



“ด้วยพระนามของอัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงกรุณาปรานี ผู้ทรงเมตตาเสมอ



สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในจังหวัดยะลา

**States and Problems of Personnel Administration of Child Development Center under
Sub-District Administrative Organizations in Yala Province**

มุหัมมัดมุฟตี ดือรามะ

Muhammatmufti Dueramae

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Education in Islamic Educational Administration and Management**

Prince of Songkla University

2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา

ผู้เขียน นายมุหัมมัดมุฟตี ดือราแม

สาขาวิชา การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต)

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทรง)

.....กรรมการ
(ดร.ซัมซุ สาอุ)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มุฮามมัดสกรี มั่นยูนู)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล ศรีชนะ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเองและได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ.....

(นายมูหัมมัดมุฟตี คีอราแม)

นักศึกษา

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานชิ้นนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดก่อนและ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นายมุหัมมัดมุฟตี คีอราแม)

นักศึกษา

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ชื่อวิทยานิพนธ์	สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา
ผู้เขียน	นายหม่อมมัทมุพดี คือราเม
สาขาวิชา	การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา 2) เพื่อเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา จำแนกตามอายุ ประสบการณ์และประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอน 3) เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูผู้ดูแลเด็กจำนวน 155 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .859 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบค่า (F-test) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา.

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งทางด้าน การสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรและด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้นสภาพการบริหารบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านการสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับมาก.

2) สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาโดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์และประเภทต้นสังกัดที่รับถ่ายโอน มีสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ยกเว้นสภาพการบริหารบุคคลโดยจำแนกตามอายุ และปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์ฯโดยจำแนกตามประสบการณ์ไม่มีความแตกต่างกัน.

3) ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการสรรหาบุคลากร ควรสำรวจและวางแผนเพิ่มบุคลากรให้เพียงพอ ประกาสผลสอบ สามารถตรวจสอบได้ ด้านการพัฒนาบุคลากรควรมีการกำหนดแผนและงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สนับสนุนให้ครูได้รับการยกระดับทักษะความรู้

ใหม่ๆ การจัดโครงการทัศนศึกษานอกสถานที่ สนับสนุนการอบรมในสถานที่และนอกสถานที่ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรควรปรับเงินเดือนให้เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา ควรมีการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเงินเดือนประจำปี ควรจัดให้มีสวัสดิการ ครูผู้ดูแลเด็กที่มีความประพฤติดี ได้รับการยกย่องชมเชย ควรจัดให้มีโบนัสประจำปี ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการประเมินผลเพื่อการพัฒนาและเลื่อนขึ้นเงินเดือนบุคลากรในแต่ละปี ควรกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินที่เหมาะสมชัดเจน การประเมินควรมีความโปร่งใสและเป็นธรรม ผลการประเมินการปฏิบัติงาน นำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผย.

Prince of Songkla University
Pattani Campus

Thesis Title	States and Problems of Personnel Administration of Child Development Center under Sub-District Administrative Organizations in Yala Province
Author	Mr.Muhammatmufti Dueramae
Major Program	Islamic Educational Administration and Management
Academic Year	2016

Abstract

This study was aimed at (1) investigating states and problems of personnel management of preschools under subdistrict administrative organizations in Yala province of Thailand, (2) comparing states and problems of personnel management of preschools under subdistrict administrative organizations in Yala province regarding to personal factors : age, work experience and original affiliation, and (3) providing suggestions for personnel management of preschools under subdistrict administrative organizations in Yala province of Thailand. The participants included 155 preschool teachers. Data were collected through a questionnaire ($r = .85$). The obtained data were analyzed by using percentages, means, standard deviations, and F-test. Content analysis was also conducted.

The findings indicated the following.

1) States and problems of personnel management of preschool under subdistrict administrative organizations in Yala were at a moderate level, as a whole. Specifically, recruitment, development, maintenance, and assessment were found at a moderate level, with the exception of conditions of recruitment which was found at a high level.

2) Conditions and problems of personnel management of preschools according to the participants with different ages, working experiences, and types of affiliations were, as a whole, significantly different ($p = .05$). Specifically, states of personnel management among the participants with different ages and problems of personnel management among the participants with different working experiences were not found different, respectively.

3) Suggestions included planned recruitment of sufficient personnel, recruitment announcement accountability, clear personnel development planning and budgeting, support for development of teachers' skills, organizing study visit programs, encouragement of teacher

training, education-based salary adjustment, promotion, bonus payments, providing social welfare, job appraisal and annual bonus for well-behaved teachers, performance assessment for salary increase, appropriate and clear objectives of assessment, accountable and reliable assessment, and disclosure of performance assessment.

Prince of Songkla University
Pattani Campus

กิตติกรรมประกาศ

มวลดการสรรเสริญเป็นสิทธิ์ขอพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงอภิบาลแห่งสากลโลก ขอความสันติสุขจงมีแด่ท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ ผู้ซึ่งเป็นผู้ชี้แนะแนวทางที่เที่ยงตรงแก่มวลมนุษยชาติ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความปลอดภัยและการอนุมัติจากอัลลอฮ์ ﷻ และด้วยความช่วยเหลือจากอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต ที่ได้สละเวลา ให้ปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือตรวจทานแก้ไข เพื่อให้วิทยานิพนธ์นี้มีความถูกต้อง สมบูรณ์

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร และอาจารย์ ดร.ซัมซุ สาอุ ที่ได้เสียสละเวลาตรวจสอบเครื่องมือสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต ดร.ซัมซุ สาอุและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มุฮัมมัด สกรี มัญญู ที่ได้ให้เกียรติเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และกรุณาให้คำแนะนำ ตลอดจนตรวจสอบข้อบกพร่องต่างๆ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ บรรดาคณาจารย์ ภาควิชาอิสลามศึกษา ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้และเสียสละอุทิศตนตลอดระยะเวลาของการศึกษาในหลักสูตรนี้ และขอขอบคุณบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่ได้มอบทุนอุดหนุนเพื่อการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม รุ่นที่ 3 ที่ได้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ เป็นกำลังใจและเป็นเพื่อนร่วมทาง ตลอดระยะเวลาของการศึกษาและดำเนินการวิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์

ต้องขอขอบคุณ นายคอเลาะ คือรามแม (บิดา) และนางแมะ คือรามแม (มารดา) รวมถึงน้องๆทั้งเจ็ดคนที่คอยสนับสนุนและให้กำลังใจ และที่ลืมไม่ได้คือภรรยา นางสาวรุสดี อูมา และลูกๆที่คอยให้กำลังใจและอำนวยความสะดวก ทำให้ผู้วิจัยมีความพยายามมุ่งมั่น อดทน บากบั่นในการศึกษาและฟันฝ่าอุปสรรคทั้งมวล จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอเอกอองค์อัลลอฮ์ ﷻ โปรดทรงอภิบาลในความผิดพลาดต่างๆและตอบแทนความดีงาม แก่ผู้วิจัย ครอบครัว ตลอดจนคณะบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ประทานความรัก ความเมตตา ความปลอดภัย และการอภิบาล โทษ ทั้งโลกนี้และโลกหน้า แก่บุคคลดังกล่าวด้วยเทอญ

มุฮัมมัดมุฟตี คือรามแม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(5)
ABSTRACT	(7)
กิตติกรรมประกาศ.....	(9)
สารบัญ	(10)
สารบัญตาราง	(12)
สารบัญภาพ	(15)
ตัวย่อสัญลักษณ์และเครื่องหมาย	(16)
การปริวรรตพยัญชนะอาหรับ-ไทย	(17)
การปริวรรตพยัญชนะอาหรับ-อังกฤษ.....	(19)
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา	1
วัตถุประสงค์.....	5
คำถามการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์การวิจัย.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษา	10
หลักการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	14
มาตรฐานการบริหารงานบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	22
การบริหารงานบุคคล.....	34
การสรรหาบุคลากร.....	39
การบำรุงรักษาบุคลากร	49
การพัฒนาบุคลากร	62
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	70
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	78
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	83
แบบแผนการวิจัย.....	83

	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	83
	เครื่องมือที่ใช้ในกาวิจัย.....	84
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	86
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	88
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ.....	90
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	91
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารบุคคลของศูนย์ฯ.....	92
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคคลของศูนย์ผลการวิเคราะห์.....	97
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารบุคคลของศูนย์ฯ.....	101
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคคลของศูนย์.....	110
	ประมวลความคิดเห็นข้อเสนอแนะ	116
บทที่ 5	สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
	สรุปผลการวิจัย.....	128
	อภิปรายผล	132
	ข้อเสนอแนะ	145
	บรรณานุกรม.....	147
	ภาคผนวก.....	154
	ประวัติผู้ทำวิจัย	195

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	83
2	แสดงกำหนดการสัมภาษณ์หัวหน้าศูนย์	87
3	แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ.....	91
4	แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์	91
5	แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามต้นสังกัด	92
6	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการบริหารศูนย์ฯในภาพรวม	93
7	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านสร หาบุคลากร	93
8	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้าน พัฒนาบุคลากร	94
9	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้าน บำรุงรักษาบุคลากร.....	95
10	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงาน	96
11	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัญหาการบริหารศูนย์ฯในภาพรวม.....	97
12	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัญหาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้าน การสรรหาบุคลากร	98
13	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัญหาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้าน การสรรหาพัฒนาบุคลากร	98
14	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัญหาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้าน การบำรุงรักษาบุคลากร	99
15	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัญหาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร.....	100
16	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาพรวม โดยจำแนกตามอายุ.....	101
17	ผลเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนก ตามอายุในภาพรวม	102

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
18	ผลเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านการสรรหาบุคลากร โดยจำแนกตามอายุ..... 103
19	ผลเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกตามอายุ..... 103
20	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาพรวม โดยจำแนกตามประสบการณ์..... 104
21	ผลเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามประสบการณ์ในภาพรวม..... 105
22	ผลเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามประสบการณ์ในด้านการสรรหาบุคลากร..... 105
23	ผลเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามประสบการณ์ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน..... 106
24	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาพรวม โดยจำแนกตามประเภทต้นสังกัดการถ่ายโอน..... 106
25	ผลเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนในภาพรวม..... 107
26	ผลเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนในด้านการสรรหาบุคลากร..... 108
27	ผลเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนในด้านพัฒนาบุคลากร..... 108
28	ผลเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนในด้านพัฒนาบุคลากร..... 109
29	ผลเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน..... 109
30	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาพรวม โดยจำแนกตามอายุ..... 110

สารบัญตาราง (ต่อ)

31	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาพรวม โดยจำแนกตามประสบการณ์.....	111
32	ผลเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่ปัญหาการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนก ตามประสบการณ์ในด้านการสรรหาบุคลากร.....	112
33	ผลเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่ปัญหาการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนก ตามประสบการณ์ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	112
34	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยจำแนก ตามประเภทต้นสังกัดที่รับการถ่ายโอน	113
35	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ปัญหาการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดย จำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่รับการถ่ายโอนในภาพรวม.....	113
36	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ปัญหาการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดย จำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่รับการถ่ายโอนในด้านการสรรหาบุคลากร	114
37	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ปัญหาการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดย จำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่รับการถ่ายโอนในด้านการพัฒนาบุคลากร	114
38	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ปัญหาการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดย จำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่รับการถ่ายโอนในด้านการประเมินผล	115
39	แสดงค่าความถี่จากข้อคำถามปลายเปิด	116

Pr

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการดำเนินงานวิจัย	7
2	กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	41

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ตัวย่อ, สัญลักษณ์และเครื่องหมาย

1. ตัวย่อ ฮ.ศ. อ่านว่า “ฮิจเราะฮ์ศักราช”

คือปีจันทรคติในอิสลาม ซึ่งนิยมใช้อย่างเป็นทางการในประเทศอาหรับและประเทศมุสลิม โดยใช้ควบคู่กับคริสต์ศักราช (ค.ศ.) ฮิจเราะฮ์ศักราชนี้เริ่มนับตั้งแต่เหตุการณ์การอพยพครั้งใหญ่ของท่านนบีมุหัมมัด ﷺ จากนครมักกะฮ์ไปฟานักยังนครมะดีนะฮ์ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 622

2. สัญลักษณ์ ﷻ

เป็นสัญลักษณ์ของคำว่า “سبحانه وتعالى” อ่านว่า “สูบหานะฮู วะตะอาลาแปลว่า “พระองค์อัลลอฮ์ทรงบริสุทธิ์และทรงสูงส่งยิ่ง” เป็นคำสุภาพที่ชาวมุสลิมใช้กล่าวหลังจากพระนามอัลลอฮ์

3. สัญลักษณ์ ﷺ

เป็นสัญลักษณ์ของคำว่า “صلى الله عليه وسلم” อ่านว่า “ศ็อลลัลลอฮู อะลัยฮิ วะสลัลัม” หมายถึง “ขอให้พระองค์อัลลอฮ์ทรงอวยพรและทรงประทานความสันติแก่ท่าน” ซึ่งเป็นพรภาวนาที่เป็นมารยาทของมุสลิมทุกคนที่จะต้องกล่าวเมื่อเอ่ยถึงนามของนบีมุหัมมัด ﷺ

4. สัญลักษณ์ ﷻ

เป็นสัญลักษณ์ของคำว่า “رضي الله عنه” อ่านว่า “รอฎิยัลลอฮูอันฮู” หมายถึง “ขอให้พระองค์อัลลอฮ์ทรงโปรดปรานต่อพวกเขา” ซึ่งเป็นพรภาวนาที่เป็นมารยาทของมุสลิมทุกคนที่จะต้องกล่าวเมื่อเอ่ยถึงนามบรรดาศอหาบะฮ์หรือสหายของท่านนบีมุหัมมัด ﷺ

5. เครื่องหมาย ﴿ ﴾

เป็นเครื่องหมายสำหรับกันอายะฮ์อัลกุรอาน.

6. เครื่องหมาย ()

เป็นเครื่องหมายสำหรับกันข้อความ อ้างอิงซูเราะฮ์ และอายะฮ์.

7. เครื่องหมาย (())

เป็นเครื่องหมายสำหรับกันตัวบทอัลหะดิษ.

การปริวรรตพยัญชนะอาหรับ-ไทย

วิทยาลัยอิสลามศึกษา

พยัญชนะอาหรับ	คำอ่าน	พยัญชนะไทย	หมายเหตุ
ا	อลีฟ	อ	
ب	บอ	บ	
ع	ฮัมซะฮฺ	อ.(อ์ ในกรณีเป็นตัวสะกดสุดท้าย)	เช่น อัลละมาอ์ อัลมาอ์ ฯลฯ
ت	ตอ	ต	
ث	ษอ	ษ	
ج	ญีม	ญ (จัญ ในกรณีเป็นตัวสะกด)	เช่น ญูฮิล เกาะวาริจญ์
ح	ฮอ	ห	เช่น หะดีษ ขกเว้นบางคำ เช่น อับดุลเราะฮีม มุฮัมมัด เตฮาฮิด
خ	คออ์	ค	
د	คาล	ด	
ذ	ษาล	ษ	เช่น มุอาษ
ر	รอฮ์	ร	
ز	ซาล	ซ	
س	สีน	ส	ขกเว้นคำว่า อีซาและมุซา
ش	ชีน	ช	
ص	ศอด	ศ	
ض	ฎอด	ฎ	
ط	ฏอฮ์	ฏ	
ظ	ซุฮ์	ซุ	
ع	อัยนุ	อ	
غ	ฆอยนุ	ฆ	
ف	ฟาอ์	ฟ	

ق	กอฟ	ก	
ك	กาฟ	ก	
ل	ลาม	ล	
م	มีม	ม	
ن	นูน	น	
و	วาฟ	ว	
هـ	ฮาอู	ฮ (ในกรณีเป็นตัวสะกดใช้ ฮ)	
ي	ยาอ์	ย	
ـ (الفتحة)		- (ในกรณีเป็นตัวสะกด เช่น ตักวา อาคัมฯ) ะ , ะ-ะ (ในกรณีมีตัวสะกด) ละสระในบางกรณี เช่น อลี บนีฯ)	
ـ (الكسرة)		-	
ـ (الضمة)		-	
ـ (الفتحة الممدودة) أ		า (อ ในกรณีมีตัวสะกด เช่น อัลฟารอบฯ)	
ـ (الكسرة الممدودة) ي		-	
ـ (الضمة الممدودة) و		-	
ال-الشمسية		อัล-ตามด้วยพยัญชนะตัวแรกของคำต่อไป เช่น อัคคีน อัฎฎีนฯ	
ال-القمرية		อัล ตามด้วยคำต่อไปโดยไม่ต้องเว้นวรรค เช่น อัลกุรอาน อัลลอฮ์ อัลอิสลามฯ	

การปริวรรตพยัญชนะอาหรับ-อังกฤษ
ตามระบบที่ใช้โดยหอสมุดรัฐสภาอเมริกา (Library of Congress) USA.

พยัญชนะอาหรับ	พยัญชนะอังกฤษ
ا	a
ب	b
ء	a, I, u
ت	t
ث	th
ج	j
ح	h
خ	kh
د	d
ذ	dh
ر	r
ز	z
س	s
ش	sh
ص	s
ض	d
ط	t
ظ	z
ع	'a, 'I, 'u
غ	gh
ف	f
ق	q

ك	k
ل	l
م	m
ن	n
و	w
ه	h
ي	y

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญ

อิสลามได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะมุสลิม เพราะการศึกษานั้นเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกุญแจของความเจริญทางวัฒนธรรมและอารยธรรม ความรู้ยังเป็นปัจจัยหนึ่งสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ในโลกนี้ ความรู้ที่สามารถทำให้มนุษย์รู้จักตนเอง รู้จักโลก และรู้จักผู้ทรงสร้าง ซึ่งไม่มีสิ่งใดในโลกนี้ที่มีความสำคัญมากกว่าการศึกษา เพราะการศึกษาคือจุดเริ่มต้นแห่งการพัฒนาทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นด้านวัตถุ หรือจิตวิญญาณ และจะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการยอมรับในพระเจ้า สามารถกล่าวได้ว่า “ผู้ใดไม่ศึกษาหาความรู้ ผู้นั้นไม่มีทางรู้จักและยอมรับในพระเจ้าได้” ดังพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ทรงกล่าวว่า

﴿ إِنَّمَا نَخْنِئُ اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ ﴾ (بعض من الآية 28 : سورة الفاطر)

ความว่า : “แท้จริงบุคคลที่มีความยำเกรงต่ออัลลอฮ์จากบรรดาบ่าวของพระองค์ คือ บรรดาผู้ที่มีความรู้” (ส่วนหนึ่งจากอายะห์ 28 : อัล-อ์ฟาฎิร)

จากอายะฮ์ข้างต้นนักวิชาการอิสลามได้สรุปไว้ว่า คนที่ไม่รู้ถึงคุณลักษณะของอัลลอฮ์ ﷻ มากเพียงใด เขาก็ยังไม่มีความเกรงกลัวพระองค์มากขึ้นเท่านั้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากใครคนหนึ่งสำนึกถึงความยิ่งใหญ่ ความปรีชาสามารถ ความรอบรู้ การลงโทษและคุณลักษณะอื่นๆของอัลลอฮ์ ﷻ เขาก็จะไม่กล้าปฏิเสธและฝ่าฝืนพระองค์ ดังนั้นความรู้ในอายะฮ์นี้จึงไม่ได้หมายถึงความรู้ในเรื่องของศาสนาหรือสามัญ แต่เป็นความรู้ในเรื่องของการสามารถรู้จักอัลลอฮ์ ﷻ ที่สามารถเพิ่มการศรัทธาและการศรัทธาต่ออัลลอฮ์ ถึงแม้จะมีการศึกษาน้อยแต่สามารถศรัทธาต่ออัลลอฮ์ได้ ถือว่าเป็นคนมีความรู้ อัลลอฮ์ บินมัศอูดได้พูดถึงเรื่องเดียวกันนี้ไว้ว่า “ ความรู้ไม่ใช่เพราะมาจากการรายงานฮะดีษเป็นจำนวนมาก แต่เพราะมาจากความเกรงกลัวอัลลอฮ์อย่างมากๆ คือ ผู้มีความรู้” (เมาลานา ซัยยิด อิบดุลอะลา เมาคูดี, 2545 : 2170)

ดังนั้นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้มนุษย์นั้นได้รู้จักอัลลอฮ์ ﷻ และศรัทธามั่นนั้นก็ควรได้รับการชี้นำทางหรือจากการศึกษาจากผู้รู้ ซึ่งอิบนูซีนาได้ให้ความหมายการศึกษาอิสลาม หมายถึง สื่อเพื่อใช้ในการพัฒนาผู้เรียนในด้านศาสนาและทางโลกให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยจะมุ่งเน้นการพัฒนาสมองและกิริยามารยาทจนสามารถใช้ชีวิตอย่างสมดุลกับความสามารถของตนเองและธรรมชาติของความเป็นมนุษย์.

การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยถือเป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งเพื่อที่จะปูพื้นฐานสำคัญสำหรับเด็กๆ เป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้ปกครองเพื่อช่วยดูแลอบรม เลี้ยงดู เพื่อให้เด็กมีพัฒนาการและการเลี้ยงดูที่ดี ตามครรลองแห่งอิสลาม ดังที่ท่านรอซูล ﷺ ได้กล่าวว่า

((أَكْرِمُوا أَوْلَادَكُمْ وَأَحْسِنُوا أَدْبَهُمْ)) (أخرجه ابن ماجه، 1997 : 3671)

ความว่า “จงให้เกียรติลูกๆของท่านและจงสั่งสอนมารยาทที่ดีงามให้แก่เขา” (บันทึกโดย อิบนูมาเยฮฺ, 1997: 3671)

ซึ่งในสังคมปัจจุบันพ่อแม่ต้องไปทำงานกันนอกบ้านที่ไม่สามารถจะดูแลและให้สั่งสอนแก่ลูกๆอย่างใกล้ชิดได้ จึงต้องอาศัยโรงเรียนอนุบาลหรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อดูแลและให้การศึกษาและพัฒนาทักษะ รวมทั้งเตรียมความพร้อมทางร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และลักษณะนิสัยให้เป็นอย่างดีถูกต้องตามหลักศาสนาและหลักวิชาการตลอดจนพัฒนาทักษะพัฒนาการ ให้เหมาะสมสมวัย เต็มตามศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย ซึ่งการอบรม การเลี้ยงดู การสั่งสอนและการให้การศึกษาจะส่งผลกระทบต่อการเจริญเติบโตในอนาคตทุกๆด้าน และจะกระทบในการรับการศึกษาในระดับต่อไปอย่างเห็นได้ชัด ดังที่นักจิตวิทยาเสนอแนวคิดไว้ เช่น ซิกมันด์ฟรอยด์ (Sigmund Freud อ้างถึงใน เยาวพา เศษะคุปต์, 2542 : 13) กล่าวว่า “วัยเริ่มต้นของชีวิตมนุษย์คือ ระยะ 5 ปีแรก ประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้รับในตอนต้นของชีวิต จะมีอิทธิพลต่อชีวิตของคนเราตลอดจนถึงวาระสุดท้าย โดยเชื่อว่าการอบรมเลี้ยงดูในระยะปฐมวัยนั้น จะมีผลกระทบต่อพัฒนาบุคลิกภาพของเด็กในอนาคต

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นสถานศึกษารูปแบบหนึ่งที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัย อยู่ในความรับผิดชอบและการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ 2542 และหลักการกระจายอำนาจ ตั้งแต่ปี พ.ศ 2545 เป็นต้นมา ซึ่งเดิมอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของส่วนราชการ

ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกรมศาสนา กรมการพัฒนาชุมชน และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช) เมื่อเกิดการกระจายอำนาจก็ได้ถ่ายโอนไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งในจังหวัดยะลาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่รับโอนจากกรมศาสนาจำนวน 27 ศูนย์ จากกรมพัฒนาชุมชนจำนวน 58 ศูนย์ จัดตั้งเอง 78 ศูนย์ ซึ่งปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในทุกๆด้าน เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งความสำเร็จในการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารงานคน เพราะคนจัดเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่สุดขององค์กร ที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

ข้อมูลจากรายงานผลการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พิชิต ฤทธิ์จรูญและคณะ, 2554 : 289) พบว่าผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดวิสัยทัศน์ในด้านของการจัดการศึกษาและไม่เห็นความสำคัญของการศึกษา, ในด้านการบริหารงานบุคลากร พบว่า บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ขาดแคลนครู การสรรหาขาดความยุติธรรม และการพัฒนาครูและบุคลากรยังไม่เพียงกับความต้องการและไม่ต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553 : 71) ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการประเมินภายนอกของสมศ.รอบแรกสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดยะลาปี 2557 นั้น พบว่าปัญหาด้านงานบุคลากรไม่เป็นระบบ ครุมีจำนวนไม่เพียงพอกับจำนวนเด็ก ขาดความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด ครูขาดการพัฒนาทักษะ เช่นการเข้ารับการอบรม สัมมนา การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ตลอดจนการจัดกิจกรรมร่วมกัน และยังขาดความร่วมมือกับในการประชุมเพื่อร่วมจัดทำนโยบายและแผนพัฒนาของศูนย์ และไม่มีการประชุม ผลการนิเทศ กำกับและติดตาม โดยเฉพาะศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ได้รับถ่ายโอนที่สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องสภาพปัญหาด้านบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลสะพานไม้แก่น อำเภอจะนะ พบว่า ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเท่าที่ควร งบประมาณในการพัฒนาและสนับสนุนมีน้อย บุคลากรมีไม่เพียงพอ ขาดการประสานงาน ไม่ค่อยมีการตรวจเยี่ยมและประเมินผลการทำงานของบุคลากร ไม่มีหน่วยงานติดตามผลการดำเนินงานและให้คำแนะนำ แก่บุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็กไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ผู้ดูแลเด็กไม่ค่อยได้รับการอบรมพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการจัดการศึกษาปฐมวัย (วันดี มณีรัตน์, 2555)

จากข้อมูลข้างต้นของการบริหารงานบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นปัญหาอาจเนื่องมาจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการถ่ายโอนมาจากหลายๆ

หน่วยงาน และมีรูปแบบการบริหารงานของแต่ละศูนย์ที่ไม่เหมือนกัน เนื่องจากความไม่พร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเองหรืออาจมาจากความไม่พร้อมของศูนย์ฯ ซึ่งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิ์บริหารจัดการได้ทั้งหมดนั้น ได้แก่ศูนย์ฯที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง ส่วนที่ได้รับการถ่ายโอนมาจากหน่วยงานอื่นจะมีรูปแบบการบริหารจัดการ 3 รูปแบบด้วยกัน (มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2553) ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่รับโอนมอบหมายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารจัดการศูนย์ทั้งหมด

รูปแบบที่ 2 องค์กรส่วนท้องถิ่นรับภาระเกี่ยวกับการจ้างครูพี่เลี้ยง วัสดุฝึก สื่อต่างๆ โรงเรียนให้สถานที่ จัดอาหารเสริม (นม) อาหารกลางวัน และดูแลด้านวิชาการ

รูปแบบที่ 3 ให้โรงเรียนรับผิดชอบเป็นส่วนใหญ่ ส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบบางส่วน เช่นค่าจ้างครูพี่เลี้ยง หรือค่าวัสดุ/สื่อ เป็นต้น

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารงานที่หลากหลายรูปแบบย่อมมีปัญหาที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะด้านบุคลากร ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ มีความพร้อมและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถเป็นครูที่คอยส่งเสริมและดูแลเด็กๆ ให้มีพัฒนาการที่เหมาะสมกับวัย ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดีงาม ตลอดจนทางด้านวิชาการ เพื่อให้เด็กมีพื้นฐานที่ดี พร้อมที่จะศึกษาต่อในระดับต่อไป จึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง“สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดยะลา”เพื่อให้ทราบถึงสภาพและปัญหาในด้านการบริหารบุคลากร สำคัญและประเด็นต่างๆที่สะท้อนมาจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งจะทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถแก้ไขปัญหา สนับสนุน และพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดยะลา
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดยะลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงานและประเภทต้นสังกัดของศูนย์ที่ถ่ายโอน
3. เพื่อประมวลข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา

คำถามการวิจัย

1. สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดยะลาอยู่ในระดับใด
2. การบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดยะลาตามทัศนะบุคลากร ได้แก่ ครูผู้ดูแลเด็กจำแนกตามอายุ ประสบการณ์การทำงาน และประเภทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระดับสภาพและการบริหารงานแตกต่างกันหรือไม่
3. แนวทางในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลในจังหวัดยะลา เป็นอย่างไร

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ซึ่งในจังหวัดยะลาประกอบ ด้วย 8 อำเภอ มี 8 เทศบาลตำบล 50 องค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งสิ้น 58 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และมีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่จะศึกษา 94 ศูนย์

2. เนื้อหาของการวิจัย

การบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาบุคคล การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.ด้านประชากร

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่จะศึกษาดังต่อไปนี้

3.1. ศึกษาเฉพาะศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามการถ่ายโอน 3 ประเภท ได้แก่ กรมพัฒนาชุมชน กรมศาสนาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง

3.2. ศึกษาเฉพาะศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่จัดการศึกษาในชุมชนมุสลิม ประชากรที่ใช้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในจังหวัดยะลา ได้แก่ ครูผู้ดูแลเด็ก ปีการศึกษา 2559 จำนวน 261 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้ดูแลเด็ก ที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ได้มาโดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan อ้างถึงใน, ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ, 2557 : 49) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 155 คน

4.ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ศึกษาได้ดังต่อไปนี้

4.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

4.1.1 อายุ แบ่งออกเป็น 4 ช่วง ได้แก่

4.1.1.1 น้อยกว่า 26 ปี

4.1.1.2 26 – 35 ปี

4.1.1.3 36 – 45 ปี

4.1.1.4 มากกว่า 45 ปี

4.1.2 ประสบการณ์การทำงาน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

4.1.2.1 น้อยกว่า 6 ปี

4.1.2.2 6 – 10 ปี

4.1.2.3 มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

4.1.3 ประเภทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำแนกตามต้นสังกัดรับการถ่ายโอน และจัดตั้งเอง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

4.1.3.1 รับการถ่ายโอนจากกรมศาสนา(ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิด)

4.1.3.2 รับการถ่ายโอนจากกรมพัฒนาชุมชน

4.1.3.3 จัดตั้งเอง

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและแนวทางการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดยะลา 4 ด้าน

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยได้ศึกษาตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประจำปีงบประมาณ พ.ศ 2559 และศึกษาตามงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคลที่สอดคล้องกับสถานศึกษาและการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยคำนึงถึงสภาพจริงที่ใช้ในการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและความเป็นจริงในบริบทดังกล่าว จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอายุ ประสบการณ์ และประเภทต้นสังกัดที่รับการถ่ายโอนมีความสัมพันธ์กับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดยะลา

ตัวแปรต้น (Independent Variables)

1. อายุ
2. ประสบการณ์
3. ประเภทของศูนย์ฯ

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาทั้ง 4 ด้าน

ภาพที่ 1. กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1.สภาพ หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของผู้บริหาร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาที่กำลังเกิดขึ้นในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.ปัญหา หมายถึง อุปสรรคหรือข้อขัดข้องต่างๆที่ทำให้การบริหารงานบุคคลของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.แนวทางพัฒนา หมายถึง ทิศทางที่ควรใช้ในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวหน้าขึ้น ตามความเห็นของ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กหรือรักษาการหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดยะลา

4.ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง สถานศึกษาระดับปฐมวัย อยู่ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา

5.องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาล ตำบล ในจังหวัดยะลา

6.การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานด้านบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ใน 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และประเมินผลการปฏิบัติงาน

7.การสรรหาบุคลากร หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน การคัดเลือกบุคคล การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ และการบรรจุแต่งตั้ง

8.การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

9.การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง การทำให้บุคคลปฏิบัติงานอยู่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

10.การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และครูผู้ดูแลเด็ก เพื่อนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่อง การเลื่อนค่าตอบแทน การต่อสัญญาจ้างและอื่น

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ทราบระดับการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา
2. ทราบความแตกต่างระดับปัญหาในการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาโดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ และประเภทของศูนย์
3. ได้แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาด้านการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดยะลา ทั้ง 4 ด้าน
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรบริหารส่วนตำบล ได้ใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลและยกระดับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
5. ผลการวิจัยเป็นองค์ความรู้และเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่ต้องการค้นคว้าหรือวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

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 ﷺ กล่าวว่า ท่านรอซูล ﷺ กล่าวว่า

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

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

เป็นหน้าที่ของมุสลิมทุกคนต้องศึกษาหาความรู้ ไม่ว่าจะเป็ความรู้อันใดในเรื่อของศาสนาหรือความรู้อันใดในโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรื่อรู้ 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)

ซึ่งความรู้นั้นจะได้มาด้วยการศึกษาเสมอดังที่มีรายงานจากอบิดรดาอูรออูฎียัลลอฮุอันฮุ กล่าววาท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ กล่าววาท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ กล่าววาท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ

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

ความว่า “ความรู้นั้น คู่กับการศึกษา” (บันทึกโดย ฏอบารอนี 1 : 154)

สรุปได้ว่า จากหลักฐานที่ได้กล่าวมาข้างต้น การศึกษาในทัศนะอิสลามเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคนสำหรับทุกเพศและทุกวัย โดยเฉพาะเด็กเล็กซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลเลี้ยงดูของผู้ปกครองซึ่งเป็นหน้าที่จำเป็นของผู้ปกครองที่ต้องให้การศึกษาแก่ลูกๆ เพื่อให้ลูกๆ อยู่ในครรลองของอิสลาม เพราะว่าเด็กจะไปในทางที่ถูกต้องหรือในทางที่ผิดนั้นขึ้นอยู่กับดูแลของผู้ปกครองในการสรสอนและชี้แนะ ดังที่ท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวในตอนหนึ่งว่า

((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 ต่างๆและการปฏิบัติงานเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสังคมและข้อกำหนดทางปรัชญา 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 และให้การศึกษาศึกษาเด็กปฐมวัยเพื่อให้เด็กมี โอกาสพัฒนาตนเองตามลำดับขั้นของพัฒนาการทุกด้านอย่างสมดุลและเต็มตามศักยภาพ โดย กำหนดหลักการคือ

ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาการที่ครอบคลุมเด็กปฐมวัยทุกประเภทยึดหลักการอบรมเลี้ยงดู และให้การศึกษาที่เน้นเด็กเป็นสำคัญโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และวิถีชีวิตของเด็กตามบริบทของชุมชน สังคม และวัฒนธรรมไทยพัฒนาเด็กโดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัยจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุขประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษาในการพัฒนาเด็ก

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

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

กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2547 : 8-10) หลักการจัดการศึกษาปฐมวัย เด็กที่มีอายุตั้งแต่แรกเกิดถึง 5 ขวบ นั้น เป็นหลักการที่คำนึงถึงการพัฒนาเด็กอย่างเป็นองค์รวมเพื่อโอกาสในการพัฒนาเด็กทุกด้านอย่างสมดุลและเต็มตามศักยภาพ หลักการจัดการศึกษาปฐมวัยเน้นการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาครอบคลุมเด็กโดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล 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 จึงเป็นหน้าที่ของครูผู้ดูแลเด็กควรวางแผนการจัดประสบการณ์ให้เด็กเรียนรู้ผ่านการเล่นที่หลากหลายกิจกรรม หลากหลายทักษะ หลากหลายประสบการณ์สำคัญ อย่างเหมาะสมกับวัย

5. การประเมินพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ครูผู้ดูแลเด็กควรสังเกตและประเมินทั้งการสอนของตนและพัฒนาการการเรียนรู้ของเด็กว่าได้บรรลุตามจุดประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ผลที่ได้จากการสังเกต สามารถบอกได้ว่าเด็กเกิดการเรียนรู้และมีความก้าวหน้าเพียงใด ซึ่งจะช่วยครูผู้ดูแลเด็กในการวางแผน การจัดกิจกรรม ซึ่ให้เห็นพัฒนาการของเด็กเป็นรายบุคคล 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 นอกจากนั้นยังเป็นที่ศึกษาเกี่ยวกับความเจริญเติบโตและพัฒนาการของเด็ก

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 สถานที่อยู่ดูแลและให้การศึกษาเด็ก 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 ประจําสมัยที่รับถ่ายโอนจากกรมการศาสนาให้โต๊ะอิหม่าม หรือ โต๊ะอิหม่าม 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 ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็กและครูผู้ดูแลเด็ก
- 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 รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานด้านบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีกาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 5) การจัดประสบการณ์และกิจกรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาผู้เรียนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 6) ประสานความร่วมมือกับชุมชน ในการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษา และพัฒนาศูนย์ฯ
- 7) เป็นผู้แทนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในกิจการทั่วไป และประสานเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
- 8) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
การให้ได้รับเงินเดือน ให้ได้รับเงินเดือนอันดับครูผู้ช่วย

3.2.2 พนักงานส่วนท้องถิ่น ตำแหน่งครูผู้ดูแลเด็ก

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งดังนี้

- 1) มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือสาขาศึกษาศาสตร์ หรือการศึกษาอื่นที่ ก.จ ก.ท หรือ ก.อบต. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้
- 2) ได้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดูแลพัฒนาเด็กปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
- 3) มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู
หน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้
ปฏิบัติหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์เรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการของสถานศึกษา พัฒนาตนเองและวิชาชีพ ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง บุคคลในชุมชนและสถานประกอบการเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน การบริการสังคมด้านวิชาการ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- 1) ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์เรียนรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2) อบรมสั่งสอนและจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 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 หนังสือนิทาน 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 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนดด้วยความเป็นธรรมโปร่งใส 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 สวดยุทธ (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 สือนิ (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 ก็จะไม่มียุติข้อได้พระองค์” (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. การกิจธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล

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. กฎระเบียบ 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

สญาญู วีระวิชิตระกูล (2553:15) ได้แบ่งขอบข่ายการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ด้านด้วยกัน ได้แก่

1. การจัดหาบุคลากร

2. การบำรุงรักษาบุคลากรซึ่งจะครอบคลุมการพัฒนาบุคลากร
3. การให้พื่นจากงาน

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 และสามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 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

อิบดุลคอลดูน (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 ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือมีปัญหา
 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

ความรู้สึกละอายใจในงานที่ทำ 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 เพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที่ไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะที่ปฏิบัติงาน 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 เนื่องจากไม่มีการเปลี่ยนแปลงพนักงานใหม่บ่อยครั้ง พนักงานมีกำลังใจทำงานจึงทุ่มเทกำลังใจอย่างเต็มที่

5. ประเทศชาติมั่นคง เนื่องจากองค์กรมั่นคง เพราะบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพ ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อเนื่องไปถึงประเทศชาติในที่สุด

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 อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดเห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

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 أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ (سورة النحل : 97)

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

การสร้างสิ่งจูงใจในอิสลามไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะการจูงใจด้วยเงินทองหรือสิ่งของ แต่ยังรวมถึงการจูงใจด้วยจิตวิญญาณ การชมก็เป็นอีกหนึ่งการจูงใจที่ดี เพราะคำชมเสมือนอาวุธที่ดีที่สุดในการสร้างความประทับใจและความภาคภูมิใจ 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

ผู้บริหารจะนำแนวคิดทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์กไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยค่าจูงซึ่งได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสมประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยค่าจูงเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น 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 ดังที่คอลีฟะฮ์อุมัร رضي الله عنه ได้ให้เงินเดือนที่สูงแก่ กอฎี อย่างเช่นซัลมาน รอปีอะฮ์ ได้รับเงินเดือนๆละ 500 ดิรฮัม อามิร มูอาวิยะฮ์ ผู้ปกครองซีเรียได้รับเงินเดือน 1000 ดิรฮัม ทั้งนี้เพื่อจะได้ปลดปล่อยจากการรับสินบน อามิร มูอาวิยะฮ์ กล่าวว่า อุมัรเป็นคอลีฟะฮ์คนแรกของอิสลามที่กำหนดเงินเดือนให้ผู้พิพากษา (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. การจ้างต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หมายถึง ฝ่ายบริหารยินดีจ่ายให้บุคลากรและบุคลากรก็มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย คำนึงถึงประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับ

อิสลามได้ให้ความสำคัญกับการดำรงชีพในโลกนี้ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติ อิบาตต่ออัลลอฮ์เพื่อความดีในโลกหน้า ผู้ที่มีความเป็นอยู่ที่ดีนำพาซึ่งความสุขในการทำอิบาดัตต่ออัลลอฮ์ ﷻ ดังนั้น การทำการใดหรืออาชีพใดก็ตามจำเป็นต้องมีค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติ ดังนักวิชาการอิสลามได้กล่าวว่า

ฮาซัน นือมาตุลลอฮ์ (2002 : 29) ได้นำเสนอตัวอย่างของท่านคอลีฟะฮุอบูบักร์ رضي الله عنه ที่แสดงถึงการให้ความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่คนที่ทำงาน ซึ่งท่านคอลีฟะฮุอบูบักร์ 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 “ดั่งนั้นผู้ใดกระทำความดีหนักเท่าละอองธุลีเขาก็จะเห็นมัน ส่วนผู้ใดกระทำความชั่วหนักเท่าละอองธุลีเขาก็จะเห็นมัน” (อัลซัลซะละฮะ:7-8)

จากหลักฐานของนักวิชาการข้างต้นและจากอัลกุรอานพอสรุปได้ว่า การให้รางวัล คำตอบแทนเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งสำหรับการบริหารงานด้านบุคลากรเพื่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับหน่วยงานรวมทั้งยังเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เมื่อบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนำพาซึ่งความสำเร็จ 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 หากใช้ยึดถือจากตำแหน่งหน้าที่หรือเกียรติยศ 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 : อัตเตาบะฮ์)

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 ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงาน ได้ผลตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

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 รังสิโยภุชณ์ (2544 : 45) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคลสามารถแบ่งได้ 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 พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาทำที่ บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจัยในการตัดสินใจ
- 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 รวมทั้งมีระบบสร้างควมก้าวหน้าในอาชีพอย่างรวดเร็ว ที่สามารถจูงใจคนเก่ง พร้อมกับมอบหมายงานที่ท้าทาย

6. การใช้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำสร้างบุคลากรให้มีความพร้อมเป็นผู้นำรุ่นต่อไป ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือ ภาวะของผู้นำที่สามารถคลี่คลายและสนับสนุนให้ผู้ตามของตนพัฒนาตนเองกลายเป็นผู้นำรุ่นต่อไปได้ ผู้นำทั่วไปสามารถทำให้ผู้ตามเต็มใจปฏิบัติงานร่วมกันจนสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีใช่เพียงแต่สามารถทำให้ผู้เต็มใจทำเท่านั้นแต่ยังสามารถสร้างให้ผู้ตามคนดังกล่าวมีความมั่นใจและมีความพร้อมที่จะเป็นผู้นำรุ่นต่อไปได้

กระบวนการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน คือ

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

รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร

รูปแบบหรือวิธีการต่างๆเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร มีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ดังนักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์กรจะเลือกใช้วิธีใดตามโอกาสและความเหมาะสมดังนี้

รัตนกรณ์ 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 أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا 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

วัชรระ 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 (สญาฯ 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 เศษาศศวรรษวิวัฒน์ไพศาล, 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

สฎายุ 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 จากจุดหมายขององค์กรโดยรวม จุดหมายของหน่วยงานย่อย ตลอดจนจุดหมายส่วนบุคคลที่กำหนดไว้จะเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี เพื่อดูว่าพวกเขาทำงานได้ผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินแบบนี้เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพิเศษ โครงการ งานเชิงบริหาร หรืองานเชิงพัฒนา มากกว่างานประจำ แต่มีหลายองค์กร 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 ภายหลังจากการประเมินในแต่ละครั้งผู้ประเมินในระดับฝ่ายควรประชุมเพื่อตกลงกันในผลการประเมินก่อนเสนอผู้บริหารระดับสูง

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 ระดับการศึกษา ก่อนข้างต่ำ 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

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed Method Research) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) และการวิจัยคุณภาพ (Qualitative Research) โดยในบทนี้จะกล่าวถึง

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ดูแลเด็กที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ปีการศึกษา 2559 จำนวน 261 คน

1.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 155 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้เทียบตารางสำเร็จรูปของ R.V Krejcie และ D.W.Morgan (อ้างถึงใน, ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557: 49) ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทของศูนย์ฯ

ประเภทของศูนย์ฯ	จำนวนศูนย์ฯ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ถ่ายโอนจากกรมศาสนา	26	88	52
ถ่ายโอนจากกรมพัฒนาชุมชน	47	124	74
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง	21	49	29
รวม	94	261	155

1.2 ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ได้แก่ หัวหน้าศูนย์หรือรักษาการหัวหน้าศูนย์ โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 6 คน

โดยขั้นตอนการได้มาของข้อมูล ในการวิจัยเชิงคุณภาพมีเงื่อนไข ดังนี้

1) แบ่งตามประเภทการถ่ายโอนของศูนย์ทั้ง 3 รูปแบบ โดยแบ่งตามสัดส่วนที่เท่ากัน

2) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์หรือรักษาการหัวหน้าศูนย์

3) ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่น้อยกว่า 10 ปี

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ (Interview Schedule) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 2 ชุด

ชุดที่ 1 แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามแบบตรวจรายการ (Checklist) โดยครูที่เลี้ยงเป็นผู้กรอกข้อมูล

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 4 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557 :75) คือ

5 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติงานและปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติงานและปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติงานและปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติงานและปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติงานและปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อยที่สุดหรือไม่ดำเนินงานเลย

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ลักษณะข้อคำถามปลายเปิด ให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ชุดที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างที่แน่นอน เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์หัวหน้าศูนย์ และผู้วิจัยสามารถปรับคำถามให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลตามที่ต้องการ โดยทำการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 6 คน ที่เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 4 ด้าน พร้อมกับข้อเสนอแนะต่างๆ ในการแก้ปัญหา

3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ทั้งแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

การสร้างแบบสอบถาม

1) ศึกษาเอกสาร งานวิจัย ตำราต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล พร้อมทั้งศึกษา แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2) ศึกษารูปแบบและวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของ คอติเยาะ บือราเฮง (2554 : 67-72), รอหมาน หลีเส็น (2556 : 121-125), เสริมศักดิ์ มณีโชติ (2554 : 86-94), ชาร์รี่พท์ สือณี (2546 : 159-167), วันดี มณีรัตน์ (2555 : 77-84) และกำหนดขอบเขตของคำถามตามตัวแปรที่ต้องการศึกษา

3) นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมและความครอบคลุมสมบูรณ์แบบของแบบสอบถาม และเพื่อขอข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

4) นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบพิจารณาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนี ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือนิยาม (Item Objective Congruence Index: IOC) โดยกำหนดคะแนนจากการพิจารณา ดังนี้

+1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามตรงกับขอบข่ายในประเด็นหลักของเนื้อหา

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามตรงกับขอบข่ายในประเด็นหลักของเนื้อหา

-1 เมื่อข้อคำถาม ไม่ตรงกับขอบข่ายในประเด็นหลักของเนื้อหา

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้อคำถามแต่ละข้อส่วนใหญ่ มีค่า IOC มากกว่า .66 ซึ่งถือว่ามีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา อย่างไรก็ตามสำหรับข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า.66 ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

5) นำเสนอแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอของผู้ทรงเชี่ยวชาญแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

6) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้ดูแลเด็กของศูนย์พัฒนาเด็กในเขตอำเภอเมืองยะลา จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือแบบสอบถาม หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบัก ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.859

7) นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง

- 1) ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์
- 2) จัดทำแบบสัมภาษณ์โดยกำหนดขอบเขตของคำถามให้มีความสอดคล้องที่เกี่ยวกับประเด็นสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคล
- 3) นำแบบสัมภาษณ์ที่เสร็จสมบูรณ์แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบถึงความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ต่อไป
- 4) นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
- 5) นำสัมภาษณ์ที่ได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้วมาปรับปรุงอีกครั้ง แล้วนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ได้เลือกไว้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

- 1) การสำรวจ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้
 1. ขอนหนังสือแนะนำตัวจากวิทยาลัยอิสลามศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถึงนายกองค์การบริหารส่วนตำบล/เทศบาลในจังหวัดยะลา เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์

2. ผู้วิจัยนำหนังสือแนะนำตัวจากวิทยาลัยอิสลามศึกษา ไปยังศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา พร้อมแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง

3. หลังจากส่งแบบสอบถามแล้ว 10 วัน ผู้วิจัยติดตามจัดเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง นอกจากศูนย์ที่อยู่ห่างไกลต้องใช้เวลาดำเนินทาง ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยจำหน่ายถึงตัวเองแนบซองติดแสตมป์ไว้ ซึ่งแบบสอบถามได้รับคืนทั้งสิ้น 155 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาได้ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ปรากฏว่าในตอนต้นที่ 1 และตอนที่ 2 แบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์จำนวน 155 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนตอนที่ 3 แบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์จำนวน 94 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 60.64 จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

5. ผู้วิจัยนำผลจากการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยนำประเด็นข้อคำถามในการวิจัย ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาการบริหารงานบุคคลมากที่สุด 3 อันดับแรกในแต่ละด้านนำมาประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโดยการสัมภาษณ์หัวหน้าศูนย์ พร้อมประมวลข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา

2) การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยกำหนดตารางการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยประสานงานเพื่อนัด วัน และเวลาการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์หัวหน้าศูนย์ด้วยตนเอง

ตารางที่ 2 กำหนดการสัมภาษณ์หัวหน้าหรือรักษาการหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดยะลา

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ที่ทำงาน	สังกัด	ว/ด/ป	เวลา
นางสาวอาแอเสาะ คีอรัม	หัวหน้าศูนย์	ศพด.นอร์ดินนูลอิสลาม	อบต.บาโงย	5/1/60	11.00
นายอารีฟ ยูนิ	หัวหน้าศูนย์	ศพด. ตักวา	เทศบาลสะเตงนอก	10/1/60	13.00
นางรอฟีอะ ประคู้	หัวหน้าศูนย์	ศพด. บาลอ	เทศบาลบาลอ	17/1/60	10.00
นางสาวนูฮายาตี แวกะจิ	รักษาการ	ศพด. หมออรามา	อบต.ปะแต	18/1/60	10.30
นางซีตือรอฮานิง โคะสะนิ	หัวหน้าศูนย์	ศพด. ปีเยะ	อบต.บือมั่ง	20/1/60	09.30
นางสาวคอรีเยาะ หะยีปุเตะ	รักษาการ	ศพด. จาระะซุซุ	เทศบาลธารน้ำทิพย์	23/1/60	10.00

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมเรียบร้อยแล้วมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปตามลักษณะข้อมูล ดังนี้

1). ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบบรรยาย

2). ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวิเคราะห์ข้อมูลโดย การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกฎเกณฑ์การแปลผลวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557 :75)

4.51 – 5.00	หมายถึง มีการปฏิบัติงานและมีปัญหาการบริหารงานบุคคลมากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง มีการปฏิบัติงานและมีปัญหาการบริหารงานบุคคลมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง มีการปฏิบัติงานและมีปัญหาการบริหารงานบุคคลปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง มีการปฏิบัติงานและมีปัญหาการบริหารงานบุคคล น้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง มีการปฏิบัติงานและมีปัญหาการบริหารงานบุคคลน้อยที่สุด

3). การเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการบริหารงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็ก โดยจำแนกตามหน้าที่ ประสบการณ์ และประเภทของศูนย์ที่รับบริการ ถ่ายโอน ใช้การทดสอบค่า (f-test)

4). ข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ทั้ง 4 ด้าน นำมาวิเคราะห์เนื้อหา โดยการประมวลความคิดเห็นและแจกแจงความถี่สูงสุดในแต่ละด้านแล้วนำเสนอข้อมูลเป็นความเรียง

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

- 1) บันทึกข้อมูลด้วยการจดบันทึกและบันทึกเทป
- 2) ถอดเนื้อหาของบทสัมภาษณ์ในเทปอย่างละเอียด

- 3) ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล
- 4) จำแนกข้อมูลและจัดระบบข้อมูลที่ได้ ให้เป็นหมวดหมู่
- 5) วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปหาสาระที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันตามกรอบการวิจัย
- 6) นำเสนอข้อมูลเป็นข้อความแบบบรรยาย ซึ่งอาจเสริมคำพูดของผู้สัมภาษณ์บางตอนเพื่อสื่อความหมายให้ชัดเจนขึ้น

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน โดยมีเนื้อหาสาระรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์การทำงานและประเภทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อพัฒนาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดยะลา

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อพัฒนาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดยะลา จากการสัมภาษณ์หัวหน้าศูนย์

ส่วนที่ 1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย ได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆดังต่อไปนี้

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

F แทน สถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 3 กลุ่ม โดยใช้ความแปรปรวนทางเดียว f-test (One-way ANOVA)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 155คนจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่อายุ ประสบการณ์การทำงานและประเภทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ศึกษานำเสนอข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 3 ถึงตารางที่ 5

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
1. น้อยกว่า 26 ปี	9	5.8
2. 26 – 35 ปี	70	45.2
3. 36 – 45 ปี	61	39.4
4. มากกว่า 45 ปี	15	9.7
รวม	155	100.0

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 อันดับที่ 3 ผู้ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 และต่ำสุด คือ ช่วงอายุ น้อยกว่า 26 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์

ประสบการณ์	จำนวน	ร้อยละ
1. น้อยกว่า 5 ปี	14	9.0
2. 5 – 10 ปี	76	49.0
3. มากกว่า 10 ปี	65	41.9
รวม	155	100.0

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างเกือบครึ่งหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 49.0 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในช่วง 5-10 ปี จำนวน 76 คน และรองลงมาคือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 41.9 และน้อยที่สุดคือผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 9 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ได้รับการถ่ายโอน

ประเภทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	จำนวน	ร้อยละ
1. กรมพัฒนาชุมชน	74	47.7
2. กรมศาสนา	52	33.5
3. จัดตั้งเอง	29	18.7
รวม	155	100.0

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนมาจากกรมพัฒนาชุมชนมีจำนวนมากที่สุด จำนวน 74 ศูนย์ คิดเป็นร้อยละ 47.7 และรองลงมาคือ กรมศาสนา จำนวน 52 ศูนย์ คิดเป็นร้อยละ 33.5 และน้อยที่สุดคือศูนย์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง จำนวน 29 ศูนย์ คิดเป็นร้อยละ 18.7

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในภาพรวม รายด้านและรายข้อ โดยสถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็ก เล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในภาพรวมและในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการสรรหาบุคคล การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นในแต่ละด้านดังกล่าวได้แสดงไว้ในตารางที่ 5 ถึงตารางที่ 9 โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ดังนี้

3.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นระดับสภาพการดำเนินงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ในภาพรวมดังตารางที่

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวม

สภาพการดำเนินงานบุคคลด้าน	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
การสรรหาบุคคล	3.60	.662	มาก
การพัฒนาบุคลากร	3.27	.779	ปานกลาง
การบำรุงรักษาบุคลากร	2.99	.523	ปานกลาง
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.45	.585	ปานกลาง
รวม	3.33	.423	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 พบว่า สภาพการดำเนินงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพการดำเนินงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ยกเว้นด้านการสรรหาบุคลากร ($\bar{X} = 3.60$) อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏผลดังนี้

3.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นระดับสภาพการดำเนินงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ในแต่ละด้าน ดังตารางที่ 7 ถึงตารางที่ 10 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพการดำเนินงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการสรรหาบุคคล

ข้อ	สภาพด้านการสรรหาบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การสรรหาและคัดเลือก ผู้บริหารมีอำนาจมาก	4.21	.729	มาก
2	การสรรหาและคัดเลือกมีความโปร่งใส ยุติธรรม	3.33	.913	ปานกลาง
3	มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดแผนเพิ่มอัตรากำลัง	3.03	1.02	ปานกลาง
4	การสรรหาบุคลากรตามแผนเพิ่มอัตรากำลัง	3.38	1.28	ปานกลาง
5	การคัดเลือกมีคณะกรรมการจากหลากหลายตำแหน่ง	3.39	.929	ปานกลาง

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	สภาพด้านการสรรหาบุคคล	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
6	จำนวนบุคลากรในศูนย์เพียงพอกับจำนวนเด็ก	4.17	4.08	มาก
7	บุคลากรมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด	3.70	.807	มาก
8	มีการประชาสัมพันธ์ประกาศรับสมัครทั่วถึง	3.61	.907	มาก
6	จำนวนบุคลากรในศูนย์เพียงพอกับจำนวนเด็ก	4.17	4.08	มาก
7	บุคลากรมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด	3.70	.807	มาก
8	มีการประชาสัมพันธ์ประกาศรับสมัครทั่วถึง	3.61	.907	มาก
รวม		3.60	.662	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาด้านการสรรหาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน ยกเว้นข้อการสรรหาและคัดเลือกมีความโปร่งใส ยุติธรรม, มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดแผนเพิ่มอัตรากำลัง, การสรรหาบุคลากรตามแผนเพิ่มอัตรากำลังและการคัดเลือกมีคณะกรรมการจากหลากหลายตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$), ($\bar{X} = 3.03$), ($\bar{X} = 3.38$) และ ($\bar{X} = 3.39$)

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการพัฒนาบุคลากร

ข้อ	สภาพด้านการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
9	มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่	3.92	.861	มาก
10	มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน	3.57	.911	มาก
11	มีการสนับสนุนบุคลากรเข้ารับการอบรม	3.10	1.07	ปานกลาง
12	จัดโครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่ทุกปี	2.30	.785	น้อย
13	มีการนิเทศติดตามการดำเนินงานในศูนย์ฯ	3.67	1.03	มาก
14	ครูผู้ดูแลเด็กมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาครู	2.90	.885	ปานกลาง
15	มีการจัดประกวดบุคลากรดีเด่นทุกปี	2.78	.875	ปานกลาง
16	เชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่ครู	2.67	.981	ปานกลาง
17	นำผลการปฏิบัติงานของครูเพื่อใช้ในการพัฒนา	3.32	.780	ปานกลาง

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	สภาพด้านการสรรหาบุคคล	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
18	ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.50	5.57	มาก
	รวม	3.27	.779	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้นข้อมีการปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่, มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน, มีการนิเทศติดตามการดำเนินงานในศูนย์ฯ และส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$), ($\bar{X} = 3.57$), ($\bar{X} = 3.67$) และ ($\bar{X} = 4.50$) ตามลำดับ ส่วนข้อจัดโครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่ทุกปีอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.30$)

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

ข้อ	สภาพด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
19	มีโบนัสประจำปี	2.36	1.17	น้อย
20	มีการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี	2.55	1.89	น้อย
21	ให้รางวัลแก่บุคลากรดีเด่น	2.38	1.16	น้อย
22	มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.49	.767	ปานกลาง
23	สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัย	3.50	.921	ปานกลาง
24	การนิเทศงานมีความยอมรับและให้ความร่วมมือ	3.36	.903	ปานกลาง
25	มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	3.30	.864	ปานกลาง
26	อบต/อปท จัดกิจกรรมร่วมกันกับครูผู้ดูแลเด็ก	3.48	.899	ปานกลาง
27	จัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ครูในเวลาปฏิบัติงาน	3.32	.953	ปานกลาง
28	อบต/อปท ให้บริการเงินทศรองให้ยืมเมื่อจำเป็น	1.78	.783	น้อย
29	ครูผู้ดูแลเด็กที่มีความประพฤติดีได้รับการยกย่องชมเชยเป็นบุคคลตัวอย่าง	3.41	.931	ปานกลาง
	รวม	2.99	.523	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาด้านการบำรุงรักษาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้นข้อมีโบนัสประจำปี, มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี, ให้รางวัลแก่บุคลากรดีเด่นและอบต/อปท ให้บริการเงินทดรองให้ยืมเมื่อมีความจำเป็นอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.36$), ($\bar{X} = 2.35$), ($\bar{X} = 2.58$) และ ($\bar{X} = 1.78$) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	สภาพด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
30	การเลื่อนขั้นเงินเดือนให้รางวัล โบนัส โดยวิธีการประเมิน	3.45	.876	ปานกลาง
31	ผู้บริหารกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสมและชัดเจน	3.48	.840	ปานกลาง
32	ผู้บริหารกำหนดพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.65	.901	มาก
33	กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินที่เหมาะสม	3.43	.822	ปานกลาง
34	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.36	.789	ปานกลาง
35	การประเมินผลเพื่อการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปี	3.28	.888	ปานกลาง
36	ผลการประเมินการปฏิบัติงานนำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผย	3.52	.800	มาก
37	การประเมินมีความโปร่งใสและเป็นธรรม	3.43	.756	ปานกลาง
รวม		3.33	.423	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้น

ข้อ ผู้บริหารกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและผลการประเมินการปฏิบัติงานนำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) และ ($\bar{X} = 3.52$) ตามลำดับ

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็ก เล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในภาพรวมและในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการสรรหาบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยสถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นในแต่ละด้านดังกล่าวได้แสดงไว้ในตารางที่ 11 ถึงตารางที่ 15 โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยรวมและจำแนก ตามรายด้าน

ปัญหาภาพรวม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การสรรหาบุคลากร	3.37	.668	ปานกลาง
การพัฒนาบุคลากร	3.08	.674	ปานกลาง
การบำรุงรักษาบุคลากร	3.29	.578	ปานกลาง
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.42	.601	ปานกลาง
รวม	3.29	.493	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลในทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน โดยในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.42$) รองลงมาด้านการสรรหาบุคลากร ($\bar{X} = 3.37$) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ($\bar{X} = 3.16$) และด้านการพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.98$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏผลดังนี้

ผลการวิเคราะห์ด้านปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาด้านการสรรหาคณากรปรากฏผล ดังรายละเอียดในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการสรรหาคณากร

ข้อ	ปัญหาด้านการสรรหาคณากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การสรรหาและคัดเลือก ผู้บริหารมีอำนาจมาก	3.70	.966	มาก
2	การสรรหาและคัดเลือกมีความโปร่งใส ยุติธรรม	3.21	.975	ปานกลาง
3	มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดแผนเพิ่มอัตรากำลัง	3.02	1.01	ปานกลาง
4	การสรรหาคณากรตามแผนเพิ่มอัตรากำลัง	3.29	.867	ปานกลาง
5	การคัดเลือกมีคณะกรรมการจากหลากหลายตำแหน่ง	3.63	.882	มาก
6	จำนวนคณากรในศูนย์เพียงพอกับจำนวนเด็ก	3.01	1.01	ปานกลาง
7	คณากรมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด	3.70	1.05	มาก
8	มีการประชาสัมพันธ์ประกาศรับสมัครทั่วถึง	3.40	.887	ปานกลาง
	รวม	3.37	.668	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาด้านการสรรหาคณากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้นข้อการสรรหาและคัดเลือก ผู้บริหารมีอำนาจมาก, การคัดเลือกมีคณะกรรมการจากหลากหลายตำแหน่งและคณากรมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.70$), ($\bar{X} = 3.63$) และ ($\bar{X} = 3.70$)

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการพัฒนาบุคลากร

ข้อ	ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
9	มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่	3.20	1.04	ปานกลาง
10	มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน	3.00	1.10	ปานกลาง
11	มีการสนับสนุนบุคลากรเข้ารับการอบรม	3.18	1.08	ปานกลาง

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
12	จัดโครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่ทุกปี	3.59	.850	ปานกลาง
13	มีการนิเทศติดตามการดำเนินงานในศูนย์ฯ	3.29	.927	ปานกลาง
14	ครูผู้ดูแลเด็กมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาครู	2.97	.939	ปานกลาง
15	มีการจัดประกวดบุคลากรดีเด่นทุกปี	2.82	.919	ปานกลาง
16	เชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่ครู	2.70	1.02	ปานกลาง
17	นำผลการปฏิบัติงานของครูเพื่อใช้ในการพัฒนา	2.96	.999	ปานกลาง
18	ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.07	1.06	ปานกลาง
รวม		3.08	.674	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.08$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

ข้อ	ปัญหาด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
19	มีโบนัสประจำปี	3.80	.840	มาก
20	มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี	3.63	2.53	มาก
21	ให้รางวัลแก่บุคลากรดีเด่น	2.92	.861	ปานกลาง
22	มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.16	.874	ปานกลาง
23	สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัย	3.50	.921	ปานกลาง
24	การนิเทศงานมีความยอมรับและให้ความร่วมมือ	3.56	.837	มาก
25	มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	3.29	.844	ปานกลาง
26	อบต/อปท จัดกิจกรรมร่วมกันกับครูผู้ดูแลเด็ก	3.20	.962	ปานกลาง
27	จัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ครูในเวลาปฏิบัติงาน	3.11	.837	ปานกลาง
28	อบต/อปท ให้บริการเงินทอนรองให้ยืมเมื่อมีจำเป็น	2.76	.919	ปานกลาง

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
29	ครูผู้ดูแลเด็กที่มีความประพฤติดีได้รับการยกย่อง ชมเชยเป็นบุคคลตัวอย่าง	3.28	.965	ปานกลาง
รวม		3.29	.578	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาด้านการบำรุงรักษาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นกันยกเว้นข้อมิโบนัสประจำปีมีการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) ($\bar{X} = 3.63$) และ ($\bar{X} = 3.56$) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
30	การเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้รางวัล โบนัส โดยวิธีการประเมิน	3.38	.855	ปานกลาง
31	ผู้บริหารกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสมและชัดเจน	3.47	.840	ปานกลาง
32	ผู้บริหารกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.65	.901	มาก
33	กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินที่เหมาะสม	3.43	.821	ปานกลาง
34	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.36	.788	ปานกลาง
35	การประเมินผลเพื่อการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปี	3.12	.895	ปานกลาง
36	ผลการประเมินการปฏิบัติงานนำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผย	3.51	.808	มาก
37	การประเมินมีความโปร่งใสและเป็นธรรม	3.45	.748	ปานกลาง
รวม		3.42	.601	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้นข้อผู้บริหารกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและผลการประเมินการปฏิบัติงานนำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) และ ($\bar{X} = 3.51$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบสภาพสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์การทำงานและประเภทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามอายุ

ด้าน ลำดับ	สภาพปฏิบัติ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1	การสรรหาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	3	6.52	2.17	5.38	.002**
		ภายในกลุ่ม	151	61.06	.40		
2	การพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	3	5.57	1.85	3.18	.026*
		ภายในกลุ่ม	151	88.10	.58		
3	การบำรุงรักษา	ระหว่างกลุ่ม	3	.98	.32	1.20	.309
		ภายในกลุ่ม	151	41.19	.27		
4	การประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	3	.93	.31	.90	.441
		ภายในกลุ่ม	151	51.93	.34		
รวมทุกด้าน		ระหว่างกลุ่ม	3	1.85	.61	3.61	.015*
		ภายในกลุ่ม	151	25.82	.17		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 16 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมและรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการวิเคราะห์หาคู่ที่แตกต่างกัน โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's Method) ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม ทั้ง 4 ด้าน

อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่า 26 ปี	26 - 35 ปี	36 - 45 ปี	มากกว่า 45 ปี
ต่ำกว่า 25ปี	3.30	-	.04	.03	.35
26 - 35 ปี	3.26		-	.07	.43*
36 - 45 ปี	3.33			-	.32
มากกว่า 46 ปี	3.65				-

จากการเปรียบเทียบตามตารางที่ 17 พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามตามอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ โดยสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กที่มีอายุมากกว่า 45 ปี เห็นว่ามีสภาพการปฏิบัติมากกว่า กลุ่มอายุ 26-35 ปี

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา จำแนกตามตามอายุทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันจึงทำการวิเคราะห์หาคู่ที่แตกต่างกันผลดังตารางที่ 18-19

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายกลุ่มสภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในด้านการสรรหาบุคลากร จำแนกตามอายุ 4

อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่า 26 ปี	26 - 35 ปี	36 - 45 ปี	มากกว่า 45 ปี
		3.90	3.48	3.56	4.15
ต่ำกว่า 25ปี	3.90	-	.42	.33	.25
26 - 35 ปี	3.48		-	.08	.67*
36 - 45 ปี	3.56			-	.59*
มากกว่า 46 ปี	4.15				-

จากการเปรียบเทียบตามตารางที่ 18 พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในด้านการสรรหาบุคลากร จำแนกตามอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่โดยสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กที่กลุ่มอายุมากกว่า 45 ปีเห็นว่ามีสภาพการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มอายุ 26-35 ปี และ กลุ่มอายุ 36-45 ปี

ตารางที่ 19 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายกลุ่มสภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในด้านการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามอายุ

อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่า 26 ปี	26 - 35 ปี	36 - 45 ปี	มากกว่า 45 ปี
		3.22	3.12	3.34	3.76
ต่ำกว่า 25ปี	3.22		.09	.12	.54
26 - 35 ปี	3.12			.22	.64*
36 - 45 ปี	3.34				.42
มากกว่า 46 ปี	3.76				

จากการเปรียบเทียบตามตารางที่ 19 พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการพัฒนาบุคลากร

จำแนกตามตามอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ โดยสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี เห็นว่ามีสภาพการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มอายุ 26-35 ปี

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามประสบการณ์

ด้าน ที่	สภาพปฏิบัติ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1	การสรรหาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	2.92	1.46	3.43	.035*
		ภายในกลุ่ม	152	64.67	.42		
2	การพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.09	.54	.90	.408
		ภายในกลุ่ม	152	92.58	.60		
3	การบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	.57	.28	1.05	.351
		ภายในกลุ่ม	152	41.60	.27		
4	การประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	2	7.43	3.17	12.43	.000***
		ภายในกลุ่ม	152	45.43	.29		
รวมทุกด้าน		ระหว่างกลุ่ม	2	.20	.10	.55	.573
		ภายในกลุ่ม	152	27.48	.18		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 20 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาจำแนกตามประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกันหากวิเคราะห์เป็นรายด้าน จะมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 อยู่ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงทำการวิเคราะห์คู่ที่แตกต่างกัน โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 21 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างภาพรวมสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา จำแนกตามประเภทการดำเนินงานของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม ทั้ง 4 ด้าน

ประเภทการดำเนินงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 5 ปี	6-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
ต่ำกว่า 5 ปี	3.42	-	0.12	0.07
5-10 ปี	3.30		-	0.05
มากกว่า 10 ปี	3.35			-

จากการเปรียบเทียบตามตารางที่ 21 พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ทั้ง 4 ด้าน โดยจำแนกตามประเภทการดำเนินงาน ไม่มีความแตกต่างกัน

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน แตกต่างกัน 2 ด้านจึงทำการวิเคราะห์คู่ที่แตกต่างกันผลดังตารางที่ 22-23

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กในด้านการสรรหา จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน

ประเภทการดำเนินงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 5 ปี	6-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
ต่ำกว่า 5 ปี	3.49	-	0.01	0.27
6-10 ปี	3.48		-	0.28*
มากกว่า 10 ปี	3.76			-

จากการเปรียบเทียบตามตารางที่ 22 พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการสรรหาบุคลากร จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ โดยสภาพ

ปัจจุบันการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี เห็นว่ามีสภาพการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มประสบการณ์ 6-10 ปี

ตารางที่ 23 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์

ประสบการณ์	\bar{X}	ต่ำกว่า 5 ปี	6-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
ต่ำกว่า 5 ปี	4.00	4.00	0.48*	0.75*
6-10 ปี	3.52			0.27*
มากกว่า 10 ปี	3.25			

จากการเปรียบเทียบตามตารางที่ 23 พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ โดยสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีสภาพการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มประสบการณ์ 6-10 ปี และกลุ่มประสบการณ์มากกว่า 10 ปี, กลุ่มประสบการณ์ 6-10 มีสภาพการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มอายุมากกว่า 10 ปี

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามประเภทต้นสังกัดของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ด้านที่	สภาพปฏิบัติ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1	การสรรหาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	21.00	10.50	34.25	.000***
		ภายในกลุ่ม	152	46.59	.30		
2	การพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	23.55	11.77	25.52	.000***
		ภายในกลุ่ม	152	70.12	.46		
3	การบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	20.10	10.05	69.19	.000***

ตาราง (ต่อ)

ด้าน ที่	สภาพปฏิบัติ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	P
4	การประเมินผล	ภายในกลุ่ม	152	22.08	.14		
		ระหว่างกลุ่ม	2	3.26	1.63	4.99	.008**
		ภายในกลุ่ม	152	49.60	.32		
รวมทุกด้าน		ระหว่างกลุ่ม	2	10.97	5.48	49.93	.000***
		ภายในกลุ่ม	152	16.70	.11		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 24 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาจำแนกตามประเภทของศูนย์ฯ ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการวิเคราะห์ห้คู่ที่แตกต่างกัน โดยวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe's Method) ในภาพรวมและรายด้านดังผลปรากฏดังตารางที่ 25-29

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน

ประเภทศูนย์ฯ	\bar{X}	พัฒนาชุมชน	กรมศาสนา	จัดตั้งเอง
		3.39	3.00	3.75
พัฒนาชุมชน	3.39		0.39*	0.36*
กรมศาสนา	3.00			0.75*
จัดตั้งเอง	3.75			

จากการเปรียบเทียบตามตารางที่ 25 พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแล

เด็กโดยจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนในภาพรวมทั้ง 4 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ได้แก่ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ อปท จัดตั้งเองมีสภาพปฏิบัติมากกว่าศูนย์พัฒนาชุมชน และกรมศาสนา พัฒนาชุมชนมีสภาพปฏิบัติมากกว่ากรมศาสนาตามลำดับ

ตารางที่ 26 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนในด้านการสรรหาบุคลากร

ประเภทศูนย์ฯ	\bar{X}	พัฒนาชุมชน	กรมศาสนา	จัดตั้งเอง
พัฒนาชุมชน	3.78	3.78	0.68*	0.26
กรมศาสนา	3.10		3.10	0.94*
จัดตั้งเอง	4.04			4.04

จากการเปรียบเทียบตามตารางที่ 26 พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ในด้านการสรรหาตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็ก โดยจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ได้แก่ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ อปท จัดตั้งเองและพัฒนาชุมชนมีสภาพปฏิบัติมากกว่ากรมศาสนา

ตารางที่ 27 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนในด้านการพัฒนาบุคลากร

ประเภทศูนย์ฯ	\bar{X}	พัฒนาชุมชน	กรมศาสนา	จัดตั้งเอง
พัฒนาชุมชน	3.37	3.37	0.67*	0.51*
กรมศาสนา	2.79		2.79	1.09*
จัดตั้งเอง	3.88			3.88

จากการเปรียบเทียบตามตารางที่ 27 พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็ก โดยจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 กลุ่มได้แก่ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ อปท จัดตั้งเองมีสภาพปฏิบัติมากกว่าศูนย์พัฒนาชุมชน และกรมศาสนา พัฒนาชุมชนมีสภาพปฏิบัติมากกว่ากรมศาสนาตามลำดับ

ตารางที่ 28 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

ประเภทศูนย์ฯ	\bar{X}	พัฒนาชุมชน	กรมศาสนา	จัดตั้งเอง
		3.12	2.53	3.50
พัฒนาชุมชน	3.12	-	0.59*	0.38*
กรมศาสนา	2.53		-	0.97*
จัดตั้งเอง	3.50			-

จากการเปรียบเทียบตามตารางที่ 28 พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็ก โดยจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนด้านการบำรุงรักษาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 กลุ่มได้แก่ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ อปท จัดตั้งเองมีสภาพปฏิบัติมากกว่าศูนย์พัฒนาชุมชน และกรมศาสนา พัฒนาชุมชนมีสภาพปฏิบัติมากกว่ากรมศาสนาตามลำดับ

ตารางที่ 29 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเภทศูนย์ฯ	\bar{X}	พัฒนาชุมชน	กรมศาสนา	จัดตั้งเอง
		3.30	3.60	3.58
พัฒนาชุมชน	3.30	-	0.30*	0.28
กรมศาสนา	3.60		-	0.02
จัดตั้งเอง	3.58			-

จากการเปรียบเทียบตามตารางที่ 29 พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็ก โดยจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 คู่ได้แก่ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดกรมศาสนามีสภาพปฏิบัติมากกว่าสังกัดพัฒนาชุมชน

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์การทำงานและประเภทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามอายุ

ด้านลำดับ	ปัญหา	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1	การสรรหาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	3	1.70	.56	1.27	.285
		ภายในกลุ่ม	151	67.18	.44		
2	การพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	3	1.44	.48	1.05	.369
		ภายในกลุ่ม	151	68.66	.45		
3	การบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	3	2.53	.84	2.60	.054
		ภายในกลุ่ม	151	48.99	.32		
4	การประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	3	.72	.24	.66	.576
		ภายในกลุ่ม	151	54.98	.36		
รวมทุกด้าน		ระหว่างกลุ่ม	3	.65	.21	.89	.446
		ภายในกลุ่ม	151	36.88	.24		

จากตารางที่ 30 พบว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม และรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามประสบการณ์

ด้าน ที่	ปัญหา	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1	การสรรหาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	6.31	3.15	7.66	.001**
		ภายในกลุ่ม	152	62.58	.41		
2	การพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	.27	.13	.30	.739
		ภายในกลุ่ม	152	69.82	.45		
3	การบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	.59	.29	.88	.415
		ภายในกลุ่ม	152	50.94	.33		
4	การประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	2	7.00	3.50	10.92	.000***
		ภายในกลุ่ม	152	48.70	.32		
รวมทุกด้าน		ระหว่างกลุ่ม	2	1.14	.57	2.38	.095
		ภายในกลุ่ม	152	36.39	.23		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 31 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาจำแนกตามประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกันหากวิเคราะห์เป็นรายด้าน จะมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 อยู่ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและด้านการประเมินผล จึงทำการวิเคราะห์คู่ที่แตกต่างกัน โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's Method) ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 32 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่ปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กในด้านการสรรหา โดยจำแนกตามประสบการณ์

ประสบการณ์	\bar{X}	ต่ำกว่า 5 ปี	6-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
ต่ำกว่า 5 ปี	3.30	-	0.27	0.15
6-10 ปี	3.57		-	0.42*
มากกว่า 10 ปี	3.15			-

จากการเปรียบเทียบตามตารางที่ 32 พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการสรรหาบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 คู่โดยปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กกลุ่มประสบการณ์ 6-10 มีปัญหาการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มประสบการณ์มากกว่า 10 ปี

ตารางที่ 33 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่ปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์

ประสบการณ์	\bar{X}	ต่ำกว่า 5 ปี	6-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
ต่ำกว่า 5 ปี	4.00		0.53*	0.76*
6-10 ปี	3.47			0.23
มากกว่า 10 ปี	3.24			

จากการเปรียบเทียบตามตารางที่ 33 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการประเมินผลจำแนกตามประสบการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่โดยปัญหาการ

บริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กกลุ่มประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปีมีปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มประสบการณ์ 6-10 และมากกว่า 10 ปี

ตารางที่ 34 การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามประเภทต้นสังกัดของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ด้าน ที่	สภาพปัญหา	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1	การสรรหาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	8.55	4.27	10.77	.000***
		ภายในกลุ่ม	152	60.33	.39		
2	การพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	16.81	8.40	23.98	.000***
		ภายในกลุ่ม	152	53.28	.35		
3	การบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.83	.91	2.81	.063
		ภายในกลุ่ม	152	49.69	.32		
4	ประเมินผลการ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.86	1.43	4.12	.018**
		ภายในกลุ่ม	152	52.84	.34		
รวมทุกด้าน		ระหว่างกลุ่ม	2	2.90	1.45	6.38	.002**
		ภายในกลุ่ม	152	34.62	.22		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 34 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดยะลาจำแนกตามประเภทของศูนย์ฯ ในภาพรวมทั้ง 4 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการบำรุงรักษาบุคลากร จึงทำการวิเคราะห์คู่ที่แตกต่างกัน โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) ผลปรากฏดังตารางที่ 34 – 36

ตารางที่ 35 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน

ประเภทศูนย์ฯ	\bar{X}	พัฒนาชุมชน	กรมศาสนา	จัดตั้งเอง
		3.25	3.57	3.19
พัฒนาชุมชน	3.25		0.32*	0.06
กรมศาสนา	3.57			0.38*
จัดตั้งเอง	3.19			

จากตารางที่ 35 ปัญหาการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา จำแนกตามประเภทต้นสังกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ โดยปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กกลุ่มกรมศาสนามีปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มพัฒนาชุมชนและจัดตั้งเอง

ตารางที่ 36 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนในด้านการสรรหาบุคลากร

ประเภทศูนย์ฯ	\bar{X}	พัฒนาชุมชน	กรมศาสนา	จัดตั้งเอง
		3.17	3.81	3.40
พัฒนาชุมชน	3.17		0.64*	0.23
กรมศาสนา	3.81			0.41*
จัดตั้งเอง	3.40			

จากตารางที่ 36 ปัญหาการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในด้านการสรรหาบุคลากรโดยจำแนกตามประเภทต้นสังกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ โดยปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กกลุ่มกรมศาสนา มีปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มพัฒนาชุมชนและจัดตั้งเอง

ตารางที่ 37 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนในด้านการพัฒนาบุคลากร

ประเภทศูนย์ฯ	\bar{X}	พัฒนาชุมชน	กรมศาสนา	จัดตั้งเอง
		3.22	3.51	2.64
พัฒนาชุมชน	3.22	-	0.29	0.58*
กรมศาสนา	3.51		-	0.87*
จัดตั้งเอง	2.64			-

จากตารางที่ 37 ปัญหาการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในด้านการพัฒนาบุคลากรโดยจำแนกตามประเภทต้นสังกัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ โดยปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กกลุ่มกรมศาสนา มีปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มพัฒนาชุมชนและกลุ่มพัฒนาชุมชนมีปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่าจัดตั้งเอง

ตารางที่ 38 เปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเภทศูนย์ฯ	\bar{X}	พัฒนาชุมชน	กรมศาสนา	จัดตั้งเอง
		3.28	3.51	3.57
พัฒนาชุมชน	3.28	-	0.23	0.29*
กรมศาสนา	3.51		-	0.06
จัดตั้งเอง	3.57			-

จากตารางที่ 38 ปัญหาการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามประเภทต้นสังกัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 คู่ โดยปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กกลุ่มกรมจัดตั้งเอง มีปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มพัฒนาชุมชน

ส่วนที่ 5 การประมวลความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ

การประมวลความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา จากแบบสอบถามปลายเปิด ตอนที่ 3 ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอโดยการประมวลความคิดเห็นและแจกแจงความถี่สูงสุดในแต่ละด้านแล้ว นำเสนอข้อมูลเป็นความเรียง ซึ่งในแต่ละข้อจากแบบสอบถามที่ได้รับคืนจำนวน 155 ฉบับ มีครูผู้ดูแลเด็กได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 57.41 % ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน ดังปรากฏรายละเอียดตามตาราง (ต่อไปนี้เป็น)

5.1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการสรรหาบุคลากรจำนวน 82 คน ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 39

ตารางที่ 39 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการสรรหาบุคลากร

ด้าน	ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคล	ความถี่ N = 82
1	ด้านการสรรหาบุคลากร	
	1.จำนวนบุคลากรในศูนย์เพียงพอกับจำนวนเด็ก	21
	2.บุคลากรมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด	19
	3.มีการประชาสัมพันธ์ประกาศรับสมัครทั่วถึง	16
	4.การสรรหาและคัดเลือกมีความโปร่งใส ยุติธรรม	15
	5.การสรรหาบุคลากรตามแผนเพิ่มอัตรากำลัง	8
	6.การสรรหาและคัดเลือก ผู้บริหารมีอำนาจมาก	2
	7.การคัดเลือกมีคณะกรรมการจากหลากหลายตำแหน่ง	1
	รวม	82

จากตารางที่ 39 แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการสรรหาบุคลากรมากที่สุด 4

ลำดับแรก คือ ควรเพิ่มจำนวนบุคลากรให้เพียงพอกับจำนวนเด็ก ลำดับที่สองคือควรเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด ลำดับที่สาม คือควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง ลำดับที่สี่ การคัดเลือกควรมีความโปร่งใสและยุติธรรม

5.2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการพัฒนาบุคลากรจำนวน 89 คน ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 40

ตารางที่ 40 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการพัฒนาบุคลากร

ด้าน	ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคล	ความถี่ N = 89
2	ด้านการพัฒนาบุคลากร	
	1. มีการสนับสนุนบุคลากรเข้ารับการอบรม	24
	2. จัดโครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่ทุกปี	22
	3. ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	15
	4. มีการนิเทศติดตามการดำเนินงาน	12
	5. เชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่ครู	9
	6. มีการจัดประกวดบุคลากรดีเด่นทุกปี	4
	7. มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่	3
	รวม	89

จากตารางที่ 40 แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการสรรหาบุคลากรมากที่สุด ในลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่หนึ่ง ควรส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้เข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่อง ลำดับที่สอง ควรจัดโครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่ทุกปี ลำดับที่สาม ควรส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และลำดับที่สี่ควรมีการนิเทศและติดตามการดำเนินงาน

5.3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรจำนวน 63 คน ดัง
ปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

ด้าน	ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคล	ความถี่ N = 63
3	ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	
	1. มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี	16
	2. ครูผู้ดูแลเด็กที่มีความประพฤติดีได้รับการยกย่อง ชมเชยเป็นบุคคล	11
	3. มีโบนัสประจำปี	10
	4. ให้รางวัลแก่บุคลากรดีเด่น	9
	5. สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัย	7
	6. อบรม/อปรท ให้บริการเงินทอรองให้ยืมเมื่อจำเป็น	6
	7. อบรม/อปรท จัดกิจกรรมร่วมกันกับครูผู้ดูแลเด็ก	4
	รวม	63

จากตารางที่ 41 แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลในศูนย์
พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรมาก
ที่สุดในลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่หนึ่ง ควรมีการเลื่อนขั้นเงินเดือน ลำดับที่สอง คือ ครูผู้ดูแลเด็กที่
มีความประพฤติดี ได้รับการยกย่องชมเชย เป็นบุคคลตัวอย่าง ลำดับที่สาม ควรมีการให้โบนัส
ประจำปีและลำดับที่สี่ คือ ควรมีการให้รางวัลแก่บุคลากรดีเด่น

5.4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวน คน
ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 42

ตารางที่ 42 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้าน	ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคล	ความถี่ N = 74
4	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
	1.การประเมินมีความโปร่งใสและเป็นธรรม	20
	2.การประเมินผลเพื่อการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปี	20
	3.กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินที่เหมาะสม	16
	4.ผลการประเมินการปฏิบัติงานนำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผย	9
	5.ผู้บริหารกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	5
	6.เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4
	รวม	74

จากตารางที่ 42 แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุดในระดับแรก ได้แก่ ลำดับที่หนึ่ง การประเมินควรมีความโปร่งใสและเป็นธรรม ลำดับที่สอง ควรมีการประเมินผลเพื่อการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปี ลำดับที่สาม ควรกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินที่เหมาะสม และลำดับที่สี่ ผลการประเมินการปฏิบัติงานนำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผย

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดยะลา จากการสัมภาษณ์หัวหน้าศูนย์หรือรักษาการหัวหน้า

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าศูนย์จาก 3 สังกัดที่ได้รับการถ่ายโอนได้แก่ หัวหน้าศูนย์ที่อบต/อปทจัดตั้งเอง หัวหน้าศูนย์จากต้นสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน และหัวหน้าศูนย์จากต้นสังกัดกรมศาสนา ซึ่งได้เสนอข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนา

เด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดยะลา จากข้อคำถามที่มีปัญหามากที่สุด 3 อันดับแรก ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.ด้านการสรรหาบุคลากร

ระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกในด้านการสรรหาบุคลากร คือ การคัดเลือกมีคณะกรรมการจากหลากหลายตำแหน่ง การสรรหาคัดเลือก ผู้บริหารมีอำนาจมากและบุคลากรมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการสัมภาษณ์หัวหน้าศูนย์ฯเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์และมีความยุติธรรมตลอดจนที่ละเอียดไม่ได้ เกณฑ์ต้องมีความเหมาะสมกับตำแหน่งภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบภายในศูนย์ฯ ดังหัวหน้าศูนย์ฯกล่าวว่า

“การเปิดรับสมัครควรประกาศให้ทั่วถึง การคัดเลือกต้องมีความเป็นธรรมไม่ใช่คัดเลือกจากผู้ที่อยู่ใกล้ชิด ควรสอดคล้องกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ด้วย โดยเฉพาะตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในการสอบควรมีคณะกรรมการภายนอก เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือและมีความเป็นธรรมมาเป็นกรรมการสอบด้วย จึงจะทำให้การสอบมีผลที่น่าพอใจ”

อย่างไรก็ตามการสรรหาและคัดเลือกก็ยังไม่เป็นแนวทางเดียวกัน เกณฑ์การรับสมัครและวิธีการรับสมัครยังไม่เป็นแนวทางเดียวกัน โดยเฉพาะศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิดซึ่งสังกัดเดิมอยู่กับกรมการศาสนา ดังหัวหน้าศูนย์อบรมเด็กคนหนึ่งกล่าวว่า

“ถ้ามีตำแหน่งเราสามารถคัดเลือกเองได้เลยแต่ต้องเสนอเทศบาลเพื่ออนุมัติ แต่ทางศูนย์เป็นผู้คัดเลือกแต่เรามีคณะกรรมการหลายคนรวมถึงนายกเทศบาล แต่เกณฑ์การคัดเลือกของเรานั้นทางศูนย์อบรมเด็กเป็นผู้กำหนดเช่นเราจะเลือกผู้ที่จบศาสนาเป็นอันดับแรกเพราะเราจะเน้น

ในเรื่องของพื้นฐานความสามารถด้านศาสนาเป็นหลัก ถึงแม้เรามีครูที่ไม่ใช่ครูที่จบปฐมวัยโดยตรง แต่เราจะพัฒนาส่งเสริมครูให้เรียนต่อในด้านการศึกษปฐมวัยต่อไป”

จะเห็นได้ว่าการสรรหาและการรับสมัครของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ยังมีความแตกต่างกันกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่อยู่ภายใต้การดูแลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยตรง เพราะศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิดจะเน้นในเรื่องของผู้ที่จบด้านศาสนาเป็นหลักแล้ว สนับสนุนส่งเสริมการศึกษาต่อภายหลัง ดังหัวหน้าศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์อีกคนกล่าวว่า

“การรับสมัครครูควรรับสมัครครูที่มีพื้นฐานของอิสลามเป็นหลัก กริยามารยาท ความเป็นอยู่ นิสัย ความประพฤติ หรืออาจจะรับผู้ที่จบปริญญาตรีด้านศาสนาเพื่อมีความสามารถ ปลุกฝังเด็กให้อยู่ในครรลองของอิสลามได้”

อย่างไรก็ดีแล้วแต่การสรรหาบุคลากรในแต่ละครั้งจำเป็นต้องมีสำรวจและทำแผนเพิ่มอัตรากำลังครูและต้องผ่านการอนุมัติจากองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลเพราะการจ่ายค่าตอบแทนแก่ครูจะขึ้นตรงต่อต้นสังกัดเป็นผู้ตั้งจ่าย แต่การอนุมัติจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆอย่าง และศักยภาพของแต่ละต้นสังกัด จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้หลายๆศูนย์ มีครูไม่เพียงกับจำนวนเด็ก ดังหัวหน้าศูนย์กล่าวว่า

“หลังจากการถ่ายโอนเราก็ไม่เคยเพิ่มจำนวนบุคลากรเลยถึงแม้เด็กจะเพิ่มขึ้น ซึ่งสัดส่วนครูต่อเด็กสมัยนั้น 1: 20 แต่ระเบียบใหม่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สัดส่วนครูตอนนี้ 1:10 แล้ว แต่ก็ยังไม่มีการอนุมัติตำแหน่งเพิ่มเลย”

2.ด้านการพัฒนาบุคลากร

ระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกในด้านการพัฒนาบุคลากร คือ เชิญวิทยากรภายนอกให้ความรู้แก่ครูผู้ดูแลเด็ก มีการจัดประกวดบุคลากรดีเด่นทุกปีและ นำผลการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กเพื่อใช้ในการพัฒนา

การจะเสริมพัฒนาการเด็กให้มีพัฒนาการในด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจและสติปัญญาตลอดจนเด็กมีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยในการอยู่ในสังคม และถูกต้องนั้น ต้องขึ้นอยู่กับครู เพราะครูเป็นหัวใจหลักของการดูแลเด็กๆตลอดจนความสำเร็จของศูนย์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้นครูจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถใหม่ๆ ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์ เพื่อการจัดการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดดังหัวหน้าศูนย์ฯกล่าวว่า

“การพัฒนาครูถือเป็นสิ่งสำคัญมาก เราไม่สามารถรับรู้ในสิ่งใหม่ๆ ได้นอกจากเราจะได้ประสบ พบเห็น และได้เรียนรู้จากผู้อื่น ดังนั้นจึงอยากให้ส่งเสริมครูให้ได้รับความรู้ใหม่ด้วยการเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษานอกสถานที่หรือจัดอบรมภายในก็ได้”

การพัฒนานุเคราะห์หรือครูผู้ดูแลเด็กจะให้ได้ผลนั้นต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ส่วนบุคคลด้วยและต้องมีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังหัวหน้าศูนย์ฯกล่าวว่า

“ดิฉันว่าการฝึกอบรมควรมีอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เนื่องจากเราจะได้รับความรู้ที่ใหม่ๆ หรือได้รับแนวคิดและสามารถเพิ่มความคิดที่สร้างสรรค์ๆ และต่อยอดความรู้ที่มีอยู่เพื่อกลับมาจัดการเรียนการสอนกับเด็กๆ ให้ดีขึ้น”

จะเห็นได้ว่า การอบรมและศึกษาดูงานมีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งจะเห็นได้จากการสะท้อนถึงปัญหาที่ต้องดำเนินการอย่างน้อยให้มีการอบรมให้ครบจำนวนชั่วโมงตามมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หัวหน้าศูนย์ฯอีกคนกล่าวว่า

“การฝึกอบรมควรมีไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี เพราะตอนนี้เราอบรมน้อยมาก เราอยากให้มีความรู้ใหม่ๆ เพื่อจะได้มาปรับใช้และพัฒนาศูนย์ของเรา ไม่ว่าจะเป็นด้านการเรียนการสอน ด้านการจัดการในศูนย์”

อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลากรไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมในการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกสถานที่ การศึกษาดูงาน หรือตลอดจนบุคลากรใหม่ ควรจะต้องมีการประเมินผลและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับรู้ถึงข้อบกพร่องของการดำเนินงานและผลที่ได้จากการพัฒนาบุคลากรจะได้วางแผนพัฒนาบุคลากรต่อไปด้งหัวหน้าศูนย์จากต้นสังกัดกรมศาสนา กล่าว

“ดิฉันว่าศูนย์เด็กก็เหมือนโรงเรียนอนุบาล ที่ต้องมีการพัฒนาและแข่งขัน ดังนั้นครูควรจะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน เพื่อเกิดประโยชน์แก่ศูนย์ฯสูงสุด ดังนั้นเมื่อมีการพัฒนาและเพื่อการพัฒนาต่อไปควรต้องมีการประเมินผลและติดตามเพื่อจะได้พบปัญหาและแก้ไขในการพัฒนาต่อไป ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ด้วย”

3.ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

ระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร คือ โบนัสประจำปี มีการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี และการนิเทศงานมีความยอมรับและให้ความร่วมมือ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นเมื่อมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนให้เด็กมีทักษะ มีการพัฒนาในด้านต่างๆไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติปัญญา เด็กมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดี มีความสามารถ ก็สมควรที่จะต้องหาแนวทางรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความความรู้ ความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจ และการเสริมสร้างวินัย เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ความสามารถอย่างเต็มประสิทธิภาพ ล้วนต้องใช้งบประมาณ ดังหัวหน้าศูนย์อบรมเด็กๆกล่าวว่า

“การบำรุงรักษาบุคลากรนั้นทางศูนย์ฯพยายามที่จัดให้แก่บุคลากรของเรา ในตอนนี้ที่เรากำลังทำอยู่คือทางศูนย์ฯจะจ่ายค่าประกันสังคมให้เต็มจำนวน โดยที่ไม่หักจากครูเลย แต่

ในด้านของการให้โบนัสประจำปี หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน ตอนนี้เรายังไม่สามารถดำเนินการได้ เพราะเรายังขาดงบประมาณในส่วนนี้”

การพยายามสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือหนึ่งเพื่อรักษาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้อยู่กับศูนย์ฯ ได้นาน และยังสามารถต่อยอด พัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปอีก ดังนั้นเงินเดือนเป็นปัจจัยหลักของการดำรงชีพ ดังนั้นองค์กรควรจะให้เหมาะสมกับระดับการศึกษาหรือตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ตลอดจนการขึ้นเงินเดือน โบนัส และจัดสวัสดิการพิเศษอื่นๆ ดังหัวหน้าศูนย์ฯ กล่าวไว้ว่า

“พวกเราทำงานที่นี้มา 10 กว่าปี รู้สึกพอใจที่นี้มาก เพราะที่นี้ผู้บริหารการบริหารจัดการได้ดี จะปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ตั้งแต่ระเบียบด้วยเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือน รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ผู้บริหารจัดให้”

การเลื่อนขั้นเงินเดือน การจัดสวัสดิการ ส่วนต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สั่งการ และอนุมัติ ในกิจกรรมต่างๆ ซึ่งหัวหน้าศูนย์ฯ บรมเด็กก่อนเกณฑ์กล่าวว่า

“ค่าใช้จ่ายสำหรับเงินเดือนของครูผู้ดูแลเด็กจะเบิกตรงกับเทศบาล เราไม่มีส่วนในการจัดการตรงนี้ โดยเฉพาะตอนนี้เงินเดือนก็ยังอยู่ฐานเงินเดือนเดิม ยังไม่ได้เพิ่มตามฐานเงินเดือน ปรึญญาปัจจุบันเป็นไปได้ก็อยากให้เทศบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องผลักดันในเรื่องนี้”

จะเห็นว่าการบริหารงานจะขึ้นอยู่กับต้นสังกัดที่สามารถผลักดันงบประมาณเพื่อจัดการสวัสดิการ ตลอดจนเงินเดือน หรือการปรับเงินเดือน ดังนั้นผู้บริหารควรจะให้ความเท่าเทียมกันในด้านสวัสดิการเพื่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะสมาชิกแต่ละคนต้องการความเสมอภาคตามฐานะและตำแหน่ง องค์กรปกครองท้องถิ่นควร จัดระบบงาน โดยยึดหลักปรัชญาการมีส่วนร่วม “ความเสมอภาคและหลักความสามารถ” เพื่อรักษาไว้ซึ่งครูผู้ดูแลเด็กที่มีความสามารถให้คงอยู่กับศูนย์ฯ เด็กต่อไป

4.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้บริหารกำหนดพฤติกรรมการประเมินไว้อย่างชัดเจน ผลการประเมินการปฏิบัติงานนำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผยและผู้บริหารกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถของบุคลากรเพื่อนำมาใช้เป็นข้อพิจารณาในเรื่องของการปรับเงินเดือน การพัฒนา ตลอดจนการให้บุคลากรพ้นจากงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญ และปฏิบัติเป็นประจำและต่อเนื่องดังหัวหน้าศูนย์กล่าว

“ครูทุกคนจะมีความกระตือรือร้น เตรียมพร้อมเพื่อรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยที่นี้จะมีการประเมิน ไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี เพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือโบนัสประจำปี”

การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ไม่ฝักใฝ่ใคร เพื่อการประเมินมีความน่าเชื่อถือและครูให้ความยอมรับ ถ้าทุกคนยอมจะทำให้ครูมีแรงผลักดันในการพัฒนาตนเอง เพื่อรับการประเมินครั้งต่อไปดังหัวหน้าศูนย์กล่าวว่า

“ฉันคิดว่าผู้ประเมินน่าจะเป็นบุคคลภายนอกน่าจะดี เพราะว่าถ้าไม่รู้จักกันการให้คะแนนในการประเมินก็น่าจะให้ตามความเป็นจริง ยุติธรรม แต่อย่างไรก็ตามผู้ประเมินก็ควรต้องเรียนรู้วิธีการประเมิน กฎเกณฑ์ ตลอดจนเข้าใจผู้ถูกประเมิน”

อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องใช้เกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัด และชี้แจงแก่ผู้ถูกประเมินรับทราบ เพื่อเป็นแนวทางการเตรียมตัวรับการประเมิน จะทำให้ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ดังหัวหน้าศูนย์กล่าวว่า

“ครูที่นี่จะให้การยอมรับผลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากนักการศึกษาที่นี่จะชี้แจงเกณฑ์การประเมินให้ทุกคนรับทราบก่อนเสมอ และที่ขาดไม่ได้ต้องมีทักษะในการประเมิน ทักษะในการติดตามและการแจ้งผล พร้อมทั้งต้องไม่ลำเอียง”

สรุปได้ว่าแนวทางการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลานั้น จำเป็นต้องพัฒนาในหลายๆประเด็นด้วยกัน โดยเฉพาะศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิดที่เลือกรูปแบบการบริหารที่ศูนย์บริหารเอง โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุนงบประมาณบางส่วน จะมีปัญหาที่ต้องแก้ไขอยู่หลายๆเรื่องซึ่งจะต่างกับศูนย์พัฒนาเด็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการเองทั้งหมด จะมีความคล่องตัวและการบริหารงานดีกว่า ส่วนที่ต้องแก้ไข ควรมีความยุติธรรมในการบริหารงานในแต่ละด้านของการบริหารงานบุคคล เนื่องจากการบริหารงานที่เป็นธรรมส่งผลให้บุคลากรเคารพ จริงใจในการปฏิบัติ การกำหนดกฎเกณฑ์ต้องมีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละศูนย์ และมีความชัดเจน โดยเฉพาะบริบทชุมชนมุสลิม การพัฒนาต้องต่อเนื่อง เช่น ชั่วโมงการฝึกอบรม การจัดทัศนศึกษา รวมทั้งการประเมินผลเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา การสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากร เช่น ปรับฐานเงินเดือนให้เหมาะสม การให้โบนัส รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความชัดเจน มีระบบ ตรวจสอบได้ ที่สำคัญการจัดสรรงบประมาณต้องเพียงพอต่อการบริหารงาน.

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการศึกษาวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา คือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดในแต่ละประเด็นเป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดยะลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงานและประเภทต้นสังกัดของศูนย์ที่ถ่ายโอน
3. เพื่อประมวลข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษากลุ่มประชากร คือ ครูผู้ดูแลเด็กที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ปีการศึกษา 2559 จำนวน 261 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้มาโดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 155 คนแล้วใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย แล้วกำหนดสัดส่วนตามแต่ละประเภทต้นสังกัดของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้ ศูนย์ที่รับโอนจากกรมศาสนา ประชากรกลุ่มตัวอย่าง 52 คน ศูนย์ที่ได้รับการถ่ายโอนจากกรมพัฒนาชุมชน ประชากรกลุ่มตัวอย่าง 74 คน และศูนย์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 29 คน

ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้ในการสัมภาษณ์ ได้แก่หัวหน้าศูนย์หรือรักษาการหัวหน้าศูนย์ โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 6 คน โดยมีเงื่อนไข คือ แบ่งตามประเภทการถ่ายโอนของศูนย์ทั้ง 3 รูปแบบ โดยแบ่งตามสัดส่วนที่เท่ากัน ซึ่ง ได้แก่ ศูนย์ที่ถ่ายโอนจากพัฒนาชุมชน 2 คน ศูนย์ที่โอนจากกรมศาสนา 2 คน และศูนย์ที่อพยพ จัดตั้งเอง 2 คน ต้องเป็นผู้ที่กำลังดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์หรือรักษาการหัวหน้าศูนย์ และต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่น้อยกว่า 10 ปี

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็ก สรุปผลการศึกษาค้นคว้าได้ดังนี้

1.สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.2 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.4 ส่วนประสภการณ์การทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.0 รองลงมาคือเป็นที่มึประสภการณ์มากกว่า 11 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.9

ส่วนประเภทของศูนย์ที่รับการถ่ายโอนพบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนมาจากกรมพัฒนาชุมชนมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.7 และรองลงมาคือ กรมศาสนา คิดเป็นร้อยละ 33.5

2.ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารบุคลากร สรุปผลได้ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งสภาพและปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ยกเว้นสภาพการบริหารบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านการสรรหาคูคลากรอยู่ในระดับมาก โดยสภาพการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาคูบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการบำรุงรักษาคูบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด

ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการพัฒนาคูบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

2.1.1 สภาพการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาสภาพการบริหารงานเป็นรายข้อแล้วพบว่าอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ ยกเว้นข้อการสรรหาและคัดเลือก มีความโปร่งใส ยุติธรรม, มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดแผนเพิ่มอัตรากำลัง, การสรรหาบุคลากรตามแผนเพิ่มอัตรากำลังและการคัดเลือกมีคณะกรรมการจากหลากหลายตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อการสรรหาและคัดเลือก ผู้บริหารมีอำนาจมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนข้อมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดแผนเพิ่มอัตรากำลังมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด

เมื่อพิจารณาปัญหาการบริหารงานเป็นรายข้อแล้วพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อการสรรหาและคัดเลือก ผู้บริหารมีอำนาจมาก, การคัดเลือกมีคณะกรรมการจากหลากหลายตำแหน่งและบุคลากรมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดอยู่ในระดับมาก โดยข้อบุคลากรมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนข้อจำนวนบุคลากรในศูนย์เพียงพอกับจำนวนเด็กมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด

2.1.2 สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทั้งสภาพและปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้นสภาพการบริหารข้อมีการปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่, มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน, มีการนิเทศติดตามการดำเนินงานในศูนย์ฯ และส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาปัญหาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยข้อจัดโครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่ทุกปีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนข้อเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่ครูมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด

2.1.3 สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาด้านการบำรุงรักษาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทั้งสภาพและปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้นสภาพการบริหารข้อมีโบนัสประจำปี, มีการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี, ให้รางวัลแก่บุคลากรดีเด่นและอบต/อปท ให้บริการเงินทอรองให้ยืมเมื่อมีความจำเป็นอยู่ในระดับน้อย โดยสภาพการบริหารข้อสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนข้ออบต/อปท ให้บริการเงินทอรองให้ยืมเมื่อจำเป็นมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด

เมื่อพิจารณาปัญหาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อ มีโบนัสประจำปี มีการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี และข้อการนิเทศงานมีความยอมรับและให้

ความร่วมมืออยู่ในระดับมาก โดยข้อมีโบนัสประจำปีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนข้ออบต/อปท ให้บริการเงินอุดหนุนให้ยืมเมื่อมีจำเป็นมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด

2.1.4 สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทั้งสภาพและปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้นสภาพผู้บริหารกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและผลการประเมินการปฏิบัติงานนำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผยอยู่ในระดับมาก โดยสภาพการบริหารข้อผู้บริหารกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนข้อการประเมินผลเพื่อการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด

เมื่อพิจารณาปัญหาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อ ข้อผู้บริหารกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและผลการประเมินการปฏิบัติงานนำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผยอยู่ในระดับมาก โดยข้อผู้บริหารกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนการประเมินผลเพื่อการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด

3.ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์การทำงาน และประเภทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่รับการถ่ายโอนสรุปผลดังนี้

3.1 สภาพการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามอายุ ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ จึงทำการวิเคราะห์เป็นรายคู่ปรากฏผลดังนี้

สภาพการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านสรรหาบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากรโดยจำแนกตามอายุที่ต่างกัน

มีการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยสภาพการบริหารงานบุคคลทั้ง 2 ด้านของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านการสรรหาบุคลากรตามความเห็นผู้ที่มีอายุ มากกว่า 45 ปี เห็นว่ามีสภาพการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มอายุ 26-35 ปี และ กลุ่มอายุ 36-45 ปี ตามลำดับ ส่วนสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากรตามความเห็นของผู้ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี เห็นว่ามีสภาพการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มอายุ 26-35 ปี

3.2 สภาพการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามประสบการณ์ ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกันหากวิเคราะห์เป็นรายด้านจะมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 2 ด้าน จึงทำการวิเคราะห์เป็นรายคู่ปรากฏผลดังนี้

สภาพการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านสหราชอาณาจักรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามประสบการณ์ที่ต่างกัน

มีการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสภาพการบริหารงานบุคคลทั้ง 2 ด้านของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้แก่ด้านการสหราชอาณาจักรตามความเห็นผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี เห็นว่ามีสภาพการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มประสบการณ์ 6-10 ปี ตามลำดับ ส่วนสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเห็นของผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีสภาพการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มประสบการณ์ 6-10 ปี และกลุ่มประสบการณ์มากกว่า 10 ปี, กลุ่มประสบการณ์ 6-10 ปี มีสภาพการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มอายุมากกว่า 10 ปี ตามลำดับ

3.3 สภาพการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่รับการถ่ายโอน ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 4 ด้าน จึงทำการวิเคราะห์เป็นรายคู่ปรากฏผลดังนี้

สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านสหราชอาณาจักร ด้านพัฒนาบุคลากร ด้านบำรุงรักษาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่รับการถ่ายโอน ที่ต่างกันมีการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสภาพการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้านของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้แก่ด้านการสหราชอาณาจักรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ อปท จัดตั้งเองและกรมพัฒนาชุมชนมีสภาพปฏิบัติมากกว่ากรมศาสนา และด้านการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ อปท จัดตั้งเองมีสภาพปฏิบัติมากกว่าศูนย์พัฒนาชุมชน และกรมศาสนา พัฒนาชุมชนมีสภาพปฏิบัติมากกว่ากรมศาสนา ตามลำดับ และด้านบำรุงรักษาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ อปท จัดตั้งเองมีสภาพปฏิบัติมากกว่าศูนย์พัฒนาชุมชนและกรมศาสนา กรมพัฒนาชุมชนมีสภาพปฏิบัติมากกว่ากรมศาสนาตามลำดับ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดกรมศาสนามีสภาพปฏิบัติมากกว่าสังกัดพัฒนาชุมชนตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์การทำงานและประเภทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่รับการถ่ายโอนสรุปผลดังนี้

4.1 ปัญหาการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามอายุ ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4.2 ปัญหาการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามตาม ประสิทธิภาพ ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกันหากวิเคราะห์เป็นรายด้านจะมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 2 ด้าน จึงทำการวิเคราะห์เป็นรายคู่ปรากฏผลดังนี้

สภาพการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านสรรหาบุคลากรและด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามประสิทธิภาพที่ต่างกันมีการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัญหาการบริหารงานบุคคลทั้ง 2 ด้านของผู้บริหารศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กได้แก่ด้านการสรรหาบุคลากรตามความเห็นของผู้ที่มีประสิทธิภาพ 6-10 มีปัญหาการ ปฏิบัติมากกว่ากลุ่มประสิทธิภาพมากกว่า 10 ปีตามลำดับ ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเห็นของผู้ที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่า 5 ปีมีปัญหาการปฏิบัติงาน มากกว่ากลุ่มประสิทธิภาพ 6-10 และมากกว่า 10 ปี ตามลำดับ

4.3 ปัญหาการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามประเภทต้นสังกัด ที่รับการถ่ายโอน ในภาพรวม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 อยู่ 3 ด้าน จึงทำการวิเคราะห์เป็นรายคู่ปรากฏผลดังนี้

ปัญหาการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านสรรหาบุคลากร ด้านการ พัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่รับการถ่าย โอน ที่ต่างกันมีการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดย สภาพการบริหารงานด้านการสรรหาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกรมศาสนา มีปัญหาการปฏิบัติงาน มากกว่ากลุ่มพัฒนาชุมชนและจัดตั้งเอง ด้านการพัฒนาบุคลากรกรมศาสนา มีปัญหาการปฏิบัติงาน มากกว่ากลุ่มพัฒนาชุมชนและกลุ่มพัฒนาชุมชนมีปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่าจัดตั้งเอง ส่วนด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงานศูนย์ที่จัดตั้งเอง มีปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มพัฒนาชุมชน ตามลำดับ

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบสภาพปัญหาการบริหารงานบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็ก เล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา มีประเด็นหลักที่น่าสนใจและสามารถนำมา อภิปรายผลดังนี้

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จากผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.2 ช่วงอายุระหว่าง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.4 ช่วงอายุ มากกว่า 46 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.7 และน้อยสุดคือช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี ซึ่งอาจเนื่องมาจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเริ่ม ก่อตั้งมายังไม่นานและไม่ค่อยเปิดรับบุคลากรใหม่ ๆ จึงทำให้มีผู้ที่มีอายุมากและกลุ่มอายุน้อยกว่า

25 ปี มีสัดส่วนน้อยกว่ากลุ่มอายุกลางคน ส่วนประสบการณ์การทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.0 รองลงมาคือเป็นที่มีประสบการณ์มากกว่า 11 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.9 และน้อยสุด ประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.0 ทั้งนี้เนื่องจากโดยส่วนใหญ่บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ในช่วงเริ่มก่อตั้งศูนย์ใหม่ๆและไม่ค่อยลาออก และรับสมัครบุคลากรเพิ่ม จึงทำให้มีบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีจำนวนน้อยสุด ส่วนประเภทของศูนย์ที่รับการถ่ายโอนพบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนมาจากกรมพัฒนาชุมชนมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.7 และรองลงมาคือ กรมศาสนา คิดเป็นร้อยละ 33.5 และน้อยสุดจัดตั้งเอง คิดเป็นร้อยละ 18.7 ทั้งนี้เนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเมื่อถ่ายโอนไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการบริหารงานต่างๆจึงเป็นรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงทำให้ห้องครุภัณฑ์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งไม่จำเป็นต้องจัดตั้งเองใหม่จึงทำให้ประเภทจัดตั้งเองมีจำนวนที่น้อยกว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่รับการถ่ายโอน

2.สภาพเกี่ยวกับการบริหารบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สรุปผลดังนี้

2.1 สภาพโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการบริหารงานบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กในจังหวัดยะลาโดยภาพรวม มีการบริหารงานอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนการสรรหาบุคลากรมีการบริหารงานอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากด้านการสรรหาบุคลากร ไม่มีแผนเพิ่มอัตรากำลัง จึงไม่มีการสรรหาบุคลากรเพิ่มจึงมีสภาพอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสรรหาบุคลากรอยู่ในอันดับ 1 ด้านประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในอันดับ 2 ด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในอันดับ 3 และด้านการบำรุงรักษาบุคลากรอยู่ในอันดับสุดท้ายซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาร์รีฟท์ สือนิ (2546 : 125) ได้วิจัยเรื่อง สภาพปัจจุบัน ปัญหาและกาพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการสรรหาบุคลากรมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภักวี พิทาคำ (2555 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนจัดตั้งใหม่ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ น่าจะมีเหตุผลมาจากศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังด้อยในหลายๆด้านเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการการศึกษาเช่น ด้านงบประมาณ ด้านการจัดการทั่วไป ด้านความพร้อมทางด้านบุคลากรสายบริหารและปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญด้านการศึกษาเท่าที่ควรซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับ รายงานการติดตามการจัด

การศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปี 2551 (2553 : 102) พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการบริหารทั่วไปนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของ อปท. ยังขาดความชัดเจนและขาดความต่อเนื่อง มักมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหาร รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ยังไม่เห็นความสำคัญและไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ด้านการศึกษาเท่าที่ควร อปท. บางแห่งยังไม่ได้จัดโครงสร้างรองรับงานด้านการศึกษา ส่วนด้านการบริหารงานบุคคลกองการศึกษาขาดแคลนครูและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญ ด้านการศึกษาน้อยกว่าบุคลากรในสถานศึกษา การสรรหาบุคลากรขาดความยุติธรรม มีการใช้ระบบอุปถัมภ์และการแทรกแซงทางการเมือง และ ปณทต. นอชุนทต. (2556 : 78) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอสามสะแกแสง จังหวัดนครราชสีมา พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ผู้บริหารควรพร้อมรับฟังและให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและรู้จักยอมรับสภาพที่ปรากฏไม่ว่าจะเป็นอย่างไร พร้อมหมั่นฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ส่วนด้านปัจจัยด้านบุคลากรในการปฏิบัติงาน สำหรับผู้บริหารควรเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และจัดสรรอัตรากำลังของ บุคลากรให้มีเพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น

2.2 ด้านการสรรหาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ในภาพรวมและรายชื่อซึ่งสอดคล้องกับ ภักวี พิทาคำ (2555 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนจัดตั้งใหม่ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย พบว่าด้านการสรรหาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและเป็นด้านเดียวที่พบว่ามีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ผลวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการสรรหาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้กำหนดกฎระเบียบแนวทางการจัดการอย่างชัดเจน ตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตธิ์ จำริญพานิช (2549 : 97) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดชลบุรีต่อการบริหารงานบุคคล พบว่า ความพึงพอใจของพนักงานครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดชลบุรีต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสองอันดับแรกคือ ด้านการบรรจุแต่งตั้งและด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามลำดับและยังสอดคล้องกับ รอหมาน หลีเส็น (2556 : 99) ยกเว้นข้อการสรรหาและคัดเลือก มีความโปร่งใส ยุติธรรม, มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดแผนเพิ่มอัตรากำลัง, การสรรหาบุคลากรตามแผนเพิ่มอัตรากำลังและการคัดเลือกมีคณะกรรมการจาก

หลากหลายตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ รุจิราพร มาตย์ภูธร (2546 : 107) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากร ของข้าราชการ ในสำนักงานการประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่าการบริหารบุคลากรในด้านการจัดหาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางทั้งในภาพรวมและรายด้านและยังสอดคล้องกับ พงศธร ผาสิงห์ (บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์ จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน พบว่าการบริหารงานบุคลากรในด้านการสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

ซึ่งอาจเนื่องมาจากในข้อการสรรหาและคัดเลือก มีความโปร่งใส ยุติธรรม, มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดแผนเพิ่มอัตรากำลัง, การสรรหาบุคลากรตามแผนเพิ่มอัตรากำลังและการคัดเลือกมีคณะกรรมการจากหลากหลายตำแหน่ง ครูผู้ดูแลยังไม่มีความรู้ในด้านนี้และรวมถึงผู้บริหารหรือต้นสังกัด ไม่มีการสำรวจหรือรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรหรือทำแผนเพื่อบรรจุเพิ่ม และไม่มีการรับสมัครเพิ่ม ตลอดจนการรับสมัครผู้ดูแลเด็กยังขาดความเป็นและความโปร่งใส

2.3 ด้านพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ น่าจะเหตุผลมาจากทางศูนย์พัฒนาเด็กเล็กหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดงบประมาณเพื่อสนับสนุนบุคลากรเพื่อพัฒนาตนเอง เช่นด้านการศึกษา ต่อ การฝึกอบรมทั้งในและนอกสถานที่ ตลอดจนการศึกษาดูงานซึ่งบุคลากรต้องใช้จ่ายงบประมาณส่วนตัวเพื่อออกค่าใช้จ่ายเองในการเข้าอบรมรวมทั้งการศึกษาต่อ ซึ่งสอดคล้องกับ ชาริรีฟ สือนิ (2546 : 127) ได้วิจัยเรื่อง สภาพปัจจุบัน ปัญหาและกาพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลางผลมาจากโรงเรียนขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะ โรงเรียนขนาดเล็ก บุคลากรที่ต้องการพัฒนาตนเอง เช่นการเข้ารับการอบรม หรือศึกษาดูงานนอกสถานที่ ต้องออกค่าใช้จ่ายเอง ทำให้บุคลากรไม่ค่อยได้พัฒนาตนเองและขาดกำลังใจขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และยังสอดคล้องกับ รุจิราพร มาตย์ภูธร (2546 : 110) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากร ของข้าราชการ ในสำนักงานการประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่าการบริหารบุคลากรในด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางทั้งนี้เพราะว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยกเว้นสภาพการบริหารข้อที่มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่, มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน, มีการนิเทศ

ติดตามการดำเนินงานในศูนย์ฯ และส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยเห็นว่าเนื่องมาจากการวางแผนพัฒนาบุคลากร การนิเทศ และการปฐมนิเทศ สามารถจัดการได้ดีกว่า เพราะว่าการดำเนินการไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณสูง สามารถใช้บุคลากรได้ แต่ด้านการอบรม การศึกษาต่อ และศึกษาดูงานจำเป็นต้องใช้งบประมาณที่มากกว่าจึงทำให้การบริหารงานน้อยกว่าเป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ พระมหาสุเทพ สุเทวมณี (2556 : 134) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลกในด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

2.4 ด้านบำรุงรักษาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

ผลวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารงานยังไม่เป็นเอกภาพที่ยังไม่สามารถหาข้อตกลงแนวทางการจัดการหรือการแบ่งงาน หน้าที่ในการบริหารงาน ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถบริหารจัดการศูนย์พัฒนาในทุกด้านได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ชาริรพี สื่อนิ (2546 : 128) ได้วิจัยเรื่อง สภาพปัจจุบัน ปัญหาและกาพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลด้านการบำรุงรักษาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับ กัญญาพร มาตย์ภูธร (2546 : 110) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากร ของข้าราชการ ในสำนักงานการประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่าการบริหารบุคลากรในด้านการชำระรักษาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

2.5 ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่น

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากความไม่เป็นกลางหรือความยุติธรรมในการประเมินผลหรืออาจจะมีรูปแบบการประเมินที่ไม่เหมือนกันระหว่างต้นสังกัดเดิม หรือการประเมินที่ยังไม่เป็นแนวทางเดียวกันสอดคล้องกับ เบจวรรณ ศรีศรี (2556 : 104) ได้ศึกษาหัวข้อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอวังทรายพูน จังหวัดพิจิตร พบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เป็นเพราะว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดำเนินงานตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นที่ได้กำหนดไว้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้ศูนย์ฯมีระบบ ได้มาตรฐานและคุณภาพ ตามที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด ยกเว้นสภาพผู้บริหารกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและผลการประเมินการปฏิบัติงานนำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผยอยู่ในระดับมาก

3. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สรุปผลดังนี้

3.1 ปัญหาการบริหารงานบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการบริหารงานบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กในจังหวัดยะลาในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านประเมินผลการปฏิบัติงานมีปัญหาอยู่ในอันดับ 1 ด้านการสรรหาบุคลากรอยู่ในอันดับ 2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรอยู่ในอันดับ 3 และด้านการพัฒนาบุคลากรมีปัญหาน้อยสุดซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2551 : 79) ได้วิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในภาคใต้ของไทย พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้น่าจะมาจากศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังด้อยในการจัดการด้านการศึกษา เช่นด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ตลอดจนด้านความพร้อมของผู้บริหารในการจัดการด้านการศึกษา หรือมาจากการจัดการหลังจากการถ่ายโอนยังมีปัญหาระหว่างต้นสังกัดเดิมซึ่งทางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่สามารถบริหารจัดการอย่างเต็มรูปแบบโดยศูนย์เด็กเล็กที่อยู่ต้นสังกัดเดิมเลือกรูปแบบการจัดการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถจัดการทั้งหมดได้ ดังมาตรฐานการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2553) ศูนย์เด็กเล็กที่รับถ่ายโอนสามารถที่จะเลือกรูปแบบดังต่อไปนี้รูปแบบที่ 1) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่รับโอนมอบหมายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารจัดการศูนย์ทั้งหมด รูปแบบที่ 2) องค์กรส่วนท้องถิ่นรับภาระเกี่ยวกับการจ้างครูพี่เลี้ยง วัสดุฝึก สื่อต่างๆ โรงเรียนให้สถานที่ จัดอาหารเสริม (นม) อาหารกลางวัน และดูแลด้านวิชาการ รูปแบบที่3) ให้โรงเรียนรับผิดชอบเป็นส่วนใหญ่ ส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบบางส่วน เช่นค่าจ้างครูพี่เลี้ยง หรือค่าวัสดุ/สื่อ เป็นต้น

3.2 ด้านการสรรหาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ปัญหาการบริหารงานเป็นรายข้อแล้วพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ผลเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากทางศูนย์พัฒนาเด็กเล็กหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่มงบประมาณเพื่อเพิ่มอัตรากำลังที่จะคัดเลือกครูเข้ามาปฏิบัติงาน ตลอดจนการคัดเลือกยังมีการแทรกแซงทางการเมือง จึงทำให้เกิดปัญหาอยู่สอดคล้องกับคดียะ บือราเฮง (2554 : 59)

ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาอำเภอมาขย จังหวัดปัตตานี พบว่าปัญหาการบริหารงานบุคลากรในด้านการสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับ ปุณณพัฒน์ พันธุ์ยิ้ม (2551 : 44) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมการบริหารงานบุคคลคือ การให้ได้มาซึ่งบุคคล ควรมีการร่วมมือระหว่างองค์การ เพื่อช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังในองค์การ ยกเว้นข้อการสรรหา และคัดเลือก ผู้บริหารมีอำนาจมาก การคัดเลือกมีคณะกรรมการจากหลากหลายตำแหน่งและบุคลากรมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดอยู่ในระดับมาก

3.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เนื่องจากจากการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้สนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรเพื่อการเข้ารับการศึกษาอบรม ศึกษาดูงานแต่ก็ยังขาดแผนหรืองบประมาณที่ชัดเจนเพื่อการพัฒนาบุคลากร การอบรม ศึกษาดูงาน ไม่ต่อเนื่องจึงทำให้การพัฒนา ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร สอดคล้องกับ จารุวรรณ นรพรม (2557 : 117) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1 พบว่า ปัญหาการบริหารงานในด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางสอดคล้องกับคอดีเยะ บือราเฮง (2554 : 61) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาอำเภอมาขย จังหวัดปัตตานี พบว่าปัญหาการบริหารงานบุคลากรในด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการติดตามประเมินผลบุคลากรที่ได้ใช้ทุนในการในการรับการศึกษาต่ออย่างจริงจังและการบริหารยังไม่เป็นทิศทางเดียวกัน ยังสอดคล้องกับ พระมหาเกียรติศักดิ์ ฉันทมโม (2552) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารได้ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้อบรมพัฒนา เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกรอบปฏิบัติของงานบุคคล อีกทั้งผู้บริหารยังปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรเพื่อเข้ารับการศึกษาเป็นเครื่องมือ

สำคัญในการพัฒนางานในทุกๆด้าน โดยเฉพาะด้านการศึกษา ซึ่งศาสนาอิสลามให้ความสำคัญยิ่ง ดังที่ท่านศาสดามุหัมมัด ได้กล่าวว่

((طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ)) (رواه ابن ماجة)

ความว่า “การแสวงหาความรู้เป็นสิ่งจำเป็นเหนือมุสลิมทุกคน”(บันทึกโดยอิมามอะฮฺ)

3.4 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เนื่องมาจากผู้บริหารของศูนย์หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดการสร้างขวัญและกำลังใจ ขาดการประสานงานและร่วมมือกันกับศูนย์ตลอดจนสวัสดิการต่างๆและสภาพแวดล้อมความปลอดภัยต่อบุคลากรครูผู้ดูแลเด็ก ตลอดจนการจัดกิจกรรมร่วมกันเท่าที่ควร สอดคล้องกับ ชาร์รี่ท์ สือณี (2546 : 125) ได้วิจัยเรื่องสภาพปัจจุบัน ปัญหาและกาพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านบำรุงรักษาบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางการ ยกเว้นข้อ มีโบนัสประจำปี มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และข้อการนิเทศงานมีความยอมรับและให้ความร่วมมืออยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้อง กับพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2551 : 66-67) ได้วิจัยเรื่องปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในภาคใต้ของไทย ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานในด้านการประเมินผลการเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการและอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนอยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากความไม่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจและค่าครองชีพที่สูงขึ้น บางแห่งไม่ได้รับเงินโบนัสซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารเทศบาล ดังนั้นผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรจะต้องมีความเป็นผู้นำในรูปแบบของท่านรอซูล โดยเฉพาะการเอาใจใส่ดูแล ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้การบริหารงานเป็นที่ยอมรับและเกิดการร่วมมือต่อไป โดยเฉพาะต้องอาศัยหลักความยุติธรรม ดังอัลลอฮ์ ตรัสในอัลกุรอานว่า

﴿ اَعْدِلُوا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا

تَعْمَلُونَ ﴾ (بعض من الآية 8 : المائدة)

ความว่า “จงยุติธรรมเถิด มันเป็นที่ใกล้ความยำเกรงมากกว่า และ
พึงยำเกรงอัลลอฮฺเถิด” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮฺที่ 8 : อัลมาอิดะฮฺ)

ดังนั้นจะให้ว่าหลักความยุติธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญในการร่วมอยู่ในสังคม โดยเฉพาะ
ในด้านของการบริหารงาน เมื่อการบริหารงานมีความยุติธรรมองค์การก็จะอยู่รอด เพราะบุคลากรมี
ความสุขในงาน สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

3.5 ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคล
ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในภาพรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ผลอาจเนื่องมาจากการ
ประเมินผลยังไม่เป็นระบบและต่อเนื่อง การประเมินผลมีลักษณะที่ยังไม่เหมาะสม ตลอดจนการ
ประเมินยังไม่โปร่งใส ผลการประเมินไม่นำเสนอให้ครูผู้ดูแลเด็กรับทราบอย่างเปิดเผย ซึ่งสอดคล้อง
กับ สอดคล้องกับคอดีเยะ บือราเฮง (2554 : 60) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการบริหารงานบุคคลของ
องค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาอำเภอมาฮอ จังหวัดปัตตานี พบว่าปัญหาการบริหารงาน
บุคลากรในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางโดยบุคลากรของอบต.มีการถูก
ประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บริหารท้องถิ่นและคณะกรรมการประเมินผลที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เกิดปัญหาของการประเมินผลที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่
กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังไม่มีการนำผลการประเมินไปแนะนำแก่ผู้ถูกประเมิน และสอดคล้องกับ พร
ชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2551 : 67) ได้วิจัยเรื่องปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในภาคใต้ของ
ไทย ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
เนื่องจากการประเมินยังมีความลำเอียง ไม่เป็นระบบคุณธรรมเกณฑ์ยังไม่เป็นรูปธรรม การประเมิน
จากความพอใจของผู้ประเมินไม่ได้พิจารณาคุณภาพของงานตลอดจนผลการประเมินไม่เปิดเผยแก่
บุคลากร

4. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ และประเภทต้น
สังกัดที่รับการถ่ายโอน สรุปแลอภิปรายผลได้ดังนี้

4.1 จำแนกตามอายุ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามตามอายุ ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอยู่ 2 ด้าน คือด้านการสรรหาบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งในด้านการสรรหาบุคลากรตามความเห็นผู้ที่มีอายุ มากกว่า 45 ปี เห็นว่ามีสภาพการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มอายุ 26-35 ปี และ กลุ่มอายุ 36-45 ปี ตามลำดับ ส่วนสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากรตามความเห็นของผู้ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี เห็นว่ามีสภาพการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มอายุ 26-35 ปี ทั้งนี้เนื่องมาจากครูผู้ดูแลเด็กที่มีอายุต่างกันมีความเข้าใจต่อรูปแบบการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และมีความเข้าใจในบริหารที่ต่าง ๆ กันจึงมีความเห็นแตกต่างกัน สอดคล้องกับ นุชนาถ แดงกระจ่าง (2554 : 82) วิจัยเรื่องบทบาทของผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปัตตานี พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ส่งผลให้บทบาทของผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปัตตานี ด้านบุคลากรแตกต่างกัน

4.2 จำแนกตามประสบการณ์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามตามประสบการณ์ ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกันหากวิเคราะห์เป็นรายด้านจะมีความแตกต่างอยู่ 2 ด้าน ได้แก่ด้านการสรรหาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งในด้านการสรรหาบุคลากรตามความเห็นผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี เห็นว่ามีสภาพการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มประสบการณ์ 6-10 ปี ส่วนสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเห็นของผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีสภาพการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มประสบการณ์ 6- 10 ปีและกลุ่มประสบการณ์มากกว่า 10 ปี, กลุ่มประสบการณ์ 6-10 มีสภาพการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มอายุมากกว่า 10 ปี ตามลำดับ สอดคล้องกับ รอหมาน หลีเส็น (2556 : 97) ได้วิจัยเรื่องสภาพการดำเนินการของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิดจังหวัดสตูล พบว่าผลการเปรียบเทียบการดำเนินการของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิดจังหวัดสตูล โดยจำแนกครูพี่เลี้ยงและพี่เลี้ยงเด็กที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความเห็นในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

4.3 จำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่รับการถ่ายโอน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่รับการถ่ายโอน ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสรร

หาบุคลากร ด้านพัฒนาบุคลากร ด้านบำรุงรักษาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่รับการถ่ายโอน ที่ต่างกันมีการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสภาพการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้านของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้แก่ด้านการสรรหาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ อปท จัดตั้งเองและกรมพัฒนาชุมชนมีสภาพปฏิบัติมากกว่ากรมศาสนา และด้านการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ อปท จัดตั้งเองมีสภาพปฏิบัติมากกว่าศูนย์พัฒนาชุมชน และกรมศาสนา พัฒนาชุมชนมีสภาพปฏิบัติมากกว่ากรมศาสนาตามลำดับ และด้านบำรุงรักษาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ อปท จัดตั้งเองมีสภาพปฏิบัติมากกว่าศูนย์พัฒนาชุมชนและกรมศาสนา กรมพัฒนาชุมชนมีสภาพปฏิบัติมากกว่ากรมศาสนาตามลำดับ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดกรมศาสนามีสภาพปฏิบัติมากกว่าสังกัดพัฒนาชุมชนตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาพการบริหารหรือรูปแบบการบริหารที่ต่างกัน สอดคล้องกับ นุชนาด แดงกระจ่าง (2554 : 81) วิจัยเรื่องบทบาทของผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปัตตานี พบว่าคุณลักษณะของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งประกอบด้วย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนจากกรมการพัฒนาชุมชน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนจากกรมการศาสนา ส่งผลให้บทบาทของผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปัตตานีแตกต่างกัน โดยเฉพาะศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนจากกรมการศาสนา เมื่อทำการเปรียบเทียบรายกลุ่มพบว่า มีบทบาทแตกต่างกันกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประเภทอื่น

5. ผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ และประเภทต้นสังกัดที่รับการถ่ายโอน สรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

5.1 จำแนกตามอายุ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำแนกตามอายุ ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งเนื่องมาจากการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ในเวลาที่ไม่เลี่ยนกันจึงส่งผลต่อความเห็นไม่แตกต่างกันสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ มณีโชติ (2554 : 77) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่าการเปรียบเทียบจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่อายุ พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วน

ตำบลในจังหวัดสงขลาไม่แตกต่างกันทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่จัดตั้งในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกันถึงแม้จะมีอายุที่แตกต่างกันยังสอดคล้องกับ ศิริกานต์ ทิมย้ายงาม (2551 : 82) วิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จังหวัดยะเชิงเทรา พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จังหวัดยะเชิงเทรา ที่มีอายุมากและอายุน้อย ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ ศรีไพล ลักษณะ (2554 : 109) ได้ศึกษาเรื่องสภาพการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนวัยเรียนในองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอนาทวี จังหวัดสงขลาตามความเห็นของผู้ปกครอง พบว่าผู้ปกครองที่มีอายุต่างกันมีความเห็นต่อสภาพการจัดการศึกษาของเด็กก่อนวัยเรียนไม่แตกต่างกัน เป็นเพราะว่าผู้ปกครองที่นำบุตรหลานมาฝากไว้ ณ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนวัยเรียน มีความเห็นเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเด็กก่อนวัยเรียนให้เด็กมีพัฒนาการที่สมวัยทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สติปัญญา

5.2 จำแนกตามประสบการณ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกันหากวิเคราะห์เป็นรายด้านจะมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 2 ด้าน ได้แก่ด้านการสรรหาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในด้านการสรรหาบุคลากร ผู้ที่มีประสบการณ์ 6-10 มีปัญหาการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มประสบการณ์มากกว่า 10 ปีตามลำดับ ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเห็นของผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปีมีปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มประสบการณ์ 6-10 และมากกว่า 10 ปี ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากน้อยมีความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันกล่าวคือ ผู้ที่ประสบการณ์ยังมีความเข้าใจบริบทและหน้าที่ ตลอดจนความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานน้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ที่มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับ จิราวุฒิ สีมาร์ภัย (2553 : 122) ได้วิจัยเรื่องการดำเนินงานจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดเลย พบว่าผู้ที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความเห็นต่อการดำเนินงานแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่มีประสบการณ์มากจะผ่านงานมากกว่า ทำให้สามารถเข้าใจในบริบท ความเป็นไปในการจัดการศึกษา จึงสามารถปฏิบัติงานตามกรอบการจัดการศึกษาได้อย่างเข้าใจและชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ สอดคล้องกับ พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2551 : 71) วิจัยเรื่องปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลภาคใต้ของไทย พบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อการบริหารงานแตกต่างกัน

5.3 จำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่รับการถ่ายโอน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาพรวม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 3 ด้าน ได้แก่การสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในด้านการสรรหาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่สังกัดกรมศาสนา มีปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มพัฒนาชุมชนและจัดตั้งเอง ด้านการพัฒนาบุคลากรกรมศาสนา มีปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มพัฒนาชุมชนและจัดตั้งเอง ด้านการพัฒนาบุคลากรกรมศาสนา มีปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มพัฒนาชุมชนและจัดตั้งเอง ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานศูนย์ฯที่จัดตั้งเอง มีปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มพัฒนาชุมชนตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารงานต้นสังกัดเดิมที่มีรูปแบบการบริหารงานที่แตกต่างๆ เมื่อหลังจากถ่ายโอนสังกัดไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงยังไม่เข้าใจรูปแบบหรือบริบทการบริหารหรืออาจเนื่องมาจากมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2553 มีรูปแบบการบริหารอยู่ 3 แบบด้วยกันได้ดังนี้ รูปแบบที่ 1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่รับโอนมอบหมายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารจัดการศูนย์ทั้งหมด รูปแบบที่ 2 องค์กรส่วนท้องถิ่นรับภาระเกี่ยวกับการจ้างครูพี่เลี้ยง วัสดุฝึก สื่อต่างๆ โรงเรียนให้สถานที่ จัดอาหารเสริม (นม) อาหารกลางวัน และดูแลด้านวิชาการ รูปแบบที่ 3 ให้โรงเรียนรับผิดชอบเป็นส่วนใหญ่ ส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบบางส่วน เช่นค่าจ้างครูพี่เลี้ยงหรือค่าวัสดุ/สื่อ เป็นต้น จึงทำให้มีบางศูนย์ฯเลือกรูปแบบการบริหารที่ต่างกันจึงทำให้จึงเห็นปัญหาต่างกัน สอดคล้องกับ นุชนาด แดงกระจ่าง (2554 : 81) วิจัยเรื่องบทบาทของผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปัตตานี พบว่าคุณลักษณะของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งประกอบด้วย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนจากกรมการพัฒนาชุมชน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนจากกรมการศาสนา ส่งผลให้บทบาทของผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปัตตานีแตกต่างกัน โดยเฉพาะศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนจากกรมการศาสนา เมื่อทำการเปรียบเทียบรายกลุ่มพบว่า มีบทบาทแตกต่างกันกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประเภทอื่น

6. ผลสรุปจากข้อเสนอแนะจากข้อคำถามปลายเปิดโดยสรุปจากสภาพการปฏิบัติ น้อยสุดและจากปัญหามากที่สุด โดยมาสรุปพร้อมกับบทสัมภาษณ์ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

แนวทางการบริหารงานบุคคลที่ได้จากข้อคำถามปลายเปิดและแบบสัมภาษณ์นั้น ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือผู้บริหารศูนย์ จำเป็นต้องมีการพัฒนาในหลายๆประเด็นด้วยกัน โดยเฉพาะศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิดที่เลือกรูปแบบการบริหารที่ศูนย์บริหารเองโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุนงบประมาณบางส่วน จะมีปัญหาที่ต้องแก้ไขอยู่หลายๆเรื่องซึ่งจะต่างกับศูนย์พัฒนาเด็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการเองทั้งหมด จะมีความคล่องตัวและการบริหารงานดีกว่า ส่วนที่ต้องแก้ไข การบริหารงานควรมีความยุติธรรมโดยเฉพาะด้านการสรรหาบุคลากรและด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารงานที่เป็นธรรมส่งผลให้บุคลากรเคารพ จริ่งใจในการปฏิบัติ การกำหนดกฎเกณฑ์ต้องมีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละศูนย์ และมีความชัดเจน โดยเฉพาะบริบทชุมชนมุสลิม ควรมีการสรรหาบุคลากรเพิ่มเนื่องจากในหลายๆศูนย์บุคลากรไม่เพียงพอกับจำนวนเด็ก การพัฒนาบุคลากรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น ชั่วโมงการฝึกอบรม การจัดทำสนธิศึกษา เนื่องจากบุคลากรบางคนระดับการศึกษายังไม่ตรงกับวุฒิ ดังนั้นการพัฒนาจึงมีความจำเป็น โดยบุคลากรที่จบการศึกษาไม่ตรงวุฒิ ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง ซึ่งยังสอดคล้องกับหลักการอิสลาม รวมทั้งการประเมินผลเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา การสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากร เช่น ปรับฐานเงินเดือนให้เหมาะสม การให้โบนัส รวมทั้งการประเมินผลการทำงานต้องมีความชัดเจน มีระบบ ตรวจสอบได้ ที่สำคัญการจัดสรรงบประมาณต้องเพียงพอต่อการบริหารงาน

7. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดังนี้

1. ผู้บริหารควรสำรวจข้อมูลบุคลากรเพื่อกำหนดแผนเพิ่มอัตรากำลังทุกๆปี
2. ผู้บริหารควรจัดโครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่อย่างน้อยปีละครั้ง
3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้บริหารเงินอุดหนุนให้เข้มเมื่อมีความจำเป็น
4. ควรมีการประเมินผลเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างน้อยเดือนละครั้ง
5. ควรจัดให้มีโบนัสประจำปี
6. ควรกำหนดปฏิทินการประเมินไว้อย่างชัดเจน

8.2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับถ่ายโอนจากกรมศาสนาในจังหวัดยะลา
2. ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดยะลา
3. ควรศึกษาเกี่ยวกับขวัญ กำลังใจและความคาดหวังของครูผู้ดูแลเด็กต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดยะลา

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บรรณานุกรม

หนังสือ

กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ. 2546. หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

กรมศานากระทรวงวัฒนธรรม.2546.คู่มือการปฏิบัติงานการถ่ายโอนภารกิจศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในศาสนสถานให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น).กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี.

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.มปป. คู่มือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย.

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.มปป.มาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประจำปีงบประมาณ พ.ศ 2559.กรุงเทพฯ : กระทรวงมหาดไทย.

กระทรวงศึกษาธิการ.2547.คู่มือหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยพุทธศักราช 2548 (สำหรับเด็กอายุ 3-5 ปี).กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กระทรวงศึกษาธิการ.มปป. คู่มือแนวทางการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: เจ้าพระยาระบบการพิมพ์.

กอบแก้ว จันตรีดี และกมลวัลย์ อุตตะเดช. 2544.การศึกษาศักยภาพของ อบต.ในการดำเนินงานพัฒนาเด็ก.กรุงเทพฯ : กองพัฒนาเด็ก กรมการพัฒนาชุมชน.

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล.2557.การบริหารทรัพยากรมนุษย์.กรุงเทพฯ : บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2550. การบริหารทรัพยากรมนุษย์.กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ซอลิฮะห์ หะยีสะมะแอ. 2551. มโนทัศน์การศึกษาในอิสลาม. โครงการส่งเสริมการวิจัยและเขียนตำรา ตำราลำดับที่ 12 งบประมาณสนับสนุนการเขียนตำราจาก มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา. สงขลา : ชานเมือง.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์.2547. การจัดการทรัพยากรมนุษย์.กรุงเทพฯ : บริษัทซีเอ็ดบุ๊คยูเคชั่นจำกัด (มหาชน).

- คณัย เทียน พุฒ.2551. **บริหารคนในทศวรรษหน้า.พิมพ์ครั้งที่ 4.** กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล.2559. **การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 1.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชาวัฒน์ นันทาทิวัฒน์.2550. **หลักการจัดการ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทับทิม วงศ์ประยูรและ พรทิพย์ คำพอ.2554. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยจิตปัญญา.**กรุงเทพฯ พิมพ์ครั้งที่ 1: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์. 2542. **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ.2557. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย spss และ amos.**พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนสามัญบิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. 2552. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : อามจรีโปรดักท์.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์.2559. **หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21.**พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล.2556. **การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.**กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี
- พยอม วงศ์สารศรี.2545. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.**กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา.
- พิชิต ฤทธิ์จำรูญและคณะ.2554. **รายงานผลการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.**พิมพ์ครั้งที่ 1.กรุงเทพฯ : สกศ.
- พิสนุ ผ่องศรี.2554. **วิจัยทางการศึกษา.**พิมพ์ครั้งที่ 8.กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์.
- มาญีต อะลีคาน.2547. **คอลลีอะฮูมร์ อัลฟารุก.** แปลโดย บรรจง บินกาซัน. กรุงเทพฯ : บริษัทออฟเซ็ทเพรส จำกัด.
- เมาลานา ชัยยิด อิบดุล อะลา เมาคูดี.2545. **คัมภีร์อัลกุรอานเล่ม 6.**แปลโดย บรรจง บินกาซัน. กรุงเทพฯ : บริษัทออฟเซ็ทเพรส จำกัด.
- เยาวพา เดชะคุปต์. 2542. **การบริหารและการนิเทศการศึกษาปฐมวัย.** กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาระบบการพิมพ์.
- วรรณารถ แสงมณี. 2543. **การบริหารงานบุคคล.**กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วัชรระ ขาวตั้งข์.2558. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.**

- วิโรจน์ สารรัตนะ.2555. แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา.พิมพ์ครั้งที่ 8. วิทยาลัยการศึกษาศาสตร์.2550. การบริหารทรัพยากรมนุษย์.พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตร
 สมาน รั้งสีโยกฤษฎ์.2544. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.พิมพ์ครั้งที่ 21. กรุงเทพฯ :
 สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545. แนวทางการประกันคุณภาพภายใน
 สถานศึกษาเพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี
 จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2552. คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู. กรุงเทพฯ :
 ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.2553. รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครอง
 ส่วนท้องถิ่น ปี 2551. พิมพ์ครั้งที่ 1 : สำนักประเมินผลการจัดการศึกษา.หัตถกร.
- อนันต์ชัย คงจันทร์.2557. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1.กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- อนิวัช แวงจางค์.2554. การจัดการทรัพยากรมนุษย์.พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : นำศิลป์โฆษณา.
- อะหมัด อิบรอฮีม ออบูซัน.2553.การบริหารจัดการในอิสลาม. แปลโดย ฮาเร๊ะ เจ๊ะโด.สงขลา : ไอคิว
 มีเดีย.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2527. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป (ฉบับแก้ไขปรับปรุง). พิมพ์ครั้งที่
 สามัน นิอุมาคุดลอส. 2002. ตาริหฺกุลาฟาอูรอชีดีน. ยะลา : มัคตาบะฮออิสลามียะฮุ.
- Jubran saleh, Ali Mohammad. 2551. การบริหารการศึกษาในอิสลาม. แปลจาก Educational
 Administration : An Islamic Perspectives โดย นิเลาะ แวอุเซ็ง. สงขลา : หาดใหญ่
 กราฟฟิค.
- Jubran saleh, Ali Mohammad. 2554. การว่าจ้างรักษาบุคลากร. แปลจาก Hiring and Keeping the
 Best People โดย ประคัลภ์ ปันณฑลึงกูร. พิมพ์ครั้งที่ 3. สงขลา : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท
 จำกัด.
- Mondy, Wagne R. and Noe, Robert M. 1990. **Human Resource Management.** Boston : Allyn
 and Bacon.
- Mursi, Muhammad Munir. 1994. **Tarikh al-tarbiyah wa al-gharb,** (history of education in the
 East and the West). Cairo : A`lam al-kutob.
- Neceur Jabnoun. 2548. อิสลามและการจัดการ. แปลจาก Islam and Management. โดยนิเลาะ แวอุ
 เซ็ง. สงขลา : หาดใหญ่กราฟฟิค.

งานวิจัยและวิทยานิพนธ์

กอเซม มะแซ.2556. สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

คอดีเยาะ บือราเฮง.2554. ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษา อำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

จิราวุฒิ สีมาร์กัย.2553. การดำเนินงานจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ซาร์รีฟท์ ลีโอนี.2546. สภาพปัจจุบัน ปัญหาและการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ชุตีธร หาญดำรงสุข.2554. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ภาคที่ 1 เขตที่ 1 จังหวัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ถ้วนโรสณา โต๊ะนิเต. 2550. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาสร้างเสริมสุขภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ชนกฤต ทองสุขดี. 2553. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์. รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองส่วนท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ชนพล ดอนชวนชม.2552. แนวทางการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล กองแกก อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นริศรา ชมจุมจัง.2550. การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดประสบการณ์แบบบูรณาการ สำหรับเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเด่นราษฎร์ กิ่งอำเภอหนองฮี

จังหวัดร้อยเอ็ด.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

นุชนาถ แดงกระจ่าง.2554. บทบาทของผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปัตตานี.สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

นิติมา นพบุรี. 2549. การชำระรักษาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำพูน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.

เบญจวรรณ ศรีศรี.2552. การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอวังทรายพูน จังหวัดพิจิตร.วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ปิ่นกัทธ นอขุนทด.2556. ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน อำเภอขามสะแกแสง จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยสุรนารี.

เพ็ญศรี คลองโป่งเกตุ.2553. การศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา. การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. 2551. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในภาคใต้ของไทย.รายงานการวิจัย.ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

รัตนา เนื่องแก้ว. 2548. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.

รัตนภรณ์ บุญนุช.2555. การพัฒนาและฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน: กรณีศึกษาไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- รอหมาน หลีเสี้ยน.2556. สภาพการดำเนินการของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิดจังหวัดสตูล.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษา อิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- รอฮานี คาโอ๊ะ.2546. อิสลามกับการศึกษาศาสนาของมุสลิมในสังคมไทย กรณีศึกษาบทบาทของศูนย์อบรมเด็กก่อน เกณฑ์ประจำมัสยิดในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วันดี มณีรัตน์.2555. สภาพปัญหาด้านบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลสะพานไม้แก่น อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา.รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองส่วนท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วรินทร์ ทรงเกียรติศักดิ์. 2558. ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยความปลอดภัย และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานโรงงานและหน่วยสนับสนุนของโรงงานน้ำตาล สหเรือ จำกัด จังหวัดมุกดาหาร. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วิไลวรรณ ชะสินธุ์. (2552). การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนประชานุเคราะห์ ภายหลังย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศรีไพล ลักษณะ.2554. สภาพการจัดการของศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอนาทวีจังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของผู้ปกครอง.วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ศิริพร ทองธรรมจินดา.2553.พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริลักษณ์ ทองลิ้ม.2553.แนวทางการพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วน ตำบลในเขตจอมบึง. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- โสภณ สวยขุนทด. 2557. การบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการกับสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- เสริมศักดิ์ มณีโชติ.2554. ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัด
สงขลา. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อัปดุลรอมัน เปาะซา.2556. การธำรงรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนของ
ครูในจังหวัดนราธิวาส.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการ
จัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อิสหาก นุ้ยโสภา.2556. สมรรถนะครูอิสลามศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ฮาซัน บือราเฮง.2554. การศึกษาในอิสลาม : แนวคิดและกระบวนการจัดการเรียนการรู้.วิทยานิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ออนไลน์

- ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. 2552, ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (ออนไลน์) สืบค้นจาก :
http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1314&read=true&count=true . (สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม 2560)
- สายพิน เชื้อน้อย. 2543, การสรรหาครูระบบใหม่.กระทรวงศึกษาธิการ.(ออนไลน์) สืบค้นจาก :
http://www.moe.go.th/moe/th/cms_group/detail.php?NewsID=130&Key=aca_article
(สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2560).
- มัสลัน มาหะมะ.ม.ป.ป,อิสลามกับระบบการเมืองการปกครอง. (ออนไลน์) สืบค้นจาก :
<http://www.islammore.com/view/943> (สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2560).

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ที่ ศธ 0521.2.08/ว705



วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

3 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทำการทดลองเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายกเทศบาล/นายกองค์การบริหารส่วนตำบล.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายหม่อมมัตมูฟตี คือราแม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
และการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต
ปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.อับรอฮีม ณรงค์รักษาเขต
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลจากท่าน โดยการตอบแบบสอบถาม จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้ข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อดำเนินการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาการแทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 097-9991277

โทรสาร 0 7333 1305

ที่ ศธ 0521.2.08/ว705



วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

3 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศบาล/นายกองค์การบริหารส่วนตำบล.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายหม่อมมัตมูฟตี คือราแม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
และการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต
ปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.อับรอฮีม ณรงค์รักษาเขต
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลจากท่าน โดยการตอบแบบสอบถาม จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้ข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อดำเนินการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาการแทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 097-9991277

โทรสาร 0 7333 130



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ..สำนักงานเลขานุการ.....วิทยาลัยอิสลามศึกษา..... ☎ 087.999.1277.....

ที่...มอ.751/ว616.....วันที่.....3 พฤษภาคม 2559.....

เรื่องขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอูเซ็ง

ด้วยนายมุหัมมัดมุฟตี คือราแม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร และการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาเครื่องมือการวิจัยซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งได้แนบมาพร้อมนี้แล้ว เพื่อให้ท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยสำหรับแบบสอบถามและความตรงเชิงเนื้อหาสำหรับแบบสัมภาษณ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทรง)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ..สำนักงานเลขาธิการ.....วิทยาลัยอิสลามศึกษา..... ☎ 087.999.1277

ที่ มอ.751/ว616.....วันที่ 3 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร

ด้วยนายมุห์มัดมุฟตี คือราแม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร และการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาเครื่องมือการวิจัยซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งได้แนบมาพร้อมนี้แล้ว เพื่อให้ท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยสำหรับแบบสอบถามและความตรงเชิงเนื้อหาสำหรับแบบสัมภาษณ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ..สำนักงานเลขาธิการ.....วิทยาลัยอิสลามศึกษา..... ☎ 087.999.1277

ที่ มอ.751/ว616..... วันที่ 3 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....

เรียน ดร.ซัมซุ สาอู

ด้วยนายหม่อมมัตมูฟตี คือราแม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร และการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอกความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาเครื่องมือการวิจัยซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งได้แนบมาพร้อมนี้แล้ว เพื่อให้ท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยสำหรับแบบสอบถามและความตรงเชิงเนื้อหาสำหรับแบบสัมภาษณ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

Prince of Songkla University
Pattani Campus

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง

ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

สถานที่ทำงาน วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทรง

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ

สถานที่ทำงาน วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

3. ดร.ซัมซุ สาอุ

ตำแหน่ง อาจารย์สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

สถานที่ทำงาน วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

1. นางสาวอาเอเสาะ คือราม
หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประจำมัสยิดนูรุดดีนุสลาม (เป็นศูนย์ถ่ายโอนจากกรมศาสนา)
หมู่ 2 ตำบลบาโงย อำเภอรามัน จังหวัดยะลา สังกัดอบต.บาโงย
2. นายอารีฟ ยูนิ
หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประจำมัสยิดอัลตักวา (เป็นศูนย์ถ่ายโอนจากกรมศาสนา)
หมู่ 4 ตำบลสะเตงนอก อำเภอเมือง จังหวัดยะลา สังกัดเทศบาลสะเตงนอก
3. นางรอพีอะ ประคู่
หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลบาลอ (จัดตั้งเอง)
หมู่ 3 ตำบลบาลอ อำเภอรามัน จังหวัดยะลา สังกัดเทศบาลตำบลบาลอ
4. นางสาวนุสยาตี แวกะจิ
หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านฆอรรอราแม (จัดตั้งเอง)
หมู่ 4 ตำบลปะแต อำเภอยะหา จังหวัดยะลา สังกัด อบต.ปะแต
5. นางซีตีรอฮานิง โดะสะนิ
หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านปีเยะ (เป็นศูนย์ถ่ายโอนจากกรมพัฒนาชุมชน)
หมู่ 6 ตำบลบือมั่ง อำเภอรามัน จังหวัดยะลา สังกัด อบต.บือมั่ง
6. นางสาวคอรียะะ หะยีปูเตะ
หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านจาเราะชูชู (เป็นศูนย์ถ่ายโอนจากกรมพัฒนาชุมชน)
หมู่ 4 ตำบลธารน้ำทิพย์ อำเภอเบตง จังหวัดยะลา สังกัดเทศบาลตำบลธารน้ำทิพย์

ภาคผนวก ค

แบบประเมินความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

และผลการวิเคราะห์

แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา
คำชี้แจง โปรดพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหาตาม
คำชี้แจง โปรดพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหาตาม
 โครงสร้าง (Content validity) ด้วยวิธีการหา IOC จากแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

1.หากพิจารณาเห็นว่า ข้อคำถามในเครื่องมือ สอดคล้อง/เหมาะสม กับประเด็นหลักของ
 เนื้อหาตามโครงสร้าง โปรดให้คะแนนโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง +1

2.หากพิจารณาเห็นว่า ข้อคำถามในเครื่องมือ ไม่สอดคล้อง/ไม่เหมาะสม กับประเด็น
 หลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง โปรดให้คะแนนโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง -1

3.หากพิจารณาเห็นว่า ข้อคำถามในเครื่องมือ ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง/ไม่แน่ใจว่าเหมาะสม
 กับประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง โปรดให้คะแนนโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง 0

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			หมายเหตุ
		+1	0	-1	
1) ด้านการสรรหาบุคคล					
1	การสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารมีอำนาจมาก				
2	การสรรหาและคัดเลือกมีความโปร่งใส ยุติธรรม				
3	มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดแผนเพิ่มอัตรากำลัง				
4	การสรรหาบุคลากรตามแผนเพิ่มอัตรากำลัง				
5	การคัดเลือกมีคณะกรรมการจากหลากหลายตำแหน่ง				
6	จำนวนบุคลากรในศูนย์เพียงพอกับจำนวนเด็ก				
7	บุคลากรมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด				
8	มีการประชาสัมพันธ์ประกาศรับสมัครทั่วถึง				
2) ด้านการพัฒนาบุคลากร					
9	มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่				
10	มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน				
11	มีการสนับสนุนบุคลากรในการเข้ารับการอบรม				
12	จัดโครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่ทุกปี				
13	มีการนิเทศติดตามการดำเนินงานในศูนย์ฯ				
14	ครูผู้ดูแลเด็กมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร				

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			หมายเหตุ
		+1	0	-1	
15	มีการจัดประกวดบุคลากรดีเด่น				
16	มีการเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่บุคลากร				
17	นำผลการปฏิบัติงานของครูเพื่อใช้ในการพัฒนา				
18	ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน				
3) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร					
19	มีการให้โบนัสประจำปี				
20	การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีมีความโปร่งใสและยุติธรรม				
21	มีการให้รางวัลแก่บุคลากรดีเด่น				
22	มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน				
23	สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัย				
24	การนิเทศงานที่ยอมรับและให้ความร่วมมือ				
25	มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน				
26	อบต/อปท มีการจัดกิจกรรมร่วมกันกับครูผู้ดูแลเด็ก				
27	มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน				
28	อบต/อปท ให้บริการเบิกเงินทดรองให้ยืมเมื่อมีเหตุจำเป็น				
29	ครูผู้ดูแลเด็กที่มีความประพฤติดีได้รับการยกย่องชมเชย เป็นบุคคลตัวอย่าง				
4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
30	การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลและ โบนัสประจำปี โดยวิธีการประเมิน				
31	ผู้บริหารกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสมและชัดเจน				

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			หมายเหตุ
		+1	0	-1	
32	ผู้บริหารกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน				
33	กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินที่เหมาะสม				
34	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
35	การประเมินผลเพื่อการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีการศึกษา				
4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
36	ผลประเมินการปฏิบัติงานนำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผย				
37	การประเมินมีความโปร่งใสและเป็นธรรม				

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity)

คำ	ข้อ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			IOC = $\frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1. ด้านการสรรหาบุคคล 8 ข้อ	1	+1	+1	0	0.66	ใช้ได้
	2	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	3	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	4	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	5	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	6	+1	0	+1	0.66	ใช้ได้
	7	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	8	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร 10 ข้อ	9	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	10	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	11	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	12	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	13	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	14	+1	0	+1	0.66	ใช้ได้
	15	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	16	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	17	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	18	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 11 ข้อ	19	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	20	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	21	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	22	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	23	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	24	+1	0	+1	0.66	ใช้ได้
	25	+1	0	+1	0.66	ใช้ได้
	26	+1	0	+1	0.66	ใช้ได้

บ้าน	ข้อ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			IOC = $\frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ต่อ	27	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	28	+1	0	+1	0.66	ใช้ได้
	29	+1	0	+1	0.66	ใช้ได้
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 8	30	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	31	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	32	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	33	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	34	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	35	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	36	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	37	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในจังหวัดยะลา

เลขที่แบบสอบถาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาและเพื่อเปรียบเทียบสภาพและปัญหาโดยจำแนกปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ และประเภทของศูนย์ฯ ที่รับการถ่ายโอนและประมวลข้อคิดเห็นแนวทางการพัฒนา

2. แบบสอบถามนี้สอบถามความคิดเห็นตามทัศนะของหัวหน้าศูนย์ ครูผู้ดูแลเด็กและผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก

3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 4 ด้าน จำนวน 37 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดยะลา ทั้ง 4 ด้าน

4. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ทุกตอน ตามสถานภาพที่ท่านเห็นว่าเป็นจริง เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

5. ข้อคำถามทุกข้อเป็นการประเมิน ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี โปรดตอบตามความเป็นจริง ซึ่งข้อมูลต่างๆที่ได้รับผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น งานวิจัยชิ้นนี้จะไม่ประสบผลสำเร็จหากปราศจากความร่วมมือจากท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

(นายหม่อมมัทมพดี คือราแม)

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตรงหน้าข้อความตามข้อเท็จจริง

1. อายุ 1) น้อยกว่า 26 ปี 2) 26 – 35 ปี
 3) 36 – 45 ปี 4) มากกว่า 45 ปี

2. ประสบการณ์ 1) น้อยกว่า 5 ปี
 2) 5 – 10 ปี
 3) มากกว่า 10 ปี

3. ประเภทศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ได้รับการถ่ายโอน

- 1) กรมพัฒนาชุมชน
 2) กรมศาสนา
 3) จัดตั้งเอง

ข้อ	ความคิดเห็น	สภาพการปฏิบัติ การบริหารงานบุคคล					ปัญหา การบริหารงานบุคคล				
		1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)											
33	กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินที่เหมาะสม										
34	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน										
35	การประเมินผลเพื่อการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปี การศึกษา										
36	ผลประเมินการปฏิบัติงานนำเสนอให้บุคลากรได้รับ ทราบอย่างเปิดเผย										
37	การประเมินมีความโปร่งใสและเป็นธรรม										

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นในจังหวัดยะลา

คำชี้แจง โปรดเขียนข้อเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาตามกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน ที่
เกิดขึ้นในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามความคิดเห็นของท่านตามประเด็นต่อไปนี้

1.การสรรหาบุคลากร

.....
.....
.....
.....

2.การพัฒนาบุคลากร

.....
.....
.....
.....

3.การบำรุงรักษาบุคลากร

.....
.....
.....
.....

4.การประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....
.....
.....
.....

ขอขอบคุณในความกรุณาของท่าน

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก จ
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย ผลการสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในจังหวัดยะลา

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นแบบสัมภาษณ์สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนา
เด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาโดยเก็บข้อมูลจากหัวหน้าศูนย์หรือ
รักษาการหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา

2. เพื่อประมวลข้อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็ก
เล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง () หัวหน้าศูนย์ฯ

() รักษาการหัวหน้าศูนย์ฯ

วัน/เดือน/ปี ที่ให้สัมภาษณ์

สถานที่

ชื่อผู้สัมภาษณ์

เริ่มสัมภาษณ์ เวลา น. สัมภาษณ์เสร็จ เวลา น.

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ นามสกุล อายุ ปี

ตำแหน่ง จบการศึกษาระดับ ประสบการณ์ ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ชื่อศูนย์

ตั้งอยู่ที่

สังกัดเทศบาลตำบล/องค์การบริหารส่วนตำบล

ถ่ายโอนจาก

() กรมพัฒนาชุมชน

() กรมศาสนา

() จัดตั้งเอง

ขนาดของศูนย์ฯ

() ขนาดใหญ่มีเด็ก 81 คนขึ้นไป

() ขนาดกลางมีเด็ก 41-80 คนขึ้นไป

() ขนาดเล็กมีเด็กน้อยกว่า 40 คนขึ้นไป

ครูผู้ดูแลเด็กมีจำนวน.....คน

ตอนที่ 3 ประเด็นการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา จากหัวหน้าศูนย์หรือรักษาการหัวหน้าศูนย์

โดยผู้วิจัยนำประเด็นข้อคำถามในการวิจัยตามขั้นตอนที่ 2 (คือวิจัยแบบสำรวจ) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีปัญหาในการบริหารงานบุคคลมาก 3 อันดับแรกในแต่ละด้าน เพื่อให้หัวหน้าศูนย์หรือรักษาการหัวหน้าศูนย์ แสดงความคิดเห็นเพื่อประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาต่อไป โดยการให้การสัมภาษณ์

1. ด้านการสรรหาบุคลากร

ด้านที่มีปัญหามากที่สุด 3 อันดับได้แก่ 1) การคัดเลือกมีคณะกรรมการจากหลากหลายตำแหน่ง 2) การสรรหาคัดเลือก ผู้บริหารมีอำนาจมาก 3) บุคลากรมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรและมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

2. ด้านการพัฒนาบุคลากร

ด้านที่มีปัญหามากที่สุด 3 อันดับได้แก่ 1) เชิญวิทยากรภายนอกให้ความรู้แก่ครูผู้ดูแลเด็ก 2) มีการจัดประกวดบุคลากรดีเด่นทุกปี 3) นำผลการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กเพื่อใช้ในการพัฒนา ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรและมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

3. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

ปัญหาด้านที่มีปัญหามากที่สุด 3 อันดับได้แก่ 1) โบนัสประจำปี 2) มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี 3) การนิเทศงานมีความยอมรับและให้ความร่วมมือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรและมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

4.ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านที่มีปัญหามากที่สุด 3 อันดับได้แก่ 1) ผู้บริหารกำหนดปฏิทินการประเมินไว้อย่างชัดเจน 2) ผลการประเมินการปฏิบัติงานนำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผย 3) ผู้บริหารกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ผลการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2560

นายอาร์ฟ ยูนี

หัวหน้าศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิดอัลตักวา สังกัดเทศบาลตำบลสะเตงนอก

หมู่ 4 ตำบลสะเตงนอก อำเภอเมือง จังหวัดยะลา

ผู้วิจัย : ผมขอแนะนำตัวก่อนนะครับ ผมนายมูหัมมัดมูฟตี คือรามะ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม ซึ่งกำลังทำวิจัยหัวข้อสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ก่อนหน้านี้ได้ลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากครูผู้ดูแลเด็กของศูนย์ฯต่างๆเป็นที่เรียบร้อยแล้ว วันนี้จะขออนุญาตสัมภาษณ์ในประเด็นต่างๆ จากข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติน้อยสุดและปัญหามากที่สุด 3 อันดับเพื่อหาแนวทางพัฒนาต่อไป แต่ก่อนอื่นอนุญาตทราบประวัติของศูนย์ฯหน่อยครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์ ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิดอัลตักวาเริ่มก่อตั้งเมื่อประมาณปี 2539 โดยโต๊ะอิหม่าม นายมาหามะ ยูนี และคณะกรรมการมัสยิด เพื่อเป็นศูนย์การศึกษาที่จะดูแลเด็กๆ ให้อยู่ในกรอบของหลักการอิสลาม จะอยู่ภายใต้การดูแลของกรมศาสนา แต่หลังจากปี 2545 โดยประมาณ ได้โอนย้ายไปอยู่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการบริหารงานก็ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมพอสมควร

ผู้วิจัย ไม่ทราบว่าเรียนจบที่ไหนและทำงานกี่ปีแล้วครับ ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ ผมจบปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานีเอกอิสลามศึกษาเมื่อปี 2549

ผู้วิจัย ขอเข้าประเด็นเลยนะครับ ประเด็นแรกคือ ด้านการสรรหาบุคลากร ที่มีปัญหามากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การคัดเลือกมีคณะกรรมการจากหลากหลายตำแหน่ง การสรรหาคัดเลือกผู้บริหารมีอำนาจมากและบุคลากรมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด ในความคิดของอาร์ฟ อาร์ฟ มีความคิดเห็นอย่างไร และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไรครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์ ตามความคิดของผมเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร จากประเด็นที่พูดถึงนั้นค่อนข้างที่จะสะท้อนให้เห็นถึงภาวะการจัดการของศูนย์ฯแต่ศูนย์อบรมเด็กตักวา เลือกรูปแบบที่ 2 ซึ่งการบริหารงานส่วนมากอยู่ที่ศูนย์แต่บางเรื่องเราต้องผ่านการอนุมัติเทศบาลเช่นกัน ซึ่งในเรื่องของข้อมูลต่างๆเราเกือบมีพร้อม โดยเฉพาะข้อมูลสถิติจำนวนเด็กประจำปีการศึกษานั้นเราต้องแจ้งไปยังเทศบาลประจำทุกปี เราสร้างแผนเพิ่มอัตรากำลังแต่เราไม่สามารถที่รับเพิ่มให้เพียงพอได้ เพราะต้องผ่านการอนุมัติจากเทศบาล เทศบาลเองก็รับทราบเพราะค่าจ้างบุคลากรเราได้รับค่าตำแหน่งโดยตรงยังต้นสังกัดของเรา ต้องผ่านการอนุมัติและประกาศจากเทศบาล แต่ตอนนี้ศูนย์เองได้จ้างผู้ช่วยครู

เพิ่มเพื่อมาช่วยดูแลเด็กๆ แต่เราต้องใจและเจียดงบที่เราได้รับแก่น้อยนิดถ้าเทียบกับโรงเรียนเอกชน ในส่วนของบุคลากรของเรานั้นถ้าพูดถึงในอดีต ส่วนถ้ามีตำแหน่งเราสามารถคัดเลือกเองได้เลยแต่ต้องเสนอเทศบาลเพื่ออนุมัติ แต่ทางศูนย์เป็นผู้คัดเลือกในการคัดเลือกเรามีคณะกรรมการหลายคน รวมถึงนายกเทศบาล แต่เกณฑ์การคัดเลือกของเรานั้นศูนย์เป็นผู้กำหนดเช่นเราจะเลือกผู้ที่จบศาสนาเป็นอันดับแรก จึงพูดได้ว่าเรามีครูที่ไม่ใช่ครูที่จบปฐมวัยโดยตรง แต่ปัจจุบันเราได้สนับสนุนให้ครูของเราเรียนต่อด้านปฐมวัยแล้วซึ่งตอนนี้เหลือไม่กี่คนที่ยังไม่จบ

ผู้วิจัย แล้วจากประเด็นที่พูดมามีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นไปได้ก็อยากให้ทางเทศบาลมีการจัดสรรตำแหน่งครูให้เพียงพอกับจำนวนเด็ก เนื่องจากเราไม่จบที่จะบริหารจัดการเพื่อจ้างบุคลากรเพิ่ม งบที่มีอยู่ก็ต้องใช้ในทางอื่นๆ ที่จำเป็นอีกหลายอย่าง

ผู้วิจัย ประเด็นที่สองด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีปัญหามากที่สุด 3 อันดับได้แก่ เชิญวิทยากรภายนอกให้ความรู้แก่ครูผู้ดูแลเด็ก มีการจัดประกวดบุคลากรดีเด่นทุกปี และนำผลการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กเพื่อใช้ในการพัฒนา ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรและมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ ครับ ถ้าจะพูดถึงเรื่องพัฒนาบุคลากร เราพยายามจะสนับสนุนบุคลากรของเราทุกคน เพื่อให้บุคลากร มีศักยภาพในการจัดการเรียนสอน โดยเราจะพยายามหาสถานที่จัดฝึกอบรมที่ไม่ต้องใช้จ่ายหรือค่าใช้จ่ายที่สูงมากนัก แล้วจัดส่งบุคลากรของเราเข้าร่วมด้วย เพราะทางศูนย์เองงบมีน้อยและต้องใช้จ่ายอย่างประหยัด บางที่เราส่งคนเดียวแล้วกลับมาถ่ายทอดให้ครูคนอื่น เท่าที่เราสามารถทำได้ เป็นไปได้ก็อยากให้มีการจัดสรรงบเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้ศูนย์ได้พัฒนามากกว่านี้ ปัจจุบันเราจะอยู่กันอย่างพี่น้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากกว่า

ผู้วิจัย แล้วมีการจัดประกวดครูดีเด่นอะไรบ้างไหม

ผู้ให้สัมภาษณ์ ยังไม่เคยมีการจัดประกวดครูดีเด่น อย่างที่บอกเราอยู่เหมือนครอบครัว เราจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ผู้วิจัย ประเด็นที่สาม ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านที่มีปัญหามากที่สุด 3 อันดับได้แก่ โบนัสประจำปี มีการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี การนิเทศงานมีความยอมรับและให้ความร่วมมือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรและมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ การบำรุงรักษาบุคลากรนั้นเราพยายามที่จัดให้แก่บุคลากรของเรา ในตอนนี้ที่เรากำลังทำอยู่คือทางศูนย์จะจ่ายค่าประกันสังคมให้เต็ม โดยที่ไม่หักจากครูเลย แต่ในด้านของการสวัสดิการอื่นๆ เช่น โบนัสประจำปี หรือการเลื่อนขึ้นเงินเดือน หรือการปรับฐานเงินเดือนตอนนี้เรายังไม่สามารถดำเนินการได้ เพราะเรายังขาดงบประมาณในส่วนนี้ อีกอย่างค่าใช้จ่ายสำหรับเงินเดือนของครูผู้ดูแลเด็กจะเบิกตรงกับเทศบาล เราไม่มีส่วนในการจัดการตรงนี้โดยเฉพาะตอนนี้

เงินเดือนก็ยังอยู่ฐานเงินเดือนเดิม ยังไม่ได้เพิ่มตามฐานเงินเดือนปริญญาปัจจุบันเป็นไปได้อีกยากให้เทศบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องผลักดันในเรื่องนี้ หรือประเมินผลการปฏิบัติงานการเลื่อนขั้นก็ได้เราพร้อม เพื่อจะรักษาบุคลากรของเราให้อยู่ได้นาน มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ผู้วิจัย ประเด็นที่สี่ ด้านประเมินผลการปฏิบัติงานด้านที่มีปัญหามากที่สุด 3 อันดับได้แก่ ผู้บริหารกำหนดปฏิทินการประเมินไว้อย่างชัดเจน ผลการประเมินการปฏิบัติงานนำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผยและ ผู้บริหารกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรและมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการเพื่อใช้ในการพัฒนาในด้านต่างๆ ควรมีประจำทุกๆปีหรือทุกๆเทอม ถ้าไม่มีการประเมิน การพัฒนาก็จะทำให้ช้า ครูก็จะไม่มีการพัฒนา การประเมินผลควรให้ชัดเจนว่าจะประเมินในช่วงไหน เวลาไหน และที่สำคัญควรมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและควรชี้แจงให้ผู้ถูกประเมินได้ปฏิบัติและเตรียมตัวได้ถูกต้อง เพื่อเป็นผลดีแก่ผู้ถูกประเมิน แต่ที่สำคัญยิ่งผลการประเมินควรชี้แจงให้ครูได้รับทราบเพื่อ ครูได้แก้ไขข้อบกพร่องของตนเองได้

ผู้วิจัย น่าจะครบประเด็นและรายละเอียด ขอขอบคุณมากกานะครับที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่งานวิจัยและขออภัยขอตรงตอบแทนด้วยสิ่งดีงาม วัสตามุอาลัยกุม

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก จ
นิพนธ์ต้นฉบับ (Manuscript)

สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน
จังหวัดยะลา

States and Problems of Personnel Management of Child Development
Center under Sub-District Administrative
Organizations in Yala Province

มูหัมมัดมูฟตี ดือราแม*, อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต**

* นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม คณะวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

** ดร.(การศึกษา), รองศาสตราจารย์, สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา 2) เพื่อเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา จำแนกตามอายุ ประสบการณ์และประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอน 3) เพื่อรวบรวมข้อเสนอการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูผู้ดูแลเด็กจำนวน 155 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .859 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่า (F-test) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งทางด้าน การสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรและด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้นสภาพการบริหารบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านการสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับมาก

2) สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาโดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์และประเภทต้นสังกัดที่รับถ่ายโอน มีสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นสภาพการบริหารบุคคลโดยจำแนกตามอายุ และปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์ฯโดยจำแนกตามประสบการณ์ไม่มีความแตกต่างกัน

3) ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการสรรหาบุคลากร ควรสำรวจและวางแผนเพิ่มบุคลากรให้เพียงพอ ประกาศผลสอบ สามารถตรวจสอบได้ ด้านการพัฒนาบุคลากรควรมีการกำหนดแผนและงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สนับสนุนให้ครูได้รับการยกระดับทักษะความรู้ใหม่ๆ การจัดโครงการทัศนศึกษาออกสถานที่ สนับสนุนการอบรมในสถานที่และนอกสถานที่ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรควรปรับเงินเดือนให้เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา ควรมีการเลื่อนขั้นเงินเดือน เงินเดือนประจำปี ควรจัดให้มีสวัสดิการ ครูผู้ดูแลเด็กที่มีความประพฤติดี ได้รับการยกย่องชมเชย ควรจัดให้มี

โบนัสประจำปี ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการประเมินผลเพื่อการพัฒนาและเลื่อนขั้นเงินเดือนบุคลากรในแต่ละปี ควรกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินที่เหมาะสมชัดเจน การประเมินควรมีความโปร่งใสและเป็นธรรม ผลการประเมินการปฏิบัติงานนำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผย

คำสำคัญ: ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Abstract

This study was aimed at (1) investigating states and problems of personnel management of preschools under subdistrict administrative organizations in Yala province of Thailand, (2) comparing states and problems of personnel management of preschools under subdistrict administrative organizations in Yala province regarding to personal factors : age, work experience and original affiliation, and (3) providing suggestions for personnel management of preschools under subdistrict administrative organizations in Yala province of Thailand. The participants included 155 preschool teachers. Data were collected through a questionnaire ($r = .85$). The obtained data were analyzed by using percentages, means, standard deviations, and F-test. Content analysis was also conducted.

The findings indicated the following.

1. States and problems of personnel management of preschool under subdistrict administrative organizations in Yala were at a moderate level, as a whole. Specifically, recruitment, development, maintenance, and assessment were found at a moderate level, with the exception of conditions of recruitment which was found at a high level.

2. Conditions and problems of personnel management of preschools according to the participants with different ages, working experiences, and types of affiliations were, as a whole, significantly different ($p = .05$). Specifically, states of personnel management among the participants with different ages and problems of personnel management among the participants with different working experiences were not found different, respectively.

(3) Suggestions included planned recruitment of sufficient personnel, recruitment announcement accountability, clear personnel development planning and budgeting, support for development of teachers' skills, organizing study visit programs, encouragement of teacher training, education-based salary adjustment, promotion, bonus payments, providing social welfare, job appraisal and annual bonus for well-behaved teachers, performance assessment for salary increase, appropriate and clear objectives of assessment, accountable and reliable assessment, and disclosure of performance assessment.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อิสลามกับการศึกษาถือว่าเป็นสิ่งที่คู่กัน ดังนั้นผู้ปกครองมุสลิมทุกคนจึงให้ความสำคัญต่อการศึกษาลูก ซึ่งเป็นหน้าที่หนึ่งของผู้พ่อแม่ที่ได้รับอามานะห์จากอัลลอฮ์ ﷻ เพื่อให้ลูกของตนอยู่ในครรลองในอิสลาม ดังวจนะท่านนบี ﷺ จากอาบี สุรัยเราะห์ ﷺ ได้กล่าวว่า :ท่านนบี ﷺ ได้กล่าวไว้ในตอนหนึ่งว่า

((كل مولود يولد على الفطرة فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه)) رواه البخاري

ความว่า “ทุกชีวิตที่เกิดมา เกิดมาบนครรลองที่อัลลอฮ์กำหนดไว้ แต่พ่อแม่ของเขาที่ทำให้เขาเป็นยะฮูด (ยิว) หรือนะศอรอ (คริสต์) หรือมะญซี (ลัทธิบูชาไฟ) (บันทึกโดยบุคอรี)

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นสถานศึกษารูปแบบหนึ่งที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัยในจังหวัดยะลาซึ่งให้การศึกษาและเลี้ยงดูเด็กมุสลิม อยู่ในความรับผิดชอบและการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ 2542 และหลักการกระจายอำนาจ ตั้งแต่ปี พ.ศ 2545 เป็นต้นมา ซึ่งเดิมอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของส่วนราชการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกรมศาสนา กรมการพัฒนาชุมชน และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช) เมื่อเกิดการกระจายอำนาจก็ได้ถ่ายโอนไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งในจังหวัดยะลาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่รับโอนจากกรมศาสนาจำนวน 27 ศูนย์ จากกรมพัฒนาชุมชน จำนวน 58 ศูนย์ จัดตั้งเอง 78 ศูนย์ ซึ่งปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในทุกๆด้าน เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งความสำเร็จในการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารงานคน เพราะคนจัดเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่สุดขององค์กร ที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

ข้อมูลการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พิชิต ฤทธิ์จรูญและคณะ 2550) ทำให้ทราบว่าจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีปัญหาในการจัดการศึกษาโดยรวมอยู่ ขาดคุณภาพในเรื่องวิธีการเรียนรู้ของเด็ก จิตวิทยาและพัฒนาการเด็ก เช่น ให้เด็กเรียนโดยท่องจำอย่างเดียว ไม่ส่งเสริมให้เด็กใช้การคิดตั้งแต่เด็กๆ และจากผลการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในด้านการบริหารงานบุคลากร พบว่า บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ขาดแคลนครู การสรรหาขาดความยุติธรรม และการพัฒนาครูและบุคลากรยัง

ไม่เพียงกับความต้องการและไม่ต่อเนื่อง(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2553) ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการประเมินภายนอกของสมศ.รอบแรกสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดยะลาปี 2557 นั้น พบว่าปัญหาด้านงานบุคลากรไม่เป็นระบบ ครูมีจำนวนไม่เพียงพอกับจำนวนเด็ก ขาดความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด ครูขาดการพัฒนาทักษะ เช่นการเข้ารับการอบรม สัมมนา การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ตลอดจนการจัดกิจกรรมร่วมกัน และยังขาดความร่วมมือกับในการประชุมเพื่อร่วมจัดทำนโยบายและแผนพัฒนาของศูนย์ และไม่มีการประเมิน ผลการนิเทศ กำกับและติดตามโดยเฉพาะศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ได้รับกับถ่ายโอนที่สอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่องสภาพปัญหาด้านบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลสะพานไม้แก่น อำเภอยะนะ พบว่า ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเท่าที่ควร งบประมาณในการพัฒนาและสนับสนุนมีน้อย บุคลากรมีไม่เพียงพอ ขาดการประสานงาน ไม่ค่อยมีการตรวจเยี่ยมและประเมินผลการทำงานของบุคลากร ไม่มีหน่วยงานติดตามผลการดำเนินงานและให้คำแนะนำ แก่บุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็กไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ผู้ดูแลเด็กไม่ค่อยได้รับการอบรมพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการจัดการศึกษาปฐมวัย (วันดี มณีรัตน์ 2555)

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มาจากหลากหลายต้นสังกัดมีรูปแบบและการบริหารที่แตกต่างกันโดยเฉพาะด้านบุคลากร ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ มีความพร้อมและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถเป็นครูที่คอยส่งเสริมและดูแลเด็กๆ ให้มีพัฒนาการที่เหมาะสมกับวัย ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดีงาม ตลอดจนทางด้านวิชาการเพื่อให้เด็กมีพื้นฐานที่ดี พร้อมทั้งจะศึกษาต่อในระดับต่อไป จึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง“สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา”เพื่อให้ทราบถึงสภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาในด้านการบริหารบุคลากร สำคัญและประเด็นต่างๆ สะท้อนมาจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งจะทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถแก้ไขปัญหา สนับสนุนและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพร้อมบริหารจัดการให้ได้ประสิทธิภาพและคุณภาพต่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและเด็กต่อไป

คำถามการวิจัย

- 1.สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดยะลาอยู่ในระดับใด
- 2.สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดยะลาตามทัศนคติบุคลากรได้แก่ครู ผู้ดูแลเด็กจำแนกตามอายุ ประสบการณ์การทำงาน และประเภทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระดับการดำเนินการแตกต่างกันหรือไม่
- 3.แนวทางการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดยะลาตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็ก

2. เพื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดยะลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงานและประเภทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3. เพื่อประมวลข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สภาพ หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาที่กำลังเกิดขึ้นในการบริหารงานบุคคล

2. ปัญหา หมายถึง อุปสรรคหรือข้อขัดข้องต่างๆที่ทำให้การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาไม่บรรลุวัตถุประสงค์

3. แนวทางพัฒนา หมายถึง ทิศทางที่ควรใช้ในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวหน้าขึ้นตามความเห็นของ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กหรือรักษาการหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก

4. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง สถานศึกษาระดับปฐมวัย อยู่ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา

5. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์กรบริหารส่วนตำบล และเทศบาลตำบล ในจังหวัดยะลา

6. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานด้านบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ใน 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และประเมินผลการปฏิบัติงาน

7. การสรรหาบุคลากร หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งโดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน การคัดเลือกบุคคล การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ และการบรรจุแต่งตั้ง

8. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

9. การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง การทำให้บุคคลปฏิบัติงานอยู่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

10. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และครูผู้ดูแลเด็ก เพื่อนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องการเลื่อนค่าตอบแทน การต่อสัญญาจ้างและอื่น

วิธีการดำเนินการวิจัย

1.ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) และการวิจัยคุณภาพ (Qualitative Research) เกี่ยวกับสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา

2.ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้ดูแลเด็กที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา จำนวน 261 คน กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างตามตารางสัดส่วนของเครจซี่และมอร์แกน (อ้างใน,ธานินทร์ ศิลป์จารุ,2557: 49) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 155 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) แล้วใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling) และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ หัวหน้าศูนย์ จำนวน 6 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง โดยมีเงื่อนไข ดังนี้

- 1.แบ่งตามประเภทการถ่ายโอนของศูนย์ทั้ง 3 รูปแบบ โดยแบ่งตามสัดส่วนที่เท่ากัน
- 2.เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์หรือรักษาการหัวหน้าศูนย์
- 3.ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่น้อยกว่า 10 ปี

3.เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นครอบคลุมกรอบของการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบบสอบถามผ่านการทดลองใช้โดยการตรวจให้คะแนน และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) (โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ครอนบัค(Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .85 แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามแบบตรวจรายการ (Checklist) โดยครูผู้ดูแลเด็กเป็นผู้กรอกข้อมูล

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 4 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ,2557 :75) คือ

- 5 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติงานและปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติงานและปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติงานและปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติงานและปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติงานและปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อยที่สุดหรือไม่ดำเนินงานเลย

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ลักษณะข้อคำถามปลายเปิด ให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

4.การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมเรียบร้อยแล้วมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปตามลักษณะข้อมูล เพื่อคำนวณหาค่าสถิติดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (percentage) และนำเสนอในรูปประกอบความเรียง

2. สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

3. การเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ และประเภทของศูนย์ที่รับการถ่ายโอน โดยใช้การทดสอบค่า (f-test)

4. ข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคล นำมาวิเคราะห์เนื้อหา โดยการประมวลความคิดเห็นและแจกแจงความถี่สูงสุดในแต่ละด้านแล้วนำเสนอข้อมูลเป็นความเรียง

5. ข้อมูลบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอข้อมูลเป็นข้อมูลความแบบบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

1.สภาพการบริหารงานบุคคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ยกเว้นด้านการสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) เรียงลำดับจากด้านที่มีสภาพการจัดการมากที่สุด คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ($\bar{X} = 3.60$) รองลงมาคือด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.45$) ตามด้วยการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 3.27$) และน้อยสุดคือด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ($\bar{X} = 2.99$) ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน เรียงลำดับจากมากที่สุด ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.42$) รองลงมาคือ ด้านการสรรหาบุคลากร ($\bar{X} = 3.37$) และการบำรุงรักษาบุคลากร ($\bar{X} = 3.16$) น้อยสุดการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 2.98$)

2.เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กที่มีอายุ ประสบการณ์และประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอนที่ต่างกัน พบว่า 1) ครูผู้ดูแลเด็กที่มีอายุต่างกันเห็นว่า การบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา มีความแตกต่างกัน ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน 2) ครูผู้ดูแลเด็กที่มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันเห็นว่า การบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ในภาพรวมไม่มีความแตกต่าง หากวิเคราะห์เป็นรายด้านจะมีความแตกต่างกันอยู่ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็ก

เล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามประสบการณ์ในภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกัน หากวิเคราะห์เป็นรายด้าน จะมีความแตกต่างอยู่ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและด้านการประเมินผล 3) ครูผู้ดูแลเด็กที่อยู่ในศูนย์ฯต้นสังกัดที่ถ่ายโอนที่ต่างกัน เห็นว่าสภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกัน ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอน ในภาพรวมทั้ง 4 ด้านมีความแตกต่างกัน

3.แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา 1) ด้านการสรรหาบุคลากร ควรสำรวจและวางแผนเพิ่มบุคลากรให้เพียงพอกับจำนวนเด็ก การรับสมัคร ควรประกาศให้ทั่วถึง ควรรับผู้ที่มีความรู้ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ประกาศผลสอบ สามารถตรวจสอบได้ 2) ด้านการพัฒนาบุคลากรควรมีการกำหนดแผนและงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สนับสนุนให้ครูได้รับการยกระดับทักษะความรู้ใหม่ๆ การจัดโครงการทัศนศึกษาออกสถานที่ สนับสนุนการอบรมในสถานที่และนอกสถานที่ 3) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรควรปรับเงินเดือนให้เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา ควรมีการเลื่อนขั้นเงินเดือนเงินเดือนประจำปี ควรจัดให้มีสวัสดิการ ครูผู้ดูแลเด็กที่มีความประพฤติดี ได้รับการยกย่อง ชมเชย ควรจัดให้มีโบนัสประจำปี 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการประเมินผลเพื่อการพัฒนาและเลื่อนขั้นเงินเดือนบุคลากรในแต่ละปี ควรกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินที่เหมาะสมชัดเจน การประเมินควรมีความโปร่งใสและเป็นธรรม รวมถึงผลการประเมินการปฏิบัติงานนำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผย

อภิปรายผล

1) สภาพบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการบริหารงานบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กในจังหวัดยะลา มีการบริหารงานอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนการสรรหาบุคลากรมีการบริหารงานอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากด้านการสรรหาบุคลากรไม่ค่อยมีการดำเนินการและสำรวจจำนวนบุคลากรในการวางแผน อัตรากำลัง จึงไม่มีการสรรหาบุคลากรเพิ่มจึงมีสภาพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสรรหาบุคลากรอยู่ในอันดับ 1 ด้านประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในอันดับ 2 ด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในอันดับ 3 และด้านการบำรุงรักษาบุคลากรอยู่ในอันดับสุดท้ายซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาร์รีฟท์ สือนิ (2546 : 125) ได้วิจัยเรื่องสภาพปัจจุบัน ปัญหาและกาพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการสรรหาบุคลากรมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภักวี พิทาคำ (2555 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนจัดตั้งใหม่ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนผลการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการบริหารงานบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กในจังหวัดยะลาในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในอันดับ 1 ด้านการสรรหาบุคลากรอยู่ในอันดับ 2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรอยู่ในอันดับ 3 และด้านการพัฒนาบุคลากรมีปัญหาน้อยสุดซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2551 : 79) ได้วิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในภาคใต้ของไทย พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2) เปรียบเทียบสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ และประเภทต้นสังกัดที่ถ่ายโอน

2.1 สภาพการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ตามความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กที่มีอายุและประสบการณ์ต่างกันแตกต่างกันและปัญหาไม่แตกต่างกันอันเนื่องมาจากสภาพการบริหารงานของส่วนปัญหาที่ไม่แตกต่างกันอันเนื่องมาจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ให้ความสำคัญกับการศึกษาระดับปฐมวัยหรืออาจจะไม่มีความถนัดด้านการจัดการศึกษาจึงทำให้เกิดปัญหาให้การบริหารงาน หรืออาจเนื่องมาจากครูผู้ดูแลเด็กที่มีอายุและประสบการณ์มากมีความเข้าใจในบริบทและความเป็นไปในการบริหารงานบุคคลดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีราวุฒิ สีมารักษ์ (2553 : 115) ได้วิจัยเรื่อง การดำเนินงานจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานกรมส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดเลย พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความเห็นต่อการดำเนินงานจัดการศึกษาแตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กที่อยู่ในต้นสังกัดการถ่ายโอนที่ต่างกันมีสภาพและปัญหาแตกต่างกันอาจเนื่องมาจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มาจากหลายต้นสังกัดและไม่ค่อยมีการประสานงานและติดต่อกับต้นสังกัดหรืออาจจะมีรูปแบบการบริหารงานที่ไม่เป็นแนวทางเดียวกันที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถดูแลและบริหารจัดการทั้งหมดได้จึงทำให้มีสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีไพพล ลักษณะ (2553 : 111) ได้วิจัยเรื่อง สภาพการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในองค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอนาทวี จังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของผู้ปกครอง เห็นว่าสถานที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนโดยรวมแตกต่างกันโรงเรียนที่อยู่ในชนบทหรือชานเมืองมักมีความพร้อมในเรื่องของสถานที่และสภาพแวดล้อมแต่ในขณะที่ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนที่อยู่ในเขตเมืองมักมีความพร้อมในด้านหลักสูตรสื่อการเรียนการสอนและครูผู้สอน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรสำรวจข้อมูลบุคลากรเพื่อกำหนดแผนเพิ่มอัตรากำลังทุกๆปี
2. ผู้บริหารควรจัดโครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่อย่างน้อยปีละครั้ง
3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้บริหารเงินอุดหนุนให้เต็มเมื่อมีความจำเป็น
4. ควรมีการประเมินผลเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างน้อยเดือนละครั้ง
5. ควรจัดให้มีโบนัสประจำปี
6. ควรกำหนดปฏิทินการประเมินไว้อย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับถ่ายโอนจากกรมศาสนาในจังหวัดยะลา
2. ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานบุคคลในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดยะลา
3. ควรศึกษาเกี่ยวกับขวัญ กำลังใจและความคาดหวังของครูผู้ดูแลเด็กต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดยะลา

กิตติกรรมประกาศ

ขอบคุณหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

เอกสารอ้างอิง

กอบแก้ว จันทร์ดี และกมลวัลย์ อุตะเดช. (2544).การศึกษาศักยภาพของ อบต.ในการดำเนินงาน พัฒนาเด็ก .

กรุงเทพฯ : กองพัฒนาเด็ก กรมการพัฒนาชุมชน.

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2553).มาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัด องค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : สำนักประสานและพัฒนาการจัดการศึกษา.

กรมอนามัย. (2551).คู่มือการปฏิบัติงานของพี่เลี้ยงศูนย์อนามัยเด็กเล็ก. กรุงเทพมหานคร

_____. มปป. คู่มือแนวทางการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.กรุงเทพฯ:เจ้าพระยา

ระบบการพิมพ์.

จิราวุฒิ สีมาร์ภ.2553.การดำเนินงานจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานกรมส่งเสริม การปกครอง
ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย.วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ชาร์รี่พ สื่อนิ.2546.สภาพปัจจุบัน ปัญหาและการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอน
ศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ปิยะ ฉันทพัฒนานุกุล. (2548).แนวทางการบริหารและการจัดการองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
บรรณกิจ.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ.2557.การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย spss และ amos.พิมพ์ครั้งที่ 15.

กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนสามัญบิซซิเนสอาร์แอนด์ดี.

รอมาน หลีเส็น.(2556).สภาพการดำเนินการของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิดจังหวัด สตูล.

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์.

วันดี มณีนรัตน์.(2555).สภาพปัญหาด้านบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล สะพานไม้แก่น
อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา.รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
ปกครองส่วนท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ศรีไพล์ ลักษณะ.(2554).สภาพการจัดการของศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในองค์การบริหารส่วน
ตำบล อำเภอนา ทวีจังหวัดสงขลาตามความคิดเห็นของผู้ปกครอง.วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล มุหัมมัดมูฟตี คือรามแม

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5620420123

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
B.A. Islamic Law	Al-Azhar University	2009

ทุนการศึกษา

ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

- ประธานศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิดนูรดินนูลอิสลาม บ้านเยอโร๊ะ หมู่ 2 ตำบลบาโงย อำเภอรามัน จังหวัดยะลา
- ผู้ช่วยโต๊ะครูสถาบันศึกษาปอเนาะนุรุลฮิดายะห์ หมู่ที่ 2 ตำบลบาโงย อำเภอรามัน จังหวัดยะลา
- รองประธานกลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์บ้านเยอโร๊ะ หมู่ที่ 2 ตำบลบาโงย อำเภอรามัน จังหวัดยะลา

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

มุหัมมัดมูฟตี คือรามแม และอิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต. (2560). “สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา” Proceeding การประชุมวิชาการเพื่อนำเสนอผลงานระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 43 ประจำปี 2560 วันที่ 26 กรกฎาคม 2560 ณ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี.