

**แนวทางการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 กลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง**

**GUIDELINES FOR DEVELOPING HUMAN RELATIONS OF ADMINISTRATORS BASED
ON THE FOUR SANGHAVATTHU PRINCIPLES OF THE WISET MUEANG THONG
SCHOOL GROUP, UNDER ANGTHONG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE**

¹สุพรรณษา ด้วงทอง Suphansa Doungthong ²สิน งามประโคน Sin Ngamprakhon

³ทองดี ศรีตระการ Thongdee Sritragarn

^{1, 2, 3}มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Corresponding Author E-mail: looktansuphansa@gmail.com

Article Received: August 07, 2026. Revised: September 28, 2026. Accepted: September 29, 2026.

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร 2) เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีโดยการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างการวิจัยที่เป็นผู้บริหารและครู กลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง จำนวน 127 คน วิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยด้วยสถิติพื้นฐาน คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) วิธีการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในกลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง เป็นการนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคลากรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านทาน มุ่งเน้นการเปิดโอกาส การสนับสนุนงบประมาณ และการจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากร (2) ด้านปิยวาจา ให้ความสำคัญกับการสื่อสารด้วยถ้อยคำที่สุภาพสร้างสรรค์ (3) ด้านอัตถจริยา มุ่งเน้นการประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ การช่วยเหลือเกื้อกูล และการร่วมแก้ไขปัญหในการปฏิบัติงาน (4) ด้านสมานัตตตา ให้ความสำคัญกับการวางตนอย่างเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย ความเป็นกัลยาณมิตร รวมทั้งการเสริมสร้างความเป็นธรรมให้ประจักษ์ภายในองค์กร 3) แนวทางการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย (1) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ควรส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม (2) ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ควรบูรณาการช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายควบคู่กับการใช้วาจาเชิงสร้างสรรค์ (3) ด้านการสร้างแรงจูงใจ ควรมีการเสริมแรงผ่านการให้รางวัล การยกย่องเชิดชูเกียรติ และการมอบหมายภาระงานที่ท้าทายความสามารถ (4) ด้านการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงกัลยาณมิตรที่เอื้อต่อความอบอุ่นและปลอดภัย ทั้งนี้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากร

คำสำคัญ: มนุษย์สัมพันธ์, ผู้บริหาร, หลักสังคหวัตถุ 4, โรงเรียน

Abstract

This research article aims to: 1) study the human relations of administrators; 2) investigate the methods for developing the human relations of administrators based on the Four Saṅgahavatthu principles; and 3) propose guidelines for developing the human relations of administrators based on the Four Saṅgahavatthu principles. The study employed a mixed-methods research design. For the quantitative research, questionnaires were administered to a sample of 127 administrators and teachers in the Wiset Mueang Thong School Group. The quantitative data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation. For the qualitative research, in-depth interviews were conducted with 7 key informants. The qualitative data were analyzed using content analysis.

The research findings were as follows: 1) The human relations of administrators in the Wiset Mueang Thong School Group was overall at a high level. 2) Regarding the methods for developing human relations based on the Four Saṅgahavatthu principles, it was found that the principles were practically applied in personnel administration across all four aspects: (1) *Dāna* (Giving): focusing on providing opportunities, budget support, and appropriate welfare allocation for personnel; (2) *Piyavācā* (Kindly Speech): emphasizing constructive and polite communication; (3) *Atthacariyā* (Useful Conduct): focusing on behaving beneficially, offering mutual support, and collaboratively solving operational problems; and (4) *Samānattatā* (Even and Equal Treatment): emphasizing appropriate and consistent self-conduct, fostering good friendship (*Kalyāṇamitta*), and establishing evident fairness within the organization. 3) The proposed guidelines for developing the human relations of administrators based on the Four Saṅgahavatthu principles consist of: (1) Working with others: promoting participatory processes and providing appropriate resource support; (2) Communication and coordination: integrating diverse communication channels alongside the use of constructive speech; (3) Motivation: providing reinforcement through rewards, honor and recognition, and the assignment of challenging tasks; and (4) Working atmosphere: fostering a *Kalyāṇamitta*-oriented (friendly and supportive) organizational culture that ensures warmth and safety. These approaches ultimately aim to elevate management efficiency and enhance the operational happiness of the personnel.

Keywords: Human Relations, Administrator, The Four Saṅgahavatthu Principles, School

บทนำ

การพัฒนามนุษยสัมพันธ์ เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งในยุคสมัยที่การเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เต็มไปด้วยความท้าทาย บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายังมีความสำคัญมากขึ้น ผู้บริหารเปรียบเสมือนหัวใจสำคัญ ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้นำพาบุคคลและสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้า การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยนำศาสตร์และศิลป์ พร้อมด้วยทรัพยากรทางการบริหารมาใช้ในกระบวนการบริหารได้อย่างเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพ ทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหาร (ภณทิรา ธิตะปัน, 2565)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี เปรียบเสมือนกับต้นที่นำพาลูกเรือไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญที่ต้องได้รับการส่งเสริม สนับสนุน อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรและสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ มีความซื่อสัตย์และความโปร่งใสในการทำงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือจากทีมงานและผู้เกี่ยวข้อง และต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกและแนวทางในการทำงานให้กับทีมงานได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย พร้อมเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทีมงาน และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกคนในการตัดสินใจ และสุดท้ายการเป็นผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้กับทีมงาน เพื่อให้ทุกคนมุ่งมั่นในการทำงานและมีพลังในการพัฒนาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาในระยะยาว

คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จตามต้องการและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีคุณลักษณะทางด้าน ความสามารถทางสติปัญญา เป็นผู้มีประสิทธิภาพ มีความรู้ มีความรับผิดชอบ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น จนได้รับการยอมรับและยกย่องจากสังคมให้เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความเป็นผู้นำ นอกจากนี้การปฏิบัติตนของผู้บริหารยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน รวมทั้งขวัญและกำลังใจของครูจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาที่กว้างไกล หากผู้บริหารมีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมก็จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานในองค์กร ตลอดจนชุมชนและท้องถิ่น ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จเนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้บ่งชี้ความสำเร็จของสถานศึกษา (ศุภมาส แก้วมณี และพิมลพรณ เพชรสมบัติ, 2566)

มนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญต่อระบบการบริหารการศึกษา เพราะเป็นคุณสมบัติที่บ่งบอกความเป็นตัวตนของนักบริหารและคุณสมบัตินี้ต้องอาศัยทักษะหลายด้านประกอบกัน เช่น ทักษะในการจูงใจคน การรู้จักยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน การประสานน้ำใจของผู้ร่วมงาน การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา การรู้จักให้อภัยและไม่ผูกใจเจ็บเหล่านี้เป็นต้น ซึ่งมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันของทุกสังคม มนุษยสัมพันธ์นั้น เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข ถึงแม้ว่ามนุษยสัมพันธ์นั้น จะเกิดขึ้นมาบนโลกนี้โดยธรรมชาติพร้อมกับการกำเนิดของมนุษย์ แต่ศาสตร์แห่งมนุษยสัมพันธ์ที่มีการศึกษา และเรียนรู้อย่างจริงจังนั้นก็เพิ่งเกิดขึ้นเมื่อไม่กี่ร้อยปีมานี้เอง ปัจจุบันแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้นมากมายบนโลกตั้งแต่แนวคิดดั้งเดิมมาจนถึงแนวคิดสมัยใหม่ (วีระพงษ์ ปรองดอง, ละเอียต จงกลนี และประจิตร มหาหิง, 2564)

การบริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านมนุษย์เป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้มนุษยสัมพันธ์ในโรงเรียนเป็นตัวเชื่อมโยงให้เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพื่อให้เกิดการร่วมมือ

ในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรทุกฝ่าย (ชลธร โชติเกียรติเวช และวัลลภา อารีรัตน์, 2560) การบริหารมนุษยสัมพันธ์ให้ประสบความสำเร็จ จึงไม่ใช่เป็นเรื่องง่าย แต่ก็ไม่ใช่เรื่องยากเกินจินตนาการความสามารถที่จะปฏิบัติได้ หากแต่อยู่ที่การรู้จักฝึกฝน และหมั่นอบรมจิตของตนอยู่เสมอ โดยเฉพาะการดำรงตนให้ถูกต้องตามทำนองครองธรรม มีธรรมของพระพุทธเจ้าเป็นเครื่องนำทาง (สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, 2560) ซึ่งการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะในสถานศึกษา ซึ่งเป็นสถานที่สำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดีไม่เพียงแต่สามารถบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับครู นักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษา การบริหารโรงเรียน เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ

การบริหารโรงเรียน จำเป็นที่จะต้องฝึกฝนอบรมตนเองให้มีคุณสมบัติตามคุณธรรมของหลักสังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เกี่ยวกับการปกครองและการดูแลคน เป็นธรรมที่ควรมีไว้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ และกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตอย่างโปร่งใส บริสุทธิ์หมดจดและปฏิบัติตนโดยชอบทั้งตนเองและผู้อื่น ที่จะทำให้การบริหารบุคลากรในโรงเรียนเกิดประโยชน์อันสูงสุด (พระมหาวิญญู สิริภทโท (แหม่มสายทอง), 2561) .หลักสังคหวัตถุ 4 เป็นแนวปฏิบัติในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีประกอบด้วย 1) ทาน เพื่อสร้างความรู้สึกรับค่า 2) ปิยวาจา เพื่อรักษาน้ำใจและความเคารพ 3) อัตถจริยา เพื่อให้การกระทำจริงเป็นสิ่งที่ช่วยเหลือเกื้อกูล และ 4) สมานัตตา เพื่อให้ทุกคนรู้สึกเสมอภาคและเป็นมิตรซึ่งเมื่อผู้นำสถานศึกษาใช้หลักเหล่านี้ร่วมกันจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจและความสามัคคีระหว่างครู บุคลากร และผู้ปกครองอย่างยั่งยืน

ในปีการศึกษา 2567 จังหวัดอ่างทองมีการบรรจุแต่งตั้งผู้บริหารใหม่และถือเป็นจุดเริ่มต้นอันสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาในมิติต่างๆ ทั้งผู้เรียน ครูในโรงเรียน ซึ่งการต้องปรับตัวให้สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นด้วยความสุภาพ มีน้ำใจและมีมนุษยสัมพันธ์อันดีสะท้อนถึงปัญหาด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ เนื่องด้วยประสบการณ์การทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการใช้มนุษยสัมพันธ์และเสนอแนวทางการพัฒนามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดอ่างทอง

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำวิจัยเรื่องการพัฒนามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 กลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง จังหวัดอ่างทอง เพื่อจะได้แนวทางดังกล่าวมาใช้ประโยชน์กับโรงเรียนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
2. เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 กลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
3. เพื่อเสนอแนวทางพัฒนามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารหลักสังคหวัตถุ 4 กลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีโดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครู ของกลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จำนวน 183 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยการเปิดตาราง Krejcie and Morgan (1970) ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 127 คน

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ได้แก่ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา จำนวน 7 รูป/คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แบบสอบถาม มีการสร้างแบบสอบถามดังนี้ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จากวารสาร ตำราเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือวิจัย 3) ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย 4) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาความเหมาะสมของภาษาว่ามีความครอบคลุมหรือไม่ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index IOC) และเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไปเพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผลจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญปรากฏว่ามีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.5 - 1.00 5) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่เป้าหมาย จำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha 6) ปรับปรุงแก้ไข และจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป และ ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับเพื่อศึกษามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

3.2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 กลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง		n = 127 คน			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1.	ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.16	0.37	มาก	4
2.	ด้านการติดต่อสื่อสารและประสานงาน	4.22	0.44	มาก	2
3.	ด้านการสร้างแรงจูงใจ	4.17	0.53	มาก	3
4.	ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	4.27	0.34	มาก	1
ภาพรวม		4.21	0.28	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ของกลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ด้านการติดต่อสื่อสารและประสานงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ และด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ตามลำดับ

2. วิธีการพัฒนามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 กลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง สรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ประเด็นย่อย ผู้บริหารเคารพความคิดเห็นของผู้อื่นการนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้ในการเปิดพื้นที่รับฟังความคิดเห็นจะช่วยให้การบริหารงานมีความโปร่งใสและได้รับความร่วมมือจากบุคลากร โดยผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีและไม่ตัดสินล่วงหน้า เพื่อให้ทุกคนรู้สึกมีคุณค่า การรับฟังด้วยใจเป็นกลางและใช้วาจาที่สุภาพ (ปิยวาจา) ในการแลกเปลี่ยนจะช่วยสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับทุกความคิดเห็นอย่างเสมอภาค (สมานัตตตา) ไม่เลือกปฏิบัติและนำข้อเสนอแนะที่ดีไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงการให้เกียรติและการสนับสนุน (ทาน) ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน

2.2 ด้านการติดต่อสื่อสารและประสานงาน ประเด็นย่อย ผู้บริหารสื่อสารตรงตามเป้าหมายและนโยบายได้ชัดเจน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความชัดเจนและการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ผู้บริหารควรสรุปสาระสำคัญของนโยบายให้กระชับและตรงวัตถุประสงค์ โดยใช้ศิลปะการสื่อสารที่สุภาพและสร้างสรรค์ (ปิยวาจา) เพื่อลดความขัดแย้งและความคลาดเคลื่อน ควรมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผยและเป็นระบบ (ทาน) พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้มีการซักถามและตอบสนองข้อสงสัยอย่างตรงไปตรงมา (อตถจริยา) การวางตนเสมอต้นเสมอปลายในการให้ข้อมูลกับทุกฝ่าย (สมานัตตตา) จะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ด้านการสร้างแรงจูงใจ ประเด็นย่อย ผู้บริหารจัดกิจกรรมหรือโครงการสร้างความสามัคคีการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งควรเน้นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม ผู้บริหารควรสนับสนุนทรัพยากรและปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรม (ทาน) และเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างความสัมพันธ์ (อตถจริยา) กิจกรรมควรเน้นความร่วมมือมากกว่าความเป็นทางการเพื่อสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายและอบอุ่น โดยใช้การสื่อสารเชิงบวก (ปิยวาจา) และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน (สมานัตตตา) เพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดความรักใคร่กลมเกลียว มีความไว้วางใจและพร้อมที่จะรับผิดชอบงานร่วมกัน

2.4 ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ประเด็นย่อย ผู้บริหารจัดการกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ระหว่างครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร การสร้างสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่และมีความสุขในการทำงานควรเริ่มจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพบปะพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในบรรยากาศที่เป็นกันเอง (กัลยาณมิตร) เช่น กิจกรรมสนทนากาหรือกิจกรรมจิตอาสา โดยสนับสนุนงบประมาณและเวลา (ทาน) ควบคู่ไปกับการทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้เกียรติผู้อื่น (อรรถจริยา) การปฏิบัติต่อครูทุกคนด้วยความเสมอภาคและเป็นมิตร (สมานัตตตาและปิยวาจา) จะช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ทำให้เกิดความอบอุ่น เมตตาเกื้อกูลและมีความสุขในการทำงานร่วมกัน

3. แนวทางการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 กลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

3.1 ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ควรส่งเสริมกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างและเสมอภาค ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาโรงเรียนโดยปราศจากการตัดสินล่วงหน้า เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่ามีคุณค่าและเป็นเจ้าของร่วมในความสำเร็จขององค์กร เช่น การจัดประชุมระดมความคิดเห็นที่ทุกคนมีสิทธิพูดอย่างเท่าเทียม หรือการเปิดช่องทางรับฟังข้อเสนอแนะที่หลากหลาย ทั้งการพูดคุยส่วนตัวและการใช้ระบบกล่องรับความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้านและแท้จริง ควรมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลักความถนัดและความเหมาะสม ผู้บริหารควรวิเคราะห์ศักยภาพและจุดเด่นของครูแต่ละคน เพื่อมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งควรให้การสนับสนุนทรัพยากรและคอยเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาเพื่อแสดงถึงความใส่ใจและความพร้อมที่จะก้าวเดินไปพร้อมกับทีมงาน

3.2 ด้านการติดต่อสื่อสารและประสานงาน ควรเน้นความชัดเจน ถูกต้องและสร้างสรรค์ในการถ่ายทอดข้อมูล ผู้บริหารควรมีทักษะในการสื่อสารนโยบายและเป้าหมายให้กระชับ เข้าใจง่ายและตรงประเด็น เพื่อป้องกันความสับสนในการปฏิบัติงาน โดยควรจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพและตรวจสอบความเข้าใจของผู้รับสารอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ควรเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ควรใช้ศิลปะการเจรจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพและเป็นมิตรเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี ในการประสานงานหรือไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ผู้บริหารควรใช้วาจาที่อ่อนโยน ให้เกียรติ และประนีประนอมเพื่อลดความตึงเครียดและสร้างรู้สึกดีต่อกัน การทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่รับฟังข้อมูลจากทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรมและถ่ายทอดข้อมูลด้วยเจตนาดีจะช่วยเชื่อมความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร

3.3 ด้านการสร้างแรงจูงใจ ควรสร้างระบบการสร้างขวัญและกำลังใจที่ครอบคลุมทั้งด้านวัตถุและจิตใจ ผู้บริหารควรมีกระบวนการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่ทำความดีหรือมีผลงานโดดเด่นอย่างเปิดเผยและโปร่งใส เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น พร้อมทั้งดูแลเรื่องสวัสดิการและการให้รางวัลตอบแทนตามความเหมาะสมและความยุติธรรม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้ การกล่าวคำชมเชยอย่างจริงใจและการให้กำลังใจในยามที่บุคลากรท้อแท้ ถือเป็นแรงเสริมทางบวกที่มีพลังอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการทำงาน ควรส่งเสริมความสามัคคีและการทำงานเป็นทีมผ่านกิจกรรมสานสัมพันธ์ ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมหรือโครงการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อละลายพฤติกรรมและสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย เช่น กิจกรรมศึกษาดูงาน กิจกรรมสนทนากา หรือการร่วมมือกัน

จัดงานสำคัญของโรงเรียน โดยผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่างในการเข้าร่วมกิจกรรมอย่างเป็นกันเอง ซึ่งจะ
ช่วยสร้างความผูกพันและความรักใคร่กลมเกลียวในหมู่คณะ

3.4 ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ควรออกแบบสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมี
ความสุขและปลอดภัย ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงภูมิทัศน์และสถานที่ทำงานให้มีความสะอาด
ร่มรื่น และปลอดภัย ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร นอกจากนี้ควรสร้าง
บรรยากาศทางจิตวิทยาที่ผ่อนคลาย โดยลดความเป็นทางการลงและเพิ่มความเป็นกันเองให้มากขึ้น
เพื่อให้ครูรู้สึกผ่อนคลาย กล้าที่จะปรึกษาหารือและมีความสุขในการมาทำงานในทุกๆ วัน ควรสร้างวัฒนธรรม
องค์กรแบบครอบครัวที่เกื้อกูลและห่วงใยซึ่งกันและกัน ผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้เข้าถึงง่าย ไม่ถือตัวและดูแล
ทุกข์สุขของบุคลากรเสมือนญาติพี่น้อง เมื่อบุคลากรเจ็บป่วยหรือมีปัญหาเดือดร้อน ผู้บริหารควรยื่นมือเข้า
ช่วยเหลือหรือแสดงความห่วงใยในทันที การลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเมตตา
และจริงใจ จะช่วยสร้างความไว้วางใจและความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบผลการวิจัยสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร ของกลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ใน
ระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ด้านการติดต่อสื่อสาร
และประสานงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ และด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ตามลำดับ ผลที่ออกมาสะท้อนให้
เห็นว่า ผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทองตระหนักถึงความสำคัญของทักษะด้านคน (Soft Skills) ในการ
บริหารงาน อาจเนื่องมาจากบริบทของโรงเรียนประถมศึกษา เป็นองค์กรที่ต้องการความร่วมมืออย่างใกล้ชิด
ระหว่างผู้บริหาร คณะครู และชุมชน การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยลดความขัดแย้งและ
ขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ ให้สำเร็จ นอกจากนี้ การที่การสร้างบรรยากาศที่ดีมาเป็นอันดับหนึ่ง สอดรับกับการ
ติดต่อสื่อสารและประสานงานในอันดับสองอย่างมีนัยสำคัญ สามารถอภิปรายได้ว่า ผู้บริหารมุ่งเน้นการสร้าง
พื้นที่ปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานก่อนเป็นอันดับแรก เพราะเมื่อบรรยากาศในโรงเรียนมี
ความเป็นกันเอง การสื่อสารและประสานงานระหว่างกันก็จะราบรื่นตามไปด้วย ผู้บริหารอาจใช้วิธีการ
เปิดกว้าง รับฟังปัญหา หรือสื่อสารด้วยความโปร่งใส ทำให้ครูรู้สึกไว้วางใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของเสริมศักดิ์
คิงขุนทด (2566) พบว่า ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับชุมชนแห่ง
การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งหมายความว่าเมื่อผู้บริหารมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลให้ครูเกิดการ
รวมพลังทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมมือกันแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
สอดคล้องกับงานวิจัยของพงษ์สวัสดิ์ สีหาจันทร์ (2562) พบว่า ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร
โดยเฉพาะด้านทักษะการสื่อสาร อยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ
ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อความเต็มใจและความทุ่มเทในการทำงานของ
บุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Manal Mohammad (2018) พบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของ
มนุษย์สัมพันธ์ที่นำไปสู่ประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน คือการเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความสามารถอย่าง
สร้างสรรค์และมีความกระตือรือร้นที่จะให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ
Mehmood, Taresh and Che Hassan (2023) พบว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้บริหาร

โดยเฉพาะการสื่อสารเชิงบวก ความน่าเชื่อถือ และความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมบรรยากาศโรงเรียนที่ดี ซึ่งส่งผลดีต่อการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมการทำงานโดยรวม

2. ผลการศึกษาวិธีการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 กลุ่มโรงเรียนพิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง พบว่า เป็นการนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคลากรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านทาน มุ่งเน้นการเปิดโอกาส การสนับสนุนงบประมาณ และการจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากร 2) ด้านปิยวาจา ให้ความสำคัญกับการสื่อสารด้วยถ้อยคำที่สุภาพสร้างสรรค์ 3) ด้านอรรถจริยา มุ่งเน้นการประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ การช่วยเหลือเกื้อกูล และการร่วมแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน 4) ด้านสมานัตตตา ให้ความสำคัญกับการวางตนอย่างเหมาะสมสมอบต้นเสมอปลาย ความเป็นกัลยาณมิตร รวมทั้งการเสริมสร้างความเป็นธรรมให้ประจักษ์ภายในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรสวรรค์ รอดคล้าย (2557) พบว่าผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนางาน (สมานัตตตา) และควรส่งเสริมสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากร (ทาน/อรรถจริยา) เพื่อให้ครูผู้สอนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภา อัจริยาภิบาล (2561) พบว่า หลักสังคหวัตถุ 4 มีความสัมพันธ์กับการให้บริการและการสื่อสาร โดยเฉพาะการพูดคุยที่ไพเราะนุ่มนวล (ปิยวาจา) เพื่อสร้างความสุขและความมั่นใจแก่ผู้รับสารและการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ (สมานัตตตา) จะช่วยสร้างความประทับใจและความเข้าใจอันดี ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญธิดา แก้วทอง (2564) พบว่า แนวทางการเสริมสร้างด้านการจงใจ ผู้บริหารควรให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน รู้จักการพูดเชิงบวก (ปิยวาจา) เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และควรช่วยเหลือดูแลเรื่องสวัสดิการอย่างเหมาะสม (ทาน) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลัง และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูอาทรปริยัตยานุกิจ (สุจิตโต เพียรสองชั้น) (2556) พบว่า การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ จะทำให้คนในสังคมมีความรักใคร่ปรองดองกัน ส่งผลให้สังคมราบรื่นและมีความสุข โดยเฉพาะการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและการพูดจาด้วยความสุภาพจริงใจ

3. ผลการนำเสนอแนวทางการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 กลุ่มโรงเรียนพิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง พบว่า ประกอบด้วย 1) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ควรส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม 2) ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ควรบูรณาการช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายควบคู่กับการใช้วาจาเชิงสร้างสรรค์ 3) ด้านการสร้างแรงจูงใจ ควรมีการเสริมแรงผ่านการให้รางวัล การยกย่องเชิดชูเกียรติ และการมอบหมายภาระงานที่ท้าทายความสามารถ 4) ด้านการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงกัลยาณมิตรที่เอื้อต่อความอบอุ่นและปลอดภัย ทั้งนี้ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของพรสวรรค์ รอดคล้าย (2557) พบว่า หลักสังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อเกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีความสำคัญต่อการบริหารงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือ โดยเฉพาะอรรถจริยา คือการบำเพ็ญประโยชน์ การประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การช่วยเหลือเกื้อกูลกันในด้านต่างๆ ทั้งกำลังทรัพย์และกำลังความคิด รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากร เพื่อให้ครูผู้สอนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความสามัคคีปรองดองและความสำเร็จในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภา อัจริยาภิบาล (2561) พบว่า สังคหวัตถุ 4 มีความสัมพันธ์โดยตรงกับ

การสร้างสภาพจิตใจและความเชื่อมั่นในการสื่อสาร โดยเฉพาะ ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ อ่อนหวาน พูดสมานสามัคคี พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดส่อเสียดหรือคำหยาบ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการ ประสานงานและการให้บริการ เมื่อผู้บริหารมีการสื่อสารที่ดีแบบกัลยาณมิตร มีความเสมอต้นเสมอปลาย (สมานัตตตา) จะช่วยสร้างความสุข ความมั่นใจและความไว้วางใจให้แก่ผู้รับสาร ทำให้การดำเนินงานเป็นไป ด้วยความราบรื่นและลดข้อขัดแย้งได้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญธิดา แก้วทอง (2564) พบว่า การสร้าง แรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยหลัก ทาน คือการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การแบ่งปันสิ่งของหรือน้ำใจไมตรี และ การดูแลสวัสดิการที่จำเป็น ควบคู่กับปิยวาจา คือการรู้จักพูดให้กำลังใจ พูดเชิงบวกเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการยกย่องเชิดชูเกียรติและการสนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพ จะช่วย เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูอาทรปริยัตยานุกิจ (สุจิตโต เพียรสองชั้น) (2556) พบว่า การประยุกต์ใช้ หลักสังคหวัตถุ 4 ในการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะ สมานัตตตา คือ การวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ และบุคคล ไม่ถือตัว ร่วมทุกข์ร่วมสุขและเสมอต้นเสมอปลาย จะช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและ ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้บรรยากาศในโรงเรียนเต็มไปด้วยความเอื้ออาทร มีความรักใคร่กลมเกลียว ส่งผลให้ สังคมในโรงเรียนมีความสุขและเอื้อต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยครั้งนี้ คือ แนวทางพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 กลุ่มโรงเรียนพิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง สรุปลงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้การวิจัย

จากภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย สามารถอธิบายได้ดังนี้
ผู้บริหารมีแนวทางในการพัฒนาตนเองที่เป็นทั้ง “คนเก่ง” และ “คนดี” เพื่อให้ครูและบุคลากรมี ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โรงเรียนในเครือข่ายสามารถใช้เป็น ต้นแบบการสร้างองค์กรแห่งความสุข สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองใช้เป็น ข้อมูลประกอบนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร องค์ความรู้รวมทั้ง 4 ด้านเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ การยึดหลัก สังคหวัตถุ 4 (ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา) เป็นรากฐาน จะช่วยให้การพัฒนาเกิดผลอย่างยั่งยืน และยังสามารถใช้เป็นโมเดลการพัฒนา เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสามัคคีและการร่วมมือ ดังนี้

1. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น คือ ผู้บริหารต้องเปิดกว้างและสร้างความรู้สึกร่วมกัน แบ่งงานตามความถนัดและรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน ใช้หลัก สมานัตตตา ในการวางตัวเสมอภาคและทานในการให้โอกาส เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นหุ้นส่วนสำคัญของความสำเร็จ
2. ด้านการติดต่อสื่อสารและประสานงาน คือ การสร้างระบบข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนและทั่วถึง ใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานการณ์ อาศัย ปิยวาจา คือการใช้วาจาสุภาพสร้างสรรค์และอตถจริยาในการเป็นตัวกลางประสานความเข้าใจ
3. ด้านการสร้างแรงจูงใจ คือ การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทั้งทางวัตถุและจิตใจ มีระบบการยกย่องเชิดชูเกียรติที่เป็นธรรม ใช้หลักทานในการมอบรางวัลหรือสวัสดิการและปิยวาจาในการกล่าวชมเชย เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน
4. ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี คือ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข สร้างความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรที่อบอุ่นและปลอดภัย ใช้ อตถจริยาและสมานัตตตาเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลให้ความเป็นกันเองและลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ในด้านแนวทางพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 กลุ่มโรงเรียนวิเศษเมืองทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ประยุกต์กับหลักธรรม ได้แก่

1. ทาน (การให้ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่) ผู้บริหารรู้จักการเสียสละแบ่งปัน ให้โอกาสบุคลากรแสดงความสามารถและมีส่วนร่วม สนับสนุนทรัพยากรงบประมาณและสวัสดิการอย่างทั่วถึง แบ่งปันข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ใหม่อย่างเปิดเผย มีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรในยามเดือดร้อน
2. ปิยวาจา (การพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะ) การสื่อสารต้องสร้างสรรค์และให้เกียรติ สื่อสารด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนโยน และเหมาะสมกับกาลเทศะ ใช้คำชมเชยเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความภาคภูมิใจให้ข้อมูลย้อนกลับ เชิงบวกเพื่อการพัฒนา เจรจาไกล่เกลี่ยและลดความขัดแย้งด้วยการพูดจาประนีประนอม
3. อตถจริยา (การประพฤติสิ่งที่ตนเป็นประโยชน์) การปฏิบัติตนต้องเป็นแบบอย่างและที่พึง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและการอุทิศตน ลงมือปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาร่วมกับทีมงานอย่างใกล้ชิด อำนวยความสะดวกและช่วยจัดอุปสรรคในการทำงานของครู เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพ
4. สมานัตตตา (การวางตนเหมาะสมเสมอต้นเสมอปลาย) การวางตัวต้องเสมอภาคและยุติธรรม วางตนเป็นกลาง ยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียม สร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง เข้าถึงง่าย และลดช่องว่างระหว่างตำแหน่ง ปฏิบัติงานและดูแลบุคลากรด้วยมาตรฐานเดียวกันเสมอต้นเสมอปลาย

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้
 - 1.1 จากผลการวิจัยด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการติดต่อสื่อสาร ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับอย่างจริงจังและไม่ตัดสินล่วงหน้า เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งอาจทำให้ครูรู้สึกว่าเขาเองไม่มีความสำคัญและควรเน้นการสื่อสารนโยบายให้กระชับ ชัดเจนและตรงประเด็น เพื่อแก้ไขปัญหาความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน ลดความสับสนและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั่วทั้งองค์กร
 - 1.2 จากผลการวิจัยด้านการสร้างแรงจูงใจและการสร้างบรรยากาศที่ดี ควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่สร้างความสามัคคีและกระชับความสัมพันธ์ในหมู่คณะอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมสันทนาการหรือการทำงานเป็นทีม เพื่อแก้ไขปัญหาความห่างเหินระหว่างผู้บริหารและบุคลากรและลดความตึงเครียดจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นทางการเกินไป รวมถึงควรดูแลเรื่องสวัสดิการและการให้รางวัลเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดขวัญและกำลังใจ ซึ่งอาจนำไปสู่การลาออกหรือการปฏิบัติงานที่ไม่เต็มศักยภาพ
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป
 - 2.1 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารมีเป้าหมายการบริหารงานที่ชัดเจน การเสริมสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้เนื้อหาหรือกิจกรรมที่จัดขึ้น ทักษะการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาและตัดสินใจ ทักษะการสื่อสารที่ดีทั้งการพูด การเขียนและการฟัง ทักษะการทำงานเป็นทีมและทักษะชีวิตอื่น ๆ ที่จำเป็น ความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจและอารมณ์ที่จะบริหารงาน
 - 2.2 ควรศึกษาด้านรูปแบบและวิธีการพัฒนา โดยศึกษาวิจัยในประเด็นส่งเสริมให้ผู้บริหารมีวิจาร์ณญาณ คืออย่างมีเหตุผลตามหลักธรรมและตัดสินใจอย่างมีวิจาร์ณญาณ สามารถนำไปต่อยอดองค์ความรู้ในระดับที่สูงขึ้นได้ ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีจิตสำนึกในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม เนื้อหาหรือหลักการที่นำมาใช้นำเสนอในรูปแบบที่หลากหลาย น่าสนใจ และเข้าใจง่าย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์การบริหารจริงได้

เอกสารอ้างอิง

- ชลัทธ ไซตีกิตติเวช และวัลลภา อารีรัตน์. (2560). ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะ Soft Skills เพื่อการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. KRU Research Journal (Graduate Studies) Humanities and Social Sciences, 5(1), 44–52.
- นิภา อจริยาภิบาล. (2561). การปรับใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการให้บริการประกันชีวิต ในจังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- บุญธิดา แก้วทอง. (2564). แนวทางการเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอดงตาล จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พงษ์สวัสดิ์ สีหาจันทร์. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสถานศึกษา สหวิทยาเขต บุรพาสระบุรี สังกัดสำนักงานเขต

- พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4. การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พรสวรรค์ รอดคล้าย. (2557). ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานวิชาการตามหลักสังคหวัตถุ 4 ใน
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต
1. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระครูอาทรปริยัติยานุกิจ (สุจิตโต/เพียรสองชั้น). (2556). การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการบริหารงาน
บุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในอำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด.
วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาวิญญ์ สิริภทโท (เข้มสายทอง). (2561). การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักสังคหวัตถุ 4 ของ
ผู้บริหารโรงเรียน. วารสารบัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 16(2), 218–226.
- ภณทิรา ธิตะปัน. (2565). การบริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดใน
พระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น.
- วีระพงษ์ ประดอง, ละเอียด จงกลนี และประจิตร มหาหิง. (2564). มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารเชิงพุทธ.
วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 6(1), 569-582.
- ศุภมาศ แก้วมณี และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2566). แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย. (2560). ทักษะการบริหารมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธ. สารนิพนธ์พุทธศาสตรบัณฑิต.
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ คิงขุนทด. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชน
แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5. การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Conbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*,
16(3), 297-334.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities.
Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.
- Likert, R. (1967). *Management styles and the human component*. New York: Amacom.
- Manal Mohammad. (2018). The Role of Human Relations between the Principal and the
Teachers and Its Impact on the Effectiveness of School Administration in Jordan.
Modern Applied Science, 12(11), 1.
- Mehmood, T., Taresh, S. and Che Hassan, D. H. (2023). The role of the interpersonal skills of
the school principals in optimizing positive school climate: A concept paper.
International Journal of Emerging Issues in Social Science, Arts, and Humanities, 1(2),
38-54.