

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของ
โรงเรียนขนาดเล็ก



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES BASED ON THE CONCEPT OF
EDUCATION EQUITY ENHANCEMENT OF SMALL SCHOOLS



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Administration
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

FACULTY OF EDUCATION

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

นวพร กาญจนศรี : กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความ
เป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก . (HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES BASED ON THE CONCEPT OF
EDUCATION EQUITY ENHANCEMENT OF SMALL SCHOOLS) อ.ที่ปรึกษาหลัก :
ผศ. ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห, อ.ที่ปรึกษาร่วม : อ. ดร.สีปสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multiphase Mixed Method Research) เก็บข้อมูลเชิงปริมาณร่วมกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนขนาดเล็กที่จัดการเรียนการสอนระดับอนุบาล 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6 หรือระดับประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 490 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ประกอบด้วย 1) แบบศึกษากรอบแนวคิดในการวิจัย 2) แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย 3) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก และ 4) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที่ ค่าดัชนี PNI_{modified} และกาวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก ดังนี้ (1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดคุณสมบัติ และการสรรหาและคัดเลือก (2) การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา และ (3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การให้รางวัล และการบริหารเส้นทางอาชีพ และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา ประกอบด้วย ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนที่เป็นไปตามมาตรฐาน และความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย จำนวนครูต่อนักเรียน คุณภาพครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก ในทุกกระบวนการและกระบวนการย่อย มีความต้องการจำเป็นสูงกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนที่เป็นไปตามมาตรฐาน โดยการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ และ 3) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง 25 วิธิดำเนินการ และ 4 ปัจจัยความสำเร็จ โดยกลยุทธ์หลักที่ 1 คือ ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก กลยุทธ์หลักที่ 2 คือ ทบทวนวิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก และกลยุทธ์หลักที่ 3 คือ เร่งรัดเปลี่ยนวิธีการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีปัจจัยความสำเร็จ ได้แก่ ความต่อเนื่องของนโยบาย การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรม และการเชื่อมโยงกับระบบผลิตครู

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนิติต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5784246027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORD: Human Resources Management, Education Equity, Small Schools

Nawaporn Kanjanasri : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES BASED ON THE CONCEPT OF EDUCATION EQUITY ENHANCEMENT OF SMALL SCHOOLS. Advisor: Asst. Prof. CHANYAPIM USAHO, Ph.D. Co-advisor: SUEBSAKUL NARINTARANGKUL NA AYUDHAYA, Ph.D.

The objectives of this research are 1) to study the framework for Human Resource Management and Education Equity, 2) to study the need of the development for Human Resource Management in order to enhance Education Equity in small schools, and, 3) to develop Human Resource Management strategies for enhancing Education Equity in small schools. Multiphase Mixed Method Research was used to collected qualitative and quantitative data. The research sampling population was school directors and teachers in 490 small schools under the supervision of Office of the Basic Education Commission providing education from kindergarten to Primary Education level 1, or Primary Education level 1 to 6. Research tools consisted of 1) research framework study form, 2) research framework evaluation form, 3) questionnaire in the current state and desirable situations of Human Resources Management in order to enhance Education Equity in small schools, and, 4) evaluation form for possibility and appropriateness assessment of the draft for Human Resource Management strategies for enhancing Education Equity in small schools. The research data were analyzed by frequency, percentile, mean, standard deviation, t-test, PNI_{Modified} and, content analysis.

The research findings were categorized into aspects as follows:

1) Human Resource Management Framework comprised of 3 sub frameworks which were Human Resource Acquisition – planning, job specification, and, training and development; Human Resource Performance and Development – performance appraisal, and, training and development; and, Human Resource Retention – rewards and career path management. Moreover, Education Equity framework included 2 sub frameworks which were Horizontal Education Equity as standard; and, Vertical Education Equity based on differences and needs of the schools. Factors related to Education Equity in small schools were ratio of teachers to students, teacher quality, and, teaching motivation.

2) Human Resource Management according to Vertical Education Equity, based on differences and needs of the schools, was rather needed than Horizontal Education Equity as standard in all main and sub processes. The most needed framework was Human Resource Retention, Human Resource Acquisition, and, Human Resource Performance and Development, respectively.

3) Human Resource Management Strategies for Education Equity in small schools contained 3 core strategies, 6 sub strategies, 25 procedures, and, 4 critical success factors. In terms of 3 core strategies; first, to adjust Human Resource Acquisition promoting Vertical Education Equity in small schools; second, to review Human Resource Performance and Development enhancing Vertical Education Equity in small schools; third, to accelerate change in Human Resource Retention improving Vertical Education Equity in small schools according to critical success factors which were continuation of the policy, participation of all sectors, budget allocation equity, and, connection with teacher production system.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Field of Study: Educational Administration

Academic Year: 2019

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและเมตตาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ ดร.สีปสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้เสียสละเวลาให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง พร้อมทั้งชี้แนะแนวทางการพัฒนา ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ตลอดจนให้กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้วิจัยมีกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาเสียสละเวลาให้แนวคิดในการทำวิจัยในครั้งนี้มาโดยตลอด รวมถึง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย ที่ได้สละเวลาอันมีค่าเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และกรุณาให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ในการพัฒนาให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้และให้กำลังใจต่อผู้วิจัยตลอดระยะเวลาในการศึกษา

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้สละเวลาและให้ข้อคิดเห็นในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย การพัฒนาเครื่องมือการวิจัย การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์และเข้าร่วมการประชุมกลุ่ม จนทำให้กลยุทธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบคุณผู้อำนวยการและครูโรงเรียนขนาดเล็กทุกท่าน ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามรวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้วยความเต็มใจอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ดร.สุภัทร จำปาทอง เลขาธิการสภาการศึกษา และพี่ไม้มี่ ตลอดจนเพื่อนร่วมงานชาวสภาการศึกษาทุกท่าน ที่สนับสนุนและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยสามารถทำการวิจัยนี้ได้สำเร็จลุล่วง รวมทั้งขอขอบคุณ ปาน พี่ยุ้ย และเพื่อนนิสิตบริหารการศึกษาในเวลา รุ่นที่ 25 ตลอดจนพี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ สาขาวิชาบริหารการศึกษาที่คอยให้คำแนะนำและช่วยเหลืออย่างดีเสมอมา

ท้ายที่สุด ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประมา ศาสตราจารย์ ผู้คอยให้กำลังใจให้ผู้วิจัยมีความพยายาม มุ่งมั่น และอดทนต่ออุปสรรคทุกอย่างโดยไม่ย่อท้อ และคอยให้การส่งเสริมและสนับสนุนผู้วิจัยตลอดมาในทุก ๆ ด้าน

นวพร กาญจนศรี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
1.4 นิยามศัพท์.....	4
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
1.6 ขอบเขตการวิจัย.....	9
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	10
2.2 ความเป็นธรรมทางการศึกษาและความเชื่อมโยงกับโรงเรียนขนาดเล็ก.....	40
2.3 การพัฒนากลยุทธ์.....	54
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	68
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	68

3.2 ขั้นตอนการวิจัย	70
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	92
4.1 การพัฒนารอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรม ทาง การศึกษา	93
4.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรม ทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	97
4.3 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ของ โรงเรียนขนาดเล็ก.....	145
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	196
5.1 สรุปผลการวิจัย	197
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	201
5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัย	210
บรรณานุกรม.....	214
ภาคผนวก.....	225
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	226
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	231
ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย.....	282
ประวัติผู้เขียน.....	288

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	15
ตารางที่ 2.2 ความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกฎ ระเบียบ และ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา	29
ตารางที่ 2.3 อัตราการเบิกจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยงเหมาจ่ายของวิชาชีพแพทย์ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจ่ายเงินค่าตอบแทนแบบทำข้อบังคับกระทรวงสาธารณสุข ว่าด้วยเรื่องการจ่ายเงินค่าตอบแทน ฉบับที่ 11	35
ตารางที่ 2.4 วัตถุประสงค์ของความเป็นธรรม	42
ตารางที่ 2.5 จำนวนโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	45
ตารางที่ 2.6 จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กปีการศึกษา 2562	46
ตารางที่ 2.7 จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กปีการศึกษา 2562 จำแนกตามประเภท	46
ตารางที่ 2.8 การสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาความเป็นธรรมทางการศึกษาด้านคุณภาพ และประสิทธิภาพครูของโรงเรียนขนาดเล็ก.....	49
ตารางที่ 2.9 ความเป็นธรรมทางการศึกษาของคุณภาพและประสิทธิภาพของครู	50
ตารางที่ 2.10 เกณฑ์มาตรฐานวิชาเอกที่กำหนดให้มีในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา.....	52
ตารางที่ 2.11 สถานการณ์การจัดสรรครู.....	52
ตารางที่ 2.12 สัดส่วนนักเรียน ชั้นเรียน และครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	53
ตารางที่ 2.13 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนากลยุทธ์.....	57
ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	74
ตารางที่ 3.2 การวิเคราะห์เนื้อหาและข้อคำถามของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย สำหรับสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรม ทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	76

ตารางที่ 3.3 การวิเคราะห์เนื้อหาและข้อความของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย สำหรับสอบถาม สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรม ทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก.....	77
ตารางที่ 3.4 ค่า IOC จากการพิจารณาแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียน ขนาดเล็ก โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	79
ตารางที่ 3.5 ข้อคำถามที่ได้รับการปรับปรุงเพิ่มเติมจากคำแนะนำผู้ทรงคุณวุฒิ.....	80
ตารางที่ 3.6 ค่า IOC จากการพิจารณาแบบสอบถามสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก.....	82
ตารางที่ 3.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของ แบบสอบถาม.....	83
ตารางที่ 3.8 เกณฑ์การให้คะแนนในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์.....	87
ตารางที่ 3.9 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิด การเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก.....	90
ตารางที่ 4.1 ผลการประเมินกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	94
ตารางที่ 4.2 ผลการประเมินกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา.....	94
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามที่ตั้ง ภูมิภาค จำนวนนักเรียน และ ประเภทของสถานศึกษา.....	97
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล.....	99
ตารางที่ 4.5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน โดยภาพรวม.....	100
ตารางที่ 4.6 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวม จำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล	101

ตารางที่ 4.7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม จำแนกตามที่ตั้ง.....	102
ตารางที่ 4.8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม จำแนกตามภูมิภาค.....	104
ตารางที่ 4.9 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม จำแนกตามจำนวนนักเรียน.....	106
ตารางที่ 4.10 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม จำแนกตามผลการทดสอบระดับชาติ.....	108
ตารางที่ 4.11 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา.....	111
ตารางที่ 4.12 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามความเป็นธรรมทางการศึกษา	112
ตารางที่ 4.13 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา	114
ตารางที่ 4.14 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา.....	115

ตารางที่ 4.15 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็น ธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา	116
ตารางที่ 4.16 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็น ธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวม	118
ตารางที่ 4.17 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็น ธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	119
ตารางที่ 4.18 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็น ธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกระบวนการย่อย	120
ตารางที่ 4.19 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็น ธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก ด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	122
ตารางที่ 4.20 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทาง การศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการ ประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกระบวนการย่อย	124
ตารางที่ 4.21 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็น ธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก ด้านการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	126
ตารางที่ 4.22 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็น ธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกระบวนการย่อย	127

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็น ธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล	129
ตารางที่ 4.24 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรม ทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล	130
ตารางที่ 4.25 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างควา เป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม	135
ตารางที่ 4.26 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างควา เป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม จำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล	136
ตารางที่ 4.27 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็น ธรรม ทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม จำแนกตามที่ตั้ง.....	137
ตารางที่ 4.28 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความ เป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์ภายใน โดยภาพรวม จำแนก ตามภูมิภาค	138
ตารางที่ 4.29 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างควา เป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์ภายใน โดยภาพรวม จำแนกตามจำนวนนักเรียน.....	139
ตารางที่ 4.30 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างควา เป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม จำแนกตามประเภทของโรงเรียน.....	140

หน้า

ตารางที่ 4.31 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามความเป็นธรรมทางการศึกษา	141
ตารางที่ 4.32 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามความเป็นธรรมทางการศึกษา	142
ตารางที่ 4.33 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามความเป็นธรรมทางการศึกษา	143
ตารางที่ 4.34 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวม	144
ตารางที่ 4.35 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวม.....	145
ตารางที่ 4.36 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	146
ตารางที่ 4.37 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .	147
ตารางที่ 4.38 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	148
ตารางที่ 4.39 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวม.....	149
ตารางที่ 4.40 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	150

หน้า

ตารางที่ 4.41 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทาง การศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์....	153
ตารางที่ 4.42 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทาง การศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	155
ตารางที่ 4.43 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	157
ตารางที่ 4.44 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรม ทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวม	158
ตารางที่ 4.45 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรม ทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามองค์ประกอบย่อย: จุดแข็ง-โอกาส	160
ตารางที่ 4.46 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรม ทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามองค์ประกอบย่อย: จุดแข็ง-ภาวะ คุกคาม.....	161
ตารางที่ 4.47 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรม ทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามองค์ประกอบย่อย: จุดอ่อน-โอกาส	162
ตารางที่ 4.48 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรม ทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามองค์ประกอบย่อย: จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม	163
ตารางที่ 4.49 สรุปการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	164
ตารางที่ 4.50 จุดแข็ง-โอกาส (SO)/จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)/จุดอ่อน-โอกาส (WO)/ จุดอ่อน-ภาวะ คุกคาม (WT) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทาง การศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก.....	167

หน้า

ตารางที่ 4.51 การจับคู่กลยุทธ์หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก	168
ตารางที่ 4.52 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1	169
ตารางที่ 4.53 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 จากการ ประเมินรายบุคคล	173
ตารางที่ 4.54 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์รองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 จากการ ประเมินรายบุคคล	174
ตารางที่ 4.55 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) วิธีดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 จากการ ประเมินรายบุคคล	176
ตารางที่ 4.56 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2	181
ตารางที่ 4.57 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ของ โรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับสมบูรณ์.....	189
ตารางที่ 5.1 สรุปความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก.....	199
ตารางที่ 5.2 สรุปกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของ โรงเรียนขนาดเล็ก	200

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิด การเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก.....	8
ภาพที่ 2.1 การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	12
ภาพที่ 2.2 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์.....	22
ภาพที่ 2.3 ลำดับชั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of needs Theory)	32
ภาพที่ 2.4 ความต่อเนื่องของระบบที่ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมทางการกระจายบุคลากรครู.....	39
ภาพที่ 2.5 การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้ SWOT หรือ TOWS Matrix.....	57
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการวิจัย.....	71
ภาพที่ 3.2 โครงสร้างข้อคำถามสภาพแวดล้อมภายใน.....	76
ภาพที่ 3.3 โครงสร้างแบบสอบถามสภาพแวดล้อมภายนอก.....	77
ภาพที่ 4.1 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียน ขนาดเล็ก ฉบับสมบูรณ์.....	188

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

หนึ่งในเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) คือ การสร้างโอกาส ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม โดยในด้านการศึกษานับการสร้างโอกาสในการเข้าถึง การศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นมาตรฐานเสมอกัน โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดารและยากจน และจัดให้มีมาตรการเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ซึ่งความเป็นธรรมทางการศึกษาเป็นหนึ่งในเครื่องมือ ที่จะช่วยลดปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคมลงได้ หากแต่การจัดการศึกษาในปัจจุบันทั้งในระดับสากล และระดับประเทศ ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของผู้เรียนที่แตกต่างกันได้ ดังจะเห็นได้จากเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก (the global goals for sustainable development) ขององค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization: UNESCO) ได้ระบุหนึ่งใน เป้าหมายที่สำคัญไว้ว่า “สร้างหลักประกันด้านความครอบคลุมและความเป็นธรรมของคุณภาพ การศึกษา และส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับปวงชน (ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all)” (UNESCO, 2015a) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความเป็นธรรมทางการศึกษา ซึ่งเป็นประเด็นที่มีการพัฒนา และได้รับการกล่าวถึงมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อต้องการให้ปวงชนได้รับความเป็นธรรมทางการศึกษา อีก ทั้งยังเป็นประเด็นหลักสำคัญประเด็นหนึ่งของการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน เนื่องจากการได้รับการ ศึกษาอย่างเป็นธรรมถือเป็นสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานอย่างหนึ่ง (UNESCO, 2015)

ความเป็นธรรมทางการศึกษาเป็นหลักการที่ว่าด้วยความยุติธรรมและประสิทธิภาพของระบบ การศึกษา ซึ่งเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศกำลังพัฒนาและประเทศ พัฒนาแล้ว และเมื่อพิจารณาสถานการณ์ความเป็นธรรมทางการศึกษาของประเทศไทย พบว่า ยังมี ความเหลื่อมล้ำอย่างมาก โดยเมื่อพิจารณาผลการเข้าร่วมโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับ นานาชาติ (Programme for International Student Assessment: PISA) ของประเทศไทยในปี 2018 พบว่า ว่านักเรียนที่มีสถานะได้เปรียบทำคะแนนการอ่านได้ดีกว่านักเรียนที่มีสถานะด้อยเปรียบ 69 คะแนน ซึ่งนักเรียนกลุ่มนี้เรียนอยู่ในโรงเรียนที่ด้อยเปรียบซึ่งประสบปัญหาการขาดแคลนครู และเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี [สสวท.], 2562) ซึ่งผลคะแนนยังคงมีลักษณะเดียวกับผลคะแนนเมื่อปี 2012 ที่มีช่องว่างของคะแนนที่แตกต่าง กันมากระหว่างนักเรียนที่มีสถานะแตกต่างกัน (Lathapipat & Sondergaard, 2015) นอกจากนั้น

แล้ว ในระบบโรงเรียนของประเทศไทย ยังพบว่า มีช่องว่างการกระจายทรัพยากรที่กว้าง เน้นหลักการให้เท่ากันหมดมากกว่าการคำนึงถึงความแตกต่าง ทำให้โรงเรียนที่มีสถานะยากจนยังไม่สามารถยกระดับได้เท่าเทียมกับโรงเรียนที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดีกว่า (สสวท., 2559) ซึ่งโรงเรียนที่มีสถานะด้อยเปรียบหรือสถานะยากจน ส่วนใหญ่แล้วคือ โรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็ก คือ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 120 คน ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มจำนวนขึ้นทุกปี โดยในปีการศึกษา 2562 มีโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15,158 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.74 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน [สพฐ.], 2562) และเมื่อพิจารณาคุณภาพการศึกษาพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพการจัดการศึกษาที่ดีกว่าโรงเรียนทั่วไป ถึงแม้ว่าจะมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งที่มีผลการสอบได้สูงเท่าเทียมกับค่าเฉลี่ยระดับชาติ แต่ยังคงถือว่าเป็นสัดส่วนที่น้อยมาก ทั้งนี้ หนึ่งในปัญหาที่สำคัญของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรครู ทั้งเรื่องอัตรากำลังอันประกอบด้วย การขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้นเรียน ครูไม่ครบตามรายวิชาเอก อันเนื่องมาจากเกณฑ์จำนวนครูต่อนักเรียนไว้ที่กำหนดไว้ว่าครูหนึ่งคนต่อนักเรียน 20 คน ทำให้โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยจะมีครูจำนวนน้อยตามไปด้วย และครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังประสบปัญหาครูขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ทั้งภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน และการใช้เกณฑ์การประเมินเกณฑ์เดียวกับโรงเรียนทั่วไป ส่งผลให้มีการย้ายครูบ่อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก (คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2562 และ สพฐ., 2562) อีกทั้ง ครูส่วนใหญ่จะหลีกเลี่ยงการสอนในโรงเรียนที่มีสัดส่วนของนักเรียนที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำ หรือมีอัตราการโอนย้ายสูงหลังจากมีประสบการณ์การสอนที่พอเพียง แต่กลับเลือกตัดสินใจทำงานในโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ที่มีโอกาสได้รับเงินเดือนสูง มีทรัพยากรการศึกษาอย่างพอเพียง และมีลักษณะสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมสูง (OECD/UNESCO, 2016) นอกจากนี้แล้ว ยังพบความเหลื่อมล้ำในด้านผลตอบแทนของครูในระดับชั้นปฐมวัยและประถมศึกษาที่มักจะได้รับน้อยกว่าครูระดับชั้นอื่น (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2558) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรครูของโรงเรียนขนาดเล็กถือเป็นหนึ่งในสามของปัญหาสำคัญที่ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ได้ (สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา, 2559) เพราะครูเป็นหนึ่งในตัวแปรที่สำคัญที่สุดสำหรับการประสบความสำเร็จของนักเรียนและการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ ถ้านักเรียนได้รับการสอนจากครูที่มีคุณภาพ ทั้งในด้านความสามารถทางวิชาการ มีคุณวุฒิตรงสาขาวิชา และมีประสบการณ์การสอน จะช่วยทำให้นักเรียนเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น (Adamson & Darling-Hammond; 2011 และ ดิลกะ ลัทธพิพัฒน์, 2560) อันจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของนักเรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา

จากสถานการณ์ข้างต้น โรงเรียนขนาดเล็กซึ่งมีความเสียเปรียบทางด้านพื้นที่ จึงต้องใช้ทรัพยากรในการดึงดูดและธำรงรักษาครูเหล่านี้ไว้ (OECD, 2005) โดยปัจจัยสำคัญที่จะช่วยดึงดูดให้ได้ครูที่มีคุณภาพเลือกบรรจุในโรงเรียนขนาดเล็ก คือ การสร้างแรงจูงใจในการดึงดูดครูที่มีคุณภาพสูง ทั้งแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน ซึ่งเป็นสิ่งที่ประเทศที่มีคุณภาพทางการศึกษา อาทิ สาธารณรัฐเกาหลีใต้ หรือฟินแลนด์ ซึ่งเป็นประเทศที่มีการกระจายครูที่มีคุณภาพไปยังโรงเรียนต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม นำมาใช้ในการดึงดูดการสนับสนุนและการรักษาครูที่มีคุณภาพสูง (OECD, 2012) ในขณะที่ประเทศไทยยังพบข้อมูลน้อยเกี่ยวกับผลของแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและโปรแกรมทุนเล่าเรียนในโรงเรียนในพื้นที่กันดาร มาตรการที่ปรากฏให้เห็นจะอยู่ในลักษณะของการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้นักศึกษาครูกลับไปทำงานในภูมิภาคหรือในพื้นที่ห่างไกลหรือพื้นที่ยากจน แต่ยังคงไม่เพียงพอและยังคงประสบปัญหาการขาดแคลนครูที่มีคุณภาพในโรงเรียนดังกล่าว (OECD/UNESCO, 2016)

ปัญหาเรื่องทรัพยากรครูของโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการบริหารครูของโรงเรียนขนาดเล็กยังไม่เป็นธรรมและไม่มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเพื่อแก้ปัญหา โดยการวางแผนและดำเนินการให้เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและความต้องการครูของแต่ละพื้นที่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา [สกศ.], 2556) ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับครูในจำนวนที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน มีความสามารถเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน พัฒนาคูให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน นำไปสู่การได้รับค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจเพื่อดึงดูดให้ครูที่มีประสิทธิภาพเลือกสอนในโรงเรียนขนาดเล็กได้ยาวนานขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดความเป็นธรรมกับโรงเรียนขนาดเล็กให้สามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลดังกล่าว การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จะเป็นหนึ่งในการวิจัยที่สามารถนำกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นไปเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรครูของโรงเรียนขนาดเล็กให้เกิดประสิทธิภาพและเหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน อันจะส่งผลให้นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็กมีโอกาสได้เข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยผ่านการได้รับทรัพยากรครูที่มีคุณภาพทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งจะช่วยพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพเพิ่มขึ้น และส่งผลให้คุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศในอนาคตดีขึ้น ต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1. กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษาคควรเป็นอย่างไร
2. ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กเป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

1.4 นิยามศัพท์

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย

1. **ความเป็นธรรมทางการศึกษา** หมายถึง การบริหารทรัพยากรครูให้นักเรียนทุกคนมีโอกาสมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างเท่าเทียมกัน แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน และความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง
2. **ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน** หมายถึง การบริหารทรัพยากรครูตามมาตรฐาน เพื่อให้นักเรียนได้รับการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยไม่คำนึงว่าโรงเรียนจะมีบริบทเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย จำนวนครูต่อนักเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน คุณภาพครูเป็นไปตามมาตรฐาน และแรงจูงใจในการทำงานของครูเป็นไปตามมาตรฐาน
3. **ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง** หมายถึง การบริหารทรัพยากรครูตามความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนในโรงเรียนที่มีบริบทเฉพาะได้รับการยกระดับการจัดการเรียนการสอน โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย จำนวนครูต่อนักเรียนขึ้นอยู่กับความต้องการของโรงเรียน (ครบชั้นเรียน/ครบสาระการเรียนรู้) คุณภาพครูโดยครูมีคุณวุฒิ

ในสาขาที่โรงเรียนต้องการและมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น และแรงจูงใจในการทำงานของครูเพิ่มขึ้นตามความยากลำบากในการปฏิบัติงาน

4. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง สิ่งที่มีผลต่อสภาพปัญหาด้านคุณภาพครูของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ จำนวนครู คุณภาพครู และแรงจูงใจในการทำงาน

5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารครู ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

6. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการได้มาซึ่งครูที่มีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดคุณสมบัติ การสรรหาและคัดเลือก

7. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การคาดการณ์ความต้องการครูในโรงเรียน ให้มีจำนวนครูต่อนักเรียนที่เหมาะสม ทันเวลา และมีคุณภาพ และให้นักเรียนได้เรียนกับครูครบตามจำนวนชั่วโมงเรียนตามหลักสูตร และได้ครูที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ในการสอน

8. การกำหนดคุณสมบัติ หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นของครูให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน

9. การสรรหาและคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่จะดำเนินการให้ได้ครูที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน โดยการจูงใจให้ครูสนใจเข้าทำงานกับโรงเรียน และใช้วิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม

10. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการบริหารครู ตั้งแต่การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมและพัฒนา

11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดเกณฑ์การประเมิน และการให้คะแนนการพิจารณาตัดสินผลการปฏิบัติงานของครู

12. การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีศักยภาพเหมาะสมกับเป้าหมาย รูปแบบ และวิธีการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน รวมถึงความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู

13. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การรักษาและดึงดูดให้ได้ครูที่มีคุณภาพและมีความสามารถอยู่ในโรงเรียนให้ยาวนาน ประกอบด้วย การให้รางวัลและการบริหารเส้นทางอาชีพ

14. การให้รางวัล หมายถึง การออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการให้รางวัลแก่ครู ประกอบด้วย รางวัลที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน เงินตำแหน่ง เงินสวัสดิการ และรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ สิทธิประโยชน์

15. การบริหารเส้นทางอาชีพ หมายถึง การออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง หรือการเปลี่ยนตำแหน่งของครูที่นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย เส้นทางความก้าวหน้าโดยทั่วไป (Normal Track) และเส้นทางความก้าวหน้ากรณีพิเศษ (Fast Track)

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยนี้ ศึกษา ค้นคว้า และสังเคราะห์จากทฤษฎีและแนวคิดของ นักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สังเคราะห์แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Bartol & Martin, 1994; Mondy & Noe, 2000; Bernardin, 2003; Stone, 2006; Snell & Bohlander, 2010; Lunenburg & Ornstein, 2012; Pynes, 2013; Dessler, 2013; Armstrong & Taylor, 2014; Bratton & Gold, 2017; ชูชัย สมितिไกร, 2550; สิรินพร วิทิตสุภาลัย, 2556; จตุรงค์ ศรีวีงษ์วรรณะ, 2558; เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559; ภิรมพิพัฒน์ มโนมัยกุล, 2561; และสืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2563 ที่มีความเชื่อมโยงกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Acquisition) คือ กระบวนการในการได้มาซึ่งบุคลากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายและการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย

- 1.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
- 1.2) การกำหนดคุณสมบัติ (Job Specification)
- 1.3) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

2) การประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Performance and Development) คือ กระบวนการในการบริหารบุคลากร ตั้งแต่การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

- 2.1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
- 2.2) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Retention) คือ การรักษาและดึงดูดให้บุคลากรที่มีคุณภาพและมีความสามารถอยู่ในองค์กร ประกอบด้วย

3.1) การให้รางวัล (Rewards)

3.2) การบริหารเส้นทางอาชีพ (Career Path Management)

2. แนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

โดยใช้แนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษาของ Berne & Stiefel (1984) และ UNESCO Institute for statistics (UIS, 2007) จึงได้แนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา 2 มิติ ประกอบไปด้วย

1) ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (Horizontal Education Equity)

2) ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (Vertical Education Equity)

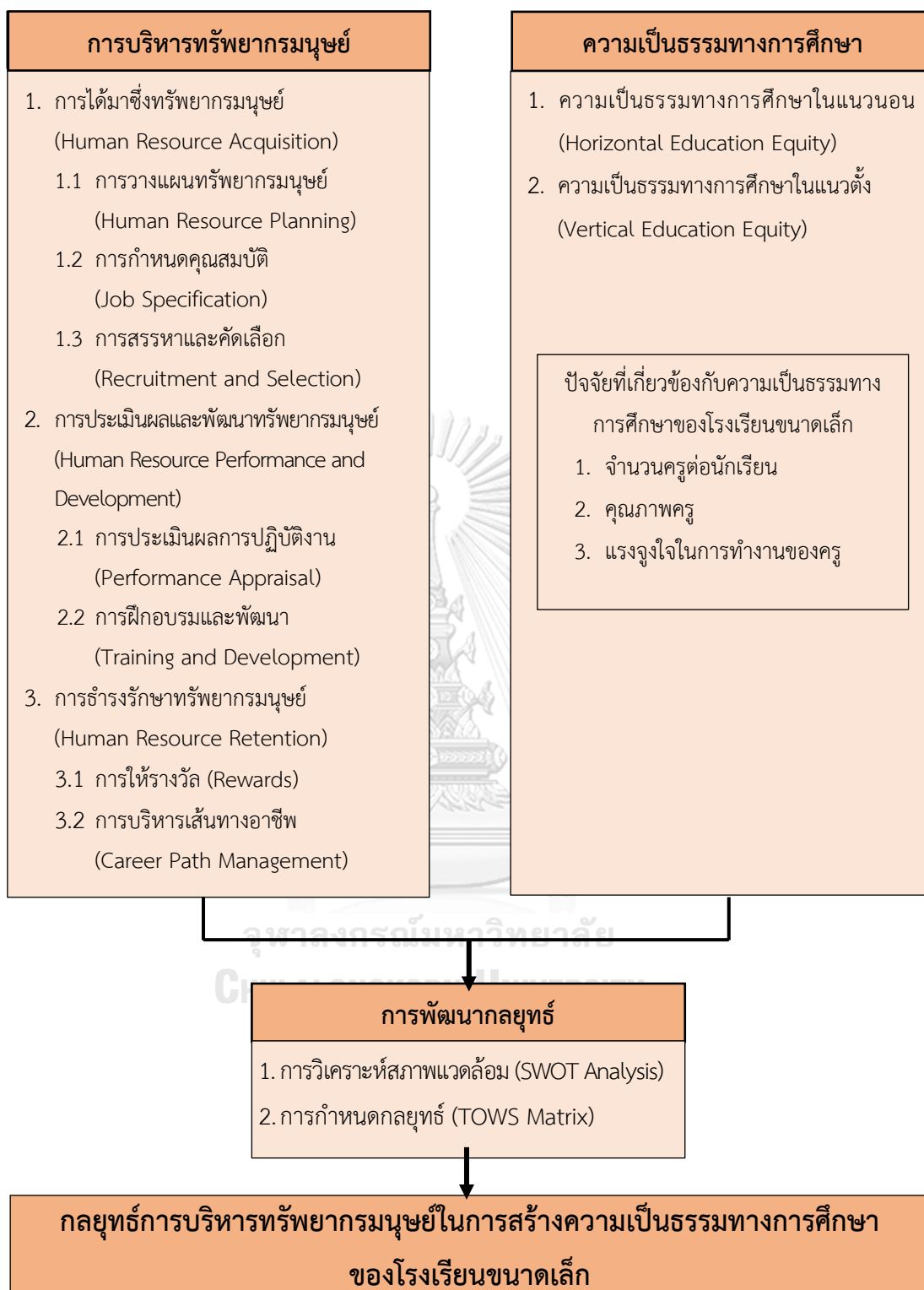
ทั้งนี้ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการสังเคราะห์สภาพปัญหาด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของครูโรงเรียนขนาดเล็กของ อภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวัสดิ์, 2552; สกศ., 2556; สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2558; สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา, 2559; คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2562 และ สพฐ., 2562 ได้แก่ จำนวนครูต่อนักเรียน คุณภาพครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู

3. แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์

สังเคราะห์กรอบแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ของ Kotler & Murphy, 1981; Certo & Peter, 1991; Wheelen & Hunger, 2004; ญักรุพันธ์ เขจรนนันท์, 2552 และ พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2552 ประกอบไปด้วย

3.1 การวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis)

3.2 การกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS matrix



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

1.6 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยทรัพยากรมนุษย์ คือ ข้าราชการครูที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กที่จัดการเรียนการสอนระดับอนุบาล 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6 หรือระดับประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 14,111 แห่ง โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและครู ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2562

3. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา ปีการศึกษา 2562

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก และคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรครูได้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็กในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติ ในการวางแผนให้ได้ว่าซึ่งทรัพยากรครู การประเมินผลและพัฒนา และการธำรงรักษา รวมทั้งการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในด้านทรัพยากรครูให้เกิดความเป็นธรรมทางการศึกษาและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้

2. หน่วยงานระดับพื้นที่ ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการภาค สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรครูของโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้

3. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสามารถนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ในส่วนที่เกี่ยวข้องไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรครูของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ ได้อย่างเต็มศักยภาพและความต้องการของโรงเรียน

4. ครูโรงเรียนขนาดเล็กมีโอกาสได้รับการประเมินผล การพัฒนา การได้รางวัล และความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเนื้อหาสาระออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย

- 2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 ความเป็นธรรมทางการศึกษาและความเชื่อมโยงกับโรงเรียนขนาดเล็ก
- 2.3 การพัฒนากลยุทธ์
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางยุทธศาสตร์และความเชื่อมโยงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพย์สินอันมีค่าขององค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยจะเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาและสถานการณ์ (Armstrong, 2006) ซึ่งสอดคล้องกับ Noe et al. (2006) ที่ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าหมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และระบบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร หรือที่ Stone (2006) ระบุว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของบุคลากรในองค์กร อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรทางด้านกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และความพึงพอใจของบุคลากรด้วย นอกจากนี้แล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จ (Dessler, 2013)

ในส่วนของนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้สอดคล้องกับนักวิชาการต่างประเทศ โดย ญัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2548) กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข หรือ ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์ (2557) ระบุว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ นโยบายและการปฏิบัติที่

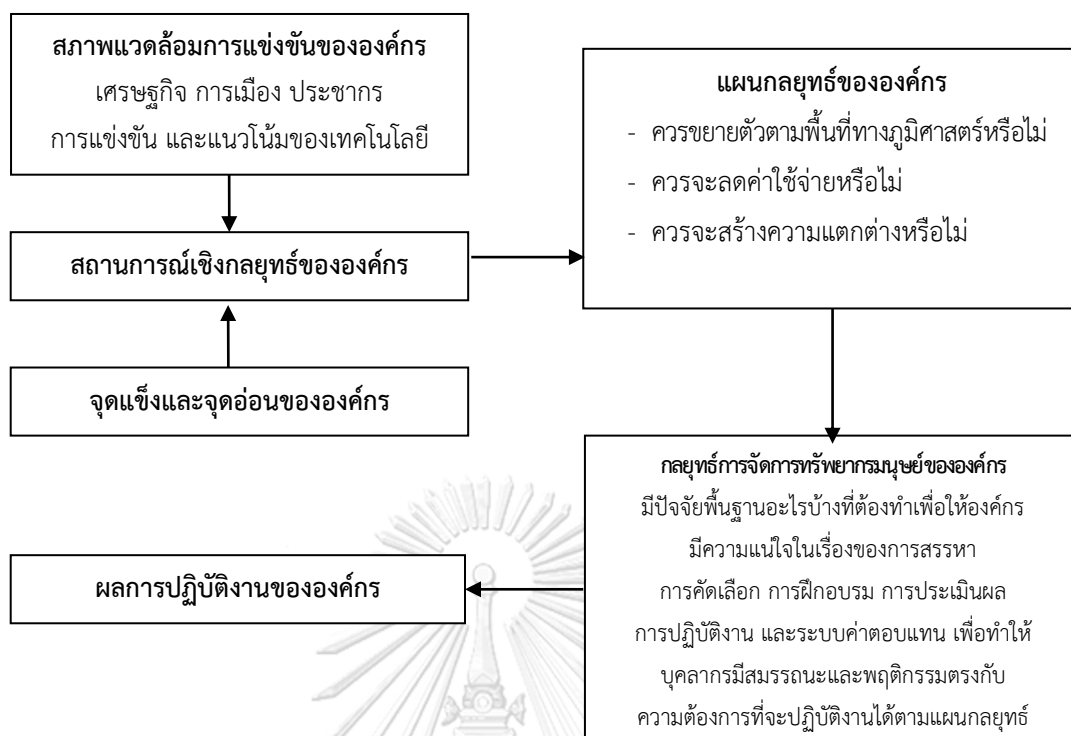
เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การพัฒนา และการธำรงรักษา ให้มีความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการทำให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขภายหลังออกจากองค์กร ซึ่งใกล้เคียงกับที่ สิรินพร วิทิตสุภาลัย (2556) สรุปไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคล เริ่มจากการวางแผน การสรรหา การคัดเลือกบุคคล และพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ รวมไปถึงการธำรงรักษาบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย

โดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ ในการศึกษาครั้งนี้ จะมุ่งเน้นไปที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา โดยทรัพยากรมนุษย์ในการศึกษานี้หมายถึง “ครู” ซึ่งปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งหมายถึง “โรงเรียนขนาดเล็ก”

2.1.2 เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2548) ระบุว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมาย ดังนี้ 1) เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ให้บุคลากรมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม 2) เพื่อสร้างความมั่นใจให้องค์กรว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสมกับงาน และ 3) เพื่อให้บุคลากรและครอบครัวสามารถดำรงชีวิต มีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ในสังคม โดยมีปัจจัยสี่ มีความปลอดภัย และมีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม

โดยเป้าหมายสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ ความต้องการด้านบุคคล ความต้องการด้านองค์กร และความต้องการด้านสังคม (สุรศักดิ์ จงจิต, 2552) ทั้งนี้ Dessler (2009) ได้เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยระบุว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทเพิ่มขึ้นในการวางแผนสู่ความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คือ ระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดกลยุทธ์ (Formulating) และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Executing) โดยการสร้างนโยบาย และวิธีปฏิบัติ เพื่อนำให้บุคลากรมีสมรรถนะและพฤติกรรมตรงตามเป้าหมายแห่งความสำเร็จขององค์กร ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
(Dessler, 2009)

ซึ่งสอดคล้องกับที่ Armstrong (2014) กล่าวถึงเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ 1) สนับสนุนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการพัฒนาและการใช้กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ที่บูรณาการกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ 2) นำไปสู่การพัฒนาของวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง 3) สร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะได้บุคลากรมีความสามารถและทักษะตรงตามความต้องการ 4) สร้างความสัมพันธ์การจ้างงานในเชิงบวกระหว่างผู้บริหารและบุคลากร นำไปสู่ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 5) กระตุ้นให้ใช้วิธีการทางจริยธรรมในการบริหารบุคลากร

จะเห็นได้ว่า เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำให้องค์กรมีบุคลากรมีคุณสมบัติตรงกับความต้องการขององค์กร เพื่อนำพาให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าขององค์กร รวมทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร

2.1.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารที่มีขั้นตอนที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน อันจะนำพาให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีการกำหนดและจัดลำดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างหลากหลายรูปแบบ ดังนี้

Bartol & Martin (1994) อธิบายไว้ว่า กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในการระบุความต้องการอัตรากำลังคน 2) การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร 3) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร 4) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) ความปลอดภัยและสุขภาพ และ 7) แรงงานสัมพันธ์

Mondy & Noe (2000) กำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ผลตอบแทนและผลประโยชน์ 4) ความปลอดภัยและสุขภาพ และ 5) แรงงานสัมพันธ์และลูกจ้าง

Bernardin (2003) กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กระบวนการต่าง ๆ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์และออกแบบงาน 2) การวางแผนและการสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน 5) การฝึกอบรมและการพัฒนา 6) การพัฒนาอาชีพ 7) ค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อม 8) ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน 9) สภาพแรงงาน 10) การบริหารความสัมพันธ์ของการจ้างงาน และ 11) แรงงานสัมพันธ์

Stone (2006) ระบุว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องประกอบด้วย กระบวนการต่าง ๆ ดังนี้ 1) การได้มาซึ่งบุคลากร (Acquisition) 2) การพัฒนาบุคลากร (development) 3) การให้รางวัลและการสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากร (Reward and Motivation) และ 4) การดูแลรักษาบุคลากรทั้งที่อยู่ในองค์กรและออกจากองค์กรแล้ว (Maintenance and Departure)

Snell & Bohlander (2010) จำแนกกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ ดังนี้ 1) การสรรหา (Recruitment) 2) การคัดเลือก (Selection) 3) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และ 5) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)

Lunenburg & Ornstein (2012) แบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 6 กระบวนการ ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การพัฒนาวิชาชีพ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 6) การบริหารค่าตอบแทน

Pynes (2013) ระบุถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์งาน 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4) ค่าตอบแทน 5) ผลตอบแทนอื่น 6) การฝึกอบรมและพัฒนา และ 7) แรงงานสัมพันธ์

Dessler (2013) แบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การสรรหาและบรรจุเข้าทำงาน (Recruitment and Placement) 2) การพัฒนาและการฝึกอบรม (Training and Development) 3) ค่าตอบแทน (Compensation) และ 4) แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations)

Armstrong & Taylor (2014) กล่าวถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ 1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (People Resourcing) ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก และการบริหารจัดการผู้มีความสามารถ 2) การพัฒนาและการเรียนรู้ (Learning and Development) ประกอบด้วย การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้ระดับบุคคล และการพัฒนาการบริหารจัดการ 3) ผลการปฏิบัติงานและรางวัล (Performance and Reward) ประกอบด้วย การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการบริหารรางวัล 4) แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations) และ 5) สวัสดิการ (Employee well-being)

Bratton & Gold (2017) จำแนกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 1) การได้มาซึ่งพนักงาน (Employee Resourcing) ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา คัดเลือก และบริหารผู้มีความสามารถ 2) การพัฒนาและประเมินผลพนักงาน (Employee Performance and Development) ประกอบด้วย การบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาและเรียนรู้ และ 3) แรงงานสัมพันธ์ (Employment relations) ประกอบด้วย การบริหารรางวัล สหภาพแรงงาน

ชูชัย สมितिไกร (2550) กล่าวว่า ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยภารกิจสำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย 1) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร คือ การค้นหาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์กร 2) การพัฒนาบุคลากร คือการดำเนินการเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม 3) การกระตุ้นจูงใจบุคลากร คือ การจูงใจให้บุคลากรมีความทุ่มเทและมีพลังในการทำงาน 4) การบำรุงรักษาบุคลากร คือ การทำให้บุคลากรมีความพอใจในการทำงาน และ 5) การยุติการจ้างงาน คือ การยุติความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กร เช่น การเกษียณอายุ การลาออก หรือการเลิกสัญญา เป็นต้น

สิรินพร วิทิตสุภาลัย (2556) ระบุถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การพัฒนาบุคลากร การจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความสับสนของงาน ความปลอดภัยและสุขภาพ ความยุติธรรมและความมั่นคง การให้ข้อมูลข่าวสาร การเจรจาต่อรอง และการยุติการจ้างงาน

จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ (2558) กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกได้เป็น 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การสร้างแรงดึงดูดจูงใจ (Attraction) 2) การคัดเลือก (Selection) 3) การดำรงรักษา (Retention) 4) การพัฒนา (Development) 5) การประเมิน (Assessment) และ 6) การปรับเปลี่ยน (Adjustment)

เตชา เตชะวัฒนไพศาล (2559) แจกแจงองค์ประกอบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ 1) การวิเคราะห์งาน 2) การออกแบบงาน 3) การวางแผนอัตรากำลัง 4) การสรรหาและคัดเลือก 5) การบรรจุ มอบหมาย แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน 6) การสร้างแรงจูงใจ 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) การเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนา 9) การโยกย้ายหมุนเวียนงาน และความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ 10) การจ่ายค่าตอบแทน 11) การบำรุงรักษาสุขภาพและความปลอดภัย และ 12) การสื่อสารภายในองค์กรและพนักงานสัมพันธ์

กัมพิพัฒน์ มโนมัยกุล (2561) จำแนกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3) การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารค่าตอบแทน 4) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การมีส่วนร่วมในงาน และการสร้างความผูกพันในองค์กร และ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2563) อธิบายถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่ แบ่งออกเป็น 8 กระบวนการ ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน 3) การสรรหาและคัดเลือก 4) การฝึกอบรมและพัฒนา 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การบริหารค่าตอบแทน 7) การบริหารเส้นทางสายอาชีพ และ 8) งานบุคลากรสัมพันธ์และงานวินัย

จากข้อมูลดังกล่าวต้น จะเห็นโดยส่วนใหญ่แล้วจะมีกระบวนการที่สอดคล้องกัน โดยอาจมีบางกระบวนการเพิ่มเติมมา สรุปได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งข้อมูล															
	Berleand/Martin (1994)	Mondy and Noe (2000)	Bernardin (2003)	Stone (2006)	Snell & Bolander (2010)	Lunenburg and Ornsteln (2012)	Pynes (2013)	Dessler (2013)	Armstrong & Taylor (2014)	Bratton and Gold (2017)	ซูเชิ สมิทธิกร (2550)	สิรินทร วิฑิตกุลชัย (2556)	จตุรงค์ ศรีงศรีธรรมะ (2558)	เตชา เตชะวัฒนไพศาล (2559)	กัมพิพัฒน์ มโนมัยกุล (2561)	สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2563)
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
การวิเคราะห์งาน/การออกแบบงาน			/				/							/		/
การสรรหา	/	/	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
การคัดเลือก	/	/	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
การนำเข้าสู่งาน												/	/			
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	/		/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
การฝึกอบรมและพัฒนา	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
การบริหารรางวัล (ค่าตอบแทน/ สวัสดิการ)	/	/	/		/	/	/	/	/			/		/	/	/
การให้รางวัลและสร้างแรงจูงใจ				/						/	/	/	/	/		
การดูแล/บำรุงรักษา				/							/	/	/	/	/	

องค์ประกอบกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	แหล่งข้อมูล															
	Bard and Varlin (1994)	Mundy and Noe (2000)	Bernardin (2003)	Stone (2006)	Snell & Bohlander (2010)	Lunenburg and Orstein (2012)	Pynes (2013)	Dessler (2013)	Armstrong & Taylor (2014)	Bratton and Gold (2017)	ซูซึ สมิทธีกร (2550)	สิริพร รัตนสุภาลัย (2556)	จตุรงค์ ศรีงศรีวรรณ (2558)	เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559)	กัมพิพัฒน์ โนนันท์กุล (2561)	สิริเดชา นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2563)
เส้นทางอาชีพ (โยกย้าย/ความก้าวหน้า)														/		/
ความปลอดภัยและสุขภาพ	/	/										/		/		
แรงงานสัมพันธ์/การสื่อสาร	/	/	/				/	/				/	/	/		/
สภาพแรงงาน			/						/	/						
การบริหารผู้มีความสามารถ									/	/						
การสร้างความผูกพันในองค์กร															/	
การยุติการจ้างงาน											/	/				
งานวิจัย																/

ตารางที่ 2.1 เมื่อจัดกลุ่มกระบวนการที่มีความสอดคล้องกัน พบว่า ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การวิเคราะห์งาน 3) การสรรหาและคัดเลือก 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การฝึกอบรมและพัฒนา 6) การบริหารรางวัล 7) การบริหารเส้นทางอาชีพ 8) ความปลอดภัยและสุขภาพ และ 9) แรงงานสัมพันธ์ ทั้งนี้ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ศึกษาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา จึงจะไม่นำเรื่องความปลอดภัยและสุขภาพ และแรงงานสัมพันธ์มาศึกษาในครั้งนี้ด้วย ทำให้คงเหลือกระบวนการสำคัญ 6 ด้าน โดยในแต่ละรายละเอียดของกระบวนการ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การคาดการณ์ความต้องการบุคลากรขององค์กร ว่ามีความต้องการบุคลากรประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าไร โดยให้เชื่อมโยงกับเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2548 และ สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2563)

1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันมีการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559)

1. ปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ ประกอบด้วย 1) สภาพเศรษฐกิจ 2) ปัจจัยด้านสังคม การเมือง และกฎหมาย 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และ 4) ปัจจัยด้านการแข่งขัน

2. ปัจจัยภายในองค์กร คือ การตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ขององค์กรที่มีผลกระทบต่อความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กร ประกอบด้วย 1) แผนกลยุทธ์ 2) งบประมาณ 3) การขยายตัวหรือการลดขนาดองค์กร 4) การพยากรณ์ยอดขายและปริมาณการผลิต 5) การลงทุนในธุรกิจใหม่ 6) การออกแบบองค์กรและการออกแบบงาน และ 7) คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร

3. ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงของอัตรากำลัง ซึ่งเกิดได้จากหลายประการ อาทิ การเกษียณอายุ การลาออก การตาย และการสิ้นสุดสัญญาจ้าง อัตราการเข้าออกของบุคลากร และการโยกย้าย เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้วางแผนจะต้องคาดการณ์แนวโน้มอัตรากำลัง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนอัตรากำลังคนในอนาคตขององค์กร เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร

ซึ่งเมื่อมองในมิติของทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา จะพบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจนโยบายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ และความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน 2) จำนวนบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงครูเกษียณ 3) คุณสมบัติและสมรรถนะของครูที่มีอยู่ในปัจจุบัน และ 4) จำนวนนักเรียนในอนาคต ซึ่งสามารถคาดการณ์ได้จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงประชากร (สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2563)

1.2 มิติของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรพิจารณาการวางแผน ในมิติสำคัญ 2 มิติ (Decenzo & Robbins, 2007) ได้แก่

1. การประมาณการจำนวน ลักษณะ และประเภทของบุคลากรที่ต้องการ (Demand Forecasting) เป็นการวางแผนในมิติอุปสงค์ เพื่อวางแผนว่าในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ องค์กรว่าต้องการบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ จำนวนเท่าไร บุคลากรต้องมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะอย่างไร ต้องการเมื่อไหร่ ซึ่งการวางแผนในมิตินี้ จะต้องคำนึงถึงการขยายตัวขององค์กร และทิศทางขององค์กร เพื่อนำมาคำนวณงานและประมาณเป็นจำนวนบุคลากรที่ต้องทำงานนั้น ๆ ซึ่งจะทำให้ทราบว่าองค์กรต้องการจำนวนคนเพิ่มขึ้น ลดลง เปลี่ยนแปลงจากเดิมเท่าไร

2. การวิเคราะห์ ศึกษา และติดตามอุปทานของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่และความเคลื่อนไหวของตลาดแรงงาน (Supply Forecasting) เป็นการวางแผนในมิติอุปทาน โดยเริ่มจากองค์กรมีทรัพยากรทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพอย่างไร เพียงพอ เหมาะสมหรือไม่ และนำมาพิจารณาจากแหล่งภายนอกองค์กรว่ามีความเคลื่อนไหวของตลาดแรงงานอย่างไร รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ อาทิ คุณสมบัติ ประสบการณ์ อัตราค่าตอบแทน เป็นต้น

1.3 ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านสรุปขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ (Decenzo & Robbins, 2007; Snell & Bohlander, 2010 and Dessler, 2013)

1. การกำหนดพันธกิจขององค์กร เป็นการทำความเข้าใจพื้นฐานการดำเนินงาน นโยบาย วัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กร การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ความสามารถในการแข่งขัน วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแนวโน้มความเคลื่อนไหวที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร อาทิ แนวโน้มด้านการเมือง สภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลมากำหนดเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม

2. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าจะสามารถเชื่อมโยง และตอบโจทย์ของกลยุทธ์องค์กรได้อย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นระบบและมีทิศทางชัดเจน

3. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน โดยการพิจารณาโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ข้อมูลจำนวนพนักงาน จำแนกตามประเภทต่าง ๆ อาทิ ลักษณะของงาน หน่วยงาน กลุ่มงาน อายุงาน ระดับการศึกษา ตลอดจนทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคลากรนั้น ๆ โดยให้นำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้ประกอบการพิจารณา

4. การประมาณการและเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรบุคคล เป็นขั้นตอนการพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของบุคลากรที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของบุคลากรที่จะจ้างใหม่ รวมถึงทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือสมรรถนะที่ต้องการในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยต้องมีการตรวจสอบข้อมูลบุคลากรที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง แนวโน้มในการลาออกของพนักงาน แนวโน้มของลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะทำให้ทราบจำนวนและประเภทของบุคลากรทั้งหมด อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์ได้ว่าจ้างบุคลากรเพิ่มเติมหรือไม่ ในตำแหน่งงานใด และมีลักษณะอย่างไร

5. การกำหนดแผนปฏิบัติการ เป็นการประมาณการและเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทาน เพื่อให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างอุปสงค์และอุปทานเป็นอย่างไร ในขั้นนี้เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหา แผนการคัดเลือก แผนการบรรจุ แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย แผนการเลื่อนตำแหน่ง แผนการฝึกอบรมและการพัฒนา

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งานถือเป็นศูนย์กลางของบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ อาทิ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการสรรหาและคัดเลือก (Dessler, 2009) ในแต่ละองค์กรย่อมประกอบด้วยงานต่าง ๆ หลายหน้าที่ การวิเคราะห์งานจึงเป็นกระบวนการในการระบุถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) และคุณลักษณะอื่น ๆ (Other Characteristics) (KSAOCs) ของบุคลากรที่จะสรรหามาเพื่อทำงานที่กำหนด ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะจัดทำออกมาเป็น 1) คำบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) ว่ามีขอบเขตหน้าที่ลักษณะ และความรับผิดชอบอย่างไร และ 2) การกำหนดคุณสมบัติ (Job Specifications) หมายถึง คุณสมบัติของผู้ทำงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ทั้งความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) และคุณลักษณะอื่น ๆ (Other Characteristics) (KSAOCs) เพื่อที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ ซึ่งอย่างน้อยจะต้องระบุถึง เงื่อนไขการศึกษา ประสบการณ์/ความเชี่ยวชาญ คุณสมบัติหรือลักษณะทางกายภาพ และเงื่อนไขคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เป็นที่ต้องการ และภาระงาน (Pynes, 2013)

โดยในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา การวิเคราะห์งานจะเทียบได้กับมาตรฐานตำแหน่ง ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงาน ก.ค.ศ.) กำหนดไว้ ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งตั้งระดับครูผู้ช่วยไปจนถึงครูเชี่ยวชาญพิเศษ (สืบสกุล นริทรานุกร ณ อยุธยา, 2563) โดยจะระบุหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของครูแต่ละระดับ

ทั้งนี้ การศึกษาครั้งนี้จะเชื่อมโยงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความเป็นธรรมชาติทางการศึกษาที่จะกล่าวถึงในตอนต่อไป ดังนั้น การกำหนดกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จะนำเฉพาะ “การกำหนดคุณสมบัติ (Job Specifications)” มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เนื่องจากเป็นกระบวนการในการระบุ KSAOCs ของครู ซึ่งจะเชื่อมโยงกับความเป็นธรรมชาติทางการศึกษาได้

3. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

การสรรหาและคัดเลือกเป็นกระบวนการที่จะให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาทำงาน อันจะนำไปสู่การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จขององค์กร ซึ่งทั้งสองกระบวนการ มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การสรรหา คือ กิจกรรมในการนำบุคลากรที่ประสงค์จะทำงานมาสู่งานที่ต้องการ ตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กร (Decenzo & Robbins, 2007) โดยมีเป้าหมาย คือ การจูงใจให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการและเหมาะสมกับตำแหน่งงานเข้ามาสมัครงาน

กับองค์กรในจำนวนที่เพียงพอให้องค์กรมีโอกาสคัดเลือกผู้ที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด นอกจากนั้น เป้าหมายสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดแก่องค์กร (ชูชัย สมितिไกร, 2556)

3.1.1 กระบวนการสรรหา เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร มีขั้นตอนดังนี้ (จิตติมา อัครดิติพงษ์, 2556 และชูชัย สมितिไกร, 2556) ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้ผู้สรรหาทราบความต้องการขององค์กรว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะอย่างไร จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด เพื่อนำมาใช้กำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการรับสมัคร และกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครและลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้น

2. ความต้องการขององค์กร ที่ต้องระบุให้ชัดเจนว่าต้องการบุคลากรในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้นมีอะไรบ้าง ซึ่งควรกำหนดให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

3. การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร เป็นการระบุตำแหน่งงานที่ต้องการจากแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์และความต้องการขององค์กร เป็นการระบุภาพรวมว่าองค์กรต้องการบุคลากรใหม่เพื่อทำงานอะไร ในตำแหน่งใด ทำหน้าที่อะไร เป็นต้น

4. การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน โดยผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ได้แก่ คำบรรยายลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน เพื่อให้ทราบถึงงานที่ผู้ต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การประกาศรับสมัครมีข้อมูลที่สมบูรณ์

5. การพิจารณาข้อคิดเห็นของผู้บริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความต้องการที่เป็นปัจจุบัน นำมาเป็นข้อมูลประกอบการสรรหาให้สมบูรณ์

6. การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์งาน จะทำให้สามารถกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ของบุคลากร รวมถึงกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่สมัครที่องค์กรพึงประสงค์ตรงกับงานที่องค์กรต้องการแท้จริง

7. การกำหนดวิธีการสรรหา ซึ่งจำแนกได้ 2 แห่ง คือ ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

8. การพิจารณาทางเลือกอื่น ๆ แทนการสรรหา อาทิ การให้บุคลากรที่มีอยู่เดิมทำงานล่วงเวลา การใช้บริการจากผู้รับเหมา การจ้างงานชั่วคราว เป็นต้น

9. การดำเนินการสรรหาตามวิธีที่กำหนดไว้ อาทิ ลงประกาศตำแหน่งว่างงานในสื่อต่าง ๆ การรับสมัครโดยตรง การสื่อสารผ่านเครือข่ายสังคม เป็นต้น เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มิ

คุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาสมัครงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรมีทางเลือกในการคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุด

10. การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่าองค์กรได้จำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งงานครบหรือไม่ ซึ่งถ้ายังไม่ครบจะได้ทบทวนวิธีการในการสรรหา หรืออาจขยายเวลารับสมัครต่อไปอีก

3.1.2 วิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

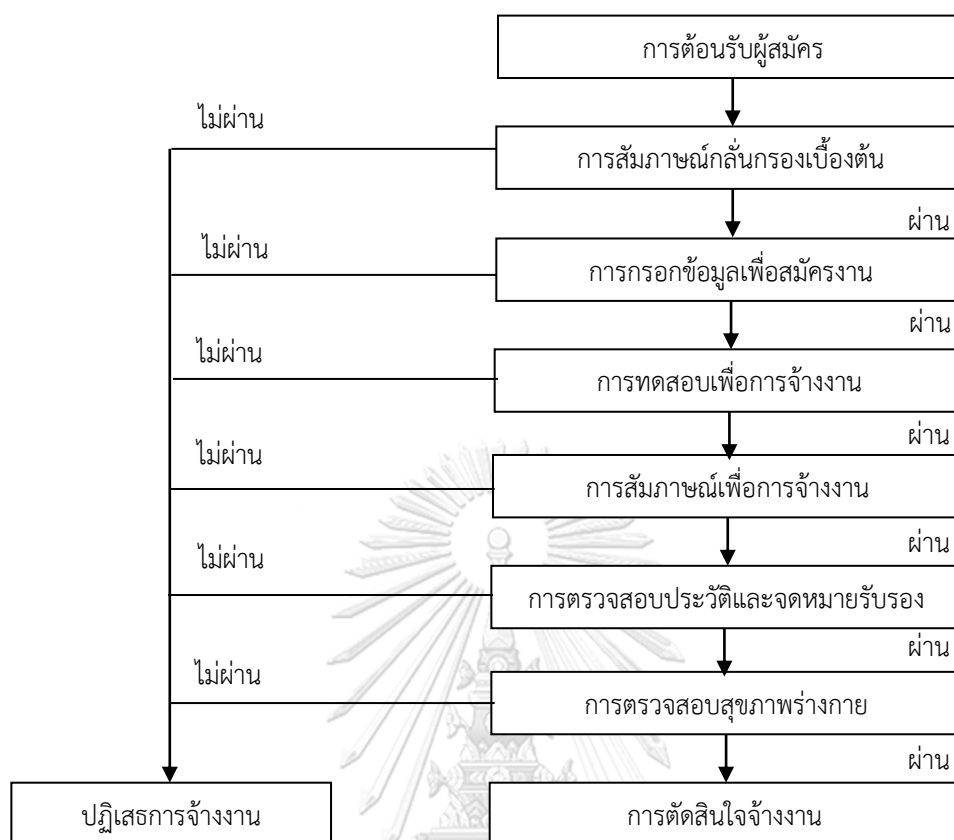
วิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์สามารถแสวงหาได้จาก 2 แหล่ง (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2545 และ Dessler, 2009) ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ และประสบการณ์จากภายในองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดขึ้นใหม่ โดยการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะมีข้อดี อาทิ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานเดิม และประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์กร ในขณะที่ข้อเสีย คือ ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมินโอกาส การแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางธุรกิจ ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความต้องการบุคลากร และก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรขึ้นภายในองค์กร

2. การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร โดยองค์กรจะทำการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ว่าง โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะมีข้อดี ได้แก่ สร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์ โอกาส การแก้ปัญหา และการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ สร้างโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าที่งาน แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรทั้งในด้านของจำนวน และคุณสมบัติ ในขณะที่ข้อเสีย ประกอบด้วย สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์กรมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร และไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กร

3.2 การคัดเลือก คือ กระบวนการที่ต่อเนื่องมาจากการสรรหา โดยการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณา และตัดสินใจในการจ้างบุคลากรที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ เข้ามาทำงานกับองค์กร (ชูชัย สมितिไกร, 2556 และ ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2545)

3.2.1 กระบวนการคัดเลือก เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 8 ขั้นตอน ที่เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ดังแสดงในภาพที่ 2.2 (Decenzo & Robbins, 2007) ดังนี้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Decenzo & Robbins, 2007)

จะเห็นได้ว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงานและความต้องการขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปเป็นขั้นตอนของกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ตามที่ Dessler (2009) กล่าวไว้ ดังนี้

1. วางแผนกำลังคนและคาดการณ์ความต้องการกำลังคนเพื่อกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับ
2. กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้สมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยวิธีการสรรหาภายในและการสรรหาภายนอก
3. กำหนดให้ผู้สมัครกรอกใบสมัครและการสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับงาน
4. ใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการคัดเลือก ได้แก่ การทดสอบ การตรวจสอบประวัติ ภูมิหลัง และการตรวจร่างกาย เพื่อแยกแยะคุณสมบัติของผู้สมัครแต่ละคน
5. กำหนดให้ผู้สมัครได้รับการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครทั้งหลาย เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการพิจารณาว่าบุคลากรในองค์กรมีการทำงานเป็นอย่างไร และมีการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงผลของการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนเพื่อพัฒนาตนเองต่อไป (Stone, 2006) ซึ่งถือเป็นการตัดสินคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดอย่างเป็นระบบ ว่ามีเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545) ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานมักนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อพิจารณาปรับเงินเดือน ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย รวมทั้งการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนาของบุคลากรด้วย

4.1 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Snell & Bohlander (2010) แบ่งวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) เป็นข้อมูลป้อนกลับให้บุคลากรทราบว่าการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไร 2) ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน จุดที่ควรปรับปรุงพัฒนาสำหรับบุคลากร 3) สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน 4) ช่วยในการตัดสินใจสนับสนุนบุคลากรที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ 5) เป็นข้อมูลที่ช่วยระบุถึงความต้องการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและยุทธศาสตร์ขององค์กร 6) เป็นการสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในมุมมองของเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ และ 7) เป็นกลไกในการสื่อสารถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับที่ จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณ (2558) อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ประกอบด้วย 1) การประเมินทำให้องค์กรทราบว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นมีสถานะที่แท้จริงเป็นเช่นไร 2) การประเมินทำให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารได้ดีขึ้น 3) การประเมินทำให้องค์กรทราบความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนได้ และสามารถจัดรูปแบบการพัฒนาให้กับบุคลากรได้ตรงตามลักษณะเด่นและลักษณะด้อย 4) การประเมินทำให้บุคลากรทราบว่าตนเองมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตมมากน้อยเพียงใด เพื่อช่วยในการปรับปรุงตนเอง และ 5) การประเมินทำให้บุคลากรทราบว่าการปฏิบัติงานของตนนั้น อยู่ในการกำกับขององค์กรเสมอ

นอกจากนี้พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ข้อมูลป้อนกลับบุคลากรเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเลื่อนขั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การเกษียณ และการยุติการจ้างงาน เป็นต้น

4.2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559) กล่าวถึงกระบวนการสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาการประเมิน 1 ปี ดังแนวทางต่อไปนี้

1. กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงาน คือ คุณลักษณะที่กำหนดขึ้นตามแต่ละประเภทของงาน โดยอยู่ในรูปของปริมาณ คุณภาพ หรือประสิทธิภาพที่ต้องการได้จากงานนั้น ๆ ซึ่งการกำหนดมาตรฐานจะช่วยให้ผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมินเข้าใจในทิศทางเดียวกันว่างานแต่ละงานมีหลักปฏิบัติ คุณลักษณะ และความคาดหวังต่อผลงานอย่างไร
2. ตกลงเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้ประเมินจะแจ้งให้ผู้ได้รับการประเมินทราบถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละกิจกรรมว่ามีเป้าหมายอย่างไร ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร
3. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อทราบเป้าหมายการปฏิบัติงานแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะลงมือปฏิบัติงานตามมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด และผู้ประเมินจะทำการประเมินตามรอบระยะเวลาที่กำหนด
4. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือเป้าหมายเมื่อครบรอบระยะเวลาประเมิน ผู้ประเมินจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน
5. ชี้แจงผลการประเมินแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นกระบวนการที่ดำเนินการระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมินเท่านั้น เพื่อร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุ พร้อมให้คำแนะนำเพื่อช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป

ทั้งนี้ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 27 ให้มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนออนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา และมาตรา 72 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว จะนำไปใช้ในการพิจารณา ดังนี้ 1) การเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ 2) การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน 3) การให้รางวัลสูงใจ 4) การให้ออกจากราชการ และ 5) การบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ (สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2563)

5. การฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นกิจกรรมสำคัญอีกกิจกรรมหนึ่งที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกับการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ผู้บริหารใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และสมรรถนะของบุคลากร ให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาตัวบุคคล และพัฒนาในสายอาชีพ (Dessler, 2009)

5.1 กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

Stone (2006) อธิบายกระบวนการของการฝึกอบรมและพัฒนา ได้แก่

- 1) การประเมินและหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาว่าจะดำเนินการเรื่องอะไร โดยใคร เมื่อไหร่ และที่ไหน ซึ่งก็คือ การหาความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา และการกำหนดวัตถุประสงค์ และ 2) การเลือกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา และนำเอารูปแบบนั้นไปดำเนินการ การวัดความสำเร็จของการฝึกอบรมและพัฒนาโดยการประเมิน ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดว่าองค์กรต้องการผลลัพธ์ในรูปแบบใด

ซึ่งสามารถอธิบายกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาได้ละเอียด ดังนี้ 1) วิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วยวิเคราะห์ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับงาน และระดับบุคคล 2) กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนา โดยวัตถุประสงค์สำคัญประกอบด้วย การเพิ่มพูนความรู้และแนวคิดใหม่ การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม และการเปลี่ยนเจตคติให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 3) กำหนดและออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนา 4) วางแผนและเตรียมการฝึกอบรมและพัฒนา แบ่งออกได้เป็น เตรียมการก่อนการฝึกอบรมและพัฒนา การดำเนินการระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนา และการดำเนินการหลังการฝึกอบรมและพัฒนา 5) ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา และ 6) ประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาว่าบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ (Decenzo & Robbins, 2007 และ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559)

5.2 รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

1. แบ่งตามระยะเวลาในการทำงาน โดยแบ่งเป็น 1) ระยะเวลาก่อนการเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากร มีความเข้าใจในบริบทและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 2) ระยะเวลาเริ่มต้นปฏิบัติงาน (Induction) เป็นการฝึกอบรมเพื่อสร้างความพร้อมในช่วงแรกของการสู่ตำแหน่ง ในระยะปีแรกของการทำงาน เพื่อให้เข้าใจบทบาทการทำงาน ปัจจัยและปัญหาที่เกี่ยวข้อง การดำรงชีวิตในองค์กร และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 3) ระยะเวลาปฏิบัติงาน (In-Service Training) เป็นการพัฒนาเพื่อติดตาม และสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งการพัฒนาแบบนี้ควรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

(Individual Development Plan: IDP) แผนการพัฒนาองค์กร (Training Roadmap) (สืบสกุล นรินทรานุกร ฌ อยุธยา, 2563)

2. แบ่งตามลักษณะวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) การพัฒนาและฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน (On the Job Training) เป็นการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริง โดยมีลักษณะเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ผู้บุคลากรเข้าใจถึงวิธีการทำงาน ได้เห็นสภาพและปัญหาจริงในการทำงาน 2) การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the Job Training) เป็นการพัฒนายุคลากรที่ไม่สามารถปฏิบัติงานในขณะที่เข้ารับการพัฒนาได้ โดยอาจไม่ได้อยู่ในสถานที่ทำงาน และ 3) การพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended-Learning Development) เป็นการพัฒนาโดยใช้วิธีที่หลากหลายทั้งการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานและนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งต่อบรรลุประสงค์ของการพัฒนา (ภิรมพิพัฒน์ มโนมัยกุล, 2561 และ สืบสกุล นรินทรานุกร ฌ อยุธยา, 2563)

6. การให้รางวัล (Reward)

การให้รางวัล หรืออาจเรียกอีกชื่อว่าค่าตอบแทน เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรใช้เพื่อดึงดูดและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรไว้ โดยการทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 1) รางวัลในรูปแบบการเงิน และ 2) การตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การให้ความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือการให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง (Stone, 2006) หรืออาจแบ่งได้เป็น 1) รางวัลตอบแทนภายนอก ซึ่งแบ่งออกเป็นค่าตอบแทนทางตรง เช่น เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง และค่าตอบแทนทางอ้อม ซึ่งก็คือ สวัสดิการต่าง ๆ และ 2) รางวัลตอบแทนภายใน เช่น ความภาคภูมิใจ การได้ทำงานที่ท้าทาย เป็นต้น (สืบสกุล นรินทรานุกร ฌ อยุธยา, 2563)

6.1 รูปแบบของการกำหนดรางวัล

จตุรงค์ ศรีวีงษ์วรรณ (2558) แบ่งรูปแบบของรางวัลออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. จ่ายตามความอาวุโส (Seniority – based pay) รูปแบบนี้จะไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถหรือประสิทธิภาพในการทำงาน แต่จะขึ้นกับความอาวุโสในการทำงาน หรือระยะเวลาของการทำงานในองค์กรเป็นหลัก ซึ่งจะช่วยเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กร หรือจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรเป็นระยะเวลานาน ๆ

2. จ่ายตามประสิทธิภาพ (Pay for Performance) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่ได้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถหรือบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

3. จ่ายตามความสามารถ (Skill – Based pay) รูปแบบนี้จะจ่ายให้กับบุคลากรตามความรู้ความสามารถ หรือทักษะที่บุคลากรมี เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรค้นคว้าหาความรู้ ทักษะ หรือความสามารถใหม่ ๆ เพื่อจะได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้น

6.2 องค์ประกอบของรางวัล

องค์กรแต่ละแห่งมีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น ค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation) และ ค่าตอบแทนเชิงสังคม (Relational Returns) (Decenzo & Robbins, 2007 and Snell & Bohlander, 2010) ดังนี้

1. ค่าตอบแทนทั้งหมด เป็นค่าตอบแทนโดยรวมทั้งหมดที่บุคลากรจะได้รับจากองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงาน แบ่งออกได้เป็น

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

- ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง แบ่งออกเป็น ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง ได้แก่ ค่าจ้างหรือเงินเดือน โบนัส เงินรางวัลจูงใจ เป็นต้น

- ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เป็นสิ่งที่บุคลากรได้รับนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง ได้แก่ การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต การประกันอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ขณะที่ลา หรือบ้านานญาติ ซึ่งอาจเรียกว่า ผลประโยชน์เกื้อกูลหรือค่าตอบแทนเสริม ได้

1.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิ่งของ สิทธิประโยชน์ที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากร เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและก่อให้เกิดความพึงพอใจ แบ่งออกเป็น

- ตั๋วงาน (Job) คือ ลักษณะของงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร เช่น ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน อำนาจหน้าที่ในการทำงาน ความรู้สึกมีอิสระในการตัดสินใจ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในสายงาน การได้รับการยกย่องยอมรับ และความภาคภูมิใจในงาน

- สภาพแวดล้อมของงาน (Job Environment) คือ บรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนร่วมงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

2. ผลตอบแทนเชิงสังคม เป็นผลตอบแทนของบุคลากรซึ่งได้รับการจ้างงานที่ไม่สามารถระบุออกมาเป็นจำนวนหรือนับเป็นตัวเงินได้ เช่น ความพึงพอใจทางด้านสังคมหรือสถานะ มิตรภาพในองค์กร ความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร ความรู้สึกมั่นคงในการจ้างงาน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า รางที่เป็นตัวเงินไม่ใช่ปัจจัยเดียวในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กร แต่จะต้องประกอบไปด้วยรางวัลด้านอื่น ๆ ที่จะสามารถจูงใจและรักษาให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน

7. การบริหารเส้นทางอาชีพ (Career Path Management)

เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรในองค์กรตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ซึ่งจะทำให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางการเจริญเติบโตของตำแหน่งงาน โดยมีทั้งรูปแบบของเส้นทางความก้าวหน้าโดยทั่วไป (Normal Track) และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเฉพาะ (Fast Track) ที่ให้กับบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น (กิมพิพัฒน์ มโนมัยกุล, 2561) นอกจากนี้ ยังเป็นหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจในการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพในการเข้าทำงาน ที่หากสามารถมีผลปฏิบัติงานได้ดีก็จะได้รับความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพได้ (Armstrong & Taylor, 2014)

การบริหารเส้นทางอาชีพเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ (สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2563) ดังนี้

1. การกำหนดโครงสร้างและระดับขั้นของตำแหน่ง ซึ่งเป็นการกำหนดความเชื่อมโยงของแต่ละตำแหน่งในองค์กร เป็นได้ทั้งแนวตั้งและแนวนอน ซึ่งพิจารณาจากสมรรถนะ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงานในอดีต

2. การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย เป็นการตอบสนองความต้องการเติบโตในองค์กรของบุคลากร ทั้งในด้านความรับผิดชอบ ความท้าทายในงาน และผลตอบแทนที่ได้รับเพิ่มขึ้น โดย 1) การเลื่อนตำแหน่ง (Job Promotion) เป็นการมอบหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นให้กับบุคลากร ทำให้ได้รับตำแหน่งและค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ซึ่งถือเป็นการจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อมีโอกาสได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น และ 2) การโยกย้ายงาน (Job Transferred) เป็นการย้ายจากตำแหน่งหนึ่งไปอีกตำแหน่งหนึ่งที่มีระดับขั้นเทียบเท่ากัน หรือย้ายหน่วยงาน

ทั้งนี้ การเลื่อนตำแหน่งของระบบทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาของไทย จะมี 2 รูปแบบ คือ 1) การเลื่อนตำแหน่ง โดยเป็นการเลื่อนจากครูผู้ช่วยเป็นครู และเลื่อนตำแหน่งจากครูเป็นรองผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ 2) การเลื่อนวิทยฐานะ โดยเป็นการเลื่อนตำแหน่งภายใต้ตำแหน่งครู จากครูเป็น ครูชำนาญการ ครูชำนาญการพิเศษ ครูเชี่ยวชาญ และครูเชี่ยวชาญพิเศษ ตามลำดับ

โดยสรุป จากรายละเอียดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สามารถนำมาจัดกลุ่มกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน เพื่อนำมาใช้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ได้แก่ 1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนด

คุณสมบัติ การสรรหาและคัดเลือก 2) การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา และ 3) การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การให้รางวัล และการบริหารเส้นทางอาชีพ

2.1.4 กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นที่การบริหารทรัพยากรครู โดยมีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักที่ใช้ในการบริหารข้าราชการครูตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาประเภทอื่น นอกจากนั้น ยังมีกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถจำแนกได้ตามกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ดังตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547	กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์อื่น ๆ
การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์		
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	- มาตรา ๖๙ ในกรณีที่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของทางราชการ ก.ค.ศ. อาจเสนอแนะต่อหัวหน้าส่วนราชการ ให้สั่งให้ข้าราชการผู้ใดไปปฏิบัติราชการในหน่วยงานการศึกษาใดเป็นการชั่วคราวได้	- เกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา - เกณฑ์มาตรฐานวิชาเอกที่กำหนดให้มีในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การกำหนดคุณสมบัติ	- มาตรา 30 การกำหนดคุณสมบัติทั่วไปของผู้ที่จะเข้ารับราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา - มาตรา 38 ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา - มาตรา 39 ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีวิทยฐานะ - มาตรา 42 การจัดทำมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ	- การปรับปรุงมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สายงานการสอน (ว 20/2560)
3. การสรรหาและคัดเลือก	- มาตรา 46 คุณสมบัติทั่วไปของผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง - มาตรา 47 หน่วยงานที่เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน - มาตรา 48 การให้อำนาจหน่วยงานในการสอบแข่งขันผู้มีคุณสมบัติพิเศษในสาขาวิชาใดก็ได้ - มาตรา 50 การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งโดยวิธีอื่น ๆ	- หลักเกณฑ์และวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย (ว 5/2561) - หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547	กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์อื่น ๆ
	<ul style="list-style-type: none"> - มาตรา 51 การบรรจุและแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญ หรือเชี่ยวชาญระดับสูง - มาตรา 52 การคัดเลือกบุคคลเป็นสัญญาจ้างปฏิบัติงานรายปี - มาตรา 53 ผู้มีอำนาจในการบรรจุและแต่งตั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> - ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีมีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ (ว 16/2557) - หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาถูกจ้างชั่วคราวที่จ้างจากเงินนอกงบประมาณ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2560
การประเมินและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มาตรา 72 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา - มาตรา 73 การเลื่อนขั้นเงินเดือน - มาตรา 78 การแจ้งหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 	<ul style="list-style-type: none"> - หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ว 20/2561)
5. การฝึกอบรมและพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> - มาตรา 56 เตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครู - มาตรา 79 กำหนดบุคคลทำหน้าที่พัฒนาบุคลากร - มาตรา 80 ให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะ - มาตรา 81 ให้ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> - หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สายงานการสอน (ว 22/2560) - หลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ตำแหน่งครูผู้ช่วย (ว 19/2561)
3. การอำนวยการทรัพยากรมนุษย์		
6. การให้รางวัล	<ul style="list-style-type: none"> - มาตรา 31 อัตราเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา - มาตรา 33 เงินเพิ่มพิเศษสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ - มาตรา 34 เงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราวตามภาวะเศรษฐกิจ - มาตรา 37 บำเหน็จ บำนาญ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา - มาตรา 44 ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับเงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่ง - มาตรา 74 กำหนดขั้นเงินเดือนประสิทธิภาพของตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ - มาตรา 75 การเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน - มาตรา 76 จัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามความเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> - กฎ ก.ค.ศ. การเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2561 - แนวปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547	กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์อื่น ๆ
7. การบริหารเส้นทางอาชีพ	- มาตรา 39 การกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา - มาตรา 54 การให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ และเลื่อนวิทยฐานะ - มาตรา 55 การประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะ - มาตรา 57 การเปลี่ยนตำแหน่ง การย้ายและการโอนของข้าราชการครูและบุคลากร - มาตรา 59 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดไปดำรงตำแหน่งในหน่วยงานการศึกษาอื่นภายในส่วนราชการ	- หลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูมีวิทยฐานะ และ เลื่อนวิทยฐานะ (ว 21/2560) - หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ว 23/2560)

2.1.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of needs Theory)

ทฤษฎีนี้มีฐานความคิดว่า มนุษย์มีความต้องการเป็นจุดเริ่มต้นในการจูงใจอยู่เสมอ และเป็นความต้องการที่ไม่สิ้นสุด นั่นคือ เมื่อได้บรรลุความต้องการในระดับหนึ่งแล้วจะเกิดความต้องกันในระดับถัดไปอีกโดยไม่สิ้นสุด โดยมีความต้องการเป็นลำดับขั้น จากความต้องการจำเป็นพื้นฐานไปจนถึงความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ โดยจะเกิดความต้องการในระดับต่อไปได้ ก็ต่อเมื่อความต้องการในระดับก่อนหน้านั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ทั้งนี้ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการนั้นก็จะลดลงหรืออาจจะไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจได้อีกต่อไป และ ความต้องการในแต่ละลำดับมีความเกี่ยวเนื่องกันไม่สามารถแยกเป็นอิสระจากกันได้อย่างเด็ดขาด (ธงชัย สันติวงษ์, 2542) โดยมาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งลำดับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ไว้เป็น 5 ลำดับ โดยจัดลำดับความสำคัญของความต้องการไว้ดังภาพที่ 2.3 (Maslow, 1970)



ภาพที่ 2.3 ลำดับชั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of needs Theory)

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Basic needs) ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอากาศ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน และความต้องการทางเพศ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ขั้นต่อไปมนุษย์ย่อมต้องการความปลอดภัยในชีวิต เช่น การได้รับการคุ้มครอง ความมั่นคงปลอดภัย

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social and Belonging and needs) เมื่อความต้องการในสองลำดับขั้นแรกได้รับการตอบสนองอย่างพึงพอใจแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการในการเป็นทั้งผู้รับและผู้ให้จากสังคม นั่นคือ ต้องการความรักและการยอมรับจากสังคม เป็นการสร้างความรักและความผูกพัน หากไม่ได้รับการตอบสนองในขั้นนี้อาจเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว

ขั้นที่ 4 ความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการได้รับการยอมรับ การมีชื่อเสียง ได้รับการเคารพนับถือ แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การยกย่องนับถือตนเอง (Self-respect) อาทิ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถและความสำเร็จ มีความเคารพนับถือตนเอง รวมไปถึงมีความต้องการความเป็นอิสระและเสรีภาพในตนเอง และ 2) การยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from others) คือ ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ การยอมรับยกย่องจากผู้อื่น การได้รับความสำคัญ การมีสถานภาพทางสังคม เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ (Self-actualization needs) เป็นความต้องการในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุดที่มี เพื่อให้บรรลุในสิ่งที่ต้องการ โดยไม่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ถือเป็นความต้องการสูงสุด

ทั้งนี้ ตามแนวคิดของมาสโลว์ลำดับชั้นความต้องการจัดเป็นกระบวนการที่ไม่สิ้นสุด แม้ว่าความต้องการในลำดับชั้นนี้จะได้รับการตอบสนองแล้ว แต่ก็เกิดการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในลำดับชั้นอื่น ๆ เพราะทุกระดับมีความเกี่ยวเนื่องและทับซ้อนกันอยู่ ในบางครั้งอาจเกิดโดยไม่เรียงลำดับชั้น ยกเว้นความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัยที่จัดเป็นลำดับชั้นเบื้องต้นที่ต้องได้รับการตอบสนอง

2. ทฤษฎีความต้องการของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's dual factor theory)

เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยในการทำงาน โดยพบว่า คนต้องการความสุขจากการทำงาน จะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพได้นั้นย่อมขึ้นกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivational factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยเกื้อหนุน (Maintenance or Hygiene factors) ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานโดยตรง (Herzberg, 1959) ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น ((Motivational factors) เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจทางบวก กระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน เกี่ยวข้องกับลักษณะหรือธรรมชาติของงาน ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยกย่องนับถือหรือการยอมรับทั้งจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่น 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน 4) ความรับผิดชอบ และ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือการได้รับโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมที่สูงขึ้น ทั้งนี้ ปัจจัยจูงใจจะต้องรักษาไว้ให้อยู่ในระดับที่ควรจะเป็น เพราะหากปัจจัยเหล่านี้ลดระดับลงอาจส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่ชอบงาน

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยเกื้อหนุน (Maintenance or Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 1) นโยบายและการบริหารงาน 2) ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ทั้งกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ความมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน หรือความยั่งยืนขององค์กร 4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และทรัพยากรในการทำงาน และ 5) ค่าตอบแทน อันได้แก่ เงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นที่พึงพอใจ ทั้งนี้ปัจจัยค้ำจุนที่กล่าวมาข้างต้น ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความชอบงาน หากแต่เป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น

สรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจ อันได้แก่ลักษณะของงาน มีความสำคัญหลัก และมีปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ นั่นคือ บุคลากรจะต้องพอใจและเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และผู้บริหารจะต้องจัดปัจจัยค้ำจุนที่เหมาะสมในการทำงาน เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

3. ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory)

แนวคิดนี้พัฒนาโดย J. Stacy Adams โดยมุ่งเน้นที่การรับรู้ของบุคคลถึงความ เป็นธรรมเปรียบเทียบกับผู้อื่น ถ้าบุคคลเชื่อว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น สอดคล้องกับความคาดหวังของบุคคลนั้นแล้ว บุคคลนั้นจะถูกจูงใจให้ดำรงหรือคงพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงานไว้ ในทางตรงข้ามถ้าบุคคลคิดว่าตนเองได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม บุคคลนั้น จะพยายามลดความไม่เสมอภาคนั้นโดยการลดการปฏิบัติงานลง (Armstrong & Taylor, 2014) โดยคำนึงถึง 1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลมีส่วนเสริมสร้างในการทำงาน เช่น เวลาที่ใช้ ในการทำงาน ประสบการณ์ คุณสมบัติ ความพยายาม และปริมาณงาน และ 2) ผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งเป็นสิ่งต่าง ๆ ที่ได้จากการทำงานหรือกิจกรรม เช่น ผลประโยชน์ ชื่อเสียง และค่าจ้าง

4. กรณีศึกษาตัวอย่างแรงจูงใจบุคลากรวิชาชีพแพทย์ของกระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงสาธารณสุขเป็นอีกกระทรวงหนึ่งที่ประสบปัญหาในการบริหารบุคลากร ในวิชาชีพสาธารณสุข โดยเฉพาะในวิชาชีพแพทย์ในเรื่องของการกระจายบุคลากรอย่างเป็นธรรม ระหว่างเมืองกับชนบท จึงได้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนให้กับแพทย์มาอย่าง ต่อเนื่อง โดยออกในข้อบังคับกระทรวงสาธารณสุข ว่าด้วยการจ่ายเงินค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานให้กับหน่วยบริการ ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2544 (ฉบับที่ 8 แก้ไขเพิ่มเติม) พ.ศ.2558, (ฉบับที่ 9 แก้ไขเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558 และ (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2559 ซึ่งในที่นี้จะขอกกล่าวถึง ค่าตอบแทนเฉพาะในส่วนของวิชาชีพแพทย์เพียงอย่างเดียวเท่านั้น โดยมีหลักการเบื้องต้นในการ กำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรสาธารณสุข 3 ส่วน ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือนและ เงินประจำตำแหน่ง (Basic Salary) พิจารณาตามคุณวุฒิ ประสบการณ์และระดับความเชี่ยวชาญ เป็นไปตามบัญชีเงินเดือน เงินประจำตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด 2) ค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงาน ในพื้นที่พิเศษ (Hardship Allowance) และวิชาชีพขาดแคลน ในส่วนนี้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการ เข้าทำงานและรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษหรือทุรกันดาร และ 3) ค่าตอบแทนตาม ผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance : P4P) เป็นค่าตอบแทนที่พิจารณาตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะช่วยเพิ่มเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ อีกทั้งจัดเป็น การจ่ายค่าตอบแทนตามแนวคิดความเป็นธรรม

ตารางที่ 2.3 อัตราการเบิกจ่ายค่าเบี่ยงเหลียงเหมาะสมจ่ายของวิชาชีพแพทย์ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจ่ายเงินค่าตอบแทนแบบท้ายข้อบังคับกระทรวงสาธารณสุขว่าด้วยเรื่องการจ่ายเงินค่าตอบแทน ฉบับที่ 11

ระยะเวลา	โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และโรงพยาบาลชุมชนหรือเทียบเท่า					
	พื้นที่ชุมชนเมือง	พื้นที่ปกติ			พื้นที่เฉพาะ	
		ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 1	ระดับ 2
ปีที่ 1 – 3	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	30,000
ปีที่ 4 – 10	12,000	15,000	20,000	30,000	40,000	50,000
ปีที่ 11 ขึ้นไป	15,000	20,000	25,000	40,000	50,000	60,000

จากตารางที่ 2.3 จะเห็นได้ว่าค่าเบี่ยงเหลียงเหมาะสมจ่ายที่เป็นแรงจูงใจนั้น จะมีการตอบแทนตามระดับความเจริญของหน่วยบริการหรือสถานพยาบาลที่ตั้งอยู่ นอกจากนี้อีกประเด็นที่น่าสนใจคือ มีการพิจารณาตามระดับระยะเวลาของปีที่ทำงาน โดยยิ่งแพทย์มีจำนวนปีการทำงานในสถานพยาบาลแห่งนั้นเป็นระยะเวลานาน จะยิ่งได้รับค่าเบี่ยงเหลียงเหมาะสมจ่ายสูงขึ้น แสดงให้เห็นว่าค่าตอบแทนเบี่ยงเหลียงเหมาะสมจ่ายของวิชาชีพแพทย์นั้นแปรผันตามจำนวนปีที่ทำงานในสถานพยาบาลนั้น ๆ และความเจริญของสถานพยาบาลที่ตั้งอยู่นั้น นั่นคือ แพทย์ที่เลือกทำงานในสถานพยาบาลที่มีความเฉพาะและด้อยความเจริญสูงเป็นระยะเวลานาน จะได้รับค่าเบี่ยงเหลียงเหมาะสมจ่ายในจำนวนที่สูงขึ้น และมีความแตกต่างจากแพทย์ที่เลือกทำงานในสถานพยาบาลในชุมชนเมืองอย่างชัดเจน นอกเหนือไปจากค่าเบี่ยงเหลียงเหมาะสมจ่ายที่ได้กล่าวข้างต้นแล้ว ค่าตอบแทนแพทย์ตามหลักเกณฑ์ค่าตอบแทนฯ (ฉบับที่ 9) พ.ศ. 2556 ยังรวมถึงในส่วนของค่าตอบแทนที่เรียกว่า ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance: P4P) โดย P4P เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานอันได้แก่ ปริมาณภาระงานและคุณภาพงาน ที่เพิ่มขึ้นเกินจากมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด โดยเป็นไปตามข้อตกลงของแต่ละโรงพยาบาล และการจ่ายค่าตอบแทนตามแนวคิดความเป็นธรรม นั่นคือ จ่ายค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานระดับเดียวกัน และจ่ายค่าตอบแทนที่สูงขึ้นให้กับบุคลากรที่มีผลงานในระดับสูงกว่า หรือมีความยากของงานมากกว่า

2.1.6 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาในระดับสูง

1. แนวทางของ OECD จากประเทศที่มีผลการทดสอบในกลุ่มสูง

OECD (2012) เสนอนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนที่มีความเสียเปรียบและนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ในประเด็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรครู ไว้ในรายงานเรื่องความเป็นธรรมและคุณภาพในการจัดการศึกษา เพื่อสนับสนุนโรงเรียนและนักเรียนที่มีความเสียเปรียบ ผลการศึกษา

ในหลายประเทศ พบว่า ครูส่วนใหญ่หลีกเลี่ยงการสอนในโรงเรียนที่มีสัดส่วนของนักเรียนที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำ หรือมีอัตราการเคลื่อนย้ายโรงเรียนสูงหลังจากมีประสบการณ์การสอนที่พอเพียง

ครูที่มีประสิทธิภาพจะมีความสำคัญเป็นอย่างมากกับนักเรียนและโรงเรียนที่มีความเสียเปรียบ ประการแรกคือ ครูที่มีศักยภาพสูงจะมีผลกระทบทางบวกอย่างมากต่อประสิทธิภาพของนักเรียน จะช่วยลดช่องว่างของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างนักเรียนที่มีความได้เปรียบและนักเรียนที่มีความเสียเปรียบ และอีกประการหนึ่ง คือ ครูที่มีศักยภาพจะช่วยดึงนักเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำให้ได้รับการพัฒนา (OECD, 2005) ดังนั้น จึงต้องมีกลไกที่จะช่วยดึงดูดครูและรักษาครูที่มีคุณภาพของโรงเรียนเหล่านี้ ซึ่งโยบายนดังกล่าวจะช่วยยกระดับคุณภาพครูสำหรับโรงเรียนและนักเรียนที่มีความเสียเปรียบ โดยการกำหนดเป้าหมายในการรับประกันว่าครูจะได้รับทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในโรงเรียนและกับนักเรียนที่มีความเสียเปรียบ จัดโปรแกรมการสอนงานสำหรับกลุ่มครูใหม่ พัฒนาสภาพการทำงานให้สนับสนุนการปรับปรุงประสิทธิภาพของครู และการเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาครู และพัฒนาสิ่งจูงใจทั้งทางการเงินและความก้าวหน้าทางอาชีพอย่างพอเพียง เพื่อให้สามารถดึงดูดและรักษาครูที่มีคุณภาพสูงในโรงเรียนที่มีความเสียเปรียบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) จัดการศึกษาของครูให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียนที่มีความเสียเปรียบ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าครูจะได้รับทักษะและความรู้ตามความต้องการจำเป็นสำหรับการทำงาน ดังนี้ (1) การเสริมโปรแกรมการเตรียมความพร้อมสำหรับครูเบื้องต้น รวมถึงเนื้อหาในหลักสูตรสำหรับครูที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษที่เหมาะสมกับโรงเรียน (2) ออกแบบโปรแกรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของครูในการแก้ปัญหาของนักเรียนและเข้าใจบริบทของโรงเรียนที่ตนประจำอยู่ และ (3) ประสบการณ์การฝึกปฏิบัติจริงในโรงเรียนที่มีความเสียเปรียบ ซึ่งจะช่วยให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นเมื่อเข้าสู่วิชาชีพอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม การทำงานในโรงเรียนที่มีความเสียเปรียบ ครูจะต้องมีการรับมืออย่างเป็นระบบ ไม่เฉพาะแต่เพียงด้านเนื้อหาและวิธีการสอนเท่านั้น หากยังรวมถึงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ อาทิ การจัดการกับผู้ปกครอง และความมีระเบียบวินัยอื่น ๆ

2) จัดให้มีโปรแกรมการสอนงานสำหรับครูใหม่หรือระบบครูพี่เลี้ยง เป็นโปรแกรมที่มีโครงสร้างที่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพครูและเพิ่มการรักษาครูให้อยู่ในโรงเรียนที่มีความเสียเปรียบ โดยการจับคู่ระหว่างครูใหม่และครูที่มีประสบการณ์การสอน ซึ่งจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของครูและเพิ่มอัตราการคงอยู่ของครูใหม่ โดยผู้สอนงานจะช่วยให้ครูใหม่เข้าใจความท้าทายของนักเรียนและโรงเรียนได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งช่วยพัฒนากลยุทธ์และวิธีการสอนที่ตอบสนองกับความต้องการของนักเรียน นอกจากนี้ผลของการสอนงานยังช่วยเพิ่มการรักษาครูใหม่ให้อยู่กับโรงเรียน และเสริมสร้างการรวมกลุ่มของบุคลากรครู

3) สร้างสภาพการทำงานให้สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพของครู เพื่อให้ครูมั่นใจได้ว่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานในโรงเรียนที่มีความเสียเปรียบ โดยครูมีแนวโน้มที่จะทำงานในโรงเรียนที่มีความเสียเปรียบ เมื่อครูได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมองเห็นผลของความพยายามในการทำงานในการช่วยพัฒนานักเรียนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (OECD, 2005) หากปราศจากสภาพการทำงานที่จะช่วยส่งเสริมแล้ว ครูอาจรู้สึกไร้ประสิทธิภาพและเกิดการย้ายโรงเรียนหรือออกจากการสอน นอกจากนั้นการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา และการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการมีทรัพยากรที่พอเพียงถือเป็นบทบาทที่มีนัยสำคัญในการตัดสินใจของครูที่จะอยู่ในโรงเรียนที่มีความเสียเปรียบ

4) ออกแบบสิ่งจูงใจทั้งทางการเงินและความก้าวหน้าทางอาชีพอย่างพอเพียงเพื่อให้สามารถดึงดูดและรักษาครูที่มีคุณภาพสูงในโรงเรียนที่มีความเสียเปรียบ เพราะครูที่มีความสามารถและมีประสบการณ์จัดเป็นทรัพยากรสำคัญสำหรับโรงเรียนที่มีความเสียเปรียบ การให้แรงจูงใจ โดยการเพิ่มเงินเดือน หรือแรงจูงใจทางการเงินรูปแบบอื่น ๆ จะช่วยเป็นรางวัลที่ดึงดูดให้ทำงานได้เพิ่มมากขึ้น หลายประเทศในกลุ่ม OECD มีการให้แรงจูงใจ อาทิ การเพิ่มเงินประจำปีหรือเงินโบนัส แก่ครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนที่มีความเสียเปรียบหรือในพื้นที่ห่างไกล อย่างไรก็ตามแรงจูงใจต้องมีมากพอที่จะสร้างให้เกิดความแตกต่าง

สรุปได้ว่า แรงจูงใจต่าง ๆ ที่เสนอให้แก่ผู้สนใจทำงานในโรงเรียนที่มีความต้องการพิเศษ ประกอบด้วย เงินเดือนเพิ่มเติม การสอนในชั้นเรียนขนาดเล็ก เวลาการสอนที่น้อยกว่า เครดิตพิเศษในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต และโอกาสในการเลือกโรงเรียนที่มากขึ้น

นอกจากนั้นในการศึกษาคั้งล่าสุดของ OECD ร่วมกับ UNESCO โดย UNESCO รวบรวมไว้ให้ข้อเสนอไว้ว่า การจะแก้ปัญหาในการจัดบริหารทรัพยากรครูให้เป็นธรรมจะต้องใช้หลายแนวทางร่วมกัน ในการวางแผนให้ครูที่มีคุณภาพสูงไปทำงานในโรงเรียนที่มีความต้องการสูง อาทิ จัดหาโอกาสให้นักเรียนในชนบทเลือกเป็นครูในภูมิภาค และจัดหาแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น บ้านพัก ประโยชน์ด้านการเงิน การเลื่อนขั้นที่เร็วขึ้น และการสนับสนุนเงินกู้ยืม เป็นต้น (OECD/UNESCO, 2016) ตัวอย่างเช่นในสาธารณรัฐประชาชนจีน จะมีหลักสูตรการผลิตครูโดยไม่มีค่าใช้จ่าย โดยเสนอให้เรียนฟรีและการการันตีความมั่นคงในอาชีพ 10 ปี ให้กับนักเรียนที่มีผลการเรียนดีเด่นที่เลือกบรรจุเป็นคุณครูอย่างน้อยสองปีในโรงเรียนที่อยู่พื้นที่ชนบท โดยในปี 2007 หรือประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า แรงจูงใจที่เป็นตัวเงินไม่สามารถนำมาใช้ในการดึงดูดครูให้ทำงานในโรงเรียนที่อยู่ห่างไกลได้ จึงได้มีการปรับปรุงวิธีโดยอบรมให้นักศึกษาครูเลือกประกอบอาชีพครูในภูมิภาคของตนเอง ดังนั้น ข้อเสนอเพื่อสร้างให้เกิดความเป็นธรรมทางการศึกษาในการกระจายครูของไทย คือ การใช้นโยบายตำแหน่งครูเป็นเครื่องมือในการลดความไม่เป็นธรรมในระบบการศึกษาโดยการกำหนดเป้าหมาย โดยขั้นแรก รัฐจะต้องประเมินผล

กระทบของทุกแรงจูงใจ และปรับนโยบายในการดึงดูดครู ตัวอย่างเช่น ลงทุนเพิ่มขึ้นในการดึงดูดนักเรียนจากภูมิภาคที่มีความยากจนของประเทศให้ประกอบอาชีพครู หรือขยายโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้เร็วขึ้นกับครูที่สอนในพื้นที่ยากจน

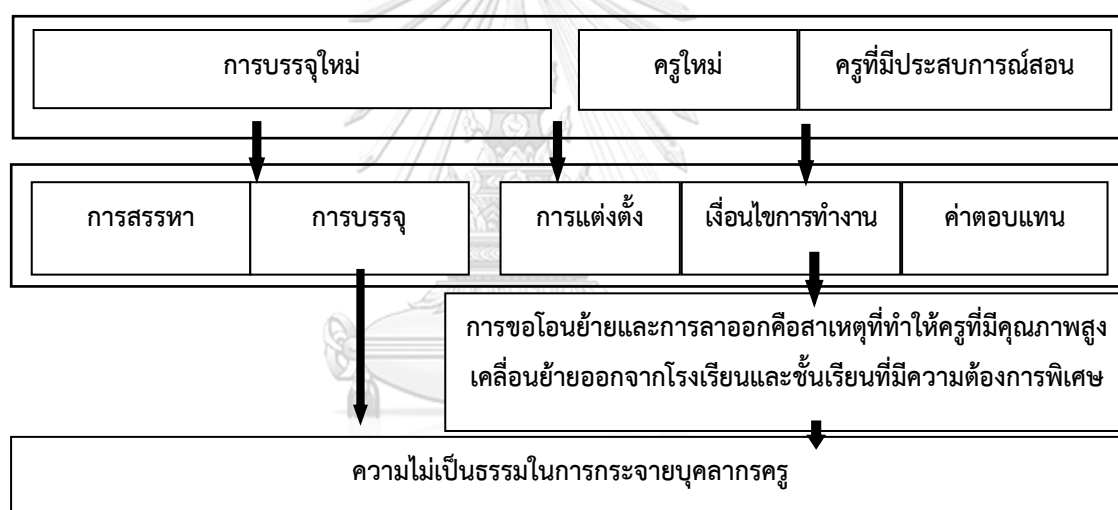
2. กรณีศึกษาการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งครูในสาธารณรัฐเกาหลีใต้

การคัดเลือกครูและการจ้างงานจะเป็นอำนาจในระดับโรงเรียนในภูมิภาค (OECD, 2005) โดยใช้การสอบแข่งขันที่ผู้เข้าสมัครจะต้องได้รับการทดสอบแห่งชาติ ผู้ที่ได้คะแนนสูงกว่ามาตรฐานเทียบเคียงจะได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้สมัครครูในโรงเรียนที่มีความต้องการสูง หลังจากนั้นจะมีการประเมินผลประเมินผลขั้นที่สอง ซึ่งประกอบด้วย การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ และการประเมินการสอน (สอบสอน) ผู้สมัครที่ประสบความสำเร็จจะได้รับมอบหมายให้บรรจุในโรงเรียนโดยสำนักงานการศึกษาในเขตหรือในจังหวัด และทุกห้าปีครูจะสามารถขอย้ายไปยังโรงเรียนอื่นที่อยู่ภายในเมืองหรือจังหวัดเดียวกัน ดังนั้น ครูทุกคนจะมาตรฐานสูงในระดับเดียวกัน ซึ่งมีส่วนช่วยให้ประเทศมีประสิทธิภาพในระดับสูงและช่วยให้การกระจายครูมีความเป็นธรรม นอกจากนี้ องค์ประกอบอื่น ๆ ยังได้แก่ การให้อาชีพครูมีสถานะที่สูง มีความมั่นคงในงาน มีค่าตอบแทนสูงและมีเงื่อนไขการทำงานเชิงบวก (Kang and Hong, 2008) ทั้งนี้ นักเรียนที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำในประเทศเกาหลีใต้จะได้รับโอกาสในการเรียนได้รับการสอนจากครูคณิตศาสตร์ที่มีคุณภาพสูงกว่านักเรียนที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมสูง โดยวัดได้จากคุณวุฒิ ประสบการณ์การสอนวิชาคณิตศาสตร์อย่างน้อยสามปี โดยมีแรงจูงใจต่าง ๆ ที่เสนอให้แก่มุ่งสนใจทำงานในโรงเรียนที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำ ได้แก่ เงินเดือนเพิ่มเติม การสอนในชั้นเรียนขนาดเล็ก ชั่วโมงการสอนที่น้อยกว่า เครดิตพิเศษในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต และสิทธิพิเศษในการเลือกโรงเรียนที่จะย้ายไปในอนาคตมากขึ้น (UNESCO, 2014)

3. กรณีศึกษาการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งครูในสหรัฐอเมริกา

Behrstock & Clifford (2010) ระบุถึงบทบาทของเขตในการกระจายครูอย่างเป็นธรรม จะเกี่ยวข้องกับการสร้างเงื่อนไขการทำงาน โดยในระดับเขตจะมีอิทธิพลต่อการกระจายครูในรูปของนโยบายการสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง และการดำรงรักษาครูที่มีคุณภาพ โดยโรงเรียนที่อยู่ในแต่ละเขตจะมีความหลากหลายในเรื่องของขนาด อาทิ โรงเรียนรัฐบาลในนิวยอร์กที่มีนักเรียนมากกว่า 1,000 คน ไปจนถึงโรงเรียนในชนบทที่มีนักเรียนน้อยกว่า 200 คน ซึ่งก็จะมีกระจายครูที่หลากหลายระหว่างเขต โดยบทบาทหน้าที่ของเขตที่ต้องปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 1) กลยุทธ์การสรรหา การบรรจุ และการแต่งตั้ง โดยมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องดังนี้ (1) ขยายจำนวนผู้เข้าสอบให้เพิ่มขึ้น (2) การให้รางวัลแก่ครูที่มีประสบการณ์การสอนที่เลือกสอนในโรงเรียนที่มีความต้องการครูสูง (3) ตรวจสอบและคัดเลือกผู้สมัครเข้าสอบบรรจุครูที่มีแนวโน้มและมีความสามารถที่จะประสบ

ความสำเร็จในโรงเรียนที่มีความต้องการครูสูง (4) ร่วมมือกับครูและผู้บริหารโรงเรียนในการแลกเปลี่ยนผลของการกระจายครูอย่างต่อเนื่อง (5) เพิ่มอัตราตำแหน่งครูและบุคลากรอื่น ๆ ให้มีความเหมาะสมกับงานในโรงเรียน โดยเฉพาะการเพิ่มตำแหน่งครูในโรงเรียนที่มีความต้องการสูง จะช่วยให้ครูมีภาระงานที่เหมาะสมและ 2) กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน โดยมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (1) การเพิ่มค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ครูเลือกสอนในโรงเรียนที่มีความต้องการสูง และ (2) ร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาระบบค่าตอบแทนครู นั่นคือ ทั้งเขตและคณะกรรมการสถานศึกษาต้องทำงานแบบร่วมมือกันในการพิจารณาค่าตอบแทนที่จะเป็นแรงจูงใจสำหรับการกระจายครูให้เกินความเป็นธรรม นอกจากนี้แล้ว อีกบทบาทที่สำคัญของรัฐคือ 3) การกำกับติดตามกระจายครูระหว่างและภายในโรงเรียน เพื่อให้มั่นใจได้ว่านักเรียนที่เป็นชนกลุ่มน้อยหรือนักเรียนที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำจะได้รับการสอนจากครูที่มีคุณภาพ โดยการพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่เพิ่มขึ้น



ภาพที่ 2.4 ความต่อเนื่องของระบบที่ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมทางการกระจายบุคลากรครู

ที่มา: Behrstock & Clifford (2010)

สรุปได้ว่า ประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาในระดับสูงจะมีกลยุทธ์หรือแนวทางในการดึงดูดคนเก่งเข้ามาเป็นครูโดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนที่มีความต้องการพิเศษ โดยการให้ค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในอาชีพที่สูงและเหมาะสมกับความยากในการปฏิบัติงานของครู

2.2 ความเป็นธรรมทางการศึกษาและความเชื่อมโยงกับโรงเรียนขนาดเล็ก

ความเป็นธรรม (Equity) เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดความเสมอภาค (equality) ซึ่งเป็นแนวคิดของความเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านปริมาณ อันดับ สถานะ และคุณค่า โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างและความจำเป็นของแต่ละบุคคล ในขณะที่ความเป็นธรรม จะเป็นการพิจารณาถึงความยุติธรรมทางสังคม ที่คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Jacob and Holsinger, 2008) ทั้งนี้ การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับความเป็นธรรม พบว่า มีคำที่ใช้ในความหมายใกล้เคียงกันสองคำ คือ “Equity” และ “Social Justice” ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่า “Equity” จะถูกนำมากล่าวถึงบ่อยในบริบทของความเป็นธรรมทางการศึกษา ในขณะที่ “Social Justice” จะใช้ในมิติที่กว้างกว่า คือ ความเป็นธรรมทางสังคม หรือความยุติธรรมทางสังคม ทั้งนี้ เพื่อไม่ให้สับสนและเพื่อให้มีความคงเส้นคงวา จึงใช้คำว่า “ความเป็นธรรมทางการศึกษา (Equity Education)” ในการศึกษาครั้งนี้

2.2.1 ความหมายของความเป็นธรรมทางการศึกษา

UIS (2007) ให้นิยามของความเป็นธรรมทางการศึกษา ว่าหมายถึง มโนทัศน์สำคัญพื้นฐานที่สามารถนำมาใช้ในลักษณะของความยุติธรรมและประสิทธิภาพของระบบการศึกษา ถึงแม้ว่าจะไม่ได้เป็นประเด็นใหม่ทางการศึกษาของทั้งในประเทศกำลังพัฒนาและประเทศพัฒนาแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษายังคงเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เพราะถือเป็นสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานและเป็นความเชื่อที่ว่า ความเป็นธรรมทางการศึกษานำมาซึ่งการมีทักษะการทำงานตลอดชีวิต เพื่อให้บรรลุความพึงพอใจของแต่ละบุคคล และก่อให้เกิดสังคมความเป็นอยู่ที่ดีและยั่งยืนในระดับที่พึงพอใจของการพัฒนาและการเติบโตทางเศรษฐกิจ หรืออาจเรียกได้ว่า เป็นการลดความยากจนอย่างยั่งยืน

OECD (2007) ระบุไว้ว่า ความเป็นธรรมทางการศึกษาประกอบด้วยสองมิติ ดังนี้ มิติที่หนึ่ง ความเป็นธรรมทางการศึกษา คือ ความยุติธรรม ซึ่งหมายถึงการสร้างหลักประกันว่า ลักษณะส่วนบุคคลและสถานะของสังคม อาทิ เพศ สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม และเชื้อชาติ จะไม่เป็นอุปสรรคในการบรรลุการศึกษาที่มีศักยภาพ และมิติที่สอง ความเป็นธรรมทางการศึกษา คือ ความครอบคลุม ซึ่งหมายถึง การรับประกันให้เกิดมาตรฐานสำหรับปวงชน เช่น ทุกคนควรอ่านออกเขียนได้ และมีพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ ซึ่งมิติทั้งสองนี้มีความเกี่ยวข้องกันเป็นอย่างมาก

พระราชบัญญัติกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา พ.ศ. 2561 ให้นิยามความหมายของ “Equity” หมายถึง การที่ประชาชนมีสิทธิที่จะได้รับและเข้าถึงการศึกษาและพัฒนาอย่างเสมอภาคและทั่วถึง โดยให้ความช่วยเหลือผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ ลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา รวมทั้งเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพครู (ทั้งนี้ พ.ร.บ. ได้ใช้ “Equity” ในความหมายภาษาไทยว่า “ความเสมอภาคทางการศึกษา”)

โดยสรุป ความเป็นธรรมทางการศึกษาเป็นหลักการในการจัดการศึกษาเพื่อให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างยุติธรรมและทั่วถึง บนฐานที่เหมาะสมกับความจำเป็นและความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน โดยไม่จำเป็นต้องเท่าเทียมกัน หากแต่ความเป็นธรรมทางการศึกษานั้น จะนำไปสู่ความเท่าเทียมของนักเรียนที่มีความแตกต่างกัน

2.2.2 หลักการของความเป็นธรรมทางการศึกษา

หากกล่าวถึงความเป็นธรรมทางการศึกษา จะพบว่าแนวคิดของ Berne and Stiefel (1984) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่ริเริ่มในเรื่องของความเป็นธรรมทางการศึกษาด้านทรัพยากรการเงิน และแนวคิดดังกล่าวยังคงถูกนำมาใช้จนถึงปัจจุบัน โดยได้แบ่งความเป็นธรรมออกเป็น 2 มิติ คือ 1) ความเป็นธรรมในแนวนอน (Horizontal Equity) หมายถึง หลักการปฏิบัติอย่างเดียวกันต่อบุคคลที่มีลักษณะหรือความต้องการแบบเดียวกัน และ 2) ความเป็นธรรมในแนวตั้ง (Vertical Equity) หมายถึง หลักการปฏิบัติที่แตกต่างกันต่อบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกัน

ดังเช่นที่ UIS (2007) ระบุถึงหลักการของความเป็นธรรมตามแนวคิดของ Berne and Stiefel (1984) ที่ระบุว่า ความเป็นธรรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับความยุติธรรม โดยจำแนกหลักการของความเป็นธรรมทางการศึกษาไว้ 3 มิติ ได้แก่

1. ความเป็นธรรมในแนวนอน (Horizontal Equity) คือ การให้โดยเท่าเทียมกันกับผู้ที่มีสถานการณ์เท่าเทียมกัน ระดับการศึกษาแบบความเสมอภาคในแนวนอนจะให้การดูแลนักเรียนที่มีความเหมือนกันอย่างเท่าเทียมกัน โดยนักเรียนมีประสบการณ์หรือภูมิหลังในระดับที่คล้ายคลึงกัน ความเป็นธรรมในแนวนอนต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลยในการกระจายตัวของการเข้าถึงทรัพยากรการไม่กระจายตัวแสดงถึงความเป็นธรรมที่สมบูรณ์

2. ความเป็นธรรมในแนวตั้ง (Vertical Equity) คือ การที่นักเรียนไม่ได้มีประสบการณ์หรือภูมิหลังเหมือนกันทั้งหมด จึงควรได้รับการพิจารณาที่แตกต่างกัน เช่น นักเรียนที่อยู่ในภูมิภาคแตกต่างกันจะต้องได้รับทรัพยากรที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม ในการนี้ระบบการศึกษาจะมีความเป็นธรรมได้เนื่องจากทรัพยากรที่ไม่ซ้ำกันแต่นำมาซึ่งการบรรลุผลที่คล้ายคลึงกัน

หลักความเป็นธรรมทางการศึกษาสองประการข้างต้น เป็นหลักการที่ได้รับการยอมรับดังจะเห็นได้จากเป็นหลักที่สอดคล้องกับแนวคิดความเป็นธรรมด้านทรัพยากรการศึกษาของ Levin (1985 อ้างถึงใน เฟื่องอรุณ ปริติติติก, 2549) ที่ระบุถึง ความเป็นธรรมในแนวนอน และ ความเป็นธรรมในแนวตั้ง ไว้ในความหมายที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม UIS ได้เสนอหลักการของความเป็นธรรมทางการศึกษาเพิ่มเติมอีกหนึ่งประการ คือ

3. โอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียม (Equal Educational Opportunity: EEO) คือ เด็กทุกคนควรได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันในการประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จนี้มีพื้นฐาน

ลักษณะเฉพาะบุคคล โดยโอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียมควรมีผลที่ไม่แตกต่างกัน นักเรียนควรได้รับการเข้าถึงทรัพยากรที่มีจุดเริ่มต้นที่ยุติธรรม และมีเงินที่จัดทำขึ้นตามความจำเป็นที่เป็นไปได้ทั้งหมด ในการประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ความเป็นธรรมในแนวตั้งกับ EEO มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก

สรุปได้ว่า หลักการของความเป็นธรรมทางการศึกษา เป็นหลักการสำคัญในการจัดการศึกษา ซึ่งสามารถแบ่งออกได้หลายมิติ โดยหลักการที่ได้รับการยอมรับมาจนถึงปัจจุบัน คือ หลักการความเป็นธรรม 2 มิติ ตามแนวคิดของ Berne and Stiefel (1984) คือ ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน และความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง เนื่องจากสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.2.3 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของความเป็นธรรมทางการศึกษา

UIS (2007) อธิบายไว้ว่า นักเรียนคือเป้าหมายของความเป็นธรรมทางการศึกษา เพราะนักเรียนใช้เวลาในระบบการศึกษาและเชื่อว่าระบบการศึกษาควรมีการกระจายอย่างเป็นธรรม และได้ระบุถึงวัตถุประสงค์ของความเป็นธรรมทางการศึกษา ประกอบด้วย 1) การเข้าถึง โดยการเข้าถึงการศึกษาเป็นความเป็นธรรมพื้นฐานของการเรียน และความก้าวหน้าเป็นประเด็นหนึ่ง ที่ควรให้ความสำคัญ เพราะนักเรียนจะต้องมีความต่อเนื่องในระบบการศึกษาเพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุด 2) ทรัพยากร คือ ปัจจัยป้อนเข้าของระบบการศึกษา และ 3) ผลลัพธ์ ซึ่งจะแสดงถึงผลในระยะสั้นและผลระยะยาวที่ได้จากการศึกษา โดยแต่ละขอบเขตมีรายละเอียดดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 วัตถุประสงค์ของความเป็นธรรม

การเข้าถึง	ทรัพยากร	ผลลัพธ์
อัตราการลงทะเบียนเรียน	ขนาดชั้นเรียน	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
อัตราการเข้าเรียน	หลักสูตรที่เปิดสอน	สัดส่วนผู้สำเร็จการศึกษา
อัตราความก้าวหน้า	ค่าใช้จ่ายรายหัว	รายได้
อัตราการเข้าชั้น	สัดส่วนนักเรียนต่อครู	สถานะทางอาชีพ
	คุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียน	
	ระดับการศึกษาของครู	
	ประกาศนียบัตรและประสบการณ์ของครู	

OECD (1997) ได้ระบุตัวชี้วัดความเป็นธรรมทางการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 1) ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่เท่าเทียม 2) ความเป็นธรรมทางการศึกษาด้านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ 3) ความเป็นธรรมทางการศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ และ 4) ความเป็นธรรมทางการศึกษาด้านการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ และต่อมา OECD (2013) กล่าวถึงความเป็นธรรมทางการศึกษาในสองประเด็น ประกอบด้วย การเข้าถึงและความยุติธรรม

โดยในความหมายของการเข้าถึง คือ การมั่นใจว่านักเรียนทุกคนจะเข้าถึงทักษะขั้นพื้นฐาน ระบบการศึกษาที่เท่าเทียมกันที่จะต้องมีความยุติธรรมและเข้าถึงได้ และสนับสนุนให้นักเรียนเข้าถึง ศักยภาพในการเรียน และในความหมายของความยุติธรรม นั่นคือ บุคคลหรือสถานะทางเศรษฐกิจ และสังคม เช่น เพศ เชื้อชาติ หรือภูมิหลังของครอบครัวไม่ได้เป็นอุปสรรคสู่ความสำเร็จในการศึกษา

นอกจากนั้น ความเป็นธรรมทางการศึกษา อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเด็น ได้แก่ ความเป็นธรรมด้านโอกาสทางการศึกษา ความเป็นธรรมด้านคุณภาพการศึกษา และความเป็นธรรม ด้านทรัพยากรทางการศึกษา (เฟื่องอรุณ ปรีดีติติก, 2549) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความเป็นธรรมด้านโอกาสทางการศึกษา ประกอบไปด้วย สิทธิขั้นพื้นฐานทางการศึกษา สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม เพศ ที่ตั้งของสถาบันการศึกษา และกระบวนการคัดเลือก เข้าศึกษา เป็นต้น

2. ความเป็นธรรมด้านคุณภาพการศึกษา ประกอบไปด้วย คุณภาพของผลผลิตทางการศึกษา รวมไปถึงความเป็นธรรมในการได้เข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ

3. ความเป็นธรรมด้านทรัพยากรทางการศึกษา ประกอบไปด้วย ความเป็นธรรมในการลงทุนทางการศึกษา และความเป็นธรรมในการจัดสรรทรัพยากรการเงิน

สภค. (2554) ได้จัดทำตัวชี้วัดด้านความเสมอภาคและความเป็นธรรม ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัดหลัก 4 ตัวชี้วัดย่อย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตัวชี้วัดหลักที่ 1: อัตราการเข้าใหม่ เปรียบเทียบระหว่างเพศ พื้นที่ (ในและนอกเมือง) และกลุ่มรายได้ ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัดย่อย คือ อัตราการเข้าใหม่แบบหยาบ และอัตราการเข้าใหม่สุทธิ

ตัวชี้วัดหลักที่ 2: อัตราส่วนผู้สอนต่อนักเรียน ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัดย่อย คือ ร้อยละ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษาที่มีอัตราครูผู้สอน (ไม่รวมอัตราจ้างและผู้บริหาร) ต่อนักเรียนเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดเปรียบเทียบระหว่างพื้นที่และกลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก 5 กลุ่ม สาระ/ประเภทวิชา และร้อยละของสถาบันอุดมศึกษาที่มีอัตราส่วนอาจารย์ประจำที่ควบคุม วิทยานิพนธ์ต่อนักเรียนเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา 3 กลุ่ม (มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ)

Meuret (2002) ได้อธิบายถึง ตัวชี้วัดความเป็นธรรมของระบบการศึกษา ไว้ 4 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) บริบท ได้แก่ ด้านบริบททางสังคมและวัฒนธรรม เช่น การกระจายรายได้ อัตราการรู้หนังสือของคนในพื้นที่ และด้านบริบททางการเมือง เช่น การรับรู้เกี่ยวกับระบบการศึกษา 2) กระบวนการ ได้แก่ ด้านปริมาณของการศึกษาที่ได้รับ เช่น อัตราการออกเรียนกลางคัน และ ด้านคุณภาพของการศึกษาที่ได้รับ เช่น คุณภาพครู 3) ผลลัพธ์ภายใน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการ การพัฒนาบุคคลและสังคม และผลการเรียนรู้อาชีพ และ 4) ผลลัพธ์ภายนอก ได้แก่ การเคลื่อนย้าย

ทางสังคม ผลกระทบจากความเท่าเทียมทางการศึกษาระดับบุคคล และผลกระทบจากความเท่าเทียมทางการศึกษาระดับสังคม

UIS (2018) ระบุถึงตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ในการวัดความเป็นธรรมทางสำหรับกำหนดแผนการศึกษาระดับชาติ ประกอบด้วย ร้อยละของนักเรียนที่มีความสามารถในการอ่าน ร้อยละของนักเรียนที่มีความสามารถทางคณิตศาสตร์ ร้อยละของนักเรียนที่บรรลุคะแนนมาตรฐานในการทดสอบระดับชาติ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เพิ่มขึ้นในทุกปี และร้อยละของการตอบข้อสอบถูกในการทดสอบระดับชาติ

โดยสรุป เป้าหมายของความเป็นธรรมทางการศึกษามีหลายแนวคิด ทั้งด้านการเข้าถึง ด้านโอกาส ด้านทรัพยากร ด้านผลลัพธ์ ด้านคุณภาพ และด้านความยุติธรรม ซึ่งหลายแนวคิดต่างก็มีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นหากพิจารณาโดยใช้ทฤษฎีระบบ ในประเด็น ปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และผลผลิต จะสามารถแบ่งเป้าหมายของความเป็นธรรมทางการศึกษาได้เป็น 3 มิติ ประกอบด้วย 1) ความเป็นธรรมด้านทรัพยากร 2) ความเป็นธรรมด้านการเข้าถึง (กระบวนการทางการศึกษา) และ 3) ความเป็นธรรมด้านผลลัพธ์ (คุณภาพ) ทั้งนี้ ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นที่ความเป็นธรรมด้านทรัพยากร เนื่องจากบุคลากรครูจัดเป็นหนึ่งในทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา

2.2.4 การจำแนกความแตกต่างของบุคคลหรือสถานการณ์ตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

อย่างที่กล่าวในตอนต้นว่า หลักการสำคัญของความเป็นธรรมทางการศึกษา คือ การคำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาในเรื่องของการจำแนกความแตกต่างของบุคคลหรือสถานการณ์ ดังเช่น Odden & Picus (2004) ได้ระบุถึงเกณฑ์การพิจารณาความเป็นธรรมทางการศึกษา ดังนี้ 1) คุณลักษณะของนักเรียน (Characteristics of children) ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ 2) คุณลักษณะของพื้นที่การศึกษา (Characteristics of districts) อันประกอบไปด้วยเรื่องค่าครองชีพ การเดินทาง อัตราการเพิ่มจำนวนนักเรียน และ 3) คุณลักษณะของหลักสูตร (Characteristics of programs) ซึ่งแต่ละสูตรจะมีความต้องการทรัพยากรที่แตกต่างกัน อาทิ หลักสูตรสำหรับห้องเรียนขนาดเล็ก หลักสูตรวิทยาศาสตร์ที่เน้นการทดลอง และหลักสูตรอาชีวศึกษา เป็นต้น

ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Sergiovanni et al. (2004) ที่ได้อธิบายเรื่อง การระบุความต้องการของนักเรียนในแต่ละพื้นที่การศึกษา ซึ่งจะขึ้นอยู่กับ 1) ลักษณะและความสามารถของนักเรียน 2) ลักษณะของการจัดการเรียนการสอน อาทิ ขนาดชั้นเรียน รูปแบบหลักสูตร รวมไปถึง 3) ความต้องการของพื้นที่การศึกษา ซึ่งจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย ความหนาแน่นของประชากร ค่าครองชีพในพื้นที่ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน เป็นต้น

นอกจากนั้น Duncombe & Yinger (2008) ได้กล่าวถึง ความแตกต่างของผู้เรียนซึ่งจะแตกต่างกันไปตามพื้นที่การศึกษา 3 ด้าน ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนที่ใช้ในการจ้างครูและบุคลากรอื่นเข้าทำงาน อันจะเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ อาทิ ค่าครองชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก และเงื่อนไขในการทำงาน เป็นต้น 2) จำนวนนักเรียน และ 3) การจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ

ทั้งนี้ กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (2561) ได้ระบุถึงสาเหตุของความไม่เป็นธรรมทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 3 สาเหตุ ได้แก่ 1) คุณภาพหรือมาตรฐานของสถานศึกษา 2) คุณภาพหรือประสิทธิภาพของครู และ 3) ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม

สรุปได้ว่า ความเป็นธรรมทางการศึกษานั้น จะเกี่ยวข้องกับความแตกต่างของนักเรียนพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษา รูปแบบการจัดการเรียนการสอน รวมไปถึงคุณภาพครู ซึ่งสอดคล้องกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีบริบทแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ทำให้ยังคงประสบปัญหาความไม่เป็นธรรมทางการศึกษา ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดความแตกต่างของโรงเรียนขนาดเล็ก ต่อไป

2.2.4 การเชื่อมโยงความเป็นธรรมทางการศึกษากับโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็กตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา

2.2.4.1 สภาพปัจจุบันของโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มจำนวนขึ้นทุกปี โดยในปีการศึกษา 2562 มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 15,158 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.74 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด (สพฐ., 2562) สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 จำนวนโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปีการศึกษา	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด (แห่ง)	จำนวนโรงเรียนขนาดเล็ก (แห่ง)	จำนวนครู (คน)	จำนวนนักเรียน (คน)	อัตราส่วน ครูต่อนักเรียน
2562	29,871	15,158	103,079	981,831	1 : 10
2561	30,112	15,089	73,549	981,447	1 : 13
2560	30,405	15,231	100,861	900,912	1 : 9
2559	30,717	15,705	83,798	1,012,167	1 : 12
2558	30,816	15,577	84,941	1,010,593	1 : 12

โดยสามารถแบ่งโรงเรียนขนาดเล็กตามจำนวนนักเรียน ได้ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กปีการศึกษา 2562

จำนวนนักเรียน (คน)	จำนวนโรงเรียน	ร้อยละ
0	369	1.23
1-20	801	2.66
21-40	2,065	6.86
41-60	3,361	11.16
61-80	3,411	11.33
81-100	2,825	9.38
101-120	2,257	7.50
รวม	15,089	50.11

ที่มา: สพฐ. (2562)

โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ จะเป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา โดยสามารถแบ่งตามประเภทโรงเรียน ได้ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กปีการศึกษา 2562 จำแนกตามประเภท

ประเภท	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด (แห่ง)	จำนวนโรงเรียนขนาดเล็ก (แห่ง)	ร้อยละ
ประถมศึกษา	20,406	14,111	69.15
มัธยมศึกษา	2,358	182	7.72
ขยายโอกาส	7,008	859	12.26
ศึกษาสงเคราะห์	51	1	1.96
ศึกษาพิเศษ	48	5	10.42

ที่มา: สพฐ. (2562)

โดยในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้แบ่งโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัด ออกเป็น 5 กลุ่ม (สพฐ., 2562) ได้แก่ 1) โรงเรียนที่มีการควบรวมแล้ว 2) โรงเรียน Stand Alone 3) โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพิเศษ 4) โรงเรียนที่รอลูกเลิกสถานศึกษา และ 5) โรงเรียนที่ยังไม่ได้ควบรวม

2.2.4.2 สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็กเป็นประเด็นที่ท้าทายในการยกระดับคุณภาพการศึกษา เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มีคุณภาพการจัดการศึกษาที่ด้อยกว่าโรงเรียนทั่วไป ถึงแม้ว่า จะมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งที่มีคุณภาพ โดยผู้เรียนมีผลการสอบได้สูงเท่าเทียมกับค่าเฉลี่ย

ระดับชาติ แต่ยังคงถือว่าเป็นสัดส่วนที่น้อยมาก (คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2562) โดยมีคณะกรรมการและหน่วยงานได้ศึกษาถึงปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กไว้ ดังนี้

อภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวัสดิ์ (2552) ระบุว่า ปัญหาด้านบุคลากรในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) ขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้นเรียน ครูไม่ตรงกับสาขาวิชา และครูต้องรับภาระหนักสอนหลายระดับและหลายวิชา 2) ครูขาดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) โอนย้ายบ่อย ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของการจัดการเรียนการสอน 4) ขาดบุคลากรสายสนับสนุนการสอน เช่น งานธุรการ งานพัสดุ 5) บุคลากรส่วนใหญ่เป็นครูอัตราจ้าง ทำให้ขาดความมั่นคงในอาชีพ 6) การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้น้อย 7) การจัดสวัสดิการ อาทิ ที่พัก พาหนะ สาธารณูปโภค ให้กับบุคลากรยังมีน้อย และ 8) ขาดผู้นำที่เข้มแข็ง และขาดความต่อเนื่องในการบริหารโรงเรียน ทำให้โรงเรียนไม่สามารถพัฒนาได้อย่างเต็มที่

สกศ. (2556 และ 2560ก) ระบุว่า โรงเรียน ขนาดเล็กมีปัญหาหลายด้าน โดยเฉพาะปัญหาด้านบุคลากรที่ประสบปัญหาขาดแคลนครู ซึ่งถือเป็นปัญหาใหญ่ของโรงเรียนขนาดเล็ก หลายโรงเรียนมีครูไม่ครบชั้นเรียน ครูมีคุณวุฒิไม่ตรงกับวิชาที่สอน ครูต้องสอนหลายระดับและหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูขาดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการโอนย้ายบ่อย ขาดบุคลากรสายสนับสนุนการสอน สวัสดิการไม่เพียงพอ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับทักษะการจัดการเรียนการสอนและการใช้เทคโนโลยีมีน้อยนอกจากนั้นยังพบว่า ครูบางส่วนเป็นครูอัตราจ้างซึ่งอาจทำให้ขาดความต่อเนื่องในการจัดการเรียนการสอนได้

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2558) สรุปไว้ว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหา ดังนี้ 1) มีต้นทุนในการจัดการเรียนการสอนต่อหัวสูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ส่งผลให้ต้องใช้งบประมาณในจำนวนที่มากกว่าในการจัดการเรียนการสอน 2) ได้รับงบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนอื่นที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า ทำให้มีทรัพยากรไม่เพียงพอกับความต้องการ และ 3) ขาดแคลนบุคลากรครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในแต่รายวิชาและ/หรือระดับชั้น

สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา (2559) ได้สรุปปัญหาของการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก โดยพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญ 3 เรื่องที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย 1) ได้รับการจัดสรรงบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า ส่งผลให้ขาดแคลนอุปกรณ์ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 2) ขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และจำนวนครูไม่ครบชั้นเรียน/ไม่ครบทุกสาระการเรียนรู้ อันเนื่องมาจาก การกำหนดสัดส่วนครู 1 คน ต่อนักเรียน 20 คน และ 3) ชุมชนในที่ตั้งของโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ทำให้ไม่สามารถระดมทรัพยากรสนับสนุนให้กับโรงเรียนได้

คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (2562) ระบุถึงปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กไว้หลายประเด็น ดังนี้ 1) ทรัพยากรการเงินไม่เพียงพอ 2) การขาดแคลนครูที่มีความสามารถตรงกับความต้องการของโรงเรียน ซึ่งเป็นปัญหาหลัก ทั้งครูไม่ครบชั้นเรียน ครูไม่ตรงกับวิชาที่สอน การใช้เกณฑ์พิจารณาผลงานและให้ความดีความชอบครูใช้เกณฑ์เดียวกับโรงเรียนขนาดอื่น ทำให้ครูย้ายบ่อย 3) หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนไม่คล่องตัว ไม่สามารถปรับตามสถานการณ์ได้ 4) ขาดแคลนสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐาน อาทิ ไฟฟ้า ครุภัณฑ์ บางส่วนที่มีอยู่ไม่สามารถใช้งานได้เต็มที่ 5) การสรรหาและแต่งตั้งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่ขาดประสบการณ์ โดยเฉพาะในเรื่องการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน

สพฐ. (2562) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบกำกับดูแลโรงเรียนขนาดเล็กโดยตรง ได้ระบุถึงปัญหาการดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ไว้ในแผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้ 1) ด้านบุคลากร โดยโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาการขาดแคลนครู จำนวนครูไม่ครบชั้น ครูไม่ครบตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ครูสอนไม่เต็มเวลาและความสามารถ อันเนื่องมาจากครูมีภารกิจอื่นนอกเหนือจากภาระงานสอน 2) ด้านการเรียนการสอน ที่หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้ และเทคโนโลยี มีจำกัด เนื่องจากได้รับงบประมาณน้อย 3) ด้านการบริหารจัดการ โดยจะมีค่าใช้จ่ายต่อนักเรียนสูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น เนื่องจากอัตราครูต่อนักเรียน และนักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน อีกทั้งนักเรียนบางส่วนมีปัญหาในการเดินทาง เนื่องจากโรงเรียนจำนวนหนึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล หรืออยู่เกาะแก่ง/ภูเขา นอกจากนี้แล้วจำนวนนักเรียนน้อยลงในแต่ละชั้นเรียน เพราะอัตราการเกิดของประชากรลดลงและนักเรียนบางส่วนย้ายตามผู้ปกครองไปต่างถิ่น และ 4) ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่ชุมชนขนาดเล็ก ซึ่งมีสถานะทางเศรษฐกิจยากจน ซึ่งส่งผลให้ไม่สามารถช่วยระดับทรัพยากรการศึกษาสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

จากข้อมูลดังกล่าว สรุปได้ว่า ปัญหาด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของครูเป็นหนึ่งในสาเหตุของความเป็นธรรมทางการศึกษาที่สำคัญของโรงเรียนขนาดเล็ก (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2561) ดังตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 การสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาความเป็นธรรมทางการศึกษาด้านคุณภาพ และประสิทธิภาพครูของโรงเรียนขนาดเล็ก

สภาพปัญหา ด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของครู ของโรงเรียนขนาดเล็ก	แหล่งข้อมูล					
	อภิเชษฐ์ นิมพิลสวัสดิ์ (2552)	สกศ. (2556 และ 2560ก)	สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนา ประเทศไทย (2558)	สถาบันเลื่อนการปรับปรุง ประเทศด้านการศึกษา (2559)	คณะกรรมการอิสระเพื่อ การปฏิรูปการศึกษา (2562)	สพฐ. (2562)
1. ครูไม่ครบชั้นเรียน	/	/	/	/	/	/
2. ครูมีคุณวุฒิไม่ตรงกับสาขาวิชาที่สอน	/	/	/	/	/	/
3. ครูส่วนใหญ่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน	/	/				
4. ครูโอนย้ายบ่อย	/	/			/	
5. บุคลากรสายสนับสนุนขาดแคลน	/	/				
6. ครูบางส่วนไม่สามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้	/					/
7. สวัสดิการไม่เพียงพอ	/	/				
8. ภาระงานนอกเหนือจากงานสอน						/
9. ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกับโรงเรียนอื่น					/	

จากตารางที่ 2.8 เมื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมทางการศึกษาด้านคุณภาพและประสิทธิภาพครูและนำมาจัดกลุ่มปัญหาที่มีความสอดคล้องกัน เพื่อนำมาใช้กำหนดกรอบแนวคิด พบว่า มีสภาพปัญหาที่ต้องการได้รับความเป็นธรรมทางการศึกษา 3 ด้าน ได้แก่ 1) จำนวนครูต่อนักเรียน 2) คุณภาพครู และ 3) แรงจูงใจในการทำงานของครู ทั้งนี้ จากขอบเขตสภาพปัญหาดังกล่าว สามารถนำมาเชื่อมโยงกับหลักการของความเป็นธรรมทางการศึกษาทั้งสองมิติ คือ และความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนและความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ได้ดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 ความเป็นธรรมทางการศึกษาของคุณภาพและประสิทธิภาพของครู

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	ความเป็นธรรมทางการศึกษา ในแนวนอน (Horizontal Education Equity)	ความเป็นธรรมทางการศึกษา ในแนวตั้ง (Vertical Education Equity)
1. จำนวนครูต่อนักเรียน	จำนวนครูต่อนักเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน	จำนวนครูต่อนักเรียนขึ้นอยู่กับความต้องการของโรงเรียน (ครบชั้นเรียน/ครบสาระการเรียนรู้)
2. คุณภาพครู	คุณภาพครูเป็นไปตามมาตรฐาน	ครูมีคุณวุฒิในสาขาที่โรงเรียนต้องการ และมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น
3. แรงจูงใจในการทำงานของครู	แรงจูงใจในการทำงานของครูเป็นไปตามมาตรฐาน	แรงจูงใจในการทำงานของครูเพิ่มขึ้นตามความยากลำบากในการปฏิบัติงาน

2.2.4.3 การดำเนินงานบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยยึดหลักการกระจายอำนาจเป็นสำคัญ (สพฐ., 2562) ดังนี้

1. กำหนดรูปแบบบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้ 1) โรงเรียนขนาดเล็กที่มีความเหมาะสมในการรวมโรงเรียน และ 2) โรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่สามารถรวมโรงเรียนได้ อาทิ โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล หรือโรงเรียนที่ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ

2. การส่งเสริมการเรียนรวม โดยมีรูปแบบการเรียนรวม 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) เรียนรวมทุกชั้นเรียน คือ การนำโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 2 – 5 แห่ง มาควมรวมกับโรงเรียนหนึ่งที่มีความพร้อมมากกว่า โดยนำนักเรียนทุกชั้นเรียนมาเรียนรวมที่โรงเรียนหลัก และจัดอัตรากำลังบุคลากรมาปฏิบัติงานร่วมกันที่โรงเรียนหลัก และ 2) เรียนรวมบางชั้น คือ การนำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายบางชั้นไปเรียนรวมกับโรงเรียนหลัก ทั้งนี้ ทั้ง 2 รูปแบบ ได้กำหนดให้มีการสนับสนุนพาหนะ/ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการรับส่งนักเรียน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางด้วย

ทั้งนี้ ในปีการศึกษา 2561 มีโรงเรียนขนาดเล็กที่ควมรวมแล้ว จำนวน 1,392 แห่ง โดยเป็นโรงเรียนหลัก จำนวน 362 แห่ง โรงเรียนมารวม 863 แห่ง และเป็นทั้งโรงเรียนหลักและโรงเรียนมารวม จำนวน 167 แห่ง

3. สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนรูปแบบต่าง ๆ โดยสนับสนุนงบประมาณในการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น จัดสรรสื่อการเรียนการสอน สื่อ DLTV, DLIT

4. ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ นอกจากนั้นยังได้พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายและจัดทรัพยากรสนับสนุนในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กด้วย

2.2.4.4 แนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในระยะต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดทำ “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารองเรียนขนาดเล็ก ปีงบประมาณ 2562 – 2565” โดยมี 5 ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้ 1) จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง 2) สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 3) พัฒนาคุณภาพผู้เรียน 4) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และ 5) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรครู จะปรากฏอยู่ในยุทธศาสตร์หลักที่ 4 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มุ่งเน้นให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ และพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีการใช้บุคลากรครูร่วมกัน และยุทธศาสตร์หลักที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจะมีการกำหนดมาตรการความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจ และให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก

2.2.4.5 สถานการณ์ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

ในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใช้สูตรในการจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด โดยสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในระดับประถมศึกษา จะใช้สูตรแบบที่ 1 โรงเรียนประถมศึกษาที่มีนักเรียน 120 คนลงมา และจัดการเรียนการสอน อ.1 – ป.6 หรือ ป.1 – ป.6 ดังนี้

1. นักเรียน 1 -20 คน	มีผู้บริหารได้ 1 คน	มีครูผู้สอนได้ 1 คน
2. นักเรียน 21 -40 คน	มีผู้บริหารได้ 1 คน	มีครูผู้สอนได้ 2 คน
3. นักเรียน 41 -60 คน	มีผู้บริหารได้ 1 คน	มีครูผู้สอนได้ 3 คน
4. นักเรียน 61 -80 คน	มีผู้บริหารได้ 1 คน	มีครูผู้สอนได้ 4 คน
5. นักเรียน 81 -100 คน	มีผู้บริหารได้ 1 คน	มีครูผู้สอนได้ 5 คน
6. นักเรียน 101 -120 คน	มีผู้บริหารได้ 1 คน	มีครูผู้สอนได้ 6 คน

โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาเอกที่กำหนดให้มีในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตารางที่ 2.10

ตารางที่ 2.10 เกณฑ์มาตรฐานวิชาเอกที่กำหนดให้มีในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา

จำนวนนักเรียน	จำนวนครู ตามเกณฑ์ ก.ค.ศ.	สาขาวิชาเอกของครูผู้สอน ตามที่ สพฐ.กำหนด (อัตราที่)							
		1	2	3	4	5	6	7	
< 20 คน	1	ประถม							7 - 8 ขึ้น ไป
21 - 40 คน	2	ประถม	ปฐมวัย	ไทย					
41 - 60 คน	3	ประถม	ปฐมวัย	ไทย	คณิต				
61 - 80 คน	4	ประถม	ปฐมวัย	ไทย	คณิต	อังกฤษ			
81 - 100 คน	5	ประถม	ปฐมวัย	ไทย	คณิต	อังกฤษ	สังคม		
101 - 120 คน	6	ประถม	ปฐมวัย	ไทย	คณิต	อังกฤษ	สังคม	วิทยาศาสตร์	

จากเกณฑ์ดังกล่าวทำให้พบ ปัญหาการขาดแคลนครูในโรงเรียนขนาดเล็ก และในทางตรงกันข้ามกลับพบปัญหาการกระจุกตัวของครูในโรงเรียนขนาดกลาง (ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์, 2559) รายละเอียดดังตารางที่ 2.11

ตารางที่ 2.11 สถานการณ์การจัดสรรครู

สถานการณ์	จำนวนโรงเรียนขาดแคลนครู (แห่ง)				จำนวนโรงเรียนมีครูเกิน (แห่ง)			
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
เกณฑ์ปัจจุบัน	1,133	2,510	299	149	8,500	1,466	109	59
สภาพจริง	12,727	628	8	1	657	4,209	386	223

ที่มา: ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์ (2559)

นอกจากปัญหาการจัดสรรบุคลากรครูที่ไม่เป็นธรรมแล้ว ยังพบปัญหาการจัดสรรครูในปัจจุบันเป็นไปตามความสมัครใจของครู โดยคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) หรือ คณะอนุกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (อกศจ.) ที่รับผิดชอบดูแลบริหารจัดการด้านบุคลากรในเขตพื้นที่ โดยมีหลักเกณฑ์กำหนดจากสวนกลาง คือ หากโรงเรียนมีจำนวนครูเกินหลักเกณฑ์ให้ออนย้ายครูไปยังโรงเรียนที่ขาดแคลนครู อย่างไรก็ตามในความเป็นจริง จะดำเนินการย้ายครูก็ต่อเมื่อครูยินยอม หากไม่มีครูยินยอมย้าย โรงเรียนที่ขาดแคลนครูก็ไม่สามารถบรรจุข้าราชการครูเพิ่มได้ เนื่องจากข้อจำกัดที่ว่าโรงเรียนได้รับงบตามจำนวนบุคลากรที่เป็นข้าราชการครู (ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์, 2559)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียนประถมศึกษาจำแนกตามจำนวนนักเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน เมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ จะมีสัดส่วนนักเรียนต่อห้องชั้นเรียน สัดส่วนครูต่อชั้นเรียน และสัดส่วนนักเรียนต่อครูอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนต่อห้องน้อยและมีครูไม่ครบชั้นเรียน ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ดังตารางที่ 2.12

ตารางที่ 2.12 สัดส่วนนักเรียน ชั้นเรียน และครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียนประถมศึกษา	นักเรียนต่อชั้นเรียน	ครูต่อชั้นเรียน	นักเรียนต่อครู
นักเรียนน้อยกว่า 50 คน	4.4	0.61	7.21
นักเรียน 50 – 69 คน	7.5	0.75	10.00
นักเรียน 70 – 89 คน	10.0	0.89	11.24
นักเรียน 90 – 119 คน	12.9	1.06	12.17
นักเรียน 120 – 149 คน	16.6	1.28	12.97
นักเรียน 150 – 199 คน	20.9	1.39	15.04
นักเรียน 200 – 279 คน	25.6	1.47	17.41
นักเรียน 280 – 499 คน	26.1	1.39	18.78
นักเรียน 500 – 749 คน	30.4	1.48	20.54
นักเรียน 750 – 1,149 คน	33.0	1.48	22.30
นักเรียน 1,150 – 1,999 คน	36.7	1.59	23.08
2,000 คน ขึ้นไป	41.2	1.70	24.24

ที่มา: ดัดแปลงจาก Lathapipat (2018)

อีกทั้ง ข้อมูลจากงานวิจัยเรื่อง ความต้องการการศึกษาคุณภาพสำหรับทุกคนในประเทศ ที่จัดทำขึ้นภายใต้การสนับสนุนของธนาคารโลก (Lathapipat and Sondergaard, 2015) พบว่า ประเทศไทยพบปัญหาการขาดแคลนครูทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และปัญหาความเหลื่อมล้ำในการจัดสรรครูที่มีคุณภาพให้ทั่วถึง ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักเบื้องหลังของคุณภาพการศึกษาที่ตกต่ำและความเหลื่อมล้ำที่มีอยู่สูงในการจัดการศึกษาของประเทศไทย

สรุปได้ว่า สถานการณ์ความเป็นธรรมทางการศึกษาของประเทศไทยในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กนั้น ยังคงพบปัญหาความไม่เป็นธรรมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ คือ การจัดสรรหรือการกระจายครูที่ไม่เป็นไปตามความต้องการ และคุณภาพของครูที่สอนไม่ตรงตามคุณวุฒิที่สำเร็จการศึกษา จึงเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาการศึกษาของไทยให้มีความเป็นธรรมแก่ผู้เรียนทุกกลุ่ม เพื่อให้ผู้เรียนกลุ่มที่เสียเปรียบมีโอกาสได้รับการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนมากที่สุด

2.3 การพัฒนากลยุทธ์

2.3.1 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณ ใช้ในความหมายของศิลป์และศาสตร์ เกี่ยวกับยุทธวิธีทางทหาร ซึ่งคำว่า กลยุทธ์ หรือ “Strategy” นั้นมาจากคำสองคำรวมกันคือ “Stratos (กองทัพ)” และ “Legei (การนำหรือผู้นำ)” กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ บัญชาการรบเพื่อนำกองทัพเข้ารุกศัตรูเพื่อชัยชนะ โดยการใช้สรรพกำลังและเทคนิควิธีอันชาญฉลาด ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในวงการทหารเรียก “Strategy” ว่า ยุทธศาสตร์ ในขณะที่ วงการธุรกิจเรียก “Strategy” ว่า กลยุทธ์ (พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์, 2552) ซึ่งต่อมากำหนดได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนบริหารองค์กร โดยหมายถึง วิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ มีนักวิชาการหลายท่านให้นิยามของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

Certo and Peter (1991) ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง วิธีดำเนินงานที่ มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับที่นักวิชาการหลายท่าน กล่าวไว้ อาทิ Hill and Jones (2004) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งอาจเป็นหนึ่งเป้าหมายหรือมากกว่า หรือที่ David (2009) ระบุว่า กลยุทธ์เป็นวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว รวมถึงนักวิชาการของไทย ที่ให้ความหมายของกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกัน ดังเช่น สมาน อัครภูมิ (2551) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร เช่นเดียวกับที่ ชรติ อุ่มสัมฤทธิ์ (2550) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นแนวทาง วิธีการ เทคนิคที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ญัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552) ให้ความหมายที่เฉพาะไว้ว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบหรือการสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากเอกลักษณ์ ที่มีความแตกต่าง โดยมุ่งเน้นที่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ แนวทางหรือวิธีดำเนินการเชิงรุกให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร

2.3.2 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

Kotler & Murphy (1981) กล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Environmental Analysis)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Formulation) เมื่อประเมินจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว จะต้องวิเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีภารกิจ และวัตถุประสงค์ชัดเจน

3. การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เพื่อนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มาจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สามารถแก้ไขจุดอ่อนและข้อจำกัดให้เป็นจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา

4. การออกแบบองค์กร (Organization Design) เพื่อให้มีการจัดองค์กรให้เอื้อต่อภารกิจ วัตถุประสงค์ บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร

5. การออกแบบระบบการปฏิบัติการ (System Design)

Certo & Peter (1991) เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส-อุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) โดยพิจารณาจากภารกิจขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นการออกแบบ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implementing Organizational Strategy) เป็นขั้นตอนของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นการติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินผลกระบวนการ และประเมินความสำเร็จขององค์กร

Wheelen & Hunger (2004) ระบุถึงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการตรวจสอบ ประเมินและรวบรวมข้อมูลทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการกำหนดอนาคตขององค์กร โดย

1) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป ประกอบด้วย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านการเมือง ด้านกฎหมาย และด้านสังคมวัฒนธรรม รวมถึงสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม และ 2) สภาพแวดล้อมภายใน คือ การวิเคราะห์องค์กรเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

2. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเป้าหมายที่องค์กรต้องการไปให้ถึง และพันธกิจขององค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร

3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร ที่แสดงถึงค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมองค์กร

4. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ที่แสดงถึงผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุภายใน ช่วงระยะเวลาหนึ่ง

5. การพัฒนากลยุทธ์องค์กร ที่แสดงให้เห็นถึงวิธีการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการออกแบบและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำสู่การปฏิบัติได้จริง

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2552) ระบุถึงกระบวนการวางแผนจัดการกลยุทธ์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร แบ่งออกเป็น 1) สภาพแวดล้อมภายนอก และ 2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) แต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้อหรือขัดขวางต่อการดำเนินการขององค์กรอย่างไร

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) โดยการนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) มาประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถทำในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้กว้าง ๆ มาพัฒนาเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม

5. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นสอดคล้องกับสถานการณ์จริง รวมทั้งเป็นการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) อธิบายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งสามารถใช้ SWOT หรือ TOWS เมทริกซ์

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือการกำหนดกลยุทธ์ โดยในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะพิจารณาถึงระดับกลยุทธ์ว่าเป็นระดับใด เช่น กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy) หรือ กลยุทธ์หลัก (grand strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (operational strategy)

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์

4. การควบคุมเชิงกลยุทธ์และการประเมินผล

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายใน และโอกาสภายนอกมาใช้ กลยุทธ์ S-O	การแก้ไขจุดอ่อนภายใน โดยพิจารณาจาก โอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร กลยุทธ์ W-O
ภาวะคุกคาม (Threat)	การแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอก โดยนำจุดแข็งภายในมาใช้ กลยุทธ์ S-T	การแก้ไขหรือลดความเสียหายของธุรกิจอันเกิด จากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอก กลยุทธ์ W-T

ภาพที่ 2.5 การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้ SWOT หรือ TOWS Matrix

ที่มา: พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552)

ทั้งนี้ สามารถสรุปความสอดคล้องของกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่ได้จากเอกสาร
ข้างต้น ดังตารางที่ 2.13

ตารางที่ 2.13 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนากลยุทธ์

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์	แหล่งข้อมูล				
	Kotler & Murphy (1981)	Certo & Peter (1991)	Wheelen & Hunger (2004)	ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552)	พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552)
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	/	/	/	/	/
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร	/	/	/	/	
3. การกำหนดนโยบายองค์กร					
4. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์			/		
5. การกำหนดกลยุทธ์	/	/	/	/	/
6. การปฏิบัติตามกลยุทธ์		/		/	/
7. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์		/		/	/
8. การออกแบบองค์กร	/				
9. การออกแบบระบบปฏิบัติการ	/				

จากตารางที่ 2.12 เมื่อทำการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้
กำหนดกรอบแนวคิด พบว่า โดยส่วนใหญ่การพัฒนากลยุทธ์จะมีขั้นตอนสำคัญประกอบด้วย 1) การ
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ 2) การกำหนดกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง
จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์โดยการจัดคู่รายการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมจากสถานการณ์ทั้ง 4 รูปแบบ หรือที่เรียกว่า TOWN Matrix

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก มีรายละเอียด ดังนี้

2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จิตาภา เบญจรัชพร (2553) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ และ 2) พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 463 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งด้านการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล 2) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยที่พัฒนาขึ้น เรียกว่า “ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม” ด้านการวางแผน ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการวางแผนตำแหน่งงาน ด้านการดำเนินงาน ให้มีการร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในการสรรหา ด้านการพัฒนา ให้มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูในประเทศและสร้างเครือข่ายการพัฒนาครูกับองค์กรด้านปฐมวัยในต่างประเทศ และด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมปรึกษาหารือ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการปรับปรุงกระบวนการวางแผนอัตรากำลัง พัฒนาครูที่มีวุฒิไม่ตรงสาขา ตั้งองค์คณะบุคคลหรือคณะกรรมการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย สร้างเครือข่ายพัฒนาครูและองค์กรวิชาชีพครูปฐมวัย ปรับปรุงระบบการคัดเลือกนักศึกษาเข้าสู่สายวิชาชีพครูปฐมวัย และจัดระบบการนิเทศภายในโดยใช้ครูอาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญสูง

นงลักษณ์ พะไถยะ และคณะ (2555) ศึกษาเรื่อง “จะดึงดูดแพทย์จบใหม่ไปทำงานที่ชนบทได้อย่างไร: การใช้เครื่องมือทดลองการตัดสินใจเลือกงาน” พบว่า การที่จะดึงดูดแพทย์ให้ทำงานในชนบทนั้น ต้องอาศัยทั้งแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ สวัสดิการโรงพยาบาลที่ใกล้ภูมิลำเนา โอกาสในการศึกษาต่อที่เพิ่มขึ้น ความก้าวหน้าที่สูงกว่าการทำงานในเมือง การมีระบบแพทย์พี่เลี้ยง ปริมาณงานนอกเวลาราชการ และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ ประกอบด้วย ถึงจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการดึงดูดและรักษาให้แพทย์เลือกปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีอยู่ในชนบทเพิ่มขึ้น

ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์ (2555 และ 2559) ศึกษาเรื่อง “การปฏิรูประบบผลตอบแทนครูเพื่อพัฒนาคุณภาพครู” โดยได้เสนอข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิรูปผลตอบแทนในประเทศไทย ดังนี้

1) ให้เชื่อมโยงกับความรู้ความสามารถในการสอนและผลการสอบมาตรฐานมากขึ้น เพื่อให้การเลื่อนเงินเดือนและวิทยฐานะเป็นไปตามคุณภาพการสอนของครู ซึ่งจูงใจให้ครูทุ่มเทในการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนการสอนในการยกระดับผลการเรียนของผู้เรียน และ 2) ลดตัวชี้วัดอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง กับประสิทธิภาพการสอนและการพิจารณาหลักฐานเชิงเอกสาร และในปี 2559 ได้ศึกษาเรื่อง “ข้อเสนอการปฏิรูปคุณภาพครูและการสอนในช่วงการเกษียณอายุราชการของครู 10 ปีข้างหน้า” โดยมีข้อเสนอ ดังนี้ 1) ปรับปรุงระบบการคัดเลือกครูให้ได้ครูเก่งตรงตามความต้องการของโรงเรียน โดยการเพิ่มมาตรฐานคุณภาพในการคัดเลือก และเพิ่มบทบาทของโรงเรียนในการคัดเลือก และในระยะยาวควรพิจารณาให้ทุนการศึกษาเพื่อดึงดูดนักเรียนเก่งในพื้นที่ขาดแคลนให้ศึกษาต่อด้านครู 2) จัดสรรครูให้เพียงพอกับความต้องการของนักเรียนในโรงเรียนแต่ละแห่ง โดยจัดสรรงบประมาณ เพื่อจ้างครูให้เป็นไปตามสูตรจำนวนครูที่เหมาะสมของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ในรูปแบบการเงินฝังอุปสงค์ และให้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถย้ายครูจากโรงเรียนที่มีครูเกินไปยังโรงเรียนที่ขาดแคลนครูได้ ปรับสูตรการจัดสรรจำนวนครู โดยให้สอดคล้องกับภาระงาน และปรับเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการให้ครูที่สอนในพื้นที่ห่างไกล เพื่อดึงดูดครูรุ่นใหม่ที่มีความสามารถ และ 3) ปรับปรุงสภาพการทำงานและสัญญาการจ้างงาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการสอนและสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูที่รับผิดชอบต่อผลการเรียนของนักเรียน โดยการลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวกับการสอน และเพิ่มเวลาในการพัฒนาคุณภาพการสอนนอกชั้นเรียน หรือจ้างครูรุ่นใหม่ด้วยสัญญาจ้างงานระยะสั้น (2 – 4 ปี) หากมีความสามารถถึงค่อยได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ ที่ให้ความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ

สิรินพร วิทิตสุภากุลย์ (2556) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน 2) ศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี และ 3) พัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ประชากร คือ โรงเรียนเอกชนในระบบทั่วประเทศ 3,049 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 346 โรงเรียน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,730 คน (1 โรงเรียนต่อผู้ให้ข้อมูล 5 คน) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตรฐานค่า ๕ ระดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยกร่างรูปแบบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 24 คน โดยผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจุบันโรงเรียนเอกชน ใช้รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ปัจจุบันมีการใช้อยู่ระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการบริหารการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติระดับปานกลาง ค่าดัชนีความต้องการ

จำเป็นสูงเป็นลำดับแรก และสภาพพึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุกด้าน 2) โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี ใช้ทั้งรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดและรูปแบบเชิงเหตุผลแบบยืดหยุ่นอยู่ในระดับมากตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 รูปแบบ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการบริหารการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติระดับมาก ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับแรก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นเดียวกัน และ 3) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนคือ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนเอกชน” ลักษณะสำคัญของรูปแบบ คือ 1) บูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยยึดเป้าหมายของโรงเรียนและบุคลากรเพื่อความสำเร็จร่วมกัน และ 2) วางแนวปฏิบัติที่มีความต้องการจำเป็นในประเด็นต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พิริยะ ผลพิรุพท์ (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง “เศรษฐศาสตร์” มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้กรอบแนวคิดของเศรษฐศาสตร์แรงงาน (Labor Economics) และเศรษฐศาสตร์การจัดการบุคลากร (Personnel Economics) ในการอธิบายปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาคุณภาพครู รวมไปถึงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการจัดการสรรทรัพยากรครูที่เหมาะสม โดยผลการศึกษาพบว่า ประเทศไทยประสบปัญหาการจัดการสรรทรัพยากรครูหลัก ๆ 10 ประเด็น ประกอบด้วย ความไม่สอดคล้องระหว่างอุปสงค์และอุปทานของครู ความไม่สอดคล้องในสาขาวิชาที่ครูจบออกมากับความต้องการรับการสรรทรัพยากรครูอย่างไม่เท่าเทียม ความเหลื่อมล้ำระหว่างครูผู้สอน การรับประกันคุณภาพของครูผู้สอน ระบบการจัดการบุคลากรครู ภาระงานของครู การพัฒนาคุณภาพการสอนของครู ภาระการทำงานและความมุ่งมั่นในการทำงาน และการสอนเพื่อสร้างให้เด็กมีคุณธรรมจริยธรรม ทั้งนี้ ประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรครูที่สอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้จะพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ในเขตเมืองจะมีจำนวนบุคลากรครูเป็นจำนวนมาก แตกต่างจากโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทที่จะประสบปัญหาการขาดแคลนครู อันเนื่องมาจากครูส่วนใหญ่เลือกทำงานในเขตเมืองใหญ่มากกว่าในเขตชนบท นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความเหลื่อมล้ำด้านผลตอบแทนที่ครูในระดับชั้นปฐมวัยและประถมศึกษาจะได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าครูในระดับชั้นอื่น ๆ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะพบปัญหาในโรงเรียนขนาดเล็กเช่นเดียวกัน และปัญหาในเรื่องผลตอบแทนต่ำ เมื่อเทียบกับภาระงาน ส่งผลให้ครูจำนวนหนึ่งเลือกที่ลาออก โดยข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ในส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ ควรมีการจัดสรรตำแหน่งให้โรงเรียนที่ขาดแคลนเพิ่มมากขึ้น โดยการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนที่สูงขึ้นสำหรับครูที่สอนในสาขาขาดแคลน โดยเน้นไปที่ครูที่เลือกทำงานในโรงเรียนที่อยู่ห่างไกล นอกจากนี้ควรพิจารณาพิเศษสำหรับครูที่เป็นคนในพื้นที่นั้น รวมถึงควรมีความรู้ในชุมชนให้มาเป็นผู้ร่วมสอน หรือการกำหนดให้ครูจะต้องไปสอนในเขตชนบทหรือถิ่นทุรกันดารก่อนประมาณ 2-3 ปี จึงจะได้รับการเลื่อนขั้น รวมไปถึงการกำหนดค่าตอบแทนที่เท่าเทียมสำหรับครูในแต่ละ

ระดับขั้น หรือการนำเอาระบบการจ่ายเงินตามศักยภาพ (Performance-Based Pay หรือ Merit Pay) มาพิจารณาในการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนวิทยฐานะ

ประวัติ เอรารวรรณ์ (2562) สังกเคราะห์ระบบและแนวทางการปฏิรูปการพัฒนาวิชาชีพครู: จากแนวคิดการเรียนรู้เชิงวิชาชีพสู่การปฏิบัติ โดยใช้การวิจัยเอกสาร ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้อง พบว่า การคัดเลือกบุคคลเข้ารับบรรจุแต่งตั้งเป็นครูใหม่เป็นการสอบแข่งขันจากส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกครู ครูใหม่ส่วนใหญ่ได้รับมอบภาระงานเช่นเดียวกับครูคนอื่นในโรงเรียน โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งไม่มีระบบสนับสนุน ครูใช้เวลาไปกับการพัฒนาที่ไม่ได้ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน รูปแบบการพัฒนาส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะครูทุกคนในทุกโรงเรียนได้รับการพัฒนาเหมือนกัน

2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมทางการศึกษา

วรวรรณ ชาญด้วยวิทย์ และตรีณัฐ ไพชญนต์วิจิตร (2557) ศึกษาเรื่อง “การเติบโตอย่างเป็นธรรม: การสร้างโอกาสและการลดความเสี่ยงของประชาชน” ผลการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้อง พบว่า การสร้างโอกาสทางการศึกษาอย่างเป็นธรรมควรต้องปรับปรุงทั้งในด้านคุณภาพ การศึกษาการจัดสรรทรัพยากร และการสร้างระบบการเรียนการสอนที่โรงเรียนและครูร่วมกันรับผิดชอบต่อผลการเรียนของผู้เรียน ซึ่งการแก้ปัญหาเหล่านี้ควรเริ่มจากการยกระดับคุณภาพครู โดยการปรับระบบการคัดเลือกครูให้เป็นการจัดทดสอบระดับชาติ และให้โรงเรียนเข้ามามีบทบาทในการคัดเลือกครูเอง แทนการให้เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้มีบทบาทในการคัดเลือกเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ ควรคำนึงเรื่องการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้นและมีต้นทุนต่อหัวสูง ควรจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรที่คำนึงถึงการสร้างโอกาสให้นักเรียนทุกคนมีผลการเรียนดีขึ้น ทั้งการจัดสรรครูเพิ่มให้เพียงพอต่อการจัดการศึกษา รวมไปถึงการจัดสรรงบประมาณรายหัวเพิ่มขึ้นให้กับนักเรียนยากจนในโรงเรียนขนาดเล็ก

มนพันธ์ ชาญศิลป์ (2559) ศึกษาเรื่อง การพัฒนานโยบายการจัดการการเงินสำหรับโรงเรียนของกรุงเทพมหานครตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษาและสังคม โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร 205 แห่ง ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า กรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา ประกอบด้วย ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวราบ และความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง และนโยบายการจัดการเงินตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษามี 2 ด้าน คือ นโยบายด้านรายรับของโรงเรียน ซึ่งรัฐบาลและกรุงเทพมหานครควรต้องจัดสรรแบบคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของนักเรียน และความแตกต่างกันของโรงเรียน และนโยบายด้านการวางแผนรายจ่ายของโรงเรียน โดยโรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจหลักในการตัดสินใจ

ใช้จ่ายเงินอุดหนุนที่ได้รับจากรัฐบาลและเงินงบประมาณกรุงเทพมหานครเพิ่มเติม เพื่อให้การใช้จ่ายเงินสามารถตอบสนองกับความต้องการในการพัฒนานักเรียนได้ดีที่สุด

Adamson & Darling-Hammond (2011) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความไม่เป็นธรรมในการกระจายครู และแนวทางที่จะทำให้ได้ครูที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในทุกโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของความไม่เป็นธรรมในการกระจายครู และศึกษาวิธีการทำให้เกิดความเสมอภาคในเรื่องงบประมาณของโรงเรียนและเงินเดือนครูที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างของคุณภาพครู เพื่อนำสู่การกำหนดนโยบายที่ดึงดูดและจูงใจครูที่มีคุณภาพสูงให้อยู่ในทุกโรงเรียน และในทุกชุมชน การศึกษาครั้งนี้มีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่าความแตกต่างในการกระจายบุคลากรครู เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะคุณภาพครูเป็นหนึ่งในตัวแปรที่สำคัญที่สุดสำหรับการประสบความสำเร็จของนักเรียน อันได้แก่ครูที่มีคุณสมบัติที่ดี ทั้งในด้านความสามารถด้านวิชาการ ด้านเนื้อหาความรู้ การเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่วิชาชีพ คุณวุฒิในสาขาที่สอน และประสบการณ์การสอน จะช่วยทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น แต่ในความเป็นจริงโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนที่มีสถานะทางเศรษฐกิจสังคมต่ำรวมถึงเป็นชนกลุ่มน้อยมักจะได้รับครูที่ด้อยคุณภาพ ดังนั้นทำอย่างไรถึงจะสามารถดึงดูดและรักษาครูที่มีคุณภาพสูงให้อยู่ในโรงเรียนทั้งหมดของประเทศได้

โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายงบประมาณทางการศึกษาในส่วนของเงินเดือนครู และคุณภาพของครูระหว่างโรงเรียนทั้งหมดในนิวยอร์กและแคลิฟอร์เนีย ที่มีนัยสำคัญระหว่างประชากรที่มีรายได้ต่ำและชนกลุ่มน้อย นอกจากนั้นเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางในการสร้างความเสมอภาคของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับกลุ่มนักเรียนที่มีความเสียเปรียบ และเพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากรครูที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงให้แก่โรงเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เพื่อเป็นข้อมูลในรัฐกำหนดนโยบายสำหรับขับเคลื่อนในการลดช่องว่างในเรื่องของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและลดช่องว่างความแตกต่างระหว่างผู้เรียนในภาพรวม คือ 1) การเพิ่มเงินเดือนครู 2) สร้างความเข้มแข็งทางการผลิตครู การออกใบประกอบวิชาชีพ และมาตรฐานการพัฒนา 3) สนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถสูง โดยการให้ทุนการศึกษาโดยเฉพาะในสาขาที่มีความต้องการเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่วิชาชีพ 4) พัฒนาคุณภาพของการสอนงานและระบบระบบการเหนี่ยวนำที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นฐาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพของครูและลดค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลือง และ 5) จัดตั้งการพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นศาสตร์ที่แข็งแกร่ง ให้เกิดอย่างทั่วถึงทั้งเขตยากจนและเขตที่มีประชากรร่ำรวย และเมื่อพิจารณาแนวทางปฏิบัติโดยละเอียดเพื่อให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างเสมอภาคในทุกระดับ ทั้งระหว่างรัฐ ระหว่างเขต ระหว่างโรงเรียนภายในเขตเดียวกัน ตลอดจนระหว่างนักเรียนในชั้นเรียน จะมีแนวทางการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับรัฐ ประกอบด้วย การจัดสรรงบประมาณบนฐานความต้องการของนักเรียนและค่าใช้จ่ายในการศึกษา

โดยการจัดสรรงบประมาณตามค่าใช้จ่ายต่อหัวที่พอเพียงในการใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเป็นจริง ซึ่งมีความแตกต่างกันที่โรงเรียนตั้งอยู่และความจำเป็นต่าง ๆ และการสนับสนุนและมาตรฐานของรัฐระดับสูง เพื่อให้มั่นใจได้ว่างบประมาณได้ถูกใช้ในการจ้างบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยการระดมมาตรฐานสำหรับคุณภาพครู 2) กลยุทธ์ระดับรัฐบาลกลางเพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรการศึกษา ประกอบด้วย 1) การจัดสรรทรัพยากรอย่างเท่าเทียมระหว่างรัฐ เพื่อให้รัฐที่มีความยากจนได้รับการจัดสรรที่มากกว่ารัฐที่มีความได้เปรียบ อย่างไรก็ตามสูตรที่ใช้ในการจัดสรรควรใช้ตัวชี้วัดความต้องการของนักเรียน กับความแตกต่างระหว่างค่าใช้จ่ายในการดำรงชีวิตเป็นตัวปรับ 2) การบังคับการจัดสรรในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (ESEA) เพื่อเป็นหลักประกันว่างบประมาณจะถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรมในการได้มีครูที่มีคุณภาพดีในทุกโรงเรียนที่มีความแตกต่างของประชากร การบังคับใช้ก่อให้เกิดการพัฒนานโยบายให้มีความเท่าเทียมในด้านคุณภาพของครูระหว่างโรงเรียนต่าง ๆ และโดยเฉพาะนักเรียนที่มีเสียเปรียบ 3) รัฐต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดทรัพยากรและความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียน เพื่อเป็นสิ่งสะท้อนถึงคุณภาพของครู รวมไปถึงทรัพยากรอื่น ๆ อาทิ หลักสูตร เอกสารตำราเรียน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่พอเพียง และ 4) การประเมินความก้าวหน้าของตัวชี้วัดทรัพยากรบรรจุอยู่ในแผนของรัฐและมีการประเมินผลตามกฎหมายตามมาตรฐานของความเป็นธรรมทางทรัพยากร รวมไปถึงการจัดหาครูที่มีคุณภาพ

Rebecca (2014) ศึกษาเรื่อง “ใครจะได้อะไร: การวิเคราะห์ความเป็นธรรมของการจัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียน” วัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การจัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียน การศึกษาครั้งนี้เป็นการคำนวณคำนวณค่าใช้จ่ายรายหัวของทรัพยากรของครู (Teacher Resource Expenditures: TREs) ต่อนักเรียน โดยการจัดสรรเงินเดือนครูให้กับนักเรียนสำหรับนักเรียนแต่ละโรงเรียนมัธยมในเขตเมืองใหญ่ และทำการเปรียบเทียบระดับของ TREs ภายในโรงเรียนกับระหว่างโรงเรียน โดยสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนมีขนาดใหญ่กว่าการเปลี่ยนแปลงระหว่างโรงเรียน ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Berne and Stiefel (1984) ผู้เป็นต้นกำเนิดแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษามาใช้เป็นกรอบในการประเมิน และพัฒนาวิธีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ส่วนของภายในโรงเรียนของ TREs ต่อนักเรียน ผลการศึกษาพบว่า มีความไม่เป็นธรรมในการจัดสรรเงินเดือนครูในระดับนักเรียน ไม่เป็นไปตามหลักการความเป็นธรรมทั้งแนวนอนและแนวตั้งในนักเรียนที่มีรายได้ต่ำ และโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับนักเรียนที่มีระดับผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน ผลการวิจัยนี้สะท้อนได้ว่าผู้บริหารในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษายังไม่ตระหนักรู้ว่าควรจัดสรรทรัพยากรอย่างไร นอกจากนั้นการศึกษานี้ได้ประเมินความเป็นธรรมในการจัดสรรขนาดชั้นเรียน ประสบการณ์ของครู และทุนทางสังคมของนักเรียน ซึ่งความไม่เป็นธรรมเหล่านี้เกิดขึ้นกับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ รายได้ต่ำ และและเป็นชนกลุ่มน้อย

2.4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนขนาดเล็ก

กมลวรรณ รอดจ่าย (2552) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนต้นแบบขนาดเล็กนำร่อง 660 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก มี 7 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา การบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ การจัดหาสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของชุมชน และการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ ปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กสูงสุด

อภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ (2552) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยทำการศึกษากับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 374 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี และ 2) ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร บุคลากร สภาพทางกายภาพ งบประมาณ และการบริหารจัดการ ซึ่งปัจจัยภายนอกจะส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กสูงกว่าปัจจัยภายใน

สมพิศ ใช้เฮง (2554) ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท และ 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท จำนวน 400 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครู จำนวน 800 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที (t-test) และการประเมินความต้องการจำเป็น ด้วยค่าดัชนี PNI ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท ที่มีการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ จำนวน 10 โรงเรียน ที่มาจากการเลือกแบบเจาะจง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า 1) จุดแข็งของการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ มีการประชุมและจัดทำคำสั่งแต่งตั้งมอบหมายงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน ในขณะที่จุดอ่อน คือ การวางแผนกำหนดกรอบอัตรากำลังไว้

ล่วงหน้าไม่สามารถปฏิบัติได้จริง การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนงานเกี่ยวกับบุคลากร ไม่ชัดเจน และไม่สามารถมอบหมายงานได้ตามความรู้ความสามารถ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ ไม่ครบชั้น และไม่ตรงตามความต้องการทั้งเชิงปริมาณ และ 2) กลยุทธ์รองในการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ สร้างเครือข่ายการใช้บุคลากรร่วมกัน พัฒนาระบบการวางแผนบุคลากร และพัฒนาระบบการนิเทศ และประเมินผลบุคลากร

จรรยา จับบัง (2554) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผลกลุ่มที่เข้าร่วมการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการ 1 คน ครู 7 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา 7 คน ของโรงเรียนบ้านคลองขวางบน ผลการวิจัยในส่วนที่ เกี่ยวข้องพบว่า ยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) การพัฒนาระบบ การวางแผนและบริหารจัดการ 2) การพัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพ การศึกษา 3) การเสริมสร้างความพร้อมและความเข้มของโรงเรียน และ 4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม จากทุกภาคส่วน ซึ่งมีประเด็นเกี่ยวกับทรัพยากรครู ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ การบูรณาการการสอนโดยใช้แผนการสอนคละชั้น การส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรมเพื่อการ พัฒนา และการนิเทศกำกับติดตามโดยผู้บริหารอย่างใกล้ชิด

พิพัฒน์ ภูภิโย (2555) ได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนา แบบก้าวกระโดด โดยศึกษากับโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 203 แห่ง ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์ฯ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง และ 44 วิธีการ โดยวิธีการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของตนเอง การส่งเสริมให้ครูมีใจรักและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความสนใจแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์ผลงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การสร้างกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน

สกศ. (2556) ศึกษาวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูที่มีลักษณะเฉพาะกับ โรงเรียนขนาดเล็ก 50 แห่ง ใน 10 จังหวัด ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้อง พบว่า โรงเรียนประสบ ปัญหาในการไม่ได้อัตราตำแหน่งมาทดแทน ระบบการพัฒนาครูส่งผลให้ครูต้องเข้ารับการอบรม ในตัวเมือง ทำให้ครูต้องออกนอกห้องเรียน อย่างไรก็ตามพบว่า กลุ่มโรงเรียนที่มีการรวมตัว เป็นเครือข่ายสามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญ ในการพัฒนาโรงเรียน การมีชุมชนที่สามัคคีจะสามารถช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรของ โรงเรียนขนาดเล็กได้

จันทร์จิรา จูมพลหล้า และคณะ (2557) ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสำเร็จการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การวางแผนอย่างเป็นระบบ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และสื่อการเรียนการสอน รวมทั้งการแสวงหางบประมาณ ทั้งนี้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรครู คือ ครูมีบทบาทและความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน การที่ครูได้รับการสนับสนุนการพัฒนาในด้านวิชาการ ทำให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น

ณัฐกุล รุณผาบ (2557) ได้ศึกษาผลกระทบทางสังคมจากการยุบเลิกโรงเรียนขนาดเล็กและแนวทางพัฒนาความเข้มแข็งของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบทางสังคมที่เกิดขึ้นกับชุมชนที่อยู่ในเขตบริการของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ถูกยุบเลิกเมื่อปีการศึกษา 2554 จำนวน 6 โรงเรียน และเพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาความเข้มแข็งของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีจำนวนนักเรียนไม่ถึง 40 คน ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องถูกยุบเลิก ในปีการศึกษา 2555 เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกยุบเลิก ผลการศึกษาวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ครูได้รับผลกระทบเชิงบวกเนื่องจากก่อนการยุบเลิกครูต้องรับผิดชอบสอนหลายชั้นเรียน และอาจต้องทำหน้าที่บริหารควบคู่ไปด้วย ดังนั้นหากมีการยุบรวมครูจึงมีความพึงพอใจในการที่ได้ย้ายไปอยู่โรงเรียนแห่งใหม่ที่มีขนาดใหญ่กว่า

ทัศพร ปุมสีดา (2559) ได้นำเสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สพฐ. จำนวน 375 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้อง พบว่า 1) กรอบแนวคิดในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยในส่วนของ การบริหารงานบุคคล แบ่งกระบวนการย่อยออกเป็น การวางแผนอัตรากำลังและการสรรหา การพัฒนาครู และการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเมื่อพิจารณาต่อการบริหารงานบุคคล พบว่า การวางแผนอัตรากำลังและการสรรหามีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการพัฒนาครู และ 3) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มี 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) เร่งพัฒนาการบริหารวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา 2) พัฒนาการบริหารงบประมาณด้านการขยายเครือข่ายความร่วมมือในการระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา 3) พัฒนาการบริหารงานบุคคลด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพของบุคลากรเพื่อยกระดับ

คุณภาพการศึกษา และ 4) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทั่วไปด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ ในส่วนของกลยุทธ์หลักที่ 3) พัฒนาการบริหารงานบุคคลฯ ประกอบไปด้วย 2 กลยุทธ์รอง 6 วิธีดำเนินการ ที่ว่าด้วยเรื่องเกี่ยวกับการสร้างเสริมประสิทธิภาพของบุคลากร อาทิ การจัดให้ครูได้เข้ารับการอบรมในเรื่องที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก การจัดระบบการให้รางวัล การสร้างแรงจูงใจ การประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยใช้ผลสัมฤทธิ์เป็นฐาน

Lathapipat & Sondergaard (2015) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความต้องการการศึกษาคุณภาพสำหรับทุกคนในประเทศ โดยมีผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ โรงเรียนขนาดเล็กมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง หากแต่มีคุณภาพการศึกษายังไม่ดีเท่าที่ควร อีกทั้งมีความท้าทายหลายด้าน อาทิ จำนวนนักเรียนลดลง เนื่องจากอัตราการเกิดลดลง จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนน้อยกว่า 20 คน เพิ่มขึ้น และโรงเรียนขนาดเล็กมีข้อจำกัดเรื่องการขาดแคลนครู อุปกรณ์การสอน และอาคารสถานที่ โดยได้เสนอแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อให้เกิดคุณภาพสำหรับผู้เรียนทุกคน อาทิ การลดจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูงและคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน โดยการจัดรูปแบบเครือข่ายโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีขนาดใหญ่ขึ้นและมีทรัพยากรการศึกษาที่เพียงพอ การเพิ่มงบประมาณให้โรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล การฝึกอบรมการสอนคณะชั้น การเพิ่มค่าตอบแทนรวมทั้งแรงจูงใจอื่น ๆ เพื่อดึงดูดครูที่มีคุณภาพ มาสอนในพื้นที่ห่างไกล การกระจายอำนาจด้านการบริหารงานบุคคลให้แก่โรงเรียน และการประเมินผลงานของครูและโรงเรียน โดยให้ยึดจากผลการเรียนของผู้เรียน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ระเบียบวิธีวิจัย และขั้นตอนการวิจัย รายละเอียดดังนี้

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multiphase Mixed Method Research) ซึ่งใช้ทั้งการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Collection) ร่วมกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Collection) โดยแบ่งการเก็บข้อมูลเป็น 3 ระยะ ได้แก่ การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก และการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

การวิจัยครั้งนี้ออกแบบการวิจัยให้ครอบคลุมใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) การออกแบบการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Design) 2) การออกแบบการวัด (Measurement Design) และ 3) การออกแบบการวิเคราะห์ (Analysis Design) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 แหล่งข้อมูล ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. แหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการศึกษากรอบแนวคิดการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) เอกสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) เอกสารเกี่ยวกับความเป็นธรรมทางการศึกษา 3) เอกสารเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็ก และ 4) เอกสารเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

ทั้งนี้ ผลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อใช้ในการวิจัย 2 ขั้นตอน คือ การศึกษากรอบแนวคิดในการวิจัยและการร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนขนาดเล็กที่จัดการเรียนการสอนระดับอนุบาล 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6 หรือระดับประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 14,111 แห่ง (สพฐ., 2562)

2) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ โรงเรียนขนาดเล็กที่จัดการเรียนการสอนระดับอนุบาล 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6 หรือระดับประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 490 แห่ง

3) ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ได้แก่

3.1) ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินกรอบแนวคิดและเครื่องมือวิจัย

3.2) ผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ จำนวนโรงเรียนละ 1 คน และ 2) ครูผู้สอน จำนวนโรงเรียนละ 1 คน

3.3) ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก รายบุคคล

3.4) ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 กลุ่ม เป็นผู้ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ โดยมีเกณฑ์คือ 1) มีประสบการณ์ด้านการบริหารหรือด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยอย่างน้อย 3 ปี 2) สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปหรือหากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก ต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยอย่างน้อย 5 ปี

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 5 ประเภท เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในแต่ละข้อ ประกอบด้วย

1. แบบศึกษากรอบแนวคิดในการวิจัย

2. แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย

3. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

4. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

5. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2

3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก 1) แบบศึกษากรอบแนวคิดในการวิจัย 2) แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย 3) แบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ฯ ในตอนที่ เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม 4) แบบประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1 ในตอนที่ เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และ 5) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2 ในตอนที่ เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก 1) แบบศึกษา กรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการหาค่าความถี่ 2) แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการ หาค่าความถี่ 3) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ฯ โดยการหาค่าเฉลี่ยและ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1 โดยการหาค่าร้อยละ และ 5) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2 โดยการหาค่าร้อยละ

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้ Levene's Test และสถิติทดสอบที (t-test) สำหรับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ฯ

4. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ฯ

3.2 ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

ระยะที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษา

ระยะที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก

<p>ระยะที่ 1</p>	<p>1. ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา</p> <p>1.1 ร่างกรอบแนวคิดการวิจัยด้วยการทบทวนเอกสาร</p> <p>1.2 ประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย</p> <p>1.3 นำเสนอกกรอบแนวคิดการวิจัย</p>
<p>ระยะที่ 2</p>	<p>2. ศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>2.1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์</p> <p>2.2 วิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็นตามค่า PNI_{modified}</p>
<p>ระยะที่ 3</p>	<p>3. พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>3.1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม</p> <p>3.2 ร่างกลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1</p> <p>3.3 ประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1</p> <p>3.4 ร่างกลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2</p> <p>3.5 ประเมินกลยุทธ์ฯ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2</p> <p>3.6 นำเสนอกกลยุทธ์ฯ (ฉบับสมบูรณ์)</p>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการวิจัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ระยะที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

1.1 ร่างกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา
ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดงานวิจัย โดยมีเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) เอกสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 17 รายการ โดยสังเคราะห์และกำหนดแนวคิดจาก Bartol & Martin, 1994; Mondy & Noe, 2000; Bernardin, 2003; Stone, 2006; Snell & Bohlander, 2010; Lunenburg & Ornstein, 2012; Pynes, 2013; Dessler, 2013; Armstrong & Taylor, 2014; Bratton & Gold, 2017; ชูชัย สมितिไกร, 2550; สิรินพร วิทิตสุภากุล, 2556; จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ, 2558; เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559; ภิรมย์พัฒน์ มโนมัยกุล, 2561; และ

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2563 ที่มีความเชื่อมโยงกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

2) เอกสารเกี่ยวกับความเป็นธรรมทางการศึกษา จำนวน 2 รายการ โดยสังเคราะห์และกำหนดแนวคิดจาก Berne & Stiefel (1984) และ UIS (2007)

3) เอกสารเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 6 รายการ โดยศึกษาจาก อภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวัสดิ์, 2552; สกศ., 2556; สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2558; สถาบันเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา, 2559; คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2562 และ สพฐ., 2562

4) เอกสารเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ จำนวน 5 รายการ โดยสังเคราะห์และกำหนดแนวคิดจาก Kotler & Murphy, 1981; Certo & Peter, 1991; Wheelen & Hunger, 2004; ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552 และ พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 2552

1.2 ประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

โดยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดฯ มีรายละเอียด ดังนี้

1) ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ประกอบด้วย ด้านนโยบายการศึกษา/บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน ด้านบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 1 คน

2) เครื่องมือวิจัย คือ แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยขอหนังสือจากฝ่ายวิชาการ งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิด โดยใช้แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัยร่วมกับการสัมภาษณ์

4) การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ประกอบไปด้วย ความถี่ (Frequency) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

1.3 นำเสนอกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

โดยนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ มาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

ระยะที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ใช้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) จากแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น โดยผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ รายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1) ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

จากประชากร คือ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 14,111 แห่ง จึงได้ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากการกำหนดขนาดตัวอย่างของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ที่กำหนดให้การวิจัยที่มีจำนวนประชากร 15,000 หน่วย ใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง อย่างน้อย 390 หน่วย ทั้งนี้ เนื่องจากอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามในการวิจัยโดยเฉลี่ยมีค่าประมาณร้อยละ 80 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) จึงทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจำนวน 490 แห่ง เพื่อชดเชยกรณีการตอบกลับแบบสอบถามไม่ครบ อันจะทำให้ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมากพอที่จะนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ผลได้ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) โดยมีรายละเอียดการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. การแบ่งภาคที่โรงเรียนตั้งอยู่ โดยแบ่งออกเป็น 18 กลุ่มจังหวัด 6 ภาค ได้แก่ ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคใต้ชายแดน ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ ทั้งนี้ แบ่งภาคตามประกาศคณะกรรมการนโยบายการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ เรื่อง การจัดตั้งกลุ่มจังหวัดและกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัด (ฉบับที่ 3) ลงวันที่ 16 พฤศจิกายน 2560 ร่วมกับ ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง กำหนดกลุ่มพื้นที่การบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานประจำเขตตรวจราชการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Cluster) ลงวันที่ 29 พฤษภาคม 2562

2. การกำหนดกลุ่มจังหวัดที่ศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจงภาคละ 2 กลุ่มจังหวัด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ ให้แต่ละภาคครอบคลุมโรงเรียนขนาดเล็กทุกประเภท คือ 1) โรงเรียนที่ควรรวมแล้ว 2) โรงเรียน Stand Alone 3) โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพิเศษ 4) โรงเรียนที่ร่อยบุเล็กสถานศึกษา และ 5) โรงเรียนที่ยังไม่ได้ควรรวม ยกเว้นภาคใต้ชายแดน ที่มี 1 กลุ่มจังหวัด รวมทั้งสิ้นเป็น 11 กลุ่มจังหวัด

3. การกำหนดจังหวัด โดยการสุ่มกลุ่มจังหวัดละ 2 จังหวัด โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย

4. การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจงจังหวัดละ 2 เขตพื้นที่การศึกษา โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ 1) เลือกเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 ของทุกจังหวัด

แบบเจาะจง เนื่องจากเป็นโรงเรียนที่ตั้งในตัวเมือง และ 2) เลือกเขตพื้นที่การศึกษาที่สอง โดยใช้การสุ่มอย่างง่ายในกรณีที่มีหลายเขตพื้นที่การศึกษา หรือเลือกเฉพาะเจาะจงกรณีที่มีเพียง 2 เขตพื้นที่การศึกษา

5. การกำหนดโรงเรียน โดยการสุ่มให้ครอบคลุมในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา และใช้วิธีการกำหนดโควตา (quota sampling) ให้กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาแต่ละกลุ่มมีสัดส่วนใกล้เคียงกับจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมดที่มีในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก และครูโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนอย่างละ 30 คน กระจายทั่วประเทศ ที่ไม่ใช่กลุ่มเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยข้างต้นโดยใช้การสุ่มอย่างง่าย

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ภาค	กลุ่มจังหวัด/ เขตตรวจราชการ	จังหวัด	เขตพื้นที่ การศึกษา	จำนวน โรงเรียน	จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวนที่ ได้รับ กลับคืน
กลาง	1. ภาคกลางปริมณฑล	ปทุมธานี	เขต 1, 2	41	16	13
		ราชบุรี	เขต 1, 2	180	71	60
	2. ภาคกลางตอนล่าง 1			รวม	87	73
ใต้	1. ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	นครศรีธรรมราช	เขต 1, 4	135	53	49
		ภูเก็ต	มีเขตเดียว	7	4	4
	2. ภาคใต้ฝั่งอันดามัน			รวม	57	53
ใต้ชายแดน	1. ภาคใต้ชายแดน	ยะลา	เขต 1, 2	58	23	18
				รวม	23	18
ตะวันออก	1. ภาคตะวันออก 1	ชลบุรี	เขต 1, 2	68	27	22
		จันทบุรี	เขต 1, 2	78	31	25
	2. ภาคตะวันออก 2			รวม	58	47
ตะวันออก เฉียงเหนือ	1. ภาคตะวันออก เฉียงเหนือตอนบน 1	เลย	เขต 1, 3	180	71	61
		ขอนแก่น	เขต 1, 4	221	87	75
	2. ภาคตะวันออก เฉียงเหนือตอนกลาง			รวม	158	136
ภาคเหนือ	1. ภาคเหนือตอนบน 1	เชียงใหม่	เขต 1, 3	78	31	27
		เพชรบูรณ์	เขต 1, 3	193	76	60
	2. ภาคเหนือตอนล่าง 1			รวม	107	87
				รวมทั้งสิ้น	490	414

ทั้งนี้ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 414 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 84.89 ของกลุ่มตัวอย่าง และเมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่ามีแบบสอบถามจำนวน 24 แห่ง ที่มีการขาดหายของข้อมูลเกินร้อยละ 50 คือ ได้รับแบบสอบถามคืนเฉพาะกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูเพียงอย่างเดียวหนึ่งเท่านั้น จึงทำให้เหลือแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ของข้อมูลที่สามารถนำไปวิเคราะห์มีจำนวนทั้งสิ้น 390 แห่ง ซึ่งเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เพียงพอ

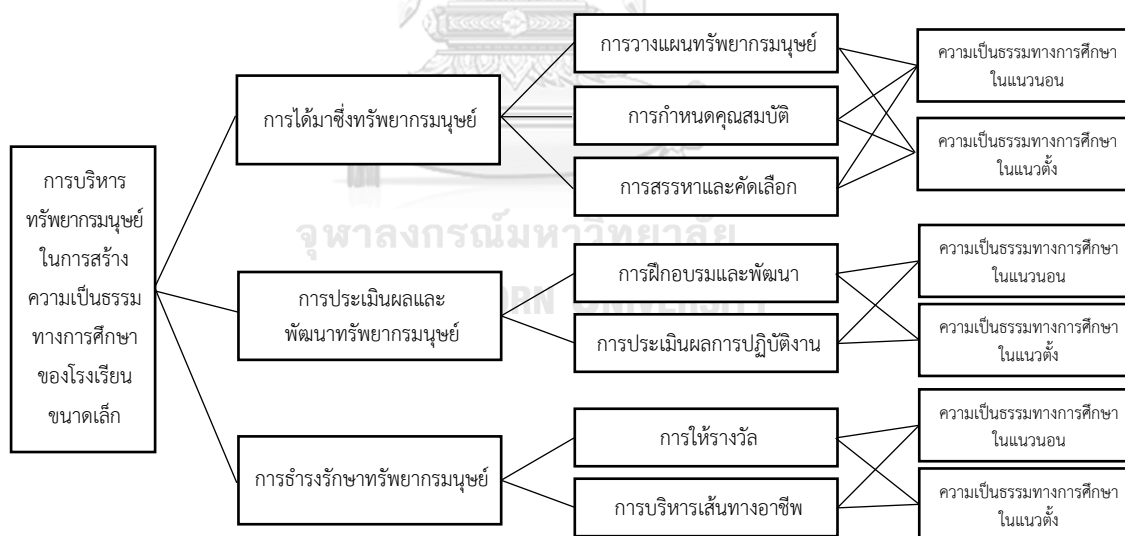
2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก แบ่งออกเป็น 4 ตอน แต่ละตอนมีสาระ ดังนี้ ตอนแรก เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) ตอนที่สอง เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 43 ข้อ ตอนที่สาม เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 28 ข้อ และตอนที่ 4 แบบสอบถามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยมีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด

โดยมีขั้นตอนในการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. สร้างเครื่องมือโดยพัฒนาประเด็นคำถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และนิยามศัพท์โดยมีโครงสร้างข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก หรือสภาพแวดล้อมภายใน จำนวน 43 ข้อ และโครงสร้างข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การเมืองและนโยบาย สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จำนวน 28 ข้อ รายละเอียดดังตารางที่ 3.2 และ 3.3

ตารางที่ 3.2 การวิเคราะห์เนื้อหาและข้อความของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย สำหรับสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

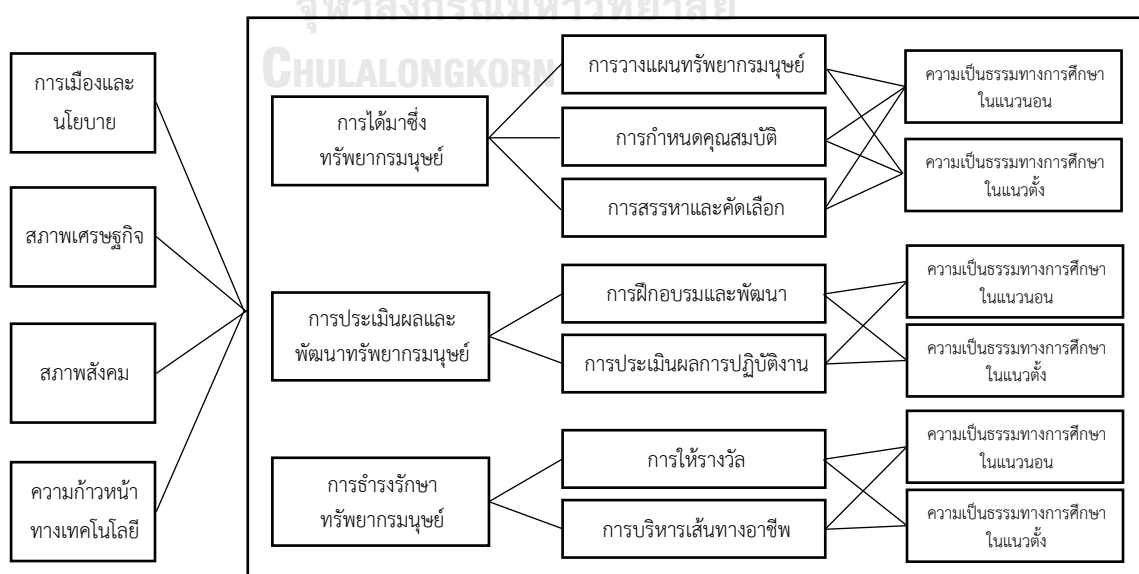
ความเป็นธรรมทางการศึกษา	แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์	น้ำหนักความสำคัญ (ร้อยละ)	จำนวนข้อ
1. ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	52.6	10
	2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	15.8	3
	3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	31.6	6
	รวม	100	19
2. ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	50	12
	2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	20.8	5
	3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	29.2	7
	รวม	100	24
		รวมทั้งสิ้น	43



ภาพที่ 3.2 โครงสร้างข้อความสภาพแวดล้อมภายใน

ตารางที่ 3.3 การวิเคราะห์เนื้อหาและข้อความของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย สำหรับสอบถามสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

สภาพแวดล้อมภายนอก	ความเป็นธรรมทางการศึกษาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	น้ำหนักความสำคัญ (ร้อยละ)	จำนวนข้อ
1. การเมืองและนโยบายของรัฐ	1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	42.8	3
	2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	28.6	2
	3. การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	28.6	2
	รวม	100	7
2. สภาพเศรษฐกิจ	1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	42.8	3
	2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	28.6	2
	3. การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	28.6	2
	รวม	100	7
3. สภาพสังคม	1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	42.8	3
	2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	28.6	2
	3. การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	28.6	2
	รวม	100	7
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	42.8	3
	2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	28.6	2
	3. การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	28.6	2
	รวม	100	7
		รวมทั้งสิ้น	28



ภาพที่ 3.3 โครงสร้างแบบสอบถามสภาพแวดล้อมภายนอก

ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของตัวแปรที่มีการวัดแบบมาตรประมาณค่าแบบ Likert scale 5 ระดับ และมีการให้คะแนนตั้งแต่ 1 – 5 โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับคะแนนของ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง	มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง	มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง	มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง	มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง	มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

3. สร้างแบบสอบถามตามการวิเคราะห์เนื้อหาและตัวแปรที่ต้องการวัด และจำนวนข้อคำถาม (table of specification) ของแบบสอบถาม ได้เป็นแบบสอบถามฉบับร่าง 1 ฉบับ จากนั้นนำข้อคำถามที่สร้างและพัฒนาขึ้นนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ ขั้นตอนนี้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด และให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงข้อคำถาม

4. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสอบถามฉบับร่างพร้อมรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อวิจัย วัตถุประสงค์ การวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย นิยามศัพท์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และจำนวนข้อคำถาม (table of specification) ของแบบสอบถาม ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ประกอบด้วย ด้านนโยบายการศึกษา/บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน ด้านบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 1 คน ตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาความครอบคลุมของข้อคำถาม ความถูกต้องเหมาะสม ความชัดเจนของข้อคำถามรายข้อกับนิยามศัพท์ว่าสอดคล้องเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแบบสอบถาม ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน แสดงดังตาราง 3.4

ตารางที่ 3.4 ค่า IOC จากการพิจารณาแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ความเป็นธรรมทางการศึกษา	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ค่า IOC			จำนวนรวม
		1.00	0.50 – 0.90	ต่ำกว่า 0.50	
1. ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวอน	1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	-	10	-	10
	2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3	-	-	3
	3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	5	1	-	6
	รวม	8	11	-	19
2. ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	4	4	-	8
	2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3	-	-	3
	3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	5	1	-	6
	รวม	12	5	-	17
	รวมทั้งสิ้น	20	16		36

เมื่อพิจารณาค่า IOC ที่แสดงในตาราง 3.4 กรณีที่กำหนดให้ผู้ทรงคุณวุฒิตัดสินว่าข้อคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการหรือไม่ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนว่า 1 หมายถึง สอดคล้อง, 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ และ -1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง ตามเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่เหมาะสมและมีความเที่ยงตรงทางเนื้อหาที่ใช้ได้คือ ค่าดัชนี IOC รายข้อต้องมีค่ามากกว่า 0.50 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC สูงกว่า 0.5 ทั้งนี้ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ระหว่าง 0.50 – 0.90 จำนวน 16 ข้อ ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้ปรับปรุงสำนวนภาษาและรูปแบบการตั้งคำถามเพื่อให้ข้อคำถามมีความชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งเสนอแนะให้เพิ่มข้อคำถามเพื่อให้สอดคล้องกับตัวแปรมากยิ่งขึ้น อีกจำนวน 7 ข้อ ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกันว่า ควรตัดคำว่า “เหมือนกันทุกโรงเรียน” ออก จึงได้ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษา รายละเอียดการปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ข้อคำถามที่ได้รับการปรับปรุงเพิ่มเติมจากคำแนะนำผู้ทรงคุณวุฒิ

ตัวแปร	ข้อ	ข้อคำถามเดิม	ข้อคำถามที่ปรับปรุง
การได้มาซึ่ง ทรัพยากรมนุษย์	1.1	โรงเรียนมีการกำหนดอัตรากำลังครูตามสัดส่วนครูต่อนักเรียน 1 : 20 ตามเกณฑ์มาตรฐานที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนดเหมือนกันทุกโรงเรียน	โรงเรียนวางแผนอัตรากำลังครูตามสัดส่วนครูต่อนักเรียน 1 : 20 ตามเกณฑ์มาตรฐานที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด
	1.2	โรงเรียนกำหนดให้มีครูคุณวุฒิตรงตามวิชาที่สอน	โรงเรียนกำหนดให้มีครูคุณวุฒิวิชาเอกตรงตามวิชาที่สอน
	1.6	โรงเรียนกำหนดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนการสอน เพื่อแบ่งเบาภาระของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ สพฐ. กำหนดเหมือนกันทุกโรงเรียน	โรงเรียนกำหนดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนการสอน เพื่อแบ่งเบาภาระของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ สพฐ. กำหนด
	2.1	โรงเรียนกำหนดให้มีครูตามสัดส่วนครูต่อนักเรียนด้วยแนวคิดที่แตกต่างอย่างเหมาะสม เช่น ครูอย่างน้อย 1 คนต่อ 1 ห้องเรียนและสัดส่วนน้อยกว่า 1 : 20	โรงเรียนวางแผนให้มีครูตามสัดส่วนครูต่อนักเรียนด้วยแนวคิดที่แตกต่างอย่างเหมาะสม เช่น ครูอย่างน้อย 1 คนต่อ 1 ห้องเรียนและสัดส่วนน้อยกว่า 1 : 20
	2.3	โรงเรียนกำหนดให้มีครูสอนเพิ่มเติมให้กับนักเรียนที่มีความสามารถต่ำกว่ามาตรฐานหรือมีความสนใจเฉพาะด้าน มากกว่าชั่วโมงเรียนจากที่หลักสูตรกำหนด	โรงเรียนกำหนดให้มีครูสอนเพิ่มเติมให้กับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่ามาตรฐานของโรงเรียนหรือมีความสนใจเฉพาะด้าน มากกว่าชั่วโมงเรียนจากที่หลักสูตรกำหนด
	2.5	ผู้ทรงเสนอเพิ่มเติม	โรงเรียนมีการวางแผนในการจัดหางบประมาณสำหรับจ้างครูอัตราจ้างเอง
	2.6	ผู้ทรงเสนอเพิ่มเติม	โรงเรียนวางแผนให้มีการใช้ครูร่วมกันกับโรงเรียนอื่นในลักษณะโรงเรียนเครือข่าย
	2.7	ผู้ทรงเสนอเพิ่มเติม	โรงเรียนมีการวางแผนจัดครูเข้าชั้นเรียนให้มีความเหมาะสมกับผู้เรียนและระดับชั้น
	3.1	โรงเรียนมีการกำหนดลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งครู เป็นไปตามมาตรฐานตำแหน่งที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด เหมือนกันทุกโรงเรียน	โรงเรียน มี การ ก า ห น ด ลั ก ษณะ และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งครู เป็นไปตามมาตรฐานตำแหน่งที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด
	4.1	โรงเรียนมีการกำหนดลักษณะและคุณสมบัติตำแหน่งครูที่แตกต่างกัน เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการสอนในโรงเรียน เช่น สามารถสอนแบบบูรณาการกลุ่มสาระการเรียนรู้	โรงเรียนมีการกำหนดลักษณะและคุณสมบัติตำแหน่งครูตามความต้องการใช้ของโรงเรียน เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการสอนในโรงเรียน เช่น สามารถสอนแบบควบชั้นเรียน
	5.1	กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ให้อำนาจ (แล้วแต่กรณี) มีการสอบแข่งขันและคัดเลือกครูผู้ช่วยให้กับโรงเรียน ตามแนวทางการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการ ตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนดเหมือนกันทุกโรงเรียน	กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ให้อำนาจ (แล้วแต่กรณี) มีการสอบแข่งขันและคัดเลือกครูผู้ช่วยให้กับโรงเรียน ตามแนวทางการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการ ตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด
	5.2	กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ให้อำนาจ (แล้วแต่กรณี) มีการสรรหาและคัดเลือกครูที่จะขอโอนย้ายมาบรรจุในโรงเรียน เป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนดเหมือนกันทุกโรงเรียน	กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ให้อำนาจ (แล้วแต่กรณี) มีการสรรหาและคัดเลือกครูที่จะขอโอนย้ายมาบรรจุในโรงเรียน เป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด

ตัวแปร	ข้อ	ข้อความเดิม	ข้อความที่ปรับปรุง
	5.3	สพป. มีการสรรหาและคัดเลือกครูอัตราจ้างให้กับโรงเรียน ตามเกณฑ์และกรอบอัตราค่าจ้างที่ สพฐ. กำหนดเหมือนกันทุกโรงเรียน	สพป. มีการสรรหาและคัดเลือกครูอัตราจ้างให้กับโรงเรียน ตามเกณฑ์และกรอบอัตราค่าจ้างที่ สพฐ. กำหนด
	6.2	โรงเรียนได้รับการจัดสรรครูให้ปฏิบัติงานแทนในกรณีมีครูขอลาออก/ลาออก อย่างเร่งด่วน	โรงเรียนได้รับการจัดสรรครูให้ปฏิบัติงานแทนในกรณีมีครูขอลาออก/ลาออก โดยทันที
	6.3	โรงเรียนมีการสรรหาและคัดเลือกครูอัตราจ้างจากเงินนอกงบประมาณ เพื่อจ้างครูสอนในรายวิชาหรือสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลนตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียน	โรงเรียนมีการสรรหาและคัดเลือกครูอัตราจ้างจากเงินนอกงบประมาณ หรือได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นกรณีพิเศษ เพื่อจ้างครูสอนในรายวิชาหรือสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลนตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียน
	6.4	ผู้ทรงเสนอเพิ่มเติม	โรงเรียนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล กำหนดวิธีการหรือดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อสรรหาและคัดเลือกครู
การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	7.1	ครูได้รับการประเมินโดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ตามที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนดเหมือนกันทุกคน	ครูได้รับการประเมินโดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ตามที่สำนักงานก.ค.ศ. กำหนด
	8.1	ครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักเกณฑ์และการให้คะแนนตามรูปแบบการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนที่แตกต่างกัน อาทิ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนควบสาระการเรียนรู้/ชั้น/ช่วงชั้น ความยากลำบากในการเดินทาง และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักเกณฑ์และการให้คะแนนตามรูปแบบและวิธีการจัดการเรียนการสอนที่โรงเรียนเลือกใช้ อาทิ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนควบสาระการเรียนรู้/ชั้น/ช่วงชั้น
	9.1	ครูผู้ช่วยได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาอย่างเข้มในลักษณะเช่นเดียวกับทุกโรงเรียน	ครูผู้ช่วยได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาอย่างเข้ม
	9.2	ครูได้รับการอบรมและพัฒนาตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนดเหมือนกันทุกโรงเรียน	ครูได้รับการอบรมและพัฒนาตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด
	10.1	ครูผู้ช่วยได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาอย่างเข้ม ที่เหมาะสมกับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน	ครูผู้ช่วยได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาอย่างเข้ม ทั้งด้านเนื้อหา สมรรถนะ และวิธีการสอนควบชั้นเรียน ที่เหมาะสมกับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน
	10.3	ผู้ทรงเสนอเพิ่มเติม	โรงเรียนจัดให้ครูได้เข้ารับการอบรมได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน เช่น การเพิ่มสมรรถนะในสาขาวิชาที่โรงเรียนขาดแคลน การเพิ่มสมรรถนะในการสอบควบชั้นเรียน
	10.4	ผู้ทรงเสนอเพิ่มเติม	โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อตอบมาตรฐานสถานศึกษาตามเกณฑ์การประกันคุณภาพ

ตัวแปร	ข้อ	ข้อความเดิม	ข้อความที่ปรับปรุง
การอำนวยการรักษา ทรัพยากรมนุษย์	11.1	ครูได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ และสวัสดิการตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนดเหมือนกันทุกโรงเรียน	ครูได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ และสวัสดิการ ตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด
	11.3	ครูได้รับรางวัล/การยกย่องเชิดชูเกียรติ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาเช่นเดียวกับทุกโรงเรียน	ครูได้รับรางวัล/การยกย่องเชิดชูเกียรติ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาที่ได้มาตรฐาน
	13.1	ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพในการได้รับวิทยฐานะตามที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนดเหมือนกันทุกโรงเรียน	ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพในการได้รับวิทยฐานะตามที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด
	13.2	ครูใช้เกณฑ์การโยกย้ายตามที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนดเหมือนกันทุกโรงเรียน	ครูใช้เกณฑ์การโยกย้ายตามที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด
	13.3	ผู้ทรงเสนอเพิ่มเติม	ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพในการเปลี่ยนตำแหน่ง/สายงาน ตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด
	14.1	ครูมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเป็นกรณีพิเศษ (fast track) จากการเลือกบรรจุในโรงเรียน	ครูมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง/ปรับวิทยฐานะเป็นกรณีพิเศษ (fast track) จากการเลือกบรรจุในโรงเรียนที่มีสภาวะยากลำบาก
	14.2	ครูมีโอกาสเปลี่ยนตำแหน่งโดยเป็นกรณีพิเศษจากการเลือกบรรจุในโรงเรียน	ครูมีโอกาสเปลี่ยนสายงาน/ตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นกรณีพิเศษจากการเลือกบรรจุในโรงเรียนขนาดเล็กและจากการสั่งสมประสบการณ์ทำงานในสภาวะที่ยากลำบากของโรงเรียนขนาดเล็ก

ตารางที่ 3.6 ค่า IOC จากการพิจารณาแบบสอบถามสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

สภาพแวดล้อม ภายนอก	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความเป็นธรรมทางการศึกษา	ค่า IOC			จำนวน รวม
		1.00	0.50 – 0.90	ต่ำกว่า 0.50	
1. การเมือง และนโยบาย	การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3	-	-	3
	การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	2	-	-	2
	การอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์	2	-	-	2
	รวม	7	-	-	7
2. สภาพเศรษฐกิจ	การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3	-	-	3
	การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	2	-	-	2
	การอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์	2	-	-	2
	รวม	7	-	-	7
3. สภาพสังคม	การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3	-	-	3
	การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	2	-	-	2
	การอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์	2	-	-	2
	รวม	7	-	-	7
4. ความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยี	การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3	-	-	3
	การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	2	-	-	2
	การอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์	2	-	-	2
	รวม	7	-	-	7
รวมทั้งสิ้น		28	-	-	28

เมื่อพิจารณาค่า IOC ที่แสดงในตาราง 3.6 ตามเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่เหมาะสมและมีความเที่ยงตรงทางเนื้อหาที่ใช้ได้คือ ค่าดัชนี IOC รายข้อต้องมีค่ามากกว่า 0.50 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC สูงกว่า 0.5

5. การทดลองใช้แบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้กับผู้อำนวยการและครูโรงเรียนขนาดเล็กที่มีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจและภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม และสอบถามปัญหาเกี่ยวกับการใช้แบบสอบถาม จากนั้นจึงปรับปรุงแบบสอบถาม

6. การตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้อำนวยการและครูโรงเรียนขนาดเล็กที่มีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวนอย่างละ 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้านความเที่ยงเชิงความสอดคล้องภายใน (internal consistency of reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามสูตรของครอนบาค (α -coefficient) ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Cronbach's alpha coefficient: α) ของทุกด้านมีค่าความเที่ยง มากกว่า 0.8 ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามมีเที่ยงสูง จากผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด รายละเอียดดังตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถาม

สภาพแวดล้อมภายใน			สภาพแวดล้อมภายนอก		
ด้าน	α		ด้าน	α	
	ผอ.	ครู		ผอ.	ครู
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (22 ข้อ)	.936	.933	1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (12 ข้อ)	.964	.961
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (8 ข้อ)	.926	.877	2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (8 ข้อ)	.947	.957
3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (13 ข้อ)	.937	.910	3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (8 ข้อ)	.959	.940
รวม (43 ข้อ)	.969	.961	รวม (28 ข้อ)	.986	.984
รวมทั้งฉบับ ผอ. เท่ากับ .986 ครู เท่ากับ .978					

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

กลุ่มที่ 1 การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่งไปถึงโรงเรียนขนาดเล็กตามกลุ่มตัวอย่าง โดยมีผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีจำนวน 1 ชุด โดยผู้วิจัยเริ่มส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ประมาณสัปดาห์ที่สามของเดือนพฤศจิกายน 2562 และให้เวลาในการตอบกลับประมาณ 3 สัปดาห์

กลุ่มที่ 2 การส่งแบบสอบถามผ่านทางระบบออนไลน์ โดยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่งไปถึงสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2562 และใช้เวลาในการตอบกลับภายในเดือนธันวาคม 2562

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาผลของอัตราการตอบกลับแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนภายในเวลาที่กำหนดไว้ พบว่า การตอบรับผ่านทางระบบออนไลน์ มีจำนวนสูงและได้รับการตอบรับเร็วกว่าทางไปรษณีย์ค่อนข้างมาก ซึ่งเกิดจากความคล่องตัวในการใช้เทคโนโลยีและการขอความอนุเคราะห์ผ่านทางหน่วยงานต้นสังกัด

4) การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยวิเคราะห์ภาพรวมและวิเคราะห์แยกสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายของช่วงค่าเฉลี่ยคะแนน ดังนี้
 - ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.50 – 5.00 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
 - ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50 – 4.49 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
 - ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.50 – 3.49 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
 - ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.50 – 2.49 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
 - ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00 – 1.49 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้ Levene's Test for Equality of Variances และสถิติทดสอบที (t-test)
4. วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งได้จากแบบสอบถามปลายเปิด โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยการใช้สถิติค่าความถี่และจัดเรียงความถี่ เพื่อนำไปประกอบการกำหนด (ร่าง) วิธิดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

2.2 วิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้วิธี Modified Priority Need Index ($PNI_{Modified}$) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ตามสูตรการคำนวณของ สุวิมล ว่องวาณิช (2558) ดังนี้

$$PNI_{Modified} = (I-D)/D$$

โดย PNI	หมายถึง	ดัชนีอันดับความต้องการจำเป็น Priority Needs Index
I	หมายถึง	สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
D	หมายถึง	สภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

ระยะที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

3.1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้วิธี SWOT Analysis ซึ่งกำหนดเกณฑ์การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้การอิงเกณฑ์ และแปลผลตามเกณฑ์ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ คือ นำค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูงที่สุด ลบด้วย ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำที่สุด แล้วนำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า $PNI_{Modified}$ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูง เป็นจุดอ่อน และ 2) กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำ เป็นจุดแข็ง

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ คือ นำค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูงที่สุด ลบด้วย ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำที่สุด แล้วนำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า $PNI_{Modified}$ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูง เป็นภาวะคุกคาม และ 2) กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำ เป็นโอกาส

3.2 ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

1. จัดทำ TOWS Matrix ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 จับคู่จุดแข็ง-โอกาส (SO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) โดยนำจุดแข็งที่มีมาเสริมสร้างและนำโอกาสมาทำประโยชน์อย่างเต็มที่

1.2 จับคู่จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง ลดภาวะคุกคาม และหาแนวทางดำเนินการที่จะทำให้โรงเรียนเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

1.3 จับคู่จุดอ่อน-โอกาส (WO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) โดยแก้ไขจุดอ่อนและนำโอกาสมาทำประโยชน์

1.4 จับคู่จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive Strategy) โดยการลดจุดอ่อน ลดภาวะคุกคาม และหาแนวทางดำเนินการที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

2. ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ดังนี้

2.1 กำหนดกลยุทธ์หลักจากกระบวนการหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์พลิกตัวเพื่อแก้ไขจุดอ่อนและเสริมโอกาส (จุดอ่อน-โอกาส) และกลยุทธ์เชิงป้องกันเพื่อลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคาม (จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม) ทั้งนี้ จัดเรียงกลยุทธ์ตามกระบวนการหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.2 กำหนดกลยุทธ์รองจากกระบวนการย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง โดยเรียงลำดับตามค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ในแต่ละกลยุทธ์หลัก ยกเว้นกลยุทธ์หลักด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกำหนดจากกระบวนการย่อย 2 ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสองลำดับแรก และเรียงลำดับตามกระบวนการย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.3 กำหนดวิธีการดำเนินการจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของแบบสอบถาม และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

3.3 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1 เป็นรายบุคคล รายละเอียด ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวนทั้งสิ้น 27 คน ดังนี้

- 1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาระดับนโยบาย จำนวน 5 คน
- 2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาระดับพื้นที่ จำนวน 9 คน
- 3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาระดับสถานศึกษา จำนวน 5 คน
- 4) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน
- 5) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษา/โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 2 คน
- 6) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 4 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 โดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สรุปรายการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิด การเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังตารางที่ 3.8

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิด

ตารางที่ 3.8 เกณฑ์การให้คะแนนในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์

ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
ระดับ 5	หมายถึง	มีความเหมาะสมมากและมีความจำเป็นเร่งด่วนในการนำไปปฏิบัติ	ระดับ 5	หมายถึง	แนวปฏิบัติชัดเจนมากสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
ระดับ 4	หมายถึง	มีความเหมาะสมค่อนข้างมากควรนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จ	ระดับ 4	หมายถึง	แนวปฏิบัติมีความชัดเจนมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ
ระดับ 3	หมายถึง	มีความเหมาะสมปานกลางปฏิบัติได้ก็ดี ปฏิบัติไม่ได้ก็ไม่เกิดความเสียหาย	ระดับ 3	หมายถึง	แนวปฏิบัติชัดเจนพอสมควรมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีความเหมาะสมค่อนข้างน้อยสามารถนำไปปฏิบัติได้ตามสถานการณ์	ระดับ 2	หมายถึง	แนวปฏิบัติชัดเจนพอสมควรแต่มีความยากลำบากในการนำไปปฏิบัติ
ระดับ 1	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อยอาจไม่คุ้มค่าในการนำไปปฏิบัติ	ระดับ 1	หมายถึง	แนวปฏิบัติไม่ชัดเจนเมื่อนำไปปฏิบัติอาจไม่ประสบความสำเร็จ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1 จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่งไปถึงผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งทางไปรษณีย์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และนำส่งด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย วิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.4 ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2

โดยนำผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1 ที่ผ่านการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายบุคคล มาปรับปรุงและพัฒนาตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิเป็น (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2

3.5 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2

นำ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2 ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความเหมาะสม จากนั้นจึงจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวนทั้งสิ้น 12 คน ดังนี้

- 1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาระดับนโยบาย จำนวน 4 คน
- 2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาระดับพื้นที่ จำนวน 2 คน
- 3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาระดับสถานศึกษา จำนวน 2 คน
- 4) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน
- 5) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษา/โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 1 คน
- 6) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2 โดยแบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2 และตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิด

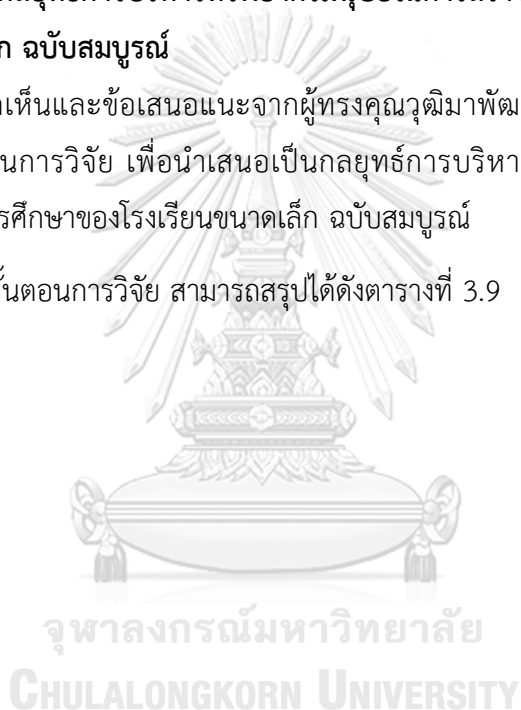
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุม สทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันที่ 1 เมษายน 2562 ณ ห้องประชุมสีปพนนท์ เกตุทัต สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และผ่านระบบประชุมออนไลน์ Cisco Webex Meetings เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2 จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่งไปถึงผู้ทรงคุณวุฒิทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และนำส่งด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงหาค่าความถี่ (Frequency) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.6 นำเสนอกยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับสมบูรณ์

นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ฯ ฉบับสมบูรณ์ และจัดทำเป็นรายงานการวิจัย เพื่อนำเสนอเป็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับสมบูรณ์

รายละเอียดขั้นตอนการวิจัย สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3.9



ตารางที่ 3.9 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแหล่งข้อมูลในการวิจัย	เครื่องมือวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการวิจัย
1. ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา	1.1 ร่างกรอบแนวคิดการวิจัย 1.2 ประเมินกรอบแนวคิดงานวิจัย 1.3 นำเสนอกรอบแนวคิดการวิจัย	เอกสารและหนังสือที่เกี่ยวข้อง - ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน	- แบบศึกษากรอบแนวคิด - แบบประเมินกรอบแนวคิด ในการวิจัย	การวิเคราะห์เนื้อหา	1. (ร่าง) กรอบแนวคิดการวิจัย 2. ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการวิจัย 3. กรอบแนวคิดการวิจัย
2. ศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก 2.2 วิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดเล็ก ลังกัต สพข. 490 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 1 คน	แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา	- การวิเคราะห์หาค่าความถี่ - การวิเคราะห์ค่าร้อยละ - การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย - การวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน - การวิเคราะห์ Levene's Test และ t-test - การวิเคราะห์เนื้อหา	4. สภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 5. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก 6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก 7. ลำดับความต้องการจำเป็นและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และ แหล่งข้อมูลในการวิจัย	เครื่องมือวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการวิจัย
3. พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	3.1 วิเคราะห์จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และภาวะคุกคาม (T) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก 3.2 ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 3.3 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1 3.4 ร่างกลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2 3.5 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 27 คน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 12 คน	แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1	การวิเคราะห์ SWOT Analysis - การวิเคราะห์ TOW Matrix - การวิเคราะห์เนื้อหา - การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย - การวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน - การวิเคราะห์เนื้อหา - การวิเคราะห์เนื้อหา - การวิเคราะห์ความถี่ - การวิเคราะห์เนื้อหา	8. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภาวะคุกคาม ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก 9. (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1 10. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1 11. (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2 12. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2 13. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับสมบูรณ์
3. พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	3.6 นำเสนอกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับสมบูรณ์				

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

4.1 การพัฒนารอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

4.1.1 ร่างกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

4.1.2 ความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

4.1.3 กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

4.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

4.2.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

4.2.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

4.2.4 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

4.3 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

4.3.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

4.3.2 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

4.3.3 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

4.3.4 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2

4.3.5 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2

4.3.6 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับสมบูรณ์

4.1 การพัฒนารอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

4.1.1 ร่างกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

การพัฒนารอบแนวคิดในการศึกษาคั้งนี้ ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและพัฒนาเป็นกรอบแนวคิด ประกอบด้วย กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา รายละเอียดดังนี้

1. กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย
 - 1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดคุณสมบัติ และการสรรหาและคัดเลือก
 - 2) การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การให้รางวัล และการบริหารเส้นทางอาชีพ
2. กรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย
 - 1) ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน และ 2) ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง โดยมีลักษณะความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ จำนวนครูต่อนักเรียน คุณภาพครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู

4.1.2 ความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

(ร่าง) กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา ตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แสดงดังตารางที่ 4.1 และ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ผลการประเมินกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N=7)			
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ค่าเฉลี่ย (ร้อยละ)
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์				
1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	7	0	0	100
1.2 การกำหนดคุณสมบัติ	7	0	0	100
1.3 การสรรหาและคัดเลือก	7	0	0	100
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์				
2.1 การฝึกอบรมและพัฒนา	7	0	0	100
2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	7	0	0	100
3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์				
3.1 การให้รางวัล	7	0	0	100
3.2 การบริหารเส้นทางอาชีพ	7	0	0	100
ภาพรวม				100

จากตารางที่ 4.1 ผลการประเมินกรอบแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ 2) การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมมีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100 โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน มีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้ปรับการจัดเรียงลำดับกระบวนการย่อยของการประเมินและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้นำการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นก่อน แล้วจึงตามด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้เป็นลำดับขั้นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.2 ผลการประเมินกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

ความเป็นธรรมทางการศึกษา	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N=7)			
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ค่าเฉลี่ย (ร้อยละ)
1. ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	7	0	0	100
2. ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	7	0	0	100
ภาพรวม				100

ตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงผลการประเมินกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ที่เป็นไปตามมาตรฐาน และ 2) ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ จำนวนครู ต่อนักเรียน คุณภาพครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100 โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน มีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิตั้งข้อสังเกตว่า ในการนำกรอบแนวคิดไปพัฒนาเป็นเครื่องมือวิจัย จะต้องใช้ข้อความที่แปลงความเป็นธรรมทางการศึกษาทั้งในแนวนอนและแนวตั้งเป็นข้อความที่สื่อความได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

4.1.3 กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

โดยการนำผลการประเมินความเหมาะสมและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ในข้อ 4.1.2 มาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Acquisition) หมายถึง กระบวนการในการได้มาซึ่งครูที่มีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดคุณสมบัติ และการสรรหาและคัดเลือก

1.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) หมายถึง การคาดการณ์ความต้องการครูในโรงเรียนให้มีจำนวนครูต่อนักเรียนที่เหมาะสม งบประมาณ และมีคุณภาพ และให้นักเรียนได้เรียนกับครูครบตามจำนวนชั่วโมงเรียนตามหลักสูตร และได้ครูที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ในการสอน

1.2) การกำหนดคุณสมบัติ (Job Specification) หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นของครูให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน

1.3) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) หมายถึง กระบวนการที่จะดำเนินการให้ได้ครูที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน โดยการจูงใจให้ครูสนใจเข้าทำงานกับโรงเรียน และใช้วิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม

2) การประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Performance and Development) คือ กระบวนการในการบริหารบุคลากร ตั้งแต่การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การประเมินผล การปฏิบัติงานและการฝึกอบรมและพัฒนา

2.3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การกำหนดเกณฑ์การประเมิน และการให้คะแนนการพิจารณาตัดสินผลการปฏิบัติงานของครู

2.4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) หมายถึง กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีศักยภาพเหมาะสมกับเป้าหมาย รูปแบบ และวิธีการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน รวมถึงความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู

3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Retention) คือ การรักษาและดึงดูดให้ได้ครูที่มีคุณภาพและมีความสามารถอยู่ในโรงเรียนให้ยาวนาน ประกอบด้วย การให้รางวัลและการบริหารเส้นทางอาชีพ

3.2) การให้รางวัล (Rewards) หมายถึง การออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการให้รางวัลแก่ครู ประกอบด้วย รางวัลที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน เงินตำแหน่ง เงินสวัสดิการ และรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ สิทธิประโยชน์

3.3) การบริหารเส้นทางอาชีพ (Career Path Management) หมายถึง การออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งหรือการเปลี่ยนตำแหน่งของครูที่นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย เส้นทางความก้าวหน้าโดยทั่วไป (Normal Track) และเส้นทางความก้าวหน้ากรณีพิเศษ (Fast Track)

2. แนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

1) ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (Horizontal Educational Equity) หมายถึง การบริหารทรัพยากรครูตามมาตรฐาน เพื่อให้นักเรียนได้รับการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยไม่คำนึงว่าโรงเรียนจะมีบริบทเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ ประกอบด้วย จำนวนครูต่อนักเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน คุณภาพครูเป็นไปตามมาตรฐาน และแรงจูงใจในการทำงานของครูเป็นไปตามมาตรฐาน

2) ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (Vertical Educational Equity) หมายถึง การบริหารทรัพยากรครูตามความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนในโรงเรียนที่มีบริบทเฉพาะได้รับการยกระดับการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย จำนวนครูต่อนักเรียนขึ้นอยู่กับความต้องการของโรงเรียน (ครบชั้นเรียน/ครบสาระการเรียนรู้) คุณภาพครูโดยครูมีคุณวุฒิในสาขาที่โรงเรียนต้องการและมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น และแรงจูงใจในการทำงานของครูเพิ่มขึ้นตามความยากลำบากในการปฏิบัติงาน

4.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

4.2.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงรายละเอียดดังตารางที่

4.3 และ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามที่ตั้ง ภูมิภาค จำนวนนักเรียน และประเภทของสถานศึกษา

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. ที่ตั้งของโรงเรียน		
- ในเมือง	153	39.231
- นอกเมือง	237	60.769
รวม (หน่วย: โรงเรียน)	390	100.000
2. ภูมิภาค		
- ภาคกลาง	70	17.949
- ภาคใต้	45	11.538
- ภาคใต้ชายแดน	18	4.615
- ภาคตะวันออก	46	11.795
- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	126	32.308
- ภาคเหนือ	85	21.795
รวม (หน่วย: โรงเรียน)	390	100.00
3. จำนวนนักเรียน		
- จำนวนนักเรียน 1 - 20 คน	12	3.077
- จำนวนนักเรียน 21 - 40 คน	52	13.333
- จำนวนนักเรียน 41 - 60 คน	90	23.077
- จำนวนนักเรียน 61 - 80 คน	91	23.333
- จำนวนนักเรียน 81 - 100 คน	79	20.256
- จำนวนนักเรียน 101 - 120 คน	66	16.923
รวม (หน่วย: โรงเรียน)	390	100.000
4. ประเภทโรงเรียน		
- โรงเรียนที่มีการควมรวมแล้ว	23	5.897
- เป็นโรงเรียนหลัก	10	2.564
- เป็นโรงเรียนมารวม	7	1.795
- เป็นทั้งโรงเรียนหลักและโรงเรียนมารวม	6	1.538
- โรงเรียน Stand Alone	145	37.179
- ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกลไม่สามารถควมรวมได้	9	2.308
- ตั้งอยู่ในพื้นที่สูง	13	3.333
- ตั้งอยู่ในพื้นที่เกาะ	4	1.026
- โรงเรียนที่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง ไม่มีแผนควม	118	30.513
รวม		

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
- โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพิเศษ	19	4.872
- โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา	2	0.513
- โครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล	15	3.846
- โรงเรียนในโครงการพระราชดำริ	0	0.000
- โรงเรียนที่เข้าร่วมหลายโครงการ	2	0.513
- โรงเรียนที่รียุบเลิกสถานศึกษา	2	0.513
- โรงเรียนที่ยังไม่ได้รวบรวม	201	51.538
รวม (หน่วย: โรงเรียน)	390	100.000

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กที่ตอบแบบสอบถามกลับมา โดยเมื่อจำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่ตั้งนอกเมือง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขตอื่น ๆ) จำนวน 238 แห่ง (ร้อยละ 60.769) และเป็นโรงเรียนที่ตั้งในเมือง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1) จำนวน 153 แห่ง (ร้อยละ 39.231) ในขณะที่หากพิจารณาตามภูมิภาค พบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 126 แห่ง (ร้อยละ 32.308) รองลงมาคือ ภาคเหนือ 85 แห่ง (ร้อยละ 21.795) ภาคกลาง 70 แห่ง (ร้อยละ 17.949) ภาคตะวันออก 46 แห่ง (ร้อยละ 11.795) ภาคใต้ 45 แห่ง (ร้อยละ 11.538) และภาคใต้ชายแดน 18 แห่ง (ร้อยละ 4.615) แห่งตามลำดับ ซึ่งหากพิจารณาตามจำนวนนักเรียนแล้ว พบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 61 – 80 คน จำนวน 91 แห่ง (ร้อยละ 23.333) รองลงมาคือ นักเรียน 41 - 60 คน จำนวน 90 แห่ง (ร้อยละ 23.077) นักเรียน 81 – 100 คน จำนวน 79 แห่ง (ร้อยละ 20.256) นักเรียน 101 – 120 คน จำนวน 66 แห่ง (ร้อยละ 16.923) จำนวน 21 – 40 คน จำนวน 52 แห่ง (ร้อยละ 13.333) และน้อยที่สุด คือ นักเรียน 1 – 20 คน จำนวน 12 แห่ง (ร้อยละ 3.077)

ทั้งนี้แบ่งประเภทโรงเรียน ได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. โรงเรียนที่มีการรวบรวมแล้ว 23 แห่ง (ร้อยละ 5.897) ประกอบด้วย โรงเรียนหลัก 10 แห่ง โรงเรียนมารวม 7 แห่ง และเป็นทั้งโรงเรียนหลักและโรงเรียนมารวม 6 แห่ง
2. โรงเรียน Stand Alone 145 แห่ง (ร้อยละ 37.179) ประกอบด้วย โรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกลไม่สามารถรวบรวมได้ 9 แห่ง โรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่สูง 13 แห่ง โรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่เกาะ 4 แห่ง และโรงเรียนที่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง ไม่มีแผนรวบรวม 118 แห่ง
3. โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพิเศษ 19 แห่ง (ร้อยละ 4.872) ประกอบด้วย โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา 2 แห่ง โครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล 15 แห่ง และโรงเรียนที่เข้าร่วมหลายโครงการ 2 แห่ง
4. โรงเรียนที่รียุบเลิกสถานศึกษา 2 แห่ง (ร้อยละ 0.513)
5. โรงเรียนที่ยังไม่ได้รวบรวม ซึ่งมีจำนวนมากที่สุดถึง 201 แห่ง (ร้อยละ 51.538)

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้อำนวยการโรงเรียน		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ						
- ชาย	222	56.923	72	18.462	294	37.692
- หญิง	168	43.077	318	81.538	486	62.308
รวม (คน)	390	100	390	100	780	100
2. อายุ						
- น้อยกว่า 30 ปี	9	2.308	93	23.846	102	13.077
- 30 – 39 ปี	78	20.000	94	24.103	172	22.051
- 40 – 49 ปี	170	43.590	100	25.641	270	34.615
- 50 ปี ขึ้นไป	133	34.103	103	26.410	236	30.256
รวม (คน)	390	100	390	100	780	100
3. ตำแหน่ง (สำหรับครู)						
- ครูผู้ช่วย			54	13.846	54	13.846
- ครู			122	31.282	122	31.282
- ครูชำนาญการ			83	21.282	83	21.282
- ครูชำนาญการพิเศษ			131	33.590	131	33.590
- ครูเชี่ยวชาญ			-	-	-	-
- ครูเชี่ยวชาญพิเศษ			-	-	-	-
รวม (คน)			390	100	390	100
4. วุฒิการศึกษา						
- ปริญญาตรี	23	5.897	281	72.051	304	38.974
- ปริญญาโท	358	91.795	109	27.949	467	59.871
- ปริญญาเอก	9	2.308	-	-	9	1.154
รวม (คน)	390	100	390	100	780	100
5. สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา (สำหรับครู)						
- ปฐมวัย			13	3.33	13	3.33
- ประถมศึกษา			56	14.36	56	14.36
- ภาษาไทย			43	11.03	43	11.03
- ภาษาอังกฤษ			22	5.64	22	5.64
- สังคมศึกษา			30	7.69	30	7.69
- คณิตศาสตร์			45	11.54	45	11.54
- วิทยาศาสตร์			44	11.28	44	11.28
- บริหารการศึกษา			67	17.18	67	17.18
- วัดและประเมินผล			4	1.03	4	1.03
- อื่น ๆ			66	16.92	66	16.92
รวม (คน)			390	100	390	100
5. ประสบการณ์ในตำแหน่ง						
- ไม่เกิน 5 ปี	171	43.846	154	39.487	325	41.667
- มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี	70	17.949	79	20.256	149	19.103
- มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	149	38.205	157	40.256	306	39.230
รวม (คน)	390	100	390	100	780	100

ตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 780 คน แบ่งเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู อย่างละ 390 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 62.308) และมีอายุ 40 – 49 ปี (ร้อยละ 34.615) เป็นส่วนใหญ่ ในด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 59.871) และผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ไม่เกิน 5 ปี (ร้อยละ 41.667)

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้ให้ข้อมูลในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 56.923) และมีอายุ 40 – 49 ปี (ร้อยละ 43.590) เป็นส่วนใหญ่ ในด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 91.795) และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ไม่เกิน 5 ปี (ร้อยละ 43.846)

ในขณะที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในตำแหน่งครู พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 81.538) โดยมีอายุทั้ง 4 ช่วงอายุ ในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน (อยู่ระหว่างร้อยละ 23.846 - 26.410) ในด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 72.051) สำหรับสาขาที่สำเร็จการศึกษา คือ สาขาบริหารการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 17.18) โดยดำรงตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ เป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 33.590) สาขา และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันทั้งไม่เกิน 5 ปี และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 39.847 และ 40.256 ตามลำดับ)

4.2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก รายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.342	0.763	ปานกลาง	4.178	0.558	มาก
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.086	0.728	มาก	4.482	0.491	มาก
3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	2.955	0.847	ปานกลาง	4.226	0.559	มาก
ภาพรวม	3.364	0.671	ปานกลาง	4.249	0.497	มาก

จากตารางที่ 4.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.364$ และ S.D. = 0.671) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.086$ และ S.D. = 0.728) รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.342$ และ S.D. = 0.763) และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.955$ และ S.D. = 0.847)

ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.249$ และ S.D. = 0.497) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.482$ และ S.D. = 0.491) รองลงมาคือ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.226$ และ S.D. = 0.559) และการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.178$ และ S.D. = 0.558)

ตารางที่ 4.6 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวม จำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความเป็นธรรม ทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล							
	ผู้อำนวยการ				ครู			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.362 (0.759)	ปานกลาง	4.204 (0.551)	มาก	3.322 (0.768)	ปานกลาง	4.153 (0.564)	มาก
2. การประเมินผลและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	4.100 (0.709)	มาก	4.495 (0.481)	มาก	4.073 (0.747)	มาก	4.469 (0.502)	มาก
3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	2.963 (0.860)	ปานกลาง	4.231 (0.562)	มาก	2.948 (0.835)	ปานกลาง	4.221 (0.555)	มาก
ภาพรวม	3.379 (0.667)	ปานกลาง	4.266 (0.494)	มาก	3.348 (0.675)	ปานกลาง	4.232 (0.501)	มาก

ตารางที่ 4.6 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมจำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล พบว่า กลุ่มผู้อำนวยการมีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.379$ และ S.D. = 0.667) และกลุ่มครูมีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ($\bar{X} = 3.348$ และ S.D. = 0.675) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยรวม พบว่า ทั้งผู้อำนวยการและครูให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ผู้บริหาร $\bar{X} = 4.266$ และ S.D. = 0.494, ครู $\bar{X} = 4.232$ และ S.D. = 0.501)

เมื่อพิจารณาในส่วนของผู้อำนวยการ พบว่า สภาพปัจจุบันของการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.100$ และ S.D. = 0.709) รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.362$ และ S.D. = 0.759) และการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.963$ และ S.D. = 0.860) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.204$ และ S.D. = 0.551) รองลงมาคือ การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.231$ และ S.D. = 0.562) และการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.204$ และ S.D. = 0.551)

สำหรับครูมีผลในลักษณะเดียวกับผู้อำนวยการ คือ สภาพปัจจุบันของการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.073$ และ S.D. = 0.747) รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.322$ และ S.D. = 0.768) และการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.948$ และ S.D. = 0.835) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.469$ และ S.D. = 0.502) รองลงมาคือ การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.221$ และ S.D. = 0.555) และการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.153$ และ S.D. = 0.564)

ตารางที่ 4.7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม จำแนกตามที่ตั้ง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความเป็นธรรมทาง การศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก	ที่ตั้ง							
	ในเมือง				นอกเมือง			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.380 (0.752)	ปานกลาง	4.197 (0.560)	มาก	3.318 (0.770)	ปานกลาง	4.166 (0.557)	มาก
2. การประเมินผลและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	4.083 (0.749)	มาก	4.467 (0.486)	มาก	4.088 (0.714)	มาก	4.491 (0.495)	มาก
3. การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	2.992 (0.876)	ปานกลาง	4.226 (0.548)	มาก	2.932 (0.827)	ปานกลาง	4.226 (0.566)	มาก
ภาพรวม	3.393 (0.680)	ปานกลาง	4.256 (0.496)	มาก	3.344 (0.665)	ปานกลาง	4.245 (0.499)	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียนในเขตเมือง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1) และนอกเขตเมือง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขตอื่น ๆ) มีรายละเอียดดังนี้

โรงเรียนที่ตั้งในเขตเมือง พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.393$ และ $S.D. = 0.680$) ทั้งนี้ สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.083$ และ $S.D. = 0.749$) รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.380$ และ $S.D. = 0.752$) และการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.992$ และ $S.D. = 0.876$) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.256$ และ $S.D. = 0.496$) โดยการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.467$ และ $S.D. = 0.486$) รองลงมาคือ การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.226$ และ $S.D. = 0.548$) และการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.197$ และ $S.D. = 0.560$)

โดยโรงเรียนที่ตั้งเขตนอกเมืองมีผลในลักษณะเดียวกับโรงเรียนที่ตั้งเขตในเมือง คือ สภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.344$ และ $S.D. = 0.665$) ทั้งนี้ สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.088$ และ $S.D. = 0.714$) รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.318$ และ $S.D. = 0.770$) และการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.932$ และ $S.D. = 0.827$) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.245$ และ $S.D. = 0.499$) โดยการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.491$ และ $S.D. = 0.495$) รองลงมาคือ การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.226$ และ $S.D. = 0.566$) และการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.166$ และ $S.D. = 0.557$)

ตารางที่ 4.8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม จังหวัดกาญจนบุรีภาค

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในกาสร้างความเป็นธรรม ของโรงเรียนขนาดเล็ก	ภาคใต้						ภาคตะวันออก						ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ						ภาคเหนือ					
	ภาคกลาง		ภาคใต้		ภาคใต้ชายแดน		ภาคตะวันออก		ภาคตะวันออก		ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		ภาคเหนือ		ภาคเหนือ							
	สภาพปัจจุบัน (S.D.)	แปร ผล	สภาพที่พึง ประสงค์ (S.D.)	แปร ผล	สภาพปัจจุบัน (S.D.)	แปร ผล	สภาพที่พึง ประสงค์ (S.D.)	แปร ผล	สภาพปัจจุบัน (S.D.)	แปร ผล	สภาพที่พึง ประสงค์ (S.D.)	แปร ผล	สภาพปัจจุบัน (S.D.)	แปร ผล	สภาพที่พึง ประสงค์ (S.D.)	แปร ผล	สภาพปัจจุบัน (S.D.)	แปร ผล						
1. การมีสวัสดิการครู	3,312	ป.น	4,188	ม.ก	3,453	ป.น	4,085	ม.ก	3,345	ป.น	4,240	ม.ก	3,485	ป.น	4,254	ม.ก	3,298	ป.น	4,171	ม.ก	3,297	ป.น	4,177	ม.ก
	(0.823)		(0.565)		(0.751)		(0.559)		(0.595)		(0.529)		(0.724)		(0.528)		(0.827)		(0.596)		(0.662)		(0.513)	
2. การประเมินผลและ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4,108	ม.ก	4,489	ม.ก	4,072	ม.ก	4,394	ม.ก	3,875	ม.ก	4,389	ม.ก	4,311	ม.ก	4,626	ม.ก	4,027	ม.ก	4,496	ม.ก	4,088	ม.ก	4,443	ม.ก
	(0.758)		(0.530)		(0.702)		(0.458)		(0.472)		(0.498)		(0.623)		(0.427)		(0.799)		(0.507)		(0.680)		(0.471)	
3. การมีสวัสดิการครู	2,882	ป.น	4,212	ม.ก	2,848	ป.น	4,096	ม.ก	2,780	ป.น	4,239	ม.ก	3,196	ป.น	4,374	ม.ก	3,027	ป.น	4,255	ม.ก	2,873	ป.น	4,181	ม.ก
	(0.823)		(0.574)		(0.859)		(0.484)		(0.974)		(0.566)		(0.816)		(0.550)		(0.888)		(0.576)		(0.755)		(0.545)	
ภาพรวม	3,330	ป.น	4,251	ม.ก	3,385	ป.น	4,146	ม.ก	3,273	ป.น	4,267	ม.ก	3,551	ม.ก	4,359	ม.ก	3,352	ป.น	4,257	ม.ก	3,316	ป.น	4,227	ม.ก
	(0.713)		(0.507)		(0.659)		(0.469)		(0.563)		(0.510)		(0.582)		(0.460)		(0.743)		(0.527)		(0.579)		(0.469)	



ตารางที่ 4.8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม จำแนกตามภูมิภาค 6 ภูมิภาค อันประกอบด้วย ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคใต้ชายแดน ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ พบว่า ส่วนใหญ่มีผลในลักษณะเดียวกัน คือ สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ โดยทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมี 2 ภูมิภาค ที่มีผลแตกต่างจากภูมิภาคอื่นเล็กน้อย ได้แก่ 1) ภาคใต้ชายแดนซึ่งมีสภาพที่พึงประสงค์ของการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.240$ และ $S.D. = 0.529$) ซึ่งสูงกว่าการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.239$ และ $S.D. = 0.566$) อย่างไรก็ตาม ถือว่าเป็นค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกันมาก และ 2) ภาคตะวันออก ซึ่งมีสภาพที่พึงประสงค์ของการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.626$ และ $S.D. = 0.427$) ซึ่งสูงกว่าผลของภูมิภาคอื่น ๆ

ตารางที่ 4.9 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม จำแนกตามจำนวนนักเรียน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความเป็นธรรม ทางการศึกษา	จำนวนนักเรียน												
	1 - 20 คน		21 - 40 คน		41 - 60 คน		61 - 80 คน		81 - 100 คน		101 - 120 คน		
	สภาพปัจจุบัน X̄ (S.D.)	สภาพที่พึง ประสงค์ X̄ (S.D.)	สภาพปัจจุบัน X̄ (S.D.)	สภาพที่พึง ประสงค์ X̄ (S.D.)	สภาพปัจจุบัน X̄ (S.D.)	สภาพที่พึง ประสงค์ X̄ (S.D.)	สภาพปัจจุบัน X̄ (S.D.)	สภาพที่พึง ประสงค์ X̄ (S.D.)	สภาพปัจจุบัน X̄ (S.D.)	สภาพที่พึง ประสงค์ X̄ (S.D.)	สภาพปัจจุบัน X̄ (S.D.)	สภาพที่พึง ประสงค์ X̄ (S.D.)	
1. การได้จ้างทรัพยากรมนุษย์	3.061 (0.735)	ปานกลาง (0.497)	3.186 (0.778)	ปานกลาง (0.569)	3.187 (0.807)	ปานกลาง (0.561)	4.013 (0.765)	ปานกลาง (0.550)	4.190 (0.550)	3.414 (0.679)	ปานกลาง (0.541)	3.513 (0.722)	ปานกลาง (0.550)
2. การประเมินผลและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.880 (0.696)	มาก (0.459)	4.014 (0.467)	มาก (0.497)	4.094 (0.762)	มาก (0.489)	4.088 (0.730)	มาก (0.506)	4.487 (0.506)	4.112 (0.710)	มาก (0.471)	4.147 (0.750)	มาก (0.491)
3. การจัดจ้างทรัพยากรมนุษย์	3.202 (0.897)	ปานกลาง (0.618)	2.996 (0.899)	ปานกลาง (0.603)	2.878 (0.887)	ปานกลาง (0.561)	2.924 (0.822)	ปานกลาง (0.567)	4.230 (0.501)	2.865 (0.808)	ปานกลาง (0.501)	3.135 (0.845)	ปานกลาง (0.557)
ภาพรวม	3.256 (0.635)	ปานกลาง (0.511)	3.281 (0.672)	ปานกลาง (0.530)	3.262 (0.700)	ปานกลาง (0.480)	3.402 (0.604)	ปานกลาง (0.496)	4.258 (0.470)	3.378 (0.623)	ปานกลาง (0.470)	3.517 (0.673)	ปานกลาง (0.699)



ตารางที่ 4.9 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม จำแนกตามจำนวนนักเรียน พบว่า สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่ 1 โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ดังนี้ 1) 1 – 20 คน 2) 21 – 40 คน 3) 41 – 60 คน 4) 61 – 80 คน) และ 5) 81 – 100 คน ซึ่งมีผลในลักษณะเดียวกัน คือ สภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง และการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 1 – 20 คน ที่มีผลแตกต่างเล็กน้อย คือ การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในลำดับที่ 2 และการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์อยู่ในลำดับที่ 3 ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ โดยทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 81 – 100 คน ที่มีผลแตกต่างเล็กน้อย คือ สภาพที่พึงประสงค์ของการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.540$ และ $S.D. = 0.471$) ซึ่งสูงกว่าผลของโรงเรียนอื่น ๆ

2. กลุ่มที่ 2 คือ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 101 – 120 คน พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมา รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก และการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก และการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม จำแนกตามผลการทดสอบระดับชาติ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความเป็นธรรม ทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก	ผลการทดสอบระดับชาติ											
	ต่ำกว่า 25 คะแนน			25 - 50 คะแนน			51 - 75 คะแนน			76 - 100 คะแนน		
	สภาพปัจจุบัน \bar{X} (S.D.)	สภาพที่พึงประสงค์ \bar{X} (S.D.)	แปลผล	สภาพปัจจุบัน \bar{X} (S.D.)	สภาพที่พึงประสงค์ \bar{X} (S.D.)	แปลผล	สภาพปัจจุบัน \bar{X} (S.D.)	สภาพที่พึงประสงค์ \bar{X} (S.D.)	แปลผล	สภาพปัจจุบัน \bar{X} (S.D.)	สภาพที่พึงประสงค์ \bar{X} (S.D.)	แปลผล
ผลการทดสอบระดับชาติจากภายใน												
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.364 (1.217)	ปานกลาง (0.715)	มาก	3.310 (0.744)	ปานกลาง (0.554)	มาก	3.362 (0.778)	ปานกลาง (0.558)	มาก	4.202 (0.598)	ปานกลาง (0.513)	มาก
2. การประเมินผลและให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	3.750 (1.296)	มาก (0.607)	มากที่สุด	4.063 (0.720)	มาก (0.501)	มากที่สุด	4.108 (0.721)	มากที่สุด (0.480)	มากที่สุด	4.286 (0.538)	มากที่สุด (0.456)	มากที่สุด
3. การอัตรารักษาทรัพยากรมนุษย์	3.023 (1.011)	ปานกลาง (0.758)	มากที่สุด	2.925 (0.812)	ปานกลาง (0.582)	มากที่สุด	2.972 (0.862)	ปานกลาง (0.527)	มากที่สุด	3.181 (1.130)	ปานกลาง (0.605)	มากที่สุด
ภาพรวม	3.333 (1.072)	ปานกลาง (0.699)	มาก	3.334 (0.648)	ปานกลาง (0.506)	มาก	3.383 (0.683)	ปานกลาง (0.483)	มาก	4.277 (0.535)	ปานกลาง (0.513)	มากที่สุด
ผลการทดสอบระดับชาติจากภายนอก												
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.202 (0.736)	ปานกลาง (0.579)	มาก	3.348 (0.756)	ปานกลาง (0.555)	มาก	3.487 (0.886)	ปานกลาง (0.590)	มากที่สุด	4.170 (0.590)	ปานกลาง (0.329)	มากที่สุด
2. การประเมินผลและให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	4.034 (0.699)	มาก (0.512)	มากที่สุด	4.093 (0.704)	มากที่สุด (0.486)	มากที่สุด	4.109 (1.024)	มากที่สุด (0.537)	มากที่สุด	3.813 (0.361)	มากที่สุด (0.217)	มากที่สุด
3. การอัตรารักษาทรัพยากรมนุษย์	2.897 (0.908)	ปานกลาง (0.624)	มากที่สุด	2.951 (0.813)	ปานกลาง (0.545)	มากที่สุด	3.195 (1.058)	ปานกลาง (0.633)	มากที่สุด	1.577 (0.044)	น้อย (0.317)	มากที่สุด
ภาพรวม	3.265 (0.653)	ปานกลาง (0.553)	มาก	3.366 (0.655)	ปานกลาง (0.487)	มากที่สุด	3.514 (0.859)	ปานกลาง (0.550)	มากที่สุด	2.826 (0.175)	ปานกลาง (0.223)	มากที่สุด

ผลการทดสอบระดับชาติ																
		ต่ำกว่า 25 คะแนน			25 – 50 คะแนน			51 – 75 คะแนน			76 – 100 คะแนน					
		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์					
		\bar{X} (S.D.)	แปลผล (S.D.)	\bar{X} (S.D.)	แปลผล (S.D.)	\bar{X} (S.D.)	แปลผล (S.D.)	\bar{X} (S.D.)	แปลผล (S.D.)	\bar{X} (S.D.)	แปลผล (S.D.)					
การบริหารทรัพยากรมนุษย์																
ในการสร้างความเป็นธรรม																
ทางการศึกษา																
ของโรงเรียนขนาดเล็ก																
ผลการทดสอบระดับชาติวิทยาเขตศาสตร์																
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.383 (0.798)	ปานกลาง	4.127 (0.575)	มาก	3.324 (0.757)	ปานกลาง	4.191 (0.549)	มาก	3.438 (0.803)	ปานกลาง	4.138 (0.613)	มาก	3.258 (0.164)	ปานกลาง	4.083 (0.314)	มาก
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.085 (0.645)	มาก	4.440 (0.501)	มาก	4.101 (0.712)	มาก	4.484 (0.484)	มาก	4.005 (0.876)	มาก	4.506 (0.542)	มากที่สุด	3.875 (0.296)	มาก	4.292 (0.233)	มาก
3. การอนุรักษ์ทรัพยากรมนุษย์	3.074 (0.751)	ปานกลาง	4.095 (0.643)	มาก	2.927 (0.831)	ปานกลาง	4.238 (0.541)	มาก	3.118 (0.957)	ปานกลาง	4.251 (0.612)	มาก	2.026 (0.696)	น้อย	3.872 (0.246)	มาก
ภาพรวม	3.420 (0.641)	ปานกลาง	4.176 (0.539)	มาก	3.348 (0.661)	ปานกลาง	4.260 (0.485)	มาก	3.447 (0.758)	ปานกลาง	4.241 (0.557)	มาก	3.000 (0.302)	ปานกลาง	4.058 (0.209)	มาก
ผลการทดสอบระดับชาติวิทยาเขตศาสตร์																
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.178 (0.886)	ปานกลาง	4.205 (0.636)	มาก	3.344 (0.753)	ปานกลาง	4.177 (0.551)	มาก	3.386 (0.824)	ปานกลาง	4.194 (0.607)	มาก	3.205 (0.184)	ปานกลาง	3.966 (0.329)	มาก
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.139 (0.729)	มาก	4.630 (0.453)	มากที่สุด	4.085 (0.713)	มาก	4.476 (0.494)	มาก	4.091 (0.866)	มาก	4.498 (0.486)	มาก	3.813 (0.361)	มาก	4.188 (0.217)	มาก
3. การอนุรักษ์ทรัพยากรมนุษย์	3.006 (0.892)	ปานกลาง	4.328 (0.700)	มาก	2.941 (0.823)	ปานกลาง	4.213 (0.551)	มาก	3.129 (0.983)	ปานกลาง	4.322 (0.570)	มาก	1.577 (0.044)	น้อย	3.885 (0.317)	มาก
ภาพรวม	3.305 (0.732)	ปานกลาง	4.321 (0.591)	มาก	3.360 (0.656)	ปานกลาง	4.243 (0.491)	มาก	3.440 (0.779)	ปานกลาง	4.290 (0.532)	มาก	2.826 (0.175)	ปานกลาง	3.983 (0.223)	มาก

ตารางที่ 4.10 แสดงรายละเอียดสภาพสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม จำแนกตามผลการทดสอบระดับชาติ 4 วิชา ประกอบด้วย ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ พบว่า โดยส่วนใหญ่โรงเรียนที่มีผลการทดสอบ ระดับชาติทั้ง 4 วิชา ในทุกระดับคะแนน มีสภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการ สร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ โดยทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้ มีโรงเรียนที่มีผลการทดสอบระดับชาติในแต่ละวิชา ที่มีผลแตกต่างจากภาพรวม ดังนี้ 1) โรงเรียนที่มีผลการทดสอบวิชาภาษาไทยในช่วง 76 – 100 คะแนน และโรงเรียนที่มีผลการทดสอบ วิชาภาษาอังกฤษในช่วง 51 - 75 คะแนน ที่พบว่า ทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และ 2) โรงเรียนที่มีผลการทดสอบวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และ วิทยาศาสตร์ ในช่วง 76 – 100 คะแนน ล้วนมีสภาพปัจจุบันในของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อย ซึ่งต่ำกว่าผลของโรงเรียนอื่น ๆ

ตารางที่ 4.11 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความเป็นธรรม ทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก	ประเภทโรงเรียน											
	โรงเรียนที่มีการครบถ้วนแล้ว		โรงเรียน Stand Alone		โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพิเศษ		โรงเรียนที่รอบอุบลสถานศึกษา		โรงเรียนที่ยังไม่ได้ครบถ้วน			
	สภาพปัจจุบัน X̄ (S.D.)	สภาพที่พึง ประสงค์ X̄ (S.D.)	สภาพปัจจุบัน X̄ (S.D.)	สภาพที่พึง ประสงค์ X̄ (S.D.)	สภาพปัจจุบัน X̄ (S.D.)	สภาพที่พึง ประสงค์ X̄ (S.D.)	สภาพปัจจุบัน X̄ (S.D.)	สภาพที่พึง ประสงค์ X̄ (S.D.)	สภาพปัจจุบัน X̄ (S.D.)	สภาพที่พึง ประสงค์ X̄ (S.D.)	สภาพปัจจุบัน X̄ (S.D.)	สภาพที่พึง ประสงค์ X̄ (S.D.)
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.237 (0.920)	ปาน มาก 4.066 (0.557)	มาก กลาง ปาน 3.351 (0.786)	มาก มาก มาก 4.157 (0.584)	มาก มาก มาก 4.484 (0.486)	มาก มาก มาก 4.236 (0.564)	มาก มาก มาก 4.236 (0.564)	มาก มาก มาก 4.236 (0.564)	มาก มาก มาก 4.236 (0.564)	มาก มาก มาก 4.236 (0.564)	มาก มาก มาก 4.236 (0.564)	มาก มาก มาก 4.236 (0.564)
2. การประเมินผลและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.981 (0.822)	มาก มาก ปาน 4.375 (0.506)	มาก มาก มาก 4.127 (0.749)	มาก มาก มาก 4.484 (0.486)	มาก มาก มาก 4.484 (0.486)	มาก มาก มาก 4.484 (0.486)	มาก มาก มาก 4.484 (0.486)	มาก มาก มาก 4.484 (0.486)	มาก มาก มาก 4.484 (0.486)	มาก มาก มาก 4.484 (0.486)	มาก มาก มาก 4.484 (0.486)	มาก มาก มาก 4.484 (0.486)
3. การสร้างรักษาทรัพยากรมนุษย์	3.079 (0.896)	ปาน กลาง มาก 4.112 (0.558)	ปาน กลาง มาก 2.973 (0.837)	ปาน กลาง มาก 2.923 (0.893)	ปาน กลาง มาก 2.923 (0.893)	ปาน กลาง มาก 2.923 (0.893)	ปาน กลาง มาก 2.923 (0.893)	ปาน กลาง มาก 2.923 (0.893)	ปาน กลาง มาก 2.923 (0.893)	ปาน กลาง มาก 2.923 (0.893)	ปาน กลาง มาก 2.923 (0.893)	ปาน กลาง มาก 2.923 (0.893)
ภาพรวม	3.328 (0.808)	ปาน กลาง มาก 4.138 (0.516)	ปาน กลาง มาก 3.381 (0.678)	ปาน กลาง มาก 4.242 (0.507)	ปาน กลาง มาก 4.242 (0.507)	ปาน กลาง มาก 4.242 (0.507)	ปาน กลาง มาก 4.242 (0.507)	ปาน กลาง มาก 4.242 (0.507)	ปาน กลาง มาก 4.242 (0.507)	ปาน กลาง มาก 4.242 (0.507)	ปาน กลาง มาก 4.242 (0.507)	ปาน กลาง มาก 4.242 (0.507)



ตารางที่ 4.11 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนทั้ง 5 ประเภท มีผลในลักษณะเดียวกัน คือ สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ โดยทุกด้านอยู่ในระดับมาก

อย่างไรก็ตามมีโรงเรียนที่มีผลรายด้านแตกต่างจากโรงเรียนประเภทอื่น ๆ ได้แก่ 1) โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพิเศษ ที่มีสภาพที่พึงประสงค์ของการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสูงกว่าผลของโรงเรียนอื่น ๆ และ 2) โรงเรียนที่ร่อยบุเล็กสถานศึกษา ที่มีสภาพปัจจุบันของการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับน้อย นอกจากนี้สภาพที่พึงประสงค์ของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์กลับมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นผลที่ต่างจากโรงเรียนประเภทอื่น

ตารางที่ 4.12 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามความเป็นธรรมทางการศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเป็นธรรมทางการศึกษา								รวม	
	แนวนอน				แนวตั้ง				สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์		
\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	\bar{X} (S.D.)	
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.466 (0.812)	ปานกลาง	4.072 (0.708)	มาก	3.239 (0.791)	ปานกลาง	4.267 (0.491)	มาก	3.342 (0.763)	4.178 (0.558)
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.200 (0.764)	มาก	4.404 (0.683)	มาก	4.018 (0.783)	มาก	4.528 (0.454)	มากที่สุด	4.086 (0.728)	4.482 (0.491)
3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	3.750 (0.832)	มาก	4.308 (0.686)	มาก	2.459 (1.070)	น้อย	4.175 (0.570)	มาก	2.955 (0.847)	4.226 (0.559)
ภาพรวม	3.667 (0.685)	มาก	4.193 (0.625)	มาก	3.145 (0.727)	ปานกลาง	4.290 (0.445)	มาก	3.364 (0.671)	4.249 (0.497)

จากตารางที่ 4.12 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามความเป็นธรรมทางการศึกษา โดยเมื่อพิจารณาความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.667$ และ S.D. = 0.685) ทั้งนี้สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.200$ และ S.D. = 0.764) รองลงมาคือ การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.750$ และ S.D. = 0.832) และการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.466$ และ S.D. = 0.812) โดยมีสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.193$ และ S.D. = 0.625) ซึ่งการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.404$ และ S.D. = 0.683) รองลงมาคือ ดกรดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.308$ และ S.D. = 0.686) และการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.072$ และ S.D. = 0.708) โดยทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ในขณะที่เมื่อพิจารณาความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.145$ และ S.D. = 0.727) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.018$ และ S.D. = 0.783) รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.239$ และ S.D. = 0.791) และการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.459$ และ S.D. = 1.070) ทั้งนี้ สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.290$ และ S.D. = 0.445) ซึ่งการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.528$ และ S.D. = 0.454) รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.267$ และ S.D. = 0.491) และการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.175$ และ S.D. = 0.570)

ตารางที่ 4.13 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการได้มาซึ่ง ทรัพยากรมนุษย์	ความเป็นธรรมทางการศึกษา								รวม	
	แนวนอน				แนวตั้ง				สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์		
\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	\bar{X} (S.D.)	
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.452 (0.908)	ปาน กลาง	4.118 (0.725)	มาก	3.371 (0.816)	มาก	4.260 (0.537)	มาก	3.408 (0.794)	4.195 (0.583)
2. การกำหนดคุณสมบัติ	3.897 (1.054)	มาก	4.244 (0.849)	มาก	3.756 (1.082)	มาก	4.333 (0.696)	มาก	3.827 (0.915)	4.288 (0.637)
3. การสรรหาและคัดเลือก	3.350 (1.100)	ปาน กลาง	3.922 (1.014)	มาก	2.878 (1.045)	ปาน กลาง	4.262 (0.554)	มาก	3.081 (0.981)	4.116 (0.671)
ภาพรวม	3.466 (0.812)	ปาน กลาง	4.072 (0.708)	มาก	3.239 (0.791)	ปาน กลาง	4.267 (0.491)	มาก	3.342 (0.763)	4.178 (0.558)

ตารางที่ 4.13 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 3 กระบวนการ คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การกำหนดคุณสมบัติ และ 3) การสรรหาและคัดเลือก พบว่า โดยภาพรวมสภาพปัจจุบันของการกำหนดคุณสมบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.827$ และ S.D. = 0.915) เช่นเดียวกับสภาพที่ประสงค์ของการกำหนดคุณสมบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.288$ และ S.D. = 0.637)

เมื่อพิจารณาการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนพบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.466$ และ S.D. = 0.812) โดยการกำหนดคุณสมบัติมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.897$ และ S.D. = 1.054) รองลงมาคือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.452$ และ S.D. = 0.908) และการสรรหาและคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.350$ และ S.D. = 1.100) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.072$ และ S.D. = 0.708) ซึ่งการกำหนดคุณสมบัติมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.244$ และ S.D. = 0.849) รองลงมาคือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.118$ และ S.D. = 0.725) และการสรรหาและคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.922$ และ S.D. = 1.014) โดยทุกกระบวนการอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.239$ และ S.D. = 0.791) โดยการกำหนดคุณสมบัติมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.756$ และ S.D. = 1.082) รองลงมาคือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.371$ และ S.D. = 0.816) และการสรรหาและคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.878$ และ S.D. = 1.045) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.267$ และ S.D. = 0.491) โดยการกำหนดคุณสมบัติมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.333$ และ S.D. = 0.696) รองลงมาคือ การสรรหาและคัดเลือก ($\bar{X} = 4.262$ และ S.D. = 0.554) และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.260$ และ S.D. = 0.537) โดยทุกกระบวนการอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.14 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ความเป็นธรรมทางการศึกษา								รวม	
	แนวนอน				แนวตั้ง				สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์		
\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	\bar{X} (S.D.)	
1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.223 (0.856)	มาก	4.368 (0.768)	มาก	4.022 (0.931)	มาก	4.646 (0.478)	มากที่สุด	4.122 (0.776)	4.507 (0.488)
2. การฝึกอบรมและพัฒนา	4.188 (0.865)	มาก	4.422 (0.749)	มาก	4.018 (0.814)	มาก	4.499 (0.516)	มาก	4.074 (0.774)	4.473 (0.539)
ภาพรวม	4.200 (0.764)	มาก	4.404 (0.683)	มาก	4.018 (0.783)	มาก	4.528 (0.454)	มากที่สุด	4.086 (0.728)	4.482 (0.491)

ตารางที่ 4.14 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 2) การฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า โดยภาพรวมสภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.122$ และ S.D. = 0.776) เช่นเดียวกับสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.507$ และ S.D. = 0.488)

เมื่อพิจารณาการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นทางการศึกษา
ในแนวนอน พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.200$ และ S.D. = 0.764)
โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.223$ และ S.D. = 0.856)
และการฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.188$ และ S.D. = 0.865)
ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\bar{X} = 4.404$ และ S.D. = 0.683)
ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.422$ และ S.D. = 0.749) และการประเมินผล
การปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.368$ และ S.D. = 0.768) โดยทั้งสองกระบวนการอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวดิ่ง พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวม
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.018$ และ S.D. = 0.783) โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด
($\bar{X} = 4.022$ และ S.D. = 0.931) และการฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.018$ และ
S.D. = 0.814) โดยทุกกระบวนการอยู่ในระดับมาก ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวม
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.528$ และ S.D. = 0.454) ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.646$ และ S.D. = 0.478) และการฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.499$ และ S.D. = 0.516)

ตารางที่ 4.15 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์	ความเป็นธรรมทางการศึกษา								รวม	
	แนวนอน				แนวดิ่ง				สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์				
\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	\bar{X} (S.D.)	
1. การให้รางวัล	3.661 (0.890)	มาก	4.319 (0.693)	มาก	2.495 (1.130)	น้อย	4.189 (0.653)	มาก	2.994 (0.878)	4.245 (0.597)
2. การบริหารเส้นทางอาชีพ	3.883 (0.994)	มาก	4.291 (0.840)	มาก	2.423 (1.172)	น้อย	4.162 (0.601)	มาก	2.910 (0.939)	4.205 (0.587)
ภาพรวม	3.750 (0.832)	มาก	4.308 (0.686)	มาก	2.459 (1.070)	น้อย	4.175 (0.570)	มาก	2.955 (0.847)	4.226 (0.559)

ตารางที่ 4.15 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ 1) การให้รางวัล และ 2) การบริหารเส้นทางอาชีพ พบว่าโดยภาพรวมสภาพปัจจุบันของการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.994$ และ S.D. = 0.878) เช่นเดียวกับสภาพที่ประสงค์ที่การให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.245$ และ S.D. = 0.597)

เมื่อพิจารณาการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นทางการศึกษาในแนวนอน พบว่าสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.750$ และ S.D. = 0.832) โดยการบริหารเส้นทางอาชีพมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.883$ และ S.D. = 0.994) และการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.661$ และ S.D. = 0.890) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\bar{X} = 4.308$ และ S.D. = 0.686) ซึ่งการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.319$ และ S.D. = 0.693) และการบริหารเส้นทางอาชีพมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.291$ และ S.D. = 0.840) โดยทั้งสองกระบวนการอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.459$ และ S.D. = 1.070) โดยการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.495$ และ S.D. = 1.130) และการบริหารเส้นทางอาชีพมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.423$ และ S.D. = 1.172) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.175$ และ S.D. = 0.570) ซึ่งการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.189$ และ S.D. = 0.653) และการบริหารเส้นทางอาชีพมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.162$ และ S.D. = 0.601) โดยทั้งสองกระบวนการอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.16 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวม

สภาพแวดล้อมภายนอก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การเมืองและนโยบาย	3.328	0.805	ปานกลาง	4.376	0.494	มาก
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.288	0.802	ปานกลาง	4.271	0.545	มาก
3. สภาพสังคม	3.334	0.805	ปานกลาง	4.313	0.542	มาก
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	3.346	0.808	ปานกลาง	4.212	0.584	มาก
ภาพรวม	3.324	0.759	ปานกลาง	4.293	0.455	มาก

ตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.324$ และ S.D. = 0.759) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.346$ และ S.D. = 0.808) รองลงมาคือ สภาพสังคม ($\bar{X} = 3.334$ และ S.D. = 0.805) การเมืองและนโยบาย ($\bar{X} = 3.328$ และ S.D. = 0.805) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.288$ และ S.D. = 0.802) ตามลำดับ โดยทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.293$ และ S.D. = 0.455) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ($\bar{X} = 4.376$ และ S.D. = 0.494) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{X} = 4.313$ และ S.D. = 0.542) สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 4.271$ และ S.D. = 0.545) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.212$ และ S.D. = 0.584) ตามลำดับ ทั้งนี้ ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.17 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์

สภาพแวดล้อมของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการได้มา ซึ่งทรัพยากรมนุษย์	ความเป็นธรรมทางการศึกษา								รวม	
	แนวนอน				แนวตั้ง				สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์			
	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	\bar{X} (S.D.)
1. การเมืองและนโยบาย	3.334 (0.906)	ปาน กลาง	4.381 (0.663)	มาก	3.298 (0.967)	ปาน กลาง	4.388 (0.665)	มาก	3.316 (0.853)	4.385 (0.505)
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.244 (0.890)	ปาน กลาง	4.194 (0.718)	มาก	3.288 (0.896)	ปาน กลาง	4.326 (0.656)	มาก	3.266 (0.819)	4.260 (0.565)
3. สภาพสังคม	3.352 (0.865)	ปาน กลาง	4.303 (0.694)	มาก	3.315 (0.870)	ปาน กลาง	4.295 (0.694)	มาก	3.333 (0.822)	4.299 (0.562)
4. ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี	3.351 (0.884)	ปาน กลาง	4.174 (0.694)	มาก	3.339 (0.869)	ปาน กลาง	4.256 (0.729)	มาก	3.345 (0.823)	4.215 (0.617)
ภาพรวม	3.320 (0.773)	ปาน กลาง	4.263 (0.516)	มาก	3.310 (0.834)	ปาน กลาง	4.316 (0.496)	มาก	3.315 (0.772)	4.290 (0.468)

ตารางที่ 4.17 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.315$ และ $S.D. = 0.772$) โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.345$ และ $S.D. = 0.823$) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.266$ และ $S.D. = 0.819$) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.290$ และ $S.D. = 0.468$) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ($\bar{X} = 4.385$ และ $S.D. = 0.505$) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.215$ และ $S.D. = 0.617$)

โดยเมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.320$ และ $S.D. = 0.773$) โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ สภาพสังคม ($\bar{X} = 3.352$ และ $S.D. = 0.865$) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.244$ และ $S.D. = 0.890$) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.263$ และ $S.D. = 0.516$) โดยมีสภาพแวดล้อม

ภายนอกที่เื้อนมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ($\bar{X} = 4.381$ และ S.D. = 0.865) และสภาพแวดล้อมที่เื้อนน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.174$ และ S.D. = 0.694)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เื้อนต่อการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.310$ และ S.D. = 0.834) โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เื้อนมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.339$ และ S.D. = 0.869) และสภาพแวดล้อมที่เื้อนน้อยที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.288$ และ S.D. = 0.896) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.316$ และ S.D. = 0.496) โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เื้อนมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ($\bar{X} = 4.388$ และ S.D. = 0.665) และสภาพแวดล้อมที่เื้อนน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.256$ และ S.D. = 0.729)

ตารางที่ 4.18 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกระบวนการย่อย

สภาพแวดล้อมภายนอกของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการได้มาซึ่ง ทรัพยากรมนุษย์	ความเป็นธรรมทางการศึกษา								รวม	
	แนวนอน				แนวตั้ง				สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์
	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์			
\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	\bar{X} (S.D.)	
1. การเมืองและนโยบาย										
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.300 (1.020)	ปานกลาง	4.379 (0.718)	มาก	3.273 (1.031)	ปานกลาง	4.386 (0.684)	มาก	3.287 (0.919)	4.383 (0.529)
2) การกำหนดคุณสมบัติ	3.345 (0.967)	ปานกลาง	4.386 (0.694)	มาก	3.304 (0.966)	ปานกลาง	4.394 (0.682)	มาก	3.324 (0.860)	4.390 (0.516)
3) การสรรหาและคัดเลือก	3.358 (0.977)	ปานกลาง	4.378 (0.700)	มาก	3.317 (0.992)	ปานกลาง	4.385 (0.682)	มาก	3.337 (0.882)	4.381 (0.529)
2. สภาพเศรษฐกิจ										
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.222 (0.989)	ปานกลาง	4.204 (0.749)	มาก	3.285 (0.954)	ปานกลาง	4.322 (0.682)	มาก	3.253 (0.887)	4.263 (0.581)
2) การกำหนดคุณสมบัติ	3.259 (0.931)	ปานกลาง	4.185 (0.748)	มาก	3.283 (0.919)	ปานกลาง	4.321 (0.678)	มาก	3.271 (0.834)	4.253 (0.586)
3) การสรรหาและคัดเลือก	3.250 (0.947)	ปานกลาง	4.192 (0.739)	มาก	3.297 (0.897)	ปานกลาง	4.335 (0.670)	มาก	3.274 (0.837)	4.263 (0.577)
3. สภาพสังคม										
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.342 (0.927)	ปานกลาง	4.315 (0.728)	มาก	3.300 (0.903)	ปานกลาง	4.272 (0.735)	มาก	3.321 (0.861)	4.294 (0.596)
2) การกำหนดคุณสมบัติ	3.349 (0.899)	ปานกลาง	4.303 (0.733)	มาก	3.315 (0.905)	ปานกลาง	4.308 (0.717)	มาก	3.332 (0.843)	4.305 (0.580)
3) การสรรหาและคัดเลือก	3.365 (0.888)	ปานกลาง	4.291 (0.725)	มาก	3.328 (0.883)	ปานกลาง	4.306 (0.713)	มาก	3.347 (0.825)	4.299 (0.576)

สภาพแวดล้อมภายนอกของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการได้มาซึ่ง ทรัพยากรมนุษย์	ความเป็นธรรมทางการศึกษา								รวม	
	แนวนอน				แนวตั้ง				สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์
	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์			
\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	\bar{X} (S.D.)	
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี										
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.345 (0.922)	ปานกลาง	4.179 (0.717)	มาก	3.347 (0.907)	ปานกลาง	4.254 (0.765)	มาก	3.346 (0.855)	4.217 (0.638)
2) การกำหนดคุณสมบัติ	3.358 (0.913)	ปานกลาง	4.177 (0.713)	มาก	3.338 (0.890)	ปานกลาง	4.254 (0.751)	มาก	3.348 (0.834)	4.215 (0.630)
3) การสรรหาและคัดเลือก	3.350 (0.937)	ปานกลาง	4.164 (0.723)	มาก	3.331 (0.894)	ปานกลาง	4.260 (0.748)	มาก	3.340 (0.845)	4.212 (0.626)
ภาพรวม	3.320 (0.773)	ปานกลาง	4.263 (0.516)	มาก	3.310 (0.834)	ปานกลาง	4.316 (0.496)	มาก	3.315 (0.772)	4.290 (0.468)

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นต่อเนื่องจากตารางที่ 4.17 สภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่าการกำหนดคุณสมบัติมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.348$ และ $S.D. = 0.834$) ในขณะที่สภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ โดยเมื่อจำแนกกระบวนการย่อย พบว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.253$ และ $S.D. = 0.887$) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์จำแนกรายด้านพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย และเมื่อพิจารณากระบวนการย่อยพบว่า การกำหนดคุณสมบัติมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.390$ และ $S.D. = 0.516$) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเมื่อจำแนกกระบวนการย่อย พบว่าการสรรหาและคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.212$ และ $S.D. = 0.626$)

โดยเมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ สภาพสังคม และเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่าการสรรหาและคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.365$ และ $S.D. = 0.888$) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ โดยเมื่อพิจารณากระบวนการย่อยพบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.222$ และ $S.D. = 0.989$) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ซึ่งเมื่อพิจารณากระบวนการย่อยพบว่า การกำหนดคุณสมบัติมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.386$ และ $S.D. = 0.694$) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเมื่อพิจารณากระบวนการย่อยพบว่า การสรรหาและคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.164$ และ $S.D. = 0.723$)

ในขณะที่ เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.347$ และ S.D. = 0.907) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย โดยเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.273$ และ S.D. = 1.031) สำหรับสภาพที่พึงประสงค์มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ซึ่งเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การกำหนดคุณสมบัติมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.394$ และ S.D. = 0.682) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.254$ และ S.D. = 0.765) และการกำหนดคุณสมบัติ ($\bar{X} = 4.254$ และ S.D. = 0.751) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากันทั้ง 2 กระบวนการ

ตารางที่ 4.19 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สภาพแวดล้อมของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลและ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความเป็นธรรมทางการศึกษา								รวม	
	แนวนอน				แนวตั้ง				สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์		
\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	\bar{X} (S.D.)	
1. การเมืองและนโยบาย	3.556 (0.899)	มาก	4.389 (0.659)	มาก	3.349 (0.931)	ปาน	4.372 (0.671)	มาก	3.453 (0.829)	4.381 (0.511)
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.387 (0.887)	ปาน	4.200 (0.698)	มาก	3.353 (0.903)	ปาน	4.322 (0.654)	มาก	3.370 (0.824)	4.261 (0.563)
3. สภาพสังคม	3.441 (0.882)	ปาน	4.303 (0.691)	มาก	3.360 (0.899)	ปาน	4.336 (0.691)	มาก	3.401 (0.836)	4.319 (0.553)
4. ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี	3.440 (0.882)	ปาน	4.197 (0.685)	มาก	3.384 (0.881)	ปาน	4.270 (0.716)	มาก	3.412 (0.818)	4.233 (0.601)
ภาพรวม	3.456 (0.773)	ปาน	4.272 (0.510)	มาก	3.362 (0.834)	ปาน	4.325 (0.488)	มาก	3.409 (0.771)	4.299 (0.460)

ตารางที่ 4.19 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.409$ และ S.D. = 0.771) โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ($\bar{X} = 3.453$ และ S.D. = 0.829) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.370$ และ S.D. = 0.824) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.299$ และ S.D. = 0.460) โดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ($\bar{X} = 4.381$ และ S.D. = 0.511) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.233$ และ S.D. = 0.601)

โดยเมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.456$ และ S.D. = 0.773) โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ($\bar{X} = 3.556$ และ S.D. = 0.899) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.387$ และ S.D. = 0.887) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.272$ และ S.D. = 0.510) โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ($\bar{X} = 4.389$ และ S.D. = 0.659) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.197$ และ S.D. = 0.685)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.362$ และ S.D. = 0.834) โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.384$ และ S.D. = 0.881) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ($\bar{X} = 3.349$ และ S.D. = 0.931) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.325$ และ S.D. = 0.488) โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ($\bar{X} = 4.372$ และ S.D. = 0.671) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.270$ และ S.D. = 0.716)

ตารางที่ 4.20 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกระบวนการย่อย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ความเป็นธรรมทางการศึกษา								รวม	
	แนวนอน				แนวตั้ง				สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์		
\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	\bar{X} (S.D.)	
1. การเมืองและนโยบาย										
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.604 (0.922)	มาก	4.388 (0.675)	มาก	3.360 (0.950)	ปาน	4.372 (0.686)	มาก	3.482 (0.834)	4.380 (0.519)
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	3.509 (0.959)	มาก	4.390 (0.685)	มาก	3.338 (0.955)	ปาน	4.373 (0.684)	มาก	3.424 (0.864)	4.381 (0.528)
2. สภาพเศรษฐกิจ										
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.383 (0.921)	ปาน กลาง	4.196 (0.726)	มาก	3.362 (0.933)	ปาน กลาง	4.322 (0.669)	มาก	3.372 (0.847)	4.259 (0.578)
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	3.391 (0.930)	ปาน กลาง	4.204 (0.726)	มาก	3.345 (0.911)	ปาน กลาง	4.322 (0.672)	มาก	3.368 (0.837)	4.263 (0.580)
3. สภาพสังคม										
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.451 (0.909)	ปาน กลาง	4.304 (0.708)	มาก	3.360 (0.918)	ปาน กลาง	4.336 (0.706)	มาก	3.406 (0.851)	4.320 (0.564)
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	3.431 (0.903)	ปาน กลาง	4.301 (0.706)	มาก	3.360 (0.906)	ปาน กลาง	4.336 (0.706)	มาก	3.396 (0.845)	4.319 (0.561)
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี										
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.422 (0.904)	ปาน กลาง	4.194 (0.704)	มาก	3.396 (0.905)	ปาน กลาง	4.264 (0.741)	มาก	3.409 (0.834)	4.229 (0.617)
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	3.459 (0.920)	ปาน กลาง	4.200 (0.705)	มาก	3.372 (0.894)	ปาน กลาง	4.276 (0.723)	มาก	3.415 (0.833)	4.238 (0.604)
ภาพรวม	3.456 (0.773)	ปาน กลาง	4.272 (0.510)	มาก	3.362 (0.834)	ปาน กลาง	4.325 (0.488)	มาก	3.409 (0.771)	4.299 (0.460)

จากตารางที่ 4.20 แสดงให้เห็นต่อเนื่องจากตารางที่ 4.19 สภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย และเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.482$ และ S.D. = 0.834) ในขณะที่สภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ โดยเมื่อจำแนกกระบวนการย่อย พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.368$ และ S.D. = 0.837) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์จำแนกรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย และเมื่อพิจารณา

กระบวนการย่อย พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.381$ และ S.D. = 0.528) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเมื่อจำแนกกระบวนการย่อย พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.229$ และ S.D. = 0.617)

โดยเมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแวนอน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย และเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.604$ และ S.D. = 0.922) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ โดยเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.383$ และ S.D. = 0.921) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ซึ่งเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.390$ และ S.D. = 0.685) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.194$ และ S.D. = 0.704)

ในขณะที่ เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแวนดั่ง พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.396$ และ S.D. = 0.905) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย โดยเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.338$ และ S.D. = 0.955) สำหรับสภาพที่พึงประสงค์มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ซึ่งเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.373$ และ S.D. = 0.684) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.264$ และ S.D. = 0.741)

ตารางที่ 4.21 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

สภาพแวดล้อมของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์	ความเป็นธรรมทางการศึกษา								รวม	
	แนวนอน				แนวตั้ง				สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์		
\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	\bar{X} (S.D.)	
1. การเมืองและนโยบาย	3.233 (0.919)	ปาน กลาง	4.331 (0.719)	มาก	3.209 (0.974)	ปาน กลาง	4.388 (0.665)	มาก	3.221 (0.855)	4.360 (0.547)
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.231 (0.941)	ปาน กลาง	4.238 (0.712)	มาก	3.245 (0.919)	ปาน กลาง	4.356 (0.641)	มาก	3.238 (0.853)	4.297 (0.560)
3. สภาพสังคม	3.285 (0.904)	ปาน กลาง	4.320 (0.700)	มาก	3.251 (0.909)	ปาน กลาง	4.332 (0.694)	มาก	3.268 (0.851)	4.326 (0.561)
4. ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี	3.289 (0.922)	ปาน กลาง	4.195 (0.696)	มาก	3.277 (0.907)	ปาน กลาง	4.181 (0.712)	มาก	3.283 (0.856)	4.188 (0.617)
ภาพรวม	3.259 (0.806)	ปาน กลาง	4.271 (0.531)	มาก	3.246 (0.860)	ปาน กลาง	4.314 (0.488)	มาก	3.252 (0.800)	4.293 (0.468)

ตารางที่ 4.21 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.252$ และ S.D. = 0.800) โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.283$ และ S.D. = 0.856) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ($\bar{X} = 3.221$ และ S.D. = 0.855) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.293$ และ S.D. = 0.468) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ($\bar{X} = 4.360$ และ S.D. = 0.547) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.188$ และ S.D. = 0.617)

โดยเมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.259$ และ S.D. = 0.806) โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.289$ และ S.D. = 0.922) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.231$ และ S.D. = 0.941) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.271$ และ S.D. = 0.531) โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ($\bar{X} = 4.331$ และ S.D. = 0.719) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.195$ และ S.D. = 0.696)

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.246$ และ S.D. = 0.860) โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.277$ และ S.D. = 0.907) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ($\bar{X} = 3.209$ และ S.D. = 0.974) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.314$ และ S.D. = 0.488) โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ($\bar{X} = 4.388$ และ S.D. = 0.665) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.181$ และ S.D. = 0.712)

ตารางที่ 4.22 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกระบวนการย่อย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์	ความเป็นธรรมทางการศึกษา								รวม	
	แนวนอน				แนวตั้ง				สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	ระดับ	\bar{X} (S.D.)	\bar{X} (S.D.)
1. การเมืองและนโยบาย										
1) การให้รางวัล	3.154 (1.033)	ปาน กลาง	4.350 (0.741)	มาก	3.168 (1.034)	ปาน กลาง	4.403 (0.679)	มาก	3.161 (0.925)	4.376 (0.558)
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	3.312 (0.927)	ปาน กลาง	4.313 (0.744)	มาก	3.250 (0.976)	ปาน กลาง	4.373 (0.680)	มาก	3.281 (0.854)	4.343 (0.561)
2. สภาพเศรษฐกิจ										
1) การให้รางวัล	3.183 (1.029)	ปาน กลาง	4.245 (0.740)	มาก	3.205 (0.985)	ปาน กลาง	4.381 (0.664)	มาก	3.194 (0.923)	4.313 (0.576)
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	3.278 (0.940)	ปาน กลาง	4.231 (0.726)	มาก	3.285 (0.931)	ปาน กลาง	4.331 (0.661)	มาก	3.281 (0.851)	4.281 (0.574)
3. สภาพสังคม										
1) การให้รางวัล	3.237 (0.970)	ปาน กลาง	4.323 (0.712)	มาก	3.209 (0.958)	ปาน กลาง	4.328 (0.715)	มาก	3.223 (0.895)	4.326 (0.570)
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	3.333 (0.914)	ปาน กลาง	4.317 (0.717)	มาก	3.294 (0.919)	ปาน กลาง	4.336 (0.704)	มาก	3.313 (0.856)	4.326 (0.573)
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี										
1) การให้รางวัล	3.229 (0.993)	ปาน กลาง	4.217 (0.717)	มาก	3.236 (0.951)	ปาน กลาง	4.194 (0.736)	มาก	3.233 (0.905)	4.205 (0.630)
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	3.349 (0.927)	ปาน กลาง	4.173 (0.729)	มาก	3.318 (0.909)	ปาน กลาง	4.169 (0.736)	มาก	3.333 (0.857)	4.171 (0.638)
ภาพรวม	3.259 (0.806)	ปาน กลาง	4.271 (0.531)	มาก	3.246 (0.860)	ปาน กลาง	4.314 (0.488)	มาก	3.252 (0.800)	4.293 (0.468)

จากตารางที่ 4.22 แสดงให้เห็นต่อเนืองจากตารางที่ 4.21 สภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การบริหารเส้นทางอาชีพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.333$ และ $S.D. = 0.857$) ในขณะที่สภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย โดยเมื่อจำแนกกระบวนการย่อย พบว่า การให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.161$ และ $S.D. = 0.925$) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์จำแนกรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย และเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.376$ และ $S.D. = 0.558$) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเมื่อจำแนกกระบวนการย่อย พบว่า การบริหารเส้นทางอาชีพมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.171$ และ $S.D. = 0.638$)

โดยเมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การบริหารเส้นทางอาชีพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.349$ และ $S.D. = 0.927$) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย โดยเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.154$ และ $S.D. = 1.033$) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ซึ่งเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.350$ และ $S.D. = 0.741$) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การบริหารเส้นทางอาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.173$ และ $S.D. = 0.729$)

ในขณะที่ เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การบริหารเส้นทางอาชีพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.318$ และ $S.D. = 0.909$) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย โดยเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.168$ และ $S.D. = 1.034$) สำหรับสภาพที่พึงประสงค์มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อมากที่สุด คือ การเมืองและนโยบาย ซึ่งเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.403$ และ $S.D. = 0.679$) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การบริหารเส้นทางอาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.169$ และ $S.D. = 0.736$)

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล

สภาพแวดล้อมภายนอก		กลุ่มผู้ให้ข้อมูล			Levene's Test for Equality of Variances		สถิติทดสอบที		
		ผอ.	ครู	รวม	F	Sig.	t	df	Sig.
1. การเมืองและนโยบาย	ปัจจุบัน	3.290 (0.815)	3.366 (0.793)	3.328 (0.805)	.497	.481	-1.307	778	.192
	พึงประสงค์	4.382 (0.501)	4.371 (0.488)	4.376 (0.494)	.364	.546	.290	778	.772
2. สภาพเศรษฐกิจ	ปัจจุบัน	3.254 (0.821)	3.321 (0.782)	3.288 (0.802)	.472	.492	-1.161	778	.246
	พึงประสงค์	4.281 (0.553)	4.260 (0.538)	4.271 (0.545)	.744	.389	.539	778	.590
3. สภาพสังคม	ปัจจุบัน	3.310 (0.831)	3.358 (0.778)	3.334 (0.805)	1.373	.242	-.848	778	.396
	พึงประสงค์	4.315 (0.550)	4.310 (0.535)	4.313 (0.542)	.493	.483	.146	778	.884
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	ปัจจุบัน	3.332 (0.816)	3.361 (0.802)	3.346 (0.808)	.315	.575	-.490	778	.624
	พึงประสงค์	4.217 (0.589)	4.208 (0.579)	4.212 (0.584)	.174	.677	.236	778	.813

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูลในภาพรวมด้วยสถิติทดสอบที พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ในแต่ละปัจจัย ต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่าไม่มีความแตกต่างของการกระจายข้อมูลทั้งในกลุ่มผู้อำนวยการและครู

ดังนั้น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม เพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จึงดำเนินการในภาพรวมเท่านั้น

4.2.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.24 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรม
ทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยผู้อำนวยการ	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยครู
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	
1. ปรับปรุงเกณฑ์การคำนวณอัตราส่วนครูต่อนักเรียน อาทิ อัตรากำลังแบบครูครบชั้นเรียน โดยไม่ควรยึด ติดแค่จำนวนครูต่อนักเรียนที่ 1: 20 2. กระทรวงศึกษาธิการควรดำเนินการจัดสรรครูให้ ครบทุกชั้นเรียนในทุกโรงเรียน และตรงตาม สาขาวิชาที่โรงเรียนต้องการ 3. โรงเรียนไม่มีอำนาจในการสรรหา บรรจุ และ คัดเลือกครูได้ตามความต้องการ เนื่องจากเป็นหน้าที่ ของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป ทำให้ได้ครูไม่ตรง ตามความต้องการ ดังนั้น ควรให้อำนาจกับโรงเรียน ในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือก 4. ควรมีเกณฑ์คัดเลือกครูเป็นกรณีพิเศษ 5. ควรมีการเรียกบรรจุจ้างครูอัตราจ้างที่มี ประสบการณ์การสอนอยู่แล้ว (บัญชีครูผู้ช่วยกรณี พิเศษ) ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ ครูอัตราจ้าง 6. จัดสรรตำแหน่งครูผู้ช่วยให้แก่โรงเรียนขนาดเล็ก 7. ควรคืนอัตราเกษียณให้กับโรงเรียน 8. ควรเร่งดำเนินการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งครู ตามที่ได้รับคืนอัตราครูเกษียณอายุราชการ เพื่อให้ เกิดประโยชน์กับการจัดการเรียนการสอนของ โรงเรียน 9. หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดสรรครูแทนตำแหน่ง ที่ว่างลงให้รวดเร็วทันต่อการจัดการเรียนการสอน	1. อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ไม่ควรเป็นเกณฑ์เดียวกัน ทั่วประเทศ ควรลดอัตราส่วนครูต่อนักเรียนให้ น้อยลง และเหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก โดย พิจารณาให้เหมาะสมกับจำนวนชั้นเรียน ไม่ควร พิจารณาแต่จำนวนนักเรียนเท่านั้น 2. ควรให้โรงเรียนสามารถเลือกบุคลากรที่จะบรรจุ ได้เอง เพื่อให้ตรงตามความต้องการของโรงเรียน 3. ควรจัดสรรอัตราค่าจ้างคืนให้กับโรงเรียน กรณีครู เกษียณหรือโอนย้าย 4. ควรมีเกณฑ์พิเศษในการคัดเลือกครูเพื่อบรรจุ อาทิ เกณฑ์สมัครใจ 5. โรงเรียนจ้างครูอัตราจ้าง เพื่อมาทดแทนอัตรา เกษียณอายุราชการที่ไม่ได้คืน 6. การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง หน่วยงานต้นสังกัด ควรดำเนินการให้รวดเร็ว 7. โรงเรียน ต้องระดมเงินเองจากชุมชนเพื่อมาจ้าง ครูอัตราจ้าง ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นภาระของโรงเรียนที่ ต้องระดมทุนหาเงินจ้างครูเอง โดยหน่วยงาน ต้นสังกัดควรสนับสนุนงบประมาณสำหรับจ้าง ครูอัตราจ้าง 8. โรงเรียนแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น ด้วยการนำไปเรียน ร่วมกับโรงเรียนอื่นในพื้นที่ หรือเรียนควบชั้นเรียน โดยพิจารณาจากความสามารถของครู

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยผู้อำนวยการ	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยครู
<p>10. ควรมีบุคลากรสายสนับสนุนที่เพียงพอ เพื่อแบ่งเบาภาระครู ทั้ง ธุรการ ครูผู้ทรงคุณค่า การเงิน พัสดุ เพื่อแบ่งเบาภาระงานของครู ทั้งนี้ ควรเน้นการจ้างครูอัตราจ้างมากกว่าครูผู้ทรงคุณค่า เพราะจะทำให้ได้ครูจำนวนเยอะกว่า</p> <p>11. โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ จากทุกแหล่ง เพื่อนำมาช่วยครูในการจัดการเรียนการสอน อาทิ ครูภูมิปัญญา</p> <p>12. โรงเรียนวางแผนจ้างครูช่วยสอนให้ครบชั้นเรียน โดยการระดมทรัพยากรของชุมชน ระดมทุนจ้างครูอัตราจ้างเอง เพื่อให้มีครูครบชั้นและสาขาที่ขาดแคลน</p> <p>13. ควรอำนวยความสะดวกแก่โรงเรียนให้ดำเนินการในการจ้างครูด้วยเงินนอกงบประมาณได้ง่ายขึ้น</p> <p>14. จัดสรรงบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างให้แก่โรงเรียนเพิ่มเติม หรือโอนงบประมาณให้โรงเรียนดำเนินการเองโดยตรง</p> <p>15. ขาดมาตรการและแรงจูงใจ ในการดึงดูดครูที่มีความรู้ความสามารถมาบรรจุในโรงเรียนขนาดเล็ก</p>	
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	
<p>1. การฝึกอบรมที่หน่วยงานระดับต้นสังกัดกำหนดขึ้น ให้ครูเข้ารับการอบรมยังเน้นเฉพาะเรื่องงานธุรการ และหัวข้อการฝึกอบรมไม่เชื่อมโยงกับการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>2. หลักสูตรการพัฒนาครูสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ควรเน้นไปที่การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในสาขาที่โรงเรียนขาดแคลน หรือรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ต้องกับความต้องการและการใช้งานในโรงเรียน ไม่อบรมเรื่องที่ไม่จำเป็นบ่อย เพื่อไม่ให้เกิดการต่อต้านการจัดการเรียนการสอน</p> <p>3. โรงเรียนการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อตอบสนองมาตรฐานสถานศึกษาตามเกณฑ์การประกันคุณภาพ และสนับสนุนให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล</p>	<p>1. หลักสูตรการฝึกอบรมครู ควรเป็นหลักสูตรเฉพาะที่เหมาะสมสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก เช่น การสอนคณะชั้นสาขาวิชาที่โรงเรียนขาดแคลน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน</p> <p>2. เน้นการพัฒนาครูโดยใช้เทคโนโลยี เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้ารับการอบรม และไม่เป็นการดึงครูออกจากห้องเรียน</p> <p>3. การพัฒนาครู โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารและเพื่อนครู</p> <p>4. ควรมีการนิเทศการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการนิเทศตามสภาพจริง</p> <p>5. รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานครูพิจารณาที่พัฒนาการของนักเรียน</p>

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยผู้อำนวยการ	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยครู
<p>4. การพัฒนาครูโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</p> <p>5. โรงเรียนมีการนิเทศก์ติดตามการสอนของครูเป็นประจำ โดยครูควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>6. หน่วยงานต้นสังกัดหรือโรงเรียนควรจัดให้มีกิจกรรมพัฒนาส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ</p> <p>7. การประเมินครู ยังไม่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่แตกต่างของครูในโรงเรียนแต่ละขนาด ซึ่งไม่ยืดหยุ่นตามบริบทของโรงเรียน ทำให้ครูขาดขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานในโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>8. โรงเรียนไม่มีงบประมาณเพียงพอในการพัฒนาครู เนื่องจากมีการจัดสรรตามจำนวนนักเรียน ทำให้โรงเรียนได้รับงบประมาณน้อย จึงทำให้ไม่สามารถนำงบประมาณมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาครูได้ต่อเนื่อง ทำให้ครูไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนาให้มีความรู้สัภาพได้เช่นโรงเรียนอื่น</p>	
3. การอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์	
<p>1. ลดภาระงานที่ไม่ใช่งานสอนของครู เพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การประเมินวิทยฐานะและความก้าวหน้าในอาชีพ</p> <p>2. สร้างขวัญกำลังใจให้ครูเป็นกรณีพิเศษ อาทิ การเลื่อนเงินเดือน การเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษ การเลื่อนวิทยฐานะ การดูแลเรื่องสวัสดิการ การให้รางวัลพิเศษอื่น ๆ สิทธิพิเศษในการโอนย้าย โดยคำนึงถึงบริบทการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>3. ควรแก้ปัญหาอัตราร้อยละของการเลื่อนเงินเดือนให้กับครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ได้รับเท่าเทียมกับโรงเรียนทั่วไป ทั้งนี้ หากครูได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่น้อยกว่าโรงเรียนอื่น จะส่งผลให้ครูขาดกำลังใจ และเลือกโอนย้ายไปยังโรงเรียนทั่วไปมากกว่า</p>	<p>1. ลดภาระงานเอกสารหรืองานประเภทอื่น ๆ เพื่อให้ครูมีกำลังใจและเวลาในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และเวลาทำผลงาน</p> <p>2. ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับครู อาทิ การเลื่อนเงินเดือน ค่าตอบแทนเพิ่มเติม/พิเศษสำหรับครูที่มีจำนวนชั่วโมงสอนเยอะหรือสอนควบชั้นเรียน</p> <p>3. ปรับแก้ระบบการเลื่อนเงินเดือนครูที่ไม่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับโรงเรียนทั่วไป ที่จะได้รับโควตาของการเลื่อนเงินเดือนสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก</p>

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยผู้อำนวยการ	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยครู
4. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรกระจายอำนาจให้โรงเรียน โดยการให้โรงเรียนขนาดเล็กเป็นนิติบุคคล และมีอิสระในการบริหารงานทั้ง 4 งาน อย่างแท้จริง 2. โรงเรียนขนาดเล็กมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับชุมชน โดยได้รับการมีส่วนร่วมจากชุมชนเป็นอย่างมากในการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม 3. การแก้ปัญหาการครูไม่ครบชั้น/ขาดแคลนครู ดำเนินการโดยการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนรวม และการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน อาทิ DLTV 4. หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมให้กับโรงเรียนขนาดเล็กเป็นกรณีพิเศษ โดยไม่คำนึงตามรายชื่อของนักเรียน แต่คำนึงถึงความต้องการของโรงเรียน อาทิ งบประมาณพิเศษในการจ้างครูอัตราจ้าง หรือการจัดหาสื่อและอุปกรณ์การจัดการเรียนการสอน 5. หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการจัดสรรตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการสอน อาทิ ชุรการ พี่เลี้ยงเด็กพิการ นักการภารโรง เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระงานของครูทำให้ครูสามารถมุ่งมั่นกับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้ดีขึ้น 6. หน่วยงานต้นสังกัดควรลดภาระงานครู อาทิ การรายงานผล การจัดประกวด เพื่อให้ครูมีเวลาในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล และมีอำนาจในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน 2. เน้นการให้ชุมชนมีส่วนร่วม จัดการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน 3. หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนหรือชดเชยให้กับโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น 4. กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดโมเดลขึ้นมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก 5. ควรนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการเรียนการสอนแทนอัตราค่าจ้างที่ขาด อาทิ DLTV 6. โรงเรียนควรมีบุคลากรสายสนับสนุน อาทิ ชุรการ นักการภารโรง พี่เลี้ยงเด็กพิการ 7. ควรลดภาระงานอื่น ๆ ของครู อาทิ งานตามนโยบายเพื่อคืนครูสู่ห้องเรียน อย่างแท้จริง

ตารางที่ 4.24 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ทั้งผู้อำนวยการและครูให้ข้อเสนอแนะที่คล้ายคลึงกัน โดยสามารถสรุปข้อเสนอแนะจำแนกตามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ เสนอแนะให้ปรับปรุงอัตราส่วนครูต่อนักเรียน โดยไม่ควรยึดกรอบอัตราค่าจ้างนักเรียน 20 คน ต่อ ครู 1 คน เพียงอย่างเดียว ควรคำนึงถึงเรื่องจำนวนชั้นเรียน และเสนอแนะให้โรงเรียนมีอำนาจในการสรรหาและคัดเลือกครูที่ตรงกับความต้องการ ตลอดจนขอให้มีการจัดสรรอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม โดยการคืนอัตราเกษียณให้กับโรงเรียน และเสนอให้หน่วยงาน

ต้นสังกัดมีการดำเนินการในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือกครูแทนตำแหน่งที่ว่างลงให้ทันต่อการจัดการเรียนการสอน และควรมีเกณฑ์พิเศษในการคัดเลือกครูโรงเรียนขนาดเล็ก ตลอดจนการใช้บัญชีครูผู้ช่วยกรณีพิเศษจากการเรียกบรรจุครูอัตราจ้างที่มีประสบการณ์การสอนอยู่แล้ว รวมทั้งควรมีอัตรากำลังสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระงานครู นอกจากนี้หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการสนับสนุนงบประมาณและอำนาจความสะดวกให้กับโรงเรียนในการจ้างครูอัตราจ้าง เนื่องจากในปัจจุบันโรงเรียนใช้วิธีการระดมทรัพยากรเพื่อแก้ปัญหาเรื่องครูไม่ครบชั้นเรียนด้วยตนเอง

การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบการประเมินครูควรให้มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก และการประเมินผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาที่ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาการของนักเรียนเป็นหลัก สำหรับการฝึกอบรมครูควรมุ่งเน้นการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก อาทิ สาขาที่โรงเรียนขาดแคลน หรือรูปแบบการสอนคละชั้นที่ตรงกับความต้องการและการใช้งานในโรงเรียน ไม่อบรมเรื่องที่ไม่จำเป็น โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาอำนวยความสะดวกในการเข้ารับการอบรม อันเนื่องจากโรงเรียนยังไม่มียงบประมาณเพียงพอในการพัฒนาครู รวมทั้งควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนครูเพื่อนำไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และควรมีการนิเทศก์ติดตามการสอนอย่างต่อเนื่อง

การจรรักษาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจให้ครูเป็นกรณีพิเศษ อาทิ การเลื่อนเงินเดือน การเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษ การดูแลเรื่องสวัสดิการ การให้รางวัลพิเศษอื่น โดยเฉพาะในการเลื่อนเงินเดือนซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กจะได้รับอัตราค่าตอบแทนที่น้อยกว่าโรงเรียนอื่น นอกจากนี้ควรลดภาระงานที่ไม่ใช่งานสอนของครู เพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

นอกจากนั้นข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 กระบวนการหลักข้างต้นแล้ว ยังมีข้อเสนอแนะที่น่าสนใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมชาติทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก อาทิ การกระจายอำนาจให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคลมีอิสระในการบริหารงานอย่างแท้จริง และเน้นสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชนเพื่อช่วยพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน การนำเทคโนโลยีมาช่วยแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้นเรียน อาทิ DLTV รวมทั้ง การจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยไม่คำนึงเฉพาะรายหัวของนักเรียนเท่านั้น ตลอดจนการลดภาระงานอื่นๆ ที่นอกเหนือการสอน เพื่อเป็นการคืนครูสู่ห้องเรียน

4.2.4 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.25 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	0.250	2
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.097	3
3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	0.430	1
ภาพรวม	0.263	

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ค่าดัชนี PNI_{modified} ของสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.263 โดยมี 1 ด้าน ที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 (PNI_{modified} = 0.430) และมี 2 ด้าน ที่มีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 (PNI_{modified} = 0.250) และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 3 ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย (PNI_{modified} = 0.097)

ตารางที่ 4.26 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง
ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
โดยภาพรวม จำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้อำนวยการ		ครู	
	PNI _{Modified}	ลำดับ	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	0.250	2	0.250	2
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.096	3	0.097	3
3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	0.428	1	0.432	1
ภาพรวม	0.263	2	0.264	1

ตารางที่ 4.26 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์ภายใน จำแนกตาม
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล พบว่า ครูมีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified}} = 0.264$) และ ผู้อำนวยการ
โรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified}} = 0.263$)

ตารางที่ 4.27 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม จำแนกตามที่ตั้ง

ความต้องการจำเป็นของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรม ทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	ในเมือง		นอกเมือง	
	PNI _{Modified}	ลำดับ	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	0.242	2	0.256	2
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.094	3	0.099	3
3. การจํารงรักษาทรัพยากรมนุษย์	0.412	1	0.441	1
ภาพรวม	0.254	2	0.269	1

ตารางที่ 4.27 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่ตั้งในเขตนอกเมือง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขตอื่น ๆ) มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 (PNI_{modified} = 0.269) และ โรงเรียนที่ตั้งในเขตในเมือง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1) มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 2 (PNI_{modified} = 0.254) ทั้งนี้ พบว่ามีความต้องการจำเป็นในลักษณะเดียวกัน คือ การจํารงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ

ตารางที่ 4.28 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง
ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์ภายใน โดยภาพรวม จำแนกตาม
ภูมิภาค

ความต้องการจำเป็น	ภาคกลาง		ภาคใต้		ภาคใต้ ชายแดน		ภาค ตะวันออก		ภาคตะวันออก เฉียงเหนือ		ภาคเหนือ	
	PNI	ลำดับ	PNI	ลำดับ	PNI	ลำดับ	PNI	ลำดับ	PNI	ลำดับ	PNI	ลำดับ
	Modified		Modified		Modified		Modified		Modified		Modified	
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	0.264	2	0.183	2	0.268	2	0.221	2	0.265	2	0.267	2
2. การประเมินผลและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	0.093	3	0.079	3	0.133	3	0.073	3	0.116	3	0.087	3
3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	0.461	1	0.438	1	0.525	1	0.369	1	0.406	1	0.455	1
ภาพรวม	0.277	2	0.225	6	0.304	1	0.228	5	0.270	4	0.275	3

ตารางที่ 4.28 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามภูมิภาค พบว่า โรงเรียน
ในภาคใต้ชายแดนมีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified}} = 0.304$) รองลงมา คือ โรงเรียน
ในภาคกลางมีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified}} = 0.277$) โรงเรียนในภาคเหนือ
มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 3 ($PNI_{\text{modified}} = 0.275$) โรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 4 ($PNI_{\text{modified}} = 0.270$) โรงเรียนในภาคตะวันออกมีความต้องการ
จำเป็นในลำดับที่ 5 ($PNI_{\text{modified}} = 0.228$) และโรงเรียนในภาคใต้มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 6
ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย ($PNI_{\text{modified}} = 0.225$) ทั้งนี้ พบว่ามีความต้องการจำเป็นในลักษณะเดียวกัน คือ
การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์
และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.29 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง
ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์ภายใน โดยภาพรวม จำแนกตาม
จำนวนนักเรียน

ความต้องการจำเป็น	1 - 20 คน		21 - 40 คน		41 - 60 คน		61 - 80 คน		81- 00 คน		101-120 คน	
	PNI	ลำดับ	PNI	ลำดับ	PNI	ลำดับ	PNI	ลำดับ	PNI	ลำดับ	PNI	ลำดับ
	Modified		Modified		Modified		Modified		Modified		Modified	
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	0.329	1	0.280	2	0.287	2	0.219	2	0.254	2	0.207	2
2. การประเมินผลและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	0.102	3	0.099	3	0.094	3	0.098	3	0.104	3	0.088	3
3. การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	0.293	2	0.377	1	0.462	1	0.447	1	0.502	1	0.356	1
ภาพรวม	0.268	3	0.266	4	0.289	1	0.252	5	0.284	2	0.221	6

ตารางที่ 4.29 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามจำนวนนักเรียน พบว่า
โรงเรียนที่มีนักเรียน 41 – 60 คน มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified}} = 0.289$)
รองลงมาคือ โรงเรียนที่มีนักเรียน 81 – 100 คน ($PNI_{\text{modified}} = 0.284$) โรงเรียนที่มีนักเรียน 1 - 20 คน
($PNI_{\text{modified}} = 0.268$) โรงเรียนที่มีนักเรียน 21 - 40 คน ($PNI_{\text{modified}} = 0.266$) โรงเรียนที่มีนักเรียน 61 - 80 คน
($PNI_{\text{modified}} = 0.252$) และโรงเรียนที่มีนักเรียน 101 - 120 คน มีความต้องการจำเป็นในลำดับสุดท้าย
($PNI_{\text{modified}} = 0.221$) ทั้งนี้ พบว่ามีความต้องการจำเป็นในลักษณะเดียวกัน คือ การดำรงรักษา
ทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ และการ
ประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ ยกเว้นโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 1 – 20 คน ที่
พบว่า การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการจำเป็นสูงสุด

ตารางที่ 4.30 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม จำแนกตามประเภทของโรงเรียน

ความต้องการจำเป็น	โรงเรียนที่มี การครบถ้วนแล้ว		โรงเรียน Stand Alone		โรงเรียนที่เข้าร่วม โครงการพิเศษ		โรงเรียนที่ร่อยบุบ เลิกสถานศึกษา		โรงเรียนที่ ยังไม่ได้ครบถ้วน	
	PNI	ลำดับ	PNI	ลำดับ	PNI	ลำดับ	PNI	ลำดับ	PNI	ลำดับ
	Modified		Modified		Modified		Modified		Modified	
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	0.256	2	0.241	2	0.314	2	0.247	2	0.250	2
2. การประเมินผลและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	0.099	3	0.087	3	0.136	3	0.288	3	0.098	3
3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	0.335	1	0.425	1	0.484	1	0.958	1	0.436	1
ภาพรวม	0.243	5	0.255	4	0.318	2	0.415	1	0.265	3

ตารางที่ 4.30 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์ภายใน จำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่ร่อยบุบเลิกสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified}} = 0.415$) รองลงมา คือ โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพิเศษมีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified}} = 0.318$) โรงเรียนที่ยังไม่ได้ครบถ้วนมีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 3 ($PNI_{\text{modified}} = 0.265$) โรงเรียน Stand Alone มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 4 ($PNI_{\text{modified}} = 0.255$) และโรงเรียนโรงเรียนที่มีการครบถ้วนแล้ว มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 5 ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย ($PNI_{\text{modified}} = 0.243$) ทั้งนี้ พบว่ามีความต้องการจำเป็นในลักษณะเดียวกัน คือ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.31 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามความเป็นธรรมทางการศึกษา

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	0.175	2
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	0.193	3
2) การกำหนดคุณสมบัติ	0.089	6
3) การสรรหาและคัดเลือก	0.171	4
2. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	0.317	1
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	0.264	2
2) การกำหนดคุณสมบัติ	0.154	5
3) การสรรหาและคัดเลือก	0.481	1
ภาพรวม	0.250	

ตารางที่ 4.31 แสดงให้เห็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่า การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified}} = 0.317$) และการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified}} = 0.175$)

โดยเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การสรรหาและคัดเลือกตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified}} = 0.481$) รองลงมาคือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified}} = 0.264$) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 3 ($PNI_{\text{modified}} = 0.193$) การสรรหาและคัดเลือกตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 4 ($PNI_{\text{modified}} = 0.171$) การกำหนดคุณสมบัติตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 5 ($PNI_{\text{modified}} = 0.154$) และการกำหนดคุณสมบัติตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 6 ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย ($PNI_{\text{modified}} = 0.089$)

ตารางที่ 4.32 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามความเป็นธรรมทางการศึกษา

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	0.049	2
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.034	4
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	0.056	3
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	0.127	1
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.155	1
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	0.120	2
ภาพรวม	0.097	

ตารางที่ 4.32 แสดงให้เห็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่า การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified}} = 0.127$) และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified}} = 0.049$)

โดยเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified}} = 0.155$) รองลงมาคือการฝึกอบรมและพัฒนาตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified}} = 0.120$) การฝึกอบรมและพัฒนาตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 3 ($PNI_{\text{modified}} = 0.056$) และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 4 ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย ($PNI_{\text{modified}} = 0.034$)

ตารางที่ 4.33 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามความเป็นธรรมทางการศึกษา

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรม ทางการศึกษาในแนวนอน	0.149	2
1) การให้รางวัล	0.180	3
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	0.105	4
2. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรม ทางการศึกษาในแนวตั้ง	0.698	1
1) การให้รางวัล	0.679	2
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	0.718	1
ภาพรวม	0.430	

ตารางที่ 4.33 แสดงให้เห็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่า การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified}} = 0.698$) และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified}} = 0.149$)

โดยเมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า การบริหารเส้นทางอาชีพตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified}} = 0.718$) รองลงมาคือการให้รางวัลตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified}} = 0.679$) การให้รางวัลตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 3 ($PNI_{\text{modified}} = 0.180$) และการบริหารเส้นทางอาชีพตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 4 ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย ($PNI_{\text{modified}} = 0.105$)

ตารางที่ 4.34 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวม

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. การเมืองและนโยบาย	0.315	1
2. สภาพเศรษฐกิจ	0.299	2
3. สภาพสังคม	0.294	3
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	0.259	4
ภาพรวม	0.292	

ตารางที่ 4.34 พบว่า ค่าดัชนี PNI_{modified} ของสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.292 โดยมี 3 ด้าน ที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การเมืองและนโยบาย มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 (PNI_{modified} = 0.315) รองลงมาคือ สภาพเศรษฐกิจ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 (PNI_{modified} = 0.299) และสภาพสังคม มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 3 (PNI_{modified} = 0.294) ส่วนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นเพียงด้านเดียวที่มีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 4 ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย (PNI_{modified} = 0.259)

สรุป

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ที่ตั้ง จำนวนนักเรียน และประเภทโรงเรียน โดยส่วนใหญ่ มีลักษณะเดียวกัน คือ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

ในส่วนของการความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ด้านการเมืองและนโยบายมีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตามลำดับ

4.3 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

4.3.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ นำความต้องการจำเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กมาคำนวณ โดยนำค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ที่สูงสุด ลบด้วย ค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ที่ต่ำสุด แล้วนำผลต่างมาหารด้วย 2 จากนั้นนำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่าดัชนี $PNI_{modified}$ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง จะเป็นจุดอ่อนและ/หรือภาวะคุกคามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก และ 2) กลุ่มค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ จะเป็นจุดแข็งและ/หรือโอกาสของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการจัดทำร่างกลยุทธ์ในลำดับต่อไป

ตารางที่ 4.35 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก	\bar{X}		ความต้องการจำเป็น		จุดแข็ง/ จุดอ่อน	ลำดับ
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	จัดกลุ่ม		
1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.342	4.178	0.250	ต่ำ	จุดแข็ง	2
2) การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.086	4.482	0.097	ต่ำ	จุดแข็ง	3
3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	2.955	4.226	0.430	สูง	จุดอ่อน	1

เมื่อนำค่าดัชนี $PNI_{modified}$ เฉลี่ยแต่ละด้านมาจัดกลุ่มค่าดัชนี $PNI_{modified}$ $[(0.430-0.097)/2 = 0.167]$

กลุ่มค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง เท่ากับ $0.265 - 0.430$

กลุ่มค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ เท่ากับ $0.097 - 0.264$

ตารางที่ 4.35 แสดงให้เห็นว่า จุดแข็งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.250$) และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.097$) ส่วนจุดอ่อน คือ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.430$)

ตารางที่ 4.36 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}		ความต้องการจำเป็น		จุดแข็ง/ จุดอ่อน	ลำดับ
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI _{Modified}	จัดกลุ่ม		
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	3.466	4.072	0.175	ต่ำ	จุดแข็ง	2
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.452	4.118	0.193	ต่ำ	จุดแข็ง	3
2) การกำหนดคุณสมบัติ	3.897	4.244	0.089	ต่ำ	จุดแข็ง	6
3) การสรรหาและคัดเลือก	3.350	3.922	0.171	ต่ำ	จุดแข็ง	4
2. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	3.239	4.267	0.317	สูง	จุดอ่อน	1
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.371	4.260	0.264	ต่ำ	จุดแข็ง	2
2) การกำหนดคุณสมบัติ	3.756	4.333	0.154	ต่ำ	จุดแข็ง	5
3) การสรรหาและคัดเลือก	2.878	4.262	0.481	สูง	จุดอ่อน	1

องค์ประกอบหลักการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์:

การจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} [(0.317-0.175)/2 = 0.071]

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ 0.247 – 0.317

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ 0.175 – 0.246

องค์ประกอบย่อยการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์:

การจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} [(0.481-0.089)/2 = 0.196]

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ 0.286 – 0.481

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ 0.089 – 0.285

ตารางที่ 4.36 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์พบว่า จุดแข็ง คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (PNI_{modified} = 0.175) ส่วนจุดอ่อน คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (PNI_{modified} = 0.317)

เมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า มีจุดแข็ง มี 5 กระบวนการ โดยจุดแข็งสูงสุด คือ การกำหนดคุณสมบัติตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (PNI_{modified} = 0.089) ในขณะที่จุดอ่อนมีเพียง 1 กระบวนการ คือ การสรรหาและคัดเลือกตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (PNI_{modified} = 0.481)

ตารางที่ 4.37 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}		ความต้องการจำเป็น		จุดแข็ง/ จุดอ่อน	ลำดับ
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	PNI _{Modified}	จัดกลุ่ม		
1. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	4.200	4.404	0.049	ต่ำ	จุดแข็ง	2
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.223	4.368	0.034	ต่ำ	จุดแข็ง	4
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	4.188	4.422	0.056	ต่ำ	จุดแข็ง	3
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	4.018	4.528	0.127	สูง	จุดอ่อน	1
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.022	4.646	0.155	สูง	จุดอ่อน	1
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	4.018	4.499	0.120	สูง	จุดอ่อน	2

องค์ประกอบหลักการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์:

การจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} [(0.127-0.049)/2 = 0.039]

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ 0.089 – 0.127

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ 0.049 – 0.088

องค์ประกอบย่อยการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์:

การจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} [(0.155-0.034)/2 = 0.061]

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ 0.096 – 0.155

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ 0.034 – 0.095

ตารางที่ 4.37 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า จุดแข็ง คือ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (PNI_{modified} = 0.049) ส่วนจุดอ่อน คือ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (PNI_{modified} = 0.127)

เมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า มีจุดแข็ง 2 กระบวนการ ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนาตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (PNI_{modified} = 0.056) และการประเมินผล การปฏิบัติงานตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (PNI_{modified} = 0.034) ในขณะที่จุดอ่อน มี 2 กระบวนการ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (PNI_{modified} = 0.155) และการฝึกอบรมและพัฒนาตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (PNI_{modified} = 0.120)

ตารางที่ 4.38 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}		ความต้องการจำเป็น		จุดแข็ง/ จุดอ่อน	ลำดับ
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	PNI _{Modified}	จัดกลุ่ม		
1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	3.750	4.308	0.149	ต่ำ	จุดแข็ง	2
1) การให้รางวัล	3.661	4.319	0.180	ต่ำ	จุดแข็ง	3
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	3.883	4.291	0.105	ต่ำ	จุดแข็ง	4
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	2.459	4.175	0.698	สูง	จุดอ่อน	1
1) การให้รางวัล	2.495	4.189	0.679	สูง	จุดอ่อน	2
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	2.423	4.162	0.718	สูง	จุดอ่อน	1

องค์ประกอบหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์:

การจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} [(0.698-0.149)/2 = 0.275]

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ 0.425 – 0.698

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ 0.149 – 0.424

องค์ประกอบย่อยการบริหารทรัพยากรมนุษย์:

เมื่อนำค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ยแต่ละด้านมาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} [(0.718-0.105)/2 = 0.307] สามารถแบ่งกลุ่มได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ 0.413 – 0.718

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ 0.105 – 0.412

ตารางที่ 4.38 แสดงให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า จุดแข็ง คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (PNI_{modified} = 0.149) ส่วนจุดอ่อน คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (PNI_{modified} = 0.698)

เมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า มีจุดแข็ง 2 กระบวนการ ได้แก่ การให้รางวัลตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (PNI_{modified} = 0.180) และการบริหารเส้นทางอาชีพตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (PNI_{modified} = 0.105) ในขณะที่จุดอ่อนมี 2 กระบวนการเช่นกัน คือ การให้รางวัลตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (PNI_{modified} = 0.679) และการบริหารเส้นทางอาชีพตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (PNI_{modified} = 0.718)

ตารางที่ 4.39 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก	\bar{X}		ความต้องการจำเป็น		โอกาส/ภาวะ คุกคาม	ลำดับ
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI _{Modified}	จัดกลุ่ม		
1. การเมืองและนโยบาย	3.328	4.376	0.315	สูง	ภาวะคุกคาม	1
1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.316	4.385	0.322	สูง	ภาวะคุกคาม	4
2) การประเมินและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.453	4.381	0.269	ต่ำ	โอกาส	9
3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	3.221	4.360	0.354	สูง	ภาวะคุกคาม	1
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.288	4.271	0.299	สูง	ภาวะคุกคาม	2
1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.266	4.260	0.304	สูง	ภาวะคุกคาม	5
2) การประเมินและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.370	4.261	0.264	ต่ำ	โอกาส	10
3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	3.238	4.297	0.327	สูง	ภาวะคุกคาม	2
3. สภาพสังคม	3.334	4.313	0.294	สูง	ภาวะคุกคาม	3
1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.333	4.299	0.290	ต่ำ	โอกาส	6
2) การประเมินและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.401	4.319	0.270	ต่ำ	โอกาส	8
3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	3.268	4.326	0.324	สูง	ภาวะคุกคาม	3
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	3.346	4.212	0.259	ต่ำ	โอกาส	4
1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	3.345	4.215	0.260	ต่ำ	โอกาส	11
2) การประเมินและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.412	4.233	0.241	ต่ำ	โอกาส	12
3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	3.283	4.188	0.276	ต่ำ	โอกาส	7

องค์ประกอบหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวม

การจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} [(0.315-0.259)/2 = 0.028]

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ 0.288 – 0.315

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ 0.259 – 0.287

องค์ประกอบย่อยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวม

การจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} [(0.354-0.241)/2 = 0.057]

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ 0.299 – 0.354

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ 0.241 – 0.298

ตารางที่ 4.39 โอกาสของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวม คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($PNI_{\text{modified}} = 0.259$) ส่วนภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.315$) สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified}} = 0.299$) และสภาพสังคม ($PNI_{\text{modified}} = 0.294$)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก มีโอกาสทั้งหมด 7 ประเด็น และมีภาวะคุกคามทั้งหมด 5 ประเด็น โดยที่โอกาสสูงสุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อการประเมินและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.241$) และภาวะคุกคามสูงสุด คือ การเมืองและนโยบายที่มีผลต่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.354$)

ตารางที่ 4.40 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}		ความต้องการจำเป็น		โอกาส/ภาวะ คุกคาม	ลำดับ
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI_{Modified}	จัดกลุ่ม		
ด้านการเมืองและนโยบาย						
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	3.334	4.381	0.314	สูง	ภาวะคุกคาม	2
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.300	4.379	0.327	สูง	ภาวะคุกคาม	3
2) การกำหนดคุณสมบัติ	3.345	4.386	0.311	สูง	ภาวะคุกคาม	8
3) การสรรหาและคัดเลือก	3.358	4.378	0.304	สูง	ภาวะคุกคาม	10
2. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	3.298	4.388	0.330	สูง	ภาวะคุกคาม	1
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.273	4.386	0.340	สูง	ภาวะคุกคาม	1
2) การกำหนดคุณสมบัติ	3.304	4.394	0.330	สูง	ภาวะคุกคาม	2
3) การสรรหาและคัดเลือก	3.317	4.385	0.322	สูง	ภาวะคุกคาม	4
ด้านสภาพเศรษฐกิจ						
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	3.244	4.194	0.293	สูง	ภาวะคุกคาม	5
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.222	4.204	0.305	สูง	ภาวะคุกคาม	9
2) การกำหนดคุณสมบัติ	3.259	4.185	0.284	ต่ำ	โอกาส	16
3) การสรรหาและคัดเลือก	3.250	4.192	0.290	ต่ำ	โอกาส	14
2. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	3.288	4.326	0.316	สูง	ภาวะคุกคาม	3
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.285	4.322	0.316	สูง	ภาวะคุกคาม	6
2) การกำหนดคุณสมบัติ	3.283	4.321	0.316	สูง	ภาวะคุกคาม	5
3) การสรรหาและคัดเลือก	3.297	4.335	0.315	สูง	ภาวะคุกคาม	7

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}		ความต้องการจำเป็น		โอกาส/ภาวะ คุกคาม	ลำดับ
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI _{Modified}	จัดกลุ่ม		
ด้านสภาพสังคม						
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	3.352	4.303	0.284	ต่ำ	โอกาส	6
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.342	4.315	0.291	ต่ำ	โอกาส	13
2) การกำหนดคุณสมบัติ	3.349	4.303	0.285	ต่ำ	โอกาส	15
3) การสรรหาและคัดเลือก	3.365	4.291	0.275	ต่ำ	โอกาส	19
2. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	3.315	4.295	0.296	สูง	ภาวะคุกคาม	4
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.300	4.272	0.295	สูง	ภาวะคุกคาม	12
2) การกำหนดคุณสมบัติ	3.315	4.308	0.300	สูง	ภาวะคุกคาม	11
3) การสรรหาและคัดเลือก	3.328	4.254	0.278	ต่ำ	โอกาส	18
ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี						
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	3.351	4.174	0.246	ต่ำ	โอกาส	8
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.345	4.179	0.249	ต่ำ	โอกาส	22
2) การกำหนดคุณสมบัติ	3.358	4.177	0.244	ต่ำ	โอกาส	23
3) การสรรหาและคัดเลือก	3.350	4.164	0.243	ต่ำ	โอกาส	24
2. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	3.339	4.256	0.275	ต่ำ	โอกาส	7
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.347	4.254	0.271	ต่ำ	โอกาส	21
2) การกำหนดคุณสมบัติ	3.338	4.254	0.274	ต่ำ	โอกาส	20
3) การสรรหาและคัดเลือก	3.331	4.260	0.279	ต่ำ	โอกาส	17

องค์ประกอบหลัก: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของ
โรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์

การจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} [(0.330-0.246)/2 = 0.042]

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ 0.289 – 0.330

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ 0.246 – 0.288

องค์ประกอบย่อยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของ
โรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์

การจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} [(0.340-0.243)/2 = 0.049]

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ 0.293 – 0.340

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ 0.243 – 0.292

ตารางที่ 4.40 แสดงให้เห็นโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่า โอกาสที่สูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ($PNI_{\text{modified}} = 0.246$) ในขณะที่ภาวะคุกคามสูงสุด คือ การเมืองและนโยบายที่มีผลต่อการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ($PNI_{\text{modified}} = 0.330$)

เมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า มีโอกาสทั้งหมด 12 ประเด็น โดยที่โอกาสสูงสุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อการสรรหาและคัดเลือกตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ($PNI_{\text{modified}} = 0.243$) และมีภาวะคุกคามทั้งหมด 12 ประเด็น โดยที่ภาวะคุกคามสูงสุด คือ การเมืองและนโยบายที่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ($PNI_{\text{modified}} = 0.340$)

องค์ประกอบหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} $[(0.305-0.220)/2 = 0.042]$

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ 0.263 – 0.305

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ 0.220 – 0.262

องค์ประกอบย่อยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} $[(0.310-0.214)/2 = 0.048]$

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ 0.263 – 0.310

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ 0.214 – 0.262

รายละเอียดโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แสดงได้ดังตารางที่ 4.41

ตารางที่ 4.41 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	X̄		ความต้องการจำเป็น		โอกาส/ภาวะคุกคาม	ลำดับ
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	PNI Modified	จัดกลุ่ม		
ด้านการเมืองและนโยบาย						
1. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวอน	3.556	4.389	0.234	ต่ำ	โอกาส	7
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.604	4.388	0.218	ต่ำ	โอกาส	15
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	3.509	4.390	0.251	ต่ำ	โอกาส	10
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	3.349	4.372	0.305	สูง	ภาวะคุกคาม	1
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.360	4.372	0.301	สูง	ภาวะคุกคาม	2
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	3.338	4.373	0.310	สูง	ภาวะคุกคาม	1
ด้านสภาพเศรษฐกิจ						
1. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวอน	3.387	4.200	0.240	ต่ำ	โอกาส	6
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.383	4.196	0.240	ต่ำ	โอกาส	12
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	3.391	4.204	0.240	ต่ำ	โอกาส	13
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	3.353	4.322	0.289	สูง	ภาวะคุกคาม	3
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.362	4.322	0.286	สูง	ภาวะคุกคาม	6
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	3.345	4.322	0.292	สูง	ภาวะคุกคาม	3
ด้านสภาพสังคม						
1. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวอน	3.441	4.303	0.251	ต่ำ	โอกาส	5
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.451	4.304	0.247	ต่ำ	โอกาส	11
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	3.431	4.301	0.254	ต่ำ	โอกาส	9
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	3.360	4.336	0.290	สูง	ภาวะคุกคาม	2
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.360	4.336	0.290	สูง	ภาวะคุกคาม	4
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	3.360	4.336	0.290	สูง	ภาวะคุกคาม	4
ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี						
1. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวอน	3.440	4.197	0.220	ต่ำ	โอกาส	8
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.422	4.194	0.226	ต่ำ	โอกาส	14
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	3.459	4.200	0.214	ต่ำ	โอกาส	16
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	3.277	4.181	0.276	สูง	ภาวะคุกคาม	4
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.396	4.264	0.256	ต่ำ	โอกาส	8
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	3.372	4.276	0.268	สูง	ภาวะคุกคาม	7

ตารางที่ 4.41 แสดงให้เห็นโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่า โอกาสที่สูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษา ในแนวนอน ($PNI_{\text{modified}} = 0.220$) ในขณะที่ภาวะคุกคามสูงสุด คือ การเมืองและนโยบายที่มีผลต่อการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ($PNI_{\text{modified}} = 0.305$)

เมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า มีโอกาสทั้งหมด 9 ประเด็น โดยที่โอกาสสูงสุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อการฝึกอบรมและพัฒนาตามความเป็นธรรมทางการศึกษา ในแนวนอน ($PNI_{\text{modified}} = 0.214$) และมีภาวะคุกคามทั้งหมด 7 ประเด็น โดยที่ภาวะคุกคามสูงสุด คือ การเมืองและนโยบายที่มีผลต่อการฝึกอบรมและพัฒนาตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ($PNI_{\text{modified}} = 0.310$)

องค์ประกอบหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} $[(0.367-0.275)/2 = 0.046]$

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ 0.322 – 0.367

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ 0.275 – 0.321

องค์ประกอบย่อยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อนำค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ยแต่ละด้านมาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} $[(0.390-0.246)/2 = 0.072]$ สามารถแบ่งกลุ่มได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ 0.319 – 0.390

กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ 0.246 – 0.318

รายละเอียดโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ แสดงได้ดังตารางที่ 4.42

ตารางที่ 4.42 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก **ด้านการอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์**

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}		ความต้องการจำเป็น		โอกาส/ภาวะ คุกคาม	ลำดับ
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI Modified	จัดกลุ่ม		
ด้านการเมืองและนโยบาย						
1. การอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	3.233	4.331	0.340	สูง	ภาวะคุกคาม	3
1) การให้รางวัล	3.154	4.350	0.379	สูง	ภาวะคุกคาม	2
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	3.312	4.313	0.302	ต่ำ	โอกาส	11
2. การอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	3.209	4.388	0.367	สูง	ภาวะคุกคาม	1
1) การให้รางวัล	3.168	4.403	0.390	สูง	ภาวะคุกคาม	1
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	3.250	4.373	0.346	สูง	ภาวะคุกคาม	5
ด้านสภาพเศรษฐกิจ						
1. การอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	3.231	4.238	0.312	ต่ำ	โอกาส	6
1) การให้รางวัล	3.183	4.245	0.334	สูง	ภาวะคุกคาม	7
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	3.278	4.231	0.291	ต่ำ	โอกาส	14
2. การอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	3.245	4.356	0.342	สูง	ภาวะคุกคาม	2
1) การให้รางวัล	3.205	4.381	0.367	สูง	ภาวะคุกคาม	3
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	3.285	4.331	0.318	สูง	ภาวะคุกคาม	8
ด้านสภาพสังคม						
1. การอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	3.285	4.320	0.315	ต่ำ	โอกาส	5
1) การให้รางวัล	3.237	4.323	0.335	สูง	ภาวะคุกคาม	6
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	3.333	4.317	0.295	ต่ำ	โอกาส	13
2. การอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	3.251	4.332	0.333	สูง	ภาวะคุกคาม	4
1) การให้รางวัล	3.209	4.328	0.349	สูง	ภาวะคุกคาม	4
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	3.294	4.336	0.316	ต่ำ	โอกาส	9
ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี						
1. การอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	3.289	4.195	0.275	ต่ำ	โอกาส	8
1) การให้รางวัล	3.229	4.217	0.306	ต่ำ	โอกาส	10
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	3.349	4.173	0.246	ต่ำ	โอกาส	16
2. การอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	3.277	4.181	0.276	ต่ำ	โอกาส	7
1) การให้รางวัล	3.236	4.194	0.296	ต่ำ	โอกาส	12
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	3.318	4.169	0.256	ต่ำ	โอกาส	15

ตารางที่ 4.42 แสดงให้เห็นโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่า โอกาสที่สูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ($PNI_{\text{modified}} = 0.275$) ในขณะที่ภาวะคุกคามสูงสุด คือ การเมืองและนโยบายที่มีผลต่อการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ($PNI_{\text{modified}} = 0.367$)

เมื่อพิจารณากระบวนการย่อย พบว่า มีโอกาสทั้งหมด 8 ประเด็น โดยที่โอกาสสูงสุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อการบริหารเส้นทางอาชีพตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ($PNI_{\text{modified}} = 0.246$) และมีภาวะคุกคามทั้งหมด 8 ประเด็น โดยที่ภาวะคุกคามสูงสุด คือ การเมืองและนโยบายที่มีผลต่อการให้รางวัลตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ($PNI_{\text{modified}} = 0.390$)

สรุป

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ทั้งในองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ทุกด้านเป็นจุดแข็งทั้งหมด 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ทั้งในองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ทุกด้านเป็นจุดอ่อนทั้งหมด ยกเว้นองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการกำหนดคุณสมบัติ 3) สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสขององค์ประกอบย่อยมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (13 ด้าน) รองลงมาคือ สภาพสังคม (8 ด้าน) สภาพเศรษฐกิจ (5 ด้าน) และการเมืองและนโยบาย (3 ด้าน) ตามลำดับ และ 4) สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภาวะคุกคามขององค์ประกอบย่อยมากที่สุดคือ การเมืองและนโยบาย (11 ด้าน) รองลงมาคือ สภาพเศรษฐกิจ (9 ด้าน) สภาพสังคม (6 ด้าน) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (1 ด้าน) รายละเอียดสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.43

ตารางที่ 4.43 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

ความเป็นธรรมทางการศึกษา	การบริหารทรัพยากรมนุษย์										สภาพแวดล้อมภายนอก			
	องค์ประกอบหลัก		PN _{modified} (ลำดับ)	SAW	องค์ประกอบย่อย	PN _{modified} (ลำดับ)	SAW	การเมืองและนโยบาย		สภาพเศรษฐกิจ		สภาพสังคม		ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
	PN _{modified} (ลำดับ)	SAW	PN _{modified} (ลำดับ)	SAW	PN _{modified} (ลำดับ)	SAW	PN _{modified} (ลำดับ)	O/T	PN _{modified} (ลำดับ)	O/T	PN _{modified} (ลำดับ)	O/T	PN _{modified} (ลำดับ)	O/T
แน่นอน (2)	การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	0.175 (1)	S	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	0.193 (1)	S	0.327 (1)	T	0.305 (2)	T	0.291 (3)	O	0.249 (4)	O
				การกำหนดคุณสมบัติ	0.089 (3)	S	0.311 (1)	T	0.284 (3)	O	0.285 (2)	O	0.244 (4)	O
	การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.049 (3)	S	การสรรหาและคัดเลือก	0.171 (2)	S	0.304 (1)	T	0.290 (2)	O	0.275 (3)	O	0.243 (4)	O
				การประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.034 (2)	S	0.218 (4)	O	0.240 (2)	O	0.247 (1)	O	0.226 (3)	O
แนวตั้ง (1)	การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	0.149 (2)	S	การฝึกอบรมและพัฒนา	0.056 (1)	S	0.251 (2)	O	0.240 (3)	O	0.254 (1)	O	0.214 (4)	O
				การให้รางวัล	0.180 (1)	S	0.379 (1)	T	0.334 (2)	T	0.335 (3)	T	0.306 (4)	O
	การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.317 (2)	W	การบริหารเส้นทางอาชีพ	0.105 (2)	S	0.302 (2)	O	0.291 (4)	O	0.295 (1)	O	0.246 (3)	O
				การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	0.264 (2)	S	0.340 (1)	T	0.316 (2)	T	0.295 (3)	T	0.271 (4)	O
การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	0.127 (3)	W	การสรรหาและคัดเลือก	0.481 (1)	W	0.322 (1)	T	0.315 (2)	T	0.278 (4)	O	0.279 (3)	O	
			การประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.155 (1)	W	0.301 (1)	T	0.286 (3)	T	0.290 (2)	T	0.256 (4)	O	
การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	0.698 (1)	W	การฝึกอบรมและพัฒนา	0.120 (2)	W	0.310 (1)	T	0.292 (2)	T	0.290 (3)	T	0.268 (4)	T	
			การให้รางวัล	0.679 (2)	W	0.390 (1)	T	0.367 (2)	T	0.349 (3)	T	0.296 (4)	O	
		การบริหารเส้นทางอาชีพ	0.718 (1)	W	0.346 (1)	T	0.318 (2)	T	0.316 (3)	T	0.256 (4)	O		

หมายเหตุ: 1. S หมายถึง จุดอ่อน, W หมายถึง จุดอ่อน, O หมายถึง โอกาส และ T หมายถึง ภาวะคุกคาม

2. ช่องสีเขียว หมายถึง จุดแข็ง, ช่องสีส้ม หมายถึง จุดอ่อน, ช่องสีฟ้า หมายถึง โอกาส และช่องสีเหลือง หมายถึง ภาวะคุกคาม

4.3.2 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

การร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา
ของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

4.3.2.1 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการ สร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

โดยนำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามจากข้อ
4.3.1 โดยนำมาวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อจับคู่จุดแข็ง-โอกาส จุดอ่อน-โอกาส จุดแข็ง-ภาวะ
คุกคาม และจุดอ่อน-ภาวะคุกคาม ดังตารางที่ 4.44 – 4.50

ตารางที่ 4.44 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรม
ทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวม

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	S ₁ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (0.175) S ₂ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (0.049) S ₃ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (0.149)	W ₁ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวดิ่ง (0.317) W ₂ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวดิ่ง (0.127) W ₃ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวดิ่ง (0.698)
ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง-โอกาส	จุดอ่อน-โอกาส
โอกาส (O)	จุดแข็ง-โอกาส	จุดอ่อน-โอกาส
O₁ การเมืองและนโยบาย O ₁₁ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (0.234) O₂ สภาพเศรษฐกิจ O ₂₁ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (0.240) O ₂₂ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (0.312) O₃ สภาพสังคม O ₃₁ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (0.284) O ₃₂ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (0.251) O ₃₃ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (0.315) O₄ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี O ₄₁ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (0.246) O ₄₂ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวดิ่ง (0.275) O ₄₃ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (0.220) O ₄₄ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (0.275) O ₄₅ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวดิ่ง (0.276)	1. สภาพสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่เอื้อต่อการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน 2. การเมืองและนโยบาย สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่เอื้อต่อการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน 3. สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่เอื้อต่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่เอื้อต่อการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวดิ่ง 2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่เอื้อต่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวดิ่ง

ตารางที่ 4.48 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามองค์ประกอบย่อย: จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม

ปัจจัยภายใน	จุดอ่อน (W)
ปัจจัยภายนอก	<p>W₁ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ W₁₁ การสรรหาและคัดเลือกตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (0.481)</p> <p>W₂ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ W₂₁ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (0.155) W₂₂ การฝึกอบรมและพัฒนาตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (0.120)</p> <p>W₃ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ W₃₁ การให้รางวัลตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (0.679) W₃₂ การบริหารเส้นทางอาชีพตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (0.718)</p>
	<p>ภาวะคุกคาม (T)</p> <p>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)</p>
<p>T₁ การเมืองและนโยบาย T₁₁ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (0.327) 2) การกำหนดคุณสมบัติ (0.311) 3) การสรรหาและคัดเลือก (0.304) T₁₂ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (0.340) 2) การกำหนดคุณสมบัติ (0.330) 3) การสรรหาและคัดเลือก (0.322) T₁₃ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (0.301) 2) การฝึกอบรมและพัฒนา (0.310) T₁₄ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน 1) การให้รางวัล (0.379) T₁₅ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง 1) การให้รางวัล (0.390) 2) การบริหารเส้นทางอาชีพ (0.346)</p> <p>T₂ สภาพเศรษฐกิจ T₂₁ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (0.305) T₂₂ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (0.316) 2) การกำหนดคุณสมบัติ (0.316) 3) การสรรหาและคัดเลือก (0.315) T₂₃ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (0.286) 2) การฝึกอบรมและพัฒนา (0.292) T₂₄ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน 1) การให้รางวัล (0.334) T₂₅ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง 1) การให้รางวัล (0.367) 2) การบริหารเส้นทางอาชีพ (0.318)</p> <p>T₃ สภาพสังคม T₃₁ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (0.295) 2) การกำหนดคุณสมบัติ (0.300) T₃₂ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (0.290) 2) การฝึกอบรมและพัฒนา (0.290) T₃₃ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน 1) การให้รางวัล (0.335) T₃₄ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง 1) การให้รางวัล (0.349)</p> <p>T₄ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี T₄₁ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง 1) การฝึกอบรมและพัฒนา (0.268)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเมืองและนโยบาย และสภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ในด้านดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) การสรรหาและคัดเลือก 2. การเมืองและนโยบาย สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ในด้านดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ในด้านดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) การฝึกอบรมและพัฒนา 4. การเมืองและนโยบาย และสภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ในด้านดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) การให้รางวัล 2) การบริหารเส้นทางอาชีพ 5. สภาพสังคม เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ในด้านดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) การให้รางวัล

ตารางที่ 4.49 สรุปการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	<p>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่เอื้อต่อการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ในด้านดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) การกำหนดคุณสมบัติ (0.089) 2) การสรรหาและคัดเลือก (0.171) 2. สภาพสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ในด้านดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (0.193) 3. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ในด้านดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (0.264) 2) การกำหนดคุณสมบัติ (0.154)
	<p>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การเมืองและนโยบาย และสภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ในด้านดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (0.193) 2. การเมืองและนโยบาย เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ในด้านดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) การกำหนดคุณสมบัติ (0.089) 2) การสรรหาและคัดเลือก (0.171) 3. การเมืองและนโยบาย สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ในด้านดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (0.264) 2) การกำหนดคุณสมบัติ (0.154)
	<p>จุดอ่อน-โอกาส (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สภาพสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งในด้านดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) การสรรหาและคัดเลือก (0.481)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)</p> <p>1. การเมืองและนโยบาย และสภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ในด้านดังต่อไปนี้</p> <p>1) การสรรหาและคัดเลือก (0.481)</p>
<p>2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p>	<p>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</p> <p>1. การเมืองและนโยบาย สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่เอื้อต่อการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ในด้านดังต่อไปนี้</p> <p>1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (0.034) 2) การฝึกอบรมและพัฒนา (0.056)</p>
	<p>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</p> <p>ไม่มี</p>
	<p>จุดอ่อน-โอกาส (WO)</p> <p>1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ในด้านดังต่อไปนี้</p> <p>1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (0.155)</p>
	<p>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)</p> <p>1. การเมืองและนโยบาย สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ในด้านดังต่อไปนี้</p> <p>1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (0.155) 2) การฝึกอบรมและพัฒนา (0.120)</p> <p>2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ในด้านดังต่อไปนี้</p> <p>1) การฝึกอบรมและพัฒนา (0.120)</p>
<p>3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์</p>	<p>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</p> <p>1. การเมืองและนโยบาย สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่เอื้อต่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ในด้านดังต่อไปนี้</p> <p>1) การบริหารเส้นทางอาชีพ (0.105)</p>

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ในด้านดังต่อไปนี้</p> <p>1) การให้รางวัล (0.180)</p>
	<p>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</p> <p>1. การเมืองและนโยบาย สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ในด้านดังต่อไปนี้</p> <p>1) การให้รางวัล (0.180)</p>
	<p>จุดอ่อน-โอกาส (WO)</p> <p>1. สภาพสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ในด้านดังต่อไปนี้</p> <p>1) การบริหารเส้นทางอาชีพ (0.718)</p> <p>2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ในด้านดังต่อไปนี้</p> <p>1) การให้รางวัล (0.679)</p>
	<p>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)</p> <p>1. การเมืองและนโยบาย และสภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ในด้านดังต่อไปนี้</p> <p>1) การให้รางวัล (0.679) 2) การบริหารเส้นทางอาชีพ (0.718)</p> <p>2) สภาพสังคม เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ในด้านดังต่อไปนี้</p> <p>1) การให้รางวัล (0.679)</p>

ตารางที่ 4.50 จุดแข็ง-โอกาส (SO)/จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)/จุดอ่อน-โอกาส (WO)/ จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	การเมืองและ นโยบาย	สภาพ เศรษฐกิจ	สภาพสังคม	ความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยี
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์				
1.1 การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรม ทางการศึกษาในแนวนอน	ST	ST	SO	SO
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ST	ST	SO	SO
2) การกำหนดคุณสมบัติ	ST	SO	SO	SO
3) การสรรหาและคัดเลือก	ST	SO	SO	SO
1.2 การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรม ทางการศึกษาในแนวตั้ง	WT	WT	WT	WO
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ST	ST	ST	SO
2) การกำหนดคุณสมบัติ	ST	ST	ST	SO
3) การสรรหาและคัดเลือก	WT	WT	WO	WO
2. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์				
2.1 การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน	SO	SO	SO	SO
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	SO	SO	SO	SO
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	SO	SO	SO	SO
2.2 การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	WT	WT	WT	WT
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	WT	WT	WT	WO
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	WT	WT	WT	WT
3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์				
3.1 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรม ทางการศึกษาในแนวนอน	ST	SO	SO	SO
1) การให้รางวัล	ST	ST	ST	SO
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	SO	SO	SO	SO
3.2 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรม ทางการศึกษาในแนวตั้ง	WT	WT	WT	WO
1) การให้รางวัล	WT	WT	WT	WO
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	WT	WT	WO	WO

4.3.2.2 ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

โดยนำผลการวิเคราะห์จาก 4.3.2.1 มาร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 โดยใช้ผลการวิจัยที่พบ คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ที่เชื่อมโยงกับค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์หลักจากกระบวนการหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากกระบวนการทั้ง 3 ด้าน เป็นจุดอ่อนทั้งหมดและมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนอย่างชัดเจน (รายละเอียดดังตารางที่ 4.43) โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์พลิกตัว เพื่อแก้ไขจุดอ่อนและเสริมโอกาส (จุดอ่อน-โอกาส) และกลยุทธ์เชิงป้องกันเพื่อลดจุดอ่อนและภาวะคุกคาม (จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม) และจัดเรียงลำดับกลยุทธ์หลักตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.51 การจับคู่กลยุทธ์หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

ประเด็นกลยุทธ์หลัก	$PNI_{modified}$	คู่กลยุทธ์	แนวกลยุทธ์
W_1 การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	0.317	$W_1T_1T_2T_3O_4$	1. ลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคาม 2. เสริมโอกาสและลดจุดอ่อน
W_2 การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	0.127	$W_2T_1T_2T_3T_4$	ลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคาม
W_3 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	0.698	$W_3T_1T_2T_3O_4$	1. ลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคาม 2. เสริมโอกาสและลดจุดอ่อน

2. กำหนดกลยุทธ์รองจากกระบวนการย่อยภายใต้กระบวนการหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง โดยเรียงลำดับตามค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ยกเว้นกลยุทธ์หลักของการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ซึ่งกำหนดจากกระบวนการย่อย 2 ด้านที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สองลำดับแรก และเรียงลำดับตามกระบวนการย่อย แทนการเรียงตามค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ทั้งนี้ กระบวนการย่อยที่กำหนดคุณสมบัติไม่ได้นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์รองด้วย เนื่องจากเป็นกระบวนการย่อยที่เป็นจุดแข็ง มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ และมีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้าย (รายละเอียดดังตารางที่ 4.43)

3. กำหนดวิธีการดำเนินการจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของแบบสอบถาม และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง และ วิธีดำเนินการ 21 วิธี โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.52 ดังนี้

ตารางที่ 4.52 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<p>1. ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง</p> <p>$PNI_{modified} = 0.317$ คู่กลยุทธ์: $(W_1T_1T_2T_3O_d)$</p>	<p>1.1) เปลี่ยนวิธีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง</p> <p>$PNI_{modified} = 0.264$ คู่กลยุทธ์: $(S_{14}T_{12}T_{22}T_{31}O_{42})$</p>	<p>1.1.1) สำนักงาน ก.ค.ศ. ปรับปรุงเกณฑ์การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กใหม่ โดยใช้จำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ของครู (teaching load per week) เป็นเกณฑ์หลักในการจัดสรรอัตรากำลังแทนการใช้จำนวนนักเรียน 20 คน มีครูได้ 1 คน</p> <p>1.1.2) สพฐ. ร่วมกับ สำนักงาน ก.ค.ศ. ทบทวนการจัดสรรคืนอัตราเกษียณอายุราชการให้กับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้เกณฑ์ในข้อ 1 ทั้งนี้ โดยการวางแผนการสรรหาและคัดเลือกไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี การศึกษาเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ทั้งนี้ ในขณะที่อยู่ระหว่างการดำเนินการควรมีมาตรการแก้ปัญหาด้วยการจัดสรรงบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างเพิ่มเติมให้กับโรงเรียนขนาดเล็กไปพลางก่อน</p> <p>1.1.3) สพป. มีการวางแผนจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น/ไม่ตรงสาขาวิชา โดยนำ 1) การใช้ทรัพยากรครูร่วมกันระหว่างโรงเรียนเครือข่ายในพื้นที่/โรงเรียนหลัก-โรงเรียนมารวม 2) วิทยากรในชุมชน (อาทิ ปราชญ์ชาวบ้าน ครูภูมิปัญญา คณาจารย์มหาวิทยาลัย ครูในโรงเรียนมัธยม ครูอาชีวศึกษา และ ครู กศน.) และ 3) การใช้สื่อเทคโนโลยี (อาทิ DLTV, DLIT)</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>มาช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนครู</p> <p>1.1.4) สพฐ. ควรกำหนดนโยบายและมาตรการในการจูงใจให้คนเก่ง มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์/ความเชี่ยวชาญ สนใจเลือกปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>1.1.5) สพป. วางแผนจัดสรรงบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างให้โรงเรียนขนาดเล็กแต่ละแห่งตามความจำเป็นในการขาดแคลนครู โดยเฉพาะโรงเรียนที่ไม่สามารถหาเงินนอกงบประมาณเองได้</p> <p>1.1.6) โรงเรียนวางแผนในการประสานความร่วมมือกับชุมชนในการระดมทุนเพื่อนำไปจ้างครูอัตราจ้างตามความจำเป็นของโรงเรียน ในกรณีที่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ</p>
	<p>1.2) ปรับปรุงวิธีการสรรหาและคัดเลือกให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง</p> <p>$PNI_{modified} = 0.481$</p> <p>คู่กลยุทธ์: ($W_{11}T_{12}T_{22}O_{32}O_{42}$)</p>	<p>1.2.1) สพฐ. กระจายอำนาจให้ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กมีอิสระและ/หรือมีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการครูที่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน</p> <p>1.2.2) สพป. พิจารณาคัดเลือกครูผู้ช่วยจากครูอัตราจ้างเป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากมีประสบการณ์การสอนในโรงเรียนอยู่แล้ว และครูที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่โรงเรียนเป็นกรณีพิเศษ โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ที่ สำนักงาน กคศ. กำหนดขึ้น</p> <p>1.2.3) กศจ./สพป. ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุข้าราชการครูให้ปฏิบัติงานแทนในกรณีมีครูขอโอนย้าย/ลาออกตามแผนที่วางไว้โดยไม่ล่าช้า เพื่อไม่ให้เกิดผลต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน</p> <p>1.2.4) โรงเรียนมีอิสระและความยืดหยุ่นในการสรรหาและคัดเลือกครูอัตราจ้างจากเงินนอกงบประมาณเพื่อจ้างครูในสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลนตามความจำเป็นและเหมาะสม</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<p>2. ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง</p> <p>$PNI_{modified} = 0.127$ <i>คู่กลยุทธ์: (W₂T₁T₂T₃T₄)</i></p>	<p>2.1) ปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง</p> <p>$PNI_{modified} = 0.155$ <i>คู่กลยุทธ์: (W₂₁T₁₃T₂₃T₃₂O_{4d})</i></p>	<p>2.1.1) สำนักงาน ก.ค.ศ. ทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูให้สอดคล้องและยืดหยุ่นกับสภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความยากลำบากในการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป อาทิ การสอนควบชั้นเรียน และให้พิจารณาคุณภาพผู้เรียนจากคะแนนความก้าวหน้า (progressive achievements) มากกว่าผลสัมฤทธิ์ปลายทาง (post achievements)</p> <p>2.1.2) ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดการประเมินตามสภาพและผลของการปฏิบัติงานจริง โดยให้พิจารณาจากคะแนนความก้าวหน้าของผู้เรียน (progressive achievements) มากกว่าการพิจารณาจากเอกสารหลักฐาน เพื่อลดภาระงานของครูและให้ครูมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน</p>
	<p>2.2) ปรับปรุงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง</p> <p>$PNI_{modified} = 0.120$ <i>คู่กลยุทธ์: (W₂₂T₁₃T₂₃T₃₂T₄₁)</i></p>	<p>2.2.1) สพฐ./สพป. ปรับรูปแบบการจัดการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและครอบคลุมกับการพัฒนาครูของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีศักยภาพทัดเทียมกับโรงเรียนทั่วไป นอกเหนือจากการจัดสรรตามจำนวนนักเรียนเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ ให้มีความยืดหยุ่นโดยให้ครูสามารถวางแผนการพัฒนาตนเองรายบุคคล (individual development plan) และนำงบประมาณที่ได้รับไปใช้ในการซื้อสื่อ/วัสดุอุปกรณ์เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเองได้ หรือเลือกเข้ารับการฝึกอบรมในหัวข้อที่สอดคล้องกับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้</p> <p>2.2.2) สพฐ./สพป. จัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์เพื่ออำนวยความสะดวกและไม่ดึงครูออกจากห้องเรียน หรือนำวิทยากรที่เลี้ยงมาอบรมให้ครูในโรงเรียน และจัดหัวข้อการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก อาทิ การจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>การผลิตสื่อการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนและครูสามารถเลือกหัวข้อการฝึกอบรม ที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนได้</p> <p>2.2.3) สพป. และโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาครู ผ่านชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ ทั้งการแลกเปลี่ยนกับบังคับบัญชา เพื่อนครู และให้ครูได้รับการนิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ</p>
<p>3. ปรับเปลี่ยนวิธีการรณรงค์ รักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง</p> <p>$PNI_{modified} = 0.698$ คู่มือกลยุทธ์: $(W_3T_1T_2T_3O_4)$</p>	<p>3.1) เปลี่ยนวิธีการบริหารเส้นทางอาชีพให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง</p> <p>$PNI_{modified} = 0.718$ คู่มือกลยุทธ์: $(W_{32}T_{15}T_{25}O_{35}O_{46})$</p>	<p>3.1.1) สำนักงาน ก.ค.ศ. ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำรงตำแหน่งครู มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะสำหรับครูโรงเรียนขนาดเล็กเป็นกรณีเฉพาะ ให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับผู้เรียน คือ ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์หลักในการให้มีและเลื่อนวิทยฐานะ</p> <p>3.1.2) สำนักงาน ก.ค.ศ. พัฒนาหลักเกณฑ์ในการเข้าสู่ตำแหน่งศึกษานิเทศก์รองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการสถานศึกษา สำหรับครูโรงเรียนขนาดเล็กให้มีโอกาสในการได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ (fast tract) โดยให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับผู้เรียน คือ ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นเกณฑ์หลักในการเลื่อนตำแหน่ง</p>
	<p>3.2) เปลี่ยนวิธีการให้รางวัลแก่ครูให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง</p> <p>$PNI_{modified} = 0.679$ คู่มือกลยุทธ์: $(W_{31}T_{15}T_{25}T_{34}O_{46})$</p>	<p>3.2.1) สพฐ./สปป. ปรับปรุงการจัดสรรเงินในการเลื่อนเงินเดือนให้ทัดเทียมกับครูโรงเรียนทั่วไปที่มีจำนวนครูมากกว่า</p> <p>3.2.2) สพฐ./สปป. เพิ่มการจัดสรรงบประมาณในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู อาทิ ค่าตอบแทนส่วนเพิ่ม และสวัสดิการส่วนเพิ่ม สำหรับครูโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการปฏิบัติงานในการพัฒนาให้นักเรียนมีพัฒนาการทางผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้นตามแนวทาง pay for performance หรือมีจำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์จำนวนมาก</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>3.2.3) สพฐ. กศจ. สพป. และชุมชนยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานดีเด่น เช่น ครูที่มีความสามารถในการสอน ควบชั้นเรียน หรือครูที่มีความสามารถในการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพดีขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครู</p> <p>3.2.4) สพป. และโรงเรียนลดทอนภาระงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานสอน เพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนและพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ โดยการกำหนดและอนุมัติอัตราและงบประมาณให้โรงเรียนมีบุคลากรสายสนับสนุนในจำนวนที่เพียงพอ</p>

4.3.3 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายบุคคล จำนวน 27 คน โดยมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แสดงดังตารางที่ 4.53 – 4.55

ตารางที่ 4.53 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล

กลยุทธ์หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	แปลผล	\bar{X}	แปลผล
1) ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	4.54	มากที่สุด	4.17	มาก
2) ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	4.70	มากที่สุด	4.26	มาก
3) ปรับเปลี่ยนวิธีการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	4.70	มากที่สุด	4.39	มาก
เฉลี่ย	4.65	มากที่สุด	4.27	มาก

จากตารางที่ 4.53 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กลยุทธ์หลักการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 จากการ ประเมินรายบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) โดยกลยุทธ์หลักที่ 2) ปรับเปลี่ยน วิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง และ กลยุทธ์หลักที่ 3) ปรับเปลี่ยนวิธีการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษา ในแนวตั้ง มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด ($\bar{X} = 4.70$) และกลยุทธ์หลักที่ 1) ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่ง ทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด ($\bar{X} = 4.54$)

ความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์หลักฯ ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) โดยกลยุทธ์หลักที่ 3) ปรับเปลี่ยนวิธีการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้สูงสุด ($\bar{X} = 4.39$) รองลงมาคือ กลยุทธ์หลักที่ 2) ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อ ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ($\bar{X} = 4.26$) และกลยุทธ์หลักที่ 1) ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่ง ทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ($\bar{X} = 4.17$) ตามลำดับ

ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เสนอแนะให้ปรับคำที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ หลักให้มีความหลากหลายและสอดคล้องกับคู่มือกลยุทธ์ WO-WT เพื่อให้กลยุทธ์หลักมีความแตกต่าง และน่าสนใจเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.54 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์รองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล

กลยุทธ์รองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทาง การศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	แปลผล	\bar{X}	แปลผล
กลยุทธ์หลักที่ 1 ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง				
1.1) เปลี่ยนวิธีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรม ทางการศึกษาในแนวตั้ง	4.50	มาก	4.15	มาก
1.2) ปรับปรุงวิธีการสรรหาและคัดเลือกให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทาง การศึกษาในแนวตั้ง	4.56	มากที่สุด	4.24	มาก

กลยุทธ์รองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	แปลผล	\bar{X}	แปลผล
กลยุทธ์หลักที่ 2 ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง				
2.1) ปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	4.72	มากที่สุด	4.36	มาก
2.2) ปรับปรุงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	4.75	มากที่สุด	4.50	มาก
กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง				
3.1) เปลี่ยนวิธีการบริหารเส้นทางอาชีพให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	4.60	มากที่สุด	4.28	มาก
3.2) เปลี่ยนวิธีการให้รางวัลแก่ครูให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง	4.79	มากที่สุด	4.38	มาก
เฉลี่ย	4.65	มากที่สุด	4.32	มาก

จากตารางที่ 4.54 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์รองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$)

ความเหมาะสมของ (ร่าง) กลยุทธ์รองฯ ฉบับที่ 1 พบว่า กลยุทธ์รองที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลยุทธ์รองที่ 3.2) เปลี่ยนวิธีการให้รางวัลแก่ครูให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ($\bar{X} = 4.79$) และกลยุทธ์รองที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กลยุทธ์รองที่ 1.1) เปลี่ยนวิธีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ($\bar{X} = 4.50$)

ความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์รองฯ ฉบับที่ 1 พบว่า กลยุทธ์รองที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลยุทธ์รองที่ 2.2) ปรับปรุงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ($\bar{X} = 4.50$) และกลยุทธ์รองที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กลยุทธ์รองที่ 1.1) เปลี่ยนวิธีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ($\bar{X} = 4.15$)

ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เสนอแนะให้ปรับค่าที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์รองให้มีความหลากหลาย และเลือกใช้ค่าที่สื่อความชัดเจนและเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4.55 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) วิธีดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล

วิธีดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	แปลผล	\bar{X}	แปลผล
กลยุทธ์หลักที่ 1 ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง				
กลยุทธ์รองที่ 1.1) เปลี่ยนวิธีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง				
1.1.1) สำนักงาน ก.ค.ศ. ปรับปรุงเกณฑ์การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กใหม่ โดยใช้จำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ของครู (teaching load per week) เป็นเกณฑ์หลักในการจัดสรรอัตรากำลัง แทนการใช้จำนวนนักเรียน 20 คน มีครูได้ 1 คน	4.63	มากที่สุด	3.74	มาก
1.1.2) สพฐ. ร่วมกับสำนักงาน ก.ค.ศ. ทบทวนการจัดสรรคืนอัตราเกษียณอายุราชการให้กับโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้เกณฑ์ในข้อ 1 ทั้งนี้ โดยการวางแผนการสรรหาและคัดเลือกไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี การศึกษาเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ทั้งนี้ ในขณะที่อยู่ระหว่างการดำเนินการควรมีมาตรการแก้ปัญหาด้วยการจัดสรรงบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างเพิ่มเติมให้กับโรงเรียนขนาดเล็กไปพลางก่อน	4.59	มากที่สุด	3.78	มาก
1.1.3) สพป. มีการวางแผนจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น/ไม่ตรงสาขาวิชา โดยนำ 1) การใช้ทรัพยากรครูร่วมกันระหว่างโรงเรียนเครือข่ายในพื้นที่/โรงเรียนหลัก-โรงเรียนมารวม 2) วิทยากรในชุมชน (อาทิ ประชาชนชาวบ้าน ครูภูมิปัญญา คณาจารย์มหาวิทยาลัย ครูในโรงเรียนมัธยม ครูอาชีวศึกษา และ ครู กศน.) และ 3) การใช้สื่อเทคโนโลยี (อาทิ DLTV, DLIT) มาช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนครู	4.70	มากที่สุด	4.15	มาก
1.1.4) สพฐ. ควรกำหนดนโยบายและมาตรการในการจูงใจให้คนเก่งมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์/ความเชี่ยวชาญ สนใจเลือกปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก	4.70	มากที่สุด	3.81	มาก
1.1.5) สพป. วางแผนจัดสรรงบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างให้โรงเรียนขนาดเล็กแต่ละแห่งตามความจำเป็นในการขาดแคลนครู โดยเฉพาะโรงเรียนที่ไม่สามารถหาเงินนอกงบประมาณเองได้	4.48	มาก	3.67	มาก
1.1.6) โรงเรียนวางแผนในการประสานความร่วมมือกับชุมชนในการระดมทุนเพื่อนำไปจ้างครูอัตราจ้างตามความจำเป็นของโรงเรียนในกรณีที่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ	4.30	มาก	3.81	มาก

วิธีดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	แปลผล	\bar{X}	แปลผล
กลยุทธ์รองที่ 1.2) ปรับปรุงวิธีการสรรหาและคัดเลือกให้อึดต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง				
1.2.1) สพฐ. กระจายอำนาจให้ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กมีอิสระและ/หรือมีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการครูที่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน	4.67	มากที่สุด	3.78	มาก
1.2.2) สพป. พิจารณาคัดเลือกครูผู้ช่วยจากครูอัตราจ้างเป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากมีประสบการณ์การสอนในโรงเรียนอยู่แล้ว และครูที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่โรงเรียนเป็นกรณีพิเศษ โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษที่ สำนักงาน กคศ. กำหนดขึ้น	4.48	มาก	4.00	มาก
1.2.3) กศจ./สพป. ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุข้าราชการครูให้ปฏิบัติงานแทนในกรณีมีครูขอโอนย้าย/ลาออกตามแผนที่วางไว้โดยไม่ล่าช้า เพื่อไม่ให้เกิดผลต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน	4.74	มากที่สุด	4.11	มาก
1.2.4) โรงเรียนมีอิสระและความยืดหยุ่นในการสรรหาและคัดเลือกครูอัตราจ้างจากเงินนอกงบประมาณ เพื่อจ้างครูในสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลนตามความจำเป็นและเหมาะสม	4.63	มากที่สุด	4.33	มาก
กลยุทธ์หลักที่ 2 ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้อึดต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง				
กลยุทธ์รองที่ 2.1) ปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้อึดต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง				
2.1.1) สำนักงาน ก.ค.ศ. ทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูให้สอดคล้องและยืดหยุ่นกับสภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความยากลำบากในการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป อาทิ การสอนควบชั้นเรียน และให้พิจารณาคุณภาพผู้เรียนจากคะแนนความก้าวหน้า (progressive achievements) มากกว่าผลสัมฤทธิ์ปลายทาง (post achievements)	4.78	มากที่สุด	4.22	มาก
2.1.2) ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดการประเมินตามสภาพและผลของการปฏิบัติงานจริง โดยให้พิจารณาจากคะแนนความก้าวหน้าของผู้เรียน (progressive achievements) มากกว่าการพิจารณาจากเอกสารหลักฐาน เพื่อลดภาระงานของครูและให้ครูมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน	4.89	มากที่สุด	4.33	มาก
กลยุทธ์รองที่ 2.2) ปรับปรุงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้อึดต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง				
2.2.1) สพฐ./สพป. ปรับรูปแบบการจัดการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและครอบคลุมกับการพัฒนาครูของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีศักยภาพทัดเทียมกับโรงเรียนทั่วไป นอกเหนือจากการจัดสรรตามจำนวนนักเรียนเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ ให้มีความยืดหยุ่นโดยให้ครู	4.70	มากที่สุด	4.07	มาก

วิธีดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	แปลผล	\bar{X}	แปลผล
สามารถวางแผนการพัฒนารายบุคคล (individual development plan) และนำงบประมาณที่ได้รับไปใช้ในการซื้อสื่อ/วัสดุอุปกรณ์เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเองได้ หรือเลือกเข้ารับการฝึกอบรมในหัวข้อที่สอดคล้องกับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้				
2.2.2) สพฐ./สพป. จัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกและไม่ดึงครูออกจากห้องเรียน หรือนำวิทยากรพี่เลี้ยงมาอบรมให้ครูในโรงเรียน และจัดหัวข้อการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก อาทิ การจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนและครูสามารถเลือกหัวข้อการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนได้	4.70	มากที่สุด	4.48	มาก
2.2.3) สพป. และโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาครูผ่านชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ ทั้งการแลกเปลี่ยนกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนครู และให้ครูได้รับการนิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.78	มากที่สุด	4.48	มาก
กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง				
กลยุทธ์รองที่ 3.1) เปลี่ยนวิธีการบริหารเส้นทางอาชีพให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง				
3.1.1) สำนักงาน ก.ค.ศ. ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำรงตำแหน่งครู มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ สำหรับครูโรงเรียนขนาดเล็กเป็นกรณีเฉพาะ ให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับผู้เรียน คือ ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์หลักในการให้มีและเลื่อนวิทยฐานะ	4.70	มากที่สุด	4.00	มาก
3.1.2) สำนักงาน ก.ค.ศ. พัฒนาหลักเกณฑ์ในการเข้าสู่ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ รองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการสถานศึกษา สำหรับครูโรงเรียนขนาดเล็กให้มีโอกาสในการได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ (fast track) โดยให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับผู้เรียน คือ ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นเกณฑ์หลักในการเลื่อนตำแหน่ง	4.33	มาก	3.89	มาก
กลยุทธ์รองที่ 3.2) เปลี่ยนวิธีการให้รางวัลแก่ครูให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง				
3.2.1) สพฐ./สพป. ปรับปรุงวิธีการจัดสรรเงินในการเลื่อนเงินเดือนให้ทัดเทียมกับครูโรงเรียนทั่วไป ที่มีจำนวนครูมากกว่า	4.63	มากที่สุด	4.00	มาก

วิธีดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	แปลผล	\bar{X}	แปลผล
3.2.2) สพฐ./สพป. เพิ่มการจัดสรรงบประมาณในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู อาทิ ค่าตอบแทนส่วนเพิ่ม และสวัสดิการส่วนเพิ่มสำหรับครูโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการปฏิบัติงานในการพัฒนาให้นักเรียนมีพัฒนาการทางผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้นตามแนวทาง pay for performance หรือมีจำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์จำนวนมาก	4.70	มากที่สุด	3.81	มาก
3.2.3) สพฐ. กศจ. สพป. และชุมชนยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานดีเด่น เช่น ครูที่มีความสามารถในการสอนควบชั้นเรียน หรือครูที่มีความสามารถในการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพดีขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครู	4.78	มากที่สุด	4.59	มากที่สุด
3.2.4) สพป. และโรงเรียนลดทอนภาระงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานสอน เพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนและพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ โดยการกำหนดและอนุมัติอัตราและงบประมาณให้โรงเรียนมีบุคลากรสายสนับสนุนในจำนวนที่เพียงพอ	4.85	มากที่สุด	3.96	มาก
เฉลี่ย	4.66	มากที่สุด	4.05	มาก

ตารางที่ 4.55 แสดงให้เห็นถึงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) วิธีดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$)

ความเหมาะสมของ (ร่าง) วิธีดำเนินการฯ ฉบับที่ 1 พบว่า วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ 2.1.2) ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดการประเมินตามสภาพและผลของการปฏิบัติงานจริง โดยให้พิจารณาจากคะแนนความก้าวหน้าของผู้เรียน (progressive achievements) มากกว่าการพิจารณาจากเอกสารหลักฐาน เพื่อลดภาระงานของครู และให้ครูมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.89$) และวิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ 1.1.6) โรงเรียนวางแผนในการประสานความร่วมมือกับชุมชน ในการระดมทุนเพื่อนำไปจ้างครูอัตราจ้างตามความจำเป็นของโรงเรียน ในกรณีที่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ ($\bar{X} = 4.30$)

ความเป็นไปได้ของ (ร่าง) วิธีดำเนินการฯ ฉบับที่ 1 พบว่า วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้สูงสุด คือ 3.2.3) สพฐ. กศจ. สพป. และชุมชนยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานดีเด่น เช่น ครูที่มีความสามารถในการสอนควบชั้นเรียน หรือครูที่มีความสามารถในการพัฒนาให้ผู้เรียน

มีคุณภาพดีขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครู ($\bar{X} = 4.59$) และวิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ต่ำสุด คือ 1.1.5) สพป. วางแผนจัดสรรงบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างให้โรงเรียนขนาดเล็ก แต่ละแห่งตามความจำเป็นในการขาดแคลนครู โดยเฉพาะโรงเรียนที่ไม่สามารถหาเงินนอกงบประมาณเองได้ ($\bar{X} = 3.67$)

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะเพื่อพัฒนา (ร่าง) วิธีดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 ดังนี้

1. ปรับการใช้ภาษาให้กระชับเพิ่มขึ้น
2. ปรับผู้ดำเนินการในแต่ละข้อให้ตรงและครอบคลุมกับภารกิจของหน่วยงานนั้นๆ โดยในบางวิธีดำเนินการอาจประกอบด้วยหลายหน่วยงานเชื่อมโยงกัน
3. ให้คำนึงถึงบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กมีความหลากหลายทั้งพื้นที่ ภูมิภาค สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม และวัฒนธรรมชุมชนแต่ละพื้นที่
4. ควรระบุเงื่อนไข มาตรการ และวิธีการให้มีความชัดเจน โดยอาจแสดงให้เห็นตัวอย่างเพื่อให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

4.3.4 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2

โดยการนำผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ รวมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล ในข้อ 4.3.3 มาพัฒนาเป็น (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2 ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง และ 21 วิธีดำเนินการ รายละเอียดดังตารางที่ 4.56

ตารางที่ 4.56 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. ปรับเปลี่ยนวิธีการ ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ให้เอื้อต่อความเป็นธรรม ทางการศึกษาในแนวตั้ง ของโรงเรียนขนาดเล็ก	1.1) ส่งเสริมวิธีการ วางแผนอัตรากำลังครูของ โรงเรียนขนาดเล็กให้ เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ	<p>1.1.1) สำนักงาน ก.ค.ศ. ปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐาน อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กใหม่ โดยใช้ 1) จำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ของครู (teaching load per week) หรือ 2) เวลาที่ ใช้ในการปฏิบัติงาน (Full Time Equivalence: FTE) เป็นเกณฑ์ในการจัดสรรอัตรากำลัง แทน การใช้เกณฑ์นักเรียน 20 คน มีครูได้ 1 คน ทั้งนี้ สำนักงาน ก.ค.ศ. ควรร่วมกับ สพฐ. ในการศึกษาวิจัยถึงผลกระทบของการขาด แคลนครูที่มีต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ขนาดเล็ก เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงเกณฑ์ ให้มีความเหมาะสม</p> <p>1.1.2) สพฐ. ร่วมกับสำนักงาน ก.ค.ศ. เร่งรัด การจัดสรรคืนอัตราเกษียณอายุราชการให้กับ โรงเรียนขนาดเล็กตามเกณฑ์ในข้อ 1.1.1 โดยเฉพาะกับโรงเรียนประเภท Protected School/Stand alone และให้มีการวางแผน การสรรหาและคัดเลือกไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อ การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ทั้งนี้ ในขณะที่อยู่ระหว่างการดำเนินการควรมี มาตรการแก้ปัญหาด้วยการจัดสรรงบประมาณ ในการจ้างครูอัตราจ้างเพิ่มเติมให้กับโรงเรียน ขนาดเล็กไปพลางก่อน</p> <p>1.1.3) สพป. วางแผนจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก ในพื้นที่ โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น/ ไม่ตรงสาขาวิชา โดยนำ 1) การใช้ทรัพยากรครู ร่วมกันในลักษณะเครือข่ายโรงเรียนในพื้นที่ 2) วิทยากรในชุมชน (อาทิ ปราชญ์ชาวบ้าน ครูภูมิปัญญา คณาจารย์มหาวิทยาลัย นักศึกษาฝึกสอน ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ครู</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>อาชีวศึกษา และ ครู กศน.) และ 3) การใช้สื่อเทคโนโลยี (อาทิ DLTV, DLIT) มาช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนครู</p> <p>1.1.4) สำนักงาน ก.ค.ศ. และ สพฐ. ควรกำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย และมาตรการในการจูงใจให้คนเก่งที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์/ความเชี่ยวชาญ สนใจเลือกปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก อาทิ ระยะเวลาในการเลื่อนวิทยฐานะที่สั้นกว่า</p> <p>1.1.5) สพฐ. และ สพป. วางแผนจัดสรรงบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างให้โรงเรียนขนาดเล็ก แต่ละแห่ง ตามความจำเป็นในการขาดแคลนครู โดยให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการเงินงบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างตัวเอง</p> <p>1.1.6) โรงเรียนวางแผนประสานความร่วมมือกับชุมชนในการระดมทรัพยากรจากในชุมชน อาทิ ประชาชนชาวบ้าน ครูภูมิปัญญา คณาจารย์ มหาวิทยาลัย นักศึกษาฝึกสอน ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ครูอาชีวศึกษา และครู กศน. ในกรณีที่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างที่เพียงพอ</p>
	<p>1.2) แก้ไขวิธีการสรรหา และ คัดเลือกครูให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>	<p>1.2.1) สำนักงาน ก.ค.ศ และ กศจ. กระจายอำนาจให้ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กมีอิสระและ/หรือมีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการครูที่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน</p> <p>1.2.2) กศจ. พิจารณาคัดเลือกครูผู้ช่วยในสาขาวิชาที่โรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลนเป็นกรณีพิเศษ จาก 1) ครูอัตราจ้าง เนื่องจากมีประสบการณ์การสอนในโรงเรียนอยู่แล้ว และ 2) ครูที่มีภูมิภานาในพื้นที่ โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วยกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>1.2.3) กศจ. และ สพป. ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุข้าราชการครูให้ปฏิบัติงานแทนในกรณีมีครูขอโอน ย้าย ลาออก หรือเกษียณอายุราชการ อย่างไม่ล่าช้า เพื่อไม่ให้ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยต้องมี การวางแผนและขออนุมัติหลักการต่อสำนักงาน ก.ค.ศ. ไว้ล่วงหน้า 1 ปีการศึกษา</p> <p>1.2.4) โรงเรียนควรมีอิสระและความยืดหยุ่นในการสรรหาและ คัดเลือกครูอัตราจ้าง ทั้งจาก เงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ เพื่อจ้างครูในสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลนตามความจำเป็นและเหมาะสม</p>
<p>2. ทบทวนวิธีการประเมินผล และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>	<p>2.1) พัฒนากิจกรรมประเมินผล การปฏิบัติงานของครูให้เอื้อต่อความยุ่งยากและลำบากในการจัดการเรียน การสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>	<p>2.1.1) สำนักงาน ก.ค.ศ. ทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินผล การปฏิบัติงานของ ข้าราชการครูให้สอดคล้องและยืดหยุ่นกับ สภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความยุ่งยากและลำบากในการจัดการเรียน การสอน อาทิ การสอนคละชั้น และให้พิจารณาคุณภาพผู้เรียนจากคะแนนความก้าวหน้า (progressive achievements) มากกว่า ผลสัมฤทธิ์ปลายทาง (post achievements)</p> <p>2.1.2) ผู้บังคับบัญชาประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยยึดการประเมินตามสภาพและผลของ การปฏิบัติงานจริงโดยให้พิจารณาจากคะแนน ความก้าวหน้าของผู้เรียน (progressive achievements) มากกว่าการพิจารณาจาก เอกสารหลักฐาน เพื่อลดภาระงานของครูและ ให้ครูมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการ เรียนการสอน โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการในข้อ 2.1.1</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	<p>2.2) เปลี่ยนวิธีการพัฒนาครูให้เอื้อต่อความจำเป็นและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>	<p>2.2.1) สพฐ. และ สพป. ปรับปรุงรูปแบบการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและครอบคลุมกับการพัฒนาครูโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อให้มีศักยภาพทัดเทียมกับโรงเรียนทั่วไปที่นอกเหนือจากการจัดสรรตามจำนวนนักเรียนเพียงอย่างเดียว อาทิ 1) คุปองครู หรือ 2) การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาครูเป็นก้อน ทั้งนี้ ให้มีความยืดหยุ่นโดยให้สถานศึกษาและครูสามารถวางแผนการพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และสามารถนำงบประมาณที่ได้รับไปใช้ในการซื้อสื่อ/วัสดุอุปกรณ์ เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเองได้ หรือเลือกเข้ารับการฝึกอบรมในหัวข้อที่สอดคล้องกับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้</p> <p>2.2.2) สพฐ. และ สพป. จัดให้มี 1) หลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์ และ 2) นำวิทยากรที่เล็งมาอบรมให้ครูในโรงเรียนเพื่ออำนวยความสะดวกและไม่ดึงครูออกจากห้องเรียน โดยจัดหัวข้อการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก อาทิ การจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนและครูสามารถเลือกหัวข้อการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนได้</p> <p>2.2.3) สพป. และโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาครูผ่านชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ทั้งการแลกเปลี่ยนกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนครู และให้ครูได้รับการนิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<p>3. เร่งรัดเปลี่ยนวิธีการ อำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ ให้เอื้อต่อความเป็นธรรม ทางการศึกษาในแนวตั้ง ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>	<p>3.1) สร้างวิธีการบริหาร เส้นทางความก้าวหน้าใน อาชีพของครูโรงเรียน ขนาดเล็กให้เหมาะสมกับ ความยุ่งยากและลำบากใน การจัดการเรียนการสอน</p>	<p>3.1.1) สำนักงาน ก.ค.ศ. พัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการ ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำรงตำแหน่งครู มีวิทยฐานะและเลื่อน วิทยฐานะ สำหรับครูโรงเรียนขนาดเล็กเป็น กรณีเฉพาะให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงาน ของโรงเรียน อาทิ การนับระยะเวลาที่วิคุณ หรือการเพิ่มคะแนนพิเศษสำหรับครูที่ ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างน้อย 4 ปี โดยให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ เกิดกับผู้เรียน คือ ร้อยละของนักเรียนที่มี พัฒนาการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์ หลักในการให้มีและเลื่อนวิทยฐานะ</p> <p>3.1.2) สำนักงาน ก.ค.ศ. พัฒนาหลักเกณฑ์ในการเข้า สู่ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ รองผู้อำนวยการ และ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สำหรับครูที่ ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างน้อย 4 ปี ให้มีโอกาสในการได้รับการพิจารณาเป็น กรณีพิเศษ (fast tract) อาทิ คะแนนพิเศษ หรือระยะเวลาการเข้าสู่ตำแหน่งที่สั้นลง โดยให้ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับ คุณภาพผู้เรียน คือ ร้อยละของนักเรียนที่มี พัฒนาการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็น เกณฑ์หลักในการเลื่อนตำแหน่ง</p>
	<p>3.2) ปรับปรุงวิธีการให้ รางวัลแก่ครูโรงเรียน ขนาดเล็กให้เหมาะสมกับ ความยุ่งยากและลำบากใน การจัดการเรียนการสอน</p>	<p>3.2.1) สพฐ. และ สพป. ปรับปรุงวิธีการจัดสรรวงเงิน ในการเลื่อนเงินเดือนให้ทัดเทียมกับครูโรงเรียน ทั่วไป ที่มีจำนวนครูมากกว่า</p> <p>3.2.2) สำนักงาน ก.ค.ศ. พัฒนาหลักเกณฑ์ว่าด้วยการ ให้ค่าตอบแทน/สวัสดิการส่วนเพิ่มให้เหมาะสม กับการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้ สพฐ. และ สพป. นำไปเป็นแนวทางปฏิบัติใน การเพิ่มการจัดสรรงบประมาณในรูปแบบ ค่าตอบแทน/สวัสดิการส่วนเพิ่ม เพื่อเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจให้กับครูโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>1) เพิ่มตามผลการปฏิบัติงาน (Pay For Performance) โดยพิจารณาจาก</p> <p>1.1) สามารถทำให้ผู้เรียนมีพัฒนาการทางผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น</p> <p>1.2) มีชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์จำนวนมาก</p> <p>1.3) มีความสามารถในการสอนแบบคละชั้น (multi-grade teaching)</p> <p>2) เพิ่มตามการปฏิบัติงานในโรงเรียนประเภท Protected School/Stand alone ซึ่ง</p> <p>เป็นพื้นที่ห่างไกลหรือธุรกันดาร</p> <p>3.2.3) สพฐ. กศจ. สพป. และชุมชน ยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานดีเด่น เช่น ครูที่มีความสามารถในการสอนแบบคละชั้น (multi-grade teaching) หรือครูที่มีความสามารถในการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพดีขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครู โดยให้มีการถอดบทเรียนจากครูที่มีผลงานดีเด่นเพื่อนำไปขยายผลเป็นต้นแบบต่อไป</p> <p>3.2.4) สพฐ., สพป. และโรงเรียน ลดทอนภาระงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน เพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนและพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ โดยการอนุมัติอัตราและงบประมาณให้โรงเรียนมีบุคลากรสายสนับสนุนในจำนวนที่เพียงพอ</p>

4.3.5 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2

(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 12 คน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นชอบ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรม ทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2 โดยให้เสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากลยุทธ์ฯ ดังต่อไปนี้

1. **กลยุทธ์หลัก** จำนวน 3 กลยุทธ์ มีความเหมาะสมดีแล้ว ไม่มีข้อเสนอแนะให้แก้ไข
2. **กลยุทธ์รอง** จำนวน 6 กลยุทธ์ มีความเหมาะสมดีแล้ว ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตั้งข้อสังเกตว่า กลยุทธ์รองที่ 1.1) ส่งเสริมวิธีการวางแผนอัตรากำลังครูของโรงเรียนขนาดเล็กให้เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เป็นเพียงกลยุทธ์เดียวที่เป็นคู่กลยุทธ์ SO-ST ซึ่งจะต้องระบุไว้ขอบเขตของการกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจน
3. **วิธีดำเนินการ** จำนวน 21 วิธี ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมดีแล้ว แต่ควรมีการปรับปรุงและเพิ่มเติมเพื่อให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังนี้
 - 3.1 เพิ่มบทบาทของโรงเรียน (ผู้อำนวยการโรงเรียน/คณะกรรมการสถานศึกษา) ไม่ควรมีเฉพาะหน่วยงานภายนอกเพียงอย่างเดียว
 - 3.2 เพิ่มวิธีดำเนินการในการพัฒนาครูผู้ช่วย
 - 3.3 เพิ่มการนำเทคโนโลยีมาใช้ในส่วนของวิธีดำเนินการ ทั้งในส่วนที่เทคโนโลยีเป็นโอกาสและเป็นอุปสรรค
 - 3.4 การกำหนดความก้าวหน้าทางเส้นทางอาชีพ โดยเฉพาะในเรื่องของการมีและเลื่อนวิทยฐานะ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการมีวิทยฐานะซึ่งคือการส่งเสริมประสบการณ์และความสามารถ
 - 3.5 ผู้ดำเนินการให้แก้ไขจาก “สำนักงาน ก.ค.ศ.” เป็น “ก.ค.ศ.”
4. ควรเพิ่มปัจจัย/เงื่อนไขความสำเร็จของกลยุทธ์ ที่จะต้องมีระบบสนับสนุนอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนด มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมกันอภิปรายปัจจัยความสำเร็จซึ่งสามารถสรุปเป็นปัจจัยที่สำคัญได้ 4 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ความต่อเนื่องของการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก 2) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการร่วมมือพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก 3) การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก และ 4) การเชื่อมโยงกับระบบการผลิตครูของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สามารถผลิตได้ตรงกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก

4.3.6 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับสมบูรณ์

โดยการนำผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ รวมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล ในข้อ 4.3.5 มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับสมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง 25 วิธีดำเนินการ และ 4 ปัจจัยความสำเร็จ รายละเอียดดังภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.57



ภาพที่ 4.1 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับสมบูรณ์

ตารางที่ 4.57 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับสมบูรณ์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<p>1. ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>	<p>1.1) ส่งเสริมวิธีการวางแผนอัตรากำลังครูของโรงเรียนขนาดเล็กให้เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ</p>	<p>1.1.1) ก.ค.ศ. ปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กใหม่โดยใช้ 1) จำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ของครู (teaching load per week) หรือ 2) เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Full Time Equivalence: FTE) เป็นเกณฑ์ในการจัดสรรอัตรากำลัง แทนการใช้เกณฑ์นักเรียน 20 คน มีครูได้ 1 คน ทั้งนี้ ก.ค.ศ. ควรร่วมกับ สพฐ. ในการศึกษาวิจัยถึงผลกระทบของการขาดแคลนครูที่มีต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงเกณฑ์ให้มีความเหมาะสม</p> <p>1.1.2) สพฐ. ร่วมกับ ก.ค.ศ. เร่งรัดการจัดสรรคืนอัตราเกษียณอายุราชการให้กับโรงเรียนขนาดเล็กตามเกณฑ์ในข้อ 1.1.1 โดยเฉพาะกับโรงเรียนประเภท Protected School/Stand alone และให้มีการวางแผนการสรรหาและคัดเลือกไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ทั้งนี้ ในขณะที่ที่อยู่ระหว่างการดำเนินการควรมีมาตรการแก้ปัญหาด้วยการจัดสรรงบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างเพิ่มเติมให้กับโรงเรียนขนาดเล็กไปพลางก่อน</p> <p>1.1.3) สพป. วางแผนจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น/ไม่ตรงสาขาวิชา โดยนำ 1) การใช้ทรัพยากรครูร่วมกันในลักษณะเครือข่ายโรงเรียนในพื้นที่ 2) วิทยากรในชุมชน (อาทิ ปราชญ์ชาวบ้าน ครูภูมิปัญญา คณาจารย์มหาวิทยาลัย นักศึกษาฝึกสอน ครูมัธยมศึกษา ครูอาชีวศึกษา และ ครู กศน.) และ 3) การใช้สื่อเทคโนโลยี/การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (อาทิ DLTV, DLIT, Application) มาช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนครู</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>1.1.4) ก.ค.ศ. และ สพฐ. ควรกำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย และมาตรการในการจูงใจให้คนเก่ง ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์/ ความเชี่ยวชาญ สนใจเลือกปฏิบัติงาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก อาทิ การนับชั่วโมง การปฏิบัติงานทวีคูณ ซึ่งสามารถนำไปนับ ระยะเวลาในการเลื่อนวิทยฐานะให้เร็วขึ้นได้</p> <p>1.1.5) โรงเรียนควรมีอิสระในการบริหารจัดการเงิน งบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างได้เอง โดยที่ สพฐ. และ สพป. วางแผนจัดสรรงบประมาณ ในการจ้างครูอัตราจ้างให้โรงเรียนขนาดเล็ก แต่ละแห่งตามความจำเป็นในการขาดแคลนครู</p> <p>1.1.6) โรงเรียนวางแผนประสานความร่วมมือกับชุมชน ในการระดมทรัพยากรจากในชุมชน อาทิ ปราชญ์ชาวบ้าน ครูภูมิปัญญา คณาจารย์ มหาวิทยาลัย นักศึกษาฝึกสอน ครูในโรงเรียน มัธยมศึกษา ครูอาชีวศึกษา และ ครู กศน. ในกรณีที่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ในการจ้างครูอัตราจ้างที่เพียงพอ</p> <p>1.1.7) โรงเรียนวางแผนในการใช้สื่อเทคโนโลยี/ การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (อาทิ DLTV, DLIT, Application) เพื่อแก้ปัญหา การขาดแคลนครูหรือช่วยเพิ่มคุณภาพ ในการจัดการเรียนการสอนของครู</p>
<p>1.2) แก้ไขวิธีการสรรหา และ คัด เลือ ก ครู ให้ เหมาะสมกับความต้องการ ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>		<p>1.2.1) ผู้อำนวยการโรงเรียน/คณะกรรมการ สถานศึกษา มีอิสระและ/หรือมีส่วนร่วม ในการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการครูที่ ตรงตามความต้องการของโรงเรียน โดยที่ ก.ค.ศ. และ กศจ. กระจายอำนาจให้โรงเรียน ดำเนินการได้อย่างแท้จริง</p> <p>1.2.2) กศจ. พิจารณาคัดเลือกครูผู้ช่วยในสาขาวิชาที่ โรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลนเป็นกรณีพิเศษ จาก 1) ครูอัตราจ้าง เนื่องจากมีประสบการณ์ การสอนในโรงเรียนอยู่แล้ว และ 2) ครูที่มี ภูมิลำเนาในพื้นที่ โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>เข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วยกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ</p> <p>1.2.3) กศจ. และ สพป. ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุข้าราชการครูให้ปฏิบัติงานแทนในกรณีมีครูขอโอน ย้าย ลาออก หรือเกษียณอายุราชการ อย่างไม่ล่าช้า เพื่อไม่ส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยต้องมีการวางแผนและขออนุมัติหลักการต่อ ก.ค.ศ. ไว้ล่วงหน้า 1 ปีการศึกษา</p> <p>1.2.4) โรงเรียนควรมีอิสระและความยืดหยุ่นในการสรรหาและคัดเลือกครูอัตราจ้าง ทั้งจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ เพื่อจ้างครูในสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลนตามความจำเป็นและเหมาะสม</p> <p>1.2.5) สพฐ. โรงเรียน และชุมชน ส่งเสริมและกระตุ้นให้คนที่มีความรู้ ความสามารถที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่โรงเรียนขนาดเล็กประกอบอาชีพครูอาทิ การให้ทุนการศึกษาต่อและรับประกันการบรรจุเข้าทำงานในโรงเรียน</p>
<p>2. ทบทวนวิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>	<p>2.1) พัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูให้เอื้อต่อความยุ่งยากและลำบากในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>	<p>2.1.1) ก.ค.ศ. พัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูให้สอดคล้องและยืดหยุ่นกับสภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความยุ่งยากและลำบากในการจัดการเรียนการสอน อาทิ การสอนคละชั้นและให้พิจารณาคุณภาพผู้เรียนจากคะแนนความก้าวหน้า (progressive achievements) มากกว่าผลสัมฤทธิ์ปลายทาง (post achievements)</p> <p>2.1.2) ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดการประเมินตามสภาพและผลของการปฏิบัติงานจริง โดยให้พิจารณาจากคะแนนความก้าวหน้าของผู้เรียน (progressive achievements) มากกว่าการพิจารณาจากเอกสารหลักฐาน เพื่อลดภาระงานของครูและให้ครูมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการในข้อ 2.1.1</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	<p>2.2) เปลี่ยนวิธีการพัฒนาครูให้เอื้อต่อความจำเป็นและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>	<p>2.2.1) สพฐ. และ สพป. ปรับปรุงรูปแบบการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและครอบคลุมกับการพัฒนาครูโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อให้มีศักยภาพทัดเทียมกับโรงเรียนทั่วไปที่นอกเหนือจากการจัดสรรตามจำนวนนักเรียนเพียงอย่างเดียว อาทิ 1) คุปองครู หรือ 2) การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาครูเป็นก้อน ทั้งนี้ ให้มีความยืดหยุ่นโดยให้สถานศึกษาและครูสามารถวางแผนการพัฒนาดตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และสามารถนำงบประมาณที่ได้รับไปใช้ในการซื้อสื่อ/วัสดุอุปกรณ์เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเองได้ หรือเลือกเข้ารับการฝึกอบรมในหัวข้อที่สอดคล้องกับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้</p> <p>2.2.2) สพฐ. และ สพป. จัดให้มี 1) หลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์ และ 2) นำวิทยากรพี่เลี้ยงมาอบรมให้ครูในโรงเรียน เพื่ออำนวยความสะดวกและไม่ดึงครูออกจากห้องเรียน โดยจัดหัวข้อการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก อาทิ การจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนและครูสามารถเลือกหัวข้อการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนได้</p> <p>2.2.3) สพป. และโรงเรียน ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาครูผ่านชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ทั้งการแลกเปลี่ยนกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนครู และให้ครูได้รับการนิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูได้พัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>2.2.4) ผู้อำนวยการโรงเรียนส่งเสริมให้ครูวางแผนการพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) รวมทั้งกระตุ้นและจัดหาช่องทางให้ครูพัฒนาตนเองผ่านเทคโนโลยี และเรียนรู้ในการนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้</p> <p>2.2.5) สพฐ. และ สพป. จัดให้มีการประชุมพิเศษเพื่อเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม สำหรับกลุ่มครูผู้ช่วยที่จะเข้ารับการบรรจุในโรงเรียนขนาดเล็ก ให้รับรู้ถึงสภาพการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาความรู้ และทักษะในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
<p>3. เร่งรัดเปลี่ยนวิธีการ ชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ ให้เอื้อต่อความเป็นธรรม ทางการศึกษาในแนวตั้ง ของโรงเรียนขนาดเล็ก <i>*กลยุทธ์เร่งด่วน</i></p>	<p>3.1) สร้างวิธีการบริหาร เส้นทางความก้าวหน้า ในอาชีพของครูโรงเรียน ขนาดเล็กให้เหมาะสมกับ ความยุ่งยากและลำบากใน การจัดการเรียนการสอน</p>	<p>3.1.1) ก.ค.ศ. พัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการ ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำรงตำแหน่งครู มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ สำหรับครูโรงเรียนขนาดเล็กเป็นกรณีเฉพาะ ให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานของ โรงเรียน อาทิ 1) ให้ความยืดหยุ่นในการนับ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 2) นับชั่วโมง การปฏิบัติงานทวีคูณตามจำนวนชั่วโมงที่สอน คณะชั้นเรียน และ 3) พิจารณาจากผล การปฏิบัติงานที่เกิดกับผู้เรียน คือ ร้อยละของ นักเรียนที่มีพัฒนาการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นเกณฑ์ในการให้มีและเลื่อนวิทยฐานะ</p> <p>3.1.2) ก.ค.ศ. พัฒนาหลักเกณฑ์ในการเข้าสู่ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการ สถานศึกษา สำหรับครูที่ปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างน้อย 4 ปี ให้มีโอกาส ในการได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ (fast tract) อาทิ คณะนพิเศษจากความสามารถ ในการสอนคณะชั้น หรือการจัดการเรียนการสอน ในสภาวะยุ่งยากและลำบาก โดยให้พิจารณา จากผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับคุณภาพผู้เรียน คือ ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการของ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์หลัก</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	<p>3.2) ปรับปรุงวิธีการให้รางวัลแก่ครูโรงเรียนขนาดเล็กให้เหมาะสมกับความยุ่งยากและลำบากในการจัดการเรียนการสอน</p>	<p>3.2.1) สพฐ. และ สพป. ปรับปรุงวิธีการจัดสรรวงเงินในการเลื่อนเงินเดือนให้ทัดเทียมกับครูโรงเรียนทั่วไป ที่มีจำนวนครูมากกว่า</p> <p>3.2.2) ก.ค.ศ. พัฒนาหลักเกณฑ์ว่าด้วยการให้ค่าตอบแทน/สวัสดิการส่วนเพิ่มให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้ สพฐ. และ สพป. นำไปเป็นแนวทางปฏิบัติในการเพิ่มการจัดสรรงบประมาณในรูปแบบค่าตอบแทน/สวัสดิการส่วนเพิ่ม เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เพิ่มตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) โดยพิจารณาจาก <ol style="list-style-type: none"> 1.1) สามารถทำให้ผู้เรียนมีพัฒนาการทางผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น 1.2) มีชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์จำนวนมาก 1.3) มีความสามารถในการสอนแบบคละชั้น (multi-grade teaching) 2) เพิ่มตามการปฏิบัติงานในโรงเรียนประเภท Protected School/Stand alone ซึ่งเป็นพื้นที่ห่างไกลหรือธุรกันดาร <p>3.2.3) สพฐ. กศจ. สพป. โรงเรียน และชุมชน ยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานดีเด่น เช่น ครูที่มีความสามารถในการสอนแบบคละชั้น (multi-grade teaching) หรือครูที่มีความสามารถในการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพดีขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครู โดยให้มีการถอดบทเรียนจากครูที่มีผลงานดีเด่น เพื่อนำไปขยายผลเป็นต้นแบบต่อไป</p> <p>3.2.4) สพฐ., สพป. และโรงเรียน ลดทอนภาระงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน เพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนและพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ โดยการจัดสรรอัตราและงบประมาณให้โรงเรียนมีบุคลากรสายสนับสนุนในจำนวนที่เพียงพอ</p>

ปัจจัยความสำเร็จ

1. ความต่อเนื่องของนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้หน่วยงานทั้งในระดับพื้นที่ และระดับโรงเรียนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง
2. การมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทุกระดับในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีความรับผิดชอบร่วมกัน (accountability) ในการพัฒนาให้โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพ
3. การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรมในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้มีงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอกับความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ เป็นไปอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
4. การเชื่อมโยงกับระบบการผลิตครูของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สามารถวางแผนและผลิตครูทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพได้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multiphase Mixed Method Research) ซึ่งใช้ทั้งการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนขนาดเล็กที่จัดการเรียนการสอนระดับอนุบาล 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6 หรือระดับประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) จำนวน 490 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน และครูผู้สอน โรงเรียนละ 1 คน โดยมีการใช้เครื่องมือวิจัยที่หลากหลาย ได้แก่ 1) แบบศึกษากรอบแนวคิดในการวิจัย 2) แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย 3) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก 4) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 และ 5) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เนื้อหา 2) การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้ Levene's Test และสถิติทดสอบที (t-test) และ 4) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index: PNI_{modified})

โดยมีรายละเอียดสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

5.1.1 กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 กรอบแนวคิด คือ

1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 2) ความเป็นธรรมทางการศึกษา รายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการในการบริหารบุคลากรครู ประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก ดังนี้ 1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ มี 3 กระบวนการย่อย ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดคุณสมบัติ และการสรรหาและคัดเลือก 2) การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 2 กระบวนการย่อย ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา และ 3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มี 2 กระบวนการย่อย ได้แก่ การให้รางวัล และการบริหารเส้นทางอาชีพ

2. ความเป็นธรรมทางการศึกษา ซึ่งเป็นหลักการในการบริหารทรัพยากรครู เพื่อให้นักเรียนทุกคนมีโอกาสมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างเท่าเทียมกัน แบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ที่เป็นไปตามมาตรฐาน และ 2) ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในเรื่องทรัพยากรครู ประกอบด้วย จำนวนครูต่อนักเรียน คุณภาพครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู

5.1.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยเมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทั้งในภาพรวม และเมื่อจำแนกตามที่ตั้ง ภูมิภาค จำนวนนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และประเภทโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาในลักษณะเดียวกัน คือ

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด โดยมีสภาพการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้มีการปฏิบัติในระดับมาก

การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับที่สอง โดยมีสภาพการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้มีการปฏิบัติในระดับมาก

การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาในลำดับสุดท้าย โดยมีสภาพการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก และมีสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้มีการปฏิบัติในระดับมากเช่นเดียวกัน

ทั้งนี้ ยกเว้นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียน 1 – 20 คน ที่การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด โดยมีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนขนาดอื่น ๆ อย่างชัดเจน

เมื่อพิจารณาจำแนกตามความเป็นธรรมทางการศึกษา 2 มิติ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งในกระบวนการหลักและกระบวนการย่อย มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนที่เป็นไปตามมาตรฐาน ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด ดังนี้

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด โดยกระบวนการย่อยที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือการบริหารเส้นทางอาชีพ และการให้รางวัล ตามลำดับ

การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับที่สอง โดยกระบวนการย่อยที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดคือ การสรรหาและคัดเลือก รองลงมาคือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการกำหนดคุณสมบัติ ตามลำดับ

การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับสุดท้าย โดยกระบวนการย่อยที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา ตามลำดับ

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนที่เป็นไปตามมาตรฐาน ทั้ง 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาน้อยที่สุด ดังนี้

การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด โดยกระบวนการย่อยที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาคือ การสรรหาและคัดเลือก และการกำหนดคุณสมบัติ ตามลำดับ

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับที่สอง โดยกระบวนการย่อยที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การให้รางวัล และการบริหารเส้นทางอาชีพ ตามลำดับ

การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษา ในแนวนอน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับสุดท้าย โดยกระบวนการย่อยที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การฝึกอบรมและพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 5.1 สรุปความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเป็นธรรมทางการศึกษา					
	แนวนอน			แนวตั้ง		
	ลำดับ PNI _{Modified}	จุดแข็ง/จุดอ่อน	ลำดับ PNI _{Modified}	จุดแข็ง/จุดอ่อน		
การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์	0.175	(1) จุดแข็ง	0.317	(2) จุดอ่อน		
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	0.193	(1) จุดแข็ง	0.264	(2) จุดแข็ง		
2) การกำหนดคุณสมบัติ	0.089	(3) จุดแข็ง	0.154	(3) จุดแข็ง		
3) การสรรหาและคัดเลือก	0.171	(2) จุดแข็ง	0.481	(1) จุดอ่อน		
การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.049	(3) จุดแข็ง	0.127	(3) จุดอ่อน		
1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.034	(2) จุดแข็ง	0.155	(1) จุดอ่อน		
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	0.056	(1) จุดแข็ง	0.120	(2) จุดอ่อน		
การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	0.149	(2) จุดแข็ง	0.698	(1) จุดอ่อน		
1) การให้รางวัล	0.180	(1) จุดแข็ง	0.679	(2) จุดอ่อน		
2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	0.105	(2) จุดแข็ง	0.718	(1) จุดอ่อน		
รวม	0.143	จุดแข็ง	0.364	จุดอ่อน		

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาพรวม พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การเมืองและนโยบาย รองลงมาคือ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตามลำดับ

5.1.3 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของ โรงเรียนขนาดเล็ก

จากผลความต้องการจำเป็นดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน ขนาดเล็กในทุกกระบวนการหลักล้วนเป็นจุดอ่อน และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนที่เป็นไปตามมาตรฐาน อย่างชัดเจน ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของ โรงเรียนขนาดเล็ก จึงกำหนดขึ้นจากการจับคู่กลยุทธ์หลักตัว เพื่อแก้ไขจุดอ่อนและเสริมโอกาส

(จุดอ่อน-โอกาส) และกลยุทธ์เชิงป้องกันเพื่อลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคาม (จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม) โดยจัดเรียงลำดับกลยุทธ์หลักตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก

กลยุทธ์หลักที่ 2 ทบทวนวิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก

กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดเปลี่ยนวิธีการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก

โดยประกอบด้วย 6 กลยุทธ์รอง 25 วิธีดำเนินการ และ 4 ปัจจัยความสำเร็จ ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 สรุปลงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

กลยุทธ์หลักที่ 1 ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่ง ทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อ ความเป็นธรรมทางการศึกษา ในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก	กลยุทธ์หลักที่ 2 ทบทวนวิธีการประเมินผลและ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อ ความเป็นธรรมทางการศึกษา ในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก	กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดเปลี่ยนวิธีการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อ ความเป็นธรรมทางการศึกษา ในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก	
กลยุทธ์รองที่ 1.1) ส่งเสริมวิธีการ วางแผนอัตรากำลังครูของโรงเรียน ขนาดเล็กให้เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ (7 วิธีดำเนินการ)	กลยุทธ์รองที่ 2.1) พัฒนาการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ให้เอื้อต่อความยุ่งยากและลำบาก ในการจัดการเรียนการสอนของ โรงเรียนขนาดเล็ก (2 วิธีดำเนินการ)	กลยุทธ์รองที่ 3.1) สร้างวิธีการบริหาร เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของ ครูโรงเรียนขนาดเล็กให้เหมาะสมกับ ความยุ่งยากและลำบากในการจัด การเรียนการสอน (2 วิธีดำเนินการ)	
กลยุทธ์รองที่ 1.2) แก้ไขวิธีการสรรหา และคัดเลือกครูให้เหมาะสมกับความ ต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก (5 วิธีดำเนินการ)	กลยุทธ์รองที่ 2.2) เปลี่ยนวิธีการพัฒนา ครูให้เอื้อต่อความจำเป็นและความ ต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก (5 วิธีดำเนินการ)	กลยุทธ์รองที่ 3.2) ปรับปรุงวิธีการ ให้รางวัลแก่ครูโรงเรียนขนาดเล็ก ให้เหมาะสมกับความยุ่งยากและ ลำบากในการจัดการเรียนการสอน (4 วิธีดำเนินการ)	
ปัจจัยความสำเร็จ			
1. ความต่อเนื่องของนโยบาย การบริหารจัดการโรงเรียน ขนาดเล็ก เพื่อให้หน่วยงาน ทั้งในระดับพื้นที่และระดับ โรงเรียนสามารถนำไป ปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง	2. การมีส่วนร่วมของภาคส่วน ที่เกี่ยวข้องทุกระดับในการ บริหารจัดการโรงเรียน ขนาดเล็ก เพื่อให้ทุกภาคส่วน มีความรับผิดชอบร่วมกัน (Accountability) ในการ พัฒนาให้โรงเรียนขนาดเล็ก มีคุณภาพ	3. การจัดสรรงบประมาณ อย่างเป็นธรรม ในการพัฒนา โรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้มี งบประมาณสนับสนุนที่ เพียงพอกับความต้องการ ในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4. การเชื่อมโยงกับระบบ การผลิตครูของสถาบัน อุดมศึกษา เพื่อให้สามารถ วางแผนและผลิตครูทั้งใน เชิงปริมาณและคุณภาพ ได้ สอดคล้องและเหมาะสมกับ ความต้องการของโรงเรียน ขนาดเล็ก

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญในการอภิปราย 3 ประเด็น ดังนี้

5.2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

1. ผลการวิจัยพบว่า การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงที่สุด โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่ากระบวนการอื่นอย่างชัดเจน และจัดเป็นจุดอ่อนที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา และเมื่อวิเคราะห์ตามกระบวนการย่อยภายใต้การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง พบว่า การบริหารเส้นทางอาชีพมีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 และการให้รางวัลมีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2

แสดงให้เห็นว่า การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัญหาสำคัญที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถรักษาและสร้างแรงจูงใจให้ครูเลือกปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขนาดเล็กได้ยาวนาน สอดคล้องกับที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2556) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ระบุว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาครูขาดขวัญและแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้มีการโอนย้ายบ่อย อาจเนื่องมาจากภาระงานที่หนัก ต้องรับผิดชอบจัดการเรียนการสอนหลายชั้นเรียน

การบริหารเส้นทางอาชีพให้ครูมีความก้าวหน้าเป็นกระบวนการย่อยที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ดังที่ Armstrong & Taylor (2014) ระบุว่า การบริหารเส้นทางอาชีพเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพเลือกทำงาน โดยหากบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีก็จะได้รับความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ ทั้งนี้สาเหตุที่ทำให้การบริหารเส้นทางอาชีพมีความต้องการจำเป็นสูงสุด อาจเนื่องมาจากสภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กที่ครูมีภาระงานในการสอนหลายชั้นเรียน ตลอดจนงานเอกสารอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานสอน ทำให้ครูไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการพัฒนาตนเองและทำผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง/วิทยฐานะ ซึ่งต่างจากการปฏิบัติงานในโรงเรียนอื่นที่มีความพร้อมมากกว่า ตามที่ ญัฐกุล รุณผาบ (2557) พบว่า ครูโรงเรียนขนาดเล็กมีความพึงพอใจในการได้ย้ายไปอยู่โรงเรียนขนาดใหญ่กว่าเดิม ซึ่งภาระงานในการสอนจะลดลง ทำให้มีเวลาในการทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะได้ อีกสาเหตุหนึ่ง คือ เกณฑ์ประเมินให้มีและเลื่อนวิทยฐานะในปัจจุบันใช้เกณฑ์เดียวกันทุกโรงเรียน ซึ่งไม่เอื้อต่อสภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กเท่าที่ควร สอดคล้องกับที่ ประวิต เอราวรรณ์ (2562) อธิบายไว้ว่า ระบบที่ควรจะเป็นคือเกณฑ์ในการมีและเลื่อนวิทยฐานะควรจะต้องสะท้อนบริบทของแต่ละโรงเรียน ได้แก่ ขนาดโรงเรียน จำนวนนักเรียน ภาระงานครู สภาพชุมชน ความพร้อมของนักเรียน และพื้นที่ยากลำบาก

ดังนั้น ครูโรงเรียนขนาดเล็กจึงมีความต้องการจำเป็นสูงสุดในการได้รับความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ เป็นกรณีเฉพาะ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงาน โดยอาจมีเกณฑ์หรือช่องทาง ในการเติบโตในสายอาชีพเฉพาะ (Fast Track) สำหรับครูโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับที่ OECD/UNESCO (2016) เสนอแนะว่า ครูที่สอนในพื้นที่ยากจนควรได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ที่เร็วขึ้นเพื่อใช้ในการจูงใจครู

ในส่วนของ การให้รางวัล ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน เงินตำแหน่ง เงินสวัสดิการ และรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีความต้องการ จำเป็นลำดับที่สอง แต่ยังคงจัดเป็นจุดอ่อนที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงอย่างชัดเจน แสดงให้เห็นว่าการให้รางวัลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะเป็นแรงจูงใจให้ครูเลือกปฏิบัติงานในโรงเรียน ขนาดเล็กได้ยาวนานขึ้น ดังที่ Adamson & Darling-Hammond (2011) ระบุไว้ว่า การให้รางวัล จัดเป็นหนึ่งในแรงจูงใจที่สำคัญในการดึงดูดให้ได้ครูที่มีคุณภาพสูงและประสิทธิภาพสูงสำหรับโรงเรียน ที่มีความต้องการพิเศษ โดยหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ทำให้การให้รางวัลมีความต้องการจำเป็นสูงสำหรับ ครูโรงเรียนขนาดเล็กอาจเนื่องมาจากแนวปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะใช้ แนวปฏิบัติเดียวกันตามกฎหมาย ก.ค.ศ. การเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2561 ซึ่งใช้การบริหารวงเงินเพื่อใช้เลื่อนเงินเดือน รวมถึงการนับจำนวนข้าราชการและอัตรา เงินเดือนรวม ในรูปแบบเดียวกับโรงเรียนทุกขนาด ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กที่มีบุคลากรจำนวนน้อย เกิดความเสียเปรียบ ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและยังสอดคล้องกับที่ พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2558) พบว่า มีความเหลื่อมล้ำด้านผลตอบแทน โดยที่ครูในระดับชั้นปฐมวัยและ ประถมศึกษาจะได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าครูในระดับชั้นอื่น ๆ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะพบปัญหานี้ ในโรงเรียนขนาดเล็ก รวมถึงปัญหาผลตอบแทนต่ำ เมื่อเทียบกับภาระงาน เนื่องจากไม่ได้ใช้ระบบ การจ่ายค่าตอบแทนแบบ Pay for Performance หรือระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน จึง ส่งผลให้ครูจำนวนหนึ่งเลือกที่จะลาออก

จึงนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดเปลี่ยนวิธีการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ให้อึดต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมุ่งเน้น ไปที่การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และปรับเปลี่ยนวิธีการให้รางวัล ให้เหมาะสมกับ สภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งจัดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งนำทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจในการ ทำงาน อาทิ ทฤษฎีความต้องการของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's dual factor theory) มาประยุกต์ใช้ และสอดคล้องกับ Lathapipat & Sondergaard (2015) ที่เสนอว่า ควรมีการเพิ่มค่าตอบแทนและ แรงจูงใจอื่น ๆ เพื่อดึงดูดครูที่มีคุณภาพ ให้เลือกสอนในพื้นที่ห่างไกล

2. ผลการวิจัยพบว่า การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษา ในแนวตั้งที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ลำดับที่สอง โดยยังคงมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น สูงกว่ากระบวนการอื่นอย่างชัดเจน และเมื่อ วิเคราะห์ตามกระบวนการย่อยภายใต้การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษา ในแนวตั้ง พบว่า การสรรหาและคัดเลือกมีความต้องการจำเป็นสูงสุดและจัดเป็นจุดอ่อน รองลงมาคือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการกำหนดคุณสมบัติ ที่มีความต้องการจำเป็นรองลงมา และจัดเป็นจุดแข็ง

แสดงให้เห็นว่า การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษา ในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็กที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน ยังคงเป็น ปัญหาที่ต้องการได้รับการพัฒนา โรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลนครูทั้งในเชิงปริมาณที่จำนวนครูไม่ครบ ชั้นเรียน และในเชิงคุณภาพที่ครูมีคุณวุฒิไม่ตรงตามวิชาที่สอน อีกทั้งครูยังขาดความเชี่ยวชาญและ ประสบการณ์ ดังที่ คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (2562) ระบุว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ยังประสบปัญหาการขาดแคลนครูที่มีความสามารถตรงกับความต้องการของโรงเรียน ทั้งในเรื่องของ จำนวนครูที่ครูไม่ครบชั้นเรียน และคุณภาพของครูมีคุณวุฒิไม่ตรงกับวิชาที่สอน

โดยเฉพาะกระบวนการย่อยการสรรหาและคัดเลือกที่โรงเรียนยังไม่สามารถเข้าไป มีส่วนร่วมในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกได้ อีกทั้งการสรรหาและคัดเลือกครูเพื่อมาทดแทนใน ตำแหน่งว่างยังมีความล่าช้าส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ดังที่ ประวิต เอราวรณ (2562) ระบุว่า ในปัจจุบันการสรรหาและคัดเลือกครูยังคงดำเนินการโดยหน่วยงานส่วนกลาง ขาดการมีส่วนร่วมของโรงเรียน (ประวิต เอราวรณ, 2562) ดังนั้น จึงจำเป็นต้องปรับปรุง กระบวนการสรรหาและคัดเลือกให้โรงเรียนขนาดเล็กเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการดังกล่าวด้วย ซึ่ง สอดคล้องกับที่ สุภณัฐ ศศิคุณวัฒน์ (2558) เสนอไว้ว่า ควรให้โรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจในการ คัดเลือกครู เพื่อให้ได้ครูที่ตรงตามความต้องการของโรงเรียนอย่างแท้จริง และพิพัฒน์ ภูภิโย (2555) ที่พบว่า ควรมีการสร้างกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก

นอกจากนั้นแล้ว อีกประเด็นที่มีข้อสังเกตในการศึกษาคั้งนี้คือ การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ ที่ผลการวิจัยระบุว่าจัดเป็นจุดแข็งนั้น สามารถอธิบายได้ว่า ระยะห่างของค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ที่สูงที่สุดกับต่ำที่สุด ที่นำมาคำนวณในการจัดกลุ่มนั้น มีช่องว่างของระยะห่างค่อนข้างสูง (ระหว่าง 0.481- 0.089) ทำให้ค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.264$) ถูกจัดกลุ่มเป็นจุดแข็ง ทั้งนี้ การวางแผนอัตรากำลังครูของโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบันใช้การคำนวณ อัตรากำลังข้าราชการครูตามเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งทำให้ไม่สอดคล้องกับความต้องการครูของโรงเรียนขนาดเล็ก ดังที่ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนา ประเทศไทย (2558) ระบุว่า โรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาการขาดแคลนครู เนื่องมาจาก

การกำหนดสัดส่วนครูต่อนักเรียนไว้ที่ ครู 1 คนต่อนักเรียน 20 คน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียน 1 – 20 คน ซึ่งหากยึดตามเกณฑ์นี้จะสามารถมีครูได้เพียงแค่ 1 คน ซึ่งไม่พอดีกับจำนวนชั้นเรียนและสาขาวิชา ดังนั้น จึงมีหลายหน่วยงานได้เสนอวิธีหรือรูปแบบในการวางแผนอัตรากำลังครูโรงเรียนขนาดเล็ก อาทิ แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา ได้กำหนดเป้าหมายระยะสั้นถึงระยะยาวตามแผนปฏิรูปไว้ว่า อัตราส่วนครูต่อนักเรียนในสถานศึกษาที่มีนักเรียนยากจนและด้อยโอกาสมากกว่าร้อยละ 50 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น หรือที่ ศุภณัฐ ศิวะวัฒน์ (2558) ได้เสนอให้ปรับวิธีการจัดสรรบุคลากรครู ให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับจำนวนครูตามเกณฑ์จำนวนครูที่เหมาะสม และได้ครูตามความต้องการ โดยไม่มองที่ทั้งระบบ แต่ให้มองเฉพาะกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กที่ขาดแคลนครู

จึงนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์หลักที่ 1 ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมุ่งเน้นการส่งเสริมการวางแผนอัตรากำลังครูของโรงเรียนขนาดเล็กโรงเรียนขนาดเล็กให้เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และแก้ไขวิธีการสรรหาและคัดเลือกครูให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน

3. ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมมีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด และเมื่อวิเคราะห์จำแนกตามความเป็นธรรมทางการศึกษา พบว่า การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนที่เป็นไปตามมาตรฐานมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาน้อยที่สุด โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำกว่ากระบวนการอื่นอย่างชัดเจน และจัดเป็นจุดแข็งที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา

แสดงให้เห็นว่า การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการในการบริหารครู ตั้งแต่การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ในภาพรวมมีการปฏิบัติมากอยู่แล้ว สอดคล้องกับ ทศพร ปุ่มสีดา (2559) ที่พบว่า การพัฒนาครูมีความต้องการจำเป็นต่ำสุด เมื่อเทียบกับการวางแผนอัตรากำลังและการสรรหา และการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งจัดเป็นจุดแข็งของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก แต่อย่างไรก็ตาม จากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า เนื้อหาหรือหัวข้อในการฝึกอบรมที่ไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก อีกทั้งยังเป็นการทำให้ครูต้องออกจากห้องเรียนเพื่อไปเข้ารับการอบรม ดังนั้น การพัฒนาครูโรงเรียนขนาดเล็กจึงควรใช้รูปแบบที่เหมาะสมกับโรงเรียน และเป็นรูปแบบที่ไม่ดึงครูออกจากห้องเรียน รวมทั้งจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2556)

ทั้งนี้ ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งในปัจจุบันใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐาน

เดียวกันที่ใช้กับโรงเรียนทุกขนาด สอดคล้องกับที่ คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (2562) ระบุว่า โรงเรียนขนาดเล็กใช้เกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์กลางที่เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งระบบเช่นเดียวกับครูโรงเรียนขนาดอื่น ๆ จากสถานการณ์ดังกล่าว จึงยังคงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ระบุว่า ควรจะต้องมีการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขนาดเล็กที่เน้นผลงานในการปฏิบัติงานจริงและสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็ก

5.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา

1. ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในภาพรวมสูงสุด คือ การเมืองและนโยบาย ซึ่งมีความต้องการจำเป็นสูงสุด และจัดเป็นภาวะคุกคามที่สำคัญที่สุด และเมื่อวิเคราะห์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษา พบว่า การเมืองและนโยบายเป็นภาวะคุกคามที่สำคัญที่สุดต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ทั้ง 3 กระบวนการหลัก คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงเป็นภาวะคุกคามสูงสุดในทุกกระบวนการย่อยเช่นเดียวกัน

แสดงให้เห็นว่า การเมืองและนโยบายเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่สุด เนื่องมาจากการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก จะดำเนินการภายใต้ 1) กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่กำหนดโดยคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และ 2) แนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึง 3) นโยบายกำลังคนของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังภาครัฐ ซึ่งทำให้การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กยังคงใช้กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ เช่นเดียวกับโรงเรียนอื่น โดยไม่ได้คำนึงถึงความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียนขนาดเล็ก สอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ระบุว่า การเมืองและนโยบายเป็นอุปสรรคของการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากการบริหารจัดการโรงเรียนนิติบุคคลตามแนวทางการกระจายอำนาจเป็นรูปแบบเดียวกันทุกโรงเรียน ซึ่งไม่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะในด้านการบริหารงานบุคคลที่ใช้ระเบียบ หลักเกณฑ์ตามที่ ก.ค.ศ. เหมือนกันทุกโรงเรียน ทำให้ไม่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพ ตลอดจนขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนขนาดเล็ก

จึงนำไปสู่การกำหนดวิธีดำเนินการภายใต้กลยุทธ์หลักทั้ง 3 กลยุทธ์ ที่จะมุ่งเน้น เสนอการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนา กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ตลอดจนแนวปฏิบัติ ให้สอดคล้อง กับสภาพและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็กยิ่งขึ้น

2. ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งมีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด และจัดเป็นโอกาสที่สำคัญที่สุด และเมื่อวิเคราะห์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษา พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน สูงที่สุด ทั้ง 3 กระบวนการหลัก คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงเป็นโอกาสสูงส่งในทุกกระบวนการย่อย เช่นเดียวกัน ยกเว้นการฝึกอบรมและพัฒนาที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจัดเป็นภาวะคุกคาม

แสดงให้เห็นว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่จะช่วย เสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา โดยเฉพาะในมิติความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของ โรงเรียน สอดคล้องกับที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ระบุไว้ว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ส่งผลให้โรงเรียนสามารถประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียน การสอนภายใต้ข้อจำกัดด้านอัตราค่าจ้างคนได้ แต่ในทางกลับกันเทคโนโลยีก็อาจเป็นภาวะคุกคาม ได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากเทคโนโลยีมีราคาสูงและปรับเปลี่ยนบ่อยอาจจะส่งผลกระทบต่อเรื่องค่าใช้จ่ายได้

นอกจากนั้น การที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อกระบวนการย่อย ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง เพียง 1 กระบวนการย่อย คือ การฝึกอบรมและพัฒนาครู สาเหตุอาจเนื่องมาจาก เทคโนโลยีในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และครูบางส่วนยังขาดทักษะดิจิทัล/เทคโนโลยี ดังที่ OECD/UNESCO (2016) ระบุข้อค้นพบไว้ว่า ครูไทยขาดความมั่นใจและขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งครูไทยยังถือได้ว่าใช้เทคโนโลยี น้อยกว่าประเทศอื่น (OECD/UNESCO, 2016)

จึงนำไปสู่การกำหนดวิธีดำเนินการภายใต้กลยุทธ์หลักทั้ง 3 กลยุทธ์ ในการ นำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนภายใต้ครูที่มีจำนวนไม่เพียงพอต่อ ความต้องการของนักเรียน ในขณะเดียวกันจะต้องลดภาวะคุกคามของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่มีต่อการฝึกอบรมและพัฒนาครูด้วย

5.2.3 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

1. ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กมุ่งเน้นเฉพาะการแก้ไขและลดจุดอ่อนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน เนื่องมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งในทุกกระบวนการหลักล้วนเป็นจุดอ่อน และมีความต้องการจำเป็นสูงกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนที่เป็นไปตามมาตรฐานซึ่งจัดเป็นจุดแข็งอย่างชัดเจน

แสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันโรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอนในลักษณะที่เป็นไปตามมาตรฐานเช่นเดียวกับโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ในระดับหนึ่งแล้ว แต่ยังไม่เพียงพอและสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีบริบทเฉพาะที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป ซึ่งทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งยังคงเป็นจุดอ่อนที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2556) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ระบุว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาด้านครูเป็นหนึ่งในปัญหาใหญ่ ทั้งการขาดแคลนครู ไม่ว่าจะเป็นการขาดจำนวนครู ด้านความเชี่ยวชาญของครู และครูขาดแรงจูงใจในการทำงานทำให้มีการโอนย้ายบ่อย

จึงนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์หลักทั้ง 3 กลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นเฉพาะการแก้ไขและลดจุดอ่อนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งให้กับโรงเรียนขนาดเล็ก อันจะส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ที่ระบุว่า ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

2. โรงเรียนขนาดเล็กทั้งที่ตั้งในเมืองและนอกเมืองมีความต้องการจำเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในลักษณะเดียวกัน คือ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

แสดงให้เห็นว่า ความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็กที่ตั้งในเมืองและนอกเมืองไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สมพิศ ใช้เฮ็ง (2554) ที่พบว่า ความต้องการจำเป็นในการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผล ในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในด้านบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเมืองและชนบทไม่แตกต่างกัน และ

เป็นไปในลักษณะเดียวกัน นอกจากนั้นแล้วผลการศึกษาค้างนี้ ยังพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กทุกประเภท ทั้งโรงเรียนที่มีการควบรวมแล้ว โรงเรียน Stand Alone โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพิเศษ โรงเรียนที่ รอยุบเลิกสถานศึกษา และโรงเรียนที่ยังไม่ได้ควบรวม รวมทั้งโรงเรียนขนาดเล็กในทุกภูมิภาค ล้วนมีความต้องการจำเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ในลักษณะเดียวกัน ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น

จึงนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์หลักทั้ง 3 กลยุทธ์ ในภาพรวมที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในทุกระดับสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับโรงเรียนขนาดเล็กในทุกที่ตั้ง ทุกภูมิภาค และทุกประเภท โดยคำนึงถึงความต้องการและความพร้อมของแต่ละโรงเรียน

3. ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดเปลี่ยนวิธีการธำรงรักษาทรัพยากร มนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มีความ ต้องการจำเป็นสูงสุด มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์หลักที่ 3 ซึ่งว่าด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นเรื่องสำคัญที่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับควรเร่งดำเนินการ สอดคล้องกับที่ OECD (2012) ได้เสนอนโยบาย ในการพัฒนาโรงเรียนที่มีความเสียเปรียบในด้านสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมว่าจะต้องมีการ ออกแบบสิ่งจูงใจทั้งทางการเงินและความก้าวหน้าทางอาชีพอย่างพอเพียง เพื่อให้สามารถดึงดูดและ รักษาครูที่มีคุณภาพสูงให้อยู่ในโรงเรียนที่มีความเสียเปรียบ หรือดังเช่นประเทศที่มีคุณภาพการศึกษา ในระดับสูง อาทิ สาธารณรัฐประชาชนจีนจะใช้การจ่ายเบี้ยเลี้ยงพิเศษให้กับครูที่สอนในพื้นที่ชนบท หรือพื้นที่ห่างไกล เพื่อใช้ในการดึงดูดครู (Xuehui, 2018) สาธารณรัฐเกาหลีได้สร้างแรงจูงใจ โดยการให้เงินเดือนเพิ่มเติม การให้เครดิตพิเศษในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต และการให้ สิทธิพิเศษในการเลือกโรงเรียนที่จะย้ายไปในอนาคตมากขึ้น (UNESCO, 2014) รวมทั้งสอดคล้องกับ พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2558) ที่ได้เสนอข้อเสนอเชิงนโยบายไว้ว่า ควรมีการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน ที่สูงขึ้นสำหรับครูที่เลือกทำงานในโรงเรียนที่อยู่ห่างไกลและในสาขาขาดแคลน เช่นเดียวกับในวงการ สาธารณสุขที่ให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจเพื่อดึงดูดแพทย์ให้เลือกทำงานในสถานพยาบาลที่อยู่ ในพื้นที่กันดาร โดยให้มีจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยงซึ่งผันแปรตามระดับความยากลำบากของพื้นที่และจำนวนปีที่ ทำงานในพื้นที่นั้น โดยให้เป็นไปตามข้อบังคับกระทรวงสาธารณสุข ว่าด้วยการจ่ายเงินค่าตอบแทน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้กับหน่วยบริการ ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ทั้งนี้ กลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 1) สร้างวิธีการบริหารเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพของครูโรงเรียนขนาดเล็กให้เหมาะสมกับความยุ่งยากและลำบากในการจัดการ เรียนการสอน และ 2) ปรับปรุงวิธีการให้รางวัลแก่ครูโรงเรียนขนาดเล็กให้เหมาะสมกับความยุ่งยาก และลำบากในการจัดการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่ควรดำเนินการควบคู่กันเพื่อสร้างแรงจูงใจและธำรง

รักษาครูที่มีคุณภาพให้อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยต้องใช้ทั้งแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน และแรงจูงใจอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งสอดคล้องกับการดึงดูดแพทย์ให้ทำงานในชนบทที่จะต้องอาศัยทั้งแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินคือ ค่าตอบแทน และแรงจูงใจอื่น คือ ความก้าวหน้าในอาชีพที่สูงกว่าการเลือกทำงานในเมืองถึงจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้แพทย์เลือกปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีอยู่ในชนบทเพิ่มขึ้น (นงลักษณ์ พะโกยยะ และคณะ, 2555) และเป็นไปตามที่ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ (2559) ได้เสนอ แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กโดยการให้มีการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ และสร้างความก้าวหน้าให้กับครูโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างไรก็ตามควรคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย เพื่อนำมาใช้พิจารณาสร้างขวัญกำลังใจ อาทิ การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การย้ายและการเลื่อนวิทยฐานะ เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557)

4. ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์หลักที่ 1 ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 มีความเหมาะสมและเป็นไปได้

โดยกลยุทธ์หลักที่ 1 จะประกอบด้วย กลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการที่เกี่ยวกับ 1) การดำเนินการเพื่อรับมือภาวะคุกคามในวิธีการวางแผนอัตราค่าจ้างครูให้เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และ 2) แก้ไขจุดอ่อนของวิธีการสรรหาและคัดเลือกครูให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ ทั้งระดับนโยบาย ระดับพื้นที่ และระดับโรงเรียน จะนำไปสู่การปฏิบัติ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นสอดคล้องกับ ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์ (2559) ได้ระบุถึงข้อเสนอการปฏิรูปคุณภาพครูและการสอนไว้ว่า ควรมีการปรับปรุงระบบการคัดเลือกครูให้ได้ครูเก่งตรงตามความต้องการของโรงเรียน และปรับสูตรการจัดสรรครูให้เพียงพอกับความต้องการของนักเรียนในโรงเรียนแต่ละแห่ง

อย่างไรก็ตาม การจะดำเนินงานตามกลยุทธ์หลักที่ 1 ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ โดยเฉพาะกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ยังไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนั้น หากต้องการให้กลยุทธ์หลักที่ 1 ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยการทำงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้กำหนดกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลโรงเรียนขนาดเล็กโดยตรง

5. ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์หลักที่ 2 ทบทวนวิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นว่า เป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุด

กลยุทธ์หลักที่ 2 เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพครู และทำให้ครูสามารถทุ่มเทกับการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น เพราะครูคือปัจจัยสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ คุณภาพของผู้เรียนย่อมขึ้นกับคุณภาพของครู (McKinsey, 2007) ซึ่งสอดคล้องกับที่ OECD (2012) ระบุว่า ครูในโรงเรียนที่มีความเสียเปรียบ จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะและความรู้ให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน โดยการออกแบบเนื้อหาที่เหมาะสมกับสภาพการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน และให้มีการเตรียมความพร้อมสำหรับครูใหม่ให้เข้าใจความท้าทายของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นไปตามที่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2556) ระบุว่า รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเป็นรูปแบบที่เหมาะสมและมีลักษณะเฉพาะสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างแท้จริง

5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป รายละเอียดดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานระดับกระทรวง

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ควรนำกลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดเปลี่ยนวิธีการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก ไปประยุกต์ใช้ในการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนานโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะในประเด็นช่องทางความก้าวหน้าในการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะเป็นกรณีพิเศษ และการได้รับค่าตอบแทน/สวัสดิการส่วนเพิ่มที่เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีความยุ่งยากความลำบากในการจัดการเรียนการสอน เพื่อดึงดูดและสร้างแรงจูงใจให้ครูที่มีคุณภาพเลือกปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กได้ยาวนานขึ้น และไม่ขอย้ายไปยังโรงเรียนอื่น โดยอาจกำหนดเป็นนโยบายเร่งด่วน

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด และจัดเป็นจุดอ่อนที่สุด ประกอบกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและนโยบาย เป็นภาวะคุกคามสูงสุดต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง

ความเป็นธรรมทางการศึกษา ดังนั้น จึงจำเป็นที่ควรต้องมีการทบทวนและพัฒนานโยบาย กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ ในเรื่องการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็กให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

1.2 สพฐ. และ ก.ค.ศ. ควรนำกลยุทธ์หลักที่ 1 ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก และกลยุทธ์หลักที่ 2 ทบทวนวิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก ไปประยุกต์ใช้ในการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนานโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติ ในเรื่องเกี่ยวกับ 1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในประเด็นการสรรหาและคัดเลือก ที่ควรกระจายอำนาจให้โรงเรียนมีอิสระหรือมีส่วนร่วมในการคัดเลือกครูที่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน และประเด็นการวางแผนอัตรากำลังครูให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก และ 2) การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้องมีเกณฑ์ที่เหมาะสมและยืดหยุ่นกับสภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยกำหนดเป็นนโยบายในระยะต่อไป

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน จัดเป็นจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องวางแผนและดำเนินการเพื่อลดจุดอ่อนในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็กมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานระดับพื้นที่

2.1 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ควรนำกลยุทธ์รองที่ 1.2 แกะไขวิธีการสรรหาและคัดเลือกครูให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก ไปประยุกต์ใช้ในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกครูผู้ช่วยเพื่อเข้ารับการบรรจุในโรงเรียนขนาดเล็ก จากครูที่มีภูมิลำเนาในท้องถิ่น รวมถึงสร้างความตระหนักและสนับสนุนให้คนในพื้นที่ที่มีความรู้ ความสามารถเลือกประกอบอาชีพครูและกลับมาบรรจุในโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ โดยการประชาสัมพันธ์และจัดหาทุนการศึกษา

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การสรรหาและคัดเลือกตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน เป็นกระบวนการย่อยที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดและจัดเป็นจุดอ่อนสูงสุดของการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ประกอบกับสภาพสังคมเป็นปัจจัยที่เป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนของการสรรหาและคัดเลือกตามความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง เนื่องจากการที่ครูที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่อยู่แล้ว จะช่วยลดปัญหาการโอน ย้าย ของครูโรงเรียนขนาดเล็กลงได้

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรจัดหลักสูตรและรูปแบบ การฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสมกับครูโรงเรียนขนาดเล็ก อาทิ การฝึกอบรมเกี่ยวกับการสอน คละชั้นเรียนหรือการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน โดยอาจใช้รูปแบบการฝึกอบรม ออนไลน์หรือการนำวิทยากรมาฝึกอบรมในโรงเรียน

เนื่องจากผลการวิจัยที่ได้จากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ให้ข้อมูล พบว่า หลักสูตรและรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาครูในปัจจุบัน ไม่เอื้อต่อการพัฒนาการจัดการเรียน การสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก และทำให้ครูต้องทิ้งห้องเรียนเพื่อไปเข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้น จึงควรมีการพัฒนาในเรื่องดังกล่าว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของครูโรงเรียนขนาดเล็ก

3. ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กควรนำกลยุทธ์รองที่ 1.1 ส่งเสริมวิธีการวางแผน อัตรากำลังครูของโรงเรียนขนาดเล็กให้เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ มาใช้ โดยการวางแผน ในการใช้สื่อเทคโนโลยี/การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (อาทิ DLTV, DLIT, Application) เพื่อช่วย แก้ปัญหาการขาดแคลนครูหรือช่วยเพิ่มคุณภาพในการจัดการเรียนการสอนของครู

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรม ทางการศึกษาในแนวตั้งที่คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียนเป็นกระบวนการย่อย ที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับที่สองของการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ประกอบกับ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นเพียงโอกาสเดียวที่เอื้อต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตาม ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ซึ่งจะสามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนครู และยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนได้

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กควรให้ความสำคัญกับการประเมินผลและพัฒนาครู โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง และส่งเสริมให้ครูมีการวางแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล ตลอดจน สนับสนุนให้มีการพัฒนาครูผ่านชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ และจัดหาช่องทางให้ครูพัฒนาตนเอง ผ่านเทคโนโลยี และเรียนรู้ในการนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในภาพรวมมีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด และ เมื่อพิจารณาตามความเป็นธรรมทางการศึกษาทั้งในแนวนอนที่เป็นไปตามมาตรฐานและแนวตั้งที่ คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน พบว่า มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด กว่าทุกระบวนการ ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการประเมินผลและ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความเป็นธรรมชาติทางการศึกษาในแนวตั้งมีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลและการมีความก้าวหน้าในอาชีพ จึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้สามารถรักษาครูให้ผูกพันกับโรงเรียนไม่โอนย้ายไปยังโรงเรียนอื่นที่มีขนาดใหญ่กว่าที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการสรรหาและคัดเลือกครูที่มีศักยภาพเข้าสู่โรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การสรรหาและคัดเลือกตามความเป็นธรรมชาติทางการศึกษาในแนวตั้ง เป็นกระบวนการย่อยที่มีความต้องการจำเป็นและเป็นจุดอ่อนสูงสุดของการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ แสดงให้เห็นว่า มีความต้องการให้มีการพัฒนารูปแบบการสรรหาและคัดเลือกครูของโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน รวมถึงการกระจายอำนาจให้โรงเรียนมีอิสระหรือเข้าไปมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้นในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็กในการสร้างความเป็นธรรมชาติทางการศึกษา โดยศึกษาเฉพาะเจาะจงกับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียน 1 – 20 คน

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียน 1 – 20 คน มีความต้องการจำเป็นในด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์สูงสุด โดยมีค่าความต้องการจำเป็นสูงกว่าโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนขนาดอื่น ๆ อย่างชัดเจน แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนมีความต้องการได้รับการปรับปรุงและพัฒนาในเรื่องของการได้มาซึ่งครูให้มีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นกรณีเร่งด่วน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กมลวรรณ รอดจ่าย. (2552). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย
การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. (2562). *รายงานพันธกิจปฏิรูปการศึกษาไทย*. [ออนไลน์].

แหล่งที่มา: <http://backoffice.onec.go.th/uploads/Book/1734-file.pdf>. [10 มกราคม
2563]

จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณ. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

จรรยา จีบบัง. (2554). *รูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน
ขนาดเล็กด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

จันทร์จิรา จุมพลหล้า, พงษ์นิมิตร พงษ์ภิญโญ, พรทิพา หล้าศักดิ์. (2557). *รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์
โครงการ “กรณีศึกษารูปแบบความสำเร็จการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ”* [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [https://elibrary.trf.or.th/project_](https://elibrary.trf.or.th/project_content.asp?PJID=RDG5510025)
[content.asp?PJID=RDG5510025](https://elibrary.trf.or.th/project_content.asp?PJID=RDG5510025). [10 มกราคม 2563]

จิตาภา เบญจรัชพร. (2553). *การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย
การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิตติมา อัครธิตพิงศ์ (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พระนครศรีอยุธยา, คณะวิทยาการจัดการ

ชรัติ อุ่มสัมฤทธิ์. (2550). *การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ กองทัพบกเพื่อส่งเสริมความมั่นคงของชาติ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2548). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

ณัฐกุล รุณผาบ. (2557). การศึกษาผลกระทบทางสังคมจากการยุบเลิกโรงเรียนขนาดเล็ก และแนวทาง พัฒนาความเข้มแข็งของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลำพูน เขต 1. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*. ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม): 304 – 316.

ดิลกะ ลัทธพิพัฒน์. (2560). *ความเหลื่อมล้ำของคุณภาพโรงเรียน: นัยต่อผลสัมฤทธิ์ที่วัดโดยคะแนน PISA 2015*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://www.pier.or.th/?post_type=abridged&p=3831. [20 มีนาคม 2563]

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). *การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรง พิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทัศพร ปุ่มสีดา. (2559). *การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธงชัย สันติวงษ์. (2542). *องค์กรและการบริหารองค์กร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

นงลักษณ์ พะไถยะ และคณะ. (2555). จะดึงดูดแพทย์จบใหม่ไปทำงานที่ชนบทได้อย่างไร: การใช้เครื่องมือทดลองการตัดสินใจเลือกงาน. *วารสารวิจัยระบบสาธารณสุข*. ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มีนาคม): 40 - 47.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประวิต เอราวรรณ์. (2562). *รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ โครงการการสังเคราะห์ระบบและแนวทางการปฏิรูปการพัฒนาวิชาชีพครู: จากแนวคิดการเรียนรู้เชิงวิชาชีพสู่การปฏิบัติ (ไม่ได้ตีพิมพ์)*. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, กรุงเทพมหานคร.

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). *การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก*. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

พิพัฒน์ ภูมิไธ. (2555). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2558). *รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ครูเศรษฐศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

เพ็ญอรุณ ปรีดีติลล. (2549). *การวิเคราะห์ความเป็นธรรมในการจัดสรรทรัพยากรการเงินในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิมพิพัฒน์ มโนมัยกุล. (2561). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา

ภาคิวิชาโนบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มนพันธ์ ชาญศิลป์. (2559). การพัฒนานโยบายการจัดการเงินสำหรับโรงเรียนของกรุงเทพมหานครตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษาและสังคม. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาคิวิชาโนบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรวรรณ ชาญด้วยวิทย์ และตรีณัฐ ไพชญนต์วิจิตร. (2557). การเติบโตอย่างเป็นธรรม : การสร้างโอกาสและการลดความเสี่ยงของประชาชน. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 7 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม) ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ: 845 – 862.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์. (2555). การปฏิรูประบบผลตอบแทนครูเพื่อพัฒนาคุณภาพครู. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.v-reform.org/wp-content/uploads/2014/06/20120930>. [20 มีนาคม 2563].

ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์. (2559). รายงานชุดการปฏิรูประบบบุคลากรครู: ข้อเสนอการปฏิรูปคุณภาพครูและการสอนในช่วงการเกษียณอายุราชการของครู 10 ปีข้างหน้า. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://tdri.or.th/wp-content/uploads/2016/04/รายงานชุดการปฏิรูประบบบุคลากรครู.pdf>. [20 มีนาคม 2563].

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2558). แนวทางการแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก. รายงานทีดีอาร์ไอ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://tdri.or.th/wp-content/uploads/2015/07/TDRI-Report->

[march-web-preview.pdf](#). [20 มีนาคม 2563].

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2559). ความเป็นธรรมทางการศึกษาเป็นอย่างไร.

FOCUS ประเด็นจาก PISA ฉบับที่ 10 (ตุลาคม 2559). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://drive.google.com/file/d/11xU3cWrvQ91JnBqDflrZ-EEHJayMxshA/view>. [20 มีนาคม 2563].

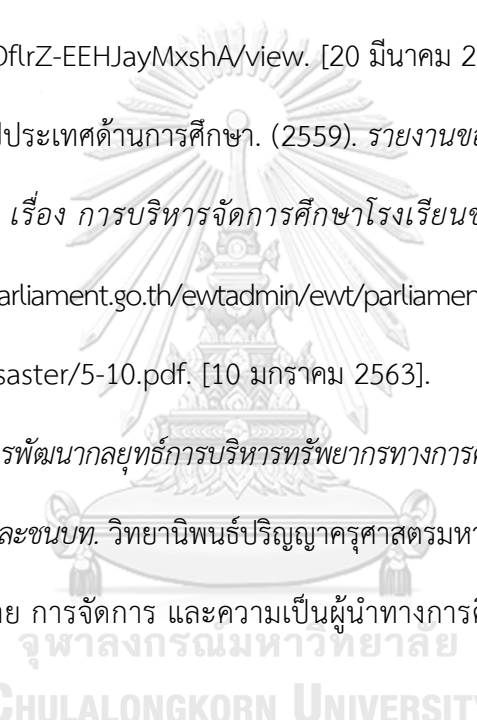
สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2562). ผลการประเมิน PISA 2018: บทสรุป

สำหรับผู้บริหาร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://drive.google.com/file/d/11xU3cWrvQ91JnBqDflrZ-EEHJayMxshA/view>. [20 มีนาคม 2563].

สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา. (2559). รายงานของสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ

ด้านการศึกษา เรื่อง การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/download/usergroup_disaster/5-10.pdf. [10 มกราคม 2563].

สมพิศ ไข่เอื้อง. (2554). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาด

เล็กในเขตเมืองและชนบท. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  **CHULALONGKORN UNIVERSITY**

สมาน อัสวภูมิ. (2551). การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3.

อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซต.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). แผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ: โรง

พิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). พจนานุกรมตัวชี้วัดการประเมินผลการจัดการศึกษาของ

ประเทศ. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2556). รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 (ฉบับสรุป). กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560ก). ระบบและรูปแบบการผลิตครูและระบบวิจัยของสถาบันผลิตครูที่เหมาะสมกับสังคมไทยและความเป็นสากล. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สิรินพร วิทิตสุภากุล. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรศักดิ์ จงจิต. (2552). สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ้อยโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. พิมพ์ครั้งที่ 3 (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวัสดิ์. (2552). การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทาง

การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

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. & Taylor, S. (2014) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th Edition, Kogan Page Limited, Cambridge University Press, Cambridge.

Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: a guide to action*. (3rd edition). the United States by Thomson-Shore, Inc.

Bartol, K. M., & Martin, D. (1994). *Management*. (2nd edition). New York: McGraw-Hill.

Behrstock, E & Clifford, M. (2010). *Ensuring the Equitable Distribution of Teachers: Strategies for School, District, and State Leaders*. Retrieved March 18, 2020 from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED520725.pdf>

Bernardin, H. J. (2003). *Human resource management: an experiential approach*. (3rd edition). New York: McGraw-Hill.

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.

Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). *Strategic management: concepts and applications*. New

York: Mcgraw Hill.

David, F. R. (2009). *Strategic management: concepts and cases*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Decenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*. (9th edition). New Jersey: John Wiley & Sons.

Dessler, G. (2009). *A framework for human resource management*. (5th edition). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Dessler, G. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management: Content, Competencies and Applications*. New Jersey, Pearson Education.

Dessler, G. (2013). *Human resource management*. (13th edition). Boston: Prentice Hall.

Duncombe, W. D., & Yinger, J. (2008). Measurement of cost differentials. In H. F. Ladd & E. B. Fiske (Eds.), *Handbook of research in education finance and policy*,. 203-219. New-York: Routledge.

Herzberg, F., et al. (1959). *The motivation to work*. New York, John Wiley & Sons, Inc.

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2004). *Strategic management: An integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin.

Kang, N. H., & Hong, M. (2008) Achieving Excellence in Teacher Workforce and Equity in Learning Opportunities in South Korea. *Educational Researcher*, 37(4), 200–207.

Kotler, P., & Murphy, P. E. (1981). Strategic Planning for Higher Education. *The Journal of Higher Education*, 52, 470-489.

Lathapipat, D., & Sondergaard, L. M. (2015) *.Thailand-Wanted: a quality education for all*. Washington, D.C.: World Bank Group

- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2012). *Educational administration: Concepts and practices* (6th edition.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning
- Maslow A.H. (1970). *Motivation and Personality*. New York, Harper and Row.
- McKinsey. (2007). *McKinsey Report on Education*. Retrieved March 18, 2019 from: <http://www.mckinsey.com>.
- Meuret, D. (2002). A System of Equity Indicators for Educational Systems. *In pursuit of equity in education*, 133-164
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2000). *Human Resource Management*. (6th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhardt, B. and Wright, P. M. (2006). *Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage*. New York: Mc-Graw-Hill.
- Odden, A. R., & Picus, L. O. (2004). *School finance: a policy perspective* (3rd edition). New-York: McGraw-Hill.
- OECD. (2005). *Teacher Matter*. Retrieved March 18, 2020 from: <https://www.oecd.org/edu/school/34990905.pdf>.
- OECD. (2007). *Executive Summary Of No More Failures: Ten Steps to Equity in Education*. Retrieved October 7, 2015 from: <http://www.oecd.org/education/school/39676364.pdf>.
- OECD. (2012), *Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools*. OECD Publishing.
- OECD/UNESCO. (2016). *Education in Thailand: An OECD-UNESCO Perspective, Reviews of National Policies for Education*. OECD Publishing.

- Pynes, J. E. (2013). *Human resource management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*. (4th edition). United States: Jossey-Bass A Wiley Brand.
- Rebecca, W. (2014). *Who gets what: a within-school equity analysis of resource allocation*. Teaching, Learning, Policy & Leadership Theses and Dissertations UMD Theses and Dissertations.
- Sergiovanni, T. J., Kelleher, P., McCarthy, M. M., & Wirt, F. M. (2004). *Education governance and administration*. Boston: Pearson Education Inc.
- Snell, S. & Bohlander, G. (2010). *Principles of Human Resource Management*. (15th edition). South-Western: Cengage Learning
- Stone, R. J. (2006). *Managing Human Resource*. Queensland: John Wiley & Sons Australia Ltd.
- UNESCO Institute for Statistics. (2007). *Educational Equity and public Policy: Comparing Results from 16 Countries*. Retrieved September 24, 2019 from: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001495/149523e.pdf>.
- UNESCO Institute for Statistics. (2018). *Handbook on Measuring Equity in Education*. Retrieved October 17, 2019 from: <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/handbook-measuring-equity-education-2018-en.pdf>.
- UNESCO. (2014). *EFA Global Monitoring Report – Teaching and Learning: Achieving Quality for All*, Retrieved September 24, 2019 from: <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002256/225660e.pdf>.
- UNESCO. (2015). *Position Paper Education Post-2015*. Retrieved September 24, 2015 from: <http://en.unesco.org/post2015/sites/post2015/files/UNESCO%20Position%20Paper%20ED%202015.pdf>.

- UNESCO. (2015a). *Draft outcome document of the United Nations summit for the adoption of the post-2015 development agenda*. Retrieved October 6, 2019 from: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/L.85&Lang=E.
- Wheelen T. L. & Hunger J. D. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. U.S.A., Pearson Prentice Hall.
- Xuehui. A. (2018). Teacher Salaries and the Shortage of High-Quality Teachers in China's Rural Primary and Secondary Schools, *Chinese Education & Society*, 51:2, 103-116.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดและเครื่องมือการวิจัย
- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1
- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดและเครื่องมือการวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายการศึกษา/บริหารการศึกษา:

1. ดร.ชัยพลภักดิ์ เสรีรักษ์ ที่ปรึกษาพิเศษประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
2. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์:

3. ดร.แอนจิรา ศิริภิรมย์ อดีตอาจารย์ประจำภาควิชานโยบาย การจัดการ
และความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผล:

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร
อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา:

5. ดร.สถาพร กรีธาธร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโพธิ์ศรี
6. ดร.จรัสโสม ชมภูมิ่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
7. นางพรสุข กลีบสงฆ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกอตอง

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในระดับนโยบาย:

1. ดร.ชัยพลกฤษ์ เสรีรักษ์ ที่ปรึกษาพิเศษประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
2. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก อธิการบดีคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.วีระ แข็งกสิการ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
5. นางเพ็ญศรี วิลาวรรณ ผู้เชี่ยวชาญด้านติดตามตรวจสอบการดำเนินการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในระดับพื้นที่:

6. ดร.ชูสิน วรเดช ศึกษาธิการภาค 18
7. ดร.พิเชฐ โพธิ์ภักดี ศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม
8. ดร.ภูมิพัทธ์ เรืองแหล่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ขอนแก่น เขต 1
9. ดร.ศุภสิน ภูศรีโสม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ขอนแก่น เขต 4
10. ดร.ภัณฑิรัญษ์ พลดี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 3
11. นางธรรมพร แข็งกสิการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นนทบุรีเขต 2
12. นายสายัณห์ ไกรนรา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
13. ดร.วิทยา ทักมี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
หนองคาย เขต 2

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์:

14. รศ.ดร.ประวีต เอราวรรณ รองเลขาธิการ
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
15. นางสุปราณี นฤนาทโรดม รองเลขาธิการ
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษา/โรงเรียนขนาดเล็ก:

16. ดร.ภูมิศรีธัญญ์ ทองเลี่ยมนาค ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษา
สถาบันวิจัยเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา
กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.)
17. นายพงศ์ทัศ วนิชานันท์ นักวิจัย สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ)

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก:

18. ดร.สถาพร กรีธาธร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโพธิ์ศรี
19. นายไพโรจน์ ปฏิเตนัง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนสว่างหนองตะนา
20. ดร.เทียนทอง ตีร์รักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนหินลาดนารายณ์สาร
21. นางจุฬาร เดชพรม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านราษฎร์นิยม (จอประยูรอุบลรัตน์)
22. นายชัชฌาณิศวรร วิเศษพงศภัทระ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาตาล
23. นางอภิญา กระมล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านศรีพระยาราชภัฏบำรุง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก:

24. นางกิ่งดาว โคตรนรินทร์ ครูโรงเรียนบ้านโนนสว่างหนองตะนา
25. นางสุชัญญา เขื่องกลาง ครูโรงเรียนโป่งนกเปล้า
26. นายอนุวัฒน์ ชาญฉลาด ครูโรงเรียนบ้านหาดสัง
27. นางสาวธัญชนก อินทรพฤษา ครูโรงเรียนบ้านศรีพระยาราชภัฏบำรุง

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในระดับนโยบาย:

1. ดร.ชัยพลภักดิ์ เสรีรักษ์ ที่ปรึกษาพิเศษประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
2. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก อธิการบดีสถาบันวิจัยและพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ)
3. ดร.วีระ แข็งกสิการ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
4. นางเพ็ญศรี วิลาวรรณ ผู้เชี่ยวชาญด้านติดตามตรวจสอบการดำเนินการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในระดับพื้นที่:

5. นางธรรมพร แข็งกสิการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2
6. นายบุญเย็น โท้วสงคราม รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 1

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์:

7. ดร.อุษณีย์ ธีโนศวรรย์ - ตำแหน่งปัจจุบัน: รองเลขาธิการสภาการศึกษา
- อดีตเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษา/โรงเรียนขนาดเล็ก:

8. นายพงศ์ทัศ วนิชานันท์ นักวิจัย สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ)

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก:

9. ดร.สันติ ชัยชนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสงเปือยส่องเตือ
10. นางจุฬาร เดชพรม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านราษฎร์นิยม (จอประยูรอุปลัมภ์)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก:

11. นางพัชรี ดิจจริง ครูโรงเรียนบ้านสงเปือยส่องเตือ
12. นางสาวสุชฎทัย สุขจรรยา ครูโรงเรียนบ้านราษฎร์นิยม (จอประยูรอุปลัมภ์)

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย
- แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
- แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1
- แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2



แบบประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณารอบแนวคิดในการวิจัย
เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้าง
ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGIES IN ACCORDANCE TO ENHANCING
EDUCATION EQUITY OF SMALL SCHOOLS

คำชี้แจง

1. แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดงานวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. แบบประเมินกรอบแนวคิดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมของกรอบแนวคิดงานวิจัยที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของแนวคิดเกี่ยวกับกรอบแนวคิดในงานวิจัย

2.1 แนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

2.2 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์ สรุปประเด็นสำคัญแล้วนำไปพัฒนากรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัยในลำดับต่อไปได้อย่างเหมาะสม ข้อมูลที่ท่านตอบผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลที่ท่านตอบไว้อย่างเป็นความลับ และจะทำลายเมื่อสิ้นสุดงานวิจัย

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบประเมินครั้งนี้ตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่านเพื่อผู้วิจัยนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนพร กาญจนศรี
นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โทรศัพท์ติดต่อ: 084-078-2828
Email: nawaporn.k@onec.go.th

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา “กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก” ได้ใช้กรอบแนวคิดทั้งหมด 3 แนวคิด ประกอบด้วย 1) แนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา 2) แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 3) แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ ตามรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สังเคราะห์แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Bartol & Martin, 1994; Mondy & Noe, 2000; Bernardin, 2003; Stone, 2006; Snell & Bohlander, 2010; Lunenburg & Ornstein, 2012; Pynes, 2013; Dessler, 2013; Armstrong & Taylor, 2014; Bratton and Gold, 2017; ชูชัย สมितिไกร, 2550; สิรินพร วิทิตสุภากุล, 2556; จตุรงค์ ศรีวีงษ์วรรณ, 2558; เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559; ภิรมพิพัฒน์ มโนมัยกุล, 2561; และสิบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2562 ที่มีความเชื่อมโยงกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Human Resourcing) คือ กระบวนการในการได้มาซึ่งบุคลากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายและการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย

- 1.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
- 1.2) การกำหนดคุณสมบัติ (Job Specification)
- 1.3) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

2) การประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Performance and Development) คือ กระบวนการในการบริหารบุคลากร ตั้งแต่การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถอย่างต่อเนื่อง

- 2.1) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
- 2.2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

3) การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Retention) คือ การรักษาและดึงดูดให้บุคลากรที่มีคุณภาพและมีความสามารถอยู่ในองค์กร

- 3.2) การให้รางวัล (Rewards)
- 3.3) การบริหารเส้นทางอาชีพ (Career Path Management)

2. แนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

ผู้วิจัยใช้แนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษาของ UNESCO Institute for statistics: UIS (2007) และ Berne and Stiefel (1984) จึงได้แนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา 2 มิติ ประกอบไปด้วย

- 1) ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (Horizontal Education Equity)
- 2) ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (Vertical Education Equity)

ทั้งนี้ โดยมีประเภทความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจากการสังเคราะห์สภาพปัญหาด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของครูโรงเรียนขนาดเล็กจาก อภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวัสดิ์ , 2552; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2556; สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2558; สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา, 2559; คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2562 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562 ได้แก่ จำนวนครูต่อนักเรียน คุณภาพครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู

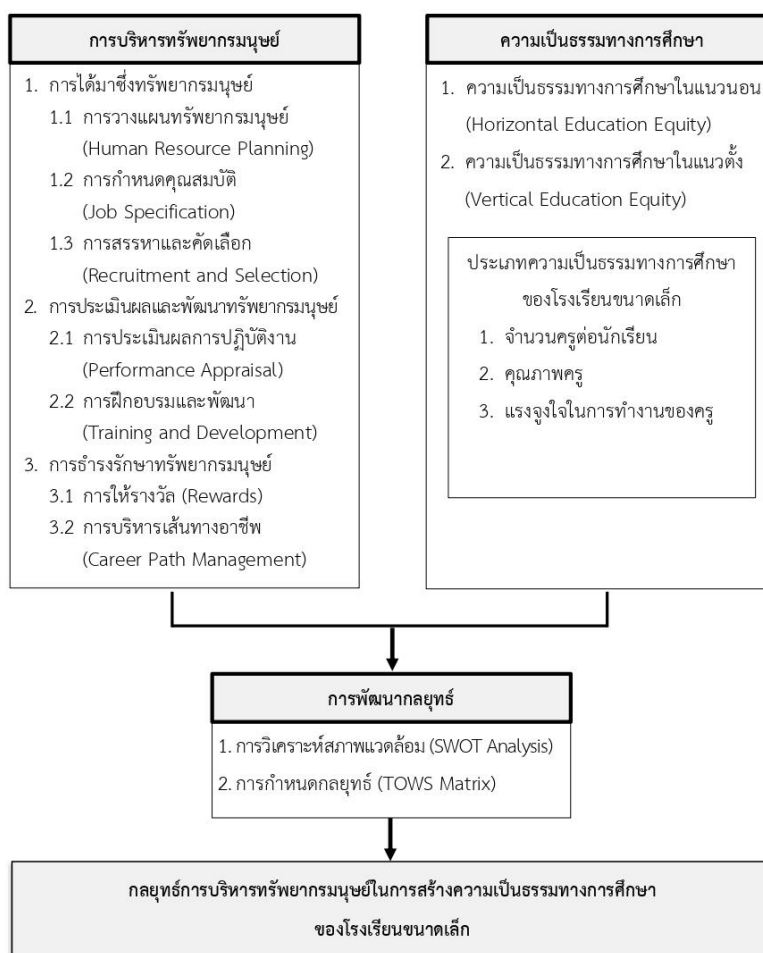
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

สังเคราะห์กรอบแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ของ Kotler & Murphy, 1981; Certo & Peter, 1991; Wheelen & Hunger, 2004; ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552 และ พงษ์ธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 2552 ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์ห้วงศ์กร (SWOT Analysis)

3.2 การกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS matrix

โดยสรุปแล้วกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก” ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก มีดังต่อไปนี้

1. ความเป็นธรรมทางการศึกษา หมายถึง การบริหารทรัพยากรครูให้นักเรียนทุกคนมีโอกาสมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างเท่าเทียมกัน แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน และความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง

2. ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน หมายถึง การบริหารทรัพยากรครูตามมาตรฐาน เพื่อให้นักเรียนได้รับการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยไม่คำนึงว่าโรงเรียนจะมีบริบทเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ ประกอบด้วย จำนวนครูต่อนักเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน คุณภาพครูเป็นไปตามมาตรฐาน และแรงจูงใจในการทำงานของครูเป็นไปตามมาตรฐาน

3. ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง หมายถึง การบริหารทรัพยากรครูตามความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนในโรงเรียนที่มีบริบทเฉพาะได้รับการยกระดับการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย จำนวนครูต่อนักเรียนขึ้นอยู่กับความต้องการของโรงเรียน (ครบชั้นเรียน/ครบสาระการเรียนรู้) คุณภาพครูโดยครูมีคุณวุฒิในสาขาที่โรงเรียนต้องการ และมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น และแรงจูงใจในการทำงานของครูเพิ่มขึ้นตามความยากลำบากในการปฏิบัติงาน

4. ประเภทความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง สภาพปัญหาด้านคุณภาพและมาตรฐานครูของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ จำนวนครู คุณภาพครู และแรงจูงใจในการทำงาน

5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารครู ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจรรีกรักษาทรัพยากรมนุษย์

6. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการได้มาซึ่งครูที่มีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดคุณสมบัติ การสรรหาและคัดเลือก

7. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การคาดการณ์ความต้องการครูในโรงเรียนให้มีจำนวนครูต่อนักเรียนที่เหมาะสม ทันเวลา และมีคุณภาพ และให้นักเรียนได้เรียนกับครูครบตามจำนวนชั่วโมงเรียนตามหลักสูตร และได้ครูที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ในการสอน

8. การกำหนดคุณสมบัติ หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นของครูให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน

9. การสรรหาและคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่จะดำเนินการให้ได้ครูที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน โดยการจูงใจให้ครูสนใจเข้าทำงานกับโรงเรียน และใช้วิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม

10. การประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการบริหารครู ตั้งแต่การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมและพัฒนา

11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดเกณฑ์การประเมิน และการให้คะแนนการพิจารณาตัดสินผลการปฏิบัติงานของครู

12. การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีศักยภาพเหมาะสมกับเป้าหมาย รูปแบบ และวิธีการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน รวมถึงความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู

13. การอำนวยการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การรักษาและดึงดูดให้ได้ครูที่มีคุณภาพและมีความสามารถอยู่ในโรงเรียนให้ยาวนาน ประกอบด้วย การให้รางวัลและการบริหารเส้นทางอาชีพ

14. การให้รางวัล หมายถึง การออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการให้รางวัลแก่ครู ประกอบด้วย รางวัลที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน เงินตำแหน่ง เงินสวัสดิการ และรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ สิทธิประโยชน์

15. การบริหารเส้นทางอาชีพ หมายถึง การออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งหรือการเปลี่ยนตำแหน่งของครู

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย

1. ชื่อ - สกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญา.....สาขา.....
3. ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....
4. เบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อกลับสะดวก.....
5. E-mail.....

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของแนวคิดเกี่ยวกับกรอบแนวคิดในงานวิจัย

ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าองค์ประกอบในกรอบแนวคิดวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีความเหมาะสมหรือไม่

- +1 เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
 0 ไม่แน่ใจ ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
 -1 ไม่เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับหลักการความเป็นธรรมทางการศึกษา ประกอบด้วย การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Human Resourcing) หมายถึง กระบวนการในการได้มาซึ่งครูที่มีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน				
- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)	+1	0	-1	
- การกำหนดคุณสมบัติ (Job Specification)	+1	0	-1	
- การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)	+1	0	-1	

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
2. การประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource performance and development) หมายถึง กระบวนการในการบริหารครู ตั้งแต่การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถอย่าง				
- การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)	+1	0	-1	
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	+1	0	-1	
3. การอํารงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Retention) หมายถึง การรักษาและดึงดูดให้ครูที่มีคุณภาพและมีความสามารถอยู่ในโรงเรียนให้ยาวนาน ประกอบด้วย การบริหารรางวัล และการบริหารเส้นทางอาชีพ				
- การให้รางวัล (Rewards)	+1	0	-1	
- การบริหารเส้นทางอาชีพ (Career Path Management)	+1	0	-1	

2.2 แนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา

ความเป็นธรรมทางการศึกษาในการบริหารทรัพยากรครูสำหรับนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน และความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง

ตารางที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นธรรมทางการศึกษา

แนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
1. ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (Horizontal Educational Equity) การบริหารทรัพยากรครูตามมาตรฐาน เพื่อให้ นักเรียนได้รับการจัดการเรียนการสอนตาม มาตรฐานของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยไม่ คำนึงว่าโรงเรียนจะมีบริบทเหมือนหรือแตกต่างกัน หรือไม่ - จำนวนครูต่อนักเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน - คุณภาพครูเป็นไปตามมาตรฐาน - แรงจูงใจในการทำงานของครูเป็นไป ตามมาตรฐาน	+1	0	-1	

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอพระคุณอย่างสูง
นางสาวนวพร กาญจนศรี
นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โทรศัพท์ติดต่อ : 084-078-2828
Email: nawapom.k@onec.go.th

แบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร
เรื่อง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษา วิจัย และมีการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้น การได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนตามสภาพความเป็นจริงของท่าน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการส่งผลให้งานวิจัยมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้อ้างอิงและเกิดประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลที่ท่านตอบไว้อย่างเป็นความลับ และจะทำลายเมื่อสิ้นสุดงานวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนพร กาญจนศรี
 นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 โทรศัพท์ติดต่อ: 084-078-2828
 Email: nawaporn.k@onec.go.th

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนท่าน

1. จำนวนนักเรียน

- () 1 - 20 คน () 21 - 40 คน () 41 - 60 คน
 () 61 - 80 คน () 81 - 100 คน () 101 - 120 คน

2. จำนวนครู

- () ข้าราชการครู:
 () ครูผู้ช่วย..... คน () ครู..... คน
 () ครูชำนาญการ..... คน () ครูชำนาญการพิเศษ..... คน
 () ครูเชี่ยวชาญ..... คน () ครูเชี่ยวชาญพิเศษ..... คน
 () ครูอัตราจ้างคน
 () ครูอื่น ๆ (อาทิ ครูภูมิปัญญา) โปรดระบุ คน

3. คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561

- 8.1 ภาษาไทย () ต่ำกว่า 25 คะแนน () 25 - 50 คะแนน () 51 - 75 คะแนน () 76 - 100 คะแนน
 8.2 ภาษาอังกฤษ () ต่ำกว่า 25 คะแนน () 25 - 50 คะแนน () 51 - 75 คะแนน () 76 - 100 คะแนน
 8.3 คณิตศาสตร์ () ต่ำกว่า 25 คะแนน () 25 - 50 คะแนน () 51 - 75 คะแนน () 76 - 100 คะแนน
 8.4 วิทยาศาสตร์ () ต่ำกว่า 25 คะแนน () 25 - 50 คะแนน () 51 - 75 คะแนน () 76 - 100 คะแนน
 () ไม่มี เนื่องจากไม่มีการจัดการเรียนการสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

4. ประเภทโรงเรียน

- () โรงเรียนที่มีการควบรวมแล้ว () โรงเรียน Stand Alone () โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพิเศษ
 () โรงเรียนที่ร่อยบุเล็ก () โรงเรียนที่ยังไม่ได้ควบรวม () อื่น ๆ โปรดระบุ
 สถานศึกษา

5. กรณีเป็นโรงเรียนที่มีการควบรวมแล้วจัดเป็นประเภท

- () เป็นโรงเรียนหลัก () เป็นโรงเรียนมารวม () เป็นทั้งโรงเรียนหลักและโรงเรียนมารวม

6. กรณีเป็นโรงเรียน Stand Alone

- () ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกลไม่สามารถควบรวมได้ () ตั้งอยู่ในพื้นที่สูง
 () ตั้งอยู่ในพื้นที่เกาะ () โรงเรียนที่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง ไม่มีแผนควบรวม

7. กรณีเป็นโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพิเศษเข้าร่วมโครงการ

- () โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา () โครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล
 () โรงเรียนในโครงการพระราชดำริ () โรงเรียนที่เข้าร่วมหลายโครงการ

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- () ชาย () หญิง

2. อายุ

- () น้อยกว่า 30 ปี () 30 - 39 ปี () 40 - 49 ปี () 50 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่ง

- () ผู้อำนวยการ () ผู้รับผิดชอบงานบริหารงานบุคคล

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก

5. ประสบการณ์ทางด้านการบริหารงานบุคคล

- () ไม่เกิน 5 ปี () มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี () มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

คำอธิบายศัพท์

ใช้ประกอบการตอบแบบสอบถาม เพื่อช่วยให้ท่านตอบแบบสอบถามได้อย่างชัดเจน

1. ความเป็นธรรมทางการศึกษา หมายถึง การบริหารทรัพยากรครูให้นักเรียนทุกคนมีโอกาสมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างเท่าเทียมกัน แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ ความเป็นธรรมทางการศึกษาในนวนอน และความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง

2. ความเป็นธรรมทางการศึกษาในนวนอน หมายถึง การบริหารทรัพยากรครูตามมาตรฐาน เพื่อให้นักเรียนได้รับการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยไม่คำนึงว่าโรงเรียนจะมีบริบทเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ ประกอบด้วย จำนวนครูต่อนักเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน คุณภาพครูเป็นไปตามมาตรฐาน และแรงจูงใจในการทำงานของครูเป็นไปตามมาตรฐาน

3. ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง หมายถึง การบริหารทรัพยากรครูตามความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนในโรงเรียนที่มีบริบทเฉพาะได้รับการยกระดับการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย จำนวนครูต่อนักเรียนขึ้นอยู่กับความต้องการของโรงเรียน (ครูชั้นเรียน/ครูสาระการเรียนรู้) คุณภาพครูโดยครูมีคุณวุฒิในสาขาที่โรงเรียนต้องการและมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น และแรงจูงใจในการทำงานของครูเพิ่มขึ้นตามความยากลำบากในการปฏิบัติงาน

4. ประเภทความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง สภาพปัญหาด้านคุณภาพและมาตรฐานครูของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ จำนวนครู คุณภาพครู และแรงจูงใจในการทำงาน

5. ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ข้าราชการครูที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน

6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารครู ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

7. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการได้มาซึ่งครูที่มีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพสอดคล้องกับเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน ประกอบด้วย

7.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การคาดการณ์ความต้องการครูในโรงเรียน ให้มีจำนวนครูต่อนักเรียนที่เหมาะสม ทันเวลา และมีคุณภาพ และให้นักเรียนได้เรียนกับครูครบตามจำนวนชั่วโมงเรียนตามหลักสูตร และได้ครูที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ในการสอน

7.2 การกำหนดคุณสมบัติ หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นของครูให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน

7.3 การสรรหาและคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่จะดำเนินการให้ได้ครูที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน โดยการจูงใจให้ครูสนใจเข้าทำงานกับโรงเรียน และใช้วิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม

8. การประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการบริหารครู ตั้งแต่การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

8.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดเกณฑ์การประเมิน และการให้คะแนนการพิจารณาตัดสินผลการปฏิบัติงานของครู

8.2 การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีศักยภาพเหมาะสมกับเป้าหมายรูปแบบ และวิธีการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน รวมถึงความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู

9. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การรักษาและดึงดูดให้ได้ครูที่มีคุณภาพและมีความสามารถอยู่ในโรงเรียนให้ยาวนาน ประกอบด้วย

9.1 การให้รางวัล หมายถึง การออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการให้รางวัลแก่ครู ประกอบด้วย รางวัลที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน เงินตำแหน่ง เงินสวัสดิการ และรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ สิทธิประโยชน์

9.2 การบริหารเส้นทางอาชีพ หมายถึง การออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งหรือการเปลี่ยนตำแหน่งของครู

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง () ที่ตรงกับ “สภาพปัจจุบัน” และ “สภาพที่พึงประสงค์” ตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งมีความหมายของเกณฑ์ค่าระดับคะแนน ดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด
 ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก
 ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง
 ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย
 ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับคะแนน 5 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
 ระดับคะแนน 4 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมาก
 ระดับคะแนน 3 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
 ระดับคะแนน 2 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อย
 ระดับคะแนน 1 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน มากที่สุด » น้อยที่สุด					สภาพที่พึงประสงค์ มากที่สุด » น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์										
1. มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแวนวนอน ดังต่อไปนี้										
1.1 โรงเรียนวางแผนอัตรากำลังครูตามสัดส่วนครูต่อนักเรียน 1 : 20 ตามเกณฑ์มาตรฐานที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2 โรงเรียนกำหนดให้มีครูคุณวุฒิต่างๆตามวิชาที่สอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3 โรงเรียนกำหนดให้มีครูเอกปฐมวัย/ประถมศึกษา หรือครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการสาระการเรียนรู้/ชั้นปี/ช่วงชั้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.4 โรงเรียนกำหนดให้มีครูสอนครบชั้นเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.5 โรงเรียนกำหนดให้มีครูสอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ครบตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนดไว้ในหลักสูตร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.6 โรงเรียนกำหนดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนการสอนเพื่อแบ่งเบาภาระของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ สพฐ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ดังต่อไปนี้										
2.1 โรงเรียนวางแผนให้มีครูตามสัดส่วนครูต่อนักเรียนด้วยแนวคิดที่แตกต่างอย่างเหมาะสม เช่น ครูอย่างน้อย 1 คนต่อ 1 ห้องเรียน และสัดส่วนน้อยกว่า 1 : 20	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2 โรงเรียนกำหนดให้มีครูที่มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนสูง/ความเชี่ยวชาญสูง และมีทักษะในการจัดการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด » น้อยที่สุด					มากที่สุด » น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.3 โรงเรียนกำหนดให้มีครูสอนเพิ่มเติมให้กับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่ามาตรฐานของโรงเรียนหรือมีความสนใจเฉพาะด้าน มากกว่าชั่วโมงเรียนจากที่หลักสูตรกำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.4 โรงเรียนวางแผนให้ได้รับอัตราค่าจ้างพิเศษตามความขาดแคลนหรือได้รับความเห็นชอบให้จ้างครูอัตราจ้างช่วยในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเพียงพอ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.5 โรงเรียนมีการวางแผนในการจัดหางบประมาณสำหรับจ้างครูอัตราจ้างเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.6 โรงเรียนวางแผนให้มีการใช้ครูร่วมกันกับโรงเรียนอื่นในลักษณะโรงเรียนเครือข่าย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.7 โรงเรียนมีการวางแผนจัดครูเข้าชั้นเรียนให้มีความเหมาะสมกับผู้เรียนและระดับชั้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. มีการกำหนดคุณสมบัติเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ดังต่อไปนี้										
3.1 โรงเรียนมีการกำหนดลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งครู เป็นไปตามมาตรฐานตำแหน่งที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. มีการกำหนดคุณสมบัติเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวดิ่ง ดังต่อไปนี้										
4.1 โรงเรียนมีการกำหนดลักษณะและคุณสมบัติตำแหน่งครูตามความต้องการใช้ของโรงเรียน เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการสอนในโรงเรียน เช่น สามารถสอนแบบคววชั้นเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. มีการสรรหาและคัดเลือกเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ดังต่อไปนี้										
5.1 กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ให้อำนาจ (แล้วแต่กรณี) มีการสอบแข่งขันและคัดเลือกครูผู้ช่วยให้กับโรงเรียนตามแนวทางการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการ ตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.2 กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ให้อำนาจ (แล้วแต่กรณี) มีการสรรหาและคัดเลือกครูที่จะขอโอนย้ายมาบรรจุในโรงเรียนเป็นไปตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.3 สพป. มีการสรรหาและคัดเลือกครูอัตราจ้างให้กับโรงเรียนตามเกณฑ์และกรอบอัตราค่าจ้างที่ สพฐ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6. มีการสรรหาและคัดเลือกเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวดิ่ง ดังต่อไปนี้										
6.1 กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ให้อำนาจ (แล้วแต่กรณี) มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกครูในรูปแบบเฉพาะที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียน เช่น การเลือกครูในท้องถิ่นที่มีคุณวุฒิและลดแนวโน้มการโอนย้าย หรือเลือกครูที่มีความเชี่ยวชาญในการสอนสูง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.2 โรงเรียนได้รับการจัดสรรครูให้ปฏิบัติงานแทนในกรณีมีครูขอโอนย้าย/ลาออก โดยทันที	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด » น้อยที่สุด					มากที่สุด » น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.3 โรงเรียนมีการสรรหาและคัดเลือกครูอัตราจ้างจาก เงินนอกงบประมาณ หรือได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นกรณี พิเศษ เพื่อจ้างครูสอนในรายวิชาหรือสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลน ตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.4 โรงเรียนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล กำหนดวิธีการ หรือดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อสรรหาและคัดเลือกครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์										
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ดังต่อไปนี้										
7.1 ครูได้รับการประเมินโดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ตามที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวดิ่ง ดังต่อไปนี้										
8.1 ครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักเกณฑ์และ การให้คะแนนตามรูปแบบและวิธีการจัดการเรียนการสอน ที่โรงเรียนเลือกใช้ อาทิ ความสามารถในการจัดการเรียน การสอนควบสาระการเรียนรู้/ชั้น/ช่วงชั้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9. มีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ดังต่อไปนี้										
9.1 ครูผู้ช่วยได้รับการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง และการพัฒนาอย่างเข้ม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.2 ครูได้รับการอบรมและพัฒนาตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10. มีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวดิ่ง ดังต่อไปนี้										
10.1 ครูผู้ช่วยได้รับการพัฒนาก่อนแต่งตั้งและการพัฒนาอย่างเข้ม ทั้งด้านเนื้อหา สมรรถนะ และวิธีการสอนควบชั้นเรียน ที่เหมาะสม กับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.2 ครูมีการวางแผนพัฒนาตนเองและเลือกหลักสูตร/รูปแบบ การอบรม ได้เหมาะสมกับบริบทการสอนในโรงเรียนที่ไม่สามารถ รับการฝึกอบรมนอกโรงเรียนได้ เช่น การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน หรือการฝึกอบรมผ่านดิจิทัล เป็นต้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.3 โรงเรียนจัดให้ครูได้เข้ารับการอบรมได้อย่างเหมาะสมกับ ความต้องการของโรงเรียน เช่น การเพิ่มสมรรถนะในสาขาวิชาที่ โรงเรียนขาดแคลน การเพิ่มสมรรถนะในการสอบควบชั้นเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.4 โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาด้าน การพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อตอบมาตรฐานสถานศึกษา ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การอำนวยการทรัพยากรมนุษย์										
11. มีการให้รางวัลเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ดังต่อไปนี้										
11.1 ครูได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ และสวัสดิการ ตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11.2 โรงเรียนมีการจัดเตรียมบ้านพักครู/ที่พักอาศัย ที่เหมาะสม กับการเดินทางมาปฏิบัติงานของครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด » น้อยที่สุด					มากที่สุด » น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11.3 ครูได้รับรางวัล/การยกย่องเชิดชูเกียรติ โดยใช้เกณฑ์ การพิจารณาที่ได้มาตรฐาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12. มีการให้รางวัลเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ดังต่อไปนี้										
12.1 ครูได้รับค่าตอบแทนพิเศษ จากการสอนควบสาระ การเรียนรู้/ชั้น/ช่วงชั้น หรือจากจำนวนปีที่สอนในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12.2 ครูได้รับสวัสดิการเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12.3 ครูได้รับรางวัล/การยกย่องเชิดชูเกียรติ เป็นกรณีพิเศษ จากความสามารถในการจัดการเรียนการสอนควบสาระ การเรียนรู้/ชั้น/ช่วงชั้น หรือความอุทิศตนในการเลือกสอนในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12.4 ครูได้รับสิทธิพิเศษ อาทิ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ การได้รับ ทุนการศึกษาต่อในสาขาขาดแคลน เป็นกรณีพิเศษ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13. มีการบริหารเส้นทางอาชีพเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ดังต่อไปนี้										
13.1 ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพในการได้รับวิทยฐานะตามที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.2 ครูใช้เกณฑ์การโยกย้ายตามที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.3 ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพในการเปลี่ยนตำแหน่ง/สายงาน ตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด										
14. มีการบริหารเส้นทางอาชีพเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ดังต่อไปนี้										
14.1 ครูมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง/ปรับวิทยฐานะเป็นกรณีพิเศษ (fast track) จากการเลือกบรรจุในโรงเรียนที่มีสภาวะยากลำบาก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.2 ครูมีโอกาสเปลี่ยนสายงาน/ตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นกรณีพิเศษ จากการเลือกบรรจุในโรงเรียนขนาดเล็กและจากการสั่งสม ประสบการณ์ทำงานในสภาวะที่ยากลำบากของโรงเรียนขนาดเล็ก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.3 ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างน้อย 4 ปี ที่ประสงค์ ประสงค์ขอไปโรงเรียนอื่น ได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

**ตอนที่ 4 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก**

คำอธิบายศัพท์

การเมืองและนโยบาย (Political Factor: P) หมายถึง นโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สภ. และ สำนักงาน ก.ค.ศ. รวมทั้ง คำสั่ง กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

สภาพเศรษฐกิจ (Economic Factor: E) หมายถึง สภาวะการเงินของประเทศและชุมชน งบประมาณ และแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนกลางหรือเขตพื้นที่การศึกษา

สภาพสังคม (Social Factor: S) หมายถึง ระบบการศึกษา ค่านิยม วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี คุณภาพชีวิต ปัญหาสังคม และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technological Factor: T) หมายถึง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น และการสนับสนุนสื่อ/อุปกรณ์เทคโนโลยีจาก ส่วนกลาง

สภาพแวดล้อมภายนอก	ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน					ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง														
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์														
	มากที่สุด » น้อยที่สุด					มากที่สุด » น้อยที่สุด														
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ในระดับใด																				
1) ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์																				
1.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2) การกำหนดคุณสมบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3) การสรรหาและคัดเลือก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) ด้านการประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์																				
2.1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2) การฝึกอบรมและพัฒนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) ด้านการอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์																				
3.1) การให้รางวัล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ในระดับใด																				
1) ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์																				
1.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2) การกำหนดคุณสมบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3) การสรรหาและคัดเลือก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) ด้านการประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์																				
2.1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2) การฝึกอบรมและพัฒนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) ด้านการอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์																				
3.1) การให้รางวัล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. ปัจจัยด้านสภาพสังคมมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ในระดับใด																				
1) ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์																				
1.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2) การกำหนดคุณสมบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3) การสรรหาและคัดเลือก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) ด้านการประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์																				
2.1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2) การฝึกอบรมและพัฒนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) ด้านการอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์																				
3.1) การให้รางวัล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

สภาพแวดล้อมภายนอก	ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน					ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์									
	มากที่สุด » น้อยที่สุด					มากที่สุด » น้อยที่สุด									
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ในระดับใด															
1) ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์															
1.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2) การกำหนดคุณสมบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3) การสรรหาและคัดเลือก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) ด้านการประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์															
2.1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2) การฝึกอบรมและพัฒนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) ด้านการอนุรักษ์รักษาทรัพยากรมนุษย์															
3.1) การให้รางวัล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ตอนที่ 5 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามสำหรับครู
เรื่อง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
 2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
 - ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
 3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษา วิจัย และมีการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้น การได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนตามสภาพความเป็นจริงของท่าน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการส่งผลให้งานวิจัยมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้อ้างอิงและเกิดประโยชน์ในการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบผู้วิจัยจะเก็บรักษา ข้อมูลที่ท่านตอบไว้อย่างเป็นความลับ และจะทำลายเมื่อสิ้นสุดงานวิจัย
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนพร กาญจนศรี
 นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 โทรศัพท์ติดต่อ: 084-078-2828
 Email: nawaporn.k@onec.go.th

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

() 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

() 1. น้อยกว่า 30 ปี () 2. 30 - 39 ปี () 3. 40 - 49 ปี () 4. 50 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่ง

() 1. ครูผู้ช่วย () 2. ครู () 3. ครูชำนาญการ
() 4. ครูชำนาญการพิเศษ () 5. ครูเชี่ยวชาญ () 6. ครูเชี่ยวชาญพิเศษ

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

() 1. ปริญญาตรี () 2. ปริญญาโท () 3. ปริญญาเอก

5. สาขาวิชา

() 1. ปฐมวัย () 2. ประถมศึกษา () 3. ภาษาไทย () 4. ภาษาอังกฤษ () 5. สังคมศึกษา
() 6. คณิตศาสตร์ () 7. วิทยาศาสตร์ () 8. บริหารการศึกษา () 9. วัดและประเมินผล () 10. อื่น ๆ

6. ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

() 1. ไม่เกิน 5 ปี () 2. มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี () 3. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

คำอธิบายศัพท์

ใช้ประกอบการตอบแบบสอบถาม เพื่อช่วยให้ท่านตอบแบบสอบถามได้อย่างชัดเจน

1. ความเป็นธรรมทางการศึกษา หมายถึง การบริหารทรัพยากรครูให้นักเรียนทุกคนมีโอกาส มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างเท่าเทียมกัน แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ ความเป็นธรรมทางการศึกษาในannon และความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง

2. ความเป็นธรรมทางการศึกษาในannon หมายถึง การบริหารทรัพยากรครูตามมาตรฐาน เพื่อให้นักเรียน ได้รับการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยไม่คำนึงว่าโรงเรียนจะมีบริบทเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ ประกอบด้วย จำนวนครูต่อนักเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน คุณภาพครูเป็นไปตามมาตรฐาน และแรงจูงใจในการทำงานของครูเป็นไปตามมาตรฐาน

3. ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง หมายถึง การบริหารทรัพยากรครูตามความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนในโรงเรียนที่มีบริบทเฉพาะได้รับการยกระดับการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย จำนวนครูต่อนักเรียนขึ้นอยู่กับความต้องการของโรงเรียน (ครุขันธ์เรียน/ครุสาระการเรียนรู) คุณภาพครูโดยครูมีคุณวุฒิในสาขาที่โรงเรียนต้องการและมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น และแรงจูงใจในการทำงานของครูเพิ่มขึ้นตามความยากลำบากในการปฏิบัติงาน

4. ประเภทความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง สภาพปัญหาด้านคุณภาพและมาตรฐานครูของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ จำนวนครู คุณภาพครู และแรงจูงใจในการทำงาน

5. ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ข้าราชการครูที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน

6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารครู ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

7. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการได้มาซึ่งครูที่มีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพสอดคล้องกับเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน ประกอบด้วย

7.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การคาดการณ์ความต้องการครูในโรงเรียน ให้มีจำนวนครูต่อนักเรียนที่เหมาะสม ทันเวลา และมีคุณภาพ และให้นักเรียนได้เรียนกับครูครบตามจำนวนชั่วโมงเรียนตามหลักสูตร และได้ครูที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ในการสอน

7.2 การกำหนดคุณสมบัติ หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นของครูให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน

7.3 การสรรหาและคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่จะดำเนินการให้ได้ครูที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน โดยการจูงใจให้ครูสนใจเข้าทำงานกับโรงเรียน และใช้วิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม

8. การประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการบริหารครู ตั้งแต่การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

8.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดเกณฑ์การประเมิน และการให้คะแนนการพิจารณาตัดสินผลการปฏิบัติงานของครู

8.2 การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีศักยภาพเหมาะสมกับเป้าหมายรูปแบบ และวิธีการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน รวมถึงความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู

9. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การรักษาและดึงดูดให้ได้ครูที่มีคุณภาพและมีความสามารถอยู่ในโรงเรียนให้ยาวนาน ประกอบด้วย

9.1 การให้รางวัล หมายถึง การออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการให้รางวัลแก่ครู ประกอบด้วย รางวัลที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน เงินตำแหน่ง เงินสวัสดิการ และรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ สิทธิประโยชน์

9.2 การบริหารเส้นทางอาชีพ หมายถึง การออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งหรือการเปลี่ยนตำแหน่งของครู

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง () ที่ตรงกับ “สภาพปัจจุบัน” และ “สภาพที่พึงประสงค์” ตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งมีความหมายของเกณฑ์ค่าระดับคะแนน ดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับคะแนน 5 หมายถึง	มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด
ระดับคะแนน 4 หมายถึง	มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก
ระดับคะแนน 3 หมายถึง	มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง
ระดับคะแนน 2 หมายถึง	มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย
ระดับคะแนน 1 หมายถึง	มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับคะแนน 5 หมายถึง	ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
ระดับคะแนน 4 หมายถึง	ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมาก
ระดับคะแนน 3 หมายถึง	ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
ระดับคะแนน 2 หมายถึง	ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อย
ระดับคะแนน 1 หมายถึง	ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน มากที่สุด » น้อยที่สุด					สภาพที่พึงประสงค์ มากที่สุด » น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์										
1. มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแวนวนอน ดังต่อไปนี้										
1.1 โรงเรียนวางแผนอัตรากำลังครูตามสัดส่วนครูต่อนักเรียน 1 : 20 ตามเกณฑ์มาตรฐานที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2 โรงเรียนกำหนดให้มีครูคุณวุฒิตำแหน่งครูตามวิชาที่สอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3 โรงเรียนกำหนดให้มีครูเอกปฐมวัย/ประถมศึกษา หรือครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการสาระการเรียนรู้/ชั้นปี/ช่วงชั้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.4 โรงเรียนกำหนดให้มีครูสอนครบชั้นเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.5 โรงเรียนกำหนดให้มีครูสอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ครบตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนดไว้ในหลักสูตร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.6 โรงเรียนกำหนดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนการสอนเพื่อแบ่งเบาภาระของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ สพฐ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ดังต่อไปนี้										
2.1 โรงเรียนวางแผนให้มีครูตามสัดส่วนครูต่อนักเรียนด้วยแนวคิดที่แตกต่างอย่างเหมาะสม เช่น ครูอย่างน้อย 1 คนต่อ 1 ห้องเรียน และสัดส่วนน้อยกว่า 1 : 20	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2 โรงเรียนกำหนดให้มีครูที่มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนสูง/ความเชี่ยวชาญสูง และมีทักษะในการจัดการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด » น้อยที่สุด					มากที่สุด » น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.3 โรงเรียนกำหนดให้มีครูสอนเพิ่มเติมให้กับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่ามาตรฐานของโรงเรียนหรือมีความสนใจเฉพาะด้าน มากกว่าชั่วโมงเรียนจากที่หลักสูตรกำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.4 โรงเรียนวางแผนให้ได้รับอัตราค่าจ้างพิเศษตามความขาดแคลนหรือได้รับความเห็นชอบให้จ้างครูอัตราจ้างช่วยในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเพียงพอ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.5 โรงเรียนมีการวางแผนในการจัดหางบประมาณสำหรับจ้างครูอัตราจ้างเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.6 โรงเรียนวางแผนให้มีการใช้ครูร่วมกันกับโรงเรียนอื่นในลักษณะโรงเรียนเครือข่าย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.7 โรงเรียนมีการวางแผนจัดครูเข้าชั้นเรียนให้มีความเหมาะสมกับผู้เรียนและระดับชั้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. มีการกำหนดคุณสมบัติเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ดังต่อไปนี้										
3.1 โรงเรียนมีการกำหนดลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งครู เป็นไปตามมาตรฐานตำแหน่งที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. มีการกำหนดคุณสมบัติเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวดิ่ง ดังต่อไปนี้										
4.1 โรงเรียนมีการกำหนดลักษณะและคุณสมบัติตำแหน่งครูตามความต้องการใช้ของโรงเรียน เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการสอนในโรงเรียน เช่น สามารถสอนแบบคววชั้นเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. มีการสรรหาและคัดเลือกเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ดังต่อไปนี้										
5.1 กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ให้อำนาจ (แล้วแต่กรณี) มีการสอบแข่งขันและคัดเลือกครูผู้ช่วยให้กับโรงเรียนตามแนวทางการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการ ตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.2 กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ให้อำนาจ (แล้วแต่กรณี) มีการสรรหาและคัดเลือกครูที่จะขอโอนย้ายมาบรรจุในโรงเรียนเป็นไปตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.3 สพป. มีการสรรหาและคัดเลือกครูอัตราจ้างให้กับโรงเรียนตามเกณฑ์และกรอบอัตราค่าจ้างที่ สพฐ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6. มีการสรรหาและคัดเลือกเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวดิ่ง ดังต่อไปนี้										
6.1 กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ให้อำนาจ (แล้วแต่กรณี) มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกครูในรูปแบบเฉพาะที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียน เช่น การเลือกครูในท้องถิ่นที่มีคุณวุฒิและลดแนวโน้มการโอนย้าย หรือเลือกครูที่มีความเชี่ยวชาญในการสอนสูง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.2 โรงเรียนได้รับการจัดสรรครูให้ปฏิบัติงานแทนในกรณีมีครูขอโอนย้าย/ลาออก โดยทันที	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด » น้อยที่สุด					มากที่สุด » น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.3 โรงเรียนมีการสรรหาและคัดเลือกครูอัตราจ้างจากเงินนอกงบประมาณ หรือได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นกรณีพิเศษ เพื่อจ้างครูสอนในรายวิชาหรือสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลนตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.4 โรงเรียนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล กำหนดวิธีการหรือดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อสรรหาและคัดเลือกครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์										
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ดังต่อไปนี้										
7.1 ครูได้รับการประเมินโดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวดิ่ง ดังต่อไปนี้										
8.1 ครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักเกณฑ์และการให้คะแนนตามรูปแบบและวิธีการจัดการเรียนการสอนที่โรงเรียนเลือกใช้ อาทิ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนควบสาระการเรียนรู้/ชั้น/ช่วงชั้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9. มีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ดังต่อไปนี้										
9.1 ครูผู้ช่วยได้รับการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง และการพัฒนาอย่างเข้ม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.2 ครูได้รับการอบรมและพัฒนาตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10. มีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวดิ่ง ดังต่อไปนี้										
10.1 ครูผู้ช่วยได้รับการพัฒนาก่อนแต่งตั้งและการพัฒนาอย่างเข้มทั้งด้านเนื้อหา สมรรถนะ และวิธีการสอนควบชั้นเรียน ที่เหมาะสมกับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.2 ครูมีการวางแผนพัฒนาตนเองและเลือกหลักสูตร/รูปแบบการอบรม ได้เหมาะสมกับบริบทการสอนในโรงเรียนที่ไม่สามารถรับการฝึกอบรมนอกโรงเรียนได้ เช่น การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือการฝึกอบรมผ่านดิจิทัล เป็นต้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.3 โรงเรียนจัดให้ครูได้เข้ารับการอบรมได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน เช่น การเพิ่มสมรรถนะในสาขาวิชาที่โรงเรียนขาดแคลน การเพิ่มสมรรถนะในการสอบควบชั้นเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.4 โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาด้านการพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อตอบมาตรฐานสถานศึกษาตามเกณฑ์การประกันคุณภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การอำนวยการทรัพยากรมนุษย์										
11. มีการให้รางวัลเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ดังต่อไปนี้										
11.1 ครูได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ และสวัสดิการตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11.2 โรงเรียนมีการจัดเตรียมบ้านพักครู/ที่พักอาศัย ที่เหมาะสมกับการเดินทางมาปฏิบัติงานของครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง ความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด » น้อยที่สุด					มากที่สุด » น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11.3 ครูได้รับรางวัล/การยกย่องเชิดชูเกียรติ โดยใช้เกณฑ์ การพิจารณาที่ได้มาตรฐาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12. มีการให้รางวัลเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ดังต่อไปนี้										
12.1 ครูได้รับค่าตอบแทนพิเศษ จากการสอนควบสาระ การเรียนรู้/ชั้น/ช่วงชั้น หรือจากจำนวนปีที่สอนในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12.2 ครูได้รับสวัสดิการเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12.3 ครูได้รับรางวัล/การยกย่องเชิดชูเกียรติ เป็นกรณีพิเศษ จากความสามารถในการจัดการเรียนการสอนควบสาระ การเรียนรู้/ชั้น/ช่วงชั้น หรือความอุทิศตนในการเลือกสอนในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12.4 ครูได้รับสิทธิพิเศษ อาทิ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ การได้รับ ทุนการศึกษาต่อในสาขาขาดแคลน เป็นกรณีพิเศษ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13. มีการบริหารเส้นทางอาชีพเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน ดังต่อไปนี้										
13.1 ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพในการได้รับวิทยฐานะตามที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.2 ครูใช้เกณฑ์การโยกย้ายตามที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.3 ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพในการเปลี่ยนตำแหน่ง/สายงาน ตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด										
14. มีการบริหารเส้นทางอาชีพเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง ดังต่อไปนี้										
14.1 ครูมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง/ปรับวิทยฐานะเป็นกรณีพิเศษ (fast track) จากการเลือกบรรจุในโรงเรียนที่มีสภาวะยากลำบาก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.2 ครูมีโอกาสเปลี่ยนสายงาน/ตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นกรณีพิเศษ จากการเลือกบรรจุในโรงเรียนขนาดเล็กและจากการสั่งสม ประสบการณ์ทำงานในสภาวะที่ยากลำบากของโรงเรียนขนาดเล็ก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.3 ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างน้อย 4 ปี ที่ประสงค์ ประสงค์ขอไปโรงเรียนอื่น ได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

**ตอนที่ 4 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก**

คำอธิบายศัพท์

การเมืองและนโยบาย (Political Factor: P) หมายถึง นโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สภ. และ สำนักงาน ก.ค.ศ. รวมทั้ง คำสั่ง กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

สภาพเศรษฐกิจ (Economic Factor: E) หมายถึง สภาวะการเงินของประเทศและชุมชน งบประมาณ และแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนกลางหรือเขตพื้นที่การศึกษา

สภาพสังคม (Social Factor: S) หมายถึง ระบบการศึกษา ค่านิยม วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี คุณภาพชีวิต ปัญหาสังคม และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technological Factor: T) หมายถึง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น และการสนับสนุนสื่อ/อุปกรณ์เทคโนโลยีจาก ส่วนกลาง

สภาพแวดล้อมภายนอก	ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน					ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง														
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์														
	มากที่สุด » น้อยที่สุด					มากที่สุด » น้อยที่สุด														
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ในระดับใด																				
1) ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์																				
1.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2) การกำหนดคุณสมบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3) การสรรหาและคัดเลือก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) ด้านการประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์																				
2.1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2) การฝึกอบรมและพัฒนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) ด้านการอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์																				
3.1) การให้รางวัล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ในระดับใด																				
1) ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์																				
1.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2) การกำหนดคุณสมบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3) การสรรหาและคัดเลือก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) ด้านการประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์																				
2.1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2) การฝึกอบรมและพัฒนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) ด้านการอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์																				
3.1) การให้รางวัล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. ปัจจัยด้านสภาพสังคมมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ในระดับใด																				
1) ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์																				
1.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2) การกำหนดคุณสมบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3) การสรรหาและคัดเลือก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) ด้านการประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์																				
2.1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2) การฝึกอบรมและพัฒนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) ด้านการอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์																				
3.1) การให้รางวัล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

สภาพแวดล้อมภายนอก	ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน					ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์									
	มากที่สุด » น้อยที่สุด					มากที่สุด » น้อยที่สุด									
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ในระดับใด															
1) ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์															
1.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2) การกำหนดคุณสมบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3) การสรรหาและคัดเลือก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) ด้านการประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์															
2.1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2) การฝึกอบรมและพัฒนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) ด้านการอนุรักษ์รักษาทรัพยากรมนุษย์															
3.1) การให้รางวัล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2) การบริหารเส้นทางอาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ตอนที่ 4 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ

(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

2. แบบประเมินฯ ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นิตผู้เสนอวิทยานิพนธ์: นางสาวนพร กาญจนศรี
นิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โทรศัพท์ติดต่อ: 084-078-2828
Email: nawaporn.k@onec.go.th

ตอนที่ 1

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิด การเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพการจัดการศึกษาที่ด้อยกว่าโรงเรียนทั่วไป
โดยมีผลการทดสอบระดับชาติ (O-net) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ และต่ำกว่าโรงเรียนทั่วไป

ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรครู ประกอบด้วย การขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้นเรียน ครูไม่ครบตามสาระ
การเรียนรู้ ครูขาดทักษะในการจัดการเรียนการสอน ครูขาดขวัญกำลังใจ/แรงจูงใจในการทำงาน ฯลฯ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิด การเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในที่นี้คือ “ทรัพยากรครู” ของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นหนึ่งในประเด็น
สำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนขนาดเล็ก

ความเป็นธรรมทางการศึกษาเป็นหลักการที่ว่าด้วยลักษณะของความยุติธรรมและประสิทธิภาพของระบบการศึกษา
แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน (Horizontal Education Equity) หมายถึง
หลักการปฏิบัติอย่างเดียวกันต่อบุคคลที่มีลักษณะหรือความต้องการแบบเดียวกัน และความเป็นธรรมในแนวตั้ง
(Vertical Education Equity) หมายถึง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวนอน คือ การบริหารทรัพยากรครูของ
โรงเรียนขนาดเล็กให้ได้มาตรฐาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง
คือ การบริหารทรัพยากรครูของโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องความแตกต่างและความต้องการของโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

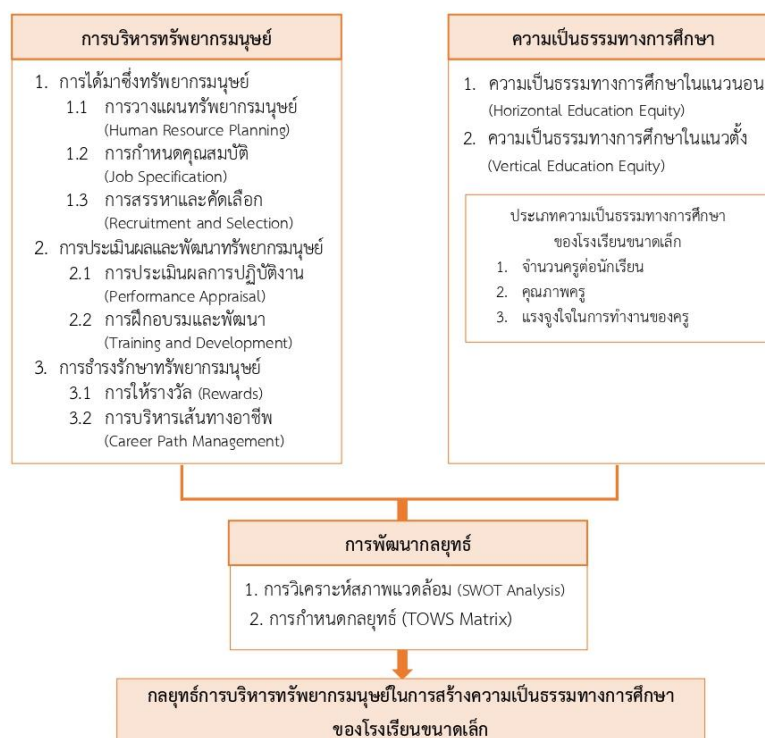
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา
- 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา
ของโรงเรียนขนาดเล็ก
- 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียน
ขนาดเล็ก

1.3 ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กที่จัดการเรียนการสอนระดับอนุบาล 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6 หรือระดับประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนในปีการศึกษา 2562

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย



1.5 ขั้นตอนการวิจัย

- 1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกรอบแนวคิดความเป็นธรรมทางการศึกษา
- 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
- 3) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
- 4) วิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
- 5) ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1
- 6) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล
- 7) สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2
- 8) นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับสมบูรณ์

อยู่ระหว่าง
ดำเนินการ
ขั้นตอนนี้

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

ตอนที่ 2

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในระดับคะแนนซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านตามเกณฑ์ประเมิน ดังนี้

ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
ระดับ	หมายถึง	ระดับ	หมายถึง
5	มีความเหมาะสมมากที่สุด	5	มีความเป็นไปได้มากที่สุด
4	มีความเหมาะสมมาก	4	มีความเป็นไปได้มาก
3	มีความเหมาะสมปานกลาง	3	มีความเป็นไปได้ปานกลาง
2	มีความเหมาะสมน้อย	2	มีความเป็นไปได้น้อย
1	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด	1	มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา
ของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1



หมายเหตุ: VEE หมายถึง ความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (Vertical Education Equity: VEE)

(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
ฉบับที่ 1 ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง และ 21 วิธีดำเนินการ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

1. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์

กลยุทธ์หลัก	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 1 ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 2 ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

2. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง 6 กลยุทธ์

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 1 ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก											
กลยุทธ์รองที่ 1.1 เปลี่ยนวิธีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (VEE)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รองที่ 1.2 ปรับปรุงวิธีการสรรหาและคัดเลือกให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (VEE)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 2 ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก											
กลยุทธ์รองที่ 2.1 ปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (VEE)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รองที่ 2.2 ปรับปรุงวิธีการพัฒนาให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (VEE)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก											
กลยุทธ์รองที่ 3.1 เปลี่ยนวิธีการบริหารเส้นทางอาชีพให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (VEE)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รองที่ 3.2 เปลี่ยนวิธีการให้รางวัลแก่ครูให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (VEE)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

3. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการ 21 วิธี

กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 1 ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง											
กลยุทธ์รองที่ 1.1 เปลี่ยนวิธีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (VEE)											
วิธีดำเนินการที่ 1.1.1											
สำนักงาน ก.ค.ศ. ปรับปรุงเกณฑ์การจัดสรรอัตราค่าจ้างข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กใหม่ โดยใช้จำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ของครู (teaching load per week) เป็นเกณฑ์หลักในการจัดสรรอัตราค่าจ้าง แทนการใช้จำนวนนักเรียน 20 คน มีครูได้ 1 คน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 1.1.2											
สพฐ. ร่วมกับสำนักงาน ก.ค.ศ. ทบทวนการจัดสรรคืนอัตราเกษียณอายุราชการให้กับโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้เกณฑ์ในข้อ 1 ทั้งนี้ โดยการวางแผนการสรรหาและคัดเลือกไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี การศึกษาเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ทั้งนี้ ในขณะที่อยู่ระหว่างการดำเนินการควรมีมาตรการแก้ปัญหาด้วยการจัดสรรงบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างเพิ่มเติมให้กับโรงเรียนขนาดเล็กไปล่วงหน้า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 1.1.3											
สพป. มีการวางแผนจัดสรรอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น/ไม่ตรงสาขาวิชา โดยนำ 1) การใช้ทรัพยากรครูร่วมกันระหว่างโรงเรียนเครือข่ายในพื้นที่/โรงเรียนหลัก-โรงเรียนมารวม 2) วิทยากรในชุมชน (อาทิ ปราชญ์ชาวบ้าน ครูภูมิปัญญา คณาจารย์มหาวิทยาลัย ครูในโรงเรียนมัธยม ครูอาชีวศึกษา และ ครู กศน.) และ 3) การใช้สื่อเทคโนโลยี (อาทิ DLTV, DLIT) มาช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 1.1.4											
สพฐ. ควรกำหนดนโยบายและมาตรการในการจูงใจให้คนเก่ง มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์/ความเชี่ยวชาญ สนใจเลือกปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 1.1.5 สพป. วางแผนจัดสรรงบประมาณในการจ้างครู อัตราจ้างให้โรงเรียนขนาดเล็กแต่ละแห่งตาม ความจำเป็นในการขาดแคลนครู โดยเฉพาะ โรงเรียนที่ไม่สามารถหาเงินนอกงบประมาณเองได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 1.1.6 โรงเรียนวางแผนในการประสานความร่วมมือกับ ชุมชนในการระดมทุนเพื่อนำไปจ้างครูอัตราจ้าง ตามความจำเป็นของโรงเรียน ในกรณีที่ไม่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รองที่ 1.2 ปรับปรุงวิธีการสรรหาและคัดเลือกให้อึดต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (VEE)											
วิธีดำเนินการที่ 1.2.1 สพฐ. กระจายอำนาจให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ขนาดเล็กมีอิสระและ/หรือมีส่วนร่วมในการสรรหา และคัดเลือกข้าราชการครูที่ตรงตามความ ต้องการของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 1.2.2 สพป. พิจารณาคัดเลือกครูผู้ช่วยจากครูอัตราจ้าง เป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากมีประสบการณ์การสอน ในโรงเรียนอยู่แล้ว และครูที่มีภูมิสำเนาในพื้นที่ โรงเรียนเป็นกรณีพิเศษ โดยให้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุ และแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความ จำเป็นหรือมีเหตุพิเศษที่ สำนักงาน กคศ. กำหนดขึ้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 1.2.3 กศจ./สพป. ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุ ข้าราชการครูให้ปฏิบัติงานแทนในกรณีมี ครูขอโอนย้าย/ลาออกตามแผนที่วางไว้โดยไม่ ล่าช้า เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน ของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 1.2.4 โรงเรียนมีอิสระและความยืดหยุ่นในการสรรหา และคัดเลือกครูอัตราจ้างจากเงินนอกงบประมาณ เพื่อจ้างครูในสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลนตาม ความจำเป็นและเหมาะสม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 2 ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง											
กลยุทธ์รองที่ 2.1 ปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (VEE)											
วิธีดำเนินการที่ 2.1.1 สำนักงาน ก.ค.ศ. ทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูให้สอดคล้องและยืดหยุ่นกับสภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความยากลำบากในการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป อาทิ การสอนควบชั้นเรียน และให้พิจารณาคุณภาพผู้เรียน จากคะแนนความก้าวหน้า (progressive achievements) มากกว่าผลสัมฤทธิ์ปลายทาง (post achievements)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 2.1.2 ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดการประเมินตามสภาพและผลของการปฏิบัติงานจริง โดยให้พิจารณาจากคะแนนความก้าวหน้าของผู้เรียน (progressive achievements) มากกว่าการพิจารณาจากเอกสารหลักฐาน เพื่อลดภาระงานของครูและให้ครูมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รองที่ 2.2 ปรับปรุงวิธีการพัฒนาให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (VEE)											
วิธีดำเนินการที่ 2.2.1 สพฐ./สพป. ปรับรูปแบบการจัดการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและครอบคลุมกับการพัฒนาครูของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีศักยภาพทัดเทียมกับโรงเรียนทั่วไป นอกเหนือจากการจัดสรรตามจำนวนนักเรียนเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ ให้มีความยืดหยุ่นโดยให้ครูสามารถวางแผนการพัฒนาตนเองรายบุคคล (individual development plan) และนำงบประมาณที่ได้รับไปใช้ในการซื้อสื่อ/วัสดุอุปกรณ์เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเองได้ หรือเลือกเข้ารับการฝึกอบรมในหัวข้อที่สอดคล้องกับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>วิธีดำเนินการที่ 2.2.2</p> <p>สพฐ./สพป. จัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกและไม่ตั้งครุออกจากห้องเรียน หรือนำวิทยากรที่เล็งมาอบรมให้ครูในโรงเรียน และจัดหัวข้อการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก อาทิ การจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนและครูสามารถเลือกหัวข้อการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนได้</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>วิธีดำเนินการที่ 2.2.3</p> <p>สพป. และโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาครู ผ่านชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ ทั้งการแลกเปลี่ยนกับบังคับบัญชา เพื่อนครู และให้ครูได้รับการนิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง</p>											
<p>กลยุทธ์รองที่ 3.1 เปลี่ยนวิธีการบริหารเส้นทางอาชีพให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (VEE)</p>											
<p>วิธีดำเนินการที่ 3.1.1</p> <p>สำนักงาน ก.ค.ศ. ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำรงตำแหน่งครู มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะสำหรับครูโรงเรียนขนาดเล็กเป็นกรณีเฉพาะ ให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับผู้เรียน คือ ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์หลักในการให้มีและเลื่อนวิทยฐานะ</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>วิธีดำเนินการที่ 3.1.2</p> <p>สำนักงาน ก.ค.ศ. พัฒนาหลักเกณฑ์ในการเข้าสู่ตำแหน่งศึกษานิเทศก์รองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการสถานศึกษา สำหรับครูโรงเรียนขนาดเล็กให้มีโอกาสในการได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ (fast tract) โดยให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับผู้เรียน คือ ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นเกณฑ์หลักในการเลื่อนตำแหน่ง</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รองที่ 3.2 เปลี่ยนวิธีการให้รางวัลแก่ครูให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้ง (VEE)											
วิธีดำเนินการที่ 3.2.1 สพฐ./สพป. ปรับปรุงวิธีการจัดสรรเงินในการเลื่อน เงินเดือนให้ทัดเทียมกับครูโรงเรียนทั่วไป ที่มีจำนวน ครูมากกว่า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 3.2.2 สพฐ./สพป. เพิ่มการจัดสรรงบประมาณในการ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู อาทิ ค่าตอบแทนส่วนเพิ่ม และสวัสดิการส่วนเพิ่ม สำหรับครูโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการปฏิบัติงานใน การพัฒนาให้นักเรียนมีพัฒนาการทางผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนดีขึ้นตามแนวทาง pay for performance หรือมีจำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์จำนวนมาก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 3.2.3 สพฐ. กศจ. สพป. และชุมชนกึ่งองค์กรเครือข่ายครู ที่มีผลงานดีเด่น เช่น ครูที่มีความสามารถในการ สอนควบชั้นเรียน หรือครูที่มีความสามารถในการ พัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพดีขึ้น เพื่อเป็นขวัญและ กำลังใจให้ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 3.2.4 สพป. และโรงเรียนลดทอนภาระงานอื่นที่ ไม่เกี่ยวข้องกับงานสอน เพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอ ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนา คุณภาพนักเรียนและพัฒนาความก้าวหน้า ในเส้นทางอาชีพ โดยการกำหนดและอนุมัติอัตรา และงบประมาณให้โรงเรียนมีบุคลากรสาย สนับสนุนในจำนวนที่เพียงพอ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยภาพรวม

3.1 กลยุทธ์หลัก 3 ด้าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 กลยุทธ์รอง 6 ข้อ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.3 วิธีดำเนินการ 21 ข้อ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....(ผู้ประเมิน)

(.....)

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ

(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
ฉบับที่ 2

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2 ในการประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 1 เมษายน 2563
 2. แบบประเมินฯ ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2
 - ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม
- ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นิสิตผู้เสนอวิทยานิพนธ์: นางสาวนพร กาญจนศรี
นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โทรศัพท์ติดต่อ: 084-078-2828
Email: nawaporn.k@onec.go.th

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2

ตอนที่ 1

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในระดับคะแนนซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านตามเกณฑ์ประเมิน ดังนี้

ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
ระดับ	หมายถึง	ระดับ	หมายถึง
5	มีความเหมาะสมมากที่สุด	5	มีความเป็นไปได้มากที่สุด
4	มีความเหมาะสมมาก	4	มีความเป็นไปได้มาก
3	มีความเหมาะสมปานกลาง	3	มีความเป็นไปได้ปานกลาง
2	มีความเหมาะสมน้อย	2	มีความเป็นไปได้น้อย
1	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด	1	มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา
ของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2



(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
ฉบับที่ 2 ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง และ 21 วิธีดำเนินการ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2

1. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์

กลยุทธ์หลัก	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 1 ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 2 ทบทวนวิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดเปลี่ยนวิธีการอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

2. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง 6 กลยุทธ์

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 1 ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก											
กลยุทธ์รองที่ 1.1 ส่งเสริมวิธีการวางแผนอัตรากำลังครูของโรงเรียนขนาดเล็กให้เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รองที่ 1.2 แก้ไขวิธีการสรรหาและคัดเลือกครูให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 2 ทบทวนวิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก											
กลยุทธ์รองที่ 2.1 พัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูให้เอื้อต่อความยุ่งยากและลำบากในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รองที่ 2.2 เปลี่ยนวิธีการพัฒนาครูให้เอื้อต่อความจำเป็นและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดเปลี่ยนวิธีการอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก											
กลยุทธ์รองที่ 3.1 สร้างวิธีการบริหารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของครูโรงเรียนขนาดเล็กให้เหมาะสมกับความยุ่งยากและลำบากในการจัดการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รองที่ 3.2 ปรับปรุงวิธีการให้รางวัลแก่ครูโรงเรียนขนาดเล็กให้เหมาะสมกับความยุ่งยากและลำบากในการจัดการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

3. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการ 21 วิธีดำเนินการ

วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 1: ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก											
กลยุทธ์รองที่ 1.1: ส่งเสริมวิธีการวางแผนอัตราค่าจ้างครูของโรงเรียนขนาดเล็กให้เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ											
วิธีดำเนินการที่ 1.1.1 สำนักงาน ก.ค.ศ. ปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานอัตราค่าจ้างข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กใหม่ โดยใช้ 1) จำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ของครู (teaching load per week) หรือ 2) เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Full Time Equivalence: FTE) เป็นเกณฑ์ในการจัดสรรอัตราค่าจ้าง แทนการใช้เกณฑ์นักเรียน 20 คน มีครูได้ 1 คน ทั้งนี้ สำนักงาน ก.ค.ศ. ควรร่วมกับ สพฐ. ในการศึกษาวิจัยถึงผลกระทบของการขาดแคลนครูที่มีต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงเกณฑ์ให้มีความเหมาะสม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 1.1.2 สพฐ. ร่วมกับสำนักงาน ก.ค.ศ. เร่งรัดการจัดสรรคืนอัตราเกษียณอายุราชการให้กับโรงเรียนขนาดเล็กตามเกณฑ์ในข้อ 1.1.1 โดยเฉพาะกับโรงเรียนประเภท Protected School/ Stand alone และ ให้มีการวางแผนการสรรหาและคัดเลือกไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ทั้งนี้ ในขณะที่อยู่ระหว่างการดำเนินการควรมีมาตรการแก้ปัญหาด้วยการจัดสรรงบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างเพิ่มเติมให้กับโรงเรียนขนาดเล็กไปล่วงหน้า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 1.1.3 สพป. วางแผนจัดสรรอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น/ไม่ตรงสาขาวิชา โดยนำ 1) การใช้ทรัพยากรครูร่วมกันในลักษณะเครือข่ายโรงเรียนในพื้นที่ 2) วิทยากรในชุมชน (อาทิ ปราชญ์ชาวบ้าน ครูภูมิปัญญา คณาจารย์มหาวิทยาลัย นักศึกษาฝึกสอน ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ครูอาชีวศึกษา และ ครู กศน.) และ 3) การใช้สื่อเทคโนโลยี (อาทิ DLTV, DLIT) มาช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 1.1.4 สำนักงาน ก.ค.ศ. และ สพฐ. ควรกำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย และมาตรการในการจ้างให้คนเก่งที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์/ความเชี่ยวชาญ สนใจเลือกปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก อาทิ ระยะเวลาในการเลื่อนวิทยฐานะที่สั้นกว่า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 1.1.5 สพฐ. และ สพป. วางแผนจัดสรรงบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างให้โรงเรียนขนาดเล็ก แต่ละแห่งตามความจำเป็นในการขาดแคลนครู โดยให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการเงินงบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างได้เอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 1.1.6 โรงเรียนวางแผนประสานความร่วมมือกับชุมชนในการระดมทรัพยากรจากในชุมชน อาทิ ประชาชนชาวบ้านครูภูมิปัญญา คณาจารย์มหาวิทยาลัย นักศึกษามีกสอน ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาครูอาชีวศึกษา และ ครู กศน. ในกรณีที่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างที่เพียงพอ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รองที่ 1.2: แก้ไขวิธีการสรรหาและคัดเลือกครูให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก											
วิธีดำเนินการที่ 1.2.1 สำนักงาน ก.ค.ศ และ กศจ. กระจายอำนาจให้ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กมีอิสระและ/หรือมีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการครูที่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 1.2.2 กศจ. พิจารณาคัดเลือกครูผู้ช่วยในสาขาวิชาที่โรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลนเป็นกรณีพิเศษจาก 1) ครูอัตราจ้าง เนื่องจากมีประสบการณ์การสอนในโรงเรียนอยู่แล้ว และ 2) ครูที่มีภูมิสำเนาในพื้นที่ โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วยกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2

วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>วิธีดำเนินการที่ 1.2.3</p> <p>กศจ. และ สพป. ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุข้าราชการครูให้ปฏิบัติงานแทน ในกรณีที่มีครูขอโอน ย้าย ลาออก หรือ เกษียณอายุราชการ อย่างไม่ล่าช้า เพื่อให้ ส่งผลการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยต้องมีการวางแผนและขออนุมัติหลักการ ต่อสำนักงาน ก.ค.ศ. ไว้ล่วงหน้า 1 ปีการศึกษา</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>วิธีดำเนินการที่ 1.2.4</p> <p>โรงเรียนควรมีอิสระและความยืดหยุ่นในการ สรรหาและคัดเลือกครูอัตราจ้างทั้งจาก เงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ เพื่อจ้างครูในสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลนตาม ความจำเป็นและเหมาะสม</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>กลยุทธ์หลักที่ 2: ทบทวนวิธีการประเมินผลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อความเป็นธรรมทางการศึกษา ในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>											
<p>กลยุทธ์รองที่ 2.1: พัฒนาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูให้เอื้อต่อความยุ่งยากและลำบากในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>											
<p>วิธีดำเนินการที่ 2.1.1</p> <p>สำนักงาน ก.ค.ศ. ทบทวนหลักเกณฑ์และ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครูให้สอดคล้องและยืดหยุ่นกับ สภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความ ยุ่งยากและลำบากในการจัดการเรียน การสอน อาทิ การสอนคละชั้น และให้ พิจารณาคุณภาพผู้เรียนจากคะแนน ความก้าวหน้า (progressive achievements) มากกว่าผลสัมฤทธิ์ปลายทาง (post achievements)</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>วิธีดำเนินการที่ 2.1.2</p> <p>ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย ยึดการประเมินตามสภาพและผลของการ ปฏิบัติงานจริง โดยให้พิจารณาจากคะแนน ความก้าวหน้าของผู้เรียน (progressive achievements) มากกว่าการพิจารณาจาก เอกสารหลักฐาน เพื่อลดภาระงานของครูและ ให้ครูมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัด การเรียนการสอน โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการในข้อ 2.1.1</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รองที่ 2.2: เปลี่ยนวิธีการพัฒนาครูให้เลื้อต่อความจำเป็นและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก											
<p>วิธีดำเนินการที่ 2.2.1</p> <p>สพฐ. และ สพป. ปรับปรุงรูปแบบการจัดการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและครอบคลุมกับการพัฒนาครูโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อให้มีศักยภาพทัดเทียมกับโรงเรียนทั่วไป ที่นอกเหนือจากการจัดสรรตามจำนวนนักเรียนเพียงอย่างเดียว อาทิ 1) คู่มือครู หรือ 2) การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาครูเป็นก้อน ทั้งนี้ ให้ความสำคัญโดยให้สถานศึกษาและครูสามารถวางแผนการพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และสามารถนำงบประมาณที่ได้รับไปใช้ในการซื้อสื่อ/วัสดุอุปกรณ์ เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเองได้ หรือเลือกเข้ารับการฝึกอบรมในหัวข้อที่สอดคล้องกับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>วิธีดำเนินการที่ 2.2.2</p> <p>สพฐ. และ สพป. จัดให้มี 1) หลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์ และ 2) นำวิทยากรที่เลี้ยงมาอบรมให้ครูในโรงเรียนเพื่ออำนวยความสะดวกและไม่ดึงครูออกจากห้องเรียน โดยจัดหัวข้อการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก อาทิ การจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนและครูสามารถเลือกหัวข้อการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนได้</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>วิธีดำเนินการที่ 2.2.3</p> <p>สพป. และโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาครูผ่านชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ที่มีการแลกเปลี่ยนกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนครู และให้ครูได้รับการนิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2

วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 3: เร่งรัดเปลี่ยนวิธีการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อึดต่อความเป็นธรรมทางการศึกษาในแนวตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก											
กลยุทธ์รองที่ 3.1: สร้างวิธีการบริหารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของครูโรงเรียนขนาดเล็กให้เหมาะสมกับความยุ่งยากและลำบากในการจัดการเรียนการสอน											
วิธีดำเนินการที่ 3.1.1 สำนักงาน ก.ค.ศ. พัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำรงตำแหน่งครู มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะสำหรับครูโรงเรียนขนาดเล็กเป็นกรณีเฉพาะให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียน อาทิ การนับระยะเวลาที่วัดคุณ หรือการเพิ่มคะแนนพิเศษสำหรับครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างน้อย 4 ปี โดยให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับผู้เรียนคือ ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์หลักในการให้มีและเลื่อนวิทยฐานะ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการที่ 3.1.2 สำนักงาน ก.ค.ศ. พัฒนาหลักเกณฑ์ในการเข้าสู่ตำแหน่งศึกษานิเทศก์รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการสถานศึกษา สำหรับครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างน้อย 4 ปี ให้มีโอกาสในการได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ (fast tract) อาทิ คะแนนพิเศษ หรือระยะเวลาการเข้าสู่ตำแหน่งที่สั้นลง โดยให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับคุณภาพผู้เรียนคือ ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์หลักในการเลื่อนตำแหน่ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รองที่ 3.2: ปรับปรุงวิธีการให้รางวัลแก่ครูโรงเรียนขนาดเล็กให้เหมาะสมกับความยุ่งยากและลำบากในการจัดการเรียนการสอน											
วิธีดำเนินการที่ 3.2.1 สพฐ. และ สพป. ปรับปรุงวิธีการจัดสรรเงินในการเลื่อนเงินเดือนให้ทัดเทียมกับครูโรงเรียนทั่วไปที่มีจำนวนครูมากกว่า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>วิธีดำเนินการที่ 3.2.2</p> <p>สำนักงาน ก.ค.ศ. พัฒนาหลักเกณฑ์ว่าด้วยการให้ค่าตอบแทน/สวัสดิการส่วนเพิ่มที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้ สพฐ. และ สพป. นำไปเป็นแนวทางปฏิบัติในการเพิ่มการจัดสรรงบประมาณในรูปแบบค่าตอบแทน/สวัสดิการส่วนเพิ่มเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้</p> <p>1) เพิ่มตามผลการปฏิบัติงาน (Pay For Performance) โดยพิจารณาจาก</p> <p>1.1) สามารถทำให้ผู้เรียนมีพัฒนาการทางผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น</p> <p>1.2) มีชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์จำนวนมาก</p> <p>1.3) มีความสามารถในการสอนแบบคละชั้น (multi-grade teaching)</p> <p>2) เพิ่มตามการปฏิบัติงานในโรงเรียนประเภท Protected School/Stand alone ซึ่งเป็นพื้นที่ห่างไกลหรือรूरกันดาร</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>วิธีดำเนินการที่ 3.2.3</p> <p>สพฐ. กศจ. สพป. และชุมชน ยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานดีเด่น เช่น ครูที่มีความสามารถในการสอนแบบคละชั้น (multi-grade teaching) หรือครูที่มีความสามารถในการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพดีขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครู โดยให้มีการถอดบทเรียนจากครูที่มีผลงานดีเด่น เพื่อนำไปขยายผลเป็นต้นแบบต่อไป</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>วิธีดำเนินการที่ 3.2.4</p> <p>สพฐ., สพป. และโรงเรียน ลดทอนภาระงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน เพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนและพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ โดยการอนุมัติอัตราและงบประมาณให้โรงเรียนมีบุคลากรสายสนับสนุนในจำนวนที่เพียงพอ</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

3.1 กลยุทธ์หลัก 3 ด้าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 กลยุทธ์รอง 6 ข้อ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.3 วิธีดำเนินการ 21 ข้อ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....(ผู้ประเมิน)

(.....)





ที่ อว 64.6(2791.01)/62-3569

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

10 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดและตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย กรอบแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวนพพร กาญจนศรี นิสิตครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห และ อาจารย์ ดร. สืบสกุล นรินทรกุล ณ อยุธยา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดและตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชิโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษา ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2565-97 ต่อ 6732
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 08-4078-2828
email: nawaporn.k@onec.go.th



ที่ อว 64.6(2791.01)/62-3791

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๑ พฤศจิกายน 2562

เรื่อง ขอตกลงใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวนพพร กาญจนศรี นิสิตครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย วิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห และ อาจารย์ ดร. สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม เรื่อง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรม ทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก กับผู้บริหารและครู จำนวนอย่างละ 1 คน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษา ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2565-97 ต่อ 6732

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 08-4078-2828

email: nawaporn.k@onec.go.th

ที่ อว 64.6(2791.01)/62-4003

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๒๒ พฤศจิกายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวนพพร กาญจนศรี นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการดำเนินงาน วิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และ อาจารย์ ดร.สิบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม เรื่อง สภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก กับผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของท่าน

ในกรณีนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว กับผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดเล็กที่จัดการเรียนการสอนระดับ อ.1 – ป.6 หรือ ป.1 – ป.6 ทางระบบออนไลน์ ผ่านทาง <https://forms.gle/493ndGvFbPSfQe5d8> เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และโปรดมอบหมาย ผู้ประสานงานในการเก็บข้อมูลดังกล่าวด้วย เพื่อนิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษา ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2565-97 ต่อ 6732
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 08-4078-2828
email: nawapom.k@onec.go.th

ที่ อว 64.6(2791.01)/63-0710

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

28 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ ฉบับที่ 1
เรียน ดร.ชอุสิน วรเดช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 1

ด้วย นางสาวนภาพร กาญจนศรี นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก” โดยมี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท และ อาจารย์ ดร.เสีบบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านให้เกียรติเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
(ร่าง) กลยุทธ์ฯ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้เกียรติเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตั้งกล่าว เพื่อประโยชน์
ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษา ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2565-97 ต่อ 6732
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 08-4078-2828
email: nawaporn.k@onec.go.th



ที่ อว 64.6(2791.04)/63-1069

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

25 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน รองเลขาธิการสภาการศึกษา (ดร.อุษณีย์ ธโนศวรรย์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการประชุมกลุ่ม

ด้วย นางสาวนวพร กาญจนศรี นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท และ อาจารย์ ดร.สิบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในกรณีนี้ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านให้เกียรติเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมกลุ่ม (Focus group) เพื่อวิพากษ์ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับที่ 2 ในวันพุธที่ 1 เมษายน 2563 เวลา 10.30 – 12.30 น. ณ ห้องประชุมพจน์ สะเพียรชัย ชั้น 5 อาคาร 2 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้เกียรติเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชิโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิจัยกึ่ง ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2565 ต่อ 6734

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 08-4078-2828 email: nawaporn.k@gmail.com

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นอพร กาญจนศรี
วัน เดือน ปี เกิด	17 มิถุนายน 2528
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	- ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - ครุศาสตรบัณฑิต สาขามัธยมศึกษา มนุษยศาสตร์-สังคมศาสตร์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY