือวิธีการในการพัฒนาให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการจัดสรรทรัพยากรครูที่มีคุณภาพและมีจำนวนที่เพียงพอเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของโรงเรียน และสามารถพัฒนาให้ครูมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ตลอดจนมีการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจเพื่อดึงดูดให้ครูที่มีประสิทธิภาพเลือกปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กยาวนานขึ้น ซึ่งจะทำให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา
2. เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษารอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา และการวิจัยเชิงปริมาณในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา
วิธีการ : 1) ศึกษากรอบแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้น
2) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิด และ 3) ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
เครื่องมือ : แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิด
แหล่งข้อมูล : 1) เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ศึกษาจาก Armstrong, 2006, pp. 157-184; Armstrong & Stephen Taylor, 2014, pp. 207-402; Bratton & Gold, 2017, pp. 101-270; Narintarangkul Na Ayudhaya, 2019, pp. 161-202 และนักวิชาการ/งานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อีกจำนวน 18 เรื่อง ร่วมกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา ศึกษาจากจาก UNESCO Institute for statistics (2007, pp. 24-26) & Berne & Stiefel (1984, pp. 18 - 35) 2) ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิด จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายการศึกษา/ด้านบริหารการศึกษา 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิจัย/การวัดและประเมินผล 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารสถานศึกษา 3 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล: วิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้ความถี่ ซึ่งกำหนดเกณฑ์การยอมรับผลการประเมินกรอบแนวคิดไว้ที่ $\geq$ ร้อยละ 80 และการวิเคราะห์เนื้อหา

2. ศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

วิธีการ : 1) นำผลการประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ผ่านการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 2) ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาความเที่ยงของเครื่องมือโดยการทดลอง (Try out) กับผู้อำนวยการและครูโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวนอย่างละ 30 คน ใช้สูตรของ Cronbach's Alpha ซึ่งมีความเที่ยงรวมทั้งฉบับของผู้ดำเนินการ เท่ากับ .986 และของครู เท่ากับ .978 แสดงว่า แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิจัย 3) เก็บรวบรวมข้อมูลเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งทางไปรษณีย์และทางออนไลน์จากกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ แต่ละโรงเรียนจะได้รับแบบสอบถามทั้งหมด 2 ชุด และมีผู้ให้ข้อมูล 2 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการและครู และ 4) วิเคราะห์แตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ รวมถึงความต้องการจำเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

เครื่องมือ : แบบประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 43 ข้อ

แหล่งข้อมูล: กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 390 แห่ง ซึ่งได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) ดังนี้ 1) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้จากการกำหนดขนาดตัวอย่างของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% 2) แบ่งภาคที่โรงเรียนตั้งอยู่ โดยแบ่งออกเป็น 18 กลุ่มจังหวัด 6 ภาค ได้แก่ ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคใต้ชายแดน ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ 3) กำหนดกลุ่มจังหวัดที่ศึกษา โดยเลือกแบบเจาะจงภาคละ 2 กลุ่มจังหวัด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ ให้แต่ละภาคให้ครอบคลุมโรงเรียนขนาดเล็กทุกประเภท 4) กำหนดจังหวัด โดยการสุ่มกลุ่มจังหวัดละ 2 จังหวัด โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย 5) กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจงจังหวัดละ 2 เขตพื้นที่การศึกษา โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ เลือกเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 ของทุกจังหวัด แบบเจาะจง เนื่องจากเป็นโรงเรียนในเมือง และเลือกเขตพื้นที่การศึกษาที่สอง โดยใช้การสุ่มอย่างง่ายในกรณีที่มีหลายเขตพื้นที่การศึกษา หรือเลือกเฉพาะเจาะจงในกรณีที่มีเพียง 2 เขตพื้นที่การศึกษา และ 6) กำหนดโรงเรียน โดยการสุ่มให้ครอบคลุมในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดโควตาให้มีสัดส่วนใกล้เคียงกับจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กที่มีในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล: สถิติเชิงพรรณนาและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$ โดยการวิเคราะห์รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากผู้อำนวยการและครู

ผลการวิจัย

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการประเมินกรอบแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กระบวนการหลัก และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งประกอบไปด้วย 2 มิติ โดยภาพรวมผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน มีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ 2) การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการได้มาซึ่งครูที่มีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพสอดคล้องกับเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน ประกอบด้วย

1.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การคาดการณ์ความต้องการครูในโรงเรียน ให้มีจำนวนครูต่อนักเรียนที่เหมาะสม ทันเวลา และมีคุณภาพ และให้นักเรียนได้เรียนกับครูครบตามจำนวนชั่วโมงเรียนตามหลักสูตร และได้ครูที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ในการสอน

1.2) การกำหนดคุณสมบัติ คือ การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นของครูให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน

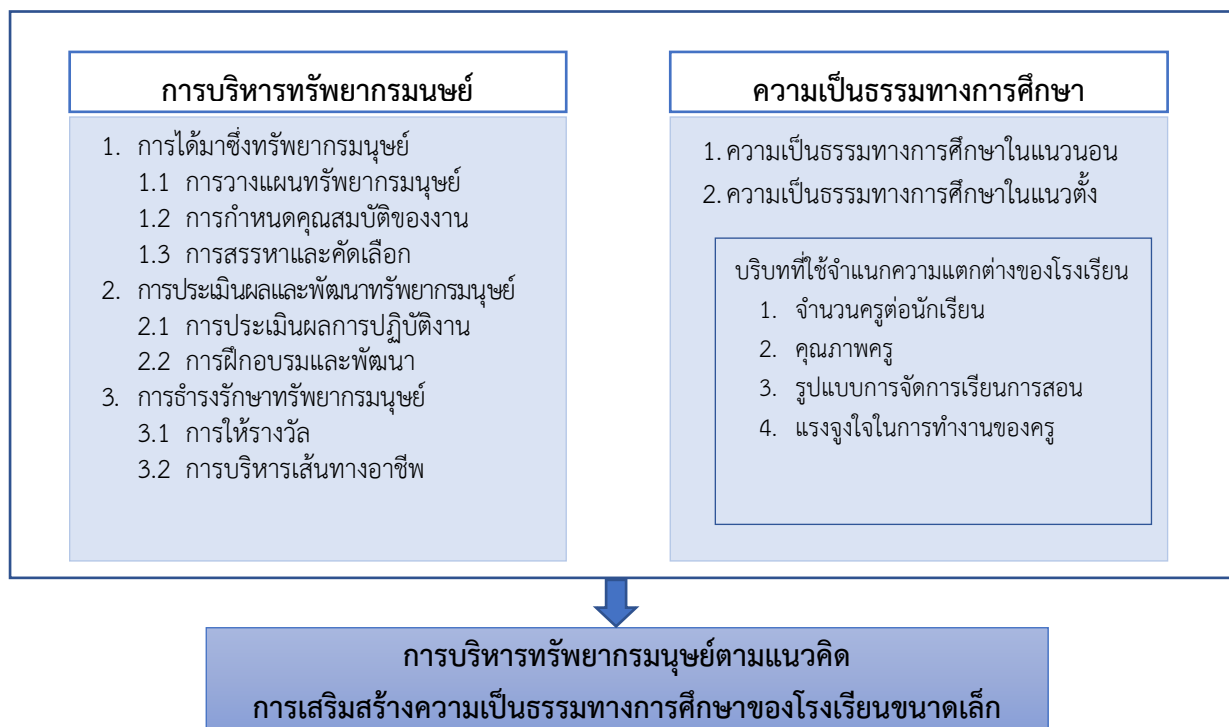
1.3) การสรรหาและคัดเลือก คือ กระบวนการที่จะดำเนินการให้ได้ครูที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน โดยการจูงใจให้ครูสนใจเข้าทำงานกับโรงเรียน และใช้วิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม

2) การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการบริหารครู ตั้งแต่ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

2.1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดเกณฑ์การประเมิน และการให้คะแนนการพิจารณาตัดสินผลการปฏิบัติงานของครู

2.2) การฝึกอบรมและพัฒนา คือ กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีศักยภาพเหมาะสมกับเป้าหมายของโรงเรียน และความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย แสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผลการประเมินกรอบแนวคิด

3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ การรักษาและดึงดูดให้ครูที่มีคุณภาพและมีความสามารถอยู่ในโรงเรียนให้ยาวนาน ประกอบด้วย

3.2) การให้รางวัล คือ การออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการให้รางวัลแก่ครู ประกอบด้วย รางวัลที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน เงินตำแหน่ง เงินสวัสดิการ และรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ สิทธิประโยชน์

3.3) การบริหารเส้นทางอาชีพ คือ การออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งหรือการเปลี่ยนตำแหน่งของครู

1.2 กรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา ประกอบด้วย ความเป็นธรรมทางการศึกษา ๒ มิติ ดังนี้

1) ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (Horizontal Educational Equity) คือ การบริหารทรัพยากรครูตามมาตรฐาน เพื่อให้ให้นักเรียนได้รับการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยไม่คำนึงว่าโรงเรียนจะมีบริบทเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่

2) ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (Vertical Educational Equity) คือ การบริหารทรัพยากรครูตามความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนในโรงเรียนที่มีบริบทเฉพาะได้รับการยกระดับการจัดการเรียนการสอน

2. ความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นดังนี้

2.1 ความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวม

ความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมพบว่า การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{modified} = 0.430$) รองลงมา คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{modified} = 0.250$) และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าความต้องการจำเป็นในลำดับสุดท้าย ($PNI_{modified} = 0.097$) รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิด การเสริมสร้างความเป็นธรรมทาง การศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.342	0.763	ปานกลาง	4.178	0.558	มาก	0.250	2
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.086	0.728	มาก	4.482	0.491	มาก	0.097	3
3. การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	2.955	0.847	ปานกลาง	4.226	0.559	มาก	0.430	1
ภาพรวม	3.364	0.671	ปานกลาง	4.249	0.497	มาก	0.263	

2.2 ความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

ตารางที่ 2 ความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ความเป็นธรรมทางการศึกษา							
	การบริหารทรัพยากรครูตามมาตรฐาน (แนวนอน)				การบริหารทรัพยากรครูตามความแตกต่าง และความต้องการของโรงเรียน (แนวตั้ง)			
	สภาพ ปัจจุบัน $\bar{X}$	สภาพที่พึง ประสงค์ $\bar{X}$	PNI Modified	ลำดับ	สภาพ ปัจจุบัน $\bar{X}$	สภาพที่พึง ประสงค์ $\bar{X}$	PNI Modified	ลำดับ
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.466 (ปานกลาง)	4.072 (มาก)	0.175	1	3.239 (ปานกลาง)	4.267 (มาก)	0.317	2
1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.452 (ปานกลาง)	4.118 (มาก)	0.193	1	3.371 (มาก)	4.260 (มาก)	0.264	4
1.2 การกำหนดคุณสมบัติของงาน	3.897 (มาก)	4.244 (มาก)	0.089	5	3.756 (มาก)	4.333 (มาก)	0.154	6
1.3 การสรรหาและคัดเลือก	3.350 (มาก)	3.922 (มาก)	0.171	3	2.878 (ปานกลาง)	4.262 (มาก)	0.481	3
2. การประเมินผลและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	4.200 (มาก)	4.404 (มาก)	0.049	3	4.018 (มาก)	4.528 (มากที่สุด)	0.127	3
2.1 การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	4.233 (มาก)	4.368 (มาก)	0.034	7	4.022 (มาก)	4.646 (มากที่สุด)	0.155	5
2.2 การฝึกอบรมและพัฒนา	4.188 (มาก)	4.422 (มาก)	0.056	6	4.018 (มาก)	4.499 (มาก)	0.120	7
3. การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	3.750 (มาก)	4.308 (มาก)	0.149	2	2.459 (น้อย)	4.175 (มาก)	0.698	1
3.1 การให้รางวัล	3.361 (มาก)	4.319 (มาก)	0.180	2	2.495 (น้อย)	4.189 (มาก)	0.679	2
3.2 การบริหารเส้นทางอาชีพ	3.883 (มาก)	4.291 (มาก)	0.105	4	2.423 (น้อย)	4.162 (มาก)	0.718	1

ตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา โดยเมื่อพิจารณาความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน พบว่า การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{modified} = 0.175$) รองลงมาคือ การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{modified} = 0.149$) และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 3 ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย ($PNI_{modified} = 0.049$)

ในขณะที่ เมื่อพิจารณาความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง พบว่า การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{modified} = 0.698$) รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{modified} = 0.317$) และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าความต้องการจำเป็นในลำดับสุดท้าย ($PNI_{modified} = 0.127$)

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งมีค่าความต้องการจำเป็นสูงกว่าความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนในทุกด้านและทุกกระบวนการย่อย

ตารางที่ 3 ความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมจำแนกตามที่ตั้ง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ในเมือง				นอกเมือง			
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	PNI Modified	ลำดับ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$ (ระดับ)	$\bar{X}$ (ระดับ)	d		$\bar{X}$ (ระดับ)	$\bar{X}$ (ระดับ)	d	
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.380 (ปานกลาง)	4.197 (มาก)	0.242	2	3.318 (ปานกลาง)	4.166 (มาก)	0.256	2
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.083 (มาก)	4.467 (มาก)	0.094	3	4.088 (มาก)	4.491 (มาก)	0.099	3
3. การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	2.992 (ปานกลาง)	4.226 (มาก)	0.412	1	2.932 (ปานกลาง)	4.226 (มาก)	0.441	1
ภาพรวม	3.393 (ปานกลาง)	4.256 (มาก)	0.254	2	3.344 (ปานกลาง)	4.245 (มาก)	0.269	1

ตารางที่ 3 แสดงให้เห็นความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามที่ตั้ง พบว่า โรงเรียนที่ตั้งในเขตนอกเมืองมีค่าความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 ($PNI_{modified} = 0.269$) และโรงเรียนที่ตั้งในเขตในเมืองมีค่าความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 2 ($PNI_{modified} = 0.254$) อย่างไรก็ตาม ถือเป็นค่าที่ใกล้เคียงกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีลักษณะเดียวกัน คือ การดำรงรักษามีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการประเมินกรอบแนวคิด พบว่า ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ 1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดคุณสมบัติของงาน และการสรรหาและคัดเลือก 2) การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา และ 3) การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การให้รางวัล และการบริหารเส้นทางอาชีพ จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการศึกษาครั้งนี้เป็นองค์ประกอบที่ปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 อาทิ การสรรหาและคัดเลือก ปรากฏอยู่ในมาตรา 48 มาตรา 52 และมาตรา 53 เป็นต้น และการบริหารงานบุคคลตามที่ระบุไว้ในกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ซึ่งถือเป็นกฎ/ระเบียบหลักของประเทศที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรครู

2. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า

2.1 สภาพปัจจุบันในภาพรวมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการจำเป็นในลำดับสูงสุด รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ และเมื่อจำแนกตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา พบว่า ความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งมีค่าความต้องการจำเป็นสูงกว่าความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนในทุกด้าน และในทุกกระบวนการย่อย แสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันโรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะเช่นเดียวกับโรงเรียนทั่วไปในระดับหนึ่งแล้ว แต่สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงความต้องการของโรงเรียนที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป ยังทำได้ไม่เต็มที่ โดยเฉพาะในด้านการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง อันประกอบด้วย การให้รางวัล และการบริหารเส้นทางอาชีพ ซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็นรายด้านสูงที่สุด สอดคล้องกับที่ Independent Committee for Education Reform (2019, p. 38) ระบุว่า โรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาครุชวักกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้มีการย้ายครูบ่อย และ Pholpirul (2015, pp. 11-14) ที่พบว่า มีความเหลื่อมล้ำด้านผลตอบแทนที่ครูในระดับชั้น ปฐมวัยและประถมศึกษาจะได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าครูในระดับชั้นอื่น ๆ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะพบปัญหาในโรงเรียนขนาดเล็ก รวมถึงปัญหาผลตอบแทนต่ำ เมื่อเทียบกับภาระงานส่งผลให้ครูจำนวนหนึ่งเลือกที่ลาออก นอกจากนี้การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดคุณสมบัติ และการสรรหา และคัดเลือก มีค่าความต้องการจำเป็นรายด้านอยู่ในลำดับที่สอง เป็นไปตามที่ Office of the Education Council (2013, pp. 11-14) ระบุว่า การวางแผนอัตรากำลังและการสรรหาเป็นปัญหาใหญ่อย่างหนึ่งของโรงเรียนขนาดเล็ก ในขณะที่การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาทั้งในแนวนอนและแนวตั้งมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีความต้องการจำเป็นในลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับ Poomseda (2016, pp. 206-209) ที่พบว่า การพัฒนาครูมีระดับการปฏิบัติมากและเป็นจุดแข็งของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนั้น การดำรงรักษาครูของโรงเรียนขนาดเล็กจึงเป็นเรื่องสำคัญ ที่ควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการสร้างแรงจูงใจในการดึงดูดและดำรงรักษาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ดังที่ Adamson & Darling-Hammond (2011, pp. 2-3) ที่พบว่าหนึ่งในกลยุทธ์ในการได้ครูที่คุณภาพสูงและประสิทธิภาพสูงสำหรับโรงเรียนที่มีความต้องการพิเศษ คือ การเพิ่มเงินเดือนครู และ Pholpirul (2015, p. 192) ที่ระบุว่า ประเทศที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูงจะมีเงินเดือนครูในระดับประถมศึกษาสูงกว่าประเทศทั่วไป โดยอาจนำทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อาทิ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of needs Theory) หรือ ทฤษฎีความต้องการของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's dual factor theory) เป็นต้น มาประยุกต์ใช้

2.2 โรงเรียนขนาดเล็กทั้งที่ตั้งในเมืองและนอกเมืองมีความต้องการจำเป็นในลักษณะเดียวกัน คือ การดำรงรักษาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ ทั้งนี้ โรงเรียนที่ตั้งนอกเมืองมีค่าความต้องการจำเป็นสูงกว่าโรงเรียนที่ตั้งในเมือง จะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับ Chaiheng (2011, pp. 172-179) ที่พบว่า ความต้องการจำเป็นในการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผล ในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในด้านบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเมืองและชนบทไม่แตกต่างกันและเป็นไปในลักษณะเดียวกัน

สรุปผลการวิจัย

กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน และความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง และจากการสำรวจความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษาในภาพรวม พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งมีค่าความต้องการจำเป็นสูงกว่าความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนในทุกด้านและทุกกระบวนการย่อย ซึ่งด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ นอกจากนี้โรงเรียนขนาดเล็ก

ทั้งที่ตั้งในเมืองและนอกเมืองมีความต้องการจำเป็นในลักษณะเดียวกัน โดยการดำรงรักษามีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดนโยบายในการดำรงรักษาคูให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย โดยมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก และมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ดังนั้น หากต้องการยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก จึงควรต้องมีการพัฒนานโยบายในการดำรงรักษาคูให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรพิจารณาปรับปรุงการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดคุณสมบัติของงาน และการสรรหาและคัดเลือก ให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก และมีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับที่สอง จึงควรต้องมีการปรับปรุงการวางแผนให้ได้ครูที่มีจำนวนและคุณภาพเหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยนำตัวแปรอื่นที่นอกเหนือจากจำนวนนักเรียนมาใช้ในการจัดสรรครู หรือใช้การบริหารแบบเครือข่ายเพื่อให้มีครูครบชั้นเรียน และปรับปรุงระบบสรรหาและคัดเลือกครูให้เหมาะสมกับความต้องการใช้ครูของโรงเรียนขนาดเล็ก

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กควรให้ความสำคัญกับการประเมินผลและพัฒนาครู โดยการให้ครูได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนและแนวตั้ง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดแสดงว่าเป็นจุดแข็งที่ทำได้ดีแล้ว

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายหรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทางการศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการจำเป็นสูงกว่าความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนในทุกด้านและทุกกระบวนการย่อย ดังนั้น การกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็กจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่อง การดำรงรักษาคูในโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า การดำรงรักษาคูทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ทำอย่างไรจึงจะสามารถรักษาคูให้ผูกพันกับโรงเรียน ไม่โอนย้ายไปยังโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่า

เอกสารอ้างอิง

- Adamson, F., & Darling-Hammond, L. (2011). *Speaking of salaries: What it will take to get qualified, effective teachers in all communities*. Washington, D.C.: Center for American Progress.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: a guide to action*. (3rd edition). the United States by Thomson-Shore, Inc.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (13th edition). London: Koganpage.
- Berne, R. & Stiefel, L. (1984). *The measurement of equity in school finance: Conceptual, Methodological, and empirical dimensions*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Bratton, J. & Gold, J. (2017). *Human resource management* (6th edition). London: Palgrave Macmillan.
- Chaiheng, S. (2011). *Development of strategies for education resource management of small schools in urban and rural areas*. Doctor's Dissertation. Chulalongkorn University. (in Thai)



- Independent Committee for Education Reform. (2019). *Thailand education reform commission report* [Online]. Retrieved January 10, 2020, from: <http://backoffice.onec.go.th/uploads/Book/1734-file.pdf>. (in Thai)
- Lathapipat, D. & Sondergaard, L. M. (2015). *Thailand-wanted: A quality education for all*. Washington, D.C.: World Bank Group
- Narintarangkul Na Ayudhaya, S. (2019). Human resource management. *Leadership of School Administration and Quality Assurance*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- National Reform Steering Assembly in Education. (2016). *Report of the National Reform Steering Assembly in Education on the Education Management of Small Schools* [Online]. Retrieved January 31, 2020, from: https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/download/usergroup_disaster/5-10.pdf. (in Thai)
- OECD. (2012). *Equity and quality in education: Supporting disadvantaged students and schools*. OECD Publishing.
- Office of the Basic Education Commission. (2019). *Small schools management plan*. Bangkok: The Agricultural Cooperative Federation of Thailand Limited. (in Thai)
- Office of the Education Council. (2013). Research and development report of the model of teacher and school administrator development using school based management in small schools, phase 2. Bangkok: Prigwan Graphic Co., Ltd. (in Thai)
- Pholphirul, P. (2015). *Economics of teacher*. Bangkok: The Thailand Research Fund. (in Thai)
- Poomseda, T. (2016). *Proposed small school management strategies for educational quality enhancement*. Doctor's Dissertation. Chulalongkorn University. (in Thai)
- The Institute for the Promotion of Teaching Science and Technology. (2019). *PISA 2018: Executive summary* [Online]. Retrieved January 10, 2020, from: <https://drive.google.com/file/d/11xU3cWrvQ91JnBqDflrZ-EEHJayMxshA/view>. (in Thai)
- UNESCO Institute for Statistics. (2007). *Educational equity and public policy: Comparing results from 16 Countries* [Online]. Retrieved September 24, 2019 from: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001495/149523e.pdf>.
- Wongwanich, S. (2015). *Needs assessment research*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)