



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปราย และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารบุคลากร 4 ประการคือ ด้านการให้โด้มาซึ่งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษามบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารบุคลากร ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในเขตการศึกษา 2
3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูที่สอนวิชาสามัญ และครูสอนวิชาศาสนาเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในเขตการศึกษา 2

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากร ประกอบด้วยบุคลากร 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 55 คน กลุ่มครูสอนวิชาสามัญ จำนวน 122 คน และกลุ่มครูสอนวิชาศาสนาอิสลาม จำนวน 290 คน จากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในเขตการศึกษา 2 ซึ่งประกอบด้วยจังหวัดปัตตานี นราธิวาส ยะลา และสตูล ซึ่งสุ่มมาจำนวนร้อยละ 25 ของประชากร รวมกลุ่มตัวอย่างประชากร 467 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูสอนวิชาสามัญ และครูสอนวิชาศาสนาเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารบุคลากร ปัญหาการบริหารบุคลากรและข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากร ทั้ง 4 ด้าน คือการให้โด้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษามบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงานโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารบุคลากรของโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากร มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) และแบบปลายเปิด (Open Ended)

ก่อนนำแบบสอบถามนี้ไปใช้ ผู้วิจัยได้นำไปให้ผู้ทรงวุฒิในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านภาษาไทย ด้านสถิติและการวิจัย ด้านวิชาการบริหารและบุคคลที่กำลังปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใต้ตรวจสอบ ปรับปรุงและแก้ไข เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วจึงนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิแปลเป็นภาษาไทย ซึ่งเป็นภาษามลายูพื้นเมืองเขียนด้วยอักษรอาหรับ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษามลายูเป็นผู้ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามบางส่วนไปยังกลุ่มประชากรโดยตนเองบางส่วนใช้บริการทางไปรษณีย์ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย และในการเก็บรวบรวมข้อมูลกลับนั้นผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามบางส่วนกลับด้วยตนเอง บางส่วนขอความร่วมมือจากบุคคลซึ่งมีภูมิลำเนาในท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นผู้เก็บรวบรวม และบางส่วนใช้บริการทางไปรษณีย์ ปรากฏว่าได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 396 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.80 ซึ่งมีความสมบูรณ์สามารถใช้ในการวิจัยได้ทั้งหมด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อการคำนวณค่าสถิติคือ ค่าความหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความหาค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบความแตกต่างเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และการ

ทดสอบอัตราส่วน F เพื่อหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างแต่ละคู่ โดยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe' Test for all possible comparison) ส่วนขอเสนอแนะจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด ใช้วิธีสรุปเรียงตามลำดับความถี่

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 21 - 30 ปี มีวุฒิทางการศึกษาที่แตกต่างกันมาก คือผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิสามัญระดับประถมศึกษาปีที่ 4 มีวุฒิทางศาสนาระดับชั้นสูง (ชานาวิยะห์) แต่ไม่มีวุฒิทางครู ซึ่งคล้ายคลึงกับครูสอนวิชาศาสนา ที่มีวุฒิสามัญระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีวุฒิทางศาสนาระดับชั้นสูง (ชานาวิยะห์) และไม่มีวุฒิทางครูเช่นเดียวกัน ส่วนครูสอนวิชาสามัญนั้น มีวุฒิสามัญระดับประถมศึกษาปีที่ 7 ไม่มีวุฒิทางศาสนา แต่มีวุฒิทางครูระดับ ป.กศ. ชั้นสูง หรือสูงกว่าเป็นส่วนใหญ่ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูสอนวิชาศาสนา มีจำนวนมากที่สุดรองลงมาเป็นครูสอนวิชาสามัญ และผู้บริหารมีจำนวนน้อยที่สุด สำหรับผู้บริหารนั้นจากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่เพียงอย่างเดียว แต่ก็มีจำนวนไม่น้อยที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ควบคู่กับการเป็นผู้จัดการ และเจ้าของหรือผู้รับใบอนุญาตในคราวเดียวกันทั้ง 3 ตำแหน่ง และมีบางรายที่เป็นทั้งครูใหญ่ควบคู่กับการเป็นผู้จัดการด้วยในขณะเดียวกัน ส่วนระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในระหว่าง 6 - 10 ปี

2. ความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูสอนวิชาสามัญ และครูสอนวิชาศาสนา เกี่ยวกับการดำเนินการบริหารบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของมัสยิด

จากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นโดยส่วนรวมสรุปว่า การบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2 ได้ดำเนินการให้สอดคล้องและเป็นไปตามหลักการบริหารบุคลากร ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นภายในกลุ่มของแต่ละกลุ่มตัวอย่างไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ การดำเนินการบริหารบุคลากรของโรงเรียน

ที่ปฏิบัติในระดับที่อาจเป็นสาเหตุสำคัญก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน คือ

ก. การให้ไค่มาซึ่งบุคลากร

- โรงเรียนไม่มีส่วนร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร
- จังหวัดหรืออำเภอมีไค่ดำเนินการสำรวจเพื่อวางแผนกำลังคนของโรงเรียน
- อัตรากำลังคนที่โรงเรียนมีอยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน

ข. การบำรุงรักษาบุคลากร

- โรงเรียนมิได้จัดให้มีบ้านพักครูที่ปลอดภัยและเพียงพอกับจำนวนบุคลากร
- บุคลากรได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ จึงต้องประกอบอาชีพอื่น ควบคู่ไปกับการเป็นครู
- โรงเรียนไม่มีเงินสวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่ประสบความเดือดร้อน

ค. การพัฒนาบุคลากร

- โรงเรียนไม่เคยเชิญวิทยากรมาให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในค่านต่าง ๆ
- โรงเรียนมิได้จัดให้มีการปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่
- บุคลากรไม่มีโอกาสศึกษาคูงานนอกสถานที่ และเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของสถาบันการศึกษาแห่งอื่น

ง. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

- โรงเรียนมิได้ดำเนินการเกี่ยวกับการให้สวัสดิการตามควรแก่กรณี เมื่อบุคลากรพ้นจากงานโดยเหตุ ตาย ทุพพลภาพ หรือเกษียณอายุ
- โรงเรียนมิได้ติดต่อและส่งข่าวสารให้บุคลากรที่พ้นจากงาน ได้ทราบข่าวความเคลื่อนไหวของโรงเรียน

3. ความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูสอนวิชาสามัญและครูสอนวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคลากร จากการวิจัยพบว่าปัญหาสำคัญส่วนใหญ่มีดังต่อไปนี้

ก. ปัญหาการให้ค่าจ้างบุคลากร

ผู้บริหารและครูสอนวิทยาศาสตร์เห็นว่า การขาดการประชาสัมพันธ์ในการสรรหาบุคลากรมีปัญหามากที่สุด ส่วนครูสอนวิชาสามัญเห็นว่า มีปัญหามากที่สุดเกี่ยวกับความล่าช้าในการบรรจุบุคลากร เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากระดับความเป็นปัญหามากไปยังระดับความเป็นปัญหาน้อย จะได้ดังนี้ คือ ข้อ 3, 2, 5, 1, 4 และ 6

ข. ปัญหาการบำรุงรักษาบุคลากร

ครูสอนวิชาสามัญและครูสอนวิทยาศาสตร์เห็นว่า มีปัญหามากที่สุดในการขาดการจูงใจให้บุคลากรมีกำลังใจทำงาน ส่วนผู้บริหารเห็นว่า การไม่มีความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ 2 ชั้น เป็นปัญหามากที่สุด ส่วนข้อที่ทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นตรงกันว่าไม่เป็นปัญหา คือ ความปลอดภัยในการเดินทางไปและกลับระหว่างบ้านพักกับโรงเรียน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากระดับความเป็นปัญหามากไปยังระดับความเป็นปัญหาน้อย จะได้ดังนี้ คือ 1, 4, 3, 2 และ 5

ค. ปัญหาการพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหาร ครูสอนวิชาสามัญและครูสอนวิทยาศาสตร์มีความเห็นตรงกันว่า การที่ผู้บริหารขาดความรู้ด้านการบริหารเป็นปัญหามากที่สุด เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากระดับความเป็นปัญหามากไปยังระดับความเป็นปัญหาน้อย จะได้ดังนี้ คือ ข้อ 2, 3, 1, 5, 6, 4 และ 7

ง. ปัญหาการให้บุคลากรพ้นจากงาน

ผู้บริหารและครูสอนวิชาสามัญมีความเห็นตรงกันว่า การที่ผู้บริหารไม่เป็นที่พึ่งของบุคลากรเป็นปัญหามากที่สุด ส่วนครูสอนวิทยาศาสตร์

เห็นว่า บุคลากรที่พ้นจากงานแล้วไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน เป็นปัญหามากที่สุด ความคิดเห็นที่อยู่ในระดับที่ไม่เป็นปัญหาของผู้บริหารและครูสอนวิชาสามัญซึ่งตรงกัน คือ ความเป็นธรรมในการพิจารณาโทษทางวินัย เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นจากระดับความเป็นปัญหามากไปยังระดับความเป็นปัญหาน้อย จะได้ ดังนี้ คือ ข้อ 2, 4, 3, 5, และ 1

4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูสอนวิชาสามัญ และครูสอนวิชาศาสนาเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารบุคลากรทั้ง 4 ด้าน

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูสอนวิชาสามัญ และครูสอนวิชาศาสนา เกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงานนั้น พบว่า ความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 3 กลุ่ม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในทุกด้าน และเมื่อตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟแล้วพบว่า ผู้บริหารมีความเห็นทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกับครูสอนวิชาศาสนา แต่ครูสอนวิชาสามัญ มีความเห็นแตกต่างกับผู้บริหาร และครูสอนวิชาศาสนาทุกด้านทั้ง 4 ด้าน

5. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูสอนวิชาสามัญ และครูสอนวิชาศาสนา เกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคลากรทั้ง 4 ด้าน

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูสอนวิชาสามัญ และครูสอนวิชาศาสนา เกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคลากรทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงานนั้นพบว่า ความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ใน 3 ด้านแรก ส่วนด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟแล้วพบว่า ผู้บริหารมีความเห็นไม่แตกต่างกับครูสอนวิชาศาสนา แต่ครูสอนวิชาสามัญมีความเห็นแตกต่างกับผู้บริหาร และครูสอนวิชาศาสนา ในการบริหาร

บุคลากร 3 ท่าน คือ ท่านการให้โตมาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และ การใหญ่บุคลากรพ้นจากงาน

6. ข้อเสนอแนะของบุคลากรในการดำเนินการบริหารบุคลากรของ โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2 สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ก. ท่านการให้โตมาซึ่งบุคลากร มีข้อเสนอแนะว่า ควรให้แต่ละท้องถิ่นดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรไม่ใช่ให้ส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการ ควรหาบุคลากรมาทดแทนผู้ที่ไปช่วยราชการที่อื่น และผู้ที่ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ ในการบรรจุบุคลากร ควรกำหนดวิชาเอก และให้มีวุฒิเหมาะสมกับระดับการศึกษาที่โรงเรียนเปิดสอน ควรจัดสรรบุคลากรให้แก่โรงเรียนตามจำนวนที่โรงเรียนต้องการ ผู้บริหารควรมีวุฒิทางครู และมีความรู้ทางบริหารการศึกษา ควรให้ข้าราชการซึ่งเป็นครูวิชาสามัญเมื่อบรรจุไปสอนที่โรงเรียนใดแล้ว ต้องไปประจำที่โรงเรียนนั้นจริง ๆ ควรบรรจุครูที่โรงเรียนจ้างเป็นลูกจ้างประจำของรัฐ และควรบรรจุครูสอนวิชาสามัญที่มีวุฒิสองมากกว่าครูที่มีวุฒิต่ำ

ข. ท่านการบำรุงรักษาบุคลากร มีข้อเสนอแนะว่า ควรจัดบ้านพักครูสำหรับข้าราชการครูสอนวิชาสามัญ ควรเพิ่มเงินเดือนให้แก่บุคลากรที่โรงเรียนจ้างให้มากขึ้น ผู้บริหารควรมีน้ำใจ มีส่วนในการบำรุงขวัญ และให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น ควรให้เงินเดือนแก่ครูสอนวิชาศาสนาและครูสอนวิชาสามัญที่โรงเรียนจ้างตามวุฒิ ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม มีประสิทธิภาพในการบริหาร และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ผู้บริหารควรวางแผน มีการมอบหมายงานอย่างมีหลักเกณฑ์ และแลกเปลี่ยนความเห็นกับครูเสมอ ไม่เป็นเผด็จการ ควรให้ครูสอนวิชาสามัญเบิกค่าเช่าบ้านได้ ควรมีเงินสวัสดิการพิเศษแก่ผู้มีครอบครัว ควรมีความเป็นธรรมและควรมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติเป็นการแน่นอนในการเลื่อนเงินเดือนพิเศษ 2 ชั้น ควรมีมาตรการในการให้ความปลอดภัยแก่ชีวิตและทรัพย์สินแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเขตอันตรายจากขบวนการโจรก่อการร้าย โรงเรียนควรจัดให้มีสำนักงานและห้องทำงานที่เหมาะสม ควรได้รับเงินเดือนขึ้นตามปกติ เมื่อได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ ควรสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างครูสอนวิชาศาสนากับครู

สอนวิชาสามัญ โรงเรียนควรคำนึงถึงสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตของครูด้วย ควรหาวิธีการให้ครูสามารถปรับตัวเข้ากับชุมชน และควรมีเงินตอบแทนแก่ครูสอน วิชาศาสนาที่ถูกละทิ้งออกจากงานด้วย

ค. ด้านการพัฒนาบุคลากร มีข้อเสนอแนะว่า ควรจัดอบรมผู้บริหาร ในเรื่องการบริหารงาน ควรจัดปฐมนิเทศแก่ข้าราชการที่บรรจุใหม่ ควรจัดอบรม สัมมนาบุคลากรในสาขาวิชาที่สอน และด้านธุรการโดยเฉพาะครูสอนวิชาศาสนา ควรเข้ารับการอบรมวิชาครู และควรอบรมคุณธรรมให้แก่ผู้บริหารควรติดตามผล การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ควรส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาตนเองและ ประเมินผลงานด้วยตนเอง การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมสัมมนาแต่ละครั้งควร คำนึงการคัดเลือกอย่างยุติธรรม และบุคลากรควรตระหนักในหน้าที่ของตน

ง. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีข้อเสนอแนะว่าควรให้ความ ยุติธรรมในการโอนย้าย และการต่องพ้นออกจากงาน ควรเชิญบุคลากรที่พ้นจาก หน้าที่ในโรงเรียนแล้ว เป็นที่ปรึกษาของโรงเรียน ควรลงโทษผู้ละทิ้งหน้าที่การ งาน โรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้บุคคลโอนย้ายด้วย ผู้บริหารควร มีน้ำใจเมื่อบุคลากรบางคนโอนย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่น และควรปรับปรุงขั้นตอนใน การขอย้ายให้ง่ายขึ้นกว่าเดิม

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหาร บุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2 ทำให้ได้ ทราบข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นที่สามารถประมวลผลมาอภิปรายได้ดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21 - 40 ปี เป็นส่วนใหญ่ มีวุฒิทางการศึกษาสามัญส่วนใหญ่ระดับ ป. 4 และไม่มีวุฒิทางครู ส่วนวุฒิทางศาสนาส่วนมากมีวุฒิระดับชั้นสูง คือ ชั้นชานาวิยะห์ รองลงมามีวุฒิระดับชั้นปริญญาตรี ผู้บริหารทุกคนเป็นบุคคลที่โรงเรียนจ้าง ซึ่งถ้าจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันแล้ว มีผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ ควบคู่กับตำแหน่งผู้จัดการ หรือเป็นทั้งครูใหญ่ ผู้จัดการ และเจ้าของหรือผู้รับอนุญาต ควบในคราวเดียวกัน ซึ่งนับว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่หลายบทบาทจึงเป็นการยากที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ ดังที่ เกทเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba) คนพบว่าคนที่ทำงานหลายหน้าที่และแต่ละหน้าที่ต้องปฏิบัติกันสลับกัน ก็จะทำให้เข้าไปสู่ความบกพร่องในการปฏิบัติงาน หรือ ปฏิบัติงานไม่ได้ผลดี เท่าที่ควร¹ และการที่ผู้บริหารมีวุฒิสามัญในระดับต่ำ และไม่มีวุฒิทางครู จึงขาดคุณสมบัติสำคัญสำหรับการเป็นผู้บริหารและเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารบุคลากร² ข้อสังเกตของผู้วิจัยที่สรุปว่าเป็นพื้นฐานของปัญหาการบริหารบุคลากรอีกประการหนึ่งก็คือ การที่ผู้บริหารไม่มีอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาครูสอนวิชาสามัญซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จึงเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้งและเป็นปัญหาในการบริหารบุคลากร ดังกล่าว

2. ครูสอนวิชาสามัญ ส่วนใหญ่เป็นหญิงมากกว่าชาย และเป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ที่ไปช่วยสอนวิชาสามัญในโรงเรียน แต่ก็มีที่โรงเรียนจ้างเพิ่มเติมบ้างเพียงบางราย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21 - 40 ปี มีวุฒิการศึกษาสามัญอยู่ในระดับ ม.ศ. 3 หรือเทียบเท่า

¹ภิญโญ สาร, บทบาทศึกษานิเทศก์จังหวัด (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, 2512), หน้า 7

²พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (พระนคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2513), หน้า 47

เป็นส่วนใหญ่ ส่วนวุฒิทางครูระดับ ป.กศ.สูง หรือเทียบเท่า และไม่มีวุฒิทาง
 ศาสนา ส่วนมากมีประสบการณ์หรือตำแหน่งในปัจจุบันเป็นระยะเวลาประมาณ
 6 - 10 ปี ผลสรุปที่น่าสังเกตของผู้วิจัยก็คือ ครูสอนวิชาสามัญเกือบทั้งหมดเป็น
 ข้าราชการ ซึ่งมีตำแหน่งหน้าที่ ความระเบียบ กฎเกณฑ์ของทางราชการ และต้อง
 ปฏิบัติตนตามระเบียบข้อบังคับ และภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาที่ต้อง
 ตามกฎหมาย แต่ต้องไปปฏิบัติงานอยู่ ในสถานศึกษาซึ่งเป็นของเอกชน คือ อยู่ภาย
 ใต้การดูแลของครูใหญ่ซึ่งเป็นบุคลากรที่โรงเรียนจ้าง หรือจัดหามาปฏิบัติหน้าที่ จึง
 เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และก่อให้เกิดปัญหาด้านการปฏิบัติการเกี่ยว
 กับการบริหารบุคลากรทุกด้าน

3. ครูสอนวิชาศาสนา ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงและไม่มี
 บุคคลใดเป็นข้าราชการ หมายถึง ทุกคนเป็นผู้ที่โรงเรียนจ้าง หรือสมัครใจสอน
 โดยไม่มีค่าจ้าง เกณฑ์อายุเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ในระหว่าง 21 - 30 ปี ส่วนใหญ่มี
 วุฒิต่างการศึกษาค่านวุฒิสามัญระดับ ป. 7 หรือเทียบเท่า และไม่มีวุฒิทางครู มี
 วุฒิต่างศาสนาอยู่ในระดับชั้นสูงคือชั้นชานาวิยะห์ ปริญญาตรีและบางรายสูงกว่า
 ปริญญาตรีมีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันในช่วงระยะเวลาประมาณ
 1 - 5 ปี มีจำนวนมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าครูสอนวิชาศาสนาส่วนใหญ่เป็นชาย
 มากกว่าหญิง เนื่องจากชายไทยมุสลิมซึ่งเป็นโตะครูได้มีโอกาสศึกษาอบรมวิชา
 ศาสนาจากทั้งในและนอกประเทศและเป็นผู้นำทางศาสนามากกว่าเพศหญิง แต่
 บุคลากรดังกล่าวไม่มีวุฒิทางครู และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ การเป็นครูไม่นานนัก
 จึงเป็นสาเหตุสำคัญของปัญหาประการหนึ่ง เพราะคุณวุฒิถือเป็นสิ่งจำเป็น บุคคล
 จะมีความรู้จริงหรือไม่ ทุ่มมากแค่ไหน ก็พิจารณาจากวุฒิก่อนสิ่งอื่น โดยดูจาก
 ปริญญาที่ใ้ได้รับหรือประกาศนียบัตร การมีความรู้โดยไม่มีสถาบันการศึกษารับรอง
 จะต้องมีสิ่งอื่นมาสนับสนุนจึงจะเชื่อได้ เช่นมีผลงานมาแสดงให้ประจักษ์ หรือมี
 ประสบการณ์ผ่านงานมาแล้วหลายปี เป็นต้น¹ โดยเฉพาะบุคคลที่มีอาชีพเป็นครู

¹ อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร :
 สำนักพิมพ์ไอเคียนสโตร์, 2523), หน้า 101

นั้นจะต้องมีความรู้ด้านวิชาการและวิชาชีพ (Scholastic and Professional Preparation) เป็นหลักสำคัญ ผู้มีความรู้ไม่พอเพียงย่อมจะดำเนินการสอนไปไต่ยาก¹ ทั้งนี้ ภัยหลักการตั้งกล่าวจึงถือว่าการขาดวุฒิทางครูของครูสอนวิชาศาสนา จึงเป็นสาเหตุสำคัญของการดำเนินการบริหารบุคลากร ทั้งด้านการให้โตมาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน แต่เนื่องจากส่วนใหญ่บุคลากรประเภทนี้เป็นผู้ที่ศรัทธา และเคร่งครัดในการปฏิบัติศาสนกิจตามหลักธรรมของศาสนาอิสลาม เป็นแบบฉบับอันดีแก่บุคคลทั่วไปจึงมีคุณธรรมสูงพอที่จะสามารถทำให้ลดปัญหารุนแรงของการบริหารบุคลากรที่เกิดขึ้นได้มาก

4. การดำเนินการบริหารบุคลากร จากการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นด้วยกับการบริหารบุคลากรของโรงเรียน ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงว่า โรงเรียนได้ดำเนินการบริหารบุคลากรด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับหลักการบริหารพอสมควร ทำให้ลดสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาลงได้บ้าง แต่มีข้อสังเกตบางประการที่ควรนำมาอภิปราย คือ

ด้านการให้โตมาซึ่งบุคลากร ยังมีข้อบกพร่องเกี่ยวกับอัตรากำลังคนที่โรงเรียนมีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งส่วนใหญ่จะขาดแคลนครู โดยเฉพาะครูสอนวิชาสามัญ และโรงเรียนก็มีส่วนร่วมด้วยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรดังกล่าว ซึ่งเป็นข้าราชการน้อยมาก เป็นผลทำให้ได้บุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนอย่างแท้จริง ทั้งในการประกาศรับสมัครบุคลากรโดยทั่วไปแล้วก็มีได้ประกาศให้ทราบทั่วกันอย่างกว้างขวาง มักใช้ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) อันขัดกับหลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity)

ซึ่งหมายถึงว่าการที่บุคคลจะเข้าปฏิบัติงานในองค์กรใด ๆ นั้น ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ย่อมจะมีสิทธิ และโอกาสเท่าเทียมกัน (Open to all) ที่จะสมัครสอบแข่งขันโดยไม่คำนึงถึงศาสนา ตระกูลและพวกพ้อง²

¹พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, หน้า 63

²สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 4, หน้า 120

ดังนั้น จึงควรเปลี่ยนแปลงมาใช้ระบบคุณธรรม (Merit System)¹ จึงจะทำให้ได้ครูที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาทำงาน ทำให้คุณภาพของการเรียนการสอนสูงขึ้นและโรงเรียนมีความก้าวหน้าขึ้น นอกจากนั้นอำเภอหรือจังหวัดไม่ค่อยได้มีส่วนในการดำเนินการสำรวจข้อมูล เพื่อการวางแผนกำลังคนและช่วยเหลือโรงเรียนตามสภาพเป็นจริงเท่าที่ควร จึงก่อให้เกิดปัญหาการบริหารบุคลากรล้นออกมา

คำถามการบำรุงรักษาบุคลากรนั้น ยังมีการดำเนินการที่ก่อให้เกิดปัญหาหลายประการดังต่อไปนี้ คือ โรงเรียนมิได้จัดบ้านพักครูที่ปลอดภัยและเพียงพอกับจำนวนบุคลากร ทำให้บุคลากรมีความเดือดร้อนในการเดินทางทั้งไปและกลับในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาอื่น เช่น การวิจัยของ นัย สุขเอี่ยม² เรื่อง การบริหารงานบุคลากรครูกรุงเทพมหานครและการวิจัยของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภณ์³ เรื่อง "ปัญหาของครูนวัตกรรมการศึกษา : ความสัมพันธ์ ระหว่างแนวคิดต่ออาชีพครูกับแบบของพฤติกรรม" ซึ่งพบว่าบุคลากรมีความต้องการสวัสดิการด้านที่พักอาศัยเป็นอย่างมาก แต่ได้รับการตอบสนองในระดับน้อย ทำให้ครูประสบปัญหามากโดยเฉพาะเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่อยู่ในท้องถิ่นกันดารการคมนาคมไม่สะดวก ดังนั้น บ้านพักครูจึงมีความจำเป็นมากสำหรับบุคลากรดังกล่าว นอกจากนั้นจากการวิจัยนี้ยังพบว่า บุคลากรซึ่งเป็นผู้สอนวิชาศาสนาได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างต่ำไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ จึงต้องประกอบอาชีพอื่นควบคู่ไปกับการเป็นครูอีกด้วย แต่การดำเนินการด้านบำรุงรักษาบุคลากรที่โรงเรียนส่วนใหญ่ปฏิบัติได้คือ สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร

¹พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, หน้า 119

²นัย สุขเอี่ยม, "ทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อบทบาทการบริหารงานบุคลากรครูของกรุงเทพมหานคร", หน้า 86

³เสริมศักดิ์ วิชาลาภณ์, "ปัญหาของครูนวัตกรรมการศึกษา : ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดต่ออาชีพครูกับแบบของพฤติกรรม" วารสารการวิจัยทางการศึกษา 8 : 8 - 9, มิถุนายน 2521, หน้า 8

ในโรงเรียนซึ่งมีสถานภาพทางศาสนา และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งแตกต่างกันไปจากการวิจัยเรื่องอื่นในลักษณะเดียวกันที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรโดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูอยู่ในระบับน้อย คือ ไม่ค่อยสนิทสนมกัน เช่น การวิจัยของ วิโรจน์ สุวรรณวงศ์¹ เรื่อง "การบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพอุปถัมภ์ในภาคกลาง เป็นต้น

ด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งทางโรงเรียนดำเนินการบริหารในปัจจุบันมีข้อบกพร่องมาก เกี่ยวกับการเชิญวิทยากรมาให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในค่านต่าง ๆ ทั้งโรงเรียนมิได้จัดให้มีการปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่ และโรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เผยแพร่ผลงานของคนเท่าที่ควร แต่โรงเรียนได้ดำเนินการเพื่อสนับสนุนในค่านต่อไปนี้มาก คือ สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อ หรือเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ นับว่าเป็นวิธีการที่ดีวิธีหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้ครูค้นคว้าทางวิชาการอยู่เสมอ แต่ก็ยังมีปัญหาที่เห็นได้ชัดจากการดำเนินการในเรื่องนี้บางประการ คือ การที่ครูไม่มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ และโดยทั่วถึงหรืออบรมไม่ตรงกับสายงาน เป็นต้น

ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ความเห็นของบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าทางโรงเรียนได้ปฏิบัติการให้สอดคล้องกับหลักวิชาการบริหารบุคลากรน้อยกว่าค่านอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทั้งนี้เนื่องจากเหตุการณ์การโอน ย้าย การสอบสวนพิจารณาโทษและการลงโทษทางวินัยเกิดขึ้นน้อย ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารนั้นไม่ค่อยมีโอกาสนอน ย้าย หรือพ้นจากการปฏิบัติงานในโรงเรียนมากนัก ส่วนบุคลากรที่เป็นข้าราชการนั้น ส่วนใหญ่การดำเนินการเพื่อการโอน ย้าย และการให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ทางราชการ เป็นหน้าที่โดยตรงของมั้งคับบัญชาซึ่งเป็นเจ้าสังกัดตามกฎหมาย ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรค่านนี้มากกว่าบุคลากรอื่น คือ ครูสอนวิชาศาสนา ผู้ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นว่า ส่วนใหญ่แล้วโรงเรียนได้ดำเนินการเกี่ยว

¹วิโรจน์ สุวรรณวงศ์, "การบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพบก
อุปถัมภ์ในภาคกลาง", หน้า 77

กับสาระสำคัญสอดคล้องกับหลักวิชาการบริหารพอสมควร ส่วนการดำเนินการที่โรงเรียนปฏิบัติค่อนข้างน้อย และอาจเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาได้มาก คือ การที่โรงเรียนวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้บุคลากรพ้นจากงานยังไม่เหมาะสม หรือเมื่อบุคลากรพ้นจากงานโดยเหตุตาย ทุพพลภาพ หรือ เกษียณอายุ ทางโรงเรียนควรดำเนินการให้สวัสดิการตามควรแก่กรณี และโรงเรียนควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความประทับใจสำหรับบุคลากรที่คงพ้นจากงานตามความเหมาะสม

5. ปัญหาในการบริหารบุคลากร จากการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าปัญหาค้นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับน้อย แต่มีข้อที่ควรนำมาอภิปรายเป็นพิเศษ คือ

การให้ค่าจ้างบุคลากร ส่วนใหญ่มีปัญหาการขาดการประชาสัมพันธ์ในการสรรหาบุคลากร และปัญหาเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการ แต่ประการที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา หรือมีปัญหาน้อยที่สุด คือ การที่บุคลากรถูกยืมตัวไปช่วยราชการที่อื่น

การบำรุงรักษามูลค่าบุคลากร มีปัญหามากที่สุดเกี่ยวกับการขาดการจูงใจให้บุคลากรมีกำลังใจทำงาน ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเท่าที่ควร ทั้งด้านการสอนวิชาสามัญ และวิชาศาสนา ซึ่งนับว่ามีผลกระทบกระเทือนต่อการบริหารบุคลากรของโรงเรียนมาก ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน ถ้าหากคนขาดแรงจูงใจ ขาดขวัญและกำลังใจที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงาน งานก็ไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี¹ นอกจากนั้น คือ ไม่มีความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนพิเศษ 2 ชั้น ซึ่งบุคคลที่เกี่ยวข้องในกรณีนี้คือ ข้าราชการที่เป็นครูสอนวิชาสามัญ แต่ปฏิบัติงานใกล้ชิดและ อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของครูใหญ่ ซึ่งมีได้เป็นข้าราชการ และไม่มีสิทธิในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน เพราะสิทธิการพิจารณาทังกล่าวขึ้นอยู่กับศึกษาธิการอำเภอและศึกษาธิการจังหวัดที่มีได้ใกล้ชิด หรือควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลดังกล่าว แม้จะมีการแต่งตั้งบุคลากรซึ่งเป็นข้าราชการด้วยกันเป็นหัวหน้า

¹ ภิญโญ สาร, บทบาทของศึกษาธิการจังหวัด, หน้า 5

เพื่อควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของคณะครูสอนวิชาสามัญ แต่ปัญหากังกล่าวก็ยังคงมีอยู่ และสิ่งที่ คิดว่าน่าจะมีปัญหาแต่ปรากฏว่าไม่เป็นปัญหาเลยสำหรับบุคลากรของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม คือ ปัญหาเกี่ยวกับความปลอดภัยในการเดินทางไป และกลับระหว่างบ้านพักกับโรงเรียน ซึ่งขัดแย้งกับรายงานการวิจัยของคุรุสภา เรื่องการศึกษาองค์ประกอบของปัญหาที่มีผลต่อสวัสดิภาพครูในสามจังหวัดภาคใต้ที่ พบว่า การเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่ของครูโดยทั่วไปในเขตสามจังหวัดภาคใต้มีความปลอดภัยค่อนข้างต่ำ¹

การพัฒนาบุคลากร มีปัญหาสำคัญมากที่เป็นพื้นฐานทำให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ความมาอีกหลายประการตามหลักวิชาการบริหารบุคลากร คือ ปัญหาผู้บริหารขาดความรู้ด้านการบริหาร ทั้งนี้อาจเนื่องจากโตะครูซึ่งเป็นครูใหญ่มีความรู้ทางวิชาสามัญต่ำ และไม่มีวุฒิทางครู แต่มีความรู้ความสามารถทางศาสนาสูง จึงเพียงประยุกต์หลักธรรมทางศาสนาเข้ากับวิธีการบริหารเท่านั้น แต่ไม่มีความรู้ทางด้านการบริหาร โดยตรง จึงก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ อีกด้วย ส่วนสิ่งที่ไม่เป็นปัญหาเลย ก็คือ การที่ผู้บริหารไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร เพราะผู้บริหารซึ่งโตะแก่โตะครูเป็นผู้ที่ได้รับความศรัทธาจากประชาชน² และต่างก็เป็นที่ยอมรับของบุคลากรและมีฐานะทางสังคมสูงสุด³

การให้บุคลากรพ้นจากงาน มีปัญหามากในส่วนที่ผู้บริหารไม่เป็นที่พึงของบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีสาเหตุมาจากด้านอื่นด้วย เช่น จำนวนนักเรียนลดลง

¹คณะกรรมการศึกษาปัญหาสวัสดิภาพครูสามจังหวัดภาคใต้, การศึกษาองค์ประกอบของปัญหาที่มีผลต่อสวัสดิภาพครูในสามจังหวัดภาคใต้, โครงการวิจัยของคุรุสภา 2522, หน้า 185 (อัครสำเนา)

²เชียร ชรรมาธิปดี, บทบาทของกำนันในการบริหารราชการในจังหวัดยะลา, หน้า 27

³พิทยา สายหู, รายงานการศึกษาลักษณะผู้นำท้องถิ่นในเขตพัฒนาภาคใต้, (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, 2510), หน้า 34

จึงต้องลดจำนวนบุคลากรครูให้สอดคล้องกับจำนวนนักเรียน อันเป็นความจำเป็นเพื่อความอยู่รอดของโรงเรียน และผู้บริหารไม่มีสิทธิ์เข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารของราชการที่เกี่ยวกับบุคลากรที่เป็นข้าราชการ นอกจากนี้ บุคลากรที่พ้นจากงานแล้วไม่มีความผูกพันกับโรงเรียนซึ่งอาจเนื่องมาจากความเห็นที่ว่าขาดความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับบุคลากรที่คงพ้นจากงาน

6. เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร ซึ่งเป็นประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม เกี่ยวกับการบริหารบุคลากร จากการวิจัยพบว่า ครูสอนวิชาสามัญมีความคิดเห็นแตกต่างกับผู้บริหาร และแตกต่างกับครูสอนวิชาศาสนา แต่ความคิดเห็นของครูสอนวิชาศาสนากับผู้บริหารไม่แตกต่างกันทั้งในด้านการให้ค่าซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเนื่องจากสถานภาพของครูสอนวิชาสามัญบางประการแตกต่างจากสถานภาพของผู้บริหารและครูสอนวิชาศาสนา เช่น วุฒิทางการศึกษา สถานภาพการเป็นครู โดยเฉพาะการที่ครูสอนวิชาสามัญส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ แต่ผู้บริหารและครูสอนวิชาศาสนาเป็นบุคคลที่โรงเรียนจ้างหรือสมัครใจปฏิบัติงานโดยไม่มีค่าจ้าง จึงมีผลทำให้ความคิดเห็นแตกต่างกัน

7. เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร ซึ่งเป็นประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม เกี่ยวกับปัญหาในการบริหารบุคลากรทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการให้ค่าซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน จากการวิจัยพบว่า ความเห็นด้านสุดท้าย คือ การให้บุคลากรพ้นจากงานของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มไม่แตกต่างกัน ส่วนความเห็น 3 ด้าน คือ การให้ค่าซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร ระหว่างกลุ่มผู้บริหารและครูสอนวิชาศาสนา ไม่แตกต่างกัน แต่ระหว่างครูสอนวิชาสามัญกับผู้บริหารและกับครูสอนวิชาศาสนาแตกต่างกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการให้บุคลากรพ้นจากงานของบุคลากรไม่เป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการบริหารบุคลากร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารซึ่งส่วนใหญ่เป็นโศกครุณีความรู้ทางศาสนาและมีภูมิสำเนาในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ เป็นผู้ก่อตั้งโรงเรียนขึ้นนามักจะพยายามทุกวิถีทางที่จะดำรงโรงเรียนอยู่ไม่ว่าจะมี

อุปสรรคใด ๆ โดยไม่ยอมละทิ้ง และเมื่อไม่อาจดำรงโรงเรียนไปได้ ก็จะหยุดกิจการเป็นการชั่วคราวจึงถือว่าไม่มีการพ้นจากหน้าที่ในโรงเรียน ส่วนครูสอนวิชาศาสนาก็เป็นบุคคลในท้องถิ่นที่มีความรู้ทางศาสนาเป็นอย่างดี ทำหน้าที่เผยแพร่ศาสนา และมีความศรัทธาต่อศาสนาอย่างแรงกล้า การไปเป็นครูสอนในโรงเรียนได้ผลประโยชน์ตอบแทนทางค่าน้ำค่าไม่มากนัก และการพ้นจากการเป็นครูในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นความประสงค์ของโตะครูเองมากกว่า จึงมักไม่มีพื้นฐานมาจากการสูญเสียผลประโยชน์และไม่เป็นปัญหาสำคัญในการบริหารบุคลากร ส่วนครูสอนวิชาสามัญส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ซึ่งต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของราชการในฐานะที่เป็นข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และต้องปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยเฉพาะเท่านั้น ส่วนมากไม่ค่อยมีปัญหา เพราะต่างก็เป็นบุคลากรที่มีภูมิลำเนาเดิมในภูมิภาค ภาคใดเป็นส่วนใหญ่ การย้ายออกนอกภูมิภาคจึงไม่สามารถกระทำได้ ดังนั้นส่วนใหญ่จึงเป็นการย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่ปฏิบัติงานอยู่ในท้องถิ่นภูมิภาคดังกล่าวเท่านั้น และมีจำนวนไม่มากนัก

ความคิดเกี่ยวกับปัญหาคำณการให้โตมาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรนั้น สาเหตุที่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันระหว่างครูสอนวิชาสามัญกับผู้บริหาร และครูสอนวิชาสามัญกับครูสอนวิชาศาสนา มีส่วนสำคัญมาจากสภาพของกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว เช่นเดียวกับที่กล่าวมาแล้วในข้อ 6

โดยสรุปแล้ว ผลการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2 แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สาเหตุของปัญหาส่วนใหญ่ในการบริหารบุคลากรทั้ง 4 ด้าน มาจากการดำเนินการบริหารบุคลากรที่ปฏิบัติตามหลักวิชาการบริหารในระดับกลางซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่เป็นที่น่าพอใจ และก่อให้เกิดปัญหาทั้งทางคำณการให้โตมาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับการวิจัยเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของ

สถานศึกษา เช่น การบริหารบุคลากรในสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานครของ
 กัญญา ทศนสุวรรณ¹ การบริหารบุคลากรโรงเรียนตำรวจในกองบัญชาการศึกษาก
 รมตำรวจ ของ ประเสริฐ เกษรมาลา² และการบริหารบุคลากรของโรงเรียน
 กองทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลางของ วิโรจน์ สุวรรณวงศ์³ ที่สรุปว่า สถานศึกษา
 ส่วนใหญ่มิได้ดำเนินการปฏิบัติงานด้านบริหารบุคลากรตามหลักวิชาการบริหารอย่าง
 จริงจังเป็นผลกระทบบและก่อให้เกิดปัญหาทั้งทางด้านที่เกี่ยวกับด้านการบริหารบุคลากร
 โดยตรง การบริหารวิชาการ การบริหารกิจการนักศึกษา และการบริหารด้านความ
 สัมพันธ์กับชุมชนอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับปัญหาการ
 บริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2 ครั้งนี้
 ผู้วิจัยมีความเห็นที่สามารถประมวลเป็นข้อเสนอแนะ ดังนี้

ก. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ควรปรับปรุงระบบบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอน
 ศาสนาอิสลามให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการที่เอกชนซึ่งมิได้เป็นผู้บังคับบัญชา

¹กัญญา ทศนสุวรรณ "การบริหารบุคลากรในสถานศึกษาพยาบาลใน
 กรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิต
 วิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า ง

²ประเสริฐ เกษรมาลา "การบริหารบุคลากรโรงเรียนตำรวจ ในกอง
 บัญชาการศึกษากรมตำรวจ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิต
 วิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า จ

³วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ "การบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพบก
 อุปถัมภ์ในภาคกลาง" หน้า 73

ตามกฎหมายแต่เป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ซึ่งมาช่วยสอนวิชาสามัญในโรงเรียนอันก่อให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติมาก

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรร่วมมือกับโรงเรียนอย่างใกล้ชิดในด้านการสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย รวมทั้งการวางแผนเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพมากกว่าที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

3. ควรสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรอย่างยุติธรรม และมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนอย่างแท้จริง

4. ควรปรับปรุงเกี่ยวกับการบรรจุครูสอนวิชาสามัญไปประจำโรงเรียนต่าง ๆ โดยให้บุคลากรไปประจำโรงเรียนที่ขาดแคลนบุคลากรอย่างแท้จริง และไม่ควรให้บุคลากรไปประจำที่โรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งมากเกินไป นอกจากนั้นควรลดจำนวนข้าราชการครูช่วยสอนวิชาสามัญที่ไปช่วยราชการ ณ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการเขตใต้อยลง

5. ควรจัดและปรับปรุงค่านสวัสดิการให้แก่บุคลากร ซึ่งเป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ให้ทัดเทียมกับข้าราชการส่วนราชการอื่น

6. ควรส่งเสริมและยกระดับมาตรฐานการศึกษาทางศาสนาให้สูงขึ้น โดยการช่วยเหลือในด้านการศึกษา การให้สวัสดิการแก่ครูสอนวิชาศาสนาให้มากขึ้น หรือส่งเสริมงานวิทยาคารสงเคราะห์ให้มากขึ้น เป็นต้น

7. ควรจัดตั้งสถาบัน หรือหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ เช่น อบรมผู้บริหารเกี่ยวกับหลักการบริหารการศึกษา หรืออบรมหลักวิชาครูซึ่งได้แก่ วิชาหลักการศึกษาคติวิทยา และวิชาหลักการสอนให้แก่ครูสอนวิชาศาสนา เพื่อให้การบริหารงานและการเรียนการสอน มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. สำนักงานศึกษาธิการเขต 2 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 2 ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยตรง ควรจัดประชุม สัมมนาบุคลากร ทั้งที่เป็นผู้บริหารซึ่งได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ รวมทั้งคณะครูทุกฝ่าย เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีต่อกันในการบริหารงาน และควรติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

9. ควรวางหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม เป็นขรรณ และรัดกุมในการให้บุคลากรพ้นจากงานทั้งบุคลากรที่เป็นข้าราชการ และบุคลากรที่โรงเรียนจ้าง เพื่อโรงเรียนจะได้ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติแบบเดียวกันทุกโรงเรียน

ข. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษาอื่น เช่น เขตการศึกษา 3 และเขตการศึกษา 4 เพื่อการเปรียบเทียบ

2. ควรศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรครูสอนวิชาสามัญที่เป็นข้าราชการ

3. ควรศึกษาเกี่ยวกับสถานภาพและบทบาทของครูสอนวิชาสามัญซึ่งเป็นข้าราชการ และครูสอนวิชาศาสนาซึ่งเป็นโตะครูที่โรงเรียนจ้าง

4. ควรศึกษาเกี่ยวกับการบริหารค่านอื่น นอกเหนือจากการบริหารบุคลากร

5. ควรศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน