การศึกษาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3*

THE STUDY OF PERSONNEL ADMINISTRATION IN MERGING OF SMALL SCHOOLS UNDER LAMPANG PRIMARYEDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE REGION 3

ฐานิตา พรหมมา, Thanita Promma
ดวงพร อุ่นจิตต์, Duangporn Oonjitt
สมชาย บุญศิริเภสัช, Somchai Boonsiribhasuch
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
Faculty of Education Lampang Rajabhat University
E-mail : thanita5195@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 7 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1) การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 โดยรวมมีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานเป็นไปในลักษณะทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านการธำรงรักษาบุคลากร ตามลำดับ

* Received 9 November 2022; Revised 29 January 2023; Accepted 31 January 2023

2) สำหรับแนวทางการบริหารงานบุคคลโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม ประกอบด้วย 17 แนวทาง โดยการวางแผนอัตรากำลัง มี 4 แนวทาง การสรรหาบุคลากร มี 5 แนวทาง การพัฒนาบุคลากร มี 4 แนวทาง และการธำรงรักษาบุคลากร มี 4 แนวทาง ดังนี้ โรงเรียนควรดำเนินการวางแผนกำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน โดยมีการวิเคราะห์ปริมาณงาน และสำรวจอัตราบุคลากรโรงเรียนที่ขาดแคลน การจัดหาครูให้ครบห้องเรียนในแต่ละชั้น สรรหาครูสาขาวิชาที่โรงเรียนมีความต้องการจำเป็น และให้ครบกลุ่มสาระการเรียนรู้ และตามภารกิจของโรงเรียน การจัดภาระงานสอนของครูให้ตรงตามสาขาวิชาเอก ความสามารถและความถนัด การส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และจัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถตามบริบทความต้องการของโรงเรียน การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรตามวาระโอกาสต่าง ๆ อย่างเหมาะสม สร้างความเท่าเทียมในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนควบรวม และเสริมสร้างความเป็นกัลยาณมิตร ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและการศึกษาของผู้เรียน

คำสำคัญ : การบริหารงานบุคคล, โรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม

Abstract

This research aimed to examine the current and desirable states of approaches to personnel administration in the merging of small-sized primary schools under the Lampang Primary Educational Service Area Office Region 3. The sample of this research was 7 merging of small-sized primary schools under the Lampang Primary Educational Service Area Office Region 3, the academic Year 2020. The research instrument was a questionnaire, a 5-level estimation scale—the statistics used for data analysis, namely frequency, percentage, mean and standard deviation.The research results showed that.

1) The overall current and desirable states of personnel administration in merging of small-sized primary schools under the Lampang Primary Educational Service Area Office Region 3 were at a high level. In this study, consider four areas of personnel administration, sorted by the average ranging from the highest to the lowest. Human resources planning has the highest

standard of the current and desirable state, followed by training and development, recruitment and personnel retention, respectively.

2) The personnel administration approaches for merging of small-sized primary schools consist of 17 approaches, which consist of 4 approaches to human resources planning, 5 approaches to recruiting, 4 approaches to personnel development, and 4 approaches to personnel retention. Schools should proceed the human resources planning by following the needs of each school by analysing the workload and surveying the shortage of school personnel, then providing teachers for each classroom by recruiting teachers in the field of study that the school has necessary needs and inclusively covering in all subject. Furthermore, aligning the teacher's teaching workload according to the major of study and mastery, encouraging teachers to have progressed in self-improvement regularly and arranging personnel to have access to knowledge development in the context of school needs, enhancing the morale of personnel on various occasions appropriately, encouraging equality in personnel administration and strengthen the relationship in all these merging small-sized primary schools will have a positive effect on improving the quality of the school and the education of the learners.

Keywords : Personnel Administration, Merging of Small-sized Primary Schools.

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงความเจริญทางวิทยาการและเทคโนโลยีก้าวหน้าจากโลกาภิวัตน์ นำไปสู่การเตรียม ความพร้อมทางการศึกษาของประชากรให้มีคุณภาพและสามารถนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการดำเนินชีวิต การผลิตและการบริการของประเทศเป็นความท้าทายสำคัญ ประเทศไทยควรต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ มีความรู้ สมรรถนะ และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สามารถรู้เท่าทัน และปรับตัวให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข มีอาชีพที่มั่นคง สร้างรายได้ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์กติกาใหม่ๆ และมาตรฐานทางสังคม เศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น ดังนั้น เพื่อการก้าวทันโลกยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ ทำให้ต้องมีการพัฒนาระบบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องใน

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปพร้อม ๆ กัน ทั้งในส่วนของระบบการศึกษา ระบบบริการสาธารณะ โครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรม อันนำไปสู่การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกภาคส่วน (คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561, น. 1-4)

ทรัพยากรบุคคล (Human Resource) หรือที่เรียกว่า“ทุนมนุษย์”เป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดของประเทศ หรือองค์กร การให้ความสำคัญในเรื่องทรัพยากรบุคคล เป็นปฐมบทที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ เกิดความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการนี้ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกุญแจสำคัญสำหรับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้น ก็มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลา สถานการณ์ ขนาดขององค์กรและภารกิจ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการ และแผนแบบการปฏิบัติในทางการดำเนินงาน ที่มีความสำคัญในการศึกษาทางการบริหารจัดการ (เกียรติ บุญยโพ, 2562, น. 167)

เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลในทุกเพศ ทุกวัย และทุกความแตกต่าง สามารถได้รับการพัฒนาและยกระดับ ได้เต็มศักยภาพอย่างเหมาะสม ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ในประเด็นสาระหลัก 3 การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561, น. 10) มีการกล่าวถึงแนวการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

1. การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21
2. การเปลี่ยนโฉมบทบาท ‘ครู’ ให้เป็นครูยุคใหม่
3. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภท
4. การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ทั้งนี้เพื่อใช้กลไกทางการศึกษาซึ่งมีครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินงาน ทำให้ คนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ มีคุณธรรม มีสติปัญญา มีหลักคิด ที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นแห่งอนาคต และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

การบริหารงานบุคคลในองค์กรทางการศึกษา เพื่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรบุคคล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1, 2564, น. 1-3) ในส่วนของครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับการดำเนินวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 ควรตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความรู้ ทักษะความสามารถอย่างแท้จริง ประพฤติคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สามารถที่จะพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สามารถเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของ

การจัดการศึกษาอย่างรอบด้าน การบริหารงานบุคคลทางการศึกษาควรมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. มุ่งเน้นให้ครูและบุคลากรประพฤติ ปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ รักและทุ่มเทใจในการทำงานมีแผนพัฒนาตนเอง

3. บริหารจัดการให้บุคลากรได้รับสวัสดิการที่เป็นธรรมและเหมาะสม มีคุณภาพชีวิตมีความก้าวหน้า

ในหน้าที่การทำงาน ตามความสามารถ และให้ได้รับการยกย่องชมเชย โดยมีการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ คือ

3.1 ด้านการวางแผนกำลังคน ศึกษาจัดทำข้อมูลอัตรากำลัง เพื่อการทดแทนการสูญเสียอัตรากำลัง การกำหนดความต้องการครูและบุคลากร เป็นรายปี รองรับภารกิจของสถานศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลง

3.2 ด้านการสรรหา สรรหาบุคลากรตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และหน่วยงานต้นสังกัดกำหนด โดยเป็นไปตามกฎ ระเบียบ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และให้ได้บุคลากรที่มีคุณธรรม ความสามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการศึกษาต่อสถานศึกษา

3.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมของครูและบุคลากรทั้งที่บรรจุใหม่และบุคลากรประจำการ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะและสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้น โดยใช้รูปแบบวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาให้สามารถรองรับภารกิจทางการศึกษาและของสถานศึกษา

3.4 ด้านการสร้างเสริมบำรุงรักษา สนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานของตน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ให้การยกย่องเชิดชูเกียรติ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศของบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน

ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก จากผลการศึกษาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชุมพร (2563, น. 3) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาในทุกระดับทุกประเภทและทุกสังกัดในจังหวัด พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ประสบปัญหาสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ประกอบด้วย

1. โรงเรียนแต่ละแห่ง ได้รับการจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาจากรัฐ โดยคิดเป็นต่อรายหัวนักเรียน ซึ่งการจัดสรรงบประมานในลักษณะดังกล่าว ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนน้อย อยู่ในสถานะที่ได้รับงบประมาณน้อย ส่งผลให้

โรงเรียนขนาดเล็ก ขาดทั้งอุปกรณ์ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ทำให้ประสิทธิภาพการเรียนการสอนลดลง

2. ปัญหาการขาดแคลนครู และจำนวนครูไม่ครบชั้นเรียน เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดสัดส่วนครู 1 คน ต่อนักเรียน 20 คน ซึ่งสัดส่วนดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาในการจัดสรรครู ให้แก่โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อย ดังนั้นโรงเรียนจึงประสบปัญหาครูไม่ครบชั้นเรียน และขาดแคลนครูในบางสาขาวิชา

3. โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจน ทำให้ไม่มีศักยภาพในการระดมทรัพยากร เพื่อนำมาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 (2563ก, น. 3-8) เป็นหน่วยปฏิบัติบริหารงานบุคคลภายใต้ระเบียบราชการ จากการวิเคราะห์บริบทสภาพการบริหารงานที่เกี่ยวเนื่องกับบุคลากร มีข้อสรุปที่เป็นประเด็นสาระที่นำไปสู่แนวทางการดำเนินงานปรับปรุงพัฒนาในการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของเขตพื้นที่การศึกษายังต้องการการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน

2. ภาวการณ์ทางเศรษฐกิจ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เพิ่มสูงขึ้น มีผลกระทบต่อครอบครัว และการบริหารจัดการของโรงเรียน ในการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ให้เพียงพอต่อความต้องการจำเป็น

3. การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาวิชาการกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ยังมีความต้องการบุคลากรในการขับเคลื่อน การประสานงานและการกำกับติดตาม

4. นโยบายด้านบุคลากรทางการศึกษาของต้นสังกัด ยังประสบปัญหาและความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและเขตพื้นที่ในทางปฏิบัติ

5. อัตรากำลังของบุคลากรในเขตพื้นที่และโรงเรียน ไม่เพียงพอกับภาระงานทางการศึกษาที่ต้องการดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

6. อัตรากำลังครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการจัดการเรียนการสอนและภาระงานของโรงเรียนที่ต้องรับผิดชอบ

7. ครูและบุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ นวัตกรรมและเทคโนโลยี

8. ครูและบุคลากรในเขตพื้นที่และโรงเรียน ต้องการเสริมสร้างแรงพลัง ความเชื่อมั่นและการประสาน การทำงานที่ดี ในการดำเนินงานต่าง ๆ

จากสภาวการณ์ของความเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีอุปสรรคปัญหา ความขาดแคลนนานาประการดังที่กล่าวมา แต่ครูและบุคลากรทางการศึกษายังคงเป็นกำลังที่สำคัญยิ่งในการขับเคลื่อน พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรบุคคลของชาติ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ทั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลแนวทางการบริหารงานบุคคล การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารและการดำเนินภารกิจของโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานบุคคลโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3

2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน มีขอบข่ายของภารกิจการบริหาร โดยการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในหลายๆ ด้าน และในแต่ละด้านล้วนมีความสำคัญและเกี่ยวข้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาประเด็นขอบข่ายเนื้อหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง (Man Power Planning) 2. ด้านการสรรหาบุคลากร (Recruitment) 3. ด้านการพัฒนาบุคลากร (Development) 4. ด้านการธำรงรักษาบุคลากร (Retention) การศึกษาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ปีการศึกษา 2563 รวมทั้งสิ้น จำนวน 21 โรงเรียนควบรวม โดยจำแนกเป็นโรงเรียนหลัก 7 แห่ง และโรงเรียนมาเรียนรวม 14 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3, 2563ข, น. 7) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการเลือกแบบเจาะจง มีผู้ให้ข้อมูลมาจากโรงเรียนทั้ง 7 แห่ง เป็นคณะกรรมการ

บริหารงานวิชาการ แห่งละ 2 คน เป็นคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ แห่งละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 28 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัย คือ แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ทั้งฉบับ เท่ากับ 0.91 โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน สรุปได้ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ที่สอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ที่สอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานบุคคลในแต่ละด้าน ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดที่สอบถามแนวทางการดำเนินงานในการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ

3. การเก็บข้อมูลการวิจัย

การเก็บข้อมูลการวิจัย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการเก็บข้อมูลจากครูผู้สอนในโรงเรียนหลักทั้ง 7 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนทั้ง 7 แห่ง แห่งละ 2 คน และครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการบริหารงานวิชาการจากทั้ง 7 แห่ง แห่งละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 28 คน

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาครบทั้ง 28 ฉบับ นำผลจากการตอบแบบสอบถามที่ได้มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคำนวณสำเร็จรูป วิเคราะห์หาค่าความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปของความเรียงและตารางประกอบคำบรรยาย

ผลการวิจัย

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 มีผลการวิจัยแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวมมีการดำเนินงานไปในลักษณะทิศทางเดียวกัน พบว่าในภาพรวม แต่ละด้านมีการดำเนินงานระดับมาก เมื่อเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยจะเรียงลำดับตรงกัน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการ

พัฒนาบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านการธำรงรักษาบุคลากร ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานบุคคลโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม ทุกด้านโดยรวม

ด้าน การดำเนินงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า
1. การวางแผนอัตรากำลัง	3.97	0.77	มาก	4.45	0.55	มาก
2. การสรรหาบุคลากร	3.78	0.79	มาก	4.34	0.65	มาก
3. การพัฒนาบุคลากร	3.82	0.66	มาก	4.40	0.54	มาก
4. การธำรงรักษาบุคลากร	3.60	0.94	มาก	4.18	0.64	มาก
เฉลี่ยโดยรวม	**3.79**	**0.79**	**มาก**	**4.34**	**0.60**	**มาก**

จากตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม ซึ่งโดยรวม การบริหารงานบุคคลในทุกด้าน มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในส่วนสภาพปัจจุบัน พบว่า แต่ละด้านมีการดำเนินงานในระดับมาก โดยด้านการวางแผนอัตรากำลังมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านการธำรงรักษาบุคลากร ตามลำดับ สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า แต่ละด้านมีการดำเนินงานในระดับมาก โดยด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านการธำรงรักษาบุคลากร ตามลำดับ ซึ่งสรุปผลการวิจัยในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ในส่วนสภาพปัจจุบัน โรงเรียนมีการรวบรวมข้อมูลของครูและบุคลากร ด้านความรู้ ความสามารถและความถนัดในภาระงานสอนและงานสนับสนุน มีการวิเคราะห์ กำหนดกรอบอัตรากำลังและกำหนดภาระงานสอนและงานสนับสนุนในการจัดทำแผนอัตรากำลังครูและบุคลากรของโรงเรียนควบรวม

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ ประสงค์ให้โรงเรียนมีการกำหนดกรอบอัตรากำลังครูและบุคลากรที่ต้องใช้ในภาระงานสอนและงานสนับสนุน เพื่อขอรับการจัดสรรอัตรากำลัง หรือการสรรหาครูและบุคลากรที่โรงเรียนต้องการ

2) ด้านการสรรหาบุคลากร ในส่วนสภาพปัจจุบัน โรงเรียนมีการมอบหมายภาระงานให้ครูผู้รับผิดชอบงานสอนและครูผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน ในปริมาณงานที่เพียงพอ เหมาะสม

กับความรู้ ความสามารถ มีการกำหนดคุณสมบัติ วิธีการคัดเลือก เครื่องมือในการคัดเลือกเพื่อการสรรหาครูและบุคลากรให้ได้ตรงตามความต้องการ

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ ข้อที่ควรดำเนินการให้เป็นจริง อย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ คือ การมอบหมายภาระงานให้ครูผู้รับผิดชอบงานสอนและครูผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน ในปริมาณงานที่เพียงพอและเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถส่วนการกำหนดคุณสมบัติ วิธีการคัดเลือก เครื่องมือในการคัดเลือก ก็ควรดำเนินการให้ชัดเจนเช่นเดียวกัน

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร ในส่วนสภาพปัจจุบัน โรงเรียนมีการดำเนินการพัฒนาครูผู้รับผิดชอบภาระงานสอนและครูผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน มีการกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์ของการพัฒนา มีการประเมินผลและการติดตามการพัฒนา และมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาของครูและบุคลากร

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ ประสงค์ให้โรงเรียนมีการดำเนินการพัฒนาครูผู้รับผิดชอบภาระงานสอนและครูผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และเจตคติที่ดีให้แก่ครูและบุคลากร

4) ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ในส่วนสภาพปัจจุบัน โรงเรียนมีการกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญกำลังใจและจัดสวัสดิการเกื้อกูล มีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินการ และมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญกำลังใจและจัดสวัสดิการเกื้อกูล

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ ประสงค์ให้โรงเรียนมีการกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญกำลังใจและจัดสวัสดิการเกื้อกูล และกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินกิจกรรมที่จัดให้ ได้เกิดประโยชน์แท้จริงกับครูและบุคลากร

ส่วนที่ 2. แนวทางการดำเนินงานในแต่ละด้านของการบริหารงานบุคคลโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม มีประเด็นสำคัญที่โรงเรียนควรร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ดังนี้

1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง โรงเรียนควรวางแผนกำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน โดยมีการวิเคราะห์ปริมาณภาระงาน สำรวจอัตราบุคลากรที่ขาดแคลน และควรได้รับการจัดสรรอัตรากำลังตามที่มีความต้องการจำเป็นในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติภารกิจ ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน โดยสรุปเป็นแนวทางได้ ดังนี้

1.1 ร่วมกันวางแผนกำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน

1.2 จัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับบริบทโรงเรียน

1.3 จัดสรรครูให้ครบกลุ่มสาระและสาขาวิชาเอกที่มีความจำเป็น

1.4 วิเคราะห์ปริมาณงานและสำรวจอัตราบุคลากรโรงเรียนที่ขาดแคลน

2) ด้านการสรรหาบุคลากร โรงเรียนควรดำเนินการจัดหาครูให้ครบห้องเรียนในแต่ละชั้น สรรหาครูให้ครบตามกลุ่มสาระการเรียนรู้และตามภารกิจของโรงเรียน จัดการภาระงานสอนของครูให้ตรงตามสาขาวิชาเอก ความสามารถและความถนัด และจัดบุคลากรสนับสนุนให้เหมาะสมกับงานของโรงเรียน โดยสรุปเป็นแนวทางได้ ดังนี้

2.1 จัดหาครูให้ครบห้องเรียนในแต่ละชั้น

2.2 จัดภาระงานสอนของครูให้ตรงตามสาขาวิชาเอก ความสามารถและความถนัด

2.3 สรรหาครูสาขาวิชาที่มีความต้องการจำเป็นให้โรงเรียน

2.4 จัดบุคลากรสนับสนุนให้เหมาะสมกับงาน ความรู้ และความสามารถ

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนควรร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องดำเนินการส่งเสริมให้ครู มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และจัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถตามบริบท ความต้องการของโรงเรียน โดยสรุปเป็นแนวทางได้ ดังนี้

3.1 ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

3.2 จัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถตามบริบทความต้องการของโรงเรียน

3.3 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนให้ทันวิทยาการและการเปลี่ยนแปลง

3.4 จัดอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจในการควบรวมและพัฒนาให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

4) ด้านการธำรงรักษาบุคลากร โรงเรียนควรมีกิจกรรมเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจให้บุคลากรตามวาระโอกาสต่าง ๆ อย่างเหมาะสม สร้างความเท่าเทียมในการบริหารงานบุคคล และเสริมสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างบุคลากร โดยสรุปเป็นแนวทางได้ ดังนี้

4.1 เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรตามวาระโอกาสต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

4.2 สร้างความเท่าเทียมในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนควบรวม

4.3 เสริมสร้างความเป็นกัลยาณมิตร เป็นเพื่อนพึ่งพา เข้าใจ ไว้วางใจกัน

4.4 บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลโดยเฉพาะหลักความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

อภิปรายผลการวิจัย

จากข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา ประกอบกับสภาวการณ์ปัจจุบันภายใต้นโยบายการปฏิรูประบบราชการที่มีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นเหตุให้ต้องมีการควบคุมจำนวนอัตราข้าราชการครูและบุคลากร และมีผลกระทบต่อจำนวนครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กในแต่ละท้องถิ่น ผู้วิจัยเห็นว่า ในการบริหารงานบุคคล โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา ควรต้องร่วมกันบริหารครูและบุคลากรในทางปฏิบัติ ดังนี้ 1. ให้ความสำคัญกับการวางแผนอัตรากำลังและดำเนินการปฏิบัติตามแผน เพื่อการขับเคลื่อนงานการศึกษาในสถานการณ์ปัจจุบันและรองรับการศึกษาแห่งอนาคต 2. การพัฒนาบุคลากรภายใต้ข้อจำกัด โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาควรต้องร่วมกันทำให้ครูและบุคลากรมีความเต็มใจที่จะพัฒนาการจัดการเรียนรู้และปฏิบัติภารกิจของโรงเรียน ตระหนักในคุณค่าความสำคัญของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ 3. การสรรหาบุคลากร ในกรณีที่ไม่สามารถพัฒนาครูและบุคลากรให้มาทำหน้าที่แทนกันในสาขาวิชาที่ขาดแคลนหรืองานใดได้ โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา ควรต้องร่วมกัน ขอรับการสนับสนุนช่วยเหลือจากทุกภาคส่วน หรือจัดทำโครงการเพื่อให้ได้มาซึ่งครูและบุคลากรตามความต้องการจำเป็นดังกล่าว และ 4. การธำรงรักษาบุคลากร เป็นภาระหน้าที่สำคัญของโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา ที่ต้องร่วมกันเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ ดูแลรักษาให้ครูและบุคลากรยังคงมีความสุขกับการทำงานในท่ามกลางอุปสรรคปัญหา จากการสรุปผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำข้อค้นพบและประเด็นสำคัญที่น่าสนใจมาทำการอภิปรายผล โดยลำดับได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1. ผลการศึกษาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ข้อค้นพบทั้งในส่วนสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และแนวทางดำเนินงานบริหารงานบุคคลโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม ในแต่ละด้าน มีทั้งประเด็นที่ควรปรับปรุงแก้ไขและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังต่อไปนี้

1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ในส่วนสภาพปัจจุบัน มีการรวบรวมข้อมูลของครูและบุคลากรด้านความรู้ ความสามารถและความถนัดในภาระงานสอนและงานสนับสนุน การรวบรวมข้อมูลของครูและบุคลากรเป็นการดำเนินการพื้นฐานสำคัญของการจัดทำแผนอัตรากำลัง ที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์ การกำหนดกรอบอัตรากำลัง และการกำหนดภาระงานสอนและงานสนับสนุน ในการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม ผลการวิจัยนี้คล้ายคลึงกับผลการศึกษายุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคลตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในสถานศึกษาของ ดรุณี เวียงชัย (2561, น. 91) ที่มีการสำรวจความต้องการบุคลากรของสถานศึกษา มีการกำหนดกรอบอัตรากำลัง โดยการมีส่วนร่วมของครูในสถานศึกษา ยึดตามปริมาณงานและความเหมาะสม และการจัดทำแผนอัตรากำลังครูและ

บุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา และคล้ายคลึงกับ เพ็ญนภา สีหาบุญจันทร์ (2562, น. 100) ที่ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา พบว่า มีการกำหนดโครงสร้างภาระงานและกิจกรรมเฉพาะอย่างให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม มีการวิเคราะห์งาน การประเมินความต้องการและจัดทำแผนอัตรากำลังก่อนการจัดสรรอัตรากำลัง การวิเคราะห์งานเพื่อการวางแผนกำหนดอัตรากำลัง การวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องภารกิจของโรงเรียน และการกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกครูและบุคลากร เป็นภารกิจการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ จากผลการวิจัย มีความประสงค์ให้ดำเนินการกำหนดกรอบอัตรากำลังและวิเคราะห์อัตรากำลังครูผู้รับผิดชอบภาระงานสอนและครูผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน ด้วยสภาวการณ์สำคัญประการหนึ่ง ของโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม คือ การประสบปัญหาขาดแคลนครูและบุคลากรสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียน โดยมีการรวบรวมข้อมูลครูและบุคลากรด้านความรู้ ความสามารถ ความถนัด และการกำหนดภาระงานสอนและงานสนับสนุน เป็นฐานข้อมูลสำคัญของการกำหนดและจัดทำแผนอัตรากำลัง ผลการวิจัยนี้คล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ เพ็ญนภา สีหาบุญจันทร์ (2562, น. 100) ที่พบว่า มีการวิเคราะห์ความต้องการใช้อัตรากำลังบุคลากร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน และมีการกำหนดภาระงานและกิจกรรมให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวน คุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้โรงเรียนมั่นใจว่าบุคลากรที่รับเข้ามามีคุณสมบัติเหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติต่อบุคลากรและภาระงานของบุคลากรตามภารกิจของโรงเรียน

2) ด้านการสรรหาบุคลากร ในส่วนสภาพปัจจุบัน มีการมอบหมายภาระงานให้ครูผู้รับผิดชอบงานสอนและครูผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน ในปริมาณงานที่เพียงพอและเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการดำเนินงานบริหารงานบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มตามศักยภาพ มีการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการคัดเลือกครู กำหนดเครื่องมือในการคัดเลือกครู และคุณสมบัติของครูผู้รับผิดชอบภาระงานสอนและครูผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน เพื่อการสรรหา คัดเลือกครูและบุคลากรเข้ามาปฏิบัติภาระหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน และปฏิบัติภารกิจของโรงเรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ผลการวิจัยนี้คล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ ดรุณี เวียงชัย (2561, น. 93) ที่พบว่า ในการมอบหมายงานแต่ละครั้ง มีการประชุมชี้แจงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้ครูและบุคลากรเข้าใจชัดเจนก่อนจะกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการบริหารงานบุคคล การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน มีการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และ

มีการจัดทำคู่มือไว้สำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน เป็นแนวทางการดำเนินงานในทางปฏิบัติของโรงเรียน

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ จากผลการวิจัยพบว่า มีความประสงค์ให้ดำเนินการมอบหมายภาระงานให้ครูผู้รับผิดชอบงานสอนและครูผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน ในปริมาณงานที่เพียงพอและเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ให้เป็นจริง สม่ำเสมอกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และมีความประสงค์ให้ดำเนินการกำหนดคุณสมบัติ กำหนดวิธีการและเครื่องมือในการคัดเลือกครูผู้รับผิดชอบภาระงานสอนและครูผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน ให้ชัดเจน คล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ ดรุณี เวียงชัย (2561, น. 93) ในการมอบหมายภาระหน้าที่และความรับผิดชอบให้ครูและบุคลากร มีการให้ข้อเสนอแนะ/คำปรึกษา หลังจากเข้าปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และคล้ายคลึงกับเพ็ญนภา สีหาบุญจันทร์ (2562, น. 101) ที่พบว่า ประสงค์ให้มีการกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากร คุณสมบัติ วุฒิการศึกษา ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ตรงตามตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้มีความชัดเจน ถูกต้องตามระเบียบการสรรหาบุคลากร และควรควบคุมกระบวนการสรรหาให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงานด้วยความถูกต้องและเป็นธรรม มีการประชาสัมพันธ์การสรรหาและคัดเลือกที่ชัดเจน โปร่งใส (ประพิม นภวงศ์ ณ อยุธยา, 2563, น. 109) การสรรหาบุคลากรเป็นการดำเนินกิจกรรมการแสวงหา คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถตามคุณสมบัติของแต่ละคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานตามที่โรงเรียนต้องการมาปฏิบัติงาน

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร ในส่วนสภาพปัจจุบัน มีการดำเนินการพัฒนาครูผู้รับผิดชอบภาระงานสอนและครูผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน มีแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้อย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์ การประเมินผลและการติดตามผลการพัฒนา สำหรับการประเมินการปฏิบัติงานและผลพัฒนาการความก้าวหน้า ควรนำระบบประมวลผลการบริหารผลงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการประเมิน เพื่อประโยชน์ในการติดตามงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว (รจนา นันทิชุติมา, 2563, น. 9) นอกจากนี้มีการสำรวจความต้องการการพัฒนาของครูและบุคลากร ซึ่งการดำเนินการสำรวจความต้องการในการพัฒนาและการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนา มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้น เป็นแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา (ประพิม นภวงศ์ ณ อยุธยา, 2563, น. 135)

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ จากผลการวิจัยมีความประสงค์ให้ดำเนินการพัฒนาครูผู้รับผิดชอบภาระงานสอนและครูผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน และให้มีการกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์ของการพัฒนา ซึ่งการวางแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้

ความสามารถที่สูงขึ้นก็เพื่อการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของความก้าวหน้าทางวิชาการ และสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้น หรือให้สามารถนำทักษะที่มีอยู่ไปใช้กับงานอื่น ๆ ในโรงเรียนได้เพิ่มขึ้น นอกจากนั้นผลการวิจัยนี้ยังประสงค์ให้มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาและประสงค์ให้มีการประเมินผลและการติดตามการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ จากที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน การกำกับติดตาม ให้การนิเทศการทำงานของแต่ละกลุ่มงาน ควบคู่กับการประเมินผลและสรุปรายงานผลการพัฒนาบุคลากร (ประพิม นภวงศ์ ณ อยุธยา, 2563, น. 135) และการพัฒนาบุคลากรขณะปฏิบัติงาน เป็นความพยายามในการที่จะเสริมสร้างศักยภาพ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และเจตคติที่ดีให้แก่ครูและบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ และทำให้ครูและบุคลากรสามารถนำความรู้ความสามารถประสบการณ์นั้น ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนและผู้เรียนเป็นสำคัญ

4) ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ในส่วนสภาพปัจจุบัน มีการกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญกำลังใจและจัดสวัสดิการเกื้อกูล ที่แสดงถึงความใส่ใจในคุณค่าความสำคัญของครูและบุคลากร มีการกำหนดแนวทางการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและการจัดสวัสดิการเกื้อกูล ที่แสดงถึงความปรารถนาจะให้กิจกรรมเกิดประโยชน์สูงสุดกับครูและบุคลากร มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญ กำลังใจและการจัดสวัสดิการเกื้อกูล ที่แสดงถึงความมุ่งมั่นจะทำให้กิจกรรมเกิดประโยชน์สุขอย่างแท้จริงกับครูและบุคลากร และมีการจัดทำสารสนเทศการพัฒนาของครูผู้รับผิดชอบภาระงานสอนและครูปฏิบัติงานสนับสนุน ที่แสดงถึงความเอาใจใส่เพื่อช่วยให้ครูและบุคลากรพัฒนาก้าวหน้าในชีวิตหน้าที่การงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ดรุณี เวียงชัย (2561, น. 97) ที่พบว่า โรงเรียนมีการยกย่อง เชิดชูเกียรติครูและบุคลากร มีการให้รางวัลสำหรับผู้เป็นแบบอย่างที่ดี และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการแก่ครูและบุคลากร

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ จากผลการวิจัย พบว่า มีความประสงค์ให้ดำเนินการกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญ กำลังใจและจัดสวัสดิการเกื้อกูล ให้มีการกำหนดแนวทางการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินการ และให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดกิจกรรมดังกล่าว ให้สอดคล้องกับโลกยุคข้อมูลสารสนเทศ และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สภาวะการณ์บ้านเมืองและสังคมปัจจุบัน ผลการวิจัยนี้คล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ ดรุณี เวียงชัย (2561, น. 97) ที่พบว่า มีการจัดบริการงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญกำลังใจ มีการจัดสวัสดิการเงินและสวัสดิการรักษาพยาบาล การธำรงรักษาบุคลากร เป็นการดูแลใส่ใจในบุคลากร การให้โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การมอบหมายความรับผิดชอบหน้าที่การทำงานที่มีความสำคัญ การให้คำชื่นชม การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร

การสร้างความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและการที่จะได้รับการเอาใจใส่ที่ถูกต้อง และการยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารงานบุคคลโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม การบริหารงานบุคคลโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 มีทั้งประเด็นที่ควรปรับปรุงแก้ไขและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังต่อไปนี้

1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีแนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม คือ ควรดำเนินการวางแผนกำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน โดยวิเคราะห์ปริมาณงาน และสำรวจอัตราบุคลากรโรงเรียนที่ขาดแคลน มีการกำหนดภาระงานแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน ดำเนินการจัดทำกรอบอัตรากำลังที่โรงเรียนต้องการและขอรับการสนับสนุนครูและบุคลากรจากหน่วยงานต้นสังกัด ดำเนินการปรับฐานข้อมูลครูและบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และจัดทำแผนอัตรากำลัง พร้อมทั้งนำแผนที่กำหนดรายละเอียดไว้มาดำเนินการ ทั้งนี้ ในการปฏิบัติควรให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินการ ควรให้สถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาหลักเกณฑ์การขอกำหนดตำแหน่ง และควรพิจารณาจำนวนครูและบุคลากรของโรงเรียนที่มีขนาดเล็กให้มีคุณภาพใกล้เคียงกับโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ (ชรินทร์ทิพย์ แสนสีมนต์ และอุรสา พรหมทา, 2564, น. 260)

2) ด้านการสรรหาบุคลากร มีแนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม คือ ควรร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการจัดหาครูให้ครบห้องเรียนในแต่ละชั้น สรรหาครูสาขาวิชาที่มีความต้องการจำเป็นให้โรงเรียน จากผลการศึกษาของชรินทร์ทิพย์ แสนสีมนต์ และอุรสา พรหมทา (2564, น. 260) ในแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา พบว่า ควรจัดสรรครูและบุคลากรให้เป็นสัดส่วนครบชั้นครบสาขาวิชาตามกลุ่มสาระการเรียนรู้และตามภารกิจของโรงเรียน การจัดภาระงานสอนของครูให้ตรงตามสาขาวิชาเอก ความสามารถและความถนัด และจัดบุคลากรสนับสนุนให้เหมาะสมกับงาน ในการสรรหาบุคลากร และควรสรรหาบุคลากรให้ตรงกับงานที่โรงเรียนต้องการ ควรมีการพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกให้มีรูปแบบที่หลากหลาย มีการวางแผนและเตรียมความพร้อมให้สอดรับกับยุคแห่งความเปลี่ยนแปลง โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร มีแนวทางการบริหารงานบุคคลโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม ได้แก่ การส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และจัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถตามบริบทความต้องการของโรงเรียน เพื่อให้ได้ครูและบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับการทำหน้าที่และทำงานด้วยใจรัก เพื่อให้การ

ทำงาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 ของ สุภาภรณ์ หาญณรงชัยกิจ (2561, น. 133) พบว่า 1. ควรมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนในการจะพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ และทางสถานศึกษาควรมีงบประมาณ เพื่อลงทุนในการพัฒนาบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น 2. ควรให้โอกาสบุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาตน 3. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการยกระดับความรู้ทักษะใหม่ ๆ จัดอบรม สัมมนา มีการให้ทุนการศึกษา และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันและอย่างทั่วถึง 4. ให้มีการรายงานผลการอบรมพัฒนา และนำความรู้มาขยายผลให้กับบุคลากรท่านอื่น ๆ 5. วางแผนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ทำอย่างเที่ยงตรงและต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพด้านทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล ผ่านสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบ Digital Platform และหลักสูตรออนไลน์จากเว็บไซต์ต่าง ๆ เพื่อก้าวทันความก้าวหน้าทางวิทยาการและสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางสังคมสิ่งแวดล้อม

4) ด้านการธำรงรักษาบุคลากร มีแนวทางการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเล็กแบบควบรวม ได้แก่ ดำเนินการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรตามวาระโอกาสต่าง ๆ อย่างเหมาะสม สร้างความเท่าเทียมในการบริหารงานบุคคล เสริมสร้างความเป็นกัลยาณมิตรในระหว่างบุคลากร ด้วยการให้การดูแลเอาใจใส่ แสดงความชื่นชมในความสามารถของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน การให้คำปรึกษาและให้แนวทางการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม (สิริพร ธนนันทนสกุล, 2561, น. 7) สำหรับแนวทางการบำรุงรักษาบุคลากร ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา จากผลการศึกษาของ สุภาภรณ์ หาญณรงชัยกิจ (2561, น. 132) พบว่า 1. ควรยกย่องชมเชยให้เกียรติผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นที่แท้จริง 2. ควรจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน กำหนดเกณฑ์พิจารณาให้ทุกคนได้มีโอกาสเท่าเทียมกัน 3. จัดทำแผนบำรุงรักษาบุคลากร ให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาผลงานเลื่อนระดับ 4. มีกติกาข้อตกลงในการสร้างขวัญ กำลังใจให้กับบุคคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่เลือกปฏิบัติ การบริหารงานบุคคลควรดำเนินงานให้เกิดการปฏิบัติที่ทำให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความรัก มีความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้เพื่อผู้เรียนเป็นสำคัญ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ มีดังนี้

1.1 ผู้บริหารควรจัดสรรครูให้ครบกลุ่มสาระและสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน

1.2 ผู้บริหารควรมีการมอบหมายภาระงานครูให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและประสิทธิภาพของการทำงาน

1.3 ผู้บริหารควรมีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถตามบริบทความต้องการของโรงเรียน

1.4 ผู้บริหารควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากร ตามวาระโอกาสต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

1.5 ผู้บริหารควรมีการสร้างความเสมอภาคในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนควบรวม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษากลยุทธ์เสริมสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม

2.2 ควรมีการศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กแบบควบรวม

2.3 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กแบบควบรวม

เอกสารอ้างอิง

เกียรติ บุญยโพ. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 21(1), 165-170.

คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก หน้า 1-7 (13 ตุลาคม 2561).

ชรินทร์ทิพย์ แสนสีมนต์ และอุรสา พรหมทา. (2564). แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. 9(34), 254-264.

ดรุณี เวียงชัย. (2561). ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคลตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

ประพิม นภวงศ์ ณ อยุธยา. (2563). สภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดบุรีรัมย์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

เพ็ญนภา สีหาบุญจันทร์. (2562). สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาการบริหารงานบุคคล สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ศึกษาธิการจังหวัดชุมพร. (2563). การศึกษาสภาพความพร้อมและเงื่อนไขแห่งความสำเร็จของโรงเรียนหลักที่มีผลต่อการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดชุมพร. ชุมพร : กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการภาค 5.

สิริพร ธนนันทนสกุล. (2561). ศาสตร์และศิลป์ของการบริหารงานบุคคล. เรียกใช้เมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2563 จาก http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561/PDF/8564s/8564นางสิริพร%20ธนนันทนสกุล.pdf.

สุภาภรณ์ หาญณรงชัยกิจ. (2561). การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). “อนาคตไทย อนาคตเรา” ยุทธศาสตร์ชาติพ.ศ. 2561-2580 เรียกใช้เมื่อ 10 ธันวาคม 2563 จาก http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/01 หนังสือ-อนาคตชาติ-อนาคตไทย-A5-final.pdf.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3. (2563ก). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2564. ลำปาง : กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3. (2563ข). สรุปสารสนเทศทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ปีการศึกษา 2563. ลำปาง : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. (2564). แผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ปีงบประมาณ 2564. พระนครศรีอยุธยา : กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.