

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส เป็นวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ตามความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา และเพื่อประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ หัวหน้าฝ่ายบุคคล ครูผู้สอน ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2559 จำนวน 360 คน จำแนกเป็นหัวหน้าฝ่ายบุคคล จำนวน 23 คน และครูผู้สอน จำนวน 337 คน ซึ่งได้จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จาก 23 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามวิจัยครั้งนี้ มี 2 รูปแบบ ประกอบด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) การหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบด้วยค่าทดสอบเอฟ (f-test) และนำเสนอเป็นความเรียง

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ปรากฏผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

5.1.1 วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ตามความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่าระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัด

นราธิวาส ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการดำรงรักษาบุคลากร ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยรายละเอียดแต่ละด้านมีดังนี้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส ในด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งบุคลากรอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม (العدالة) อยู่ในระดับมาก และระดับความคิดเห็นต่อผู้บริหารในข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความคิดเห็นต่อการวางแผนปรีกษาหารือร่วมกัน (المشاورة) เพื่อกำหนดอัตรากำลังในสถานศึกษา การวางแผนเพิ่มจำนวนบุคลากรในแต่ละตำแหน่งแต่ละปีอย่างชัดเจน การวางแผนการใช้งานและกำหนดตำแหน่งแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การจัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน การจัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรอย่างเป็นระบบ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดทำแผนอัตรากำลังของบุคลากรเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

2. ด้านการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส ในด้านการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้าฝ่ายบุคคลและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งอยู่ในระดับมาก 9 รายการ และระดับปานกลาง 5 รายการ โดยมีการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การแจ้งรายละเอียดค่าตอบแทนให้ผู้สมัครแต่ละตำแหน่งจะได้รับ รองลงมา คือ การคัดเลือกผู้สมัครที่มีความสามารถ มีสุขภาพแข็งแรง (القوة) และมีความซื่อสัตย์ (الصدق) ในการทำงาน และมีการทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรและประเมินผลอย่างยุติธรรม ส่วนข้อที่มีการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งในระดับต่ำสุด คือ การจัดทำแบบทดสอบเรื่องความเข้าใจอิสลามให้แก่ผู้สมัครในระหว่างกระบวนการคัดเลือก

3. **ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน** การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ในด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้าฝ่ายบุคคลและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก 5 รายการ และระดับปานกลาง 5 รายการ โดยมีการบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การมอบหมายงานให้บุคลากรตรงตามความถนัดและความสามารถ รองลงมา คือ การปลูกฝังให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และการส่งเสริมให้นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาขยายผลแก่บุคลากรในสถานศึกษา ส่วนข้อที่มีการบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับต่ำสุด คือ การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

4. **ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้าฝ่ายบุคคลและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก 3 รายการ และอยู่ในระดับปานกลาง 7 รายการ โดยมีการบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ รองลงมา คือ ผลของการปฏิบัติงานมีผลต่อการตอบแทนหรือเลื่อนขั้นเงินเดือนบุคลากร และการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมและผ่านการลงมติของคณะกรรมการ ส่วนข้อที่มีการบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระดับต่ำสุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุตามวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรอย่างแท้จริง

5. **ด้านการธำรงรักษาบุคลากร** การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ในด้านการธำรงรักษาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีเพียงรายการเดียวเท่านั้นที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การจัดสวัสดิการร้านสหกรณ์โรงเรียนที่มีอาหารฮาลาลและมีประโยชน์ ส่วนรายการอื่น ๆ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ จ่ายเงินเดือนหรือค่าตอบแทนอย่างรวดเร็ว และยุติธรรม และการจัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัยแก่บุคลากร ส่วนข้อที่มีการบริหารงานบุคคลด้านการธำรงรักษาบุคลากร จัดสวัสดิการ

ต่าง ๆ แก่บุคลากรตามความเหมาะสม จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความอำนวยความสะดวก
จ่ายเงินเดือนขั้นต้นตามวุฒิการศึกษา และการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษในกรณีที่สอนเกินเกณฑ์ที่
กำหนดหรือนอกเวลา มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

6. ด้านวินัยและการรักษาวินัย การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน
เอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ในด้านวินัยและการรักษาวินัยโดยภาพรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้าฝ่ายบุคคลและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อด้าน
วินัยและการรักษาวินัยอยู่ในระดับมาก 4 รายการ และระดับปานกลาง 9 รายการ โดยมีระดับ
การบริหารงานบุคคลด้านวินัยและการรักษาวินัยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การส่งเสริมให้ปฏิบัติ
หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด ไม่ละทิ้งหน้าที่ที่รับผิดชอบ รองลงมา คือ ตัดสินผลประโยชน์
และโทษบนพื้นฐานความตั้งใจหรือการตั้งใจเด่นๆ เช่น ไม่ลงโทษสำหรับการกระทำผิดที่เกิดจาก
ความผิดพลาดหรือไม่ได้ตั้งใจ และให้บุคลากรได้รับความเป็นธรรมมากที่สุด เมื่อมีการสอบสวนทาง
วินัย ส่วนข้อที่มีการบริหารงานบุคคลด้านวินัยและการรักษาวินัย ในระดับต่ำสุด คือ สร้าง
ความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการรักษาวินัยแก่บุคลากร

7. ด้านการให้ออกจากงาน การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน
สอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ในด้านการให้ออกจากงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง
และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้าฝ่ายบุคคลและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อด้านการให้ออก
จากงาน อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยมีการบริหารงานบุคคลด้านการให้ออก
จากงาน สูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การพิจารณาให้ออกอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง ยุติธรรม และ
ความเมตตา รองลงมา คือ บุคลากรที่ประพฤติตนไม่เหมาะสม ทำผิดวินัยร้ายแรง ถูกให้ออกจาก
และอนุมัติให้ลาออกหากมีเหตุผลที่เหมาะสม ส่วนข้อที่มีการบริหารงานบุคคลด้านการให้ออกจากงาน
ในระดับต่ำสุด คือ สำรวจความต้องการลาออกของบุคลากรในแต่ละปี

5.1.2 วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีรายละเอียดดังนี้

1. **ระดับการศึกษา** ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่ไม่แตกต่างกัน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการให้ออกจากงาน มีเพียง 2 ด้านเท่านั้นที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการสรรหา คัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง และด้านการธำรงรักษามูลค่า และเมื่อทำการวิเคราะห์คู่ที่แตกต่างกันโดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) ปรากฏผลดังนี้

ด้านการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ พบว่า มีคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างระดับปริญญาโทหรือสูงกว่ามีระดับความคิดเห็นสูงกว่าระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

ด้านการธำรงรักษามูลค่า จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ พบว่า มีคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามระดับปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

2. **ประสบการณ์ในการทำงาน** ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลด้านการธำรงรักษามูลค่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหา คัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผล

การปฏิบัติงาน ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการให้ออกจากงาน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และเมื่อทำการวิเคราะห์คู่ที่แตกต่างกัน โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) ปรากฏผลดังนี้

ด้านการธำรงรักษาบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์การทำงานเป็นรายคู่ พบว่า มีคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี

3. ขนาดของโรงเรียน ความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและด้านการธำรงรักษาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการให้ออกจากงาน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และเมื่อทำการวิเคราะห์คู่ที่แตกต่างกัน โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) ปรากฏผลดังนี้

ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กจะมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่

ด้านการธำรงรักษาบุคลากร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า มีคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่จะมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก

5.1.3 วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อประมวลแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส

ผลการประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาจากคำถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส สามารถสรุปได้ดังนี้

1. **ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง** ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำประวัติของบุคลากรอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน ควรมีการวางแผนกำลังคนให้ตรงกับความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล และประเมินความต้องการบุคลากรของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. **ด้านการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง** ผู้บริหารสถานศึกษาควรคัดเลือกบุคลากรที่มีวิชาเอกตรงกับความต้องการจริงของสถานศึกษา มีการประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรให้มากและทั่วถึง ควรจัดทำแบบทดสอบเรื่องความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับอิสลามในกระบวนการคัดเลือกและนำหลักการอิสลามมาประยุกต์ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ให้คณะกรรมการมีบทบาทในการคัดเลือกบุคลากรอย่างเต็มที่ ใช้ระบบชูโรในการคัดเลือก นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีระบบการคัดเลือกที่โปร่งใส ไม่มีระบบอุปถัมภ์ ระบบเครือญาติ ควรมีการคัดเลือกอย่างเป็นธรรม มีการทดลองปฏิบัติงานและการประเมินผลที่ชัดเจน และควรคัดเลือกบุคลากรที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความประพฤติที่เหมาะสม และเป็นแบบอย่างที่ดี

3. **ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน** ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ความสนใจ และความถนัดของบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง โดยวิทยากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ตรงตามเนื้อหาที่จะพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานเพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนางาน สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสสร้างผลงานใหม่ ๆ และเป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม และควรมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวอย่างเป็นระบบ

4. **ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นประเมินตามสภาพจริง โดยประเมินบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย ควรลดปริมาณเอกสารที่ใช้ในการประเมินโดยไม่จำเป็น และดำเนินการประเมินบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

5. **ด้านการธำรงรักษาบุคลากร** ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเงินเดือนให้เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ความสามารถ และอายุการทำงาน วางแผนการกำหนดอัตรากำลังการเงินเดือนอย่างชัดเจนและเป็นระบบ พิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม เพิ่มสวัสดิการอื่นๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำอาชีพเสริม ควรมีการส่งเสริมการจัดบริการด้านการตรวจสุขภาพประจำปีแก่บุคลากร นอกจากนี้ควรจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและอาคารเรียน ปรับปรุงภูมิทัศน์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการจัดการเรียนการสอน

6. ด้านวินัยและการรักษาวินัย ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร กำหนดระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรยึดถือแนวปฏิบัติเดียวกัน และควรเข้มงวดเรื่องวินัยของบุคลากรอันเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของมุสลิมที่ดี

7. ด้านการให้ออกจากงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการตักเตือนที่ดี มีวิสัยปัญญา เพื่อช่วยแก้ไขปัญหหรือหาสาเหตุผู้กระทำผิดวินัยตั้งแต่เริ่มแรก ให้โอกาสบุคลากรที่ได้กระทำผิดในการปรับปรุงพฤติกรรม และควรให้บุคลากรพ้นจากงานเมื่อมีพฤติกรรมไม่ดี ขัดต่อหลักการศาสนาอิสลาม ทั้งนี้ควรแต่งตั้งคณะกรรมการสืบสวนสอบสวนข้อเท็จจริง ก่อนการพิจารณาตัดสินความผิด

5.2 การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

5.2.1 วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส

ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส อภิปรายผลได้ดังนี้

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส ทั้ง 7 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยมูนิธิเราะห์ เจ๊ะมิง (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของมาราณี สัสติวงศ์ (2554 : 96-104) ได้ศึกษา เรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 พบว่า ระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ยังไม่ได้มีการปฏิบัติเป็นไปตามขอบข่ายการบริหารงานที่กำหนดโดยกระทรวงศึกษาธิการ (2546) ที่มุ่งเสริมเสริม พัฒนาให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้อย่างคล่องตัว เท่าที่ควร ด้วยความรู้ความสามารถของบริหารที่ยังคงต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในศาสตร์และศิลป์ของการ

บริหารงานบุคคลให้มากยิ่งขึ้น และด้วยบริบททางสังคมในพื้นที่ที่ยังเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบ บ่อยครั้ง อีกทั้งปัจจุบันได้มีการปฏิรูปการศึกษา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งทำให้ผู้บริหารต้องตระหนักในการหาศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจ เพื่อพัฒนาตนเองและนำสู่การพัฒนา การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาต่อไป

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส ในด้านการวางแผนอัตรากำลังและ การกำหนดตำแหน่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งบุคลากรอย่างเท่าเทียมและ เป็นธรรม (العدل) อยู่ในระดับมาก ซึ่งถือว่าผู้บริหารมีทาบปฏิบัติที่สอดคล้องกับคำสอนอิสลามที่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานของผู้บริหารที่ต้องมีความยุติธรรม อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสว่าอัลกุรอานความว่า “...และพวกเจ้าจงให้ความเที่ยงธรรม (แก่ทั้งสองฝ่าย) แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่บรรดาผู้ให้ความเที่ยง ธรรม” (อัล-หุญรอต: 9) และระดับความคิดเห็นต่อผู้บริหารในข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรรณนา ม่วงคราม (2550: 99) เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเอกชนอาชีวะในจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวได้ว่า ผู้บริหารโดยทั่วไปจำเป็นต้องปฏิบัติตามหลักด้านนี้เป็นคุณธรรมขั้นพื้นฐานอยู่แล้ว ซึ่งเป็นไปตามหลัก ความเสมอภาคในศาสนาอิสลาม ที่ให้ความสำคัญกับการให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน แม้ว่าใน สถานศึกษาจะประกอบด้วยงานหลายส่วนและบุคคลที่มีหน้าที่หลากหลายระดับ แต่ทุกงานทุกคนต่าง มีสถานภาพที่เท่าเทียมกันและสมควรได้รับการปฏิบัติด้วยมาตรฐานเดียวกัน

2. ด้านการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส ในด้านการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบริหารงาน บุคคลด้านการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุด 3 ลำดับ แรก ได้แก่ การแจ้งรายละเอียดค่าตอบแทนให้ผู้สมัครแต่ละตำแหน่งจะได้รับ รองลงมา คือ การคัดเลือกผู้สมัครที่มีความสามารถ มีสุขภาพแข็งแรง (القوة) และมีความซื่อสัตย์ (الصدق) ใน การทำงาน และมีการทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรและประเมินผลอย่างยุติธรรม เช่นเดียวกับ ผลการวิจัยของ มุนีเราะห์ เจ๊ะมิง (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของ

ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาด้านการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำหลักการอิสลามมาใช้ในการกระบวนการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน และตระหนักถึงความจำเป็นในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานและตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานสูงสุด

3. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ในด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการบริหารงานบุคคลที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การมอบหมายงานให้บุคลากรตรงตามความถนัดและความสามารถ รองลงมา คือ การปลูกฝังให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และการส่งเสริมให้นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาขยายผลแก่บุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับหลักการอิสลามที่ส่งเสริมให้มุสลิมแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา และให้ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในเรื่องการบริการความรู้ความเข้าใจในลักษณะงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และยังความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บรรจบ ศรีประภาพงศ์ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๒” ประจำปีการศึกษา 2548 ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมาก ผลวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรม และศึกษาดูงาน นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านวิชาการของบุคลากรในโรงเรียน ที่เน้นความรู้ ความจำ และการปฏิบัติตนอย่างถูกต้องตามหลักการอิสลาม และสามารถนำไปปฏิบัติใช้ในชีวิตประจำวันได้ ตลอดจนการกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญและใช้ความรู้ความสามารถในการร่วมมือพัฒนาสถานศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ

4. **ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ รองลงมา คือ ผลของการปฏิบัติงานมีผลต่อการตอบแทนหรือเลื่อนขั้นเงินเดือนบุคลากร และการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมและผ่านการลงมติของคณะกรรมการ ซึ่งสอดคล้องกับกับงานวิจัยของการศึกษาของพรรณนาม่วงคราม (2550 : 99) เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเอกชนอาชีวะในจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมและรายด้านพบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ผลวิจัยปรากฏเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะแม้ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการชี้แจงผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ตลอดจนการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงเพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากร แต่ยังคงขาดมาตรฐานในการประเมินผลงานของบุคลากร ดังนั้นในการประเมินผลงานการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งมีความยุติธรรมและใช้หลักธรรมาภิบาลกับบุคลากรในองค์กร เป็นกัลยาณมิตร มีอามานะห์ (امانة) ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย และควรนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาต่อไป

5. **ด้านการธำรงรักษาบุคลากร** การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ในด้านการธำรงรักษาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้าฝ่ายบุคคลและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และระดับปานกลาง 6 ข้อ โดยมีการบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การจัดสวัสดิการร้านสหกรณ์ โรงเรียนที่มีอาหารฮาลาลและมีประโยชน์ รองลงมา คือ จ่ายเงินเดือนหรือค่าตอบแทนอย่างรวดเร็วและยุติธรรม และการจัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัยแก่บุคลากร ส่วนข้อที่มีการบริหารงานบุคคลด้านการธำรงรักษาบุคลากร ในระดับต่ำสุด คือ จ่ายค่าตอบแทนพิเศษในกรณีที่สอนเกินเกณฑ์ที่กำหนดหรือนอกเวลา ในกระบวนการของการบริหารงานบุคคล แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารงานด้านนี้ไม่ตอบสนองต่อความต้องการ ในเรื่องค่าตอบแทนและแรงจูงใจของครูและ

บุคลากร โดยเฉพาะในเรื่องของค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยังคงประสบปัญหาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนครูน้อยกว่าที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เนื่องจากส่วนต่างบางส่วนจะถูกนำไปฉ้อฉลจ่ายให้บุคคลากรคนอื่น ๆ ในโรงเรียนที่ไม่ได้บรรจุตามวุฒิ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อับดุลรอมัน เปาะซา (2556) ที่พบว่า ระดับปัญหาการดำรงรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในด้าน เงินเดือน (ค่าตอบแทน) ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีระดับปัญหาการดำรงรักษาสูง 3 ลำดับแรกคือ การให้รางวัลเป็นเงินพิเศษ เช่น เงินโบนัสแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่น การจ่ายเงินเดือนขั้นต่ำตามวุฒิการศึกษา และจัดสวัสดิการช่วยเหลือด้านค่าครองชีพ เป็นต้น ดังกล่าวจึงถือเป็นข้อจำกัดและอุปสรรคในการบริหารงานโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ผู้บริหารจำเป็นต้องหาทางออกที่เหมาะสมและเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายให้มากที่สุด

6. ด้านวินัยและการรักษาวินัย การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ในด้านวินัยและการรักษาวินัยโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบริหารงานบุคคลด้านวินัยและการรักษาวินัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การส่งเสริมให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด ไม่ละทิ้งหน้าที่ที่รับผิดชอบ รองลงมา คือ ตัดสินผลประโยชน์และโทษบนพื้นฐานความตั้งใจหรือการตั้งเจตนา เช่น ไม่ลงโทษสำหรับการกระทำผิดที่เกิดจากความผิดพลาดหรือไม่ได้ตั้งใจ และให้บุคลากรได้รับความเป็นธรรมมากที่สุด เมื่อมีการสอบสวนทางวินัย ส่วนข้อที่มีการบริหารงานบุคคลด้านวินัยและการรักษาวินัย ในระดับต่ำสุด คือ สร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการรักษาวินัยแก่บุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บรรจบ ศรีประภาพงศ์ (2554) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง “ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒” ประจำปีการศึกษา 2548 ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านวินัยและการรักษาวินัย อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานได้ส่งเสริมให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัดไม่ละทิ้งหน้าที่ที่รับผิดชอบแล้ว แต่ยังคงขาดมาตรการในการดูแลติดตามอย่างใกล้ชิด และขาดการประเมินการปฏิบัติงานด้านวินัยที่ชัดเจน ซึ่งทั้งนี้ต้องสร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการรักษาวินัยแก่บุคลากรให้มากยิ่งขึ้น

7. **ด้านการให้ออกจากงาน** การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ในด้านการให้ออกจากงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้าฝ่ายบุคคลและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการให้ออกจากงาน อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยมีการบริหารงานบุคคลด้านการให้ออกจากงาน สูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การพิจารณาให้ออกอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง ยุติธรรม และความเมตตา รองลงมา คือ บุคลากรที่ประพฤติตนไม่เหมาะสม ทำผิดวินัยร้ายแรง ถูกให้ออกจากและอนุมัติให้ลาออกหากมีเหตุผลที่เหมาะสม ส่วนข้อที่มีการบริหารงานบุคคลด้านการให้ออกจากงาน ในระดับต่ำสุด คือ สำรวจความต้องการลาออกของบุคลากรในแต่ละปี ซึ่งสอดคล้องกับหลักการอิสลามที่ให้พิจารณาตัดสินคดีความบนความถูกต้อง ยุติธรรม และความเมตตา ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับการวิจัยของ สนิท คงภักดี (2549 : 70-71) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวางแผนและกำหนดตำแหน่ง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการออกจากราชการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความหนักในเรื่องของการวางตัวที่ถูกต้องและเหมาะสม ไม่ผิดศีลธรรม หากมีการประพฤติปฏิบัติที่ผิดหลักการศาสนาที่ร้ายแรงจึงจำเป็นต้องมีการลงโทษ ทั้งนี้ทั้งนั้น การลงโทษผู้กระทำความผิดนั้นยังคงอยู่บนพื้นฐานความเมตตาตามหลักการอิสลาม

5.2.2 **วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน**

ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีรายละเอียดดังนี้

1. ระดับการศึกษา

ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวีรพจน์ คงสม (2545) ซึ่งได้ทำวิจัยเรื่อง "การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนชุมชนบริหารธุรกิจตามความคิดเห็นของครู เจ้าหน้าที่ และบุคลากร" ครู เจ้าหน้าที่ และบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามผลการวิจัยของ บุษกร เพ็ชรพวง (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดยะลา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า มีสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอนไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะครูผู้สอนที่สำเร็จจากทุกระดับการศึกษาที่เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะมีพื้นฐานความเข้าใจและการปรับตัวได้เหมาะสม รวดเร็ว มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน

2. ระดับการศึกษา

ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรรณนา ม่วงคราม (2550: 99) เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเอกชนอาชีวะในจังหวัดขอนแก่น เมื่อเปรียบเทียบตามประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารและครูผู้สอน พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพการบริหารงานไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สาริน๊ะ ดอพอ (2553 : 74-79) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานตามกระบวนการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดยะลา พบว่าประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีทัศนะต่อการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโดยรวมไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงเดือน ดิยะบุตร (2556 : 66) ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา และสุนันทา รุ่งเทียม (2548 : 136) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารบุคคลของโรงเรียนเอกชน ระดับชั้นประถมศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น พบว่า

บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ครูโดยตรง ซึ่งผู้บริหารจะมองไปยังความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าประสบการณ์ของบุคลากร จึงทำให้ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างกันจึงมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

3. ขนาดของโรงเรียน

ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า โดยภาพรวมขนาดของโรงเรียนที่ต่างกันไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชร กล้าหาญ (2552 : 124) เรื่องการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 7 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่าโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับสุพิช สมคะเนย์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามผลการวิจัยของ บุษกร เพ็ชรพวง (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดยะลา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอนไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตามหลักการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จึงทำให้สถานศึกษาทุกขนาดที่ประกอบการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันจึงมีลักษณะงานไม่แตกต่างกันมากนัก

5.2.3 วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส

งานวิจัยการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส มีประเด็นข้อเสนอแนะจากงานวิจัยในครั้งนี้และข้อเสนอแนะสำหรับวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.5.1 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งนี้

ข้อค้นพบจากงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ควรส่งเสริมแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

การพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำแผนกำลังคนที่ดี โดยจัดทำคู่มือสำหรับบุคลากรและมีแผนที่ชัดเจน เพื่อรับมือกับการย้ายออกโดยฉับพลันของบุคลากรในโรงเรียน ตลอดจนควรวางแผนกำลังคนให้ตรงกับความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล จัดทำประวัติของบุคลากรอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน ควรประเมินความต้องการบุคลากรของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ตามลำดับ ทั้งนี้ เนื่องจากปัญหาครูย้ายออกเป็นหนึ่งในปัญหาหลักที่พบในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ทำให้ส่งผลต่อการขาดแคลนครู ดังนั้น การจัดทำแผนกำลังคนที่ดี เป็นการรับมือที่ดีในเบื้องต้นในการแก้ไขปัญหาในเรื่องนี้ได้

2. ด้านการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง

กระบวนการสรรหาบุคคลเข้าทำงานนั้น ควรกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานของมุสลิมที่ดี ซึ่งจัดเป็นเงื่อนไขหลักเบื้องต้นบางประการในการรับเข้าทำงาน เช่น ไม่สูบบุหรี่หรือยุ่งเกี่ยวกับสิ่งเสพติดทุกชนิด สามารถอ่านและสอนอัลกุรอานได้ เป็นต้น เมื่อผู้สมัครมีคุณลักษณะเหล่านี้แล้ว จึงทำการทดสอบความรู้ทั่วไปหรือความรู้เฉพาะตำแหน่งต่อไป โดยการเข้าสอบแข่งขัน สอบสัมภาษณ์ และสาธิตการสอน ซึ่งมีคณะกรรมการที่ได้รับความไว้วางใจมอบหมายเพื่อคัดเลือก มีการปรึกษาหารือ(ชูรอ) อย่างยุติธรรม ไม่ยึดติดเชื้อสายวงศ์ตระกูล ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีวิชาเอกตรงกับความต้องการจริงของสถานศึกษา ประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรให้มากและทั่วถึง และทำการคัดเลือก

บุคลากรด้วยความยุติธรรมให้มากที่สุด ทั้งนี้เพราะการสรรหา คัดเลือก หรือแต่งตั้งบุคคลเข้ามาทำงานนั้น จัดเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก ซึ่งอิสลามได้กำหนดกฎเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน ให้เลือกผู้ที่เหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ ไม่ใช่เพียงมีความเหมาะสมกับงานในตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น แต่หมายรวมถึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการอิสลามเป็นอย่างดี จึงจะทำหน้าที่ได้อย่างดีที่สุด เพราะคุณลักษณะของมุสลิมที่ดีจัดเป็นเงื่อนไขสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน

3. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยังคงปฏิบัติกันมาอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ครูจะอยู่ไม่นาน มีการเปลี่ยนครูตลอดเวลา เพราะเมื่อครูสอบบรรจุเป็นข้าราชการก็จะลาออกจากโรงเรียนทำให้ต้องรับครูใหม่อยู่เสมอ การรับครูใหม่ ๆ เข้ามาบ่อยครั้งจำเป็นต้องมีการชี้แจงหน้าที่รับผิดชอบและสอนให้เกิดการเรียนรู้งาน ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำคู่มือเกี่ยวกับระเบียบการต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อให้สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น ในด้านการอบรมให้บุคลากร โดยทั่วไปผู้บริหารจะสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมหรือพัฒนาองค์ความรู้ในสายงานอย่างเต็มที่ แต่โดยรวมแล้ว การอบรมบุคลากรในโรงเรียนมีค่อนข้างน้อย ขาดความทั่วถึง มีข้อจำกัดด้านการจัดสรรงบประมาณ ทำให้ครูไม่ได้รับการพัฒนาส่วนนี้เท่าที่ควร ถึงกระนั้น โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามไม่อาจจะทิ้งในส่วนนี้ได้ จึงจำเป็นต้องจัดทำโครงการจัดอบรมครูอย่างสม่ำเสมอในเรื่องที่ครูจำเป็นต้องทราบเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนต่อไป

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นการประเมินบุคลากรหรือครูผู้สอนตามสภาพจริง โดยพิจารณาจากเนื้องานที่ปรากฏ และประเมินการทำงานเป็นระยะ ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และดำเนินการประเมินบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พยายามลดภาระงานด้านเอกสารที่เกินความจำเป็น และให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมทำการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรและครูผู้สอน เช่น ผู้บริหาร เพื่อนครู นักเรียน และผู้ปกครอง อีกทั้งให้ครูผู้สอนสามารถประเมินตนเองในรูปแบบที่เหมาะสมและชัดเจน โดยยึดคู่มือการปฏิบัติงานเป็นแนวทางในการประเมิน และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารหรือคณะกรรมการการประเมินควรแจ้งผลการประเมินให้แก่บุคลากรได้ทราบ เพื่อนำผลไปแก้ไขจุดด้อย ปรับปรุงแก้ไข

การปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาจุดเด่นที่ดีต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากทุก ๆ การประเมินผลนั้นจะมีผลตอบแทนเตรียมไว้อยู่ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกัน ซึ่งมีผลต่อการกำหนดรางวัล ชื่นเงินเดือน หรือผลตอบแทนอื่น ๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่หลากหลาย และมีความเหมาะสม เน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ไม่ลำเอียงหรือเลือกปฏิบัติ อันจะส่งผลเสียที่อาจจะเกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ในอนาคต

5. ด้านการธำรงรักษาบุคลากร

การบริหารงานบุคคลด้านการธำรงรักษาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรยังคงขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สวัสดิการมีจำกัดและไม่ทั่วถึง ผู้บริหารสถานศึกษาควรทบทวนโครงสร้างของงาน และควรปรับฐานของเงินเดือนให้เป็นไปตามวุฒิการศึกษา หรือภาระงานที่ได้รับมอบหมาย จัดสรรเงินเดือนให้แก่ครูอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งครูสามัญและครูศาสนา มีการปรับเงินเดือนครูทุกปี โดยเงินเดือนที่ต่างกันขึ้นกับระยะเวลาในการทำงานในโรงเรียน มีการจัดสวัสดิการครู ด้านที่พัก ค่าน้ำค่าไฟ ฟรีไม่มีค่าใช้จ่าย เป็นต้น และควรจัดสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ เพิ่มเติม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลพิเศษสำหรับบุคลากรที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ มีผลงานเด่นอันเป็นประโยชน์แก่ผู้เรียน เพื่อนร่วมงานและสังคม มีการเสริมแรงทางบวกเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่เสมอ ทำงานร่วมกันแบบพี่น้อง ให้เกียรติกันละกัน ภายใต้งานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เนื่องจากขวัญและกำลังใจเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการปฏิบัติงาน และอิสลามได้เน้นย้ำให้ดูแลผู้ที่อยู่ใต้ความดูแลด้วยเมตตาธรรม ให้ความสำคัญเสมือนญาติพี่น้อง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เพียงพอต่อความจำเป็นในการใช้ชีวิตของบุคลากร ทั้งในเรื่องของเงินเดือน จำนวนภาระงาน ตลอดจนการจัดสรรสวัสดิการที่จำเป็นอื่น ๆ ทั้งนี้ เมื่อบุคลากรในองค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน จะส่งผลให้ใช้ความสามารถที่มีได้อย่างเต็มศักยภาพต่อไป

6. ด้านวินัยและการรักษาวินัย

การพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส ด้านวินัยและการรักษาวินัย คณะกรรมการสถานศึกษาควรกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานในด้านการรักษาวินัย อาจจะอยู่ในรูปคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้ง่ายต่อปฏิบัติตนด้านวินัยของบุคลากร กำหนดระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรยึดถือแนวปฏิบัติเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร

และควรเข้มงวดเรื่องวินัยของบุคลากรอันเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของมุสลิมที่ดี เมื่อบุคลากรกระทำการผิดวินัยควรทำการตักเตือนที่ดี มีวิทยปัญญา เพื่อช่วยแก้ไขปัญหหรือหาสาเหตุผู้กระทำผิดวินัย ตั้งแต่เริ่มแรก การตักเตือนเพื่อให้การช่วยเหลือไม่ใช่เพื่อการตำหนิติเตียน ให้โอกาสบุคลากรที่ได้กระทำผิดในการปรับปรุงพฤติกรรม และผู้บริหารสถานศึกษาควรให้บุคลากรพ้นจากงานเมื่อมีพฤติกรรมไม่ดี ขัดต่อหลักการศาสนาอิสลาม ตามลำดับ เนื่องจากวินัยจัดเป็นการกำหนดกติกาการอยู่ร่วมกันที่ดีในสังคม สังคมใดขาดกฎระเบียบ หรือข้อตกลงร่วมกันในด้านวินัย จะส่งผลให้เกิดความวุ่นวายในองค์กรตามมาได้ การกำหนดกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจและยึดถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน จัดเป็นการสร้างข้อตกลงเบื้องต้นในการอยู่ร่วมกันในองค์กรอย่างมีความสุข

7. ด้านการให้ออกจากงาน

ในการทำผิดวินัย มีข้อกำหนดด้านการลงโทษอย่างประนีประนอม ถนอมความรู้สึก มีการตักเตือน ปรับตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน แต่หากยังไม่มี การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จะนำไปสู่การเชิญออกในที่สุด โดยพิจารณาความผิดทางด้านศาสนา และความผิดเชิงวินัย เป็นต้น ควรให้บุคลากรพ้นจากงานเมื่อมีพฤติกรรมไม่ดี ขัดต่อหลักการศาสนาอิสลาม ทั้งนี้การให้พ้นจากงานควรกระทำเมื่อผ่านกรตักเตือนและให้โอกาสในการปรับปรุงตนเองแล้ว แม้ว่าศาสนาอิสลามจะมีบทบัญญัติในเรื่องการลงโทษต่อผู้ที่กระทำผิด แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นทุกกระบวนการต้องเป็นไปอย่างมีเมตตาธรรมที่สุด การให้โอกาสเป็นการให้ที่ยิ่งใหญ่ แต่หากไม่มีการกลับตัวกลับใจ ไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น ก็จำเป็นต้องลงโทษด้วยบทลงโทษที่เพิ่มขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจที่ดีของบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรต่อไป
- 2) ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามด้านใดด้านหนึ่งในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อทราบข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น นำสู่การแก้ไขปัญหาต่อไป
- 3) ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสังกัดอื่น ๆ