



การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดกรุงเทพมหานคร\*

INTEGRATION OF HUMAN RELATIONS AND BUDDHADHAMMA FOR PRIMARY  
SCHOOLS ADMINISTRATORS UNDER BANGKOK METROPOLITAN  
ADMINISTRATION

<sup>1</sup>พระครูโกศลปริยัตยานุกิจ (ธฤติ วิโรจน์) Phrakruksoolpariyattayanukij (Tharueti Virocano),

<sup>2</sup>สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย Suddhipong Srivichai, <sup>3</sup>สมศักดิ์ บุญปู้ Somsak Boonpoo

<sup>1,2,3</sup>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

E-mail: tharueti8@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาหลักมนุษยสัมพันธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน  
ที่ 1 ศึกษาหลักมนุษยสัมพันธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยการใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครู 390 คน ขั้นตอนที่ 2 บูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 24 คน และขั้นตอนที่ 3 เสนอแนวทางการบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 9 รูป/คน สรุปผลการวิจัยพบว่า 1) หลักมนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 3 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนตัว การเข้าใจผู้อื่น และการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน และหลักพุทธธรรมที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนเป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่นำมาบูรณาการกับหลักมนุษยสัมพันธ์ 7 ประการ คือ กัลยาณมิตรตา โยนิโส มนสิการ ธรรมทำให้งาม 2 สุจริต 3 ฆราวาสธรรม 4 สังคหวัตถุ 4 และสัปปริสธรรม 7 และ 3) แนวทางการบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร (3 Flowers Model) ต้องมีจุดเน้นสำคัญ 3 หลัก ได้แก่ (1) หลักมนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน เป็นระดับการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ในการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู นักเรียน และชุมชน (2) หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน เป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่นำมาบูรณาการกับหลักมนุษยสัมพันธ์ทั้ง 7 ประการนั้น และ (3) หลักการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วยการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

**คำสำคัญ:** การบูรณาการ, หลักมนุษยสัมพันธ์, หลักพุทธธรรม, ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา



### Abstract

The objectives of this research paper were 1) to study the principles of human relations for primary school administrators, 2) to integrate human relations principles with Buddhism for primary school administrators, and 3) to propose ways to integrate the principles of human relations with the principles of Buddhism for primary school administrators under Bangkok Metropolitan Administration. Mixed methods research was designed and there were 3 steps of research consisted of step 1 was to study the principles of human relations for primary school administrators by using questionnaires of 390 administrators and teachers. Step 2 was to integrate the principles of human relations with the principles of Buddhism for primary school administrators by interviewing 24 key informants, and step 3 was to propose ways to integrate the principles of human relations with the principles of Buddhism for primary school administrators by discussing the group of 9 experts. Research conclusion showed that 1) the principle of human relations for primary school administrators in 3 aspects consisted of personal characteristics, understanding others, and working with others. The overall and each aspect were at a high level. 2) The integration of human relations with Buddhist principles for primary school administrators consisting of the principles of human relations for school administrators and the Buddhist principles used in school administration were the Buddhist principles that were integrated with the 7 principles of human relations, namely Kalyan Mittata, Yonisomanasikara, Gracing virtues 2, Good conduct 3, virtues for lay people 4, Sangahavatthu 4, and the Sappurist Dharma 7. 3) Guidelines for integrating human relations and Buddhist principles for primary school administrators under Bangkok Metropolitan Administration (3 Flowers Model) must have 3 important focus points which consisted of (1) Human relations principles for school administrators that was the expression level of the school administrators to communicate and coordinated between school administrators, teachers, students, and the community, (2) Buddhist principles used in school administration was the Buddhist doctrine which was integrated with the 7 principles of human relations, and (3) the principles of school administration consisting of academic administration, budget management, personnel management, and general administration.

**Keywords:** Integration, Human Relations, Buddhaddhamma, Primary Schools Administrators



## บทนำ

การบริหารงานผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร โดยเฉพาะการบริหารการศึกษาที่จะให้คนสมปรารถนาทุกคนเป็นไปไม่ได้การรักษาน้ำใจคน ไม่กล้าหักท้วงวากล่าว่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง ฉะนั้นผู้บริหารต้องรู้จักใช้มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานด้วยความจริงใจ บริสุทธิ์ใจ จริงจังกับงาน มีวิจรรย์ญาณในการตัดสินใจ” ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดความราบรื่น ลดความขัดแย้ง และมีประสิทธิภาพสูงได้นั้น คุณสมบัติในการมีมนุษยสัมพันธ์ จึงมีความสำคัญต่อบุคคลทุกประเภท และทุกตำแหน่งของการบริหารการศึกษา หัวใจของคุณสมบัติชนิดนี้อยู่ที่การยอมรับนับถือ ให้เกียรติ และความผาสุกของบุคคล คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารควรมีลักษณะเป็นคนพูดจาดี เป็นผู้ให้กำลังใจแก่ทุกคน แสดงความยินดี ให้โอกาสผู้ร่วมงานประสบผลสำเร็จ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น สร้างภาพการทำงาน ให้ดี น่าอยู่ และมีความสุขที่สุดสำหรับทุกคน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานที่ร่วมกัน ขจัดข้อขัดแย้ง และรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง การที่จะหาวิธีเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความศรัทธาจากบุคลากรทุกฝ่ายให้ได้ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี เพราะการรู้จักตนเองจะทำให้เราเข้าใจว่าตัวเรานั้นเป็นบุคคลเช่นไร มีความรู้ความสามารถ ฐานะทางสังคม มีค่า มีศักดิ์ศรี มีความต้องการและจิตใจเป็นอย่างไร มีคุณงามความดีอะไร มีความไม่ดีอะไร ถ้าเรารู้จักตนเองจะทำให้เราประพฤติดนได้ถูกต้อง เหมาะสม ยอมรับความจริงในสิ่งที่ประกอบขึ้นเป็นตัวเรา และเป็นแนวทางให้เราตอบรับและเข้าใจผู้อื่นมากขึ้นด้วย นักบริหารที่ปรารถนาความสำเร็จในการบริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทุกฝ่าย ลำพังความรู้ความสามารถของผู้บริหารอย่างเดียวจะเกิดผลสำเร็จของงานเพียงร้อยละ 20-30 แต่ถ้าหากภายในกลุ่มมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จถึงร้อยละ 80-90 มนุษยสัมพันธ์ที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นเครื่องมือในการบริหารงานช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดี เกิดความเข้าใจ ความไว้วางใจ ช่วยให้การปฏิบัติงานราบรื่น ประสานงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับเพื่อนร่วมงานเป็นสำคัญ เพราะผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับครูการที่จะทำงานได้ผลสำเร็จได้นั้นมนุษยสัมพันธ์ก็มีส่วนสำคัญยิ่งเพราะผู้ร่วมงานบางคนก็มีความสามารถ มีความรู้สูง การที่ผู้บริหารจะใช้อำนาจในการบริหารคงจะประสบผลสำเร็จได้ยาก ถึงแม้ผู้บริหารจะมีความรู้มากเพียงใด แต่หากขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูแล้วก็เชื่อว่าการบริหารงานไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ (วีระยุทธ ชาติตะกานจน์, 2552, หน้า 37)

การบริหารงานในโรงเรียนผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี เพราะผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะส่วนตัวที่ดี รู้จักเข้าใจตนเองด้วยการศึกษาตนเอง ในขณะเดียวกันก็ต้องศึกษาเพื่อให้เข้าใจผู้อื่น และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551, หน้า 190) การที่จะใช้แต่อำนาจหรือพระเดชในการบริหารย่อมไม่ได้ จะทำให้ประสบปัญหา และความยากลำบากอย่างยิ่ง ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะส่วนตัวที่ไม่ดี ไม่เข้าใจผู้อื่น และไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จะไม่สามารถบริหารโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยดี หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ จึงควรที่ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับครูให้มาก เพราะจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างดียิ่ง ช่วยให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เกิดความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ก่อให้เกิดน้ำใจในการทำงาน ผู้บริหารจะสามารถชนะใจครู เป็นผู้ที่ครูศรัทธาเชื่อถือ ยกย่องและจงรักภักดี ครูจะทำงานด้วยความเต็มใจ จะทำให้การบริหารโรงเรียนดำเนินไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ (Green, Jack Coulson, 2005) ทั้งนี้ การทำหน้าที่การบริหารโรงเรียน จะต้องเป็นผู้มีความเป็น



กัลยาณมิตร จำเป็นที่จะต้องฝึกฝนอบรมตนเองให้มีคุณสมบัติตามคุณธรรมของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นมีหลักธรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการปกครองและการดูแลคน ที่ควรมีไว้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ และกำกับ

ในปัจจุบัน การบริหารงานหรือการจัดการองค์การมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ในการบริหารงาน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยม หรือบริโภคนิยมที่แสวงหากำไร และ มีการแข่งขัน เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงาน และการพัฒนาองค์กร ให้บรรลุผลตามเป้าหมายของ องค์กร จึงมีหลักการบริหารสมัยใหม่เข้ามาเป็นยุทธศาสตร์ หรือหลักการในการบริหารจัดการ ในขณะเดียวกัน ก็มีนักวิชาการทางตะวันตกกำลังสนใจหลักการในทางพระพุทธศาสนามาผสมผสาน และประยุกต์ใช้กับ หลักการบริหารจัดการ เพราะเขาถือว่า การที่จะใช้หลักการ วิธีการ หรือเทคนิค ของ นักวิชาการชาวตะวันตก ซึ่งพัฒนาการการบริหารจัดการมาไม่เกิน 100 ปี นั้นยังเป็นหลักการที่ยังยึดกับวัตถุ รวมทั้งมีผู้แพ้ผู้ชนะ เป็น การบริหารจัดการที่มุ่งหวังกำไรและการแข่งขัน เมื่อนักวิชาการทางตะวันตก ได้เข้ามาศึกษาพระพุทธศาสนา ทำให้เขาเห็นว่าศาสตร์แห่งการบริหารจัดการที่ยั่งยืนและดำรงความเป็น มนุษย์ที่จะอยู่ร่วมกันโดยสันติสุขนั้นคือ ศาสตร์ในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์ ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึง หลักการบริหารงานสมัยใหม่กับหลักการ บริหารงานเชิงพุทธศาสตร์ในเชิงเปรียบเทียบว่าสามารถบูรณาการ รวมเข้ากันได้ และเป็นแนวทางที่มีความ สอดคล้องกับหลักการบริหารสมัยใหม่ได้อย่างเหลือเชื่อ ถึงแม้ว่าจะเป็นหลักธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระ สัมมาสัมพุทธเจ้าถึงกว่าสองพันห้าร้อยกว่าปีมาแล้วก็ตาม (พระมหาสมบัติ ธนบุญโย (ฉลอง), บรรจบ บรรณรุจิ, หน้า 93-102)

ความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตอย่างโปร่งใส บริสุทธิ์หมดจดและปฏิบัติตนโดยชอบ ทั้ง ตนเองและผู้อื่น ที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนเกิดประโยชน์อันสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรภาส ประสมสุข (2549, หน้า 199) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม” ซึ่งผลการวิจัยพบว่า จำนวน 7 หลักธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา ด้านครองตน ครองคน ครองงาน ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม 2 สุจริต 3 ฆราวาสธรรม 4 สังคหวัตถุ 4 และ สัมปยุตธรรม 7 ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยนี้มาต่อยอดในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อที่จะทำให้บริหารจัดการโรงเรียนให้ ประสบความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีประสิทธิภาพ โดยมีมุ่งเน้นมนุษย์ สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ถือว่าเป็นปัจจัยความสำคัญ ที่ช่วยให้การดำเนินการด้านต่างๆ เป็นไปด้วยความ ราบรื่น เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครู บุคลากรที่ เกี่ยวข้องเพื่อผลสำเร็จของโรงเรียน การบริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับหลักใน การบริหารตามคู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งมีแนวคิดของการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีหลักธรรมควบคู่กับการบริหารโรงเรียน เพื่อทำงานที่เกี่ยวข้องกับการ จัดระบบบริหารองค์การให้บริการงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัย เรื่อง การบูรณาการหลัก มนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยผลการวิจัย ที่ได้รับสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการกำหนดและบูรณาการ การประยุกต์ใช้การบริหารโรงเรียนได้อย่าง เหมาะสม ตลอดจนสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์โดยใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงหรือ บูรณาการ การบริหารโรงเรียนที่จะสามารถบูรณาการกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อไป



### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาหลักมนุษยสัมพันธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อเสนอแนวทางการบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักมนุษยสัมพันธ์และหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดย

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทำการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับการบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม และใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อบูรณาการ การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

2. ศึกษาการบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้

- 2.1 กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย 1) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 50 เขต ประกอบด้วย 435 โรงเรียน แบ่งเป็น ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1,015 คน และครู จำนวน 13,143 คน รวมทั้งสิ้น 14,158 คน 2) กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย กำหนดจากตารางสำเร็จรูปของ Taro Yamane เป็นตารางที่ใช้หาขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อประมาณค่า สัดส่วนของประชากรและกำหนดให้สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และระดับค่าความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 390 คน คือ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากนั้นดำเนินการสุ่มตัวอย่างของแต่ละกลุ่มของประชากรตามจำนวนสัดส่วน

- 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามปลายเปิดตามกรอบแนวคิด ซึ่งสังเคราะห์จากการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.3 การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1) นำเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบประเด็นคำถาม เนื้อหาสาระ ให้มีความครอบคลุม สอดคล้องกับกรอบแนวคิด 2) นำแบบสอบถามปลายเปิด เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 รูป/คน เพื่อตรวจสอบเนื้อหาและความสอดคล้องของข้อคำถามกับกรอบแนวคิด แล้ววิเคราะห์หาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.7 – 1.00 ถือได้ว่าแบบสอบถามได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญ 3) นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม แล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างทดสอบในการวิจัย จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของ



แบบสอบถาม โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา หรือวิธีของ Cronbach ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .876 จากนั้นทำการปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ก่อนนำไปแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล 1) ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยค่าความถี่และค่าร้อยละ 2) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 บุคลากรหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลการวิจัย ประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสารที่เป็นหนังสือ ตำรา งานเขียน บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการบูรณาการ แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ แนวคิดด้านหลักธรรมพระพุทธศาสนา และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 24 คน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection) ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 3 เสนอแนวทางการบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลการวิจัย ประกอบด้วย การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection) ด้วยแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### สรุปผลการวิจัย

1. หลักมนุษยสัมพันธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อหลักมนุษยสัมพันธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านเข้าใจผู้อื่น ด้านคุณลักษณะส่วนตัว และด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ตามลำดับ ดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อหลักมนุษยสัมพันธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

| หลักมนุษยสัมพันธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน<br>ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|------|------------------|
| 1. ด้านคุณลักษณะส่วนตัว                                                     | 3.88      | 0.80 | มาก              |
| 2. ด้านเข้าใจผู้อื่น                                                        | 4.06      | 0.69 | มาก              |
| 3. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น                                               | 3.61      | 0.80 | มาก              |
| ภาพรวม                                                                      | 3.79      | 0.73 | มาก              |

2. การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์ 3 ประการ ภายใต้หลักพุทธธรรม 7 หลักธรรม ได้แก่

2.1 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านคุณลักษณะส่วนตัวกับหลักกัลยาณมิตตตา คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นมิตร ให้ความเป็นกันเอง ไม่ถือตัว แก่เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับคน



อื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ มีความสามารถในการติดต่อและเข้าใจผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

2.2 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านคุณลักษณะส่วนตัวกับหลักโยนิโสมนสิการ คือ บริหารโรงเรียนมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง มีความรู้ถึงความต้องการของผู้ร่วมงานถึงความสามารถในการทำงานที่ยึดความสำเร็จของงาน สามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน ต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้และเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

2.3 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านคุณลักษณะส่วนตัวกับหลักธรรมทำให้งาม คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีกิริยา มารยาท สุภาพเรียบร้อย มีความสง่า ฝ่าเผย เหมาะสมกับตำแหน่งเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง รับฟัง วิเคราะห์ สังเคราะห์ ความ คิดเห็นของผู้อื่น เพื่อนำมาพัฒนาให้ตนเอง เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

2.4 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านคุณลักษณะส่วนตัวกับหลักสุจริตธรรม คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีน้ำใจไม่นิ่งดูตาย เมื่อเพื่อนร่วมงานต้องการความช่วยเหลือ มีความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ความสนใจในบุคคลอื่นๆ และรู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่ ร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ เช่น การสัมมนา การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การ เยี่ยมชมผลงาน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การระดมสมอง

2.5 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านคุณลักษณะส่วนตัวกับหลักขรวาสธรรม คือ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลาอยู่เสมอ มีความเสียสละอยู่เสมอ สนับสนุนการทำงานของตนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา

2.6 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านคุณลักษณะส่วนตัวกับหลักสังคหวัตถุ คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการบริหารงานในฐานะเป็นผู้บริหาร พุดจาถกทายด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ อ่อนหวาน นำพาเพื่อนร่วมงาน มีคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงานเป็นผู้ที่มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ เป็นผู้ไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ ความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

2.7 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านคุณลักษณะส่วนตัวกับหลักสัปปุริสธรรม คือ ผู้บริหารโรงเรียนแต่งกายเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานและถูกต้องตามกาลเทศะ ความกระตือรือร้นที่จะคอยช่วยเหลือ เพื่อนร่วมงานทุกครั้งที่มีโอกาส มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้สนใจเทคโนโลยีและองค์ประกอบใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หมั่นสำรวจตนทุกวัน รู้จักตนเอง จุดดี จุดเด่น จุดด้อย หาทางพัฒนาจุดดี ปรับลดจุดด้อย บันทึกชีวิตประจำวัน สร้างข้อผูกพันที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเอง รู้จักกาลเทศะในการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ

2.8 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านความเข้าใจผู้อื่นกับหลักกัลยาณมิตตตา คือ ผู้บริหารโรงเรียนให้เกียรติและเคารพสิทธิของผู้อื่น ยอมรับในความสามารถของผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลที่มีสัมพันธภาพอันดีต่อกันจะมีพฤติกรรมที่ดีต่อกันด้วย

2.9 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านความเข้าใจผู้อื่นกับหลักโยนิโสมนสิการ คือ ผู้บริหารโรงเรียนเห็นอกเห็นใจและเข้าใจปัญหาของผู้ร่วมงาน เป็นคนใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น



2.10 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านความเข้าใจผู้อื่นกับหลักธรรมทำให้งาม พบว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่พูดนิทา ว่าร้ายต่อเพื่อนร่วมงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดการเข้าใจผิด ก็ชี้แจงให้เข้าใจด้วยถ้อยคำที่สุภาพ

2.11 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านความเข้าใจผู้อื่นกับหลักสุจริตธรรม คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลต่างๆ ในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ โดยไม่ปกปิด มีชื่อตรงต่อความดี มีคุณธรรมอยู่เสมอ ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อน รู้จักการยอมรับในศักดิ์ศรีและความเท่าเทียมของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนมีความภาคภูมิใจในตนเองเป็นพื้นฐาน

2.12 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านความเข้าใจผู้อื่นกับหลักธรรมาธรรม คือ ผู้บริหารมีกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ในเรื่องการสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมของครูและนักเรียน

2.13 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านความเข้าใจผู้อื่นกับหลักสังคหวัตถุ คือ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่เดือดร้อนอย่างเต็มที่ ไม่พูดจาในสิ่งที่เพื่อนร่วมงานฟังแล้วรู้สึกสะเทือนใจน้อยใจ หรือคับแค้นใจ

2.14 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านความเข้าใจผู้อื่นกับหลักสปปุริสธรรม คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ชี้แจงเรื่องต่างๆ หรือได้ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่เหมาะสม ปรับตนให้เข้ากับผู้ร่วมงานได้ รู้จักปรับตัว ให้เข้ากับบุคคลอื่น ได้ในการติดต่อสัมพันธ์กัน รู้จักการยอมรับในความแตกต่างของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนมีความเป็นเอกลักษณ์ของตนเองและมีความแตกต่างกัน

2.15 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นกับกัลยาณมิตรตตาคือ ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและของผู้ร่วมงาน เป็นนักบริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานดี มีกิจกรรมรยาทเรียบร้อยสุภาพอ่อนโยน ผู้บริหารยอมรับว่าเพื่อนร่วมงานมีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย มีแสดงความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน

2.16 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นกับโยนิโสมนสิการ คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน ให้คำแนะนำและร่วมคิดแก้ปัญหาเมื่อร่วมงานเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ศึกษาธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน เพื่อจะได้เข้าใจว่าเพื่อนร่วมงานมีความต้องการและความรู้สึกอย่างไร

2.17 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นกับธรรมทำให้งาม คือ ผู้บริหารโรงเรียนให้อภัยอยู่เสมอ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานร่วมกัน สามารถพูดไกล่เกลี่ยได้เป็นอย่างดีเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

2.18 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นกับสุจริตธรรม คือ ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานแม้การบริหารโรงเรียน จะมีอุปสรรคต่างๆ ผู้บริหารก็ไม่ละความพยายามที่จะปฏิบัติงานจนสำเร็จ

2.19 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นกับธรรมาธรรม คือ ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน มีชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในหน้าที่ของตนที่มีต่อหน่วยงาน คอยพยายามสังเกตความต้องการและความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน

2.20 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นกับสังคหวัตถุ คือ ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการฝึกอบรม เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงพัฒนางานมีวาทะศิลป์ในการ



ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ได้ศึกษาสังคม วัฒนธรรมขององค์กรที่เราอาศัยอยู่ ยอมรับ และยึดถือมาตรฐาน ตลอดวัฒนธรรมขององค์กรนั้น และพร้อมที่จะปฏิบัติตาม

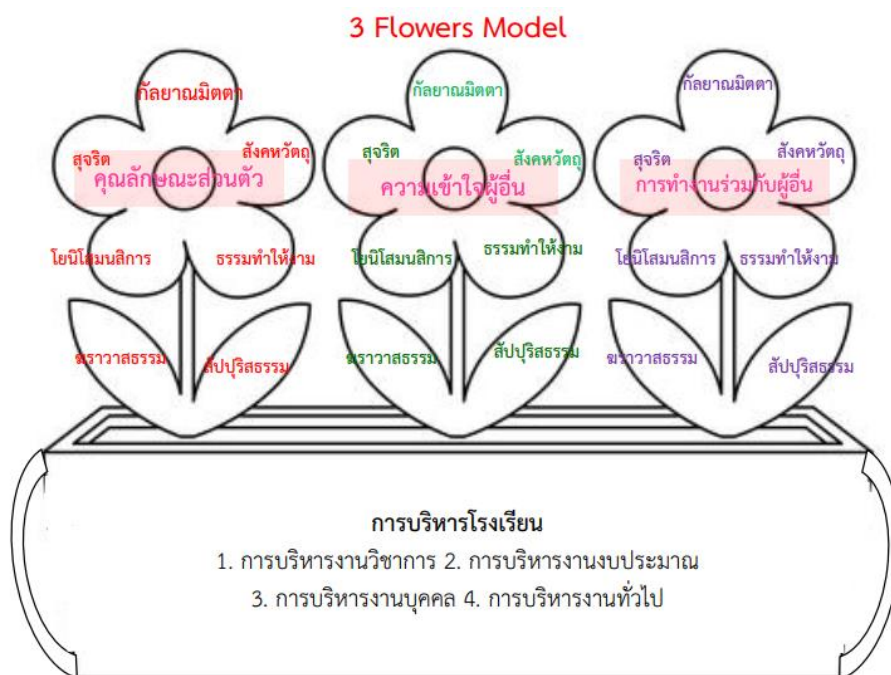
2.21 การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นกับสัปปุริสธรรม คือ ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานเสมือนเป็นบุคคลที่เท่าเทียมกัน มีมอบหมายตามความรู้ความสามารถ โดยเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รู้จักตนเอง และกล้าเป็นตัวของตัวเอง

3. แนวทางการบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ดำเนินการโดย การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อเสนอแนวทางการบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ด้านหลักมนุษยสัมพันธ์ หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านหลักพุทธธรรม ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 รูป/คน จึงสรุปเป็นแนวทางการบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ 3 Flowers Model ต้องมีจุดเน้นสำคัญ 3 หลัก ได้แก่

3.1 หลักมนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน เป็นระดับการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ในการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับ ครู นักเรียน และชุมชน เพื่อร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัว 2) ด้านความเข้าใจผู้อื่น 3) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3.2 หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน เป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่นำมา บูรณาการกับหลักมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย 7 ประการ ได้แก่ 1) กัลยาณมิตตตา 2) โยนิโสมนสิการ 3) ธรรมทำให้งาม 2 4) สุจริต 3 5) ขรवासธรรม 4 6) สังคหวัตถุ 4 7) สัปปุริสธรรม 7

3.3 หลักการบริหารโรงเรียน เป็นการดำเนินการในการทำงานด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้านของ โรงเรียน ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวทางการบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อหลักมนุษยสัมพันธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วยด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านเข้าใจผู้อื่น และด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจากหลักมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีการมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับวิจัยของ Magnuson Walter G. (2001) ที่สรุปผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านอาชีพ (Professional Characteristics) และคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) สรุปลักษณะด้านอาชีพว่าควรมีความสามารถในการติดต่อและเข้าใจผู้อื่นได้ดีให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นๆ

2. การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1) หลักมนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน เป็นระดับการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนในการติดต่อสื่อสารประสานงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู นักเรียน และชุมชน เพื่อร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว ความเข้าใจผู้อื่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น และ 2) หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน เป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่นำมาบูรณาการกับหลักมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย 7 อย่าง ได้แก่ กล้าถามมิตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม 2 สุจริต 3 อดทนอดกลั้น 4 สงเคราะห์ 4 สัมปยุตธรรม 7 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเอื้อมอร์ ชลวร (2555) ที่สรุปผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารจัดการความรู้ในทางพระพุทธศาสนาเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสูงมากจึงสามารถ



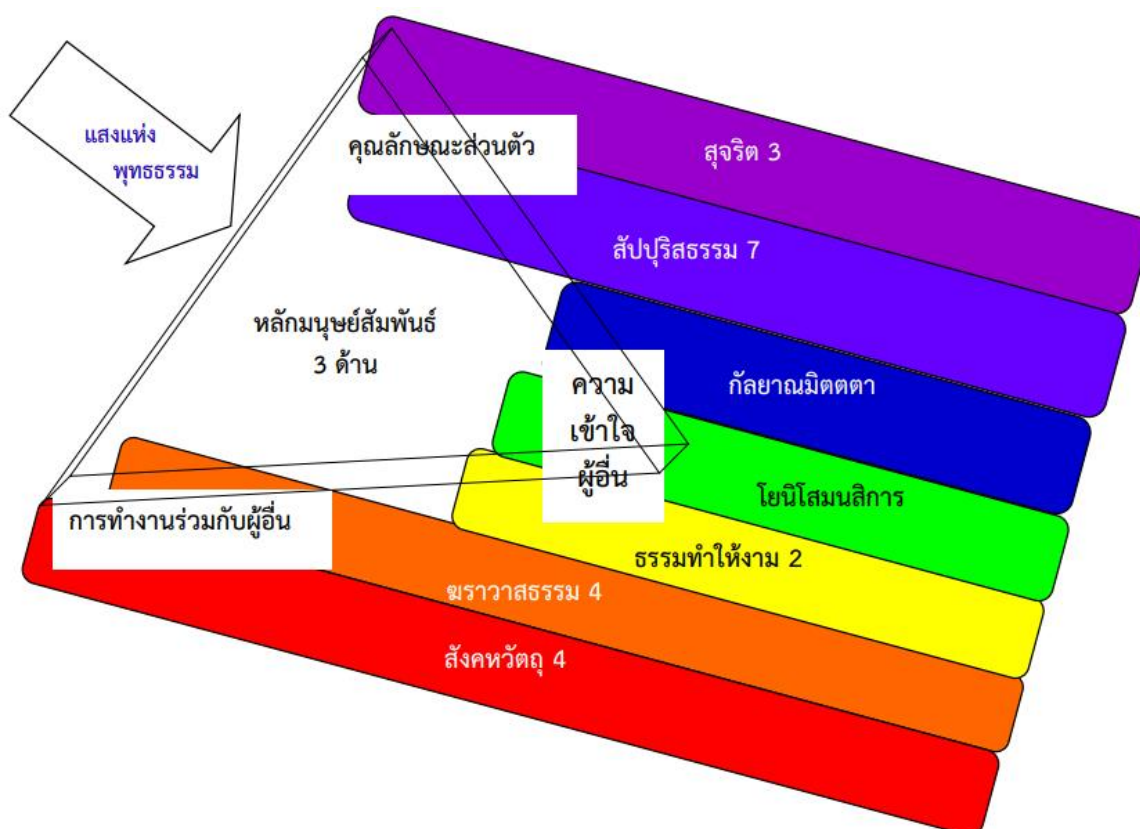
รักษาองค์ความรู้ทั้งปรีชาญาณ แนวทางปฏิบัติ และปฏิเวธธรรมไว้ได้อย่างดี โดยหลักธรรมที่โดดเด่นในพระพุทธศาสนาที่ทำให้เกิดกระบวนการสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาได้ยาวนานมีอยู่ 4 หมวดคือ (1) การใช้หลักไตรสิกขา ในการจัดสร้างสังคมให้เข้าใจซึ่งกันและกัน (2) การสร้างกระบวนการเรียนรู้จากภายในด้วยหลักสาราณียธรรม (3) กระบวนการจัดการสังคีตร้อยกรองพระธรรมและพระวินัยให้เป็นหมวดหมู่ ง่ายต่อการจดจำ และนำไปปฏิบัติและ (4) กระบวนการสร้างสังคมแห่งสงฆ์ อันได้แก่ การมีพระวินัย และระเบียบวิธีปฏิบัติว่าด้วยการรวมตัวเป็นหมู่สงฆ์ สอดคล้องกับผลการวิจัยของพัฒนสรณ์ เกียรติฐิติคุณ (2557) ที่สรุปผลการวิจัยพบว่า การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการปฏิบัติงาน คือ การบูรณาการหลักศีลในการจัดระเบียบ การบูรณาการหลักขันติในการดูแลความปลอดภัย การบูรณาการหลักปิยวาจาในการดูแลการท่องเที่ยว การบูรณาการหลักอรรถจริยาในการดูแลภารกิจพิเศษอื่นๆ และการบูรณาการหลักเมตตาในการดูแลการจราจร และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของวาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์ (2557) ที่สรุปผลการวิจัยพบว่า การนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้เป็นแนวทางหลักในการบริหารงานเชิงบูรณาการ และมีหลักพรหมวิหาร 4 หลักสังคหวัตถุ 4 หลักทฤษฎีธัมมิกัตถะประโยชน์ 4 เป็นส่วนประกอบ เพื่อให้การบริหารงานเชิงบูรณาการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่คุณลักษณะของแบบจำลองการบริหารงานเชิงพุทธบูรณาการ 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นเอกภาพ ความเข้มแข็งและความยั่งยืน การบริหารงานเชิงพุทธบูรณาการตามหลักพุทธธรรม ผู้บริหารท้องถิ่นใช้หลักพรหมวิหาร 4 ผู้ปฏิบัติงานใช้หลักสังคหวัตถุ 4 และผู้รับบริการใช้หลักทฤษฎีธัมมิกัตถะประโยชน์ 4 โดยทุกภาคส่วนใช้หลักอิทธิบาทตามหลักการบริหารงานเชิงพุทธบูรณาการ เพื่อให้การบริหารงานท้องถิ่นประสบความสำเร็จ ซึ่งการใช้หลักพุทธธรรมดังกล่าวทำให้การบริหารเชิงพุทธบูรณาการของท้องถิ่นมีความเป็นเอกภาพ เข้มแข็ง และยั่งยืน

3. การนำเสนอการบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรมสำหรับนักเรียนโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) หลักมนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน 3 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านความเข้าใจผู้อื่น ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น 2) หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน เป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่นำมาบูรณาการกับหลักมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย 7 ประการ 3) หลักการบริหารโรงเรียน เป็นการดำเนินการในการทำงานด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้านของโรงเรียน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของปราโมทย์ จันทรบุญแก้ว (2557) ที่สรุปผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรและหลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยยึดเอาหลักโลกบาลธรรม คือ หิริและโอตตปปะ เพื่อการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร โดยการนำหลักไตรสิกขาซึ่งเป็นหลักที่สามารถพัฒนาให้ตำรวจเกิดพฤติกรรมที่ดี (ศีล) เป็นผู้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ (สมาธิ) และมีความรู้ในการแก้ปัญหาให้กับประชาชน (ปัญญา) และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของภาส ภาสสัทธา (2558) ที่สรุปผลการวิจัยพบว่า การนำหลักหิริโอตตปปะกับหลักธรรมมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติเพื่อสร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน คือ ความละเอียดต่อการกระทำสิ่งผิด ความเกรงกลัวต่อการกระทำผิด ในการนำหลักธรรมอภิธานียธรรม 7 กับหลักธรรมมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติเพื่อสร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน



## องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยเป็นการบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ดำเนินการโดย 1) การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 2) การแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) 3) การสัมภาษณ์ (Interview) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปผลตามแบบสัมภาษณ์ 4) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จึงสรุปเป็นองค์ความรู้จากการวิจัย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ความรู้จากการวิจัย

จากภาพที่ 2 องค์ความรู้การวิจัย มีอธิบายดังนี้

การบูรณาการหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร (Rainbow Dhamma Model) จะมีจุดเน้นสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1. หลักพุทธธรรม คือ หลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า ประดุจแสงแห่งพุทธธรรมอันประเสริฐ ซึ่งในการวิจัยนี้ มี 7 หลักธรรม เปรียบเหมือนการตกกระทบบของแสงสีขาว เป็นรุ้งกินน้ำ 7 สี ประกอบด้วย 1) กัลยาณมิตตตา 2) โยนิโสมนสิการ 3) ธรรมทำให้งาม 2 4) สุจริต 3 5) พรวาสธรรม 4 6) สังคหัตถ์ 4 7) สัจธรรม 7

2. มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัว สามารถบูรณาการกับหลักพุทธธรรมใน 2 หัวข้อ คือ สุจริต 3 และสัจธรรม 7 2) ด้านความเข้าใจผู้อื่น สามารถ



บูรณาการกับหลักพุทธธรรมใน 3 หัวข้อ คือ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ และธรรมทำให้งาม 2 3) การทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถบูรณาการกับหลักพุทธธรรมใน 2 หัวข้อ คือ ขรวาสาธรรม 4 และสังคหวัตถุ 4

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารโรงเรียน ควรให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่เดือดร้อน ด้วยคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และควรให้อยู่เสมอ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานร่วมกัน

1.2 ผู้บริหารโรงเรียน ควรมีความเป็นกัลยาณมิตร พุดจาตักทายด้วยน้ำเสียงที่จริงใจ และควรพูดอธิบายข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ด้วยความสุภาพ ถึงแม้จะประสบกับภาวะเครียด หรือสับสน

1.3 ผู้บริหารโรงเรียน ควรสร้างความสัมพันธ์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และต้องไม่ยึดติดกับบุคคล หรืองานนั้น แต่ควรคำนึงถึง ผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก อีกทั้งต้องมีบรรทัดฐาน หรือกฎเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับ และส่งเสริมให้ทุกคนปฏิบัติตาม

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนควรทำงานโดยยึดกฎระเบียบมากกว่าการยึดติดกับผลของงาน ทั้งนี้ บุคลากรนอกจากจะต้องยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานแล้ว สิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ คือ การมีคุณธรรมประจำใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้ง ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่เหมาะสมมาใช้ในการดำเนินงาน

#### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น เช่น สพป. สพม. เป็นต้น

2.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อหลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธธรรม เช่น การบริหารกิจกรรม นวัตกรรมการศึกษา เป็นต้น

2.3 ควรศึกษาการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอื่น เช่น อิทธิบาท 4 พรหมวิหาร 4 เป็นต้น เป็นเฉพาะด้านที่สามารถประยุกต์กับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

### เอกสารอ้างอิง

ปราโมทย์ จันทร์บุญแก้ว. (2557). พุทธบูรณาการเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งในการบริหารของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ. ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระมหาสมบัติ ธนปญโญ (ฉลอง), บรรจบ บรรณรุจิ. (2557). ยุทธศาสตร์เชิงพุทธสำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 1(2). 93-102.

พัฒนสรณ์ เกียรติฐิติคุณ. (2557). รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจ กรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.



- ภาส ภาสสัทธา. (2558). การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการด้านความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรภาส ประสมสุข. (2549). หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์. (2557). แบบจำลองการบริหารเชิงพุทธบูรณาการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์. (2552). เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอื้อมอร ชลวร. (2555). การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ. ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- Magnuson, Walter G. (2001). *The Characteristics of Successful School Business Managers (Unpublished) Doctoral Dissertation*. University of Southern California. Los Angeles Inc.
- Green, Jack Coulson. (2005). *The Effectiveness of Board of Directors Nonprofit Organization Serving Developmentally Disabled Adult. Dissertation Abstracts International*. 55(12). 3913-A.