



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

การบริหารบุคลากร

การบริหารบุคลากรหรือการบริหารงานบุคคล นับบทบาทสำคัญมากในขั้นตอนของกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการเกี่ยวกับบุคคล การประสานงานและการควบคุมงาน ผลการดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพและมีสัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับขั้นตอนดังกล่าวเป็นสำคัญ ทั้งนี้ผู้บริหารที่ดีและมีความสามารถจะพึงพยายามเสริมสร้างปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์ประกอบที่เกี่ยวกับบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่ดี และเหมาะสมกับการทำงานอยู่เสมอ ศาสตราจารย์ โจเซฟ บี. คิงส์เบอรี (Joseph B. Kingsbury) กล่าวว่า "พิจารณาในทุกแง่ทุกมุมแล้วก็จะประจักษ์ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร"¹ ซึ่งนับว่าเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

ความหมายของการบริหารบุคลากร

การบริหารบุคลากร หรือการบริหารงานบุคคล ซึ่งในบางครั้งอาจเรียกว่า การบริหารเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่บาง การจัดการบุคคลบาง ผ่านบุคลากรบาง หรือฝ่ายจัดการบุคคลบาง ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration, Personnel Management, Management of Human Resources, Manpower Management, Public Personnel Administration หรือ Business Personnel Management

¹สมพงษ์ เกษมนัส, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 1

คำดังกล่าวมีความหมายคล้ายคลึงในแนวเดียวกัน คือ หมายถึงการจัดดำเนินการบริหาร ที่เกี่ยวกับตัวบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources) ขององค์การซึ่งในการวิจัยนี้จะใช้คำว่า การบริหารบุคลากร เนื่องจากสอดคล้องกับที่ เปลื้อง ๗ นคร โทธิบายคำว่า บุคลากรไว้ว่า เท่ากับ บุคคล (แปลว่า คน) รวมกับ อากูร (แปลว่า หมู่, หรือพวก) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่ร่วมกันทำหน้าที่ หรือกิจการอันใด อันหนึ่ง เทียบกับภาษาอังกฤษว่า Personnel¹ ดังนั้นเมื่อรวมกับคำว่าบริหารจึงหมายถึง รวมถึงการจัดดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลที่ร่วมกันทำหน้าที่หรือกิจการอันใดอันหนึ่งดังกล่าว ข้างตน

นักวิชาการได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความหมายของคำว่า การบริหารบุคลากรไว้ มากมายดังตัวอย่างต่อไปนี้คือ

สตาห์ล (Stahl) โทธิบายความหมายของการบริหารบุคลากรว่า "การบริหารบุคลากร คือ ผลรวมของความเกี่ยวข้องของทรัพยากรบุคคล ในองค์การ"²

ไพเกอร์และไมเออร์ (Pigors and Myers) กล่าวว่า "การบริหารบุคลากร หมายถึงศิลปการแสวงหา พัฒนา และรักษามูลค่าคนไว้ให้ดี และสามารถที่จะ ใช้คนเหล่านั้นทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ด้วยความมีประสิทธิภาพมากที่สุด ประหยัดและ บรรลุเป้าหมายขององค์การ"³

¹ เปลื้อง ๗ นคร, พจนะ - สาขานุกรณฉบับทันสมัย เล่ม 1 (พระนคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 251

² Glen O. Stahl, Public Personnel Administration, 5 th ed. (New York: Harper and Row, 1962), p. 25.

³ Paul Pigors and Charles A. Myers. Personnel Administration 4th ed. (Tokyo: Kogakusha Company, 1961), p. 13.

สุกิจ จุลละนันท์ กล่าวว่าการบริหารบุคคลากรเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มาได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรที่มนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์¹

ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคคลากร คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพดีพอใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล²

ภิญโญ สาธร มีความเห็นว่า การบริหารบุคคลากร หรือการบริหารงานบุคคล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานประเภทใดก็ตาม เพราะงานทุกชนิดย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลากร ดังนั้น นักบริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการบริหารบุคคลากร หรือการบริหารงานบุคคล และประสบความสำเร็จในการทำให้บุคคลทุกฝ่ายร่วมกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ³ ส่วนแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ของกรมการปกครอง ถือว่า การบริหารบุคคลากร เป็นการบริหาร หรือจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคล ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะเลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงาน ให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้คนเกิดประโยชน์เต็มที่ และรักษากำลังแรงงาน ตลอดจนการบำรุงส่งเสริมสมรรถภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ⁴

¹สุกิจ จุลละนันท์, "การบริหารงานบุคคลแผนใหม่" หลักบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2510), หน้า 102

²ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 9

³ภิญโญ สาธร, การบริหารงานบุคคล หน้าคำนำ

⁴กรมการปกครอง, การจัดการบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2510), หน้า 95

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการวางนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธี ในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ ซึ่งทรัพยากรคนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ให้นับปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย¹

วิจารณ์ (ชिरะกุล) วรุทบางกูร เห็นว่าการบริหารงานบุคคล เป็นการเลือกบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงาน การบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน การควบคุมดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบำรุงรักษา การให้ความปลอดภัย การให้บำเหน็จรางวัล การให้โอกาสเจริญก้าวหน้าทางก้าวหน้าวิชาชีพ และการงาน ตลอดจนอำนวยความสะดวก และให้บำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน² ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับแนวความคิดในเรื่องการบริหารบุคคลของ นิโกร(Felix A. Nigro) ซึ่งให้ความเห็นว่า การบริหารบุคคลากร คือศิลปะในการเลือกสรรบุคคลากรใหม่ และใช้บุคคลากรเก่า ในลักษณะที่ให้ได้ผลงานและบริการ จากกรปฏิบัติงานของบุคคลากรเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ³

ส่วน เสนาะ คิเยาว์ เห็นว่าการบริหารบุคคลากร เป็นกระบวนการที่ทำให้ได้บุคคลากร ใช้บุคคลากร และบำรุงรักษามบุคคลากร ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในจำนวนพอเพียงและเหมาะสม นั่นก็คือ หน้าที่ทางคาน การรับสมัคร การคัดเลือก

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 5

²วิจารณ์ (ชिरะกุล) วรุทบางกูร, และสุพิชญา ชिरะกุล, การบริหารโรงเรียน และการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น พิมพ์ครั้งที่ 2 (สมุทรปราการ : โรงพิมพ์นิษฐาการพิมพ์และโฆษณา, 2523), หน้า 53

³ Felix A. Nigro, Public Personnel Administration, (New York: Henry Holt and Company, 1959), p. 36.

การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคลากร การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งงาน¹

พิญโญ สารท โศกแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคลโดยทั่วไปว่า การบริหารบุคคลากร หมายถึงการดำเนินงานในการเลือกสรรบุคคลากรเข้าทำงาน และใช้บุคคลากรที่มีอยู่แล้ว อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ไค้ผลงานที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพสูงสุด หรืออาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานบุคคลากร คือกระบวนการเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือก บุคคลากรใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ ความหลักที่เรียกว่า ใช้คนให้เหมาะกับงาน (Put the right man in the right job) และในเวลาเดียวกันก็บำรุงรักษา และพัฒนาบุคคลากรที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพ โดยให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น เพื่อให้ไค้ผลงานและ ประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์และมีความพอใจด้วย รวมทั้งการให้ออกจากงานและการพิจารณาบำเหน็จบำนาญ²

ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคลากรทางการศึกษาโดยตรง พิญโญ สารท ยังได้กล่าวไว้อย่างละเอียดชัดเจนว่า การบริหารงานบุคคล คือการใช้คนให้ไค้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พื่อใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการบริหาร ใ้บรรดาบริการต่าง ๆ ของผู้ให้การศึกษา ค่าเงินไปทั่วยติ และเกิดประโยชน์สมตามความมุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัยเทคนิคของการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงานให้เหมาะสม และเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้ว ให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้น มีความเจริญก้าวหน้า และไค้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจ และมีความสุขในการทำงาน

¹ เสนาะ, คิเยาว์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516), หน้า 6

² พิญโญ สารท, การบริหารงานบุคคล หน้า 8

³ พิญโญ สารท, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ศ.ศ. การพิมพ์, 2523), หน้า 355

สรุป ความคิดเห็นของนักวิชาการ มีความเห็นตรงกันว่า การบริหารบุคลากร คือ การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่การสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน เพื่อให้บุคคลได้รับความพึงพอใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด

ขอบข่ายของการบริหารบุคลากร

การบริหารบุคลากร เป็นการปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือตัวเจ้าหน้าที่ขององค์การ มีขอบข่ายกว้างขวางมิได้จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ขององค์การนั้น เท่านั้น แต่หมายรวมถึงการบริหารแรงงานโดยทั่วไป ซึ่งหมายถึงการส่งเสริมการพัฒนาแรงงานให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการขององค์การนั้น ๆ อีกด้วย ทั้งนี้ การบริหารบุคลากรจึงมีขอบข่ายกว้างขวาง ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ระบุขอบข่ายของการบริหารบุคลากรไว้ พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

บีช (Beach) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารบุคลากรโดยทั่วไป ดังนี้คือ

1. การคัดเลือกบุคลากร เข้าทำงาน
2. การจัดปฐมนิเทศแก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่
3. การจัดฝึกอบรม
4. การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในตัวบุคคล
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การฝึกงานและการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง
7. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน
8. การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย การให้ออกจากงาน
9. การนำกฎระเบียบต่าง ๆ ออกใช้ และการรักษากฎระเบียบนั้น
10. การแจ้งและชี้แจงนโยบายการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติทราบ
11. การเสนอข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
12. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

13. การจิตส่วสติกการและหลักประกันในการทำงาน¹

ความคิดเห็นเกี่ยวกับขอบข่ายดังกล่าวสอดคล้องกับความคิดเห็นของ

สฤิจ จุลละนันท์ ซึ่งได้กล่าวถึงกระบวนการอันเป็นขอบข่ายของการบริหาร
บุคลากร ที่เป็นไปตามลำดับดังต่อไปนี้ คือ

1. การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. กำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจำแนกตำแหน่ง
6. การกำหนดอัตรากำลังเงินเดือนหรือค่าจ้าง
7. การสรรหากคนมาทำงาน
8. การเลือกสรรและทดสอบ
9. การให้ทดลองปฏิบัติงาน
10. การบรรจุแต่งตั้ง
11. การจัดทำทะเบียนประวัติ
12. การย้ายและโอน
13. การพัฒนาตัวบุคคล
14. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
15. การพิจารณาความดีความชอบ
16. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
17. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
18. การจิตส่วสติกการหรือประโยชน์เกื้อกูล

¹Dale S. Beach, Personnel: the Management of People at Work
(New York: The Macmillan Company, 1970), pp. 65-66.

19. การปกครองบังคับบัญชา
20. การรักษาวินัย
21. การให้พ้นจากงาน
22. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
23. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล¹

ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการอันประกอบด้วยขั้นตอนของการบริหารบุคคลากรว่า การบริหารบุคคลากรนั้นจะประกอบด้วยขั้นตอนที่น้อยเพียงไรมิใช่สิ่งสำคัญ แต่หากกำหนดให้มีขั้นตอนน้อย มีขอบเขตครอบคลุมกิจการต่างๆ อย่างละเอียดครบถ้วน ก็จะทำให้สายสะกดการศึกษา และการทำความเข้าใจ ทั้งนี้ จึงควรกำหนดขั้นตอนของกระบวนการบริหารบุคคลากรดังต่อไปนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปูนบำเหน็จ
5. การปกครองบังคับบัญชา
6. การพัฒนาบุคคล
7. การจัดประโยชน์แก่ผู้อื่น ๆ
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล²

การบริหารบุคคลากรทางการศึกษานั้น แคสเคทเทอร์ (Castetter) มีความเห็นว่าการบริหารบุคคลากรมีขอบข่ายเกี่ยวข้องกับ การวางแผนการจัดองค์การ การวินิจฉัย

¹สุกิจ จุลละนันท์, "การบริหารงานบุคคลแผนใหม่" ใน การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย อมร รัชศาสตร์ และโสวัจ สุจิตกุล บรรณาธิการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, 2514) หน้า 15

²สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 4, หน้า 5-6

สั่งการ และการควบคุมซึ่งประกอบด้วยกระบวนการในการปฏิบัติ 11 ประการ คือ การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การประเมินผล การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การกระทำต่อเนื่อง การให้ความมั่นคง ความปลอดภัย การเจรจาต่อรองและการให้ข่าวสาร¹

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตมางกร กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารบุคลากรในโรงเรียน หมายถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. การจัดหาบุคลากร
2. การจัดบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้พ้นจากงาน²

ซึ่งเป็นความเห็นที่คล้ายคลึงกับความเห็นของ ภิญโญ สาทร ที่เห็นว่าขอบข่ายของการบริหารบุคลากรทางการศึกษา สรุปได้ 4 ประการ คือ

1. การให้ไ้ไ้มาซึ่งบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน³

ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับ

¹ William B. Castetter. The Personnel Function in Educational Administration, 2nd ed. (New York: Mcmillan Publishing Co., 1976) pp. 42-43.

² วิจิตร (ธีระกุล) วรุตมางกร และสุพิชญา ธีระกุล, การบริหารโรงเรียนและกรณีศึกษา ของคน, พิมพ์ครั้งที่ 2 หน้า 53

³ ภิญโญ สาทร, การบริหารงานบุคคล, หน้า 9

การกำหนดขอบข่ายดังกล่าว ของ ญัตติ สาขร และยีกขอบข่ายทั้ง 4 ประการนี้ เป็นหลักในการศึกษาวิจัยความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2 ทั้งนี้รายละเอียดดังต่อไปนี้

การให้ใ้มาซึ่งบุคลากร

การให้ใ้มาซึ่งบุคลากรนั้น ในที่นี้หมายถึงกระบวนการดำเนินการเพื่อให้ใ้มาตัวบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน อันประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินการ อยู่ 3 ขั้นตอน คือ¹

การสรรหา (Recruitment)

การคัดเลือก (Selection)

การบรรจุ (Placement on Job)

การสรรหา

การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เข้ามาทำงานในหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการขั้นแรกๆ ที่ดำเนินการเพื่อให้ใ้คนก็เข้ามาทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ มีความเห็นว่า การสรรหาเป็นกระบวนการเลือกบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน เพื่อให้ใ้คนมาทำงาน²

ชลิตา ศรีมณี และ พูนศรี สงวนชีพ กล่าวว่า การสรรหาบุคคล เพื่อให้ใ้เข้ามาสมัครงาน ในหน่วยงานใด ๆ นับว่าเป็นกระบวนการขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล

¹Paul, Pigors and Charles A. Myers, Personnel-Administration. 8 th. ed. (New York: McGraw-Hill, 1977), pp. 257-258.

²นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักบริหารการศึกษาทั่วไป เอกสารประกอบการบรรยาย ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (อัคราเนา)

การดำเนินการในขั้นนี้ คือ พยายามที่จะแสวงหา ชักจูง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมากที่สุด เท่าที่จะหาได้ ให้เข้ามาสมัครงานในหน่วยงาน¹

สตาล (Stahl) มีความเห็นค่อนข้างกว้างมากกว่า การสรรหา คือกระบวนการสรรหาบุคคล จากแหล่งบุคลากรทั้งภายในหน่วยงานเดียวกัน และจากภายนอกหน่วยงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานของหน่วยงาน ซึ่งหมายรวมถึงการดำเนินการด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาทำงาน ตั้งแต่กระบวนการรับสมัคร ประชาสัมพันธ์ การไขข้อสอบ และการดำเนินการสอบ ตลอดจนรวมไปถึงการบรรจุบุคลากรเข้ามาทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถ และติดตามผลการทดลองปฏิบัติ (probation period) ด้วย²

ฟลิปโป (Flippo) เน้นความคิดเกี่ยวกับกระบวนการสรรหา (Recruitment) ในลักษณะกระบวนการในทางบวก (Positive) ซึ่งตรงข้ามกับการคัดเลือก (Selection) อันเป็นกระบวนการในทางลบ (Negative) ทั้งนี้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องสำรวจความต้องการให้ทราบแน่ชัดว่า มีความต้องการบุคลากรมาทำงาน ตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด เพื่อให้บุคคลทั้ง 2 แหล่ง คือภายในหน่วยงานนั้น ๆ หรือจากภายนอกหน่วยงานมาสมัครงาน³

การคัดเลือก

หมายถึงกระบวนการดำเนินการตัดสินใจ ในการคัดเลือกตัวบุคลากรอันเป็นขั้นตอนต่อจากกระบวนการสรรหา

ดังนั้น การคัดเลือกจึงเป็นการคัดเลือกเอาบุคคลที่มาสมัครมาก ๆ ออกไปเสียจำนวนหนึ่ง

¹ชลิตา ศรีมณี และ พูนศรี สงวนชีพ, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522), หน้า 19

² Glenn O. Stahl, Public Personnel Administration, 5th ed. p.52.

³ Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management (New York: McGraw-Hill, 1966), p. 133.

เพื่อให้ได้คนที่ที่สุด ในการคัดเลือกทั่วไปใช้การสอบ เริ่มตั้งแต่การตรวจสอบใบสมัคร ตรวจสอบคุณสมบัติ สอบประวัติ และการคัดเลือก เป็นขั้นสุดท้าย เมื่อผู้บริหารดำเนินการและตัดสินใจคัดเลือกผู้ใดแล้ว ก็จะประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน¹

การคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานโดยเฉพาะตำแหน่งนั้น จะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบ ความมีระเบียบ ความสม่ำเสมอ ความจงรักภักดีต่อโรงเรียน ความเสียสละ ความรักเกียรติยศชื่อเสียง ความสนใจในการบริหาร ความภาคภูมิใจ และความสามารถซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. ความสามารถทั่วไป ได้แก่ ความกระฉับกระเฉง ว่องไวความรอบรู้และความตื่นตัวอยู่เสมอ ความสนใจในทุกเรื่อง ความสามารถในการผ่อนปรน และการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ การวางตัว ความพร้อมที่จะต่อสู้กับอุปสรรค โดยมีจิตใจที่มั่นคง

2. ความสามารถเฉพาะอย่าง ได้แก่ ความถนัด ความรู้เฉพาะอย่าง หรือสิ่งที่ได้เรียนรู้มาในเทคนิคต่าง ๆ²

การบรรจุ

การบรรจุเป็นกระบวนการดำเนินการต่อเนื่องจากการคัดเลือก และเป็นกระบวนการขั้นสุดท้าย ของกระบวนการให้ได้ว่าซึ่งบุคลากร หลังจากมีการทดสอบความรู้ ความสามารถ เขาวินิจฉัยว่า ได้มาถึงขั้นสุดท้ายที่ตัดสินใจว่า ผู้ใดสมควรได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานต่อไป การบรรจุบุคคลเข้าทำงานนั้น อาจมีการทดสอบปฏิบัติงานเสียก่อน หากผู้บริหารเห็นว่าผู้ที่ได้รับบรรจุ มีความรู้ความสามารถเหมาะสม ก็จะได้รับบรรจุแต่งตั้งให้ประจำทำงานต่อไป

¹ วิจิตร (ชिरะกุล) วุฒิบงกกร และ สุพิชญา ชिरะกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, หน้า 48

² ภิญญา สาทร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 245

การบำรุงรักษามุขลากร

การบำรุงรักษามุขลากร เป็นการสร้างความพึงพอใจหรือการสร้างขวัญที่ให้กับมุขลากร เพื่อให้มุขลากรเกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในหน่วยงานนั้น¹

ภิญโญ สาร กล่าวไว้ว่า การบำรุงรักษามุขลากร เป็นการดำเนินการที่ทำให้มุขลากรอยู่กับโรงเรียนนานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ ให้เขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด มุขลากรจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานให้โรงเรียนได้นาน ต้องอาศัยสิ่งจูงใจ (Incentive) หลายชนิดด้วยกัน คือ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียง มีเกียรติยศ สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ใหนั่งทำงานก็มีห้องทำงานส่วนตัว สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมของครูและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในโรงเรียน ช่วยให้น่าอยู่ ถ้าครูทุกคนรักใคร่คบหากันอย่างฉันท์มิตร และการบำรุงขวัญหรือการสร้างความรู้สึก ให้เกิดกับครูทั้งหลายว่า ตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน รวมความว่าครูควรมีความรู้สึกว่า มีส่วนเป็นเจ้าของโรงเรียนด้วยกันหนึ่ง²

ประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อมุขลากรในหน่วยงาน มีความพึงพอใจ มีขวัญมีกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน เมื่อมุขลากรในหน่วยงาน หรือในโรงเรียนเกิดความพึงพอใจ มีขวัญในการทำงานแล้ว ย่อมจะนำประโยชน์มาให้กับหน่วยงานนั้น ๆ หลายประการ คือ

1. ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่
2. เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์การ เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของคนในหน่วยงาน

¹ Keith Davis, Human Relation at Work (New York: McGraw-Hill, 1967), pp. 212-213.

² ภิญโญ สาร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 175 - 177

3. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
4. เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ
5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา

ในหน่วยงาน¹

การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นการเสริมสร้างความเจริญงอกงามในด้านความคิดเห็น การกระทำ ความรู้สึก และความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ให้กว้างขวางก้าวหน้าออกไป เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพสูง²

บุญไฉย สาขร กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร คือการดำเนินการช่วยให้ครู ทำงานได้ถูกต้อง และมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในวิชาการของครู แต่ละคน โดยมุ่งผลเพื่อเสริมสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานแก่โรงเรียน เป็น ประการสำคัญ³ และถือว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับโรงเรียน ครู หรือบุคลากร ถึงแม้จะมีความสามารถดีเกินเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ ความรู้ ความชำนาญย่อมจะลดลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมออาจทำให้เกิดความ เบื่อหน่ายได้ การเปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับเพื่อนครู หรือ บุคคลอื่น ๆ ของโรงเรียนอื่น ๆ บ้าง อาจช่วยให้มีความสดชื่น มีพลัง และมีน้ำใจเกิดขึ้น ใหม่ ทำให้การทำงานดีขึ้น ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากรซึ่งรับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการฝึกอบรมที่ต่างโรงเรียนจัดขึ้นเป็นครั้ง คราว โดยทางโรงเรียนอาจเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่น ๆ มาบรรยายเรื่องวิธีสอน

¹อุทัย หิรัญโต, ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร (พระนคร : โอเคียนสตรี, 2515), หน้า 181 - 182

²สมิทร คุณานุกร และคนอื่น ๆ, เกณฑ์ประเมินผลโรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 121

³บุญไฉย สาขร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 177

จะเป็นสิ่งช่วยกระตุ้นครูได้เป็นอย่างมาก การได้ไปทัศนศึกษาร่วมกันทั้งโรงเรียน การสนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงาน จะทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทันมิตรงานที่ทำหลังจากไปทัศนศึกษาร่วมกัน น่าจะได้ผลดีขึ้น¹

การพัฒนาบุคลากรที่ควรคำนึงถึง มี 2 ประการที่สำคัญ คือ การนิเทศงานของผู้บริหาร (Supervision) และการฝึกอบรมบุคลากร (Training)

การนิเทศงาน

กิบสัน และ ฮันท์ (Gibsons and Hunt) กล่าวว่า การนิเทศงาน คือการควบคุมดูแล ให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐานที่ต้องการ ผู้นิเทศงานจะต้องทำทุกอย่าง เพื่อปรับปรุงคุณภาพงานของบุคลากร²

บีช (Beach) ให้ความเห็นว่า เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการนำ ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพในระยะเวลาที่ต้องการ และจะต้องคอยอำนวยความสะดวกทุกอย่างที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น อุปกรณ์ เครื่องใช้ เพื่อให้มีอุปสรรคน้อยที่สุด

ลิเคิร์ต (Likert) ได้วิจัยเกี่ยวกับการนิเทศงาน โดยยึดหลัก "คน" เป็นศูนย์กลาง (Employee centered) กับยึด "งาน" เป็นศูนย์กลาง (Job centered) พบว่าผู้นิเทศงานที่ยึดคนเป็นศูนย์กลาง จะได้รับผลสำเร็จทำงานสูง (High Productivity)

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 249

² Oliver R. Gibsons and Harold C. Hunt, The School-Personnel Administrator (Boston: Houghton Mifflin Co., 1965), p. 240.

แต่คุณิเทศงานที่ยังงานเป็นศูนย์กลาง มักได้รับความสำเร็จน้อยและงานที่สำเร็จก็มีคุณภาพต่ำ (Low Productivity)¹

แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศงานดังกล่าวข้างต้น มีลักษณะสอดคล้องกัน คือ มุ่งหวังเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานนั่นเอง

สำหรับการนิเทศงานของผู้บริหารการศึกษานั้น ภิญโญ สารท ได้ให้หลักเกณฑ์ไว้ 2 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ

1. คุณด นิเทศงาน ให้มีการผลิตที่มีคุณภาพและปริมาณ ตรงกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน คอยแนะนำช่วยเหลือเมื่อครุมีปัญหาในการสอน หรือในการปฏิบัติงาน
2. ตรวจตราอาคารสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพใช้การได้ อยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควบสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น²

การปิดอบรม

การพัฒนาบุคลากรด้วยการปิดอบรม ก็เป็นวิธีการอีกประการหนึ่ง ที่ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและมีทักษะเพิ่มขึ้น

ภิญโญ สารท มีความเห็นว่า การอบรม คือกระบวนการที่มีระเบียบ แบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้และความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะของหน่วยงาน³

¹ Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Values (New York: McGraw-Hill Book Co., 1967), pp. 69-70.

² ภิญโญ สารท, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 423 - 424

³ ภิญโญ สารท, เรื่องเดียวกัน

ฟลิปโป (Flippo) มีความเห็นว่า การฝึกอบรม คือกระบวนการเสริมสร้าง
 เพิ่มพูนความรู้ และความชำนาญแก่บุคลากรแต่ละคน ในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง¹

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 โดยการให้ความรู้ ทักษะ แก่บุคลากร โดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อผลสำเร็จในการดำเนินงาน
 ขององค์การ

แต่การพัฒนาบุคลากร ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะของผู้นบริหาร และการฝึกอบรม
 บุคลากร เป็นเพียงวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรหนทางหนึ่งเท่านั้น เพราะปัญหาของ
 หน่วยงานอาจมีไ้มาจากบุคลากรขาดคุณภาพเพียงประการเดียว หากยังมีสาเหตุมาจาก
 ด้านอื่น ๆ อีกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากรที่ดี ก็จะเป็นรากฐานในการ
 ส่งเสริมประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

การให้บุคลากรพ้นจากงาน

การให้บุคลากรพ้นจากงาน หมายถึงการที่บุคลากรพ้นจากหน้าที่การงานและ
 หมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป² การพ้นจากงานของบุคลากรนั้น
 อาจเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ หลายประการด้วยกัน เช่น การลดจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน
 การขอโอน การขอย้าย การลาออก การให้ออก การเกษียณอายุ และการตาย เป็นต้น³

การให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะ

¹Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1970), p. 268.

²ภิญโญ สาร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 453

³วิจิตร (ชระกุล) วรุฒบางกูร, "การบริหารงานบุคลากร" รายงานการ
 สัมมนา เรื่องการบริหารการศึกษา และประชากรศึกษา (ภาพสินธุ์ : โรงพิมพ์
 จิตรภักษ์การพิมพ์, 2516), หน้า 27 - 32

บุคลากรที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดความสามารถ หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ทำงานได้อย่างดีพอ ฉะนั้นการให้บุคลากรพ้นจากงานจึงเป็นมาตรการที่สำคัญอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ 2 ประการ คือ

1. เพื่อขจัดหรือลดจำนวนบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ในหน่วยงานให้ลดน้อยลง โดยเฉพาะข้าราชการที่มีอายุมากขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานจะลดน้อยลงหมดความกระตือรือร้น

2. เพื่อจะไ้แสงหาบุคลากรใหม่ ๆ เข้ามาทำงาน บุคลากรใหม่อาจจะมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มาปรับปรุงหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น กับจะไ้มีการแก้ปัญหาเปลี่ยนแปลงสิ่งที่บุคลากรเก่าไม่สามารถดำเนินการไ้¹

ในสังคมไทยนั้น การให้บุคลากรพ้นจากงานเป็นเรื่องลำบากอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ภาระอันหนักในการบริหารบุคลากร จึงอยู่ที่การรับคนเข้ามาในตอนต้น คือต้องแน่ใจว่าเป็นคนดี มีฝีมือจริง ๆ ภาระอีกอย่างหนึ่งอยู่ที่ การบำรุงรักษา หรือพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้ทำงานไ้ผลดี จะด้วยวิธีใดก็ตาม สำหรับโรงเรียนราษฎร์อาจใช้วิธีของต่างประเทศไ้ไ้ คือ ให้บุคลากรเข้าใหม่ทุกคนทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรกับโรงเรียน ครั้งแรกอาจทำสัญญาให้ทำงาน 1 ปี สัญญาครั้งที่ 2 ให้มีอายุ 3 ปี หลังจากนั้นอาจให้ลงนามทำสัญญาต่อกันอีก 5 ปี เป็นสัญญาฉบับสุดท้าย ต่อจากนั้นถือว่าเป็นคนเก่าแก่ของโรงเรียนให้ทำงานกับโรงเรียนไ้ จนกว่าจะถึงกำหนดปลดเกษียณอายุ²

ดังนั้น จะเห็นไ้ว่าการที่จะให้บุคลากรออกจากงาน เพราะขาดความสามารถ ขาดประสิทธิภาพ หรือประพฤติคนไม่เหมาะสม นับว่าเป็นกรณีที่เกิดความยุ่งยากแก่การบริหารบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง เพราะไม่มีเกณฑ์มาตรฐานใดที่จะชี้ชัดให้เห็นถึงความเหมาะสมนั้น คืออะไร และเพียงใด

¹จ่านงค์ สมประสงค์, การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ (กรุงเทพมหานคร : กรุงเทพมหานครพิมพ์, 2514), หน้า 305

²ภิญโญ สาขร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 189 - 190

จากการประมวลแนวความคิดและสาระสำคัญของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรดังกล่าวแล้วข้างต้น ที่ให้จำแนกให้เห็นชัดเจนทั้ง 4 ประเภท คือ การให้ค่ามาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงานนั้น ควรจะได้อีกระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นหลักในการบริหารบุคลากรโดยส่วนรวม มากกว่าจะยึดระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)¹ เพราะว่าการระบบคุณธรรมมีหลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีและเหมาะสมกว่าระบบอุปถัมภ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลือกสรรบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในวงการศึกษานี้ ทั้งนี้เพราะงานด้านการศึกษาจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีลักษณะเป็นวิทยากร จึงสมควรที่จะใช้ระบบคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารบุคลากรในวงการศึกษานี้ แนวความคิดที่ยึดเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารบุคลากรตามระบบคุณธรรมได้แก่ลักษณะเด่น 4 ประการ ของ สมพงษ์ เกษมสิน คือ

1. หลักความเสมอภาค
2. หลักความสามารถ
3. หลักความมั่นคง
4. หลักความเป็นกลางในทางการเมือง²

หลักเกณฑ์ตามระบบคุณธรรมดังกล่าวสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

หลักความเสมอภาค หมายถึงการที่บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติ และพื้นความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ย่อมมีสิทธิและโอกาสอันเท่าเทียมกันที่จะสมัครสอบแข่งขันเข้าปฏิบัติงานในองค์การใด ๆ โดยไม่คำนึงถึงชาติ ศาสนา ตระกูล พวกพลั้ง นอกจากนั้น บุคคลในหน่วยงานทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอเหมือนกัน ในเรื่องการบริหารแต่งตั้ง สวัสดิการ วินัย และการกำหนดเงินค่าตอบแทน ที่ยึดหลักการว่างานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเท่าเทียมกัน หรือคล้ายคลึงกันก็ควรจะได้รับเงินเดือนเท่านั้น และได้สัดส่วนกับปริมาณของงาน

หลักความสามารถ หมายถึงการที่หน่วยงานพยายามหาทางคัดเลือกบุคลากรที่มี

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 35

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 327

ความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เข้าปฏิบัติงาน ทั้งการสอบคัดเลือก การสอบแข่งขัน หรือการเลื่อนระดับตำแหน่ง

หลักความมั่นคง หมายถึงการที่หน่วยงานมีหลักประกันให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นคงในการปฏิบัติในการปฏิบัติงาน ได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายให้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ราบเท่าที่ผู้ปฏิบัติงานยังมีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติดี โดยไม่ถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกออกจากงานโดยปราศจากความผิด

หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานไม่ถูกแทรกแซงหรือถูกบังคับให้อยู่ภายใต้อิทธิพลของระบบ หรือพรรคการเมืองใด ซึ่งส่วนใหญ่ชนชั้นมีลักษณะมุ่งเน้นเฉพาะราชการมากกว่าวงการธุรกิจเอกชน

ดังนั้น การบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จึงควรใช้ระบบคุณธรรม เพื่อให้เหมาะสมกับการเป็นสถาบันให้การศึกษาตามหลักการดังกล่าวข้างต้น

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เดิมเรียกว่า ปอเนาะ ซึ่งเป็นคำภาษามาเลย์ ว่า PON DOK ซึ่งแปลว่า กระท่อม¹ แต่โดยความหมายแล้ว หมายถึงสถาบันที่สอนและเรียนศาสนาอิสลามโดยเฉพาะ²

ปอเนาะเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศอียิปต์ แล้วแพร่หลายเข้ามาในประเทศมาเลเซีย ต่อมาจึงเข้ามาในประเทศไทย โดยเริ่มตั้งที่จังหวัดปัตตานีเป็นครั้งแรก ในราวสมัยกรุงศรีอยุธยา ทั้งนี้ต่อมาปัตตานีจึงได้กลายมาเป็นแหล่งการศึกษาทาง

¹ สมบูรณ์. คุปตภากร และ นิยะฮารี ระเก็นอาหมัก, ปทานุกรมไทย - มาเลย์ (ยะลา : โรงพิมพ์ยะลาการพิมพ์, 2519), หน้า 3

² ไหมหมัก อับดุลกอเคร์, ผลงานการปรับปรุงส่งเสริมปอเนาะของกระทรวงศึกษาธิการ (ยะลา : สำนักงานศึกษาธิการเขต 2, 2519), หน้า 1

ศาสนาอิสลามที่มีชื่อเสียงที่สุดแห่งหนึ่งในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้¹

การจัดตั้งปอเนาะ จะเริ่มต้นจากโต๊ะครูคนใดคนหนึ่งที่ประชาชนมีความศรัทธาเชื่อถือ เป็นผู้ประกาศจัดตั้งขึ้น ในขั้นแรกก็อาจขอความช่วยเหลือ ร่วมมือจากประชาชนในท้องถิ่น ช่วยกันปลูกสร้างสถานศึกษาดังกล่าวขึ้น การดำเนินการดังกล่าวเป็นการดำเนินการโดยอิสระ ไม่ต้องขออนุญาตและไม่ขึ้นอยู่กับผู้ใดคนหนึ่ง ปอเนาะอาจใช้ชื่อโต๊ะครูผู้จัดตั้ง หรือชื่อตำบลหมู่บ้านนั้น ๆ เช่น บุกติอิสลามียะห์ หรืออาจเป็นชื่ออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศาสนา เช่น อัลซอเวียะห์อัลคินียะห์ หรือเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาของเขาวชน เช่น นะห์ฎอตุลสุมาน หรือตั้งชื่อเช่นเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ เช่น การ์ตูน เป็นต้น จากนั้นผู้ปกครองนักเรียน หรือนักเรียนที่มีความศรัทธาในตัวโต๊ะครู ก็จะส่งบุตรหลานไปเล่าเรียน หรือฝากเนื้อฝากตัวเข้ารับการศึกษา นักเรียนดังกล่าวเรียกว่า ปาเอร์ ต่อมาโต๊ะครู หรือนักศึกษาก็จะจัดสร้างปอเนาะ หรือกระท่อมที่พักเป็นหลัง ๆ ในบริเวณใกล้เคียงกันรวมล้อมบ้านโต๊ะครู โดยแยกบริเวณ ชาย หญิง ไทยเชื้อชาติ กระท่อมหลังหนึ่งจะมีปาเอร์ พักอาศัยราว 2 - 3 คน หรืออาจมากกว่านั้น หากสถานที่เหมาะสม

การสอนไทยทั่วไป ในระยะแรก ๆ ของปอเนาะ ไม่มีหลักสูตร ไม่มีกำหนดเวลา ระเบียบกฎเกณฑ์ทั้งหมดขึ้นอยู่กับโต๊ะครู ถ้าโต๊ะครูมีความรู้ทางศาสนาก็มีความเสียสละ และอุทิศตนเพื่อการอบรมสั่งสอนและเผยแพร่ศาสนาอย่างแท้จริง ก็จะได้รับความสำเร็จ มีลูกศิษย์มากมาย โต๊ะครูมิได้มีรายได้จากการสั่งสอน เพราะถือว่าเป็นเรื่องราวของความศรัทธา แต่ก็อาจใ้โตอาศัยแรงงานจากนักศึกษา ช่วยเหลือโต๊ะครูประกอบอาชีพในเวลาว่าง เช่น การทำสวน หรือทำนา

¹พศล โรจนอุคมศาสตร์, "ปัญหาการจัดการศึกษาในมณฑลปัตตานี (พ.ศ. 2449 - 2474)" (ปริวิตานันท์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523) หน้า 26

สาเหตุแห่งการจกตั้งปอเนาะในจังหวัดชายแดนภาคใต้

การจกตั้งปอเนาะขึ้นเพื่อการอบรมสั่งสอนแก่มุสลิม มีสาเหตุหลายประการ นอกเหนือจากความศรัทธาทางศาสนา ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

1. สาเหตุทางศาสนา เนื่องจากพระมหาคัมภีร์อัลกุรอาน ซึ่งเปรียบเสมือนหัวใจของศาสนาอิสลามและชาวมุสลิมถือว่า คัมภีร์ดังกล่าวเป็นวาระขององค์อัลลอฮ์ ที่จะนำผู้ปฏิบัติตามบัญญัติของคัมภีร์ ไปสู่ความดีงาม ความศักดิ์สิทธิ์ ดังนั้นจึงมีความสำคัญยิ่งต่อมุสลิมทุกคน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกิจวัตรประจำวัน ตั้งแต่รุ่งอรุณถึงค่ำที่นอนในตอนเช้า จนกระทั่งหลับตานอนในตอนค่ำ¹

ดังนั้น มุสลิมทุกคนจะต้องอ่านและท่องจำคัมภีร์อัลกุรอาน โดยถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่ง และในการศึกษาหาความรู้เพื่อการอ่านออกเขียนได้ จึงมีความสำคัญ เพราะจะได้นำความรู้ในการอ่านออกเขียนได้ ไปศึกษาและทำความเข้าใจกับคัมภีร์อัลกุรอานดังกล่าว

2. สาเหตุทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นสาเหตุมาจากโตะครู ซึ่งในความรู้สึกของคนทั่วไปแล้ว บอมนับถือว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและเป็นผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่น² ดังนั้นทำให้บุคคลบางคนต้องการแสวงหาอิทธิพลจากทางศาสนาโดยการจกตั้งปอเนาะ และตนเองทำรงคนเป็นโตะครู ซึ่งจะทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจของบุคคลดังกล่าวดีขึ้น แม้โตะครูจะไม่เรียกเก็บค่าเล่าเรียนหรือค่าธรรมเนียมใด ๆ ในการสั่งสอนแต่สามารถใช้แรงงานของนักศึกษา และได้รับเงิน ซากัด ซึ่งเป็นเงินที่ได้รับจากการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹มุฮัมมัด อะฎีบะฮ์ อัล-อับรอซีย, การศึกษาในอิสลาม, หน้า 18 - 20

²ประสิทธิ์ เวชสุวรรณค์, "การพัฒนาการศึกษาเพื่อบูรณาภาพของจังหวัดชายแดนภาคใต้" วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยมหิดล คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2509 หน้า 108

บริจาคนอกจากประชาชนและนักศึกษาเพื่อตอบแทนบุญคุณด้วยความสมัครใจ¹

3. สาเหตุทางสังคม ภัยมูลเหตุที่เกี่ยวข้องกับศาสนา ซึ่งให้ความสำคัญต่อบุคคลที่เป็นโศกนาฏกรรมมากกว่าคนอื่น ๆ ในชุมชน² ทั้งนี้ ผู้ที่ใดเป็นโศกนาฏกรรม จึงเป็นผู้มีชื่อเสียงและได้รับความสำเร็จในชีวิต ภัยเหตุนี้จึงมีผู้ที่มีความรู้ในทางศาสนาอิสลาม จักตั้งปอเนาะขึ้นมาเรื่อย ๆ นอกจากนั้นชาวไทยมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ยังมีค่านิยมเช่นเดียวกับมุสลิมอื่นทั่วโลก ที่ต้องชวนช่วยหาความรู้ หาความชำนาญในหลักศาสนา เพื่อที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากสังคม และสถานที่ที่จะแสวงหาความรู้ดังกล่าวได้อย่างสะดวก ก็คือ ปอเนาะ ที่จักตั้งขึ้นและผู้สำเร็จการศึกษาจากปอเนาะแล้ว จะได้รับการยอมรับนับถือจากคนทั่วไปอย่างกว้างขวางสมดังเจตนารมณ์

การแปรสภาพปอเนาะเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

การดำเนินการแปรสภาพปอเนาะมาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเริ่มตั้งแต่ พ.ศ. 2501 ภายหลังจากกระทรวงศึกษาธิการ โดยอนุมัติของคณะรัฐมนตรี ใ้กว้างโครงการพัฒนาการศึกษาทั่วประเทศ โดยแบ่งพื้นที่ในการจัดการศึกษาออกเป็น 12 ภาค ตามสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ชนบชมรมนิยมประเพณี คุณภาพ และปริมาณของการจัดการศึกษา ภาคการศึกษา 2 มี 4 จังหวัดประกอบด้วยจังหวัด ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสตูล ในภาคศึกษาแต่ละภาคมีคณะกรรมการ 2 คณะ คือ คณะกรรมการดำเนินการพัฒนาการศึกษาส่วนภูมิภาค และคณะกรรมการที่ปรึกษาการพัฒนาการศึกษาส่วนภูมิภาค³

¹ภาคศึกษา 2, พัฒนาการศึกษาภาคศึกษา 2, (ยะลา : โรงพิมพ์คุรุสัมพันธ์นการภาคศึกษา 2, 2505), หน้า 30

²เชิษร ชรรมาชิปต์, "บทบาทของกำนันในการบริหารราชการในจังหวัดยะลา" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2503 หน้า 27

³เสริมศักดิ์ วิศาลลาภรณ์, ปัญหาและแนวคิของผูบริหารโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม (ปอเนาะ) ในจังหวัดชายแดนภาคใต้, หน้า 35

ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ พ่อค้า ประชาชน ร่วมเป็นกรรมการ คณะกรรมการที่ปรึกษา การพัฒนาการศึกษา ในส่วนภูมิภาคของภาคการศึกษา 2 พิจารณาเห็นว่า การจัดการศึกษา ของปอเนาะ เป็นการจัดการศึกษาที่ไม่ทันสมัย เป็นอันตรายต่อความมั่นคงของชาติ จึงเห็นสมควรปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนและการดำเนินงาน ทั้งนี้ จึงจัดให้มีการประชุม สัมมนาบรรดาผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหลาย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย จุฬาราชมนตรี คณะศึกษานิเทศน์ ผู้อำนวยการจังหวัดทั้ง 4 จังหวัด คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดและโต๊ะครูปอเนาะ รวมทั้งสิ้น 96 คน เมื่อวันที่ 12 - 17 พฤศจิกายน 2503 ณ ภาคศึกษา 2 จังหวัดยะลา

ที่ประชุมมีมติให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการปรับปรุงปอเนาะ และต่อมา กระทรวงศึกษาธิการก็ได้ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการปรับปรุง ส่งเสริมปอเนาะในภาคศึกษา 2 พ.ศ. 2504¹ ซึ่งมีสาระสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ปอเนาะใดที่มีความสนใจที่จะปรับปรุงกิจการของปอเนาะ ให้ยื่นเรื่อง ขออนุญาตทะเบียนต่อทางราชการ

2. ปอเนาะใดที่จัดกิจการที่เรียบร้อย จะได้รับการอุดหนุนจากกระทรวง ศึกษาธิการ² จากผลการดำเนินการดังกล่าวตั้งแต่ พ.ศ. 2503 ถึง พ.ศ. 2507 ปรากฏว่ามีปอเนาะมาจากทะเบียนต่อทางราชการรวมทั้งสิ้น 199 โรง และมีปอเนาะที่ จัดดำเนินการได้ก็ ได้รับพระราชทานเงินรางวัล ในช่วงระยะตั้งแต่ พ.ศ. 2504 คือ 24 โรง 30 โรง 39 โรง และ 38 โรงตามลำดับ

ในระยะต่อมาซึ่งอยู่ในระหว่าง พ.ศ. 2508 - พ.ศ. 2513 รัฐบาลได้ ดำเนินการปรับปรุงส่งเสริมปอเนาะให้เป็นโรงเรียนราษฎร์ ตามพระราชบัญญัติโรงเรียน ราษฎร์ พ.ศ. 2497

¹ เรื่องเดียวกัน

² เรื่องเดียวกัน

เนื่องจากการดำเนินการจดทะเบียนเป็นโรงเรียนราษฎร์ของปอเนาะ ยังมีปัญหามากมายหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือขาดความพร้อมด้านต่าง ๆ ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงผ่อนผันเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้เป็นเจ้าของ ผู้จัดการ และค่าใช้จ่ายช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เช่น โดยการให้ทุนอุดหนุน การช่วยเหลือทางวิชาการ โดยการจัดส่งครูไปช่วยสอน

คณะรัฐมนตรีได้มีมติยอมรับข้อเสนอของสภาความมั่นคงแห่งชาติ เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2509 เกี่ยวกับนโยบายปอเนาะ คือ ห้ามจัดตั้งปอเนาะขึ้นมาใหม่ หากมีผู้ฝ่าฝืน จะต้องถูกลงโทษ ปอเนาะที่จัดอยู่แล้วให้มาจดทะเบียนให้เรียบร้อย ภายใน 6 เดือน คือ ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2509 และให้แปรรูปปอเนาะให้มีสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์ โดยการดำเนินการเป็นขั้น ๆ ให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 15 มิถุนายน 2514 ส่วนปอเนาะที่มีโทษจัดตั้งเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามภายในกำหนด ก็ให้ถือว่าปอเนาะนั้น เลิกล้มไป หากโต๊ะครูคนใดประสงค์จะเปิดสถานศึกษาขึ้นใหม่ ก็มีสิทธิยื่นเรื่องราวขอจัดตั้งตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497¹

ต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการปรับปรุงโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามภาคใต้ โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี เมื่อ พ.ศ. 2513 เพื่อพิจารณาเสนอแนะ ให้คำปรึกษาแก่กระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการปรับปรุงโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม และโอนงานดังกล่าวจากความรับผิดชอบของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้กับกรมวิสามัญศึกษา และต่อมาในเดือนกันยายน 2513 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้ โครงการอุดหนุนโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2513 เพื่อมุ่งส่งเสริมการเรียนการสอนวิชาสามัญ และวิชาศาสนาอิสลาม ให้ได้ผลดี เหมาะสมสนองความมุ่งหมายตามแผนการศึกษาแห่งชาติ และแผน :

¹มยุรี จารุปาศ, "การจัดการศึกษาในจังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส", การศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อสรุปและรูปแบบการดำเนินการศึกษาเพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ใน 3 จังหวัดภาคใต้ : ปัตตานี ยะลา นราธิวาส พ.ศ. 2518 (กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2518), หน้า 5 - 18

พัฒนาภาคใต้ เพื่อส่งเสริมนักเรียนให้เป็นพลเมืองดีของชาติ และเพื่อสร้างเสริมความเข้าใจอันดี ระหว่างรัฐบาลกับประชาชน

ลักษณะการให้ทุนตามโครงการนี้ มี 3 ประเภท คือ

1. อุดหนุนด้วยการให้เงิน
2. อุดหนุนด้วยการส่งครูไปช่วยสอนวิชาสามัญ และวิชาชีพ
3. อุดหนุนด้วยการให้อุปกรณ์การสอน¹

โครงการนี้ได้ปฏิบัติต่อกันมาจนถึง พ.ศ. 2519 และในปีเดียวกันนี้ รัฐบาลมีนโยบายเกี่ยวกับโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามอีกครั้งหนึ่ง เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2519 ว่า ควรดำเนินการปรับปรุงส่งเสริมโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ซึ่งแปรสภาพจากปอเนาะอยู่ต่อไป ในขณะที่เดียวกันก็เร่งรัดการศึกษาสายสามัญ และอาชีวศึกษาให้สามารถรับเด็กไทยมุสลิมจังหวัดชายแดนภาคใต้ เข้าเรียนได้มากขึ้น²

จากนโยบายดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศใช้ โครงการอุดหนุนโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามภาคใต้ พ.ศ. 2520 - 2524 ขึ้น³ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความเป็นปึกแผ่นมั่นคง ของโรงเรียนที่จัดดำเนินการได้ดี ส่งเสริมการสอนวิชาศาสนาอิสลาม วิชาสามัญ และวิชาชีพ โรงเรียนที่จะได้รับการอุดหนุนตามโครงการนี้ จะต้องมีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ เช่น มีจำนวนนักเรียนทั้งหมดไม่น้อยกว่า 50 คน มีการสอนวิชาสามัญหรือวิชาชีพ เป็นประจำและทำการ

¹สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, แผนงานหลักในการพัฒนาโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามในภาคใต้ พ.ศ. 2520, (อัครสำเนา)

²สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, แนวทางในการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม, 2522, (อัครสำเนา)

³เสริมศักดิ์ วิหาลาภรณ์, ปัญหาและแนวคิดของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม (ปอเนาะ) ในจังหวัดชายแดนภาคใต้, หน้า 44

วัตถุประสงค์การศึกษาเป็นประจำ และมีผลการเรียนที่ดีตามสมควร¹

การอุดหนุนตามโครงการดังกล่าว มี 5 ประเภท คือ

1. อุดหนุนด้วยการให้เงินช่วยเหลือ
2. อุดหนุนด้วยการจัดส่งครูไปช่วยสอนวิชาสามัญ หรือวิชาชีพ
3. อุดหนุนด้วยการให้อุปกรณ์การเรียนการสอน
4. อุดหนุนด้วยการให้สิทธิบางประการ
5. อุดหนุนค่านិเวศการสงเคราะห์

และต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบอนุมัติแผนงานหลักในการพัฒนาโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2521 โดยกำหนดนโยบายที่สำคัญเกี่ยวกับ

1. การปรับปรุงส่งเสริมการบริหารและวิชาการ เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาในรูปแบบของโรงเรียนชุมชน ซึ่งมีทั้งการสอนด้านศาสนา วิชาสามัญ ความเป็นพลเมืองดีของประเทศไทย และวิชาชีพ
2. ส่งเสริมการศึกษาภาษาไทย และสังคมศึกษา เป็นพิเศษ
3. ส่งเสริมโต๊ะครู และผู้เรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงภัยพิบัติต่าง ๆ ที่มีผลต่อความมั่นคงของชาติ
4. แก้ไขปรับปรุงกลไกของรัฐที่ทำหน้าที่ควบคุม และส่งเสริมโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม เป็นกรณีพิเศษ

ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้จัดทำโครงการอุดหนุนโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามภาคใต้ ของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2525 - 2529 ขึ้น โดยอาศัยแนวนโยบายตามมติของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2519 และสอดคล้องกับแผนงานหลักในการพัฒนาโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม

¹เรื่องเดียวกัน, หน้า 45

ที่คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2521 ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียน
ราษฎร์สอนศาสนาอิสลามเป็นโรงเรียนชุมชน และดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายอันพึง
ประสงค์ของรัฐ ต่อมาได้เปลี่ยนมาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ตามพระราช-
บัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 แต่โครงสร้างโดยทั่วไปยังคงเดิม

หลักสูตร

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามปัจจุบัน ทำเนิการสอนทั้งวิชาสามัญ
วิชาศาสนาและวิชาชีพ

ก. วิชาสามัญ มี 4 หลักสูตร คือ

1. มัธยมศึกษาตอนต้น
2. มัธยมศึกษาตอนปลาย
3. การศึกษานานาชาติระดับ 3
4. การศึกษานานาชาติระดับ 4

ข. วิชาศาสนาอิสลาม แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

- | | | |
|------------------|--------------------|-------------------|
| 1. ระดับขั้นต้น | (อิมทีกาอียะห์) | ใช้เวลาเรียน 4 ปี |
| 2. ระดับขั้นกลาง | (มุตาวัสซี้เตาะห์) | ใช้เวลาเรียน 3 ปี |
| 3. ระดับขั้นสูง | (ชานาอียะห์) | ใช้เวลาเรียน 3 ปี |

ค. วิชาชีพ เป็นหลักสูตรที่มุ่งสอนให้ผู้เรียนมีอาชีพติดตัวเมื่อสำเร็จการศึกษา
แล้ว ส่วนมากเป็นหลักสูตรระยะสั้น เช่น การปลูกพืช การเลี้ยงปลา การเลี้ยงไก่
ช่างไม้ การตัดเย็บเสื้อผ้า เป็นต้น

สภาพของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบัน

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2 คือ จังหวัดปัตตานี
นราธิวาส ยะลา และสตูล มีโรงเรียนในทะเบียนรวมทั้งเขต สํารวจเมื่อ พ.ศ. 2525
จำนวน 348 โรง แต่เปิดดำเนินการ 222 โรง นับเป็นร้อยละ 63.80 นอกนั้นได้

หยุดดำเนินการเป็นการชั่วคราว

จากจำนวนโรงเรียนที่เปิดดำเนินการ 222 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่เปิดสอน วิชาศาสนาอย่างเคียว 102 โรงเรียน นับเป็นจำนวนร้อยละ 46 และสอนวิชาสามัญควบคู่กับ วิชาศาสนา 120 โรงเรียน ซึ่งนับเป็นจำนวนร้อยละ 54 ของจำนวนโรงเรียนที่กล่าวถึงเปิด ดำเนินการ ขนาดของโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 100 - 300 คน มีจำนวน มากที่สุดคือ 80 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 36 ส่วนขนาดของโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 300 คนขึ้นไป ซึ่งถือว่าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีเพียง 28 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 12.60 นอกจากนั้นเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 100 คน ถึง 114 โรงเรียน หรือร้อยละ 51.40

จำนวนนักเรียนรวมทั้งเขตในปี พ.ศ. 2525 คือ 34,465 คน แยกเป็น นักเรียนที่เรียนวิชาศาสนาอย่างเคียว 19,713 คน คิดเป็นร้อยละ 57.20 กับนักเรียน ที่เรียนวิชาสามัญควบคู่กับวิชาศาสนา จำนวน 14,752 คน คิดเป็นร้อยละ 42.80¹

ปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในภาคใต้ ซึ่งหมายรวมทั้งเขต การศึกษา 2 เขตการศึกษา 3 และเขตการศึกษา 4 ได้รับการอุดหนุนจากกระทรวง ศึกษาธิการ ทั้งทางด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา การให้ สิทธิบางประการและทางด้านการขยายตัวสงเคราะห์ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการจัดการ เรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

1. การอุดหนุนทางการเงิน

การอุดหนุนทางการเงินแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

¹สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ประจำเขตการศึกษา 2 รายงาน ผลการปฏิบัติงาน และสถิติการศึกษา ปีงบประมาณ 2525, หน้า 37 (อัครสำเนา)

1. ให้เงินอุดหนุนแก่เจ้าของโรงเรียนผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียน ปีละ 5,000 บาท

2. ให้เงินอุดหนุนเพื่อพัฒนากิจการของโรงเรียนตามเกณฑ์จำนวนนักเรียนชั้นตัวประโยคที่เข้าสอบวัดผล และจำนวนนักเรียนที่สอบได้ โดยใช้สูตรซึ่งปรากฏว่านักเรียนชั้นประโยคมัธยมศึกษาตอนต้น ได้รับการอุดหนุนคนละประมาณ 1,000 บาท และชั้นประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายคนละ 1,200 บาทต่อปี จำนวนเงินที่อุดหนุนนี้เมื่อเปรียบเทียบกับสถิติที่กระทรวงศึกษาธิการอนุญาตให้โรงเรียนเอกชนทั่ว ๆ ไปเก็บค่าเล่าเรียนแล้ว ยังนับว่าห่างกันมาก เนื่องจากโรงเรียนดังกล่าวสามารถเก็บค่าเล่าเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นได้ไม่เกินปีละ 2,200 บาท และมัธยมศึกษาตอนปลายได้ไม่เกินปีละ 2,500 บาท¹ และโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2 ที่เปิดดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน 222 โรงเรียน ปรากฏว่าโรงเรียนที่ไม่เก็บค่าเล่าเรียนเลยมีจำนวน 102 โรงเรียน ส่วนที่เก็บค่าเล่าเรียนมี 120 โรงเรียน ซึ่งเก็บคนละไม่เกิน 200 บาท ต่อปี มีจำนวน 101 โรงเรียน นอกนั้นที่เก็บสูงกว่าคนละ 500 บาทต่อปี มีเพียง 13 โรงเรียนเท่านั้น ซึ่งรัฐต้องจำเป็นต้องหาทางช่วยเหลือโดยการให้เงินอุดหนุนดังกล่าว

3. ให้เงินเพื่อการวัดผลการศึกษา เป็นการให้เงินอุดหนุนเฉพาะตามจำนวนนักเรียนที่เข้าสอบไล่ชั้นตัวประโยคคนละ 20 บาท เพื่อเป็นเงินค่าตอบแทนกรรมการดำเนินการสอน กรรมการตรวจกระดาษคำตอบและเป็นค่าวัสดุในการสอบ

2. การอุดหนุนด้วยการจัดส่งครูไปช่วยสอนวิชาสามัญ หรือวิชาชีพ

แต่เดิมในระยะเริ่มแรกของการให้การอุดหนุน กระทรวงศึกษาธิการ

¹กระทรวงการคลัง จดหมายที่ กค. 0502/ว.15724 เรื่องประเภทและอัตราเงินค่าเล่าเรียนในสถานศึกษาของเอกชน หลักสูตรไม่สูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า ลงวันที่ 11 พฤษภาคม 2524 (พิมพ์ที่)

ได้จัดส่งครูไปช่วยสอนวิชาสามัญ ส่วนใหญ่เป็นครูที่มีวุฒิค่าเพียงวุฒิ ป.กศ. หรือไม่มีวุฒิทางครู เช่น มศ. 3 บรรจุในตำแหน่งลูกจ้างประจำ ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้รับโอนทั้งครูที่ช่วยสอนและครูซึ่งเป็นลูกจ้างและคณะรัฐมนตรีอนุมัติให้ยกฐานะขึ้นเป็นข้าราชการ เฉพาะในเขตการศึกษา 2 มีจำนวน 549 คน¹ เป็นครูวุฒิปริญญาตรี 26 คน วุฒิ ป.กศ. สูง 237 คน วุฒิ ป.กศ. 196 คน และไม่มีวุฒิทางครู 76 คน ตามเกณฑ์การอุดหนุนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของกระทรวงศึกษาธิการ จะให้การอุดหนุนครูสอนวิชาสามัญดังนี้

ก. ครูวุฒิปริญญาตรีให้แก่โรงเรียนที่สอนมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือหลักสูตรการศึกษามัธยมศึกษาใหญ่ระดับ 5

ข. ครูวุฒิ ป.กศ. สูง หรือเทียบเท่าให้แก่ โรงเรียนที่สอนมัธยมศึกษาตอนต้น หรือหลักสูตรการศึกษามัธยมศึกษาใหญ่ระดับ 4

ค. ครูวุฒิ ป.กศ. หรือเทียบเท่าให้แก่ โรงเรียนที่สอนระดับประถมปลายหรือหลักสูตรการศึกษามัธยมศึกษาใหญ่ระดับ 3

3. การอุดหนุนโดยการให้อุปกรณ์การเรียนการสอน

การอุดหนุนประเภทนี้ กระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้จัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นค่าวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน เช่น อุปกรณ์การศึกษา อุปกรณ์การสอนวิทยาศาสตร์ ของ สสวท. แผนที่และหนังสือเกี่ยวกับศาสนาอิสลาม เป็นต้น

4. การอุดหนุนด้วยการให้สิทธิบางประการ

การอุดหนุนประเภทนี้กระทำโดย การจัดอบรม สัมมนาทั้งครูสอนศาสนาครูวิชาสามัญ และผู้บริหารเป็นกรณีพิเศษ และการให้สิทธิพิเศษแก่บุตรหลานโค้ะครู

¹สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สภาพปัจจุบันและปัญหาการใช้ครูเพื่อพัฒนาโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม, กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2522), หน้า 1. (อักษำเนา)

เข้าศึกษาต่อในวิทยาลัยครูยะลา และวิทยาลัยครูสงขลา ทั้งในระดับ ป.กศ. และ ป.กศ.สูง ซึ่งคาดหวังว่า บุคลากรของโต๊ะครูกิ่งกลาวจะกลับไปช่วยดำเนินการในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ภายหลังจากที่สำเร็จการศึกษาแล้ว

5. การอุทธรณ์คำวินิจฉัยการสงเคราะห์

ในปัจจุบันการอุทธรณ์ประเภทนี้ยังไม่สามารถกระทำได้ โดยการอุทธรณ์คำวินิจฉัยการสงเคราะห์ เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน มีขีดจำกัดตามกำลังงบประมาณ แต่ก็พยายามพิจารณาให้การอุทธรณ์คำวินิจฉัยอื่น ๆ เพิ่มขึ้นตามสถานการณ์ และโอกาสอำนวย เช่น การจัดทำโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้เป็นโรงเรียนชุมชน โครงการอบรมผู้บริหารโรงเรียน โครงการพัฒนาอาชีพศึกษาในโรงเรียน โครงการส่งเสริมกีฬาในโรงเรียน เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวกับการบริหารบุคลากร

ได้มีผู้วิจัยค้นคว้าเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรไว้พอสรุปได้ดังนี้

คำให้การให้โตมาซึ่งบุคลากร

วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลาง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษามูลค่าบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน ปฏิบัติได้น้อย และยังไม่เป็นที่น่าพอใจ¹

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ทำการศึกษาวินิจฉัยเกี่ยวกับการบริหารของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและโรงเรียน

¹วิโรจน์ สุวรรณวงศ์, "การบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลาง", หน้า 77

เทศบาลในภาคต่าง ๆ พบว่า ครูใหญ่ไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการวางนโยบาย การคัดเลือก การแต่งตั้ง การมีสิทธิร่วมพิจารณาคัดเลือกและบรรจุครู หน้าที่ดังกล่าวเป็นของผู้บริหาร ในระดับสูงมากกว่า¹

เช่นเดียวกับ สมบัติ จันทภูมิ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์งาน บริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาลผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ ยังไม่มีอำนาจคัดเลือกครูด้วยตนเอง² ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อภินันท์ พาหะมาก ซึ่งศึกษาพบว่า กระบวนการสรรหา และคัดเลือกครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ไชยบุรีนั้น ผู้บริหารโรงเรียนไม่ค่อยมีโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการดังกล่าว³

ส่วน สมัคร หนูไพโรจน์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคใต้ พบว่า การคัดเลือกและการแต่งตั้งครูนั้น ครูใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินการเลย ทางจังหวัดหรือทางอำเภอ จะเป็น ผู้ส่งครูมาให้ จะใดครูดีหรือไม่ก็ตาม ทางโรงเรียนจึงต้องยอมรับเอาไว้ นอกจากนั้นยังมี การเล่นพรรคเล่นพวก ทำให้ขาดความยุติธรรม และความเสมอภาคในการสรรหา⁴



¹สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, การวิจัยประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์และท่าปกเจริญผล, 2521), หน้า 89 - 110

²สมบัติ จันทภูมิ, "การวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษามัธยมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 174

³อภินันท์ พาหะมาก, "เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ (ปริญญาโทบริหารการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519), หน้า 128

⁴สมัคร หนูไพโรจน์, "การบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคใต้" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษามัธยมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 211

งานการบำรุงรักษาบุคลากร

ไวล์ (Wiles) พบว่าปัจจัยที่ทำให้ครูรักงาน รักโรงเรียน และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีอยู่ 6 ประการ คือ การมีสถานที่ทำงานที่มีความสะดวกสบาย มีความสวยงาม และมีชีวิตชีวา การมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่พอเพียงต่อความต้องการ การมีความรู้สึกร่วมว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จให้กับหมู่คณะ การมีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน¹

เพอร์ริงตัน (Purrington) ศึกษาพบว่า การทำงานของครูใหญ่นั้น มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู กล่าวคือ ครูมีความพึงพอใจต่อการทำงานของครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง เพราะครูใหญ่ในโรงเรียนเหล่านั้นมีความเข้าใจในทัศนะของครูเป็นอย่างดี สามารถชี้แจงให้ครูทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของการทำงานได้²

ซึ่งสอดคล้องกับ ฮอบกูด (Hobgood) ซึ่งศึกษาพบว่า งานของหัวหน้างานนั้น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้นั้นได้บังคับบัญชา³

จันทราณี สงวนนาม วิจัยพบว่า การบริหารบุคลากรของครูโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาสังกัดกองการบริหารส่วนจังหวัดในภาคกลางนั้น ผู้บริหารโรงเรียนโดยเฉพาะ

¹ Kimball Wiles, Supervision for Better School. 2nd. ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1956), pp. 51-52.

² Gordon Sellers Perrington, The Supervisory Behavior of School Administrators and Organization Effectiveness, Dissertation Abstracts, January 1967, p. 87.

³ Thomas N. Hobgood, Jr. "An Inquiry in to Administration Leadership in the Cooperative Extension Service" Dissertation Abstracts International, August 1971, p. 153.

ครูใหญ่เป็นจำนวนมาก ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลค่อนข้างดี มีความยุติธรรม และปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ แต่ปัญหาที่พบ คือ ผู้บริหารในระดับที่สูงกว่าผู้บริหารในระดับโรงเรียน มักพิจารณาผลงานและตั้งหลักเกณฑ์ที่ผิดไปจากหลักเกณฑ์ของโรงเรียน ทำให้เกิดปัญหากับครูใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บริหารในระดับโรงเรียน¹

การพัฒนาบุคลากร

พ.า โขยเกษ ศึกษาดูงานถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ในจังหวัดพระนครและธนบุรี พบว่า ผู้บริหารไม่เห็นด้วยกับการให้โอกาสครูลาศึกษาต่อโดยได้รับเงินเดือน และครูก็ยืนยันว่าไม่มีการปฏิบัติเช่นนั้น ส่วนการให้การฝึกอบรมนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยกับหลักการ แต่ครูก็ยืนยันว่าไม่มีการปฏิบัติอย่างจริงจังเช่นเดียวกัน²

ประสิทธิ์ ชรรณประสิทธิ์ ศึกษาดูงานเกี่ยวกับเรื่องนี้ และผลปรากฏว่า ครูประจำการในโรงเรียนมัธยม มีความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาอยู่ในระดับสูง แต่มีการปฏิบัติการในการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาการพัฒนาครูนั้น พบว่ามีอยู่ในระดับปานกลางด้วย³

¹ จันทรานี สงวนนาม, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 179

² พ.า โขยเกษ, "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2514, หน้า 186

³ ประสิทธิ์ ชรรณประสิทธิ์, "การส่งเสริมครูประจำการระดับมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 6 ความต้องการของครู การปฏิบัติและปัญหา" (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2520), หน้า 35

มี สุขเอี่ยม ได้ศึกษาทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู คอบทบาท การบริหารบุคลากรครูกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูในกรุงเทพมหานครเห็นว่า การเลื่อน รัดับ เลื่อนตำแหน่งของครูกรุงเทพมหานครนั้น ยังใช้ระบบพรรคพวกมากกว่าความ สามารถ กรุงเทพมหานครไม่มีการติดตามผลหลังจากการจัดกาฝึกอบรมศึกษานีเทศกั ก็นำเยี่ยมให้คำแนะนำแก่โรงเรียนนอช กรุงเทพมหานครจักให้ครูได้พบปะสังสรรค์กันนอช แต่ครูมีความต้องการตั้งกล่าวอยู่ในระดับสูง¹

การให้บุคลากรพ้นจากงาน

พนัก สกุนตนาท ได้ศึกษาการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาศังกั องค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดนนทบุรี พบว่า ในความรู้สึกของครูนั้น ยังมีความรู้สึก ว่า ยังมีการวิ่งเต้นให้ประโยชน์แก่ผู้บริหาร เพื่อให้มีโอกาสย้ายจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารก็ยอมรับว่ามี การวิ่งเต้นเกี่ยวกับการโอนย้ายจริง แต่เห็นว่าเป็น เรื่องธรรมดาของทุกหน่วยงาน แต่ในเรื่องของการให้ผลประโยชน์เพื่อช่วยเหลือให้ม การโอนย้ายนั้น ฝ่ายบริหารไม่เชื่อว่าจะมี เพราะได้มีการกำหนดวิธีการไว้อย่างรัดกุม และมีบุคคลหลายฝ่ายร่วมพิจารณาในรูปของคณะกรรมการ²

มี สุขเอี่ยม ก็ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับการให้บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งสอดคล้องกันว่า โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ยังมีการโอนย้าย โดยอาศัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร

¹มี สุขเอี่ยม, "ทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูคอบทบาทการบริหาร บุคลากรครูของกรุงเทพมหานคร", (ปริญญานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522), หน้า 87 - 89

²พนัก สกุนตนาท, "การบริหารการศึกษาประชากรขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัด" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2516), หน้า 128 - 129

ระบบพรรคพวกอยู่ แต่ไม่ค่อยมากนัก และครูก็มีความต้องการให้มีการใช้ระบบพรรคพวก
แต่น้อยกว่า¹

สรุป

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ส่วนใหญ่มีลักษณะ
ที่คล้ายคลึงกัน คือ โรงเรียนดำเนินการบริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร
อันเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับน้อย ส่วนใหญ่ผู้บริหาร
ในระดับต่างกัน มีเกณฑ์การประเมินผลงานแตกต่างกัน โดยเฉพาะด้านการบริหาร
บุคลากรของโรงเรียนเอกชน ซึ่งมีผลทำให้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของครูไม่เป็น
ธรรม และการดำเนินการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบำรุง
รักษาบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร มีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ดังนั้น ผลจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวแสดงว่าปัญหาการบริหารบุคลากร
ส่วนใหญ่มีพื้นฐานสำคัญมาจากการไม่ปฏิบัติตามหลักการ การบริหารบุคลากรอย่างจริงจัง
และปัญหาที่เกิดขึ้นแตกต่างจากการบริหารท่านอื่น ๆ

งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีไม่มากนัก และไม่ปรากฏ
ว่ามีผลงานวิจัยทางด้านการบริหารบุคลากร ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดและบริหารการศึกษา
ในสถานศึกษาดังกล่าวเท่าที่สำรวจพบเฉพาะที่มีสาระสำคัญ ๆ มีดังต่อไปนี้ คือ

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ได้ดำเนินการศึกษาวิจัย
เพื่อหาข้อประสมและรูปแบบการดำเนินการศึกษาเพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนใน 3 จังหวัด
ภาคใต้ : ปัตตานี ยะลา นราธิวาส พ.ศ. 2518 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัด

¹ มัย สุขเอี่ยม, "ทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู ต่อบทบาทการบริหาร
บุคลากรครูของกรุงเทพมหานคร", หน้า 89 - 90

การศึกษา ใ้พบว่า สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และบ้านอื่น ๆ ในจังหวัด ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ไม่เกื้อหนุนต่อการจัดการศึกษาเท่าที่ควร ประชากรส่วนใหญ่ ไม่สามารถพูด อ่าน เขียนภาษาไทย ได้ พื้นฐานทางการศึกษาของประชากรอยู่ในระดับ ที่ค่อนข้างต่ำ ส่วนใหญ่ไม่มีการศึกษา ไม่สามารถอ่านออก เขียนได้ แม้ในภาษาใด ภาษาหนึ่ง ผู้ได้รับการศึกษาส่วนมากก็ได้รับเพียงระดับประถมศึกษาตอนต้น สถานทาง เศรษฐกิจอยู่ในระดับต่ำ สถานการณ์ทางการเมืองเป็นปัญหามาทุกยุค ทุกสมัย เป็นต้น¹

ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา ไทยตรงนั้น วิทยา บุญสม ได้ศึกษาวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2521 ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิทางวิชาสามัญต่ำ ประกอบกับไม่เข้าใจระเบียบการจกนบริหารสถาน ศึกษาในรูปแบบของโรงเรียนเอกชน ดังนั้น หน้าที่สำคัญของครูใหญ่ ทางการบริหาร วิชาการ และธุรการ จึงต้องให้ครูที่สอนวิชาสามัญเป็นผู้ทำ ส่วนการบริหารงานด้าน บริหารบุคคล ทางการเงินการนักเรียน ความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลามกระทำอยู่ในระดับที่น้อย หรือค่อนข้างน้อย²

เสริมศักดิ์ วิหาธกรณ์ ได้ศึกษาปัญหาและแนวคิด ของผู้บริหารโรงเรียน ราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม (เอกชน) ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เมื่อ พ.ศ. 2524 สรุปได้ว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีปัญหาหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จำนวนและคุณภาพของครู การดำเนินการสอนวิชาสามัญ การดำเนินการทั่วไป และเงิน

¹นุรีย์ จารุปาน, "การจัดการศึกษาในจังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส" การศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อประสมและรูปแบบการดำเนินการศึกษา เพื่อคุณภาพชีวิตของ ประชาชน ใน 3 จังหวัดภาคใต้ : ปัตตานี ยะลา นราธิวาส พ.ศ. 2518, หน้า 5-67

²วิทยา บุญสม, "การบริหารของโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษามหัทิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า จ.

อุทกฤษฎณ์ การศึกษาต่อของนักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษา และเกี่ยวกับครูช่วยสอนวิชาสามัญ¹

มณูญ การามิตร โคศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน
ราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม เขตการศึกษา 2 การศึกษาวิจัยพบว่า มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ในระดับมาก การติดตามผลและการนิเทศการสอนอยู่ในระดับกลาง และมีปัญหาในด้านการวัดและประเมินผลค่อนข้างมาก²

สรุป

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่กล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีผลกระทบต่อการศึกษาของประชากรในเขตการศึกษา 2 เป็นอย่างมากเสมอมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ซึ่งมีปัญหาพื้นฐานมาจากสถานการณ์ดังกล่าว และยังมีปัญหามาจากองค์ประกอบอื่น ๆ อีกหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดแคลนทรัพยากรการบริหารทุกด้าน อาทิเช่น ในส่วนที่เกี่ยวกับบุคลากรซึ่งปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนมีวุฒิทางวิชาสามัญต่ำ ไม่เข้าใจในหลักและระเบียบการบริหาร จำนวนและวุฒิของบุคลากรไม่เหมาะสม เป็นต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ เสริมศักดิ์ วิหาตการณ์, ปัญหาและแนวคิของผูบริหารโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม (ปอเนาะ) ในจังหวัดชายแดนภาคใต้. หน้า 147 - 153

² มณูญ การามิตร, "การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม เขตการศึกษา 2" (ปริญญานพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2525) หน้า 44