

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็ก สังกัดองค์กรส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้นำเสนอตามหัวข้อในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดอิสลามกับการศึกษา
2. หลักการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. มาตรฐานการบริหารงานด้านบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. การบริหารงานบุคคล
 - การสรรหา
 - การพัฒนาบุคลากร
 - การบำรุงรักษา
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดอิสลามกับการศึกษา

อิสลามกับการศึกษาถือเป็นสิ่งที่เป็นคู่กันที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เพราะการศึกษาไม่ใช่แค่การถ่ายทอดองค์ความรู้จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหรือชนกลุ่มหนึ่งยังกลุ่มชนอีกรุ่นหนึ่งเท่านั้น แต่การศึกษาอิสลามมีความหมายที่กว้างกว่าและครอบคลุมกว่าในทุกๆด้าน ซึ่งการศึกษาในอิสลาม เป็นกระบวนการอบรมให้ความรู้และบ่มเพาะสติปัญญา รวมทั้งสุขภาพร่างกายและจิตวิญญาณในคนๆหนึ่ง เพื่อผลิตมนุษย์ที่สมบูรณ์ ค้นพบสัจธรรมที่จะเกิดประโยชน์ต่อตนเอง สังคมและโลก นั่นคือการดำรงชีวิตที่ถูกต้อง ตลอดจนเป็นกุญแจของความเจริญทางวัฒนธรรมและอารยธรรม ความรู้มีความสำคัญในทุกขั้นตอนของการมีอยู่มนุษย์ ความรู้เท่านั้นที่จะทำให้มนุษย์รู้จักตนเอง รู้จักโลกนี้ และรู้จักผู้สร้าง โดยที่พระองค์อัลลอฮ ﷻ ทรงสร้างมนุษย์โดยที่มนุษย์

ปราศจากความรู้ทั้งปวง แต่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงสร้างประสาทสัมผัส เช่นประสาทการรับฟัง การมองเห็น และที่สำคัญคือหัวใจ ดังพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสใน อัลกุรอาน กล่าวว่า

﴿وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ
السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾ (النحل : 78)

ความว่า “และอัลลอฮ์ทรงให้พวกเขาออกจากครรภ์มารดาของพวกเขา
เจ้า โดยพวกเขาไม่รู้อะไรเลย และพระองค์ทรงทำให้พวกเขาได้ยิน
และ เห็นและมีหัวใจ (สำหรับนึกและคิด) เพื่อพวกเขาจะได้ของ
คุณ” (อันนะหฺลุ : 78)

และอิสลามได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้มนุษย์นั้นศึกษา หากความรู้ดังปรากฏในห้
อายะฮ์ของการประทานอัลกุรอานและอัลฮาดิษ ที่ส่งเสริมให้มนุษย์นั้นศึกษาหาความรู้ ดังอัลลอฮ์
ﷻ ทรงตรัสในอัลกุรอาน ว่า

﴿أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ أَلَمْ يَكُنْ
أَعْمَى ۝ وَالرَّبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾
(العلق : 1-5)

ความว่า “(มุหัมหมัด) จงอ่านด้วยพระนามแห่งพระผู้อภิบาลของเจ้าผู้
ทรงบังเกิด (พระองค์) ทรงบังเกิด มนุษย์จากก้อนเลือด (มุหัมหมัด)
จงอ่านเถิด และพระผู้อภิบาลของเจ้านั้นทรงใจบุญยิ่ง ผู้ทรงสอนการ
ใช้ปากกาผู้ทรงสอนมนุษย์ในสิ่งที่เขาไม่รู้” (อัลอะลัก : 1-5)

มีรายงานจากท่านอนัสอิบน์ มาลิก رضي الله عنه กล่าวว่า ท่านรอซูล ﷺ กล่าวว่า

((طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ)) (رواه ابن ماجه 1997:224)

หมายความว่า “การศึกษาหาความรู้ นั้น เป็นหน้าที่จำเป็นสำหรับมุสลิมทุกคน”(บันทึกโดย อิบน์อุมายะฮ์, 1997 : 224)

เป็นหน้าที่ของมุสลิมทุกคนต้องศึกษาหาความรู้ ไม่ว่าจะเป็ความรู้อในเรื่อของศาสนาหรือความรู้อทางโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรื่อเรียนรู้ ศึกษา เรื่อราวของศาสนา เพราะจุดประสงค์ของการดำเนินชีวิตของบรรดา ผู้ศรัทธา นั้นก็คือ การเคารพภักดีต่ออัลลอฮ์ ﷻ หรือการอิบาดัตต่อพระองค์เพียงองค์เดียวเท่านั้น ดังที่พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสว่า

﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾ (الذاريات :56)

ความว่า “และข้ามิได้สร้างญิน และมนุษย์เพื่ออื่นใด เว้นแต่เพื่อเคารพภักดีต่อข้า” (อัยษารียาต :56)

ซึ่งความรู้อนั้นจะ ได้มากก็ด้วยการศึกษาเสมอด้งที่มีรายงานจากอบิดรดาอูรอฎิยัลลอฮุอันสุ กล่าววาท่านศาสดามูหัมมัด ﷺ กล่าววาท่านศาสดามูหัมมัด ﷺ กล่าววาท่านศาสดามูหัมมัด ﷺ

((إِنَّمَا الْعِلْمُ بِالتَّعَلُّمِ)) (رواه الطبرانی 1 : 154)

ความว่า “ความรู้อนั้น คู่กับการศึกษา” (บันทึกโดย ฎอบารอนี 1 : 154)

สรุปได้ว้า จากหลักฐานที่ได้กล่าวมาข้างต้น การศึกษาในทัศนะอิสลามเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคนสำหรับทุกเพศและทุกวัย โดยเฉพาะเด็กเล็กซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลเลี้ยงดูของผู้ปกครองซึ่งเป็นหน้าที่จำเป็นของผู้ปกครองที่ต้องให้การศึกษาแก่ลูกๆ เพื่อให้ลูกๆอยู่ในครรลองของอิสลาม เพราะว่าเด็กจะไปในทางที่ถูกต้องหรือในทางที่ผิดนั้นขึ้นอยู่กับดูแลของ ผู้ปกครองในการสรสอนและชี้แนะ ดังที่ท่านศาสดามูหัมมัด ﷺ ได้กล่าวในตอนหนึ่งว้า

((كُلُّ مَوْلُودٍ يُوْلَدُ عَلَى الْفِطْرَةِ فَأَبَوَاهُ يُهَوِّدَانِهِ أَوْ يُنَصِّرَانِهِ أَوْ يُمَجِّسَانِهِ))

(رواه البخاري 1997 : 1380)

ความว่า “ ทุกชีวิตที่เกิดมา เกิดมาบนครรลองที่อัลลอฮ์กำหนดไว้ แต่พ่อแม่ของเขาทำให้เขาเป็นยะฮูด (ยิว) หรือนะศอรอ (คริสต์) หรือ มะญซี (ลัทธิบูชาไฟ)”(บันทึกโดย อัลบุคอรี 1997 : 1380)

ดังนั้นหากแต่ผู้ปกครองไม่มีเวลา ความพร้อมหรือความสามารถที่จะสอนลูกๆ ของตนเอง จึงจำเป็นต้องส่งลูกไปยังสถานศึกษาที่พร้อมจะให้การศึกษและสร้างพื้นฐานการศึกษา อิสลามแก่เด็กๆ ด้วยการฝึกฝนและให้การศึกษาคำรู้ที่มาจากอัลกรุอ่านและสุนนะฮ์ อันนะบะวี ยะห์ และหนังสืออ้างอิงของอูละมาฮ์สะลัฟ (ฮาซัน บือราเฮง, 2554 : 48) เพื่อให้เกิดพัฒนาการใน 3 ด้านแก่เด็ก ได้แก่สติปัญญา ทางด้านร่างกายและจิตวิญญาณ สามารถทำให้เด็กมีคุณธรรม จริยธรรม ที่เหมาะสมกับวัย

เป้าหมายการศึกษาอิสลามนักวิชาการได้สรุปประเด็นความสำคัญดังต่อไปนี้
ฮาซัน บือราเฮง (2554 : 48) เป้าหมายการศึกษาอิสลามพอสรุปได้ดังนี้

1. การจัดการศึกษาอิสลามนั้นเพื่อจะให้ผู้รู้จักอัลลอฮ์ เพราะอัลลอฮ์คือผู้สร้างสรรพสิ่งทั้งหลายเมื่อรู้จักผู้สร้างก็จะรู้จักศาสนาของอัลลอฮ์ ﷻ

2. การศึกษาอิสลามเพื่อปลูกฝังจริยธรรมที่ดีงามเพื่อขัดเกลาตนเองให้ใกล้ชิดกับอัลลอฮ์

3. เพื่อการดำรงชีวิตทั้งทางโลกและทางธรรมในเวลาเดียวกันเพราะอิสลามไม่ได้เจาะจงเฉพาะการศึกษาศาสนาเท่านั้น ดังที่ท่านรอซูล ﷺ ได้กล่าวว่า “จงทำงานเพื่อชีวิตในโลกนี้ เสมือนว่าเจ้าจะไม่ตายและจงทำดีเพื่อโลกหน้าเหมือนดังที่ท่านจะตายในวันพรุ่งนี้”

4. การศึกษานั้นต้องมีประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวมเพื่อร่วมกันทำอิบาดะห์ต่ออัลลอฮ์ ดังที่คำกล่าวของนักเขียนตะวันตกท่านหนึ่งที่ทำให้ทัศนะเห็นด้วยว่าการศึกษาอิสลามนั้นสอนให้ทำเพื่อส่วนรวม คือ มอนโร ว่ามุสลิมได้มีบทบาทสำคัญในด้านการแพทย์ การผ่าตัด เกษศาสตร์ ศาสตร์ ดาราศาสตร์ ฯลฯ

5. ศึกษาสาขาอาชีพทางเทคนิคและอุตสาหกรรมเพื่อการเลี้ยงชีพ อันจะนำไปสู่การเป็นบ่าวที่ดีของอัลลอฮ์

6. การศึกษาอิสลามไม่เฉพาะเพื่อความเข้าใจเฉพาะตนเท่านั้น แต่อิสลามเมื่อมีความรู้จำเป็นเขาต้องเผยแพร่ความรู้ให้แก่คนอื่นด้วยเช่นกัน ตลอดจนการศึกษานั้นไม่มีสิ้นสุด จำเป็นต้องหาความรู้ตลอดเวลา

1.1 หลักการบริหารการศึกษาอิสลาม

การจัดการศึกษาอิสลามมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดระบบทางการศึกษา การนิเทศและการปฏิบัติงานตามหลักการที่ชัดเจน เพื่อให้วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ นักวิชาการอิสลามหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารและจัดการการศึกษาอิสลามไว้ดังนี้

มูรตี (Mursi, 1994 : 77) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นการทำ งานให้กิจกรรมทางการศึกษามีความชัดเจนและเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำ ให้วัตถุประสงค์ของสถาบันการศึกษابรรลุผล

อัลสุกออิล (Al-Kuqail, 1992 : 19 อ้างถึงใน Jubran Saleh, Ali Mohammad ,2551) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษาเป็นการควบคุมงานด้านการเรียนการสอนในแต่ละแผนก ต่างๆและการปฏิบัติงานเพื่อสนองต่อความต้องการของสังคมและข้อกำหนดทางปรัชญา การศึกษาของสถาบัน

จากความหมายข้างต้นพอสรุปได้ว่าการบริหารจัดการศึกษาอิสลามนั้น ก็คือการ ควบคุมดูแลการระบบการจัดการศึกษาทั้งระบบเพื่อสนองความต้องการของสังคม และสามารถพา สถาบันการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. หลักการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นักวิชาการและการศึกษาได้ให้ความหมายของการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย ดังต่อไปนี้

ตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ 2553 มาตรา 6 ระบุไว้ว่า การจัดการศึกษาต้อง เป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และมีคุณธรรม มี จริยธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

กรมวิชาการ (2546 : 5) ได้กล่าวถึงหลักการจัดการศึกษาไว้ในหลักสูตรการศึกษา ปฐมวัย พุทธศักราช 2545 ว่า เด็กทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการอบรมเลี้ยงดู และส่งเสริมพัฒนาการ ตลอดจนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ด้วยปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ เด็กกับผู้เลี้ยงดูหรือ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดู และให้การศึกษาคู่เด็กปฐมวัยเพื่อให้เด็กมี โอกาสพัฒนาตนเองตามลำดับขั้นของพัฒนาการทุกด้านอย่างสมดุลและเต็มตามศักยภาพ โดย กำหนดหลักการคือ

ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาการที่ครอบคลุมเด็กปฐมวัยทุกประเภทยึดหลักการอบรมเลี้ยงดู และให้การศึกษาที่เน้นเด็กเป็นสำคัญโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และวิถีชีวิตของเด็กตามบริบทของชุมชน สังคม และวัฒนธรรมไทยพัฒนาเด็กโดยองค์ร่วมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัยจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุขประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษาในการพัฒนาเด็ก

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (ม.ป.ป : 38) กล่าวว่า การจัดการศึกษาสำหรับเด็กอายุ 3-5 ปี เป็นการจัดในลักษณะของการดูแล และให้การศึกษาแก่เด็กให้ได้รับการพัฒนาแบบองค์รวมทุกด้าน ได้แก่ ร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาตามวัย และตามความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยมีหลักการจัดดังนี้

1. จัดการศึกษาให้ครอบคลุมเด็กทุกประเภทที่มีอายุ 3-5 ปี
2. พัฒนาเด็กโดยยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษา
3. พัฒนาเด็ก โดยองค์ร่วม ผ่านการเล่นที่เหมาะสม วุฒิภาวะ และความแตกต่างระหว่างบุคคล
4. จัดประสบการณ์ที่让孩子สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข
5. พัฒนาเด็กโดยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา
6. พัฒนาเด็กโดยให้ครอบครัวและชุมชนมีส่วนร่วม

กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2547 : 8-10) หลักการจัดการศึกษาปฐมวัย เด็กที่มีอายุตั้งแต่แรกเกิดถึง 5 ขวบ นั้น เป็นหลักการที่คำนึงถึงการพัฒนาเด็กอย่างเป็นองค์รวมเพื่อโอกาสในการพัฒนาเด็กทุกด้านอย่างสมดุลและเต็มตามศักยภาพ หลักการจัดการศึกษาปฐมวัยเน้นการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาครอบคลุมเด็ก โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และเน้นเด็กเป็นสำคัญ การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต สังคม วัฒนธรรม ตามความเป็นอยู่จริงของเด็ก โดยมีผู้ใหญ่ในชุมชนเป็น ผู้เชื่อมโยงองค์ความรู้ต่างๆ ให้กับเด็กยังเปิดโอกาสให้เด็กได้พัฒนาอย่างเป็นองค์รวมโดยผ่านการเล่นซึ่งเป็นพัฒนาการตามธรรมชาติของเด็กและผ่านกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัยเด็กเล็ก โดยมีผู้ใหญ่เป็นแบบอย่างที่ดีของการเรียนรู้ การจัดประสบการณ์ต่างๆ ในการเรียนรู้ที่สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข ซึ่งต้องได้รับการประสานความร่วมมือจากครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษา

สรุปได้ว่า จากความหมายข้างต้นของหลักการจัดการศึกษาปฐมวัยนั้น เน้นหลักการพัฒนาเด็กตั้งแต่แรกเกิดจนถึง 5 ขวบ เพื่อให้มีพัฒนาการให้ครบทุกด้าน เหมาะสมกับวัย ทั้งในด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา จัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของสังคมและวัฒนธรรม โดยผ่านกิจกรรมและการเล่น โดยผ่านการแนะนำของครูที่เลี้ยงที่ต้องดูอย่างใกล้ชิด โดยต้องให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

แนวทางการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, ม.ป.ป : 8-10) ดังต่อไปนี้

1. การสร้างหลักสูตรที่เหมาะสม การพัฒนาหลักสูตรพิจารณาจากวัยและประสบการณ์ของเด็กโดยเป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์จิตใจ สังคม และสติปัญญา โดยอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์เดิมที่เด็กมีอยู่ และประสบการณ์ใหม่ที่เด็กจะได้รับ ซึ่งต้องเป็นหลักสูตรที่ให้โอกาสทั้งเด็กปกติ เด็กด้วยโอกาส และเด็กพิเศษ

2. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก ซึ่งควรอยู่ในสภาพที่แวดล้อมด้วยธรรมชาติ ตอบสนองความต้องการ ความสนใจของเด็กทั้งภายในและภายนอก ห้องเรียนต้องสะอาด ปลอดภัย อากาศสดชื่น ผ่อนคลาย มีโอกาสออกกำลังกายและพักผ่อน มีสื่อที่มาจากธรรมชาติและวัสดุอุปกรณ์ที่หลากหลายเหมาะสมกับวัยให้เด็กมีโอกาสเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง สภาพแวดล้อมใกล้ตัวและโลกที่เด็กอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคม

3. การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ซึ่งครูผู้ดูแลเด็กต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ออกความรู้หรือสั่งให้เด็กทำมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก โดยที่ครูผู้ดูแลเด็กจะต้องยอมรับ เห็นคุณค่า รู้จักและเข้าใจเด็กแต่ละคนที่ตนดูแล รับผิดชอบ เพื่อจะได้วางแผนสร้างสภาพแวดล้อมและกิจกรรมต่างๆ ได้เหมาะสม นอกจากนี้ ครูผู้ดูแลเด็กจะต้องรู้จักพัฒนาตนเอง ปรับปรุงการใช้เทคนิค การจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับเด็ก

4. การบูรณาการการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนในระดับปฐมวัยยึดหลักการบูรณาการที่ว่า หนึ่ง หนึ่งแนวคิด เด็กสามารถเรียนรู้ได้หลายกิจกรรม หนึ่งกิจกรรมเด็กสามารถเรียนรู้ได้หลายทักษะและหลายประสบการณ์สำคัญ จึงเป็นหน้าที่ของครูผู้ดูแลเด็กควรวางแผนการจัดประสบการณ์ให้เด็กเรียนรู้ผ่านการเล่นที่หลายหลายกิจกรรม หลายหลายทักษะ หลากหลายประสบการณ์สำคัญ อย่างเหมาะสมกับวัย

5. การประเมินพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ครูผู้ดูแลเด็กควรสังเกตและประเมินทั้งการสอนของตนและพัฒนาการการเรียนรู้ของเด็กว่าได้บรรลุตามจุดประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ผลที่ได้จากการสังเกต สามารถบอกได้ว่าเด็กเกิดการเรียนรู้และมีความก้าวหน้าเพียงใด ซึ่งจะช่วยครูผู้ดูแลเด็กในการวางแผน การจัดกิจกรรม ซึ่งให้เห็นพัฒนาการของเด็กเป็นรายบุคคล ความต้องการพิเศษของเด็กและคน และยังใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

6. ความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้ดูแลเด็กและครอบครัวของเด็ก เด็กแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เด็กเติบโตขึ้นมา ครูผู้ดูแลเด็ก พ่อแม่ และผู้ปกครองเด็ก ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลทำความเข้าใจพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ต้องยอมรับและร่วมมือกันรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในการพัฒนาตามหลักการจัดหลักสูตรให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

2.1 นโยบายการจัดการศึกษาปฐมวัย

ดารารัตน์ อุทัยพยัคฆ์ (2556 : ออนไลน์ อ้างถึงใน รอดมาน หลีเส็น, 2556 : 34) กล่าวว่า การพัฒนาเด็กปฐมวัยมีความ สำคัญเป็นอย่างยิ่ง คุณภาพของคนเป็นเช่นไร อยู่ที่การพัฒนา มนุษย์ตั้งแต่แรกเกิด ในยุทธศาสตร์การพัฒนา พ.ศ 2550 – 2559 ของไทยให้ความสำคัญดังนี้

ประการที่ 1 การพัฒนามนุษย์มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเริ่มตั้งแต่ปฏิสนธิโดยเฉพาะในช่วงปฐมวัยซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาทั้งปวง ซึ่งเป็นการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ที่ยั่งยืน และป้องกันปัญหาสังคมในระยะยาว โดยเน้นให้ครอบครัวเป็นแกนหลักในการพัฒนาเด็กและให้ชุมชนและสังคมเป็นฐานที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนาเลี้ยงดูเด็กทุกขั้นตอน

ประการที่ 2 แนวคิดเชิงทฤษฎีและผลการวิจัยด้านพัฒนาการเด็กได้แสดงว่าปัจจัยแวดล้อมและการเลี้ยงดูที่เหมาะสมสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสมองมนุษย์ได้ ช่วงเวลาที่สำคัญและจำเป็นที่สุดในการพัฒนาสมอง

ประการที่ 3 องค์ความรู้และแนวคิดสมัยใหม่เรื่องการพัฒนาสมอง ในทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการใช้ศาสตร์ต่างๆ ไปวิเคราะห์สมอง ถ่ายภาพสมองเพื่อศึกษาพัฒนาการแต่ละขั้นตอน ความรู้ใหม่ พบว่า โอกาสแห่งการเรียนรู้และเริ่มตั้งแต่ทารกอยู่ในครรภ์ในช่วง 3 – 6 เดือน ในครรภ์ มีการสร้างเซลล์สมองสูงสุด การเติบโตของสมองสูงสุดในช่วง 0-6 ปี เป็นการเติบโตทางปริมาณ ทำให้สมองของเด็กมีขนาด 90 – 95 % สมองไม่ได้หยุดเติบโตเมื่ออายุ 6 ปี แต่สมองเติบโตจนถึงอายุ 20 – 25 ปี การศึกษาเรื่องการเรียนรู้ของสมอง เช่นการทำงานของสมองซีกซ้ายและขวาไม่แยก

ส่วนกัน แต่จะทำงานในลักษณะร่วมกันทั้งสมองซีกซ้ายและขวา จากองค์ความรู้นี้นำไปสู่การออกแบบการเรียนรู้สมัยใหม่ ให้เข้ากับพัฒนาการของสมอง

ความสำคัญของเด็กปฐมวัยดังกล่าวอยู่ในนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับปฐมวัย ระยะยาว พ.ศ 2550 – 2559 ซึ่งนโยบายและแผนดังกล่าวทุกฝ่ายในสังคมไทยจะต้องร่วมมือกันทำให้สำเร็จ ถึงแม้จะดำเนินการเพียงเล็กน้อย หรือเพิ่งเริ่มดำเนินการก็ดีกว่ายังไม่ได้ทำอะไรเลย

2.2 นโยบายการจัดการศึกษาปฐมวัยของกระทรวงศึกษาธิการ

แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง พ.ศ 2552 – 2559 กระทรวงศึกษาธิการได้พัฒนาการศึกษาในระดับปฐมวัยอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ 2542 โดยให้มีการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมเพื่อให้สถานศึกษาและสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อเสริมสร้างให้เด็กปฐมวัยได้เติบโตมีพัฒนาการทุกด้านอย่างสมดุลเหมาะสมกับวัย เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขและเติบโตเป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพต่อไป ซึ่งมีนโยบายดังนี้

1. การพัฒนาคนอย่างรอบด้าน และสมดุล ตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิตให้มีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาและการเตรียมพร้อมของเด็กปฐมวัยในรูปแบบที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความรู้แก่พ่อแม่ ผู้ปกครอง
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาปฐมวัยให้มีคุณภาพครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย เพื่อพัฒนารากฐานพัฒนาการของทุกชีวิตอย่างเหมาะสม และมีคุณภาพครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย

โดยสรุปนโยบายการจัดการศึกษาปฐมวัยของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาเด็กให้มีพัฒนาการเหมาะสมกับวัยในทุกด้าน ได้รับการดูแลจากผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง

2.3 การจัดการศึกษาปฐมวัยของหน่วยงานภาครัฐในอดีต

หน่วยงานภาครัฐและเอกชนหลายหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาในระดับปฐมวัย สรุปได้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547: 26-33)

1. หน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามโครงสร้างเดิมก่อนเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่ ได้ดำเนินการจัดเตรียมความพร้อม ให้แก่เด็กก่อนวัยเรียนได้แก่

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดำเนินการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนให้แก่เด็กก่อนเกณฑ์ภาคบังคับกลุ่มอายุ 4-6 ปี โดยจัดประสบการณ์ต่างๆ เพื่อเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญาเต็มตามศักยภาพ เพื่อให้มีความพร้อมในการเรียนในระดับประถมศึกษา ซึ่งในระยะแรกจัดเป็น 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรอนุบาล 2 ปีและหลักสูตรเด็กเล็ก 1 ปี และในปีการศึกษา 2539 ได้ยกเลิกหลักสูตรเด็กเล็ก 1 ปีและใช้หลักสูตรอนุบาล 2 ปี โดยรับเด็กที่มีอายุไม่ต่ำกว่า 4 ปีขึ้นไป และกรณีที่โรงเรียนมีความพร้อมรวมทั้งชุมชนต้องการให้มีการจัดหลักสูตรอนุบาล 3 ปี โดยเริ่มรับเด็กอายุ 3 ปี จะต้องขออนุญาตจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

1.2 กรมการศาสนา ดำเนินการจัดการเรียนการสอนในระดับปฐมวัยนอกระบบโรงเรียน โดยจัดตั้งศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด/มัสยิด สอนเด็กก่อนเกณฑ์ที่จะเข้ารับการศึกษภาคบังคับตามกฎหมาย ทั้งชายและหญิงที่มีอายุตั้งแต่ 3 ปี จนถึงย่างเข้าปีที่ 6

1.3 กรมการฝึกหัดครู ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยในระบบโรงเรียนในโรงเรียนสาธิตของวิทยาลัยครู โดยจัดให้แก่เด็กอายุ 3-6 ปี ในหลักสูตรอนุบาล 3 ปี หลักสูตรอนุบาล 2 ปี และหลักสูตรเด็กเล็ก 1 ปี เพื่อเตรียมความพร้อมของเด็กก่อนเข้าเรียนในระดับประถมศึกษา เป็นการแบ่งเบาภาระของอาจารย์และข้าราชการในวิทยาลัยครู รวมทั้งเป็นแหล่งฝึกงานสำหรับนักศึกษาวิทยาลัยครูวิชาเอกอนุบาล นอกจากนี้ยังเป็นที่ศึกษาเกี่ยวกับความเจริญเติบโตและพัฒนาการของเด็ก

1.4 กรมสามัญศึกษา มีกองการศึกษาพิเศษเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดการศึกษาสงเคราะห์และการศึกษาพิเศษสำหรับเด็กก่อนวัยเรียนในระบบโรงเรียน ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันคือการศึกษาสำหรับเด็กขาดโอกาสที่จะเรียนในโรงเรียนปกติ และการศึกษาพิเศษ ซึ่งเป็นการศึกษาสำหรับผู้ขาดโอกาสเนื่องจากความพิการทางด้านต่างๆ รวมทั้งการศึกษาสำหรับเด็กเจ็บป่วยเรื้อรังในโรงพยาบาล การจัดการศึกษาจะจัดในลักษณะหลักสูตรอนุบาล 2 ปี และหลักสูตรเด็กเล็ก 1 ปี

เพื่อเตรียมความพร้อมของเด็กก่อนเข้าเรียนในระดับประถมศึกษา โดยใช้เกณฑ์การจัดของกรมสามัญศึกษา

1.5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยในระบบโรงเรียน จัดให้แก่เด็กวัยก่อนเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับกลุ่มอายุ 3-5 ปี โดยจัดประสบการณ์ให้นักเรียนมีความพร้อมทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม สติปัญญาและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเตรียมความพร้อมก่อนเข้าเรียนระดับประถมศึกษา เช่น โรงเรียนอนุบาลของเอกชนต่างๆ

2. ส่วนราชการอื่นที่ร่วมดำเนินการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยมีหลายหน่วยงาน ได้แก่

2.1 กระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีหน่วยงานที่ดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 กรมการปกครอง โดยมีสำนักงานการศึกษาท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบ ดำเนินการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยให้แก่เด็กวัย 4-5 ปี หรือเด็กวัยก่อนเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ในเขตเทศบาลและเมืองพัทยา เพื่อพัฒนาการเตรียมความพร้อมทางร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ สังคมและความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับประถมศึกษาต่อไป โดยจัดเป็น 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรอนุบาล 2 ปี และหลักสูตรเด็กเล็ก 1 ปี

2.1.2 กรมตำรวจ โดยมีกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนเป็นผู้รับผิดชอบ ในการจัดการศึกษาให้ประชาชนที่อยู่ในท้องถิ่นห่างไกลการคมนาคมไม่สะดวก ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) จัดการศึกษาในระบบโรงเรียน โดยจัดให้กับเด็กอายุ 3-6 ปี ในหลักสูตรเด็กเล็ก 1 ปี มุ่งเตรียมความพร้อมให้แก่เด็กวัยก่อนเข้าเรียนในระดับประถมศึกษา เพื่อส่งเสริมการศึกษาแก่ประชาชนยากจนไกลคมนาคม และส่งเสริมสุขภาพอนามัยตลอดจนโภชนาการที่ถูกต้องในเด็ก 2) จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยจัดการบริการด้านการศึกษาให้แก่เด็กอายุ 2-6 ปี ที่ไม่สามารถรับบริการศึกษาจากหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาโดยตรง ในเขตพื้นที่ที่เป็นจังหวัดชายแดนและกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนตั้งอยู่ หรือ

พื้นที่เป้าหมายเพื่อความมั่นคงตามแผนมหาดไทยแม่บทฉบับที่ 4 การจัดบริการนี้จะอยู่ในรูปของสถานสงเคราะห์เด็กก่อนวัยเรียนในลักษณะศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน

2.1.3 กรมประชาสงเคราะห์ ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยมี 2 รูปแบบ คือ 1) จัดการศึกษาในระบบโรงเรียน จัดให้แก่เด็กอายุ 3-6 ปี ในโรงเรียนหมู่บ้านชาวไทยต่างวัฒนธรรมและสถานสงเคราะห์เด็ก เป็นการดูแลเด็กกำพร้าหรือเด็กถูกทอดทิ้ง โดยจัดเป็นหลักสูตรอนุบาล 2 ปี และหลักสูตรเด็กเล็ก 1 ปี สำหรับหน่วยงานที่จัด ได้แก่ กองสงเคราะห์เด็กและบุคคลวัยรุ่น 2) จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เป็นการให้การเลี้ยงดูและให้การศึกษาแก่เด็กที่มีปัญหาด้านการเลี้ยงดูจากพ่อแม่และเด็กพิการ โดยจัดตั้งสถานสงเคราะห์เด็กก่อนให้การอุปการะทั้งชายและหญิงอายุตั้งแต่แรกเกิดถึงอายุ 6 ปี ซึ่งหน่วยงานที่ดำเนินการ คือ กองสงเคราะห์เด็กและบุคคลวัยรุ่น กองนิคมสร้างตนเอง กองสงเคราะห์ชาวเขา และกองบริการชุมชน

2.1.4 กรมการพัฒนาชุมชน มีกองพัฒนาสตรี เด็กและเยาวชนเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยนอกระบบโรงเรียน โดยดำเนินการพัฒนาเด็กในชนบทตั้งแต่อายุแรกเกิด ถึงอายุ 6 ปี โดยมีแนวทางการดำเนินงาน 2 รูปแบบ คือ 1) การพัฒนาเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดำเนินการสนับสนุน โดยให้ชุมชนจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในตำบล หมู่บ้าน เพื่อรับเลี้ยงดูเด็กอายุระหว่าง 3-6 ปี โดยจัดให้มีผู้ดูแลเด็กทำหน้าที่เป็นผู้เลี้ยงดูเด็ก และได้รับค่าตอบแทนจากกรมการพัฒนาชุมชน ผู้ปกครอง และ/หรือชุมชน ในอัตราส่วนผู้ดูแลเด็ก 1 คนต่อเด็ก 20-25 คน และคณะกรรมการพัฒนาเด็กเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กภายใต้การควบคุมดูแลของกรมการหมู่บ้านและกรมการสภาตำบล 2) การพัฒนาเด็กนอกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดำเนินงานพัฒนาเด็กตั้งแรกเกิดถึงอายุ 6 ปี ที่ขาดโอกาสเข้ารับการเลี้ยงดูในศูนย์ ให้มีโอกาสได้รับการพัฒนาเช่นเดียวกับเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยมุ่งให้องค์กรท้องถิ่น อาสาสมัคร พ่อแม่ผู้ปกครอง หรือบุคคลในครอบครัว เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรม.

3. มาตรฐานการบริหารงานด้านบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง สถานที่ดูแลและให้การศึกษาเด็ก อายุระหว่าง 3 - 5 ปี มีฐานะเทียบเท่าสถานศึกษา เป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของส่วนราชการต่าง ๆ ที่ถ่ายโอนให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ศูนย์อบรม เด็กก่อนเกณฑ์ในวัด/มัสยิด กรรมการศาสนา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก กรรมการพัฒนาชุมชน และศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (เด็ก 3 ขวบ) รับถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ฯลฯ ซึ่งปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะหน่วยงานซึ่งมีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบด้านการ พัฒนาเด็ก ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ 2542 ไม่ว่าจะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบใดก็ตาม ล้วนแต่มีบทบาทที่สำคัญในการบริหารจัดการเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งสิ้น โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จัดทำมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถดำเนินงานเพื่อพัฒนาเด็กได้อย่างมีคุณภาพ และเหมาะสม ซึ่งจะ เป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือปฏิบัติ ให้มีมาตรฐานและคุณภาพเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยแบ่งมาตรฐานออกเป็น 6 ด้าน ซึ่งในนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง 2 ด้าน ได้แก่มาตรฐานด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และมาตรฐานด้านบุคลากร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1. ด้านการบริหารงาน

3.1.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเองและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับถ่ายโอนตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ 2542 โดยรับถ่ายโอนจากส่วนราชการต่างๆ ได้แก่ กรมพัฒนาชุมชน สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมศาสนา

ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานเป็นแนวทางเดียวกันกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้กำหนดแนวทางการบริหารงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่ว่าจะเป็นศูนย์ที่รับการถ่ายโอนจากส่วนราชการต่างๆและศูนย์ที่จัดตั้งเองดังนี้

1) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเองและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับถ่ายโอนจากกรมการพัฒนาชุมชน ให้ปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับถ่ายโอนจากกรมศาสนาให้ปฏิบัติตามหนังสือกระทรวงมหาดไทย ที่ มท๐๘๕๓.๔/ว ๒๗๖ ลงวันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๕๔ เรื่องขออนุญาตแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนระดับประถมศึกษาในศาสนสถาน ดังนี้

รูปแบบที่ 1 กรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการศูนย์ทั้งหมด ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านวิชาการ การบริหารงานเช่นเดียวกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเองและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับถ่ายโอนจากกรมการพัฒนาชุมชน โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รูปแบบที่ 2 กรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและศาสนสถานร่วมกันบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยให้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดจะมีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านใด โดยให้ปฏิบัติตามขออนุญาตแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนระดับประถมศึกษาในศาสนสถาน ตามหนังสือกระทรวงมหาดไทย มท ๐๘๕๓.๔/ว ๒๗๖ ลงวันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๕๔

รูปแบบที่ 3 กรณีศาสนสถานเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการศูนย์ทั้งหมดโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่จัดสรรเงินอุดหนุนให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการ ยกเว้นรายการอาหารเสริม(นม) ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเป็นผู้จัดซื้อจัดจ้างให้แก่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยให้ปฏิบัติตามขออนุญาตแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนระดับประถมศึกษาในศาสนสถาน ตามหนังสือกระทรวงมหาดไทย มท ๐๘๕๓.๔/ว ๒๗๖ ลงวันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๕๔

3.1.2. คณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็ก

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเองและของกรมพัฒนาชุมชน ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยมีจำนวนคณะกรรมการไม่น้อยกว่า 9 คนซึ่งได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศาสนสถาน ผู้แทนกลุ่มองค์กรประชาคม ผู้แทนผู้ประกอบการ ผู้แทนผู้ดูแลเด็ก ผู้แทนสาธารณสุข อย่างละไม่น้อยกว่า 1 คน โดยให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการ และกรรมการเลือกกรรมการ 1 คน เป็นประธานกรรมการฯ ยกเว้นศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ ประจําสมัยที่รับถ่ายโอนจากกรมการศาสนาให้โตะอิหม่าม หรือ โตะอิหม่าม มอบหมายเป็น ประธาน โดยมีหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการ โดยตำแหน่ง โดยมีวาระ การดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปีและอาจได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 วาระ โดยมีหน้าที่ดังนี้

- 1) ดำเนินการประชุมคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กภาคเรียนละไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง และรายงานผลการประชุมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบ
- 2) กำหนดแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านต่างๆ ให้ได้คุณภาพและมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามนโยบายและแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 3) เสนอแนะให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงาน การพัฒนาคุณภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแก่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 4) เสนอแนะให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้ง ขยาย หรือย้าย/รวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 5) พิจารณาเสนอผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวกับการบริหารงานด้านบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 6) พิจารณาเสนอแผนงาน/โครงการและงบประมาณในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์แก่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 7) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 8) ส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือการพัฒนาเด็กเล็กของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครู ครูผู้ดูแลเด็กและบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 9) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่มีกฎหมาย ระเบียบ หรือตามหนังสือกระทรวงมหาดไทยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นและจังหวัดกำหนด

3.1.3 ด้านการบริหารงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามที่ได้รับการอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ

จากเงินรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือจากเงินรายได้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเล็กตามแนวทางดังนี้

3.1.3.1 งบประมาณที่ได้รับการอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นอุดหนุนงบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 7 รายการดังนี้

1) เงินเดือนและสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรสำหรับหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูและครูผู้ดูแลเด็ก ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2) ค่าตอบแทน เงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราวและเงินประกันสังคม สำหรับพนักงานจ้างตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็กและผู้ดูแลเด็ก

3) ค่าจัดการเรียนการสอน

4) ทุนการศึกษาสำหรับผู้ดูแลเด็ก (กรณีกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจัดสรรให้

5) ค่าสวัสดิการสำหรับหัวหน้าศูนย์ ครู ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ฯ ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก และผู้ดูแลเด็กในจังหวัดชายแดนภาคใต้

6) อาหารเสริม (นม)

7) อาหารกลางวัน

3.1.3.2 งบประมาณเงินรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาจัดตั้งงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดทำแผนเสนอองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นสังกัดพิจารณา ดังนี้

1) แผนพัฒนาการศึกษาศูนย์พัฒนา

2) แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณศูนย์พัฒนาเด็ก

3) แผนปฏิบัติงานประจำปีการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3.1.3.3 งบประมาณเงินรายได้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการ จัดการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ 2551 และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

3.1.3.4 การจัดหาสื่อ หนังสือ วัสดุ อุปกรณ์การเรียน เครื่องเล่นพัฒนาการเด็ก และวัสดุครุภัณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถือปฏิบัติตามหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ด่วนมากที่ มท๐๘๕๓.๒/ว ๘๐๑ ลงวันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๕๑ เรื่องการจัดซื้อจัดหาสื่อการเรียนรู้อุปกรณ์การเรียนการสอนของสถานศึกษา ระเบียบกฎหมาย และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

3.1.3.5 การเบิกจ่ายงบประมาณ

ให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือปฏิบัติตามระเบียบที่เกี่ยวข้องดังนี้

1) ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ 2541 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 และ 3) พ.ศ 2543

2) ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงินและตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ 2548.

3) ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการหลักเกณฑ์และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ 2551.

4) ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการ พัสดุของหน่วยงานการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น.

5) ระเบียบ หนังสือสั่งการของกรมมหาดไทย กรมส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหนังสือสั่งการอื่นๆที่เกี่ยวข้อง.

3.2 มาตรฐานด้านบุคลากร

ปัจจุบันตำแหน่งบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 2 ประเภท ได้แก่

- 1) พนักงานส่วนท้องถิ่น ตำแหน่ง หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก และครู
- 2) พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก และผู้ดูแลเด็ก

โดยแต่ละตำแหน่งมีมาตรฐานตำแหน่งซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องถือปฏิบัติในการคัดเลือกหรือคัดสรรบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งดังนี้

3.2.1 พนักงานส่วนท้องถิ่น ตำแหน่งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เรื่องมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาเทศบาล พ.ศ. 2559 ได้กำหนดมาตรฐาน

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ดังนี้

1) มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือสาขาศึกษาศาสตร์ เฉพาะสาขาวิชาเอกอนุบาลศึกษาหรือการศึกษาปฐมวัย หรือคุณวุฒิอื่นที่ ก.จ ก.ท หรือ ก.อบต. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้

2) ได้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดูแลพัฒนาเด็กปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

3) มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู หรือหลักฐานที่ใช้แสดงในการประกอบวิชาชีพครู ตามที่คุรุสภาออกให้เพื่อปฏิบัติหน้าที่สอน

หน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รับผิดชอบดูแลบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนที่วางไว้ อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ ได้แก่ งานบุคลากรและการบริหารจัดการ งานอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม งานวิชาการ ฯลฯ โดยจะต้องผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูและงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนี้

1) รับผิดชอบดูแลบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย แผนงานและวัตถุประสงค์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2) วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เช่น จัดทำแผนงาน โครงการ และงบประมาณในการส่งเสริมและพัฒนา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทุกด้านอย่างต่อเนื่อง

3) จัดทำและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี และการวัดและประเมินผล

- 4) จัดทำภาระงานของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงประเมินผล การปฏิบัติงานตามมาตรฐานด้านบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรใน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีกาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 5) การจัดประสบการณ์และกิจกรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาผู้เรียนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 6) ประสานความร่วมมือกับชุมชน ในการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษา และพัฒนาศูนย์ฯ
- 7) เป็นผู้แทนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในกิจการทั่วไป และประสาน เครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
- 8) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
การให้ได้รับเงินเดือน ให้ได้รับเงินเดือนอันดับครูผู้ช่วย

3.2.2 พนักงานส่วนท้องถิ่น ตำแหน่งครูผู้ดูแลเด็ก

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งดังนี้

- 1) มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือสาขาศึกษาศาสตร์ หรือการศึกษาอื่นที่ ก.จ ก.ท หรือ ก.อบต. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้
- 2) ได้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดูแลพัฒนาเด็กปฐมวัยขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
- 3) มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู
หน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้
ปฏิบัติหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์เรียนรู้ การส่งเสริมการ เรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการของสถานศึกษา พัฒนาตนเองและวิชาชีพ ประสาน ความร่วมมือกับผู้ปกครอง บุคคลในชุมชนและสถานประกอบการเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน การ บริการสังคมด้านวิชาการ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- 1) ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์เรียนรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ ของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2) อบรมสั่งสอนและจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึง ประสงค์
- 3) ปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา

- 4) ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน
- 5) ประสานร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชน
- 6) ทำนุบำรุง ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 7) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และประเมินพัฒนาการของผู้เรียนเพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 8) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

การให้ได้รับเงินเดือน ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.1

ผู้ดำรงตำแหน่งครูผู้ใดผ่านการประเมินวิทยฐานะครูชำนาญการ ครูชำนาญการพิเศษ ครูเชี่ยวชาญ หรือครูเชี่ยวชาญพิเศษ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.จ ก.ท หรือ ก.อบต กำหนดให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.1 คศ.2 คศ.4 หรือ คศ.5 ตามลำดับ

3.2.3 พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป

การจ้างพนักงานจ้างตามภารกิจ ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กหรือตำแหน่งผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก แล้วแต่กรณี สามารถจ้างได้ 2 ลักษณะ ได้แก่

- 1) ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและหรือตำแหน่งผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็กสำหรับผู้มีคุณวุฒิที่กำหนดลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของตำแหน่งหัวหน้าศูนย์ฯ หรือครูผู้ดูแลเด็กแล้วแต่กรณี ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.ท กำหนด
- 2) ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์และตำแหน่งผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็กสำหรับผู้มีทักษะ ให้กำหนดลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งโดยใช้ทักษะเฉพาะของบุคคลซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะในงานที่จะปฏิบัติไม่ต่ำกว่า 5 ปีและทักษะของบุคคลดังกล่าวจะต้องสามารถพิสูจน์ให้เห็นถึงความมีทักษะในงานนั้นๆ โดยมีหนังสือรับรองการทำงานจากนายจ้าง หรือหน่วยงานซึ่งระบุถึงลักษณะที่ได้ปฏิบัติหรือมีการทดสอบทักษะเฉพาะบุคคลด้วยการทดลองปฏิบัติ

อัตราค่าตอบแทนและเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวของพนักงานจ้างตามภารกิจและพนักงานจ้างทั่วไป

ตามข้อ 2.4 กรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสรรหา/ คัดเลือกบุคคลเป็นพนักงานจ้างตามภารกิจในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามตำแหน่งที่กำหนดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องดำเนินการกำหนดอัตราค่าตอบแทนและเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวตามประกาศของ ก.จ ก.ท และ ก.อบต. ดังนี้

อัตราค่าตอบแทนของพนักงานจ้างตามภารกิจ โดยจะแบ่งเป็น 2 ประเภท

- 1) พนักงานจ้างตามภารกิจตำแหน่งสำหรับผู้คุณวุฒิ ปวช.และผู้มีทักษะ
อัตราขั้นต่ำ 9,400 บาท และอัตราขั้นสูง เดือนละ 19,550 บาท
- 2) พนักงานจ้างตามภารกิจตำแหน่งสำหรับผู้คุณวุฒิปริญญาตรี อัตราขั้นต่ำ
15,000 บาท และอัตราขั้นสูง เดือนละ 31,430 บาท

อัตราเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวของพนักงานจ้างตามภารกิจ ที่ได้กำหนดให้คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นต้องใช้วุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ให้พนักงานจ้างซึ่งบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวที่มีค่าตอบแทนไม่ถึงเดือนละ 13,285 บาท ให้ได้รับเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวเดือนละ 2,000 บาท แต่เมื่อรวมกับค่าตอบแทนแล้วต้องไม่เกิน 13,285 บาท

3.2.4 ด้านผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ดังนั้นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

3.2.4.1 ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรองนายกที่ได้รับมอบหมายการกำกับดูแลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ถือว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการและส่งเสริมสนับสนุนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ดังนั้นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และทิศทางการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างยั่งยืน
- 2) สนับสนุนงบประมาณด้านบุคลากร สื่อ หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ วัสดุครุภัณฑ์ การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการ เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการพัฒนาศักยภาพ การพัฒนาเด็กปฐมวัยคุณภาพครู การจัดสภาพแวดล้อม งานวิชาการ และกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักการพัฒนาเด็กปฐมวัย
- 3) ส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้สำหรับเด็ก พ่อแม่ ผู้ปกครอง และการจัดกิจกรรมต่าง เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ด้านการพัฒนาเด็กปฐมวัย การเสริมสร้างความรักความอบอุ่นในครอบครัว ชุมชน

- 4) ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมความร่วมมือของบุคลากรในศูนย์และเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
- 5) ระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการและพัฒนาศูนย์ฯ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
- 6) กำกับดูแลการดำเนินงานของศูนย์ฯ ให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.2.4.2 ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ได้แก่ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รองปลัด ผู้บริหารการศึกษา รวมถึง นักบริหารการศึกษา นักวิชาการศึกษา และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควร มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- 1) นำนโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่การปฏิบัติ
- 2) จัดทำแผนงานโครงการ กิจกรรมต่างๆ และการจัดตั้งงบประมาณเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านการพัฒนาบุคลากร การจัดหาสื่อ หนังสือ นิทาน วัสดุอุปกรณ์ วัสดุครุภัณฑ์ เครื่องเล่นพัฒนาการเด็ก การปรับปรุงซ่อมแซมหรือการก่อสร้างอาคารเรียน อาคารประกอบอื่นๆ การจัดสภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์ แหล่งเรียนรู้ในศูนย์ และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง
- 3) สำรวจความต้องการของชุมชน ในการจัดตั้ง ย้าย รวม ยุบเลิก
- 4) จัดทำประกาศจัดตั้ง ย้าย รวม ยุบเลิกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อเสนอผู้บริหาร
- 5) กำหนดโครงสร้างการบริหารงานศูนย์ฯ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร และระบบสารสนเทศทางการศึกษา
- 6) ควบคุม กำกับดูแลการดำเนินงานของศูนย์ฯ ให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 7) แต่งตั้งคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 8) จัดทำระเบียบว่าด้วยการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเสนอผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเห็นชอบและลงนาม
- 9) นิเทศติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เป็นไปตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และรายงานผลพร้อมข้อเสนอให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รับทราบ

3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

3.3.1 การกำหนดอัตราบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1) ให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีหัวหน้าศูนย์ 1 อัตรา มีอัตราครูผู้ดูแลเด็กเป็นไปตามสัดส่วน (ครู : นักเรียน) 1: 10 หากมีเศษตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ให้เพิ่มครูผู้ดูแลเด็กได้อีก 1 คน โดยจัดการศึกษาห้องละไม่เกิน 20 คน หรือตามความเหมาะสมของพื้นที่ กรณีที่ศูนย์พัฒนาเด็กใดยังไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาคัดเลือกครูผู้ดูแลเด็ก หรือครูที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมรักษาการในตำแหน่งหัวหน้าศูนย์

กรณีจะแต่งตั้งผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งเป็นพนักงานจ้างตามภารกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถดำเนินการได้กรณีที่ศูนย์นั้นไม่มีข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นดำรงตำแหน่งครูผู้ดูแลเด็กหรือครู

2) สำหรับอัตราพนักงานจ้างตำแหน่งอื่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจพิจารณากำหนดตำแหน่งและดำเนินการจ้างได้ตามระเบียบ ประกาศหลักเกณฑ์ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสมและจำเป็น โดยคำนึงถึงสถานะการคลังของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสำคัญ

3.3.2 การกำหนดค่าตอบแทน สิทธิสวัสดิการ

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดค่าตอบแทน สิทธิและสวัสดิการของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ครู ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ ผู้ช่วยครู ผู้ดูแลเด็ก และบุคลากรภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่น หนังสือกระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และหนังสือสั่งการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น ได้แก่ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ครู รวมถึงพนักงานจ้าง ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ดูแลเด็กและบุคลากรภายในศูนย์ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนดด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าตอบแทน การได้เงินรางวัล เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3.4 การพัฒนาบุคลากร

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ หัวหน้าศูนย์ ครู ผู้ดูแลเด็ก ครู ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก และผู้ดูแลเด็ก ให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง หรือไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมงต่อปี การศึกษา เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4. การบริหารงานบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

มนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่ามากที่สุดต่อสังคม องค์กร ตลอดจนประเทศชาติ ที่ควรจะให้ความสนใจและความสำคัญเพื่อที่สามารถที่จะนำศักยภาพของบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะในองค์กร สมควรที่จะต้องจัดคนให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ และศักยภาพพร้อมทั้งให้การสนับสนุน ส่งเสริมเพื่อการพัฒนาเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพื่อจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร ซึ่งเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารในทุกระดับ

ความหมาย

มีนักวิชาการหลายๆท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หรือการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) ซึ่งในสังคมปัจจุบันจะเรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) มีทัศนะดังนี้

กัลยารัตน์ วีระธนชัยกุล (2557 : 11) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีกาใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเกี่ยวข้องตั้งแต่การรับสมัครงาน การสรรหาคัดเลือก การสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้ง การอบรมและพัฒนาเพื่อมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนการเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากงานให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคตด้วย

โสภณ สวายุทธ (2557 : 26) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง กระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้

ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงาน เห็นคุณค่าของบุคคล เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559 : 2) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การใช้กลุ่มคนหรือกลุ่มบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรต้องการ โดยผ่านกระบวนการสรรหาคัดเลือก และมอบหมายบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานตลอดเวลาที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิชาการศึกษาศาสตร์ให้ที่อยู่กับองค์กรให้ทัน รวมทั้งดูแลบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี สร้างแรงจูงใจ และหลักประกันที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552 : 57) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การใช้คนที่อยู่ร่วมในองค์กร ให้ทำงานได้ผลดีที่สุด สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยสุด ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุข มีความพอใจ ที่จะให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกับผู้บริหาร เพื่อให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ

ซาร์รี่พท์ ลีโอนี (2546 : 12) การบริหารงานบุคคลคือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม การลงโทษทางวินัย ตลอดจนการให้พ้นจากงานและเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันอย่างเป็นลูกโซ่

จากคำนิยามของนักวิชาการข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การจัดการงานที่เกี่ยวกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในงานนับตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังคน การคัดเลือกคน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมการย้าย การพัฒนา การรักษาบุคลากร การจัดสวัสดิการ การโยกย้าย และการพ้นจากงาน

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ได้มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้หลายแนวความคิดด้วยกัน ดังต่อไปนี้

วัชร ขาวสังข์ (2558 : 2) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้น ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิผล คุณภาพของความสำเร็จที่ออกมา นั้น มาจากการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมด้านการอบรมและพัฒนาให้ทรัพยากรบุคคลที่ได้มา มีความเชี่ยวชาญ เพื่อเพิ่มพูนความรู้พัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น รวมไปถึงการธำรงรักษา ทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถนั้น ให้มีความภักดีต่อองค์กรอยู่กับองค์กรไปนานๆ

วรนาถ แสงมณี (2543 : 6-12) ได้กล่าวเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารงาน บุคลากรไว้ดังนี้

1. มีการแข่งขันกันมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งแต่เพียงที่เดียว เขาอาจจะโยกย้ายไปทำงานในที่ใดๆ หรือทำงานให้กับองค์กรใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจของเขา เพราะความอยู่รอดขององค์กร ขึ้นอยู่กับพนักงานด้วย ต่างฝ่ายต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยงานเพียงอย่างเดียวอีกต่อไปแต่จะต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับใน ความสำคัญของคน การประสบความสำเร็จในชีวิตและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจ

2. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนด เกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน วันหยุดงานและเงินทดแทนต่างๆ

3. ความซับซ้อนทางดานเทคโนโลยี ระบบการบริหารในสมัยใหม่มีลักษณะที่แตกต่างไปจากระบบเก่าไปอย่างมาก เช่น มีการแบ่งงานทำหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง จะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำ เพื่อให้ระบบการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแลธำรงรักษาคนซึ่งเปรียบเสมือน ทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร รวมทั้งจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลเหล่านี้มีความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน มีรายได้ และสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้เขาเกิดความพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลงาน มากที่สุด

โสภณ สวชุนทด (2557 : 27) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลถือเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อหน่วยงานในการดำเนินงานให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา รวมถึงเป็นการขับเคลื่อนการพัฒนา

ไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์กรต่างๆ จึงพยายามสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาร่วมงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อิสลามได้ให้ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมาก ความสำเร็จของอิสลามในการเผยแพร่ส่วนต้องใช้คนที่มีความสามารถและมีความศรัทธาต่ออัลลอฮ์อย่างมั่นคง ดังได้ปรากฏในประวัติศาสตร์ของท่านรอซูล ﷺ ซึ่งท่านได้กำหนดตัวบุคคล ตลอดจนการสรรหาและคัดเลือกคนดีและมีความสามารถเข้ามารับผิดชอบงานได้อย่างเหมาะสม สามารถนำสังคมและโลกอิสลามไปในทิศทางถูกต้อง เจริญก้าวหน้า เช่นเดียวกับความเจริญรุ่งเรืองและการขยายตัวในงานด้านต่างๆ ในช่วงที่อิสลามรุ่งเรืองซึ่งล้วนได้รับอิทธิพลมาจากรูปแบบการบริหารและจัดการของท่านรอซูลเช่นเดียวกัน อัลลอฮ์ ﷻ ได้กล่าวไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ

سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّن دُونِهِ مِن وَّالٍ ۗ﴾ (بعض من الآية : 11

: الرعد)

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮ์จะไม่ทรงเปลี่ยนแปลงสภาพของชนกลุ่มใด จนกว่าพวกเขาจะเปลี่ยนแปลงสภาพของพวกเขา และเมื่ออัลลอฮ์ทรงปรารถนาความทุกข์แก่ชนกลุ่มใดแล้ว ก็จะไม่ให้มีผู้ตอบโต้พระองค์” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 11 : อัลเราะอะอูด)

จากแนวคิดความสำคัญของการบริหารงานบุคคลของนักวิชาการข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้น เป็นงานที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ถึงแม้ว่าจะมีงบประมาณที่เพียงพอ มีการจัดการองค์การอย่างเป็นระบบ มีสื่อและอุปกรณ์ที่ทันสมัยที่เพียงพอ แต่ถ้าบุคลากรปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดวินัยและซื่อสัตย์สุจริต องค์การก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เพราะอัลลอฮ์จะไม่ทรงเปลี่ยนแปลงสภาพชนใด นอกจากพวกเขาจะเปลี่ยนแปลงสภาพของพวกเขาเอง

เพราะฉะนั้นการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ตั้งแต่การเตรียมพร้อมให้กับบุคคลในทุกๆด้าน ต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยี การแข่งขันในสังคม ความซับซ้อนของ

องค์การ และที่สำคัญผลกระทบในด้านต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อที่บุคลากรเหล่านี้สามารถที่จะทำงานให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

หลักการทั่วไปในการบริหารงานบุคคล

ในการบริหารงานบุคคลได้มีแนวคิดของนักวิชาการซึ่งได้ให้ความหมายและสรุปความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้หลายท่านด้วยกัน และผู้ศึกษาขอยกแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน ซึ่งได้กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหารงานบุคคล โดยแยกออกเป็น 2 ระบบ ได้แก่ ระบบคุณธรรม (Merit System) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) หรือบางที่เรียกว่า ระบบเล่นพรรคเล่นพวก (Spoils System) ระบบวงศ์ญาติ (Nepotism) ซึ่งเป็นระบบที่ไม่ยึดถือหลักเกณฑ์ของระบบคุณธรรม แต่จะยึดถือความพอใจของบุคคลที่ใช้ระบบเป็นสำคัญ ซึ่งในระบบคุณธรรมมีแนวคิดที่ยึดหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลที่เป็นลักษณะเด่นอยู่ 4 ประการ คือ

1. หลักความรู้ความสามารถ (Competence)
2. หลักความเสมอภาค (Equality)
3. หลักความมั่นคง (Security or tenure)
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality)

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีคุณภาพได้นั้นต้องมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบเช่นกัน มีนักวิชาการหลายๆท่านได้กำหนดกระบวนการและขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้หลายประการและแตกต่างออกไป ผู้ศึกษาได้สรุปแนวคิดต่างๆได้ต่อไปนี้

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ม.ป.ป : 24-25) ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเล็กนั้นมี 4 ขั้นตอน

1. การกำหนดอัตราบุคลากร
2. การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ
3. การพัฒนาบุคคล
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เดชะ เดชะวัฒน์ไพศาล (2559 : 13-14) ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีภารกิจสำคัญดังนี้

1. การกิจวางแผนและสรรหาทรัพยากรบุคคล
2. การกิจบริหารการใช้งานและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. การกิจชำระรักษาทรัพยากรบุคคล

กัลยารัตน์ วีระชนชัยกุล (2557 : 23-24) กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 9 ขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล
2. การวิเคราะห์งาน
3. การสรรหาและคัดเลือก
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. การพัฒนาอาชีพ
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การบริหารค่าตอบแทน
8. สวัสดิการและผลประโยชน์
9. กฏระเบียบ ข้อบังคับ วินัย

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2556 : 10) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล การกิจหลักคือ ทำให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจความรู้ในงาน สามารถปฏิบัติให้เกิดความชำนาญและพัฒนาให้ดีกว่าเดิม ซึ่งมีเครื่องมือ 9 ขั้นตอนดังนี้

1. การให้การศึกษา
2. การฝึกอบรม
3. การสอนงาน
4. การฝึกปฏิบัติ
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ
7. การบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน
8. การพัฒนาระบบรางวัลจูงใจ
9. การเรียนรู้ด้วยตนเอง

สญา วีระวิชิตระกูล (2553:15) ได้แบ่งขอบข่ายการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ด้านด้วยกัน ได้แก่

1. การจัดหาบุคลากร

2. การบำรุงรักษาบุคลากรซึ่งจะครอบคลุมการพัฒนาบุคลากร
3. การให้พ้นจากงาน

จากแนวคิดกระบวนการบริหารงานบุคคลข้างต้น ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์และได้จัดหมวดหมู่เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มากที่สุดซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งผู้วิจัยจะเน้นรูปแบบการบริหารงานบุคคลตามมาตรฐานการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ 2559 เป็นหลักเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา กระบวนการในการบริหารงานบุคคลจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ การสรรหาบุคคล การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุล, สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, มาลี แชมสารานู, ธงชัย สันติวงษ์, สญาญ ชีระวิชิตระกูล และมาตรฐานการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ 2559 ที่กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การกำหนดอัตรากำลัง การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การวางแผนทรัพยากรบุคคล

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการหนึ่งที่ต้องดำเนินการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน หลังจากการวิเคราะห์งาน ความต้องการของศูนย์ฯ ในด้านบุคลากร เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะกับจำนวนเด็กนักเรียน เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550 : 88) ได้อธิบายไว้ว่า เป็นกระบวนการการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับอนาคตของธุรกิจ ซึ่งมีผลกระทบต่อธุรกิจ เป้าหมายวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ และสามารถปฏิบัติการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตไป

วัชร ขาวสังข์ (2558 : 35) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการคาดการณ์ความต้องการและการตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ในจำนวน คุณสมบัติ และเวลาที่ต้องการ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559 : 44) หมายถึง กระบวนการพยากรณ์ความต้องการบุคคลของหน่วยงานไว้ล่วงหน้าว่ามีความต้องการบุคลากรประเภทใด ระดับใด เมื่อใด จำนวนเท่าไร รวมถึงมีนโยบายและแนวทางการดำเนินงานอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นหลักประกันว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอเหมาะสมกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

อย่างไรก็ตามการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือสิ่งที่ควรจะเป็นในอนาคตขององค์กร ซึ่งการคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำนั้น ต้องอาศัยกระบวนการในพิจารณาอย่างรอบด้าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กรในอนาคต ดังนั้น (Decenzo and Robbins,2007 ; Dessler, 2012 อ้างถึงใน เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559 : 49) จึงได้สรุปกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจขององค์กร เป็นกระบวนการพื้นฐานในการทำความเข้าใจของการดำเนินงาน นโยบาย วัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กร การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ความสามารถในการแข่งขันว่าเป็นอย่างไร รวมถึงศึกษาวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ รวมถึงความเคลื่อนไหวสำคัญต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเช่น การเมือง เพื่อนำผลของการวิเคราะห์เหล่านี้มาจัดวางข้อมูลและกำหนดเป้าหมายที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

2. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน การดำเนินงานสามารถสนองความต้องการ เชื่อมโยง หรือตอบโต้ยุทธศาสตร์องค์กรได้อย่างไรบ้าง เป้าหมายและวัตถุประสงค์เปรียบเสมือนหลักชัยที่ช่วยนำทางให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบและทิศทางที่ชัดเจน

3. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน เป็นการพิจารณาโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน สํารวจจำนวนพนักงาน โดยจำแนกตามประเภทตำแหน่ง กลุ่มงาน ระดับอายุ การศึกษา ตลอดจนทักษะความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคลากรในขณะนั้นๆ มาใช้ประกอบการพิจารณา

4. การประมาณการและเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรบุคคล จะพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการพร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องการจ้างใหม่ รวมถึงระดับทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือสมรรถนะที่ต้องการในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งต้องพิจารณาให้ละเอียดและรอบคอบ

5. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การประมาณการและเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรบุคคลทำให้องค์กรทราบว่ามีความแตกต่างระหว่างอุปสงค์และอุปทาน

อย่างไร ในขั้นนี้เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการของการจัดการทรัพยากรบุคคล เช่น แผนการสรรหา เลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และการพัฒนา

จากกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปเป็นแผนภูมิดังนี้



รูปที่ 2.1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การคัดเลือก

การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กับการสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคลที่สมัครให้เหมาะสมกับงาน มีข้อควรพิจารณาดังนี้

1. การคัดเลือก การจัดบุคลากรให้เข้าทำงาน เป็นการคัดเลือกบุคคลจากแหล่งบรรดาที่มีคุณสมบัติที่สมัครงาน เพื่อเข้ามาทำงานในองค์กรหรือเป็นขั้นตอนการคัดเลือกผู้มาสมัครเพื่อการทำงาน

2. ระบบการคัดเลือก เนื่องจากผู้บริหารที่มีคุณภาพย่อมมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารที่มีความสำเร็จ ย่อมมีวิธีการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ จึงให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกผู้บริหารระดับรองลงมา และการประเมินความต้องการของบุคคลทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3. ความต้องการของตำแหน่งและการออกแบบงาน (Position requirements and job design) การคัดเลือกผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในหน้าที่การงานแล้ววัตถุประสงค์

ของตำแหน่งงานที่จะบรรจุ องค์การต้องการวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์และการออกแบบงาน ซึ่งเป็นการกำหนดลักษณะของโครงสร้างงาน เพื่อทำให้เกิดความพอใจในผลงานรวมทั้งการขยายงานและความรับผิดชอบ การออกแบบงานต้องขึ้นอยู่กับโครงสร้างที่เหมาะสมทั้งด้านปริมาณ หน้าที่และความสัมพันธ์ ผู้บริหารที่คัดเลือกให้เข้ากับตำแหน่งงานที่ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค มีความคิดรวบยอด และการรู้จักการวางแผน การปรับให้เข้ากับสถานการณ์

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบงาน (Factor influencing job design) การออกแบบงานต้องพิจารณา ปัจจัยอื่นเช่น ความแตกต่างของบุคคล ทั้งทางด้านทัศนคติการทำงาน เทคโนโลยีที่ใช้ ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้าง และสถานการณ์ภายในองค์การพร้อมทั้งทรัพยากรมีความพร้อมเพียงใด

5. ทักษะและคุณสมบัติส่วนบุคคลที่ผู้บริหารต้องมี (Skill and Personal Characteristics need by Manager) เช่นผู้บริหารระดับสูง ต้องมีทักษะด้านความคิด สามารถเข้าใจถึงปัญหาในองค์การ และสามารถหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม ส่วนผู้บริหารระดับกลางต้องมีลักษณะด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสามารถจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ส่วนผู้บริหารระดับต้นต้องมีทักษะด้านเทคนิคการทำงาน

6. คุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ (Matching qualification with position requirement) ผู้บริหารต้องมีการวางแผน การคัดเลือก การสรรหา การฝึกอบรม และการคัดเลือกบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ

การสรรหา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคลเข้าทำงานได้ดังต่อไปนี้

อนิวัช แก้วจันทง (2554 : 74) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อให้บุคคลสนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ โดยจะประกาศตำแหน่งงานว่างผ่านสื่อสารมวลชนประเภทต่างๆ

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557 : 69) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการในการสรรหาผู้สมัครงาน องค์การจะมีการประกาศถึงความต้องการในตำแหน่งงานเพื่อสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามต้องการ เพื่อให้มาสมัคร อาจจะสรรหาจากภายนอกหรือภายในองค์การหรือทั้งสองอย่าง

กัลยารัตน์ วีระธนชัยกุล (2557 : 104) การสรรหาบุคคลกร คือ กระบวนการในการแสวงหาผู้ที่มีคุณสมบัติและดึงดูดใจให้มีผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดีดังกล่าวให้ความสนใจมาสมัครงานกับองค์กร

นิศราวรรณ รักโคตร (2547 : 17) การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การสรรหาและการคัดเลือก การจัดหาบุคคล เป็นการพิจารณาความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล แล้วมีการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา หรือเป็นการบรรจุตำแหน่งงานต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมกับโครงการสร้างองค์กร โดยที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนกำลังคนที่ต้องการแต่ละแผนก จากนั้นจะมีการรับสมัครคัดเลือกรวมถึงการแต่งตั้ง การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่งงานให้รางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนาจนกระทั่งพนักงานที่มีความรู้ ความชำนาญ ซึ่งจะส่งผลให้งานขององค์กรสำเร็จลุล่วงได้และการจัดหาคนต้องสอดคล้องกับโครงสร้างบทบาทและตำแหน่งงานขององค์กร กระบวนการสรรหา มีขั้นตอนต่างๆ คือ การกำหนดลักษณะงาน การพิจารณา การวางแผน สร้างรายละเอียด ให้เกิดการจูงใจในการสรรหา คือ การกำหนดรายละเอียดของงานให้ชัดเจนการดำเนินการสรรหาตามนโยบายที่กำหนดไว้

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้น พอสรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการหรือวิธีการในการค้นหาบุคคลเข้าทำงานที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถ และชักจูงให้สมัคร ซึ่งอาจจะสรรหาได้จากบุคคลภายในองค์กร หรือบุคคลภายนอกองค์กร โดยการพินิจพิเคราะห์ให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถไว้ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเกิดผลดีต่อองค์กร

1. ระบบการสรรหา (Recruitment System) มี 2 ระบบ (วัชร ขาวสังข์, 2558 : 52-53) คือ

1.1.ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน โดยไม่ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้สมัครว่าจะเหมาะสมหรือไม่ วิธีการนี้ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานเสีย ไม่มีความเชื่อมั่นในการทำงานในองค์กร จึงทำให้ความจงรักภักดีต่อองค์กรมีน้อย วิธีนี้เรียกว่า การใช้เส้นสายระบบอุปถัมภ์ เป็นการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน โดยไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องความรู้ความสามารถของบุคคลเข้าทำงาน โดยไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นการเล่นพรรคเล่นพวก ในการเข้าทำงานเพียงแต่เห็นว่ามีตำแหน่งว่าง ก็ชักชวนสมัครพรรคพวกเข้าทำงาน ซึ่งวิธีการนี้จากการศึกษาอิทธิพลพื้นฐานการจูงใจของพนักงาน พนักงานจะไม่มีภาวะกระตือรือร้นและขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารองค์กรจะต้องรู้จักสร้างแรงจูงใจโดยเฉพาะพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานไม่จงรักภักดี

ต่อองค์การ ซึ่งปัจจัยพื้นฐานที่ต้องคำนึงถึงคือ ความรู้ความสามารถ สภาพแวดล้อม การจูงใจ ซึ่งการจูงใจเป็นสิ่งเร้าและความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมาย และจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการองค์การฝ่ายบุคคลนำญาติเข้าทำงาน หรือบุคคลที่เข้ามาขาดความรู้ความสามารถและขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานก็จะทำให้เกิดผลเสียหายต่อองค์การโดยรวมและพนักงานก็จะไม่มีความจงรักภักดีต่อองค์การและต่อวิชาชีพ ความอาวุโสและการทำงานมานาน ไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่าบุคคลนั้นจะต้องเก่งและเชี่ยวชาญเฉพาะเสมอ ดังนั้น ในระบบการสรรหาควรพิจารณาแต่ควรอยู่ลำดับสุดท้าย

1.2.ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นการคัดเลือกบุคคลและสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถเป็นหลัก และมีบุคลากรในองค์การหลายแห่งได้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทำให้องค์การได้มีโอกาสเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีแข่งขันด้วยความเป็นธรรมในองค์การหลากหลายมากขึ้นและองค์การได้ใช้หลักการสรรหาในระบบคุณธรรมมาใช้จะทำให้บุคลากรเห็นว่าองค์การให้ความสำคัญเรื่องความสำเร็จขององค์การมากกว่าความต้องการของผู้บริหารองค์การ เพราะการสรรหาโดยวิธีนี้ทุกคนที่มีความรู้ความสามารถมีโอกาสที่จะแข่งขันและพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานได้มากยิ่งขึ้น เกิดการแข่งขันการทำงานภายในองค์การและสามารถแข่งขันกับหน่วยงานในลักษณะเดียวกันได้ เพราะการสรรหาในระบบคุณธรรมเป็นการสรรหาโดยอาศัยเครื่องมือในการวิเคราะห์มาช่วยในการพิจารณา เช่น การวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลของระบบคุณธรรม (Merit system) และความมุ่งมั่นสู่ความมีประสิทธิภาพ ทำให้วัตถุประสงค์การประเมินมีความหลากหลายมากขึ้น มีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เป็นเครื่องมือสำคัญ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การวางแผนในการพัฒนางาน เพื่อส่งเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแนวทางในการเปลี่ยนงาน การปรับปรุงลักษณะการทำงาน เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้น ตำแหน่งงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล หัวใจของการประเมินจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ใช้เป็นบรรทัดฐานในการพิจารณาบุคคลสำหรับเลื่อนตำแหน่งงาน

ในปัจจุบันนี้ระบบการสรรหาที่สอดคล้องกับระบบคุณธรรมมากที่สุด คือการสรรหาบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้หลักการสอบวัดความรู้ความสามารถเป็นหลัก ซึ่งเป็นการกำจัดระบบอุปถัมภ์หรือระบบพวกพ้อง คนใกล้ชิดออกไป การสอบวัดความรู้ความสามารถเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานเป็นครู โดยการทดสอบโดยยึดแนวปฏิบัติ 4 ประการ ได้แก่ หลักเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง แต่ทั้งนี้ระบบอุปถัมภ์ก็ยังถือว่าเป็นประโยชน์ในการนำมาใช้ประกอบการสรรหาได้

โดยระบบอุปถัมภ์จะช่วยให้ผู้บริหารเคยสัมผัสผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นมาก่อนแล้ว รู้ภูมิหลัง และข้อมูล ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการคัดเลือกคนได้แม่นยำยิ่งขึ้น (สฎายุ ชีระวนิชตระกูล, 2553 : 22)

Griffin (1984 อ้างถึงใน สฎายุ ชีระวนิชตระกูล, 2553: 22-23) ได้จำแนกประเภทของการสรรหาบุคลากรได้ 2 วิธี คือ

1) การสรรหาจากภายในองค์กร (Internal Recruitment) คือการสรรหาบุคคลจากในองค์กร เมื่อมีตำแหน่งว่างก็ไม่ต้องสรรหาคนภายนอก แต่ใช้การคัดเลือกจากคนในองค์กรแล้วเลื่อนขึ้นมา ซึ่งควรเรียกว่าการเลื่อนขั้น เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของบุคลากรในองค์กรเดิม โดยที่การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

ข้อดี ของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. บุคลากรที่ได้รับคัดเลือกจะมีความรู้สึกที่ดีทำให้ได้เลื่อนขั้น จะทำให้สร้างขวัญและกำลังใจในการทุ่มเทในการทำงานมากยิ่งขึ้น

2. มีความผูกพันกับที่ทำงานมาก ความคิดจะลาออกกลางคันมีน้อย

3. ผู้บริหารสามารถวางแผนได้ในระยะยาว

4. การส่งเสริมคนภายใน ไม่เสียเวลามาพัฒนางานใหม่

ข้อเสีย ของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งนั้นคนที่มาทำงานต่ออาจจะไม่ประสบความสำเร็จในงาน

2. การแย่งเข้าสู่ตำแหน่งอาจก่อให้เกิดผลกระทบทางลบในองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกตามมา

3. มาจากคนกันเองอาจจะไม่ได้ความคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ

2) การสรรหาจากภายนอกองค์กร (External Recruitment) เนื่องจากการสรรหาจากภายนอกอาจจะมีข้อจำกัดบางประการ เช่น หากคนที่มีความรู้ความสามารถยังไม่ได้ หรือคนภายในมีงานล้นมือ แต่องค์กรต้องการพัฒนาไม่หยุดยั้งจึงจำเป็นต้องสรรหาโดยการชักจูงให้คนภายนอกมาสมัครงาน ซึ่งอาจหลายวิธี Byars & Rue (2000 อ้างถึงใน สฎายุ ชีระวนิชตระกูล, 2553: 22-23) พอสรุปได้ดังนี้

1) ลงโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ทั้งอินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ หรือประกาศในแหล่งข่าวสาธารณะ ควรประกาศก่อนการรับสมัครให้นานพอสมควร

2) สำนักงานจัดหางาน จะเป็นแหล่งที่รวบรวมข้อมูลแรงงาน จึงสะดวกทั้งฝ่ายจัดหางานและพนักงานที่ใช้ในสถานที่นัดพบ และผู้สมัครได้ทำงานแล้วอาจจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมโดยหักจากเงินเดือน หรือจากค่าจ้างที่ได้รับ คิดเป็นสัดส่วน ตามที่ตกลงกัน

3) ผู้สมัครเดินเข้ามาเอง ทiogค์กรจะจ้างเป็นรายชั่วโมง หรือจ้างชั่วคราว ผู้สมัครจะเขียนใบสมัครไว้รอการเรียกตัว หรืออาจจะได้ทำงานทันที

4) สมัครตามสถาบัน การไปประสานกับสถาบันที่ผลิตนิสิต นักศึกษาไว้ล่วงหน้า โดยระบุตำแหน่งและคุณสมบัติที่ต้องการ จะได้คนที่มีความรู้ตรงกับงานที่เตรียมไว้ จากนั้นคัดกรองโดยการสัมภาษณ์ แต่ผู้วิจัยเห็นว่าการสมัครด้วยวิธีเหมาะกับงานที่ไม่ได้ต้องใช้ความสามารถสูง แต่ถ้าเป็นตำแหน่งสูงๆควรจะได้รับผู้ที่มีประสบการณ์เป็นหลัก

5) การสมัครบนอินเทอร์เน็ต ใช้การประชาสัมพันธ์บนกระดานรายงานข่าวบนอินเทอร์เน็ต จากเว็บไซต์ของหน่วยงาน เมื่อมีคนสนใจติดต่อมาก็ใช้อีเมล หรืออาจจะสัมภาษณ์ทางอินเทอร์เน็ตผ่านกล้องจากอุปกรณ์ ได้อีกด้วย

6) จากการอ้างอิงโดยพนักงานในองค์กร วิธีนี้ไม่ต้องลงทุนมากนัก เพราะจะใช้วิธีการชักชวนแบบปากต่อปาก องค์กรไม่ต้องประกาศรับสมัคร และยังมีบุคคลอ้างอิงด้วย โอกาสได้คนที่เหมาะสมกับงานจึงเกิดขึ้นน้อย

โดยที่การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณา ดังต่อไปนี้

ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร โอกาสคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถมากกว่า วิสัยทัศน์ใหม่ๆ นวัตกรรมที่จะนำเข้ามาในองค์กรมีโอกาสมากกว่า โดยส่วนมาก การจ้างงานจากภายนอกมักถูกกว่าและดำเนินการสรรหาได้ง่ายด้วย

ข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. การจูงใจ การเข้าถึง การประเมินพนักงานใหม่ต้องใช้เวลา
2. การปรับตัวของพนักงานใหม่ต้องมีการใช้เวลามากกว่า
3. ปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของคนที่มาจากแหล่งต่างๆต้องค่อยๆปรับปรุง และอาจปรับตัวเข้าหากันแทนที่จะมุ่งทุ่มเททำงานอย่างเดียว

กระบวนการสรรหา

ได้มีนักวิชาการและการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอแนวคิดกระบวนการสรรหาบุคลากรไว้ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 138) การสรรหา หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครจำนวนมาก เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่

กำหนดไว้ทำงานในตำแหน่งต่างๆ คุณสมบัติที่ต้องการล่วงหน้า เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางด้านร่างกาย ตลอดจนมีลักษณะนิสัยทำทางบุคลิกภาพ

มันดี และนอ (Mondy&Noe, 1990 : 175) ได้เสนอแนวคิดการสรรหาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการชักจูงบุคคลเวลาที่เหมาะสม จำนวนที่มากพอ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ สรรหาขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การสรรหาต้องอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนเริ่มจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) บอกถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาพนักงาน (Employee Requisition) และรายละเอียดงาน (Job Description)

วรนาถ แสงมณี (2543 : 59-60) ได้เสนอกระบวนการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การทำแผนและพยากรณ์การจ้างงานเพื่อกำหนดหน้าที่ของตำแหน่ง
2. การสร้างกลุ่มของผู้สมัครสำหรับงาน

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์และสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2545 : 23) ได้แบ่งขั้นตอน ดังนี้

1. วางแผนกำลังคนและคาดการณ์ความต้องการกำลังคนเพื่อกำหนดตำแหน่งงานและเปิดรับสมัคร
2. กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้สมัครงานในตำแหน่งต่างๆ โดยวิธีการสรรหาภายในและการสรรหาภายนอก
3. กำหนดให้ผู้สมัครกรอกใบสมัครและการสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับงาน
4. ใช้เทคนิคต่างๆ ในการคัดเลือก ได้แก่ การทดสอบ การตรวจประวัติภูมิหลังและการตรวจร่างกาย เพื่อแยกแยะคุณสมบัติของผู้สมัครแต่ละคน
5. กำหนดให้ผู้สมัครได้รับสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานในตำแหน่งที่เปิดรับ เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการ

สายพิน เชื้อน้อย (ออนไลน์) ได้เสนอแนวการสรรหาครูระบบใหม่ โดยจะพัฒนาเกณฑ์และเครื่องมือประเมินให้มีคุณภาพดังต่อไปนี้

1. เกณฑ์ในการสรรหาครูจะต้องสะท้อนคุณภาพครูตามมาตรฐานวิชาชีพและระดับคุณภาพครู
2. เกณฑ์ในการสรรหาครู จะต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบผลิตครูระบบพัฒนาครู และใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู

3. เครื่องมือในการประเมินเกณฑ์การสรรหาต้องมีคุณภาพ สามารถวัดคนเก่ง คนดี มาเป็นครูตามเกณฑ์ที่กำหนดได้จริง

4. การสรรหาต้องมีเกณฑ์กลางที่มีความยืดหยุ่น และจูงใจให้คนเก่งคนดีมาเป็นครูรุ่นใหม่

5. การสรรหาครูต้องกระจายอำนาจให้หน่วยงานหรือสถานศึกษาสรรหาครูได้ตามความต้องการของผู้ใช้ และวางระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหารวมทั้งระบบติดตามประเมินผล

6. วิธีการสรรหาครูจะต้องมีหลายวิธี ทั้งวิธีการสรรหาจากบุคคลทั่วไปและการสรรหาลักษณะพิเศษ เช่นการสรรหานักเรียนทุนเป็นครู และพนักงานของรัฐ

7. การเข้าสู่วิชาชีพครูจะต้องให้มีการทดลองปฏิบัติการสอน เป็นระยะเวลา 2 ปี แล้วเมื่อมีการประเมินตามเกณฑ์แล้วจึงจะบรรจุเป็นครูหรือพนักงานของรัฐ

8. ให้มีระบบกำกับติดตามและประเมินผลการสรรหาครูอย่างเป็นระบบครบวงจร

อิบнулคอลลูน (อ้างถึงใน มัสลิน มาหะมะ, 2559 ออนไลน์) ซึ่งได้กำหนดคุณสมบัติของผู้นำที่เห็นจากการเป็นมุสลิมและเป็นผู้ชายเพิ่มเติมอีก 4 ประการ คือ ต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ยุติธรรม และมีความสมบูรณ์ของประสาทสัมผัสและอวัยวะต่างๆ ที่มีผลต่อการใช้อำนาจและวินิจฉัยและการตั้งการต่างๆด้วย เนื่องจากอิสลามเป็นศาสนาที่วางระบบกฎระเบียบทุกประการของมนุษย์ และให้มนุษย์ปฏิบัติภารกิจในฐานะผู้แทนของอัลลอฮ์ ﷻ ไม่ว่าจะ เป็นหน้าที่การทำงานใดก็แล้วแต่ มุสลิมต้องรับผิดชอบในหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม

ในอิสลามแล้ว การสรรหาและคัดเลือกนั้นถือเป็นงานหนึ่งที่ผู้รับสมัครรับภาระหน้าที่ที่ต้องจัดการ ต้องใช้เกณฑ์และการพิจารณาที่ต้องอาศัยความเป็นกลางและความบริสุทธิ์ ยุติธรรมที่สุด โดยเน้นเลือกคนดี ที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงและมีความยุติธรรม เพื่อมาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังอัลลอฮ์ ﷻ ได้กล่าวไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرُّهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَهُ الْقَوِيُّ ﴾

(الأميين ﴿ بعض من الآية 26 : القصص)

ความว่า “นางคนหนึ่งในสองคนกล่าวว่า โอ้คุณพ่อจ๋า! จ้างเขาไว้ซิ แท้จริงคนดีที่ท่านควรจ้างเขาไว้คือ ผู้ที่แข็งแรง ผู้ที่ซื่อสัตย์”
(ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 26 : อัลกอซ็อศ)

จากอายะฮ์ข้างต้นพอสรุปได้ว่าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้นควรเน้นที่
ความยุติธรรมเป็นความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยไม่เน้นผู้ที่ใกล้ชิดหรือมีความรู้จักมาก่อนมา
ตัดสินในการรับสมัคร มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งนายจ้างและลูกจ้าง สิ่งสำคัญที่สุดในการคัดเลือกคือ
ห้ามมอบหมายงานเกินความสามารถของลูกจ้าง ดังอัลลอฮ์ ﷻ ได้กล่าวในอัลกุรอานว่า

﴿وَالْوَالِدَاتُ يُرْضِعْنَ أَوْلَادَهُنَّ حَوْلَيْنِ كَامِلَيْنِ لِمَنْ أَرَادَ أَنْ يُتِمَّ الرَّضَاعَةَ
وَعَلَى الْمَوْلُودِ لَهُ رِزْقُهُنَّ وَكِسْوَتُهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ لَا تُكَلَّفُ نَفْسٌ إِلَّا
وُسْعَهَا﴾ (بعض من الآية 233 : البقرة)

ความว่า “และมารดาทั้งหลายนั้นจะให้นมแก่ลูก ๆ ของนางภายใน
สองปีเต็ม สำหรับผู้ที่ต้องการ จะให้ครบถ้วนในการให้นม และหน้าที่
ของพ่อเด็กนั้นคือปัจจัยยังชีพของพวกนางและเครื่องนุ่งห่มของพวก
นางโดยชอบธรรม ไม่มีชีวิตใดจะถูกบังคับนอกจากเท่าที่ชีวิตนั้นมี
กำลังความสามารถเท่านั้น” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 233 : อัลบาคอ
เราะฮ์)

จากกระบวนการสรรหาจากแนวคิดของนักวิชาการและการศึกษา พอจะสรุปได้ว่า
กระบวนการสรรหาบุคลากรนั้น ต้องมีการกำหนดแผนอัตรากำลัง ลักษณะของงานและคุณสมบัติ
ของผู้สมัครที่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยการสรรหาจากภายในและภายนอก เพื่อให้ได้มาบุคคลที่มี
ความรู้ความสามารถ คนเก่ง คนดี ตลอดจนการทดลองงาน ก่อนการบรรจุแต่งตั้ง

การบำรุงรักษาบุคลากร

การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีอยู่หลายวิธีที่ เพื่อสร้างความพึง
พอใจให้และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ทำให้ลดอัตราการเข้าออกงาน ทำให้ไม่ต้องมีการใน
เปิดรับและสอนบุคลากรใหม่ เกิดทีมงานที่มั่นคงมีความรักความผูกพันและเข้าใจกัน บุคลากรที่มี
ทักษะและความชำนาญในตำแหน่งงานสูง สามารถช่วยแบ่งเบาหน้าที่งานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้
มากกว่าบุคลากรที่อยู่ระหว่างการเรียนรู้งาน ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือมีปัญห
น้อย เพราะบุคลากรจะมีความชำนาญงานมากกว่าบุคลากรที่เข้าใหม่ องค์กรจะเกิดการพัฒนาได้

อย่างต่อเนื่องและเกิดประสิทธิผลของงานสูง สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานใหม่ ๆ ได้ ทำให้สามารถปลูกฝังทัศนคติที่ดีได้อย่างสม่ำเสมอ ไม่ต้องเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา อันจะเป็นผลให้สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้ไม่เกิดความติดขัดหยุดชะงัก งานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานรักงานที่ทำและรักองค์กร เป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีเพราะมีบุคลากรที่ทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญอยู่ที่ตีมีความอบอุ่นและมั่นคง

ความหมายการบำรุงรักษาบุคลากร

ไอวานโนวิก (Ivanovic,1988: 116 อ้างถึงใน ชาร์รี่ฟท์สือนิ ,2546 : 46) ได้กล่าวถึงความหมายของการบำรุงรักษาบุคลากรหมายถึง การบำรุงรักษาเป็นความต้องการที่จะให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2557: 277) ได้ให้ความหมายของการบำรุงรักษาบุคลากรหมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจดำรงสถานภาพความเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นกิจกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารองค์กรในทุกระดับกระทำต่อบุคลากรของตน เพื่อให้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีความสุข

พะยอม วงศ์สารศรี (2544 : 208) ได้ให้ความหมายว่า การบำรุงรักษา หมายถึง การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายภาพและจิตที่อาจเกิดขึ้นในกาทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อบำรุงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยทางร่างกายและจิตใจ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(มปป : 24) การบำรุงรักษาบุคลากร คือ ความพยายามในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรท้องถิ่นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างยาวนาน มีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการดำเนินการหามาตรการลงโทษแก่บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำด้วย เพื่อไม่ให้ผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเสียขวัญและกำลังใจในกาปฏิบัติงาน

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้นพอจะสรุปได้ดังนี้ การบำรุงรักษาบุคลากร คือ การพยายามบำรุงรักษาบุคลากรให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้วยการสร้าง แรงจูงใจ ขวัญ และกำลังใจ เกิดความปลอดภัยด้านร่างกายและจิตใจเกิดความก้าวหน้า เสริมสร้างสุขภาพจิตที่ดี มี

ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ รู้สึกเป็นส่วนสำคัญขององค์กร เต็มใจปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและอยู่ในองค์กรนั้นๆ นานที่สุด

ความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคลากร

พะยอม วงศ์สารศรี (2540 : 210-211 อ้างถึงใน ชาร์รี่ฟท์ลีโอนี , 2546 : 46) ได้เสนอความสำคัญของการบำรุงรักษาไว้ดังต่อไปนี้

1. ทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป เพราะพนักงานได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพและจิต ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย (Safety Need)

2. ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาคนหมู่มาก เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งาน

3. ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่ง ที่องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าวการธำรงรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่องค์กรจำเป็นต้องจัดทำขึ้นเพื่อก่อประโยชน์โดยตรงแก่องค์กร

งนุช วงษ์สุวรรณ (2552 : 150) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากรไว้ดังต่อไปนี้

1. องค์กรไม่สูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เพราะมีขวัญกำลังใจ มีความมั่นคง ความก้าวหน้า และความปลอดภัย บุคลากรจึงเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กร

2. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร เพราะไม่มีการโยกย้ายพนักงานใหม่บ่อยครั้ง เนื่องจากองค์กรได้มีการเอาใจใส่ดูแลพนักงานอย่างดี ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานอย่างเดียว

3. ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย เนื่องจากไม่ต้องใช้จ่ายเงินเพื่อรับพนักงานใหม่ ระหว่างรอรับพนักงานใหม่ พนักงานเก่าไม่มี ทำให้ผลผลิตลดลง พนักงานใหม่กว่าจะเข้ามาฝึกงาน และสร้างความคุ้นเคยกับงานก็ต้องใช้เวลานาน

4. องค์กรมีความก้าวหน้าได้เร็วและมีความมั่นคง เนื่องจากการไม่มีการเปลี่ยนแปลงพนักงานใหม่บ่อยครั้ง พนักงานมีกำลังใจทำงานจึงทุ่มเทกำลังใจอย่างเต็มที่

5. ประเทศชาติมั่นคง เนื่องจากการมั่นคง เพราะบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพ ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อเมืองไปถึงประเทศชาติในที่สุด

จากความหมายของความสำคัญการบำรุงรักษาบุคลากรข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล เนื่องจากองค์กร

สามารถลดปัญหาการสรรหาบุคลากรใหม่ ลดงบประมาณ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้อย่างมาก ตลอดจนส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ

ขอบข่ายของการบริหารบุคคลด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

การบริหารงานบุคคลด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร เมื่อบุคลากรมีความพอใจ ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งมีทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเคอริค เฮอรัชเบอร์ก (Frederick Herzberg, 1968 อ้างถึงใน นิติมา นพบุรี, 2549) ได้อ้างถึง โดยได้กล่าวว่าเขาได้พยายามหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า มนุษย์ต้องการอะไรจากการทำงาน เขาได้ทำวิจัยและทดลองกับบุคคลสองอาชีพ ว่าบุคคลเหล่านี้ให้ความสำคัญหรือคุณค่าต่อสิ่งใดมากที่สุด และได้ทดสอบซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ จนได้ค้นพบความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่เป็นสิ่งดีและไม่ดีในการทำงาน ดังนั้นเขาได้แบ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ 2 กลุ่ม ที่เรียกว่า Factor Model ที่เป็นแรงจูงใจทำให้คนอยากทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ นำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วยมีอยู่ 5 ปัจจัยจูงใจ กล่าวคือ

1.1. ความสำเร็จของงานที่ทำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จ ได้เป็นอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

1.2. การได้รับการยอมรับนับถือ คือ การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นต่างๆ ไป อาจจะเป็นรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดการยอมรับในความสามารถ

1.3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบลำพังผู้เดียว

1.4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน การที่ปัจจัยจิตใจหรือปัจจัยกระตุ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องจากว่า ความชื่นชมยินดีในผลงาน และความสามารถของตน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้นผู้บริหารควรใช้ปัจจัยทั้ง 5 ประการข้างต้นต่อผู้ปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และจิตใจให้คนตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ

ในอิสลามถือว่า ปัจจัยเหตุจูงใจหลักของการดำรงชีพอยู่ในสังคม ในการทำงานล้วนต้องการได้รับความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ ﷻ การอภัยโทษจากพระองค์และการเข้าสู่สวรรค์ของพระองค์” (Abdul – Azim, 1994: 196 อ้างถึงใน สอและห์, 2551:78) อัลลอฮ์ ﷻ ได้เน้นย้ำถึงผลรางวัลตอบแทนสำหรับผู้เชื่อฟังพระองค์โดยที่เขาเหล่านั้นจะได้เข้าสู่สวรรค์ในวันแห่งการพิพากษา อัลลอฮ์ ﷻ ได้กล่าวไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْتَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً

وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ (سورة النحل : 97)

ความว่า “ผู้ใดปฏิบัติความดีไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิงก็ตาม โดยที่เขาเป็นผู้ศรัทธา ดังนั้นเราจะให้เขาดำรงชีวิตที่ดี และแน่นอนเราจะตอบแทนพวกเขา ซึ่งรางวัลของพวกเขาที่ดียิ่งกว่าที่พวกเขาได้เคยกระทำไว้ (อันนะหุล : 97)

การสร้างสิ่งจูงใจในอิสลามไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะการจูงใจด้วยเงินทองหรือสิ่งของ แต่ยังรวมถึงการจูงใจด้วยจิตวิญญาณ การชมก็เป็นอย่างหนึ่งการจูงใจที่ดี เพราะคำชมเสมือนอาวุธที่ดีที่สุดในการสร้างแรงบันดาลใจและความภาคภูมิใจ เพราะทำให้ผู้ที่ถูกชมรู้สึกดี

กล่าวโดยสรุป การสร้างแรงจูงใจ เป็นแรงขับอย่างหนึ่ง ที่สามารถสร้างแรงในการทำงานเพื่อให้การนำพองค์กรไปสู่ความสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารของศูนย์ควรเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะการจูงใจด้วยวาจา

2. ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีตลอดเวลา เป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

2.1. นโยบายและการบริหารงาน คือการจัดการและการบริหารองค์การ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2.2. เงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน หมายถึงความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

2.3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะพูดคุยแต่มี ได้ หมายถึงการยอมรับนับถือ

2.4. โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน และยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.5. ความเป็นส่วนตัว คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่ เป็นต้น

2.6. สถานภาพในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อความ สุขในการทำงาน เช่น แสง เสียง มั่วโหมงการทำงาน รวมทั้งอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เป็นต้น

2.7. วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

2.8. ความมั่นคงในการทำงาน คือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานความมั่นคงขององค์การ ความยั่งยืนของอาชีพ

2.9. สถานะของอาชีพ หมายถึง ลักษณะของงาน หรือลักษณะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องานเป็นที่ยอมรับของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

จากทฤษฎีสองปัจจัยข้างต้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพอใจแก่บุคคลที่ทำงาน หรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน มีส่วนทำ

ให้การทำงานสุขสบาย สามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น พูดได้ว่าทั้งสองปัจจัยนี้ไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้

ผู้บริหารจะนำแนวคิดทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์เกอร์ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยค่าจ้างซึ่งได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสมประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยค่าจ้างเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อับดุลรอมัน เปาะซา (2556 : 62) ได้สรุปขอบข่ายของการบริหารบุคคลด้านการบำรุงรักษาบุคลากรมีทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร และความมั่นคงในการทำงาน

1. เงินเดือนและค่าตอบแทน

เงินเดือนถือเป็นสิ่งจูงใจอันดับแรกของการเริ่มปฏิบัติงาน ถือเป็นรางวัลตอบแทนหรือค่าตอบแทนที่เป็นเงิน ที่หน่วยงานจ่ายให้แก่พนักงานของตนหลักจากการทำงานตามที่ตกลงกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อดึงดูดให้พนักงานสนใจในงานและสามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโทมัส แพทเทิน ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนประกอบด้วยเกณฑ์สำคัญที่มีประสิทธิภาพ 7 ประการด้วยกัน คือ การจ่ายอย่างพอเพียง จ่ายอย่างเป็นธรรม จ่ายอย่างสมดุล การจ่ายต้องเป็นต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีความมั่นคง การจ่ายต้องสามารถจูงใจได้ และเป็นที่ยอมรับของพนักงาน ซึ่งในอิสลามเองก็ให้ความสำคัญกับการให้เงินเดือนที่เพียงพอกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เต็มใจในการปฏิบัติ ไม่มีการคอร์รัปชันหรือการโกงโกงการ ดังที่คอลีฟะฮ์อุมร์ رضي الله عنه ได้ให้เงินเดือนที่สูงแก่ กอฎี อย่างเช่น ซัลมาน รอปีอะฮ์ ได้รับเงินเดือนๆละ 500 ดิรฮัม อามิร มูอาวิยะฮ์ ผู้ปกครองซีเรียได้รับเงินเดือน 1000 ดิรฮัม ทั้งนี้เพื่อจะได้ปลดปล่อยจากการรับสินบน อามิร มูอาวิยะฮ์ กล่าวว่า อุมร์เป็นคอลีฟะฮ์คนแรกของอิสลามที่กำหนดเงินเดือนให้ผู้พิพากษา (มาญีดี อะลีคาน : 51)

﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ﴾ (بعض من الآيات 85 : الأعراف)

ความว่า “และจงอย่าให้ขาดแก่เพื่อมนุษย์ซึ่งบรรดาลิ่งของของพวก
เขา” (ส่วนหนึ่งจากอาเยฮู 85 : อัลอะฮุรอฟ)

คำตอบแทนอีกประเภทหนึ่งที่องค์การควรตระหนักถึงความสำคัญและจัด
ดำเนินการให้เหมาะสมคือ สวัสดิการ

1.1 การจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่ลูก

การจัดสวัสดิการ คือ การที่หน่วยงาน หรือองค์การจัดผลประโยชน์และบริการ
ต่างๆ ให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน สวัสดิการและบริหารต่างๆที่อาจจัดได้มีดังนี้

เอกชัย กี่สุพันธ์ (2527 : 123-126) การจัดสวัสดิการและบริการต่างๆ หมายถึง การ
ที่หน่วยงาน หรือองค์การจัดผลประโยชน์และบริการต่างๆ ให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน
สวัสดิการและบริหารต่างๆที่อาจจะจัดได้มีดังนี้

1. สวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย ได้แก่ การจัดให้มีตรวจสุขภาพ
บุคลากรในหน่วยงานเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ

2. สวัสดิการเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการ
ทำงานต่างๆ

3. สวัสดิการเงินกู้ เป็นการแบ่งเบาระยะและให้ความช่วยเหลือด้าน
การเงินแก่บุคลากรในหน่วยงาน หรือในโรงเรียนอย่างฉุกเฉิน หรือมีความจำเป็นโดยคิดอัตรา
ดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำสุดเท่าที่จะทำได้

4. สวัสดิการเกี่ยวกับการพักผ่อน เป็นการจัดให้บุคลากรภายในหน่วยงานมี
โอกาสได้พักผ่อนหย่อนใจตามโอกาสอันควร เช่น การจัดสวัสดิการทัศนศึกษาพาครูไปท่องเที่ยว
ในระหว่างปิดภาคเรียน หรือจัดงานสังสรรค์เนื่องในโอกาสต่างๆ

วิไลวรรณ ยะสินธุ์ (2552 : 26) ได้ให้ความหมาย ของสวัสดิการหรือผลประโยชน์
ว่า คือ สิ่งที่บุคคลได้รับนอกเหนือจากค่าจ้าง เงินเดือน มีส่วนในการช่วยแบ่งเบาระยะค่าครองชีพทั้ง
ส่วนตัวและในครอบครัว สร้างความมั่นคงและความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การนั้น

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2545 : 237) ได้เสนอความหมายการจัดสวัสดิการไว้ว่า คือ
การให้ประโยชน์ที่ไม่อยู่ในรูปแบบของคำตอบแทน โดยตรงกับพนักงานหรือสิ่งทีนอกเหนือจาก
การให้ค่าจ้างโดยตรงที่องค์การจัดให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อบุคลากรในสิ่งที่
สำคัญและเป็นสิ่งที่เขาต้องการ

จากความหมายของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการจัดสวัสดิการนั้น เป็นการให้ผลประโยชน์ต่างที่ไม่ใช่สิ่งตอบแทนประจำ อาจจะเป็นตัวเงินหรือสิ่งอื่นก็ได้ เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มหลักประกันความมั่นคงกับตัวเองในการปฏิบัติงาน

หลักการจัดสวัสดิการ

นักวิชาการได้เสนอหลักการจัดสวัสดิการดังต่อไปนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 240-241) ได้เสนอหลักในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลเพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกคนและสร้างระบบความเป็นธรรมขึ้นดังที่พูดกันว่า Equal Work Equal Pay โดยยึดหลักว่า

1. จัดอย่างเป็นธรรม หมายถึง บุคลากรทุกคนได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างทั่วกัน
2. จัดอย่างสมดุล หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างมีเหตุผล
3. จัดในปริมาณที่พอเหมาะ หมายถึง เป็นการจ่ายที่ไม่มากเกินไป หน่วยงานสามารถจัดได้
4. จัดอย่างมั่นคง หมายถึง จ่ายอย่างสม่ำเสมอที่พนักงานมีความมั่นคงในรายได้
5. จัดได้อย่างจงใจ หมายถึง จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
6. การจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หมายถึง ฝ่ายบริหารยินดีจ่ายให้บุคลากรและบุคลากรก็มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย คำนึงถึงประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับ

อิสลามได้ให้ความสำคัญกับการดำรงชีพในโลกนี้ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติ อิบาตต่ออัลลอฮ์เพื่อความดีในโลกหน้า ผู้ที่มีความเป็นอยู่ที่ดีนำพาซึ่งความสุขในการทำอิบาดตต่ออัลลอฮ์ ﷻ ดังนั้น การทำการใดหรืออาชีพใดก็ตามจำเป็นต้องมีค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติ ดังนักวิชาการอิสลามได้กล่าวว่า

ฮาซัน นือมาตุลลอฮ์ (2002 : 29) ได้นำเสนอตัวอย่างของท่านคอลีฟะฮุอบูบักร رضي الله عنه ที่แสดงถึงการให้ความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่คนที่ทำงาน ซึ่งท่านคอลีฟะฮุอบูบักร رضي الله عنه นั้น ก่อนที่ท่านจะดำรงตำแหน่งคอลีฟะฮุ ท่านเคยทำงานด้านการค้าขายผ้า หลังจากท่านดำรงตำแหน่งคอลีฟะฮุ ท่านก็ต้องละทิ้งการงานเดิมของท่านเนื่องจากภารกิจด้านการเป็นผู้นำนั้นมีมากกว่าที่ท่านจะสามารถปลีกตัวเพื่อการทำงานการค้าขายได้อย่างเดิม ท่านยังได้ขอให้กำหนด

คำตอบแทนในการทำงานของท่าน เนื่องจากจะได้เป็นแรงเสริมในการทำงานสำหรับบรรดาผู้นำมุสลิมต่อไป

การให้รางวัล คำตอบแทนหรือการยอมรับของผลงานที่ดีสำหรับผู้ที่ทำดี ตลอดจนถึงการลงโทษของผู้ที่ไม่ดี และทั้งสองนี้ ทั้งรางวัลและการลงโทษจำเป็นต้องมีสำหรับการงานในโลกนั้น และโลกหน้า แม้การงานนั้นจะเป็นเรื่องเล็กน้อยก็ตาม ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงกล่าวไว้ในอัลกุรอานว่า :

﴿ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۖ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ۖ ﴾

(الزلزلة الآية : 7-8)

ความว่า “ดังนั้นผู้ใดกระทำความดีหนักเท่าละอองธุลีเขาก็จะเห็นมัน ส่วนผู้ใดกระทำความชั่วหนักเท่าละอองธุลีเขาก็จะเห็นมัน” (อัลซัลซะละฮะ:7-8)

จากหลักฐานของนักวิชาการข้างต้นและจากอัลกุรอานพอสรุปได้ว่า การให้รางวัล คำตอบแทนเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งสำหรับการบริหารงานด้านบุคลากรเพื่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับหน่วยงานรวมทั้งยังเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เมื่อบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานพาซึ่งความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้บริหารควรบริหาร คำตอบแทนอย่างเป็นธรรม เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วย

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

เมื่อองค์การยอมรับยอมรับบุคลากรเข้ามาทำงานเพื่อใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้จำเป็นจะให้บุคลากรมีสุขภาพทางกายและใจที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานอย่างได้เต็มที่มีความสุข ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญเพื่อเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นนักวิชาการได้ให้ความหมายและลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงานดังต่อไปนี้

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเรา ทั้งสิ่งมีชีวิตและไม่
มีชีวิตที่อยู่รอบตัวเรา ทั้งสิ่งที่จับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้และสามารถมีประสิทธิภาพต่อ
การทำงาน (วรินทร์ ทรงเกียรติศักดิ์, 2558 : 11)

โจนห์ (Jone) (อ้างถึงใน วรินทร์ ทรงเกียรติศักดิ์, 2558 หน้า 11) ได้แบ่งประเภท
ของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นองค์ประกอบที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง อุณหภูมิพื้นที่ภูมิประเทศและภูมิอากาศ
เป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญในแง่ของการเป็นรูปแบบความสัมพันธ์กับมนุษย์ในตอนแรกๆ

2. สภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง ผู้คนที่อยู่โดยรอบทั่วไปและมีผลต่อบุคคล
นั้นๆ อาจจะมีกิจกรรมร่วมกันหรือไม่ก็ได้

3. สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม สำคัญมากที่สุดเพราะเป็นสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นมา
ทั้งหมด เช่น ที่อยู่อาศัย เครื่องมือ เครื่องจักร กฎหมาย ประเพณีความเชื่อ และกฎเกณฑ์ต่างๆ เป็นต้น

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าบุคลากรจะมีประสิทธิภาพได้ย่อมต้องมี
สภาพแวดล้อมที่ดีนั้นคือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อม
ทางวัฒนธรรมที่ดี ซึ่งจะก่อให้เกิดความสุขทั้งกายและใจในทางกลับกัน องค์กรที่มีสภาพแวดล้อม
ที่ไม่ดีย่อมไม่สามารถธำรงรักษานักบุคลากรของตนคงอยู่กับองค์กรได้นานได้

ในอิสลามเองเมื่อมีองค์กรส่งเสริมและจำเป็นในองค์กรต้องมีสภาพแวดล้อมที่ดี
เช่นกัน เพื่อบุคลากรในองค์กรสามารถนำพาตนเองและองค์กรประสบความสำเร็จในโลกนี้และโลก
หน้าด้วย โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมทางสังคม หรือวัฒนธรรมองค์กร จำเป็นต้องอยู่ในวัฒนธรรม
แห่งอิสลาม บนพื้นฐานของการศรัทธาต่ออัลลอฮ์ ﷻ ใ้การตั้งภาคีต่ออัลลอฮ์ ตลอดจนมีค่านิยม
ในเรื่องของความกล้าหาญ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และความซื่อตรง ตามแบบอย่างของท่านรอซูล ﷺ
และซอฮาบะฮ์ ﷺ นอกจากนี้ลักษณะวัฒนธรรมศอฮาบัตที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ วัฒนธรรม
การศรัทธาในวันสิ้นโลกและผลตอบแทนที่เป็นสวรรค์และนรก การศรัทธาในเรื่องดังกล่าวนี้
ก่อให้เกิดวินัยในการควบคุมตนเองของพวกเขา และถือเป็นจุดมุ่งหมายปลายทางของพวกเขาด้วย
สามารถเป็นหลักประกันและแรงผลักดันให้พวกเขาสามารถควบคุมตนเองและยังก่อให้เกิดวินัย
และพวกเขาปฏิบัติในสิ่งที่ดีที่ถูกต้องและหลีกเลี่ยงจากงานที่ผิดต่อหลักการอิสลามอันสูงส่ง
(Neceur Jabnoun, 2548 : 16) อัลลอฮ์ทรงดำรัสในอัลกุรอานว่า

﴿قُولُوا آمَنَّا بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ إِلَيْنَا وَمَا أُنزِلَ إِلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ

وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَمَا أُوتِيَ

النَّبِيُّونَ مِنْ رَبِّهِمْ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ ﴿١٣٦﴾
(البقرة الآية : 136)

ความว่า “พวกเจ้าจงกล่าวเถิด เราได้ศรัทธาต่ออัลลอฮ์ และสิ่งที่ถูก
ประทานลงมาแก่เราและสิ่งที่ถูกประทานลงมาแก่อิบรอฮีมและอิสมา
อิลและอิสฮากและยะกูบและบรรดาศวามเหล่านั้น และสิ่งที่มุซา
และอีซาได้รับและสิ่งที่บรรดานบีได้รับจากพระเจ้าของพวกเขา พวก
เรามีได้แบ่งแยกระหว่างท่านหนึ่งท่านใดจากเขาเหล่านั้น และพวกเรา
จะเป็นผู้สวามิภักดิ์ต่อพระองค์ท่านนั้น” (อัลบะกอเราะฮ : 136)

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาหรือผู้อำนวยการเป็นอีกบุคคลหนึ่งที่สำคัญในองค์กร มีบทบาทและมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร โดยหน้าที่แล้วบุคลากรจะมีความเคารพและเกรงกลัวต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถชี้แนะสั่งการและว่ากล่าวตักเตือนรวมทั้งสามารถลงโทษได้ ซึ่งจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน บุคลากรจึงจะสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและมีความสุข นักวิชาการได้เสนอแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ดังต่อไปนี้

ลิตาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2550 : 263) ได้เสนอแนวทางที่จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. จากการมุ่งควบคุม เปลี่ยนไปสู่การมอบอำนาจ โดยเปลี่ยนเป็นลักษณะให้บุคลากรมีอำนาจการตัดสินใจ เพื่อสร้างความผูกพันในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

2. จากการมุ่งสู่ความคงที่ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่า โดยผู้นำต้องอาศัยหลักภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมุ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อหาวิธีการที่จะสามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจให้แก่บุคลากรมากที่สุด

3. จากการมุ่งแข่งขัน เปลี่ยนไปสู่การร่วมมือ ผู้บริหารจะต้องสร้างควาร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กรให้รู้จักการทำงานเป็นทีม ถือเป็น การสร้างจุดแข็งและสร้างพลังให้เกิดขึ้นในองค์กร คือ ทุกคนมีความสามัคคีกัน และปฏิบัติงานเพื่อองค์กรด้วยความเต็มใจ

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

สิ่งแวดล้อมทางสังคมเป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งแวดล้อมที่เป็นบุคคล เนื่องจากการทำงานในองค์กรจำเป็นต้องทำงานเป็นทีมต้องมีการร่วมมือร่วมกันตลอดเวลา ต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต้องติดต่อประสานงาน ต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้การทำงานมีความราบรื่น มีความสุขในการทำงาน (Jubran Saleh, Ali Mohammad, 2551: 69) ได้เสนอหลักการย่อยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันดังนี้

1. การสร้างภราดรภาพและมนุษย์สัมพันธ์ ที่มาจากหลักภราดรภาพแห่งอิสลาม องค์กรไม่สามารถสำเร็จได้หากไม่สามารถสร้างความสามัคคี ความมีเอกภาพและความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกิดขึ้นในหมู่คนทำงานด้วยกัน ท่านรอซูล ﷺ ได้กล่าวว่า

((المؤمنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا وَشِبْكَ بَيْنَ أَصَابِعِهِ)) (رواه البخاري 36:80)

ความว่า “ความเป็นปึกแผ่นและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ศรัทธา เปรียบเสมือนอาคารอิฐ โดยมีเสาค้ำยันกันอย่างมั่นคง” (บันทึกโดยนุคอรีย์ 36-80)

จากหะดีษข้างต้นสามารถสรุปได้ถึงคุณค่าและความสำคัญของการเป็นพี่น้องกันในทัศนะอิสลามแล้วความเป็นพี่น้องกันไม่ได้เฉพาะความสำเร็จหรือมีความสุขในสังคมหรือในองค์กรเท่านั้น แต่ผลจากการเป็นพี่น้องกันในโลกนี้ไม่ว่าจะเป็นการเป็นพี่น้องกันในสังคมหรือในองค์กร การทำความดี การมีความสัมพันธ์ที่ดี ยังมีผลต่อความสำเร็จในโลกหน้าด้วย

2. ความเสมอภาค หมายถึง ทุกคนมีความเท่าเทียมกันตามสถานภาพแห่งอิสลาม นั่นคือ โดยซารีอะฮ์อิสลาม ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือบุคลากรที่มีตำแหน่งที่แตกต่างกันเพียงใดก็ตามอิสลามได้สร้างความเสมอภาคบนรากฐานความจริงที่ว่า มวลมนุษยชาติมีที่มาจากแหล่งเดียวกัน นั่นคือ มาจากนบิอาดัม และอิสลามได้ถือเอาความยำเกรงเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าบุคคลๆ หนึ่งนั้นมีความเหนือกว่าอีกคนหนึ่ง หากชี้ชัดออกจากตำแหน่งหน้าที่หรือเกียรติยศ ฐานะอันใดไม่ได้ดังอัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىكُمْ﴾ (الحجرات الآية : 13)

ความว่า “แท้จริงผู้ที่มีเกียรติยิ่งในหมู่พวกเจ้า ณ ที่อัลลอฮ์นั้น คือผู้ที่มีความยำเกรงยิ่งในหมู่พวกเจ้า” (อัลหุญรูด : 13)

3. การสั่งใช้ให้ทำดีและห้ามปรามสิ่งชั่วร้าย ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการอาศัยในสังคมและองค์กร เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งหลักการดังกล่าวยังเป็นคุณลักษณะของผู้ศรัทธาที่แท้จริง ทั้งยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนด้วยกันอีกด้วย (Jubran Saleh, Ali Mohammad, 2551 : 73) ดังอัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ

وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ﴾ (بعض من الآية 71 : التوبة الآية)

ความว่า “และบรรดามุมีนชายและบรรดามุมีนหญิงนั้น บางส่วนของพวกเขาต่างเป็นผู้ช่วยเหลืออีกบางส่วน ซึ่งพวกเขาจะใช้ให้ปฏิบัติในสิ่งที่ชอบและห้ามปรามในสิ่งที่มิชอบ” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ 71 : อดเตาบะฮ์)

จากแนวคิดและอายะฮ์อัลกุรอานข้างต้น พอสรุปได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งที่ควรช่วยกันและกัน สร้างความใกล้ชิดโดยนำหลักการสร้างความเป็นหนึ่ง สร้างความเสมอภาคและตัดเดือนและกันเพื่อให้การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ตลอดจนสามารถนำพาทุกคนให้ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายในโลกนี้และความสำเร็จในโลกหน้าด้วย

การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่หนึ่งของการบริหารที่ต้องดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ ตั้งแต่การเพิ่มความรู้ความสามารถ ตลอดจน

ประสบการณ์ใหม่ให้บุคลากร เมื่อบุคลากรมีความรู้ ความสามารถใหม่ๆ จึงสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

นักวิชาการได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรหลายแนวคิดด้วยกัน ซึ่ง มีความหมายตรงกับคำว่า Development of Personnel

พะยอม วงศ์สรศรี (2545:167) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการทำให้มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นเป็นกรรมวิธีต่างๆ ที่จะมุ่งให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ชำนาญงานในตำแหน่ง มีประสบการณ์มากขึ้นและยังช่วยให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่ได้อย่างเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังมีการมุ่งเน้นที่จะพัฒนาทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น มีขวัญกำลังใจในการทำงานและมีแนวโน้มที่จะปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2557:147) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคคลในองค์กรผ่านกระบวนการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากร

ศิริลักษณ์ ทองลิ้ม (2553:14) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือกระบวนการต่างๆ ที่เสริมสร้างเพื่อเพิ่มพูนและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร ในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนการให้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีคุณภาพที่ดีขึ้น และมีผลสะท้อนทำให้หน่วยงานหรือองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Werner JM, DeSimone RL (2006, อ้างถึงใน นิทัศน์ สิริโชติรัตน์, 2559 : 15) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านหลัก ดังนี้

1. การพัฒนารายบุคคล เป็นการพัฒนาให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลในการทำงานให้ดีขึ้น เป็นการพัฒนารายบุคคลและสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น กิจกรรมพัฒนาบุคคลจะช่วยแก้ไขในเรื่องจุดอ่อนของพนักงาน สร้างศักยภาพเพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร

2. การพัฒนาอาชีพ เป็นกระบวนการวางแผน และการจัดการทิศทางการทำงานกับเป้าหมายในชีวิตของบุคคล ซึ่งอาจจะเรียกว่าการเติบโตอย่างต่อเนื่อง การได้รับทักษะ การได้รับโอกาสจากการจัดสรรตำแหน่งขององค์กร

3. การพัฒนาองค์กร กิจกรรมพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพโดยทั่วไปและต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการและแนวทางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางหนึ่งของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานต่อคุณธรรม โปร่งใส สามารถอธิบายให้แก่ผู้ถูกประเมินได้ เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและศรัทธา การทบทวนผู้คน ทุกคนในองค์กรจะต้องมีการทบทวน

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ในการบริหารงานในสถานศึกษาปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานในสถานศึกษา คือ ด้านบุคลากรเนื่องจากมนุษย์มีสติ และปัญญา ที่สามารถนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ ไม่ว่าจะเป็นวิชาการ ด้านอาคารสถานหรือด้านอื่นๆ ล้วนต้องใช้บุคลากรในการดำเนินการ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถ ตลอดจนความคิดใหม่ๆ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ยิ่งต้องเพิ่มการพัฒนาและจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ดังนั้นวิชาการได้ให้แนวคิดของความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวคิดต่อไปนี้

ชัชวาล อรวงศ์ศุกทัต (2552, ออนไลน์) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กรสรุปได้หลากหลายประการดังนี้

1. ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานดียิ่งขึ้น
2. ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง
4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน
5. ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
6. ช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ประสบการณ์และ ความคิดใหม่ๆ เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร

สมาน ริงสิโยกฤษณ์ (2544 : 45) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล สามารถแบ่งได้ 2 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์กร เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
- 1.7 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายของค์การ
- 1.8 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจจักษ์ในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่
- 2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

ในส่วนของวัตถุประสงค์การบริหารงานบุคคลของบุคลากรทางการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 96-104) กล่าวถึง วัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากรว่า เพื่อต้องการให้บุคลากรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. สามารถวางแผนการจัดการเรียนรู้สามารถวิเคราะห์หลักสูตร วิเคราะห์ผู้เรียน วิเคราะห์ชุมชนและวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา
2. สามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่ดี สามารถจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้โดยวิธีการจัดทำโครงการ
3. สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม
4. รู้จักผลิตสื่อ เลือกใช้สื่อเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม
5. สามารถสร้างเครื่องมือในการวัดผลที่ดีและวิธีการที่หลากหลาย รู้จักกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้เรียนและรายงานผลการจัดการเรียนรู้

หลักการพัฒนาบุคลากร

สภายุทธศาสตร์ระดับอุดมศึกษา (2553 : 53-62) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานได้อย่างยั่งยืนพอสรุปปัจจัยหลักไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาระบบการทำงานของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ถือเป็นที่เป็นรูปนัย หลักการพัฒนาระบบการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพนั้น เทียบเท่ากับหลักการพัฒนาองค์กรในระดับกลุ่ม ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กันจากการพัฒนาองค์กรระดับส่วนบุคคลและการพัฒนาองค์กรระดับภาพรวม นอกจากนี้ผู้บริหารออกแบบงานด้วยการกำหนดโครงสร้างการทำงานของฝ่ายให้เหมาะสมกับบริบทของงานที่ได้วิเคราะห์ ปัจจัยสำคัญที่จะมีส่วนเสริมสำคัญ คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม จากการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีสิทธิ มีโอกาสกำหนดนโยบายการบริหารร่วมกัน
2. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครูและบุคลากร เริ่มจากการให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ ซึ่งเป็นขั้นแรกของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรมที่ดีขึ้นเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สมาชิกในองค์กรควรมีคุณลักษณะคือการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ
3. การส่งเสริมพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพให้แก่ครูและบุคลากร เป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกและจะส่งผลไปยังการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมและระบบการปฏิบัติต่างๆที่มาจากพฤติกรรมเชิงบวกสู่การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอย่างยั่งยืนโดยเริ่มจาก การพึ่งพาผู้อื่น พึ่งพาตนเอง พึ่งพาซึ่งกันและกัน ผู้การพัฒนาองค์กร

4. การเพิ่มคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการสร้างวัฒนธรรมครอบครัวให้เกิดแก่ครูและบุคลากร มีผลต่อการรับรู้ในเชิงบวกของบุคลากร ส่งผลต่อการเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน และส่งผลต่อมาที่พฤติกรรมในการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ สุดท้ายจึงส่งผลไปสู่การเกิดประสิทธิภาพได้ในที่สุด

5. การรับรู้ความยุติธรรมในสถานศึกษาและการบริหารจัดการผู้มีความสามารถพิเศษในสถานศึกษา ในทุกสถานศึกษาย่อมมีผู้ที่มีความสามารถพิเศษหรือคนเก่งในสถานศึกษาดังนั้นบริหารย่อมต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงโดยต้องมีระบบการบริหารจัดการผู้ที่มีความสามารถพิเศษ ที่สามารถจูงใจให้คนเก่งเข้ามาทำงาน รวมทั้งมีระบบสร้างความก้าวหน้าในอาชีพอย่างรวดเร็ว ที่สามารถจูงใจคนเก่ง พร้อมกับมอบหมายงานที่ท้าทาย

6. การใช้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำสร้างบุคลากรให้มีความพร้อมเป็นผู้นำรุ่นต่อไป ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือ ภาวะของผู้นำที่สามารถคล้อยและสนับสนุนให้ผู้ตามของตนพัฒนาตนเองกลายเป็นผู้นำรุ่นต่อไปได้ ผู้นำทั่วไปสามารถทำให้ผู้ตามเต็มใจปฏิบัติงานร่วมกันจนสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีใช่เพียงแต่สามารถทำให้ผู้เต็มใจทำตามเท่านั้นแต่ยังสามารถสร้างให้ผู้ตามคนดังกล่าวมีความมั่นใจและมีความพร้อมที่จะเป็นผู้นำรุ่นต่อไปได้

กระบวนการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนาบุคคล
2. การวางแผนในการพัฒนาบุคคล
3. การดำเนินการในการพัฒนาบุคคล
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร

รูปแบบหรือวิธีการต่างๆเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร มีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ดังนักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์กรจะเลือกใช้วิธีใดตามโอกาสและความเหมาะสมดังนี้

รัตนากรณ์ บุญนุช(2555: 10-11) ได้กล่าวถึงประเภทของการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จะต้องดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำองค์กรให้บุคคลที่เข้าทำงานในองค์กรได้ทราบภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ นโยบายและกฎระเบียบขององค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
2. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคคลได้รับความรู้จากผู้มีประสบการณ์ ในเรื่องของการงานที่ถูกต้อง ซึ่งการสอนงานเหมือนพี่สอนน้อง ที่สอนแบบตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มก็ได้
3. การส่งไปศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ เป็นการส่งเสริมในเรื่องของการศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. การมอบอำนาจรับผิดชอบให้สูงขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้นในการปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบในงานเพิ่มขึ้น
5. การส่งไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เป็นการเพิ่มพูนความรู้และได้รับประสบการณ์ใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร
6. การฝึกอบรมเฉพาะด้าน การฝึกอบรมประเภทนี้จะใช้บุคลากรเฉพาะด้านที่ตนเองถนัด เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความชำนาญในงานที่ทำ
7. การมอบหมายให้รักษาการแทน เป็นการให้บุคคลดำรงตำแหน่งหรือรักษาการแทนและจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในขณะที่รักษาการแทน
8. การให้เข้าประชุมในโอกาสต่างๆ เป็นการช่วยบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในเรื่องต่างๆของตนเองและผู้เข้าร่วมประชุม
9. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นการทำให้บุคลากรเข้าใจในการปฏิบัติงานเข้าใจในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ
10. การฝึกงานระหว่างการฝึกอบรม เป็นการทำให้บุคคลได้เรียนรู้งานและเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน
11. การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคคล เป็นการพัฒนาบุคคลเพื่อให้บุคคลได้รับความรู้ ความคิด ทักษะใหม่ๆ ในการเข้าร่วมกิจกรรม
12. การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคคลที่ดีที่สุดเพื่อยกระดับความสามารถให้ตรงตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

รัตนา เนื่องแก้ว (2548 : 32-35) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร ไว้ 5 ด้านด้วยกัน กล่าวคือ

1. การปฐมนิเทศ เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ๆ หรือเพิ่งบรรจุใหม่ หรือผู้ที่รับราชการนานแล้วแต่เพิ่งเปลี่ยนตำแหน่งใหม่ การปฐมนิเทศเป็นวิธีการ

หนึ่งซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำ ชี้แจงให้ทราบ ความรู้ทั่วไป กฎระเบียบ สร้างความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะโครงสร้างขององค์กร รวมทั้งการเรียนรู้สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และเป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป

2. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความชำนาญ เพื่อนำความรู้ใหม่ๆ มาในองค์กรหรือ สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลให้ดีขึ้นกว่าเดิม

3. การส่งเสริมด้านวิชาการ มีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรได้รับความรู้กว้างยิ่งขึ้น และสามารถทำได้หลายรูปแบบ เน้นในเรื่องของการให้ความรู้

4. การส่งไปศึกษาดูงาน เป็นเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใหม่โดยการไปดูงานในหน่วยงานที่มีระบบการทำงานที่ดีและทันสมัย จึงจำเป็นต้องส่งบุคลากรไปดูงานนอกสถานที่ เป็นกระตุ้นความรู้ใหม่ เนื่องจากบุคลากรที่อยู่กับองค์กรนานๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่

5. ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง ที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ได้รับความรู้ใหม่ๆ ซึ่งอาจทำได้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

อิสฮาก นูยโสะ (2556 : 51) ได้พูดถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ด้านศาสนา วิชาชีพ หรือความรู้ทั่วไป ด้วยวิธีการต่างๆ เช่นการอบรม สัมมนา รวมถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการ ซึ่งในอิสลามได้ตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ และได้ยกระดับฐานะของผู้มีความรู้ ดังอัลลอฮ์ ﷻ ตรัสในอัลกรุอ่านว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ (المجادلة)

(11 :

ความว่า “โอ้บรรดาผู้ศรัทธาเอ๋ย เมื่อได้มีเสียงกล่าวแก่พวกเจ้าว่าจงหลีกที่ให้นั่งที่ชุมนุม พวกเจ้าก็จงหลีกที่ที่เขาเพราะอัลลอฮ์จะทรงให้ที่กว้างขวางแก่พวกเจ้า(ในวันกิยามะฮ์) และเมื่อมีเสียงกล่าวว่าจะลุก

ขึ้นยืนจากที่ชุมนุมนั้น พวกเจ้าก็จงลุกขึ้นยืน เพราะอัลลอฮฺ ﷻ จะทรงยกย่องเทิดเกียรติแก่บรรดาผู้ศรัทธาในหมู่พวกเจ้า และบรรดาผู้ได้รับความรู้หลายชั้น และอัลลอฮฺ ﷻ ทรงรอบรู้อย่างในสิ่งที่พวกเจ้ากระทำ” (อัลมุนาฟาละฮฺ :11)

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นแผนงานและกิจกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความสามารถและความเชี่ยวชาญ นับได้ว่าเป็นด้านที่สำคัญในด้านของการบริหารงานบุคลากร เพื่อสามารถนำสถานศึกษาประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากบุคคลๆหนึ่งนั้นจะมีประสิทธิภาพในงานและหน้าที่ จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ใหม่ๆ ในตำแหน่งของตน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตัวบุคคลโดยวิธีการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการประชุม อบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การจัดพี่เลี้ยง การสนับสนุนในการศึกษาต่อเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ใหม่ สามารถมาพัฒนางานของตนได้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่หนึ่งที่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาล ต้องดำเนินการเพื่อนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา การเลื่อนค่าตอบแทน การต่อสัญญาจ้าง และอื่นๆ เพื่อเสริมแรงให้มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ดีขึ้นในอนาคต รวมทั้งเพื่อหาแนวทางการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาอุปสรรคในระหว่างการทำงานของพนักงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นผู้ประเมินจำเป็นต้องทราบถึงความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้เข้าใจถึงความต้องการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายดังต่อไปนี้

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559 : 184) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่เป็นระบบที่จะทำให้หน่วยงานได้ทราบถึงข้อมูลการปฏิบัติงานของบุคลากรและสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

เลาวัลย์ นันทาทิวัฒน์ (2550 : 14) ให้คำจำกัดความว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง การยอมรับและการกระทำให้พลังที่เคลื่อนไหวขององค์การเกิดประโยชน์และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อปรับปรุงองค์การได้

วัชร ขาวสังข์ (2558:157) ให้คำจำกัดความว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง การวัดผลงานที่ทำได้ของทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์กร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ อย่างปราศจากอคติใดๆ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ในการให้รางวัลตอบแทน หรือการลงโทษ หรือการวางแผนต่อไป

(Mohrman, Resnick-West & Lawler. (1989, อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ 2555) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วมีการวัดผล การประเมินผลและการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผนจุดหมายการปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา และการเลื่อนตำแหน่ง

จากความหมายข้างต้นพอสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในคุณค่าของงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านปริมาณ ด้านคุณภาพและคุณสมบัติของบุคลากรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาบุคลากรและเพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือน ให้รางวัล และโบนัสประจำปี และเพื่อการให้พนักงานออกจากงาน

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการประเมิน ต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มงานต่างๆ ตามแนวคิดของ เดสเลอร์ สามารถสรุปได้ดังนี้ (สญา ชีระวิชิตระกูล, 2553)

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดที่ควรจะไปและส่วนใดควรปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อิสลามจะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก เนื่องจากมนุษย์นั้นต้องถูกสอบสวนใน โลกหน้าในผลการงานที่เขาได้ปฏิบัติไว้ ดังนั้นมุสลิมทุกคนจึงต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากอัลลอฮ์ ﷻ ตลอดจนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เนื่องจากมุสลิมทุกคนจะเชื่อว่า อัลลอฮ์ทรงเห็นและทรงเฝ้ามองการปฏิบัติตัวและการปฏิบัติงานของเขาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหารทางการศึกษามุสลิมทุกคนเป็นหน้าที่ทางศาสนาดังนั้นต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยใจศรัทธา (Jubran Saleh, Ali Mohammad, 2551 : 60) ดังอัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (بعض من الآية 1: النساء)

ความว่า “ แท้จริงอัลลอฮ์ทรงสอดส่องดูพวกเจ้าอยู่เสมอ ”(ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 1 : อันนิซาอ์)

จะเห็นได้ว่าการตรวจสอบหรือการประเมินการปฏิบัติงานถือเป็นสำคัญสิ่งที่ควรปฏิบัติในหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมและพัฒนา รวมทั้งการเพิ่มกำลังใจในการปฏิบัติ ตลอดจนการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ทั้งโลกนี้และโลกหน้า

ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานดังที่กล่าวมา หน่วยงานต่าง ๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายใน

หน่วยงานของตน การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมาในภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่ยอมรับของพนักงานผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว เป็นต้น

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์มากกว่าเพื่อจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน เพราะผลที่ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการพัฒนางาน และมีคุณค่าต่อการบริหารงานดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
2. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
3. รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือสามารถพิจารณาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม
4. ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่
 5. ใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม
 6. ให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/หรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง
 7. เป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา หากไม่ยุติธรรมแล้ว คนที่มีความสามารถก็จะหนีจากผู้บังคับบัญชา ในที่สุดผู้บังคับบัญชาต้องทำงานนั้นด้วยตนเองและทำงานหนักมากขึ้น
 8. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) ของพนักงาน และลักษณะการว่าจ้าง เป็นต้น
 9. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถจะวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเกิดประโยชน์สูงสุดได้นั้น จะต้องมีการประเมิน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ โดยต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมโดยปราศจากการอคติใดๆทั้งสิ้น ทั้งนี้เพื่อจะพัฒนา ส่งเสริม และยกระดับให้บุคลากรมีคุณภาพมากขึ้น

Bohlander and Snell (2010, อ้างถึงใน เศษาศศวรรษวิวัฒนไฟศศศศ, 2559: 183) ได้แบ่งกลุ่มของวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ด้านหลักๆ คือ

1. วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา

1.1 เป็นข้อมูลสะท้อนกลับ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบว่าการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเป็นอย่างไร

1.2 สามารถระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน จุดที่ควรปรับปรุงพัฒนาสำหรับสำหรับบุคลากรแต่ละคน

1.3 ช่วยในการสนับสนุนบุคลากรที่มีผลงาน ได้มาตรฐาน ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

1.4 สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีผลงาน ได้มาตรฐาน

1.5 สามารถเป็นข้อมูลที่จะช่วยระบุความต้องการฝึกอบรมและพัฒนา ช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์

1.6 เป็นการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบถึงความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา

1.7 เป็นกลไกในการสื่อสารถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

2. วัตถุประสงค์ด้านการบริหารงาน

2.1 เป็นเครื่องมือในการจัดทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม

2.2 รักษาความเป็นภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงิน ค่าตอบแทน

2.3. เป็นข้อมูลเพื่อการโอนย้ายหรือหมุนเวียน ตลอดจนเป็นข้อมูลประกอบการในขั้นเลื่อนขั้น

2.4 สามารถช่วยกลั่นกรองบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

2.5 เป็นข้อมูลในระบวนการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีวิธีการประเมินหลากหลายรูปแบบด้วยกัน

สญา วีระวิชิตระกุล (2553 : 44) วิธีการประเมินแบ่งตามออกเป็น 2 รูปแบบด้วยกัน ดังนี้

1. การประเมินอย่างเป็นทางการ (Formal) จะมีรูปแบบที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือปฏิทินการทำงาน เช่น ทุกๆ ไตรมาส หรือทุกครึ่งปี หรือทุกๆปี จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น หรือเพื่อยกระดับผลงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ลักษณะการประเมินที่รับรู้ก่อนล่วงหน้าว่าจะมีการประเมินเป็นระยะทุกด้าน นอกจากจะสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องแล้ว ยังเป็นการรักษาคุณภาพมาตรฐานของผลงานอีกด้วย

2. การประเมินอย่างไม่เป็นทางการ (Informal) คือ การที่ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะ หรือใช้วิธีการบริหารโดยการเดิน (Management by Walking Around) การเดินไปเยี่ยมเยียนพูดคุยกับบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ให้มากขึ้น จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร คือจะช่วยให้มีความใกล้ชิด สามารถให้คำปรึกษา บำรุงขวัญ ให้กำลังใจ เป็นการให้ความสำคัญแก่คนทำงานจะช่วยให้การประสานงาน อำนวยความสะดวกดีขึ้นและช่วยให้การติดตามประเมินผลการทำงานมีความใกล้ชิดยิ่งขึ้น ทั้งนี้การออกไปพบปะอย่างไม่เป็นทางการ อาจจะทำได้แบบวันต่อวัน หรือเลือกหนึ่งวันภายในหนึ่งสัปดาห์ จะเป็นการช่วยกระตุ้นจิตใจให้บุคลากรค้นหาคำตอบ และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ได้ทันเวลา เหมาะกับหน่วยงานขนาดเล็ก เพราะบุคลากรมีไม่มากนัก ไม่จำเป็นต้องมีเครื่องมือสำหรับการประเมินผลแต่อย่างใด

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555 : 79) ได้แบ่งรูปแบบและวิธีการประเมินที่หลากหลาย เช่น การประเมินที่เน้นพฤติกรรมและการประเมินที่เน้นผลผลิต

1.การประเมินที่เน้นพฤติกรรม (Behavioral-Oriented) มี 2 วิธีที่สำคัญ คือ

1.1 วิธีมาตราประมาณค่าแบบกราฟฟิก กำหนดเป็นรายการพฤติกรรมหรือคุณลักษณะต่างๆไปไว้ในตาราง เช่น การมาทำงาน คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความสัมพันธ์กับคนอื่น หรือความรู้ในงาน เป็นต้น เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale)

1.2 วิธีมาตราประมาณค่าพฤติกรรมที่จัดแบ่งเป็นระดับชั้น โดยมีชุดของพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงชุดหนึ่ง มีการเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการประเมินในลำดับชั้นที่สูงขึ้น ยิ่งสูงขึ้นก็จะยังมีพฤติกรรมที่ต้องการประเมินมากขึ้นกำหนดเป็นระดับคะแนนสูงขึ้น เป็นแบบขั้นบันได ใครมีพฤติกรรมสอดคล้องกับระดับใด ก็จะได้คะแนนตามที่กำหนดไว้ในระดับนั้น ยิ่งสูงขึ้นก็จะได้คะแนนมากกว่าระดับที่ต่ำกว่า

2. การประเมินที่เห็นผลลัพธ์ (Results-Orientation) เป็นไปตามหลักการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ คือ จากจุดหมายขององค์การโดยรวม จุดหมายของหน่วยงานย่อย ตลอดจนจุดหมายส่วนบุคคลที่กำหนดไว้จะเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี เพื่อดูว่าพวกเขาทำงานได้ผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินแบบนี้เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพิเศษ โครงการ งานเชิงบริหาร หรืองานเชิงพัฒนา มากกว่างานประจำ แต่มีหลายองค์การ ได้นำวิธีการประเมินแบบมาตราประมาณค่าแบบกราฟฟิก ซึ่งใช้ได้เหมาะสมกับงานประจำ มาใช้ควบคู่กับวิธีการประเมินแบบเน้นผลลัพธ์นี้

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการประเมิน 4 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก การประเมินที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก การประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก และการประเมินแบบวิธีผสมผสาน ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับการใช้ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ ในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบคือ วิธีการประเมินแบบเปิด แบบการให้คะแนน และแบบรายการตรวจสอบ ผลที่ได้จากการประเมินนอกจากจะนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว ยังอาจมีผลถึงการลดตำแหน่งและการเลิกจ้างได้

คำแนะนำในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชนกฤต ทองสุคติ (2553 : 14) ได้พูดถึงคำแนะนำในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พอสรุปได้ดังนี้

1. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นผู้ที่ทำการประเมินควรเป็นหัวหน้าของหน่วยงาน เป็นผู้ทำการประเมินผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ในสังกัดของตน และหัวหน้าสายงานลงนามในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ในกรณีที่หน่วยงานนั้นมีผู้อยู่ภายใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมากก็สามารถมอบหมายให้หัวหน้าในระดับฝ่ายเป็นผู้ประเมินได้ โดยหัวหน้าหน่วยงานนั้นจะต้องลงนามในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาคด้วย

2. ในการประเมินนั้นผู้ประเมินนั้นจะต้องศึกษาระเบียบวิธีการปฏิบัติในการประเมินให้ละเอียด ควรจัดให้มีการประชุมผู้มีหน้าที่ประเมินเพื่อซักซ้อมความเข้าใจให้เป็นแนวทางเดียวกัน ควรจัดบันทึกการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินไว้ประกอบการพิจารณา ภายหลังการประเมินในแต่ละครั้งผู้ประเมินในระดับฝ่ายควรประชุมเพื่อตกลงกันในผลการประเมินก่อนเสนอผู้บริหารระดับสูง

3. ผลการประเมินควรแจ้งให้ผู้ถูกประเมินได้รับทราบ โดยพบปะพูดคุยกับผู้ถูกประเมินเพื่อชมเชยในกรณีที่ปฏิบัติงานดีเด่น หรือชี้แจงให้เข้าใจถึงข้อบกพร่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการปรับปรุง

สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นต่อผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการในหน่วยงานเพื่อดูผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ในการให้รางวัลตอบแทนความดีความงามที่ได้ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัล ให้โบนัส ตลอดจนขั้นทำโทษถึงขั้นให้ออกจากงาน ล้วนต้องอยู่บนพิจารณาของผู้บริหาร ซึ่งต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่อคติ ไม่ฝักฝายฝ่ายใด เพื่อการประเมินผลเป็นที่ยอมรับ ดังอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอาน ว่า

﴿ اَعْدِلُوا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوَى ﴾ (بعض من الآية 8 : المائدة الآية)

ความว่า “จงยุติธรรมเถิด มันเป็นที่ใกล้ความยำเกรงมากกว่า และพึงยำเกรงอัลลอฮ์เถิด” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ 8 : อัลมาอิดะฮ์)

จากอายะฮ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าความยุติธรรมเป็นสิ่งที่สามารถนำมนุษย์เข้าใกล้ความดีความงามที่สุด ดังนั้นจึงย่อมมีความสำคัญต่อการบริหารงานในทุกๆด้าน เพราะความยุติธรรมสามารถทำให้การอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข โดยเฉพาะในหน่วยงาน เมื่อมีความยุติธรรมในการบริหารย่อมส่งผลดีต่อองค์กร ทำให้บุคลากรมีความสุขมีความพอใจในการปฏิบัติ สามารถอยู่กับองค์กรได้นานๆ รวมทั้งผู้ที่มีความยุติธรรมสามารถประสบความสำเร็จไม่เฉพาะในโลก รวมทั้งในโลกหน้าด้วย

5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รอหมาน หลีเส็น (2556) ศึกษาสภาพการดำเนินการของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิดจังหวัดสตูล พบว่า 1)การดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิด จังหวัดสตูล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคลากร ด้านวิชาการ ด้านการเงินและการบัญชี และด้านการบริหารงานทั่วไป 2) ครูพี่เลี้ยงเด็กและพี่เลี้ยงเด็กที่มี

ประสบการณ์ วุฒิกการศึกษาทางสามัญและวุฒิกการศึกษาทางศาสนาต่างกัน มีระดับการดำเนินการของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิดจังหวัดสตูล โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ประมวลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับดำเนินการของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิด จังหวัดสตูล พบว่า ควรส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาครูพี่เลี้ยงเด็กและพี่เลี้ยงเด็กในด้านการดำเนินการด้านบุคลากร การเงินและบัญชีและด้านบริหารงานทั่วไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง

ศรีไพล ลักษณะ (2554) ศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนวัยเรียนในองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอนาทวี จังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของผู้ปกครอง พบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้ปกครองที่มีต่อสภาพการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนวัยเรียนอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน ด้านครูผู้สอนหรือผู้ดูแลเด็ก และด้านความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียน บ้านและชุมชน ด้านอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม และด้านตัวเด็กและตามลำดับ 2) ความคิดเห็นของผู้ปกครองที่มีต่อสภาพการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนจำแนกตามเพศ อายุ รายได้ ศาสนา การศึกษา จำนวนบุตรที่ส่งมารับบริการ ณ ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน ความเกี่ยวข้องของผู้ปกครองกับบุตร สถานที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และการเดินทางระหว่างบ้านพักกับที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พบว่า ผู้ปกครองมีความเห็นต่อสภาพการจัดการศึกษาโดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนรายข้อพบว่า เพศ อาชีพ รายได้ ศาสนา การศึกษา จำนวนบุตรที่ส่งมารับบริการ ณ ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน ความเกี่ยวข้องของผู้ปกครองกับบุตร สถานที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และการเดินทางระหว่างบ้านพักกับที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ในขณะที่ผู้ปกครองที่มีอายุต่างกันมีความเห็นต่อสภาพการจัดการศึกษาไม่แตกต่างกัน

จรรยา ชินลี (2552) ศึกษาแนวทางพัฒนาการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตอำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า 1) การจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในปัจจุบันยังพบปัญหาบุคลากรขาดประสบการณ์ ระดับการศึกษาค่อนข้างต่ำ งบประมาณไม่เพียงพอ การเบิกจ่ายงบประมาณไม่คล่องตัว อาคารสถานที่ไม่ได้มาตรฐาน สภาพแวดล้อมภายนอกยังไม่มีความร่มรื่นที่จะตอบสนองต่อการเรียนรู้ของเด็ก สภาพแวดล้อมภายในการจัดมุมประสบการณ์ ไม่ครอบคลุมกิจกรรมของเด็กตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด อุปกรณ์และสื่อการเรียนไม่เพียงพอ ไม่มีการกำหนดนโยบายและแผนที่จะพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างชัดเจน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนน้อย ครูผู้ดูแลเด็กขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดประสบการณ์และการประเมินพัฒนาการ บุคลากรได้รับการพัฒนาโดยการให้ทุนการศึกษาต่อ แต่ยังไม่ครบทุกคน ไม่มีบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าไป

นิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และเด็กมีสุขภาพฟันผุ 2) สำหรับแนวทางการพัฒนาพบว่า ควรสร้างแรงจูงใจและจัดสวัสดิการแก่บุคลากรให้มากขึ้น ประสานงานร่วมกันระหว่างศูนย์พัฒนา เด็กเล็กในการจัดจ้างบุคลากรในตำแหน่งนักร้องเพื่อปฏิบัติหน้าที่หมุนเวียนในแต่ละศูนย์ กำหนด เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณในส่วนที่เป็นรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสนับสนุน การจัดการศึกษาให้เป็นแนวทางเดียวกัน ปรับปรุงอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมให้มีมาตรฐานด้าน ความปลอดภัย ควรให้ความรู้เรื่องการผลิตสื่อ การจัดประสบการณ์ และการประเมินพัฒนาการแก่ ครูผู้ดูแลเด็ก พัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ทั่วถึงและหลากหลายรูปแบบ ให้ความรู้เรื่องกรณีศึกษาแก่บุคลากรที่ รับผิดชอบ และขอความร่วมมือเจ้าหน้าที่ด้านสาธารณสุขให้ความรู้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องการดูแล แลป้องกันสุขภาพฟันผุ

วันดี มณีรัตน์ (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาด้านบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพานไม้แก่น อำเภอนงนุช จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารไม่ค่อยให้ ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเท่าที่ควร งบประมาณในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็ก เล็ก และพัฒนาบุคลากรมีน้อย บุคลากรมีไม่เพียงพอ ขาดการประสานงานระหว่างองค์การบริหาร ส่วนตำบลและศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ไม่ค่อยมีการตรวจเยี่ยม และประเมินผลการทำงานของบุคลากร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ไม่มีหน่วยงานที่คอยติดตามผลการดำเนินงาน และให้คำแนะนำแก่บุคลากรศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก สถานที่ตั้งของศูนย์ไม่เหมาะสมเท่าที่ควร และไม่เป็นส่วนของตัวเอง และอาจเกิด ความไม่ปลอดภัยต่อสุขภาพของเด็กได้ ขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ ประกอบอาหารและผู้ทำความสะอาด ให้ผู้ดูแลเด็กปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งที่ว่าง จนทำให้ปฏิบัติ หน้าที่ดูแลเด็กได้ไม่ดีพอ ผู้ที่ทำหน้าที่รักษาการหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก็ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ ของตนเอง ผู้ดูแลเด็กไม่ค่อยได้รับการพัฒนาความรู้ และประสบการณ์เรียนรู้ให้กับเด็ก ตลอดจน ผลงานวิชาการต่างๆ ที่เป็นระบบได้ ผู้ดูแลเด็กบางคนมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม

นริศรา ชมจุมจัง (2550). ได้ทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรด้านการจัด ประสบการณ์แบบบูรณาการ สำหรับเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วน ตำบลเด่นราษฎร์ กิ่งอำเภอนงนุช จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าก่อนการพัฒนาผู้ดูแลเด็กขาดความรู้ ความ เข้าใจในการจัดประสบการณ์แบบบูรณาการ ไม่สามารถเขียนแผนการจัดประสบการณ์แบบบูรณา การได้ และยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการจัดประสบการณ์แบบบูรณาการ หลักจากได้ ดำเนินการพัฒนาโดยใช้กลยุทธ์ 2 กิจกรรม โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการซึ่งได้เชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดประสบการณ์แบบบูรณาการมาให้ความรู้และการนิเทศภายในโดยผู้ศึกษา ค้นคว้าเป็นผู้นิเทศการสอน พบว่า ทำให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัด ประสบการณ์แบบบูรณาการ สามารถเขียนแผนการเรียนรู้และจัดประสบการณ์แบบบูรณาการได้

แต่บุคลากรบางท่านยังขาดความชำนาญในการเขียนแผนการจัดประสบการณ์และจัดประสบการณ์ อยู่ในบางขั้นตอน จึงได้มีการพัฒนาในวงรอบที่ 2 โดยใช้กิจกรรมการนิเทศภายใน บุคลากรผู้ร่วมศึกษาค้นคว้าได้ช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำซึ่งกันและกัน โดยมีผู้ศึกษาค้นคว้าเป็นผู้นิเทศการ สอนคอยให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่อง พบว่า ผู้ดูแลเด็กสามารถนำความรู้ที่ได้ไป ใช้ในการจัดประสบการณ์แบบบูรณาการได้ตามขั้นตอนของการจัดประสบการณ์แบบบูรณาการ เด็กปฐมวัยมีความสุขกับการได้ร่วมการจัดประสบการณ์ของผู้ดูแลเด็ก ระดับหนึ่ง

ศิริพร ทองธรรมจินดา (2553). ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมกรรมการบริหารของ ผู้บริหารกับมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครปฐม” ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา น้อย ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การปฏิสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อกัน การเป็นผู้นำ เป้าหมายการ ปฏิบัติงานและการฝึกอบรม การจูงใจ การควบคุม การจัดสินใจและการติดต่อสื่อสาร และพฤติ กรรมการบริหารของผู้บริหารกับมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครปฐม มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง โดยรวมและรายด้าน

ชนพล คอนชวนชม (2552) ได้ทำวิจัยหัวข้อ “แนวทางการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็ก เล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลกองแขก อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อยและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัญหาการพัฒนาศูนย์พัฒนา เด็กเล็กด้านการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและถือว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย รองลงมาคือปัญหาด้านการจัดประสบการณ์ของบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในระดับน้อยและ ปัญหาด้านการบริหารบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในระดับน้อย ส่วนปัญหาการพัฒนาผู้เรียนพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ส่วนความต้องการในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพบว่า ด้านการบริหาร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องการให้บุคลากรทุกฝ่ายให้ความสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย ด้านการบริหารบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องการให้มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรของศูนย์พัฒนา เด็กเล็กและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมากที่สุด ด้านการจัดประสบการณ์พบว่า ต้องการให้มีการอบรมการใช้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย และด้านการพัฒนาผู้เรียนพบว่า ต้องการรับเด็กเข้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อายุต่ำกว่า 3 ปี เข้าเรียนในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมากที่สุด ส่วนผลแนวทางการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็ก เล็กในด้านการบริหารบุคลากร มีแนวทางการพัฒนาโดยจัดให้มีการสำรวจความต้องการของ บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก บุคลากรฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อนำความ ต้องการมากำหนดในการวางแผน กำหนดปริมาณงานให้เหมาะสมกับอัตรากำลังที่มีอยู่

ชาร์รีฟท์ สือนิ (2546) ได้ทำวิจัยเรื่อง “สภาพปัจจุบัน ปัญหาและการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้” ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งทางด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการให้พ้นจากงานอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน หากจำแนกตามขนาดของโรงเรียน สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีสภาพการปฏิบัติงานมากกว่าในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ยกเว้นด้านการพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีสภาพการปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และเล็ก ส่วนด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานเท่านั้น ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนแนวทางการพัฒนาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาบุคลากร โดยใช้วิธีการสรรหาครูจากบุคคลที่มีความเข้าใจในหลักศาสนาอิสลามและมีความเข้าใจสภาพสังคม 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้และจัดครูเข้าทำงานโดยคำนึงถึงวิชาเอก ความถนัดและความสามารถ ด้านการพัฒนาบุคลากรควรมีการส่งเสริมครูที่มีความสามารถโดยการให้ความรู้แก่ครูด้วยกันในฐานะวิทยากร ส่งเสริม เผยแพร่ผลงานทางวิชาการในที่ประชุมวิชาการ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรควรให้คำปรึกษากับครูที่ต้องการความช่วยเหลือ ควรจัดสวัสดิการอย่างจริงจัง มีความรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างความปลอดภัย ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานควรให้ครูมีการพ้นจากตำแหน่งที่เมื่อกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

อับดุลรอมนัน เปาะซา (2556) ได้ทำวิจัยหัวข้อ “การธำรงรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส” ผลการศึกษาพบว่า การธำรงรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนราธิวาสโดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ส่วนปัญหาการธำรงรักษาบุคลากรโดยรวมทุกด้านมีระดับปัญหาการธำรงรักษาอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับ คือ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความมั่นคงในการทำงานและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ข้อเสนอแนะในการธำรงรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน คือ ควรปรับเงินเดือนให้เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสร้างความใกล้ชิดต่อ

ผู้ได้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ด้านนโยบายและการบริหารควรมีความชัดเจนและมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน ควรจัดสรรสวัสดิการต่างๆเพิ่มขึ้น.

รอฮานี คาโอ๊ะ (2546) ทำวิจัยหัวข้อ “อิสลามกับการศึกษาศาสนาของมุสลิมในสังคมไทย กรณีศึกษาบทบาทของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิดในจังหวัดภาคใต้” จากการวิจัยภาคเอกสารพบว่าศาสนาอิสลามให้ความสำคัญกับการศึกษาทางด้านศาสนาและสามัญเป็นอย่างยิ่ง มีหลักคำสอนมากมายที่กล่าวถึงความสำคัญของการเรียนรู้และข้อบังคับในเรื่องการศึกษาแก่มุสลิมทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในปฐมวัยเพื่อประโยชน์ทั้งในโลกนี้และในโลกหน้า จากการวิจัยภาคสนามพบว่าผู้บริหารและครูพี่เลี้ยงศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิดเห็นความสำคัญของการศึกษาในระดับปฐมวัยดังกล่าว ครูพี่เลี้ยงให้ความสำคัญต่อการสอนและปลูกฝังศาสนาอิสลามแก่เด็กในระดับปฐมวัยดังกล่าว โดยมีการปฏิบัติและสอดแทรกแนวคิดทางศาสนาอิสลามในการเรียนการสอนแก่เด็กทุกครั้ง ผู้บริหารศูนย์ได้มีการนำหลักการศาสนาอิสลามมาใช้ในการบริหารเกือบทุกด้าน ในด้านปัญหาของศูนย์มีหลายด้าน ปัญหาการขาดงบประมาณในการดำเนินการถือเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด การวิจัยนี้บ่งชี้ว่าศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิดมีบทบาทสำคัญในการเตรียมความพร้อมและปลูกฝังคุณธรรมให้แก่เด็กในระดับปฐมวัย ซึ่งสมควรได้รับการส่งเสริมและแก้ปัญหาโดยรัฐ ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

คอดีเยาะ บือราเฮง (2554) ได้ทำสารนิพนธ์ในหัวข้อ “ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาเภอมาฮอ จังหวัดปัตตานี” ผลการศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมาฮอ จังหวัดปัตตานี มีปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลและด้านการพัฒนาบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีปัญหามากที่สุด คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร รองลงมาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร ส่วนข้อเสนอแนะ พนักงานส่วนตำบลมีข้อเสนอแนะและการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ ควรมีคณะกรรมการกลางของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ควรให้มีการแข่งขันคัดเลือกบุคลากรอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ควรมีการสอบคัดเลือกที่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และควรให้มีการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามลำดับการขึ้นบัญชีของบุคลากรที่คณะกรรมการกลางได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้