

## แนวทางการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์

The Guidelines for Human Relations Enhancement of Personnel in Accordance with Sangahavatthu 4 of Primary School Administrators in Takfa District, Nakhon Sawan Province

บุญธิดา แก้วทอง<sup>1</sup> วรภักดิ์ เกื้อนช้าง<sup>2</sup> และวินัย ทองมัน<sup>3</sup>

Boontida Kaewtong, Worrakrit Thuenchang and Winai Tongmun

Received: November 26, 2021

Revised: January 22, 2022

Accepted: January 24, 2022

DOI: 10.14456/jra.2022.64

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ และ 3) หาแนวทางการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ เป็นการวิจัยผลสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 118 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง ที่ต่างกันมีความเห็นต่อการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน และ 3) แนวทางการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 มีดังนี้ 3.1) ด้านการสื่อสาร ผู้บริหารควรมีการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดการรับรู้และปฏิบัติตรงกัน 3.2) ด้านการรู้เท่าทันตนเอง ผู้บริหารควรจัดให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน

<sup>1</sup> โรงเรียนวัดประชาสรรค์; Watprachasan School

<sup>2-3</sup> มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย; Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding author, e-mail: k.boontida@gmail.com, Tel. 097-9188662

แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของตนเองเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 3.3) ด้านการยอมรับตนเอง ผู้บริหารควรยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากตนเอง 3.4) ด้านการจูงใจ ผู้บริหารควรให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน การรู้จักพูดเชิงบวก เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน การจัดให้มีสวัสดิการอย่างเหมาะสม 3.5) ด้านการเปิดเผยตนเอง ผู้บริหารควรปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม รู้จักการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ครูและบุคลากรด้วยความเป็นกัลยาณมิตร 3.6) ด้านความไว้วางใจ ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการมอบหมายงานตามศักยภาพของบุคลากรด้วยปริมาณที่เหมาะสม 3.7) ด้านการจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารควรรับฟังทุกฝ่ายอย่างเข้าใจและเป็นกลาง

**คำสำคัญ:** แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์, มนุษยสัมพันธ์, หลักสังคหวัตถุ 4

### Abstract

The objectives of this research were 1) to study the condition of enhancing human relations; 2) to compare the opinion levels towards enhancing human relations; and 3) to find the guidelines to enhance human relations of personnel according to Sangahavatthu 4 of primary school administrators in Tak Fa District, Nakhon Sawan Province. This was a mixed methods research. The sample consisted of 118 teachers and personnel working in primary schools and 7 key informants. The tools used were questionnaires and semi-structured interviews. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, mean and standard deviation. The hypothesis was tested by t-test, One-way ANOVA and content analysis. The results of the research showed that 1) the condition of enhancing human relations of the primary school administrators in Tak Fa District, Nakhon Sawan Province, overall average was at a high level; 2) the comparison of opinions classified by personal factors found that different gender, age, educational level and position had no different opinions on enhancing human relations; and 3) the guidelines of creating human relations of personnel according to Sangahavatthu 4 were as follows: 3.1) in case of communication, the administrators should have clear communication to create awareness and the same practice; 3.2) in terms of self-awareness, the administrators should arrange for teachers and school personnel to exchange knowledge about their strengths and weaknesses for the benefit of their work performance; 3.3) in the aspect of self-acceptance, the administrators should accept their own mistakes; 3.4) for motivation, the administrators should encourage their subordinates in their work by positive speaking to create morale and morale at work

as well as providing appropriate welfare; 3.5) regarding self-disclosure, the administrators should perform their duties appropriately, transfer knowledge and experience to teachers and personnel with goodwill; 3.6) in terms of trust, the administrators should rely on the capacity-based assignments of their personnel with the right amount of work; and 3.7) in the aspect of conflict management, the administrators should listen to all parties with an understanding and impartiality.

**Keywords:** Guidelines of Creating Human Relations, Human Relations, Sangahavatthu 4

## บทนำ

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) และหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (All for Education) และตามกฎหมายกระทรวงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 โดย “ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี ซึ่งในด้านการบริหารงานบุคคลนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้การดำเนินกิจการของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ และการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสำคัญที่จะผลักดันก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาในภาพรวม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

นักทฤษฎีหลายท่าน ได้แสดงความเห็นว่า ในการบริหารงานนั้นจำเป็นต้องใช้หลักการและวิธีการที่หลากหลายต่อการบริหารทรัพยากรทุกด้านให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรบุคคล โดยการบริหารอย่างเป็นธรรมและมีความเท่าเทียมทั้งในด้านขวัญกำลังใจ และสิ่งตอบแทน หรือแม้กระทั่งการสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ ล้วนส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาทั้งสิ้น โดยรดาชม พรหมนิवास (2561) ได้กล่าวถึงหลักของมนุษยสัมพันธ์ว่า ประกอบไปด้วย 1) การสื่อสาร (Communication) 2) การรู้เท่าทันตนเอง (Self-Awareness) 3) การยอมรับตนเอง (Self-Acceptance) 4) การจูงใจ (Motivation) 5) ความไว้วางใจ (Trust) 6) การเปิดเผยตนเอง (Self-Disclosure) 7) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) การมีมนุษยสัมพันธ์และมิตรภาพที่ดีนั้น นอกเหนือจากทักษะมนุษยสัมพันธ์แล้วสิ่งที่จะต้องนำมาบูรณาการในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ คือ หลักคุณธรรม และเป็นหลักธรรมที่ว่าด้วยการสงเคราะห์ซึ่งกันและ

กัน จึงจะทำให้การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในองค์กร และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของผู้บริหารดังผลการวิจัยของอำนวยการ เดชชัยศรี และสุทธิพงษ์ ศรีวิชัย (2560) พบว่า หลักธรรมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ช่วยเสริมสร้างความมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา คือ หลักสังคหวัตถุธรรม 4 ธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคนประสานหมู่มวลชนไว้ให้สามัคคี และเป็นการปฏิบัติตามหลักการสงเคราะห์ 4 ประการ ดังนี้ 1) ทาน คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน 2) ปิยวาจา คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง 3) อุตถจริยา คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย 4) สมานัตตตา คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ดังนั้น เราสามารถนำหลักธรรมดังกล่าวนี้มาใช้เป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตได้ ซึ่งก็จะทำให้เรานั้นสามารถยึดเหนี่ยวหรือครองใจผู้อื่นได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังเป็นหลักธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวบุคคล ให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างปกติสุข สามารถใช้เป็นตัวแบบแผนในการดำเนินชีวิต

อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์นั้น ประกอบไปด้วยสถานศึกษาระดับประถมศึกษาทั้งหมด 23 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 3 ซึ่งรายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 พบว่า มีการกำหนดวิสัยทัศน์โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา มีการกำหนดพันธกิจในการพัฒนาและบริหารจัดการให้มีคุณภาพโดยเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษาและบูรณาการการจัดการศึกษา และนอกจากนี้ผลการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับดีขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3, 2563) แต่ในขณะเดียวกันกลับ พบว่า การบริหารงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรโดยตรงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1 (ระดับคุณภาพ เท่ากับ พอใช้) สอดคล้องกับผลคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.89 (ระดับคุณภาพ เท่ากับ ดี) อันเป็นการแสดงให้เห็นว่าการบริหารงานบุคคลไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร และสมควรอย่างยิ่งในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างการมีมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารการศึกษา

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการศึกษาวิจัยภายใต้หัวข้อ แนวทางการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ เพื่อศึกษาสภาพ เปรียบเทียบ และหาแนวทางการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ในการเสนอต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการบริหารงานบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อหาแนวทางการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์

## วิธีดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและเปรียบเทียบการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ 3 โดยการศึกษารายงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับงานวิจัย เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดและสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยกรอบแนวคิดที่นำมาใช้เป็นแนวคิดของ กิจจา บานชื่น เรื่องหลักมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมี 7 ประการ ดังนี้ การสื่อสาร การรู้เท่าทันตนเอง การยอมรับตนเอง การตั้งใจ ความไว้วางใจ การเปิดเผยตนเอง และการจัดการความขัดแย้ง (กิจจา บานชื่น, 2560) หลักธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา คือ หลักสังคหวัตถุ 4 อันประกอบไปด้วย ทาน คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ปิยวาจา คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง อตถจริยา คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และสมานัตตตา คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย และสร้างแบบสอบถามโดยเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 รูป/คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสม สอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ ใช้เกณฑ์ในการวัดค่าดัชนี คือ IOC (Item Objective Congruence) รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องในการใช้ภาษา และความครอบคลุมในเนื้อหา จากนั้นทดลองใช้ (Try out) กับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน มีค่าความเชื่อมั่น .99 ประชากร คือ ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนฟ้าอุดม อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำนวน 23 โรงเรียน รวมทั้งหมด 164 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย โดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 118 คน สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test/One way ANOVA) จากนั้นจึงสร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุม

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำมาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 2 หาแนวทางการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์โดยเลือกผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ที่อยู่ในระดับต่ำสุดของแต่ละด้านมาหาแนวทาง โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 รูป/คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) และวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า

1.1 ด้านการสื่อสาร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดย ผู้บริหารใช้การสื่อสารเชิงบวกในการสั่งการบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีเทคนิคการใช้คำถามเพื่อรับฟังความเห็นของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารสามารถสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตรงกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการรู้เท่าทันตนเอง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารแสดงออกถึงการมีวุฒิภาวะในการตัดสินใจยามคับขัน หรือเร่งด่วน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารรู้และเข้าใจศักยภาพของตนเองในการพัฒนาสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง

1.3 ด้านการยอมรับตนเอง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดย ผู้บริหารมีความเคารพและเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีหลักการ มีจุดยืนเป็นของตนเองโดยไม่สร้างความเดือดร้อนให้ผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาดที่เกิดจากตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการจงใจ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดย ผู้บริหารให้กำลังใจชื่นชม เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีเทคนิคการสื่อสารที่ดี ในการมอบหมายงานแก่ครูและบุคลากร มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารจัดสวัสดิการอย่างหลากหลายและเหมาะสมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับมาก

1.5 ด้านความไว้วางใจ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารอนุมัติการใช้งบประมาณตามแผนงานโครงการตามที่ครูและบุคลากรเสนอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการแก่

สถานศึกษาอื่นหรือหน่วยงานภายนอก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารมอบหมายงานให้แก่ครูและบุคลากรด้วยความเชื่อมั่นอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับมาก

1.6 ด้านการเปิดเผยตนเอง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดย ผู้บริหารมีทักษะการสอนงานและสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ครูและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาของครูและบุคลากรได้อย่างรอบด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความพอใจและไม่พอใจอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง

1.7 ด้านการจัดการความขัดแย้ง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารใช้ความสุขุมเมื่อพิจารณาแล้วว่าการใช้ความเจียบเป็นกลยุทธ์ที่ดีกว่าการพูด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารแสดงออกถึงความเสียสละเมื่อเกิดความขัดแย้งในเรื่องเล็กน้อย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน ต่อการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ จากผลการสังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 7 รูป/คน ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อมูลการสังเคราะห์ได้ ดังนี้

3.1 ด้านการสื่อสาร ตามหลักปิยวาจา ผู้บริหารควรมีการสื่อสารด้วยวาจาที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการรับรู้ รับทราบและปฏิบัติตรงกันในสถานศึกษา ด้วยถ้อยคำที่สุภาพ จริงใจ เลือกใช้คำพูดที่เข้าใจง่าย และตรงไปตรงมา

3.2 ด้านการรู้เท่าทันตนเอง ตามหลักสมานัตตตา ผู้บริหารควรให้โอกาสตนเองและครูได้รับการพัฒนา ต่อยอดสิ่งที่เป็นจุดเด่น และปรับปรุงแก้ไขส่วนที่เป็นจุดด้อย จัดให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง ควรพัฒนาหรือปรับปรุงการใช้ถ้อยคำในการมอบหมายงานให้เป็นจุดเด่น

3.3 ด้านการยอมรับตนเอง ตามหลักสมานัตตตา ผู้บริหารควรยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากตนเองและแสดงความรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาด เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ควรใช้วาจาที่สุภาพและมีสติเมื่อเกิดความผิดพลาดในโรงเรียน ควรยอมรับข้อผิดพลาดและให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาในโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วง

3.4 ด้านการจูงใจ ตามหลักทฤษฎี โดยผู้บริหารควรรู้จักการให้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะ เป็นสวัสดิการหรือให้โอกาสในการทำงาน ตลอดจนให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ตรง รวมทั้งข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับระบบสวัสดิการ เพื่อให้ครูและบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และตามหลักปิยวาจา ควรรู้จักการพูดเชิงบวก ควรรู้จักใช้คำพูดโน้มน้าว กระตุ้น สร้างแรงขับเคลื่อน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

3.5 ความไว้วางใจ ตามหลักอรรถจริยา โดยผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการมอบหมายภาระงานตามศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนด้วยปริมาณงานที่เหมาะสม คอยให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาอันเนื่องจากการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความไว้วางใจ ควรรู้จักการใช้ทักษะการพูดเชิงจิตวิทยาในการสร้างความไว้วางใจด้วยความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งชมด้วยคำพูด น้ำเสียง สีหน้า แววตา กิริยาท่าทาง ด้วยความจริงใจ

3.6 ด้านการเปิดเผยตนเอง ตามหลักอรรถจริยา ผู้บริหารควรมีความเป็นกันเอง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมเป็นธรรม ไม่มีอคติ แสดงออกอย่างเหมาะสมแม้จะมีความรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจ ให้คำปรึกษา รับฟังปัญหาของครูและบุคลากรได้

3.7 ด้านการจัดการความขัดแย้ง ตามหลักทฤษฎี โดยผู้บริหารควรให้ความเป็นธรรม และให้อภัยเป็นอันดับแรกเพื่อลดอคติในการตัดสินใจ มีภาวะผู้นำและให้ความชัดเจนในการตัดสินปัญหา ตามหลักสมานัตตตา จัดให้มีกิจกรรมสานสัมพันธ์ในโรงเรียนเพื่อสร้างความสามัคคี ตามหลักปิยวาจา ควรใช้คำพูดที่เหมาะสมในการจัดการความขัดแย้ง สุภาพและใจเย็นในการไต่ถามความจริง รู้จักการใช้ทักษะการเจรจาต่อรอง และตามหลักอรรถจริยา ควรให้การช่วยเหลือด้วยการรับฟังทุกฝ่าย

## อภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาสภาพการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากร ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านการรู้เท่าทันตนเอง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความไว้วางใจ ด้านการจูงใจ ด้านการยอมรับตนเอง ด้านการสื่อสาร ด้านการจัดการความขัดแย้ง ด้านการรู้เท่าทันตนเอง และด้านการเปิดเผยตนเอง ตามลำดับ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารบริหารงานด้วยความไว้วางใจ มอบหมายภาระงานอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ร่วมพูดคุยและแลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับแผนงานโครงการของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของขุนทอง สุขทวี (2562) พบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก



ด้านความไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารอนุมัติการใช้งานซึ่งงบประมาณตามแผนงานโครงการตามที่ครูและบุคลากรเสนอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากรองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการแก่สถานศึกษาอื่นหรือหน่วยงานภายนอก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารมอบหมายงานให้แก่ครูและบุคลากรด้วยความเชื่อมั่นอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้านความไว้วางใจ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจ เนื่องจากมีความไว้วางใจในตัวผู้บริหารเช่นกัน ส่งผลให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ ภารกิจที่ได้รับเกิดความสำเร็จตามที่วางเป้าหมายไว้

ด้านการจูงใจ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารให้กำลังใจ ชื่นชม เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีเทคนิคการสื่อสารที่ดี ในการมอบหมายงานแก่ครูและบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารจัดสวัสดิการอย่างหลากหลายและเหมาะสมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการการสร้างแรงจูงใจเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ต่อคุณภาพและปริมาณการปฏิบัติงาน ซึ่งนับว่าเป็นการสร้างแรงบันดาลใจอย่างหนึ่งในการทำงานและแสดงถึงความมีน้ำใจและเอื้ออาทรต่อกัน และ

ด้านการยอมรับตนเอง โดยมีความเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก โดย ผู้บริหารมีความเคารพและเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีหลักการ มีจุดยืนเป็นของตนเองโดยไม่สร้างความเดือดร้อนให้ผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาดที่เกิดจากตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การยอมรับตนเองเป็นทักษะหนึ่งที่สำคัญของผู้บริหารในการแสดงถึงความนับถือในตนเอง อันเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำที่ดี ส่งผลต่อความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ก่อให้เกิดความไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลดีต่อการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Armagan, Yasir; Öz, Muhammed; Sever, Mustafa (2020) ที่พบว่า การสร้างความไว้วางใจและการยอมรับเป็นสิ่งที่ทำให้มนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นบนความเห็นอกเห็นใจและการเมือง

ด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก โดย ผู้บริหารใช้การสื่อสารเชิงบวกในการสั่งการบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีเทคนิคการใช้คำถามเพื่อรับฟังความเห็นของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารสามารถสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตรงกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสื่อสารภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกพื้นฐานของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีและใช้ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อหวังผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ ส่งผลให้สภาพการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้านการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของแพมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์ (2559) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานและจัดการองค์กร เป็นปัจจัยกระบวนการที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะ

และข้อคิดเห็นต่าง ๆ ระหว่างกันสร้างความเข้าใจในกฎระเบียบต่าง ๆ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันในองค์กร

ด้านการจัดการความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารใช้ความสุขุมเมื่อพิจารณาแล้วว่าการใช้ความเงิบเป็นกลยุทธ์ที่ดีกว่าการพูด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารแสดงออกถึงความเสียสละเมื่อเกิดความขัดแย้งในเรื่องเล็กน้อย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การจัดการความขัดแย้งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะในการทำงานทีมย่อมมีความเป็นที่ไม่ตรงกัน และมันเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ดี ใช้หลักการประนีประนอม และเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของรดาชม พรหมนิवास (2561) พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้หน้า รูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ และการทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำซึ่งประกอบด้วย การสื่อสาร การรู้เท่าทันตนเอง การยอมรับตนเอง การจูงใจด้านความไว้วางใจ การเปิดเผยตนเอง และที่สำคัญคือการจัดการความขัดแย้ง

ด้านการรู้เท่าทันตนเอง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารแสดงออกถึงการมีวุฒิภาวะในการตัดสินใจยามคับขัน หรือเร่งด่วน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารมีปฏิภาณ ไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารรู้และเข้าใจศักยภาพของตนเองในการพัฒนาสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการรู้เท่าทันตนเองเป็นภาวะผู้นำแห่งตนที่นำมาซึ่งมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำอันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน และก่อให้เกิดการขับเคลื่อนสถานศึกษาเป็นไปด้วยความราบรื่นภายใต้การบริหารงานที่เข้าใจถึงศักยภาพของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นศักยภาพสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู ตลอดจนผู้เรียนสอดคล้องกับผลการวิจัยของรดาชม พรหมนิवास (2561) ที่พบว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ด้านการรู้เท่าทันตนเอง ปัจจัยทางด้านรูปแบบภาวะผู้นำและทักษะมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการเปิดเผยตนเอง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดย ผู้บริหารมีทักษะการสอนงานและสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ครูและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาของครูและบุคลากรได้อย่างรอบด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความพอใจ และไม่พอใจอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการที่ผู้บริหารจะเข้าถึงครูและบุคลากร รวมถึงการสร้างใจไว้วางใจในการทำงานจำเป็นต้องเปิดเผยตนเองก่อน จึงจะได้รับความไว้วางใจ ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่จะช่วยผู้บริหารสามารถเข้าใจบุคลากรรวมถึงสามารถสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของรดาชม พรหมนิवास (2561) พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ และทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำด้านการรู้เท่าทันตนเองมีความสัมพันธ์ต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน

2. ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอดงพิกุล จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ระดับความคิดเห็นจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในด้าน เพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียน ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรโรงเรียนอย่างเท่าเทียม ไม่ว่าจะผู้บังคับบัญชาจะมีความแตกต่างกันในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตลอดจนประสบการณ์การทำงาน ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงการเอาใจใส่ต่อครูและบุคลากรของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรวัชร แสงจง และคณะ (2562) พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพพบว่า โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอดงพิกุล จังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านการสื่อสาร ตามหลักปิยวาจา ผู้บริหารควรมีการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดการรับรู้ และปฏิบัติตรงกัน สื่อสารด้วยถ้อยคำที่สุภาพ จริงใจ เข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา รับฟังความเห็นของบุคลากร และใช้การสื่อสารเชิงบวกในการสั่งการ มีการประชุมชี้แจงต่อครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพราะว่าการสื่อสารถือเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เข้าใจตรงกันโดยการสื่อสารนั้นต้องเป็นไปอย่างสุภาพและมีความเป็นกัลยาณมิตรอันจะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญช่วง ศรีธรรมาภรณ์ (2559) พบว่า มนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้านการพัฒนาศักยภาพของตน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม

3.2 ด้านการรู้เท่าทันตนเอง ตามหลักสมานัตตตา ผู้บริหารควรพัฒนาต่อยอดสิ่งที่เป็นจุดเด่น และปรับปรุงแก้ไขส่วนที่เป็นจุดด้อย อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำทักษะและความสามารถอันโดดเด่นของตนเองมาเป็นจุดเด่นในการพัฒนาสถานศึกษา แก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่เป็นจุดด้อย เช่น การไม่ใช้คำหยาบคายในการมอบหมายงาน ใช้จุดเด่นหรือศักยภาพที่ตนเองมีในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนครูและบุคลากร รวมทั้งส่งเสริมครูและบุคลากรให้นำจุดเด่นของตนเองมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพและผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารถือเป็นผู้นำทางความคิดและผู้นำขององค์กร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยและบริบทของทั้งของสถานศึกษาและของตนเองเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาให้ควบคู่ไปกับการพัฒนาความสัมพันธ์ในองค์กรโดยในการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรนั้น ผู้บริหารควรรู้เท่าทันอารมณ์ของของตนเอง มีการมอบหมายงานหรือสื่อสารด้วยถ้อยคำที่สุภาพอันจะทำให้งานดำเนินไปอย่างลุล่วงด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญช่วง ศรีธรรมาภรณ์ (2559) พบว่า มนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้านการพัฒนาศักยภาพของตน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม

3.3 ด้านการยอมรับตนเอง ตามหลักสมานัตตตา ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการบริหารของตนเองและแสดงความรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาดนั้น เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง และนำมาเป็นกรณีศึกษาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเรียนรู้และเข้าใจต่อสิ่งที่เกิดขึ้นด้วยความเป็นกลาง และพร้อมที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะว่าการยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการบริหารของตนเองเป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาดที่เป็นผลจากการกระทำของตนเอง และการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับความผิดพลาดถือเป็นการร่วมกันแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญช่วง ศรีธรรมาภรณ์ (2559) พบว่า นักบัญชีธุรกิจอุตสาหกรรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ด้านการเรียนรู้ความรับผิดชอบต่ออยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม

3.4 ด้านการจูงใจ ตามหลักทาน ผู้บริหารควรรู้จักการให้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะ เป็นสวัสดิการหรือให้โอกาสในการทำงาน ตลอดจนให้กำลังใจ การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ และตามหลักปิยวาจา การรู้จักพูดเชิงบวก รู้จักใช้คำพูดโน้มน้าว กระตุ้น สร้างแรงขับเคลื่อน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และได้รับผลตอบแทนตามความเหมาะสม ทั้งนี้เพราะว่าการให้สวัสดิการที่เหมาะสมกับวาระและโอกาสถือเป็นขวัญกำลังใจอย่างหนึ่งในการทำงานอันจะทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จด้วยดีตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Armagan, Yasir; Öz, Muhammed; Sever, Mustafa (2020) พบว่า มนุษย์สัมพันธ์ของมนุษย์เกิดขึ้น บนความเห็นอกเห็นใจและการเมตตา กล่าวคือ การสร้างความเป็นเจ้าของ การสร้างความไว้วางใจ การเข้าถึง การปรึกษาหารือ และแนวทางการฟื้นฟู การยอมรับ การให้บทบาทที่สมดุล การเป็นตัวแทนอำนาจ และที่สำคัญคือการสร้างแรงจูงใจ

3.5 ความไว้วางใจ ตามหลักอถัจจิริยา ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจ มอบหมายภาระงานตามศักยภาพของบุคลากรด้วยปริมาณงานที่เหมาะสม ติดตามงานเป็นระยะ ๆ คอยให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความไว้วางใจ รู้จักการใช้ทักษะการพูดด้วยความปรารถนาดี ชื่นชมด้วยคำพูด น้ำเสียง สีหน้า แววตา กิริยาท่าทาง ด้วยความจริงใจ ปฏิบัติตนเหมาะสม น่าเชื่อถือ เสมอต้นเสมอปลายเป็นที่พึ่งในยามเกิดปัญหา ทั้งนี้เพราะว่า การไว้วางใจซึ่งกันและกันย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงออกต่อผลสำเร็จของงานได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ต้องให้อิสระในการทำงานโดยที่ ต้องมีการติดตามเป็นระยะ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Armagan, Yasir; Öz, Muhammed; Sever, Mustafa (2020) พบว่า มนุษย์สัมพันธ์ของมนุษย์เกิดขึ้น บนความเห็นอกเห็นใจและการเมตตา กล่าวคือ การสร้างความเป็นเจ้าของ การเป็นตัวแทนและการสร้างความไว้วางใจ

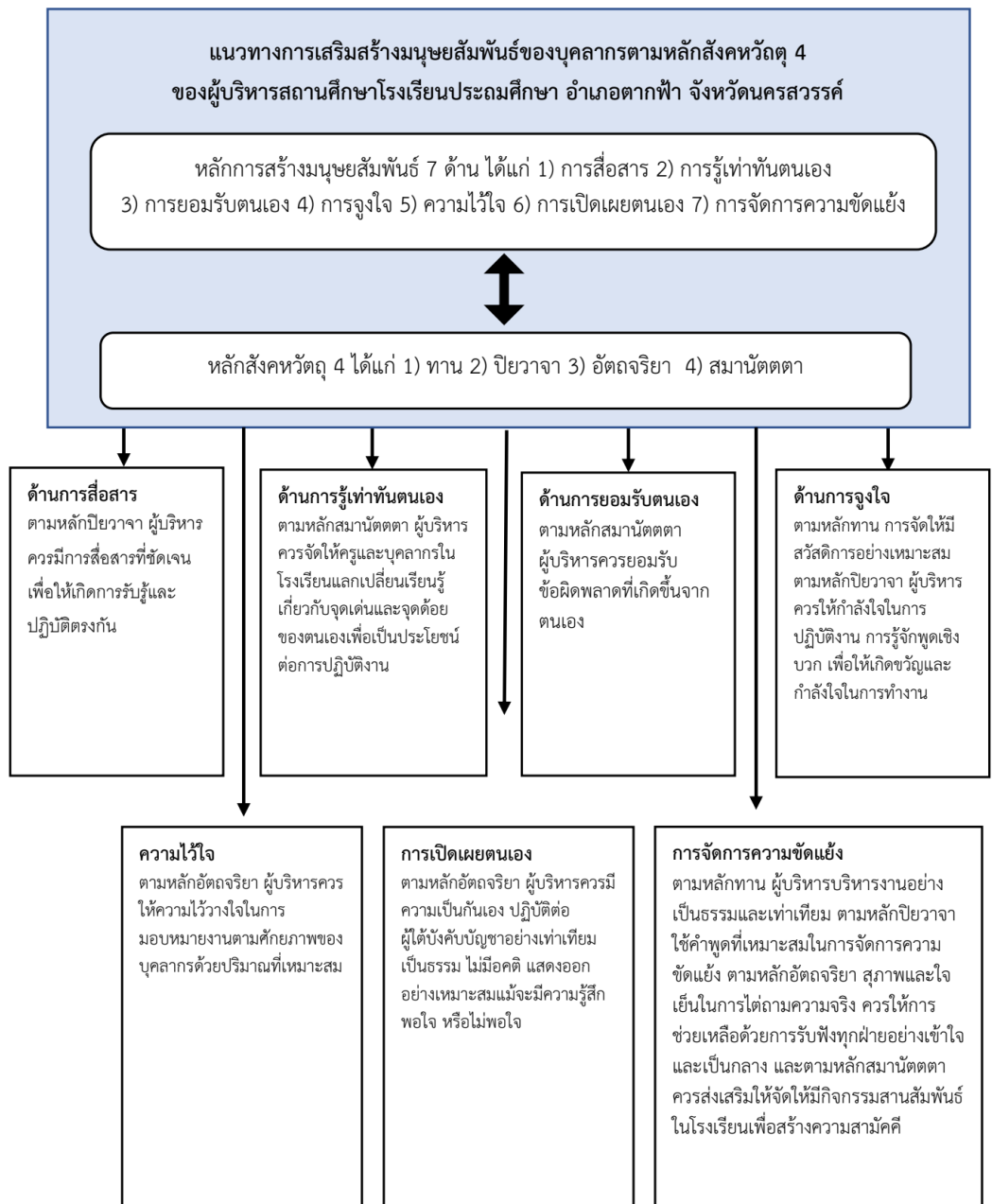
3.6 ด้านการเปิดเผยตนเอง ตามหลักอถัจจิริยา ผู้บริหารควรมีความเป็นกันเอง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมเป็นธรรม ไม่มีอคติ แสดงออกอย่างเหมาะสมแม้จะมีความรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจ ให้คำปรึกษา รับฟังปัญหาของครูและบุคลากรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของขุนทอง สุขทวี (2562) พบว่า ผู้บริหารควรรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานและนำมา

วิเคราะห์ก่อนตัดสินใจ และท่านผู้บริหารควรยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาที่ดีได้ ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน มีการเสริมแรงให้รางวัลชมเชยต่อบุคลากรที่ทำความดีตามโอกาสอันควร และผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้มีความเสียสละ มีน้ำใจ รักษาคำพูด มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน

3.7 ด้านการจัดการความขัดแย้ง ตามหลักทาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ไม่มัวอคติ ในการตัดสินปัญหา ตามหลักปิยวาจา ควรใช้คำพูดที่เหมาะสม ตามหลักอรรถจริยา ควรสุภาพและใจเย็น การสอบถามความจริงโดยการรับฟังจากทุกฝ่าย จัดพื้นที่ให้คู่ขัดแย้งได้มีโอกาสพูดคุยกันอย่างเปิดใจ ใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ และควรจัดให้มีการแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างต่อเนื่องในการประชุมประจำเดือน ตามหลักสมานัตตตา จัดให้มีกิจกรรมสานสัมพันธ์เพื่อสร้างความสามัคคี ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีใจเป็นกลางและยึดมั่นในความถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของลักขณา กำแพงแก้ว (2564) พบว่า การบริหารความขัดแย้งและการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันทุกคนว่ามีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง ครอบคลุม และมีประโยชน์ในการนำไปใช้

## องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยสรุปเป็นองค์ความรู้และนำเสนอเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารสามารถนำไปเป็นแนวทางการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
2. ผู้บริหารการศึกษาสามารถนำแนวทางจากการวิจัยครั้งนี้ไปกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการและด้านอื่น ๆ ตลอดจนการบริหารสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงอย่างมีส่วนร่วม

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารควรนำแนวทางเหล่านี้ไปเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ และเป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยบุคลากรคุณภาพ ภายใต้ความร่วมมือรวมใจภายในสถานศึกษา
2. การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรสามารถช่วยให้การบริหารสถานศึกษามีความคล่องตัว เนื่องจากมีความเป็นศาสตร์และศิลป์ หากผู้บริหารมีศิลปะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นการจูงใจ การโน้มน้าวใจ หรือการปลุกใจ ล้วนทำให้การสั่งการเป็นไปด้วยความราบรื่น

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-25579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- กิจจา บานชื่น. (2560). *มนุษยสัมพันธ์กับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ขุนทอง สุขทวี และคณะ. (2562). *มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 13(2), 35-44.
- ธีรวัชร แสงจง และคณะ. (2562). *การศึกษามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1*. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(2), 163-177.
- บุญช่วง ศรีธรรษาภรณ์. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธุรกิจอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด*. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 11(2), 29-48.
- แพมมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทยูไนเต็ด แอสตาดาร์ต เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- รดาชม พรหมนิवास. (2561). รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป). คณะบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ลักขณา กำแพงแก้ว.(2564) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการมีมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 9(1), 17-33.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์เขต 3. (2563). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2563*. (อัดสำเนา).
- อำนาจ เดชชัยศรี และสุทธิพงษ์ ศรีวิชัย. (2560). ทักษะการบริหารมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธ. *วารสารมหาจุฬาริชาการ*, 4(1), 49-64.
- Yasir, A., Muhammed, Ö. and Mustafa, S. (2020). School Principals and Human Relations = Okul Müdürü ve İnsani İlliskiler. *Educational Administration: Theory & Practice*, 26(1), 1-58.