บทความวิจัย

นโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี*

PERSONNEL DEVELOPMENT POLICY FOR PRIVATE ISLAMIC SCHOOLS IN SAI BURI DISTRICT, PATTANI PROVINCE

ฮาซันอักริม ดงนะเด็ง[1], มีฆาวาตี เจะหลง[1], อุไตบะห์ สือนิ[1], นูรีฮัน จันทรถ[1], รอนีหยะ กาเดร์[1], รูสนานี ดายี[1], บูชิตา อารียาภรณ์[2*]

Hasan Akrim Dongnadeng[1], Meekawatee Chelong[1], Utaibah Suen[1], Nureehan Jantharot[1], Roniyah Kaday[1], Rusnani Dayee[1], Buchitha Areeyaporn[2*]

[1]คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปัตตานี ประเทศไทย

[1]Faculty of Political Science, Prince of Songkla University, Pattani, Thailand

[2]คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ นราธิวาส ประเทศไทย

[2]Faculty of Management Science, Princess of Naradhiwas University, Narathiwat, Thailand

*Corresponding author E-mail: buchitha.a@psu.ac.th

*Tel: 097-361-9973

บทคัดย่อ

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีบทบาทสำคัญต่อเยาวชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ในการปลูกฝังความรู้ศาสนาและสามัญ แต่บุคลากรยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพนโยบายปัจจุบันและแนวทางการพัฒนานโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก 9 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 3 คน ครูสอนวิชาสามัญ 4 คน และครูสอนวิชาศาสนา 2 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการพัฒนาบุคลากร 4 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ด้านความมั่นคงในอาชีพ สภาพนโยบายปัจจุบันเน้นการสร้างขวัญกำลังใจและบรรจุครูในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน แนวทางการพัฒนานโยบาย ควรเพิ่มเงินเดือน ลดภาระงาน และจัดระบบเลื่อนขั้นตามผลการปฏิบัติงาน 2) ด้านคุณภาพการเรียนการสอน สภาพนโยบายปัจจุบันเน้นการอบรมและนิเทศการสอน แนวทางการพัฒนานโยบาย ควรจัดอบรมให้ตรงสายงาน เสริมทักษะภาษา และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการสอน 3) ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน พบว่า สภาพนโยบายปัจจุบันค่าตอบแทนยังไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต แนวทางการพัฒนานโยบาย ควรปรับเพิ่มเงินเดือน จัดสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล และขยายจำนวนวันลา และ 4) ด้านความผูกพันต่อองค์กร สภาพนโยบายปัจจุบันเน้นส่งเสริมความสัมพันธ์ผ่านกิจกรรมและการเปิดรับความคิดเห็น แนวทางการพัฒนานโยบาย ควรจัดกิจกรรมสม่ำเสมอและเพิ่มช่องทางการมีส่วนร่วมของบุคลากร งานวิจัยนี้เสนอแนะว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

* Received 13 May 2026; Revised 11 June 2026; Accepted 23 June 2026

ควรพัฒนานโยบายการบริหารบุคลากรอย่างครอบคลุมทั้งมิติค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ และคุณภาพการจัดการเรียนการสอน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: นโยบายการพัฒนาบุคลากร, โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม, การพัฒนาบุคลากร

Abstract

Private Islamic schools play a vital role in the educational development of Muslim youth in Thailand's southern border provinces, providing integrated instruction in both religious and general education. However, school personnel have not received adequate professional development support. This study aimed to examine the current state of personnel development policy and to identify policy development guidelines for private Islamic schools in Sai Buri District, Pattani Province. A qualitative research design was employed, utilizing in-depth interviews with 9 key informants, comprising 3 school administrators, 4 general subject teachers, and 2 Islamic studies teachers. Data were analyzed using thematic analysis. The findings revealed that personnel development policy encompasses four core dimensions. 1) Regarding career security, current policy focuses on morale building and teacher appointment under the Office of the Private Education Commission, while policy development guidelines should prioritize salary increases, workload reduction, and a systematic annual merit-based promotion system. 2) Regarding teaching quality, current policy prioritizes teacher training and instructional supervision, while policy development guidelines should emphasize job-specific training, language skill enhancement, and greater integration of technology in instruction. 3) Regarding welfare and compensation, current salary levels were found to be insufficient for daily living, policy development guidelines indicating a need to increase wages, improve healthcare benefits, and expand leave entitlements. and 4) Regarding organizational commitment, current policy promotes interpersonal relationships through school activities and open feedback channels, while policy development guidelines should sustain relationship-building activities and expand mechanisms for staff participation. This study recommends that relevant agencies develop comprehensive personnel management policies addressing compensation, career advancement, and instructional quality in order to foster sustained staff motivation and long-term organizational commitment.

Keywords: Personnel Development Policy, Private Islamic Schools, Personnel Development

บทนำ

การศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชนทุกคนที่รัฐต้องจัดสรรให้เข้าถึงทั่วทุกพื้นที่ เนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาประชากรในประเทศซึ่งเป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศระดับเวทีโลกได้ นอกจากนี้ การศึกษายังเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ขณะเดียวกันการพัฒนาการศึกษาให้เข้าถึงเยาวชนในชนบทจำเป็นที่ต้องสอดคล้องกับคุณภาพชีวิตของบุคลากรภายในสถานศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาประชากรหรือนักเรียนภายในสถานศึกษา ทั้งนี้ หากบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีจะนำไปสู่เสถียรภาพของการดำเนินนโยบายการพัฒนาการศึกษาเพื่อยกระดับเยาวชนและบุคลากรภายในโรงเรียน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เป็นสถาบันการศึกษาที่มีรากฐานจากโรงเรียนปอเนาะ ดังที่ อับดุลฮาเร็ม ยูโซ๊ะ และนิตยา เรืองแป้น กล่าวว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสาม ได้มีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงสถานะมาตามลำดับ จากปอเนาะสู่โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม จนกลายมาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบัน (อับดุลฮาเร็ม ยูโซ๊ะ และนิตยา เรืองแป้น, 2565) นอกจากนี้ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีเป้าหมายหลักในการพัฒนาเยาวชนมุสลิมให้ดำเนินชีวิตตามแนวทางอิสลามในขณะเดียวกันยังมีความรู้เท่าทันโลก โดย นุมาน หะยีมะแซ และสูฮูดี หะยีมะแซ กล่าวถึงโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามว่ามุ่งเน้นนำพานักเรียนสู่ความสำเร็จทั้งในโลกนี้และโลกหน้า ควบคู่กับการยกระดับศักยภาพในการรับมือกับปัญหาร่วมสมัย (นุมาน หะยีมะแซ และสูฮูดี หะยีมะแซ, 2557) จากการทบทวนแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม หมายถึง สถานศึกษาที่บูรณาการการเรียนการสอนด้านศาสนาอิสลามควบคู่กับหลักสูตรสามัญ โดยมีเป้าหมายเพื่อผลิตนักเรียนที่มีความรู้ครบทั้งสองด้าน และเป็นที่ยอมรับในสังคมปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีบทบาทสำคัญต่อเยาวชนมุสลิมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ในฐานะสถาบันที่ทำหน้าที่ขัดเกลาและบ่มเพาะเยาวชนให้ดำรงชีวิตได้อย่างปกติสุขในสังคมพหุวัฒนธรรม โดยบูรณาการหลักธรรมคำสอนของศาสนาอิสลามเข้ากับการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทชุมชน ทั้งในมิติวิชาการ ศาสนา สังคม วิถีชีวิต และค่านิยมที่สืบทอดกันมาในวัฒนธรรมมุสลิม

ภาวิณี มะแก้ว และอำนวย ทองโปร่ง เห็นว่า การพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้มีคุณภาพอย่างแท้จริงนั้น จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ครอบคลุมทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานทั่วไป และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานบุคลากร ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษา หากบุคลากรได้รับการพัฒนาทั้งในด้านความมั่นคงในอาชีพ ความเป็นอยู่ และคุณภาพชีวิต ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้มากยิ่งขึ้น (ภาวิณี มะแก้ว และอำนวย ทองโปร่ง, 2564) ทั้งนี้ การศึกษาของ มูหัมมัดรอฟลี แวหะมะ และคณะ พบว่า คุณภาพการศึกษาของไทยลดลง โดยเฉพาะในพื้นที่ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับต่ำอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากพื้นที่ดังกล่าวมีการจัดการศึกษาที่มีอัตลักษณ์เฉพาะ โดยรัฐอนุญาตให้ใช้หลักสูตรอิสลามศึกษาควบคู่กับหลักสูตรการศึกษาของชาติตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษา ส่งผลให้การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีข้อจำกัดในหลายด้าน ทั้งด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ ทรัพยากรแหล่งเรียนรู้ ตลอดจนงบประมาณและการบริหารจัดการ (มูหัมมัดรอฟลี แวหะมะ และคณะ, 2564)

นอกจากปัญหาด้านหลักสูตรและการสอนแล้ว การขาดการสนับสนุนจากภาครัฐยังเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร บุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาไม่ได้รับการพัฒนาจากองค์กรภาครัฐเท่าที่ควร ทั้งนี้ อาอิด๊ะ เจ๊ะแว และนิเลาะ แวอุเซ็ง กล่าวถึงปัญหาเชิงโครงสร้างของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามว่ามีรากฐานมาจากการแปรสภาพจากปอเนาะหรือสถาบันการศึกษาแบบดั้งเดิม ซึ่งมีโต๊ะครูเป็นผู้บริหาร เมื่อโต๊ะครูเสียชีวิต ทายาทรุ่นถัดไปจึงสืบทอดการบริหารต่อ โดยไม่ได้มีพื้นฐานด้านการบริหารองค์กรโดยตรง ส่งผลให้สถาบันบางแห่งยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบเดิมและขาดการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งค่าตอบแทนของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา จังหวัดปัตตานี ยังอยู่ในระดับต่ำ ทำให้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะการสอน นอกจากนี้ บุคลากรส่วนหนึ่งซึ่งเป็นคนในพื้นที่ที่ใช้ภาษามลายูท้องถิ่นเป็นภาษาหลัก ยังขาดทักษะการสื่อสารภาษาไทยในการจัดการเรียนการสอน ในขณะที่เยาวชนปัจจุบันนิยมใช้ภาษาไทยเป็นหลัก (อาอิด๊ะ เจ๊ะแว และนิเลาะ แวอุเซ็ง, 2559) ปัญหาดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ซอฟรอน หะยีดอเลาะ ที่พบว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามขาดการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการศึกษาอย่างจริงจังเนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ ส่งผลให้สื่อและเทคโนโลยีล้าสมัย และยังพบปัญหาด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการและความถนัดของผู้เรียน เนื่องจากบุคลากรขาดความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตรอย่างถูกต้อง (ซอฟรอน หะยีดอเลาะ, 2562)

ข้อมูลจากสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี พบว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีมีทั้งหมด 71 แห่ง ซึ่งอำเภอสายบุรีเป็นอำเภอที่มีจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมากที่สุด ประกอบด้วย นักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 4,767 คน และนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 4,599 คน รวมทั้งสิ้น 9,366 คน จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจว่าสภาพนโยบายปัจจุบันเป็นอย่างไรและมีแนวทางในการพัฒนานโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอย่างไร การศึกษานโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำเป็นต้องสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของนโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย 1) ด้านความมั่นคงในอาชีพ คือ การมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การมีความก้าวหน้าในอาชีพ การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างสมเหตุสมผล การติดตาม ประเมินผลงานอย่างมีระบบ ต่อเนื่องและเป็นธรรม 2) ด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของครู คือ การพัฒนาทักษะการสอน การวัดผลและประเมินผลด้านการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการจัดการเรียนสอน 3) ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน คือ การมีสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เพียงพอ เหมาะสมต่อความจำเป็นในการดำรงชีวิต และ 4) ด้านความผูกพันต่อองค์กร คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในโรงเรียน การสร้างให้ครูมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพนโยบายปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในอำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี

2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนานโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในอำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย รูปแบบการวิจัย การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังต่อไปนี้

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากนักวิจัยต้องการศึกษาในเชิงลึกเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี ซึ่งการดำเนินด้วยรูปแบบเชิงคุณภาพนี้เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้วิจัยค้นหาคำตอบในงานได้อย่างลึกซึ้ง

การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อให้ข้อมูลในการวิจัย โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้วยวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจงเป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลที่สามารถให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยได้อย่างลึกซึ้งและตรงจุดมุ่งหมายของผู้วิจัย โดยผู้วิจัยจำแนกผู้ให้ข้อมูลของการวิจัยนี้ เป็น 2 กลุ่ม รวม 9 คน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ บุคคลที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนและเพียงพอ เจาะจงโรงเรียนละ 1 คน รวม 3 คน เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี และสามารถให้ข้อมูลรายละเอียดที่ชัดเจนและถูกต้องตรงประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา

2. ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี รวม 6 คน โดยคัดเลือกครูสอนวิชาสามัญ 4 คน ครูสอนวิชาศาสนา 2 คน โดยมีเกณฑ์คัดเลือก คือ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ครูอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไปและเป็นผู้ที่ยินยอมให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย

เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่ผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงของเนื้อหาข้อคำถามการสัมภาษณ์กับวัตถุประสงค์การวิจัย ความชัดเจน และความกระชับของข้อคำถาม รวมถึงข้อเสนอแนะในการปรับปรุงข้อคำถามการสัมภาษณ์ เพื่อนำความเห็นมาปรับปรุงข้อคำถามการสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์ ก่อนการนำไปทดลองใช้ (Pilot Study) กับผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 คน เพื่อทดลองกระบวนการสัมภาษณ์ และความสมบูรณ์ของข้อคำถามการสัมภาษณ์ แล้วนำมาปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ก่อนนำไปใช้จริงในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และครู ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำนวน 9 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ซึ่งแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปในประเด็นเกี่ยวกับเพศ อายุ ศาสนา วุฒิการศึกษา ตำแหน่งการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และ 2) สภาพปัจจุบันและแนวทางการพัฒนานโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ครอบคลุมประเด็นความมั่นคงในอาชีพ การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของครู สวัสดิการและค่าตอบแทน และความผูกพันต่อองค์กร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับหลักจริยธรรมในการวิจัยในมนุษย์ มีการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานต้นสังกัดนักวิจัยไปยังผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ การนัดหมายผู้ให้ข้อมูลหลักล่วงหน้าและการเข้าพบผู้ให้ข้อมูลหลัก ในวัน เวลา และสถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลหลักสะดวก ในขั้นตอนการสัมภาษณ์มีการลงนามใบพิทักษ์สิทธิ์เพื่อขอความยินยอมในการสัมภาษณ์และขออนุญาตบันทึกเสียงในระหว่างที่สัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ระยะเวลาสัมภาษณ์ประมาณ 40 - 50 นาที เก็บข้อมูลในเดือน ตุลาคม 2568 สัมภาษณ์ดำเนินการจนครบจำนวนที่กำหนด หรือจนเกิดจุดอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) กล่าวคือ ไม่มีข้อมูลความคิด หรือธีมใหม่เกิดขึ้นจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ครอบคลุมคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัยอย่างครบถ้วนแล้ว จึงถือว่าข้อมูลมีความเพียงพอ

การวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มาจากแหล่งต้นตอของข้อมูล หรือการเก็บข้อมูลที่ผู้วิจัยมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักโดยตรง การวิเคราะห์ดำเนินการโดยนำข้อมูลที่ได้มาจัดหมวดหมู่คำตอบและสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามกระบวนการ ดังนี้

1. ขั้นตอนการจัดข้อมูลหลังจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละคน ผู้วิจัยนำเอกสารที่จดบันทึกการสัมภาษณ์ พร้อมกับถอดบันทึกการสัมภาษณ์จากคลิปเสียง โดยละเอียด เพื่อป้องกันการตกหล่นของข้อมูลและรวบรวมไว้ในเอกสารฉบับเดียวกัน

2. ขั้นตอนการอ่านข้อมูล โดยดำเนินการหลังจากขั้นตอนการจัดข้อมูลและมาอ่านอย่างละเอียด เพื่อให้ผู้วิจัยได้เห็นถึงภาพรวมของข้อมูลจากการสัมภาษณ์อย่างครบถ้วน รวมทั้งสามารถรับรู้ถึงความคิดและทิศทางของคำตอบที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล และผู้วิจัยได้จับใจความสำคัญที่ได้จากการอ่านข้อมูลดังกล่าวเพื่อนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปของการจัดหมวดหมู่คำตอบ

3. ขั้นตอนการจัดหมวดหมู่คำตอบของผู้ให้ข้อมูลในแต่ละคำถาม โดยดำเนินการกับเอกสารรายละเอียดคำให้สัมภาษณ์ด้วยการเน้นข้อความสีเดียวกันในแต่ละประเด็นที่เป็นหมวดหมู่คำตอบเดียวกันเพื่อค้นหาแก่นสาระแก่ผู้ให้คำตอบของข้อมูล แล้วสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของข้อมูลหลัก

ข้อมูลทั่วไป พบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 34 - 56 ปี ทั้งหมดนับถือศาสนาอิสลาม มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอกรองลงมา คือ ปริญญาตรี และมีอายุงาน 12 - 25 ปี ปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระ สำหรับผู้ให้ข้อมูลกลุ่มครูสอนวิชาสามัญและครูสอนวิชาศาสนาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงรองลงมาเป็นเพศชาย อายุระหว่าง 32 - 47 ปี ทั้งหมดนับถือศาสนาอิสลามมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ และมีอายุงาน 9 - 20 ปี

นโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 2 กลุ่มหลัก จากผู้บริหารโรงเรียน และครูสอนวิชาสามัญและครูสอนวิชาศาสนา สามารถสรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสภาพปัจจุบัน และความต้องการในการพัฒนานโยบายในอนาคต ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 นโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี

องค์ประกอบและประเด็นย่อย	**นโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี**	
	สภาพนโยบายปัจจุบัน	**แนวทางการพัฒนานโยบาย**
1. ด้านความมั่นคงในอาชีพ		
การมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	- การสร้างความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน ช่วยเหลือเคารพกันและกัน - ยกย่องชมเชยให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน - การได้รับบรรจุเป็นครูสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน	- เพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ - ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น - ต่อยอดนโยบายปัจจุบัน ทำอย่างสม่ำเสมอ - พาบุคลากรไปทำพิธีฮัจญและอุมเราะห์ ตอบแทนบุคลากรเพื่อกระตุ้นการทำงาน
การมีความก้าวหน้าในอาชีพ	- มีความก้าวหน้าตามผลปฏิบัติงานของ บุคลากร - ให้บุคคลาการเข้าร่วมการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน	- หาเวลาให้บุคลากรหาอาชีพเสริม - ส่งเสริมการศึกษาดูงานของบุคลากร
การติดตาม ประเมินผลงานอย่างมีระบบ ต่อเนื่องและเป็นธรรม	- มีการนิเทศ พูดคุยว่ามีอะไรต้องแก้ไข	- ประเมินการสอนตามความเป็นจริง - การนำเทคโนโลยีเข้ามาร่วมในการประเมิน - อยากให้แต่ละฝ่ายช่วยแสดงความคิดเห็นเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น - พัฒนาการติดตาม แก้ไข ส่งอบรม
2. ด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของครู		
การพัฒนาทักษะการสอน การวัดผลและประเมินผลด้านการเรียนการสอน	- การส่งบุคลากรอบรมนอกสถานที่ - มีการนิเทศการสอนเพื่อพัฒนาการสอน - ทำแผนพัฒนาทักษะการสอน - มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้เชี่ยวชาญ	- จัดอบรมให้ตรงสายงาน - เน้นภาษามาลายู อาหรับ ให้เจ้าของภาษามาสอน - เน้นปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี - ส่งเสริมการสอนทักษะใหม่ ๆ ประยุตก์ใช้เทคโนโลยีมากขึ้น - มีการประเมินก่อนและหลังอบรม
การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการจัดการเรียนสอน	- โรงเรียนจัดเตรียมอุปกรณ์และเทคโนโลยีให้ครู - มีการผลิตสื่อให้ตรงกับรายวิชาที่สอน	- จัดเตรียมอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ในการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง - กระตุ้นให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการสอน - หาสื่อใหม่มาพัฒนาการสอน - ดำเนินนโยบายปัจจุบันไปตลอด

ตารางที่ 1 นโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี (ต่อ)

องค์ประกอบและประเด็นย่อย	นโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี	
	สภาพนโยบายปัจจุบัน	แนวทางการพัฒนานโยบาย
3. ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน		
สวัสดิการและค่าตอบแทนที่เพียงพอ เหมาะสมต่อความจำเป็นในการดำรงชีวิต	- เงินเดือนไม่เพียงพอต่อการเป็นอยู่ในปัจจุบัน - ค่าตอบแทนพอกิน พอใช้ เพียงพอต่อการใช้ชีวิต	- การเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ - จัดให้มีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่เหมาะสมเพียงพอ - การเพิ่มจำนวนวันลา
4. ด้านความผูกพันต่อองค์กร		
การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคในโรงเรียน	- โรงเรียนมีกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ - ครูนักเรียนไม่ใช่แค่ผู้ดูแล ทุกคนเป็นเหมือนครอบครัว รวมทั้งความสัมพันธ์ครูและผู้บริหารมีปัญหาปรึกษาได้ตลอด	- การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
การสร้างให้ครูมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	- เน้นให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่เพื่อแก้ปัญหา - ช่วยเหลือกันและกันเหมือนครอบครัวเดียวกัน	- การเปิดรับฟังความคิดเห็นของครู - เน้นให้มีการประชุมเชิงรุก

จากตารางแสดงให้เห็นว่านโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี ครอบคลุม 4 ด้านหลัก ได้แก่ ความมั่นคงในอาชีพ การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน สวัสดิการและค่าตอบแทน และความผูกพันต่อองค์กร โดยมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

ด้านความมั่งคงในอาชีพ ผลการวิจัยพบว่า สภาพนโยบายปัจจุบันด้านความมั่นคงในอาชีพเน้นการใช้กลไกที่ไม่เป็นทางการเป็นหลัก โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์แบบครอบครัวและการยกย่องชมเชย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลัก KI2 กล่าวว่า “นโยบายการพัฒนาบุคลากร ที่โดดเด่น การส่งเสริมให้บุคลากรอยู่ด้วยความสบายใจเป็นหนึ่งและอยู่เป็นครอบครัว รู้สึกเพียงพอ และทางโรงเรียนจะไม่กดดันบุคลากรในการทำงานด้วย” ซึ่งสะท้อนถึงบริบทเฉพาะของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่อาศัยทุนทางสังคมและคุณค่าทางศาสนาเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าระบบสิ่งจูงใจเชิงวัตถุ อย่างไรก็ตาม กลไกเหล่านี้มีข้อจำกัดในด้านความยั่งยืน แนวทางการพัฒนาจึงมุ่งเน้นการลดภาระงานที่ไม่จำเป็น และจัดระบบเลื่อนขั้นตามผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

ด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน พบว่า สภาพนโยบายปัจจุบันมีการดำเนินการที่หลากหลาย ทั้งการอบรมนอกสถานที่ การนิเทศการสอน และการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้เชี่ยวชาญ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลหลัก KI2 ที่ว่า “ทางโรงเรียนมีนโยบานในการส่งครูไปอบรมนอกสถานที่และทางโรงเรียนมีการจัดอบรมแบบภายในให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และมีการนิเทศครูจากการสอนเพื่อเอาไปปรับในแผนการสอนและพัฒนาต่อไป” แนวทางการพัฒนานโยบายแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับรูปแบบการอบรมให้ตรงสายงานมากขึ้น

โดยเฉพาะการเน้นภาษามาลายูและอาหรับ ซึ่งเป็นอัตลักษณ์เฉพาะของโรงเรียนในพื้นที่ รวมถึงการบูรณาการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนในระดับที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตเบื้องต้นเท่านั้น แนวทางการพัฒนานโยบายจึงมุ่งเน้นการเพิ่มเงินเดือนและจัดระบบสวัสดิการให้ครอบคลุมมากขึ้น ทั้งด้านค่ารักษาพยาบาลและการขยายสิทธิวันลา เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลหลัก KI6 1 ที่ว่า “โรงเรียนพยายามเน้นให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยแนวทางการพัฒนานโยบายเน้นการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การเปิดรับฟังความคิดเห็นของครู และการส่งเสริมการประชุมเชิงรุกเพื่อให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นสำคัญครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความมั่นคงในอาชีพ 2) การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของครู 3) สวัสดิการและค่าตอบแทน และ 4) ความผูกพันต่อองค์กร รายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านความมั่นคงในอาชีพ

นโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในด้านความมั่นคงในอาชีพ มุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจภายในองค์กรโดยการส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน ผ่านการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ของโรงเรียน ผลวิจัยพบข้อเสนอในการพัฒนานโยบายโดยการเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ การลดภาระงานที่ไม่จำเป็น แนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักของผู้บริหารสถานศึกษาต่อความสำคัญของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร ทั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มูฮัมหมัด มะลี ที่ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม และพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความเชื่อมโยงอย่างมีนัยสำคัญกับความเป็นธรรมในกระบวนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน กล่าวคือ หากบุคลากรรับรู้ว่ากระบวนการดังกล่าวขาดความโปร่งใสหรือความเป็นธรรม ย่อมส่งผลให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลาการ (มูฮัมหมัด มะลี, 2560) ดังนั้น การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและเป็นธรรมในด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างความมั่นคงในอาชีพสำหรับบุคลากรทางการศึกษาในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ด้านพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของครู

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพการสอนของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยมีนโยบายส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน พร้อมทั้งสนับสนุนค่าใช้จ่ายตลอดกระบวนการอบรม ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler, L. & Nadler, Z.

ที่ชี้ว่าการลงทุนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับสมรรถนะองค์กร (Nadler, L. & Nadler, Z., 1990) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาลินี บุณยรัตพันธุ์ ที่พบว่า การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของครูสามารถดำเนินการได้ผ่านกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ ทั้งการศึกษาต่อการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมวิชาการ และการศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างประสบการณ์และยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (มาลินี บุณยรัตพันธุ์, 2559) ผลการวิจัยยังพบข้อจำกัดด้านการสนับสนุนทางเทคโนโลยี กล่าวคือ แม้โรงเรียนจะมีการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการสอน แต่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้งานของครู ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อาอิด๊ะ เจ๊ะแว และนิเลาะ แวอุเซ็ง ที่พบว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ยังขาดการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการศึกษาอย่างจริงจัง อันเป็นผลมาจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ ทำให้สื่อและเทคโนโลยีที่มีอยู่ยังล้าสมัยและไม่ตอบสนองต่อบริบทการเรียนการสอนในปัจจุบันได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (อาอิด๊ะ เจ๊ะแว และนิเลาะ แวอุเซ็ง, 2559) ปัญหานี้มีนัยสำคัญยิ่งขึ้นเมื่อพิจารณาผ่านกรอบแนวคิด TPACK ของ Mishra, P. & Koehler, M. J. ที่เน้นว่าครูยุคใหม่จำเป็นต้องบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการสอนอย่างแยกไม่ได้ โดยเฉพาะในโรงเรียนที่ต้องจัดการเรียนการสอนหลักสูตรคู่ขนานทั้งสามัญและศาสนาควบคู่กัน (Mishra, P. & Koehler, M. J., 2006)

ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน

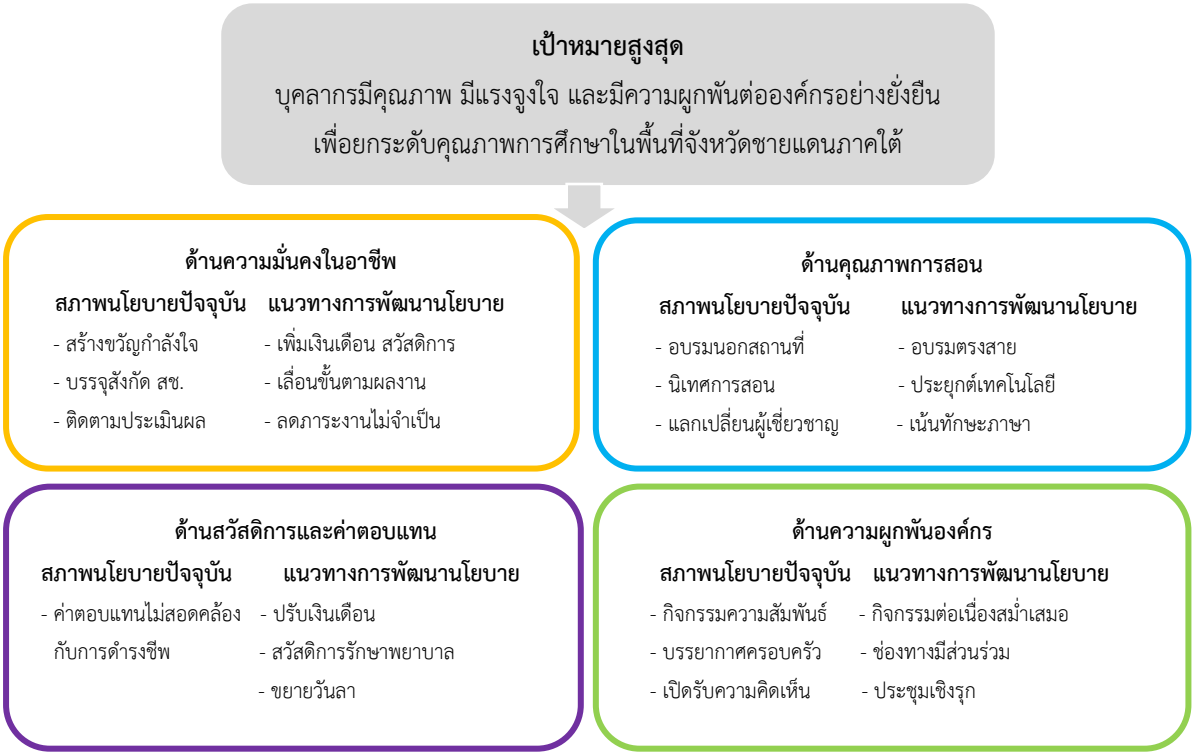
ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความต้องการพัฒนานโยบาย 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ การปรับเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการให้สอดคล้องกับภาระงาน และการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่โปร่งใสและเป็นธรรม ผลการวิจัยดังกล่าวอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory: SDT) ของ Ryan, R. M. & Deci, E. L. ที่ระบุว่าแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเกิดจากการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้สึกมีอิสระในการตัดสินใจ ความรู้สึกมีความสามารถ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและโปร่งใสเป็นปัจจัยภายนอกที่หากไม่ได้รับ การตอบสนองอย่างเพียงพอจะบั่นทอนแรงจูงใจภายในและส่งผลให้บุคลากรรู้สึกขาดคุณค่าในวิชาชีพ (Ryan, R. M. & Deci, E. L., 2020) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรชนก ศิริพฤกษ์พงษ์ และพรเทพ รู้แผน ที่พบว่า ครูให้ความสำคัญสูงสุดกับความยุติธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือน (พรชนก ศิริพฤกษ์พงษ์ และพรเทพ รู้แผน, 2565) ดังนั้น การวางนโยบายสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ชัดเจนและเป็นธรรมจึงไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการเชิงวัตถุ แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจภายในและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาวอีกด้วย

ด้านความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีการดำเนินนโยบายเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยการจัดกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ภายในโรงเรียนและส่งเสริมบรรยากาศความเป็นครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปารีรัฐ วิชัยดิษฐ และพรทิพย์ สัมปัตตะวนิช ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความเชื่อมโยงเชิงบวกกับการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร กล่าวคือ ยิ่งบุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมมากเท่าใด ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานก็ยิ่งเพิ่มพูนขึ้น ส่งผลต่อแรงจูงใจและความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามมา (ปารีรัฐ วิชัยดิษฐ และพรทิพย์ สัมปัตตะวนิช, 2565) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา เป็นกลไกหนึ่งช่วยให้ครูรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชุติเนตร บัวเผื่อน และคณะ ที่พบว่า การที่ผู้บริหารเปิดพื้นที่ให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เป็นการสื่อสารว่าบุคลากรมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร นำไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรได้อย่างยั่งยืน (ชุติเนตร บัวเผื่อน และคณะ, 2565) ดังนั้น การพัฒนานโยบายด้านความผูกพันต่อองค์กรควรเน้นทั้งการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Affective Commitment ของ Meyer, J. P. & Allen, N. J. ที่ชี้ว่าความผูกพันที่ยั่งยืนไม่อาจเกิดขึ้นได้จากนโยบายเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรรู้สึกว่าตนมีคุณค่า ได้รับการรับฟัง และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง (Meyer, J. P. & Allen, N. J., 1991)

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 โมเดลนโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

งานวิจัยนี้ได้นำเสนอกรอบแนวคิดนโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามบูรณาการองค์ประกอบ 4 ด้านเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านคุณภาพการสอน ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน และด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยมีเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน คือ การสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ มีแรงจูงใจ และมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ สิ่งที่ถือเป็นองค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัยนี้ คือ การค้นพบว่าองค์ประกอบทั้งสี่ด้านมิได้ทำงานอย่างเป็นอิสระจากกัน

หากแต่มีความสัมพันธ์เชิงลำดับและเชิงเสริมพลังซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ด้านความมั่นคงในอาชีพและด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนทำหน้าที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ต้องได้รับการตอบสนองก่อน เมื่อบุคลากรมีความมั่นคงและได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมแล้ว จึงจะมีศักยภาพและแรงจูงใจเพียงพอในการพัฒนาคุณภาพการสอน ขณะที่ด้านความผูกพันต่อองค์กรทำหน้าที่เป็นปัจจัยยึดเหนี่ยวที่ช่วยให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ กรอบแนวคิดดังกล่าวยังสะท้อนให้เห็นช่องว่างนโยบาย ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับแนวทางที่ควรจะเป็นในแต่ละด้าน ซึ่งการปิดช่องว่างนี้อย่างครบถ้วนในทุกองค์ประกอบเป็นเงื่อนไขสำคัญในการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของนโยบายการพัฒนาบุคลากรในบริบทเฉพาะของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้

สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มุ่งศึกษานโยบายการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี ใน 4 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในอาชีพ การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน สวัสดิการและค่าตอบแทน และความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า นโยบายปัจจุบันมีจุดแข็งด้านการสร้างความสัมพันธ์และขวัญกำลังใจภายในองค์กรผ่านบรรยากาศความเป็นครอบครัวและการยกย่องชมเชย แต่ยังมีข้อจำกัดสำคัญด้านค่าตอบแทนที่ไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพ ความก้าวหน้าในอาชีพที่ขาดความชัดเจน และสื่อเทคโนโลยีที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของครู ซึ่งช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรนี้เองที่เป็นแกนกลางของข้อเสนอแนะในการพัฒนานโยบายต่อไป งานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรผลักดันให้มีการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในระดับนโยบายจังหวัดและระดับชาติ โดยให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่เป็นจริงและมีหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นที่โปร่งใสวัดผลได้ สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ ในระดับปฏิบัติการ โรงเรียนควรจัดทำแผนพัฒนาเส้นทางอาชีพรายบุคคลที่เชื่อมโยงกับผลการประเมินการสอนอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมหาแหล่งทุนภายนอกเพื่อจัดหาสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย นอกจากนี้ ควรจัดสวัสดิการเสริมที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและคุณค่าของบุคลากรในบริบทมุสลิม เช่น ประกันสุขภาพและทุนการศึกษาบุตร และเปิดเวทีประชุมเชิงรุกระหว่างผู้บริหารกับครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและรู้สึกมีคุณค่าต่อองค์กรอย่างแท้จริง สำหรับการวิจัยต่อไป ควรศึกษาแนวทางส่งเสริมสวัสดิการและคุณภาพชีวิตของครู รวมถึงรูปแบบการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาครูที่เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ชุติเนตร บัวเผือน และคณะ. (2565). การศึกษาอิทธิพลของลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ระบบการบริหารจัดการภายใน และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19: กรณีศึกษาบริษัท XYZ จำกัด. วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการมหาวิทยลัยมหิดล, 9(2), 1-22.

ซอฟรอน หะยีดอเลาะ. (2562). สภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

นุมาน หะยีมะแซ และสูฮูดี หะยีมะแซ. (2557). มัดรอซะห์ในประเทศไทย: พัฒนาการและอนาคต. วารสาร AL-NUR บัณฑิตวิทยาลัย, 9(16), 131-141.

ปารีรัฐ วิชัยดิษฐ และพรทิพย์ สัมปัตตะวนิช. (2565). ความสัมพันธ์ของการเปิดรับข้อมูลข่าวสารภายใน องค์กร บรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร สัมพันธภาพระหว่างบุคคล กับการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร. วารสารนิเทศศาสตรปริทัศน์, 26(3), 182-195.

พรชนก ศิริพฤกษ์พงษ์ และพรเทพ รู้แผน. (2565). แนวทางการเสริมสร้างความก้าวหน้าในอาชีพตามความต้องการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. วารสารมหาจุฬาวิชาการ, 9(1), 146-163.

ภาวิณี มะแก้ว และอำนวย ทองโปร่ง. (2564). ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม กรุงเทพมหานคร. Journal of Roi Kaensarn Academi, 6(3), 84-100.

มาลินี บุณยรัตพันธุ์. (2559). การนิเทศการศึกษากับการพัฒนาวิชาชีพ. วารสารศิลปศาสตร์, 12(2), 39-53.

มูหัมมัดรอฟลี แวหะมะ และคณะ. (2564). คุณลักษณะพึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ผู้เรียนอิสลามศึกษาใน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในประเทศไทย. Journal of Information and Leaning, 32(2), 40-50.

มูฮัมหมัด มะลี. (2560). คุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามควบคู่วิชาสามัญสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

อับดุลฮาเร็ม ยูโซ๊ะ และนิตยา เรืองแป้น. (2565). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอน ศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี. วารสาร AL-NUR บัณฑิตวิทยาลัย, 17(33), 191-208.

อาอิด๊ะ เจ๊ะแว และนิเลาะ แวอุเซ็ง. (2559). ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี. วารสาร อัล-ฮิกมะฮฺ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี, 16(11), 117-132.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

Mishra, P. & Koehler, M. J. (2006). Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge. Teachers College Record, 108(6), 1017-1054.

Nadler, L. & Nadler, Z. (1990). Developing human resources. (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. Contemporary Educational Psychology, 61. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860.