

แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาส  
ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2  
ตามหลักทฤษฎีปาปนิกรรม 3

The human relations building among the school administrators of the  
Opportunity expansion school under nakhon sawan primary education  
Service area of office 2 according to papanikadhamma III

สุวรรณา เปี่ยมมนัส<sup>1</sup>

Suwanna Piammanas<sup>1</sup>

ธานี เกสทอง<sup>2</sup>, วรฤต เถื่อนช้าง<sup>3</sup>

Thanee keston<sup>2</sup>, Worrakrit Thuenchang<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 และ 2) เพื่อหาแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ตามหลักทฤษฎีปาปนิกรรม 3 การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานวิธี โดยการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารและข้าราชการครู จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้เท่ากับ 0.99 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมจำนวน 9 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ตามหลักทฤษฎีปาปนิ-กรรม 3 ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสื่อสาร พบว่า ควรใช้คำถามที่เปิดโอกาสจะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันความคิดเห็นของพวกเขาได้อย่างอิสระ 2) ด้านการรู้เท่าทันตนเอง พบว่า ผู้บริหารควรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนและแม่นยำ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด 3) ด้านการยอมรับตนเอง พบว่า ผู้บริหารควรเสนอความคิดเห็นของตนเองเปิดเผยและเสนอแนวทางการแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ 4) ด้านการจูงใจ พบว่า ผู้บริหารควรสร้างการตระหนักรู้ให้ครูและบุคลากรเข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) ด้านความไว้วางใจ พบว่า ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่มีความสำคัญ

<sup>1</sup> นิสิตปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มจร วิทยาเขตนครสวรรค์, E-mail : suwanna.swn19@gmail.com

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ , ประธานที่ปรึกษาและอาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มจร วิทยาเขตนครสวรรค์

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ , อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มจร วิทยาเขตนครสวรรค์

และทำทนายเพื่อสร้างประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมในการเรียนรู้และการสอน 6) ด้านการเปิดเผยตนเอง พบว่า ผู้บริหารควรสร้างชุมชนเรียนรู้ภายในองค์กร โดยสร้างพื้นที่ที่เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และ 7) ด้านการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นหรือปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบในการขัดแย้ง

**คำสำคัญ :** แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา, หลักทฤษฎีปาปนิคธรรม 3

### Abstract

The objectives of this research Article were 1) to study the status of human relations building among the school administrators of the opportunity expansion school under Nakhon Sawan Primary Education Service Area of Office 2 and 2) find ways to create the human relations building among the school administrators of the opportunity expansion school under Nakhon Sawan Primary Education Service Area of Office 2 According to Papanikadhamma 3. This research utilizes a mixed-method research design. Quantitative data were collected through questionnaires from 285 respondents comprising school administrators and teaching personnel. The research instrument was a questionnaire with a reliability coefficient of 0.99. Statistical analysis used includes frequency, percentage, mean, and standard deviation. Qualitative research data were collected from key informants, totaling 9 individuals, using semi-structured interviews. Data analysis employed content analysis techniques. The research findings were as follows: 1. The overall the human relations building among the school administrators of the opportunity expansion school under Nakhon Sawan Primary Education Service Area of Office 2 was at a high level ( $\bar{x}=4.13$ ), (S.D.=0.49). 2. The human relations building among the school administrators of the opportunity expansion school under Nakhon Sawan Primary Education Service Area of Office 2 According to Papanikadhamma 3 of seven aspects: 1) The communication open-ended questions should be used to give people the opportunity to express their opinions and share their opinions freely, 2) self-awareness management should collect relevant information completely and accurately. and analyze the data in detail, 3) The self-acceptance executives should express their opinions openly and offer creative solutions. along with listening to opinions and participating in the decision-making process, 4) The motivations administrators should create awareness among teachers and personnel about the importance of self-development and lifelong learning, 5) The trust in deciding administrators should assign meaningful and challenging tasks to create efficiency and excellent results in learning and teaching, 6) The self-disclosure Executives should create a learning community within the organization. By creating an open space for exchanging experiences, and 7) The conflict management Executives should give importance to learning and understanding issues or problems that arise. In order to be able to analyze the causes and effects of conflicts.

**Keywords :** Human Relations Building Among, School Administrators, Papanikadhamma III

## บทนำ

การนำหลักการมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารงาน จึงเป็นเรื่องที่ดีที่ผู้บริหารพึงควรกระทำ เพราะมนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างหนึ่งของการบริหารงาน เนื่องจากผู้บริหารสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานได้ ทำให้ผู้ร่วมงาน ทุกคนทำงานด้วยกันได้อย่างมีความสุข สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์กรทำให้ องค์กรได้รับผลดี เพราะองค์กรจะเจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน และตัวผู้บริหารเองก็จะได้ผลดีตามไปด้วย เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสามารถบริหารงานให้ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ฉะนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึง เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาเพราะผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำ และเป็น ผู้สร้างขวัญกำลังใจให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนเกิดลักษณะนิสัยที่ ต้องการในโลกเครือข่ายไร้พรมแดน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้อง ทบทวน บทบาทและภารกิจหน้าที่ของตนเอง ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อการเป็นผู้บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นสากลอย่างแท้จริง<sup>4</sup>

นักบริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือการมีบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายในที่ดีการมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร การประสานงานกับผู้คน หรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งทางภาษาคำพูดและภาษาท่าทาง การมีความเข้าใจธรรมชาติ ความต้องการของ บุคคล การควบคุมตัวเอง มีจิตวิทยาในการบริหารรวมถึงบทบาทหน้าที่และลักษณะงานที่ตนมีหน้าที่ รับผิดชอบอยู่ อีกอย่างหนึ่งการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในทักษะด้านต่าง ๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่ง และต้องมีการสนับสนุนหรือปลูกฝังให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อที่จะส่งผลให้การทำงานในหน้าที่ของหน่วยงาน องค์กร และการดำเนินชีวิตในสังคมอย่างมีความสุขและเจริญก้าวหน้า กล่าวคือ มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญ ต่อการดำรงชีวิต ทั้งในส่วนตัว และงานสังคมมีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการ การพัฒนางานเป็นทีม จึง ควรศึกษาหาความรู้มนุษยสัมพันธ์ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานในองค์กร ผู้ที่จะประสบผลสำเร็จในชีวิต การทำงานนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักฝึกตนให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ จนเกิดความเคยชินหรือฝึกฝนจนกลายเป็น นิสัยของผู้มีมนุษยสัมพันธ์หรือทักษะมนุษยสัมพันธ์<sup>5</sup>

การบริหารจะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเพียบพร้อม ด้วยคุณสมบัติหลายประการ คือ มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ มีคุณธรรม จริยธรรมและมีลักษณะที่ดี ซึ่ง คุณสมบัติเหล่านี้ คือสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาการสร้างความเชื่อมั่นเพื่อใช้ในการบริหารเป็นสิ่งสำคัญ อย่างหนึ่งของผู้บริหาร ที่จะทำให้สามารถดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันสังคมไทยนับวันจะมีความซับซ้อนวิกฤตและรุนแรงมากขึ้น รวมทั้งระบบเศรษฐกิจทุนนิยมเชิงตลาด การแข่งขันแบบเสรี การเร่งรีบและการกระตุ้นในลักษณะบริโภค นิยมผ่านสื่อต่าง ๆ รวมทั้งวัฒนธรรมในยุคโลกาภิวัตน์ที่ทำให้ โครงสร้างสังคมอ่อนแอ ศาสนาทางเทินและ ถูกปฏิเสธมนุษย์มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนล่อแหลมต่อการกระทำผิดกฎหมาย หมิ่นเหม่ต่อศีลธรรมอันดีงาม มี ค่านิยมที่ไม่พึงประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการศึกษาจึงควรมีแนวปฏิบัติที่อยู่ในกรอบของ คุณธรรมประพฤติตนในทางที่ถูกที่ควรและเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ร่วมงาน

<sup>4</sup> บังอร อนุเมฆางกูร “หลักสูตรและการจัดการมัธยม”. (ฉะเชิงเทรา: สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา 2542). อ้างใน ขุนทอง สุขทวี และคณะ, “มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดศรีสะเกษ”. หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ : วารสารวิชาการ. ปี ที่ 13 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2562): 37.

<sup>5</sup> องค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ. “อบจ.ศรีสะเกษ”. อบจ. ศรีสะเกษ, ปี 2556 ฉบับที่ 3 (มีนาคม 2556): 12. อ้างใน ขุนทอง สุขทวี และคณะ, “มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดศรีสะเกษ”. หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ : วารสารวิชาการ. ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2562): 37.

ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจรู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การปกครองและบริหารที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาลนั้น ผู้บริหารงานต้องมี “ประมุขศิลป์” คือ คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี (Good Leadership) อันเป็นคุณสมบัติที่ดี ที่สำคัญของหัวหน้าฝ่ายบริหารลงมาถึงหัวหน้างานทุกระดับให้สามารถปกครอง และบริหารองค์กรที่ตนรับผิดชอบให้ดำเนินไปถึงความสำเร็จอย่างได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง และให้ถึงความเจริญรุ่งเรือง และสันติสุขอย่างมั่นคง<sup>6</sup>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ได้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีสถานศึกษา จำนวน 141 แห่ง 4 สาขา ภายในพื้นที่ 5 อำเภอที่เป็นเขตบริการ มีการจัดการเรียนการสอนที่รองรับการเรียนรู้ตั้งแต่การเตรียมความพร้อมก่อนระดับปฐมวัยจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 มีมติเห็นชอบกำหนดนโยบายจุดเน้น ประเด็นพัฒนา และตัวชี้วัดและแนวทางหรือ กระบวนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2566 ภายใต้ค่านิยมองค์กรที่ว่า “เหนือกว่าหน้าที่คือความรับผิดชอบต่อ” ให้ความมุ่งมั่นในการพัฒนาให้เป็นองค์กรคุณภาพ พัฒนางานในทุกมิติด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีภายใต้ศาสตร์พระราชา สร้างศรัทธาด้วยหลักธรรมาภิบาล และสนองต่อบทบาทที่คู่ทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน “การศึกษาขั้นพื้นฐานวิถีใหม่ วิถีคุณภาพ” ที่มุ่งเน้นความปลอดภัยในสถานศึกษา ส่งเสริมโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียม และบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>7</sup>

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์บุคลากรทางการศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาของสถานศึกษา การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก ชุมชน บวร หรือแม้กระทั่งโอกาสในการสมัครเข้าเรียนหรือย้ายออก ส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารที่มีคุณภาพมีความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกหน่วยงาน การประสานงานภายในโรงเรียน ภายนอก โอกาสต่าง ๆ จะมีได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการนำพาสถานศึกษาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นเรื่องที่น่าสนใจและสำคัญยิ่ง ควรศึกษาค้นคว้าเพื่อทราบแนวทางการปฏิบัติว่าควรจะดำเนินการไปอย่างไร จึงจะทำให้บุคลากรมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีมและทำให้งานสำเร็จไปด้วยดี จึงได้ทำวิจัยในเรื่อง แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ตามหลักทฤษฎีปาปนิกรธรรม 3

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2
2. เพื่อหาแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ตามหลักทฤษฎีปาปนิกรธรรม 3

<sup>6</sup> พระนิมิตร, “คุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักบริหาร”, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org>, [1 ตุลาคม 2566].

<sup>7</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2, แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2565 – 2567), [ออนไลน์], แหล่งที่มา, <https://www.nsw2.go.th/wp/documents/3yp/>. [1 ตุลาคม 2566]

## วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) มีการเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลานครินทร์ เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาจาก ประชากร คือ ครู ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลานครินทร์เขต 2 จำนวน 1,153 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่าง ครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลานครินทร์เขต 2 จำนวน 285 คน โดยใช้การกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางเครซีเมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และการจัดกลุ่มแบบสัดส่วน

ระยะที่ 2 เสนอแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลานครินทร์ เขต 2 ตามหลักทฤษฎีปาปนิกรธรรม 3 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านพุทธศาสนา 3 รูป/คน ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารสถานศึกษา 3 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 3 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง

## สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลานครินทร์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสื่อสารซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการรู้เท่าทันตนเองซึ่งอยู่ในระดับมาก ด้านการเปิดเผยตนเองซึ่งอยู่ในระดับมาก ด้านการตั้งใจซึ่งอยู่ในระดับมาก ด้านการยอมรับตนเองซึ่งอยู่ในระดับมาก และด้านความไว้วางใจซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการจัดการความขัดแย้งซึ่งอยู่ในระดับมาก

3. แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลานครินทร์ เขต 2 ตามหลักทฤษฎีปาปนิกรธรรม 3 จากการสังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 รูป/คน มีประเด็นในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

**1. ด้านการสื่อสาร** มีแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ดังนี้

1.1 การเตรียมความพร้อมก่อนการสนทนาจะช่วยให้สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและเต็มไปด้วยความเชื่อมั่นในการสนับสนุนความคิดเห็นของบุคลากร

1.2 การใช้คำถามที่เปิดโอกาสจะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันความคิดเห็นของพวกเขาได้อย่างอิสระ โดยไม่รู้สึกรัดแค้นหรือกังวล

1.3 การสร้างสถานการณ์ที่เชื่อมโยงกับประสบการณ์ของบุคลากรจะช่วยให้พวกเขาสามารถเข้าใจและรับฟังคำถามอย่างถูกต้องและมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรของพวกเขาได้มากขึ้น

**2. ด้านการรู้เท่าทันตนเอง** มีแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ดังนี้

บัณฑิตศึกษานิติศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2567

2.1 ผู้บริหารควรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนและแม่นยำ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อเข้าใจสถานการณ์ให้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ก่อนการตัดสินใจ

2.2 ผู้บริหารควรพิจารณาและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจแต่ละอย่าง โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและวิเคราะห์หาวิธีการควบคุมหรือลดความเสี่ยงได้

2.3 ผู้บริหารควรพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้สนใจทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน และทำการประเมินว่าการตัดสินใจอาจจะมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ และความสุขของผู้สนใจทั้งหมด

**3. ด้านการยอมรับตนเอง** มีแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ดังนี้

3.1 ผู้บริหารควรยอมรับความคลาดเคลื่อนและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างเปิดเผยและเรียนรู้จากมัน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.2 ผู้บริหารควรเสนอความคิดเห็นของตนอย่างเปิดเผยและเสนอแนวทางการแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

3.3 ผู้บริหารควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและสนับสนุนการเป็นกลางและการยอมรับตนเอง โดยสร้างการสนับสนุนที่เป็นกันเองและสร้างความไว้วางใจในทีมงานที่ทำงานร่วมกันในสถานศึกษา

**4. ด้านการจูงใจ** มีแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ดังนี้

4.1 ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ครูและบุคลากร โดยเชื่อมโยงกับโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร การเข้าร่วมอบรม การอ่านหนังสือ การเข้าร่วมกิจกรรม เสริมสร้างทักษะ และการให้การแนะนำและการฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์

4.2 ผู้บริหารควรสร้างชุมชนเรียนรู้ภายในองค์กร โดยสร้างพื้นที่ที่เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การสร้างกลุ่มสนับสนุนและการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

4.3 ผู้บริหารควรสร้างการตระหนักรู้ให้ครูและบุคลากรเข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น โดยการเน้นให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาวิชาชีพ และการสนับสนุนครูและบุคลากรในการตั้งเป้าหมายและวางแผนการพัฒนาส่วนตัวที่เป็นรูปธรรม

**5. ด้านความไว้วางใจ** มีแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ดังนี้

5.1 ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ทำภายใต้กับครูและบุคลากรเพื่อส่งเสริมความเชื่อมั่นและความมั่นใจในความสามารถของพวกเขา โดยการให้โอกาสที่จะพัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้พวกเขาเติบโตและพัฒนาตนเอง

5.2 ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ทำภายใต้ที่มีความสำคัญเพื่อสร้างความกระตือรือร้นในการพัฒนาและปรับปรุง โดยการเน้นให้ครูและบุคลากรมีโอกาสที่จะพัฒนาทักษะในการแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและองค์กร

5.3 ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่มีความสำคัญและท้าทายเพื่อสร้างประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมในการเรียนรู้และการสอน โดยการให้ความไว้วางใจครูและบุคลากร ในการหาแนวทางพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนและองค์กร

**6. ด้านการเปิดเผยตนเอง** มีแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ดังนี้

บัณฑิตศึกษานิตยสาร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2567

6.1 ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรรู้สึกสบายใจที่จะแบ่งปันประสบการณ์การทำงานของตน โดยไม่มีความกังวลหรือกลัวว่าจะถูกตีความผิด

6.2 ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีและสื่อสาร เช่น การสร้างเว็บไซต์ภายใน การทำงานออนไลน์ หรือการใช้โปรแกรมวิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ เพื่อให้สะดวกต่อการแบ่งปันประสบการณ์และความรู้

6.3 ผู้บริหารควรสร้างชุมชนเรียนรู้ภายในองค์กร โดยสร้างพื้นที่ที่เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้ สนับสนุนครูและบุคลากรให้สามารถแบ่งปันประสบการณ์การทำงานและความรู้กันได้อย่างเปิดเผย

**7. ด้านการจัดการความขัดแย้ง** มีแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ดังนี้

7.1 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นหรือปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบในการขัดแย้ง

7.2 ผู้บริหารควรใช้การสื่อสารเพื่อเปิดเผยความรู้สึกและความคิดเห็นของตน โดยการสร้างพื้นที่ที่เปิดกว้างให้คนอื่นสามารถแสดงความคิดเห็นหรือประสบการณ์ที่มีความแตกต่าง

7.3 ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่สะดวกสบายและเชื่อมโยงให้คนอื่นร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา โดยให้ความสำคัญกับการเติบโตร่วมกันและการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในองค์กร

## อภิปรายผลการวิจัย

**1. การศึกษาสภาพการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2**

สภาพการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 พบว่า ครู มีความคิดเห็นต่อสภาพการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 มีนโยบายในการให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในเขตพื้นที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างชัดเจน ผู้บริหารต้องสื่อสารข้อมูลและนโยบายอย่างชัดเจน ไม่มีความคลุมเครือ เพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์และแนวทางการทำงานร่วมกัน เปิดเผยความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตนเองการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น โดยผู้บริหารแสดงความเป็นกันเองและไม่ยึดติดกับลำดับชั้น ช่วยให้บุคลากรรู้สึกสบายใจในการแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเข้าใจเสียงต่าง ๆ เปิดใจรับฟังมุมมองที่หลากหลาย และให้คุณค่ากับความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อให้การตัดสินใจมีความครอบคลุมและเป็นธรรมและมุมมองของผู้อื่น ใช้คำพูดเหมาะสมกับความแตกต่างของบุคลากร การให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นอย่างเปิดเผยและเป็นกันเอง และการรับฟังอย่างเต็มที่ สามารถสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตรงกัน และสื่อสารอย่างเฉพาะเจาะจงตรงไปตรงมา เลือกใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็นการใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายหรือการเลี่ยงคำที่อาจทำให้เกิดความไม่พอใจ จะช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้นการนำหลักการเหล่านี้มาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันในองค์กรทางการศึกษา. ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธนานนท์ แสงทองทาบ**<sup>8</sup> ได้วิจัยเรื่อง “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับชุมชน ตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า สภาพมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับชุมชนของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองบัว จังหวัด

<sup>8</sup> ธนานนท์ แสงทองทาบ. “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับชุมชน ตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์”, วารสารวิจัยวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ปีที่ 5 ฉบับที่ 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2565): 5.

นครสวรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ขุนทอง สุขทวี**<sup>9</sup> และประกาศิต อานุภาพแสนยากร ได้วิจัยเรื่อง “มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ” ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของผู้บริหารและครูต่อ มนุษย์สัมพันธ์ผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

## 2. การเสนอแนวทางการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ตามหลักทฤษฎี ปาปนิกรธรรม 3

### 2.1 ด้านการสื่อสาร พบว่ามีแนวทางได้แก่ การใช้คำถามที่เปิดโอกาสจะช่วยให้บุคลากรมี โอกาสแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันความคิดเห็นของพวกเขาได้อย่างอิสระ โดยไม่รู้สึกรัดแย้งหรือกังวล แสดงความคิดเห็น แบ่งปันความคิดเห็นได้อย่างอิสระ **ทั้งนี้**เป็นเพราะในหลักมนุษย์สัมพันธ์นั้น การให้ โอกาสบุคคลต่าง ๆ ได้แสดงความคิดเห็นได้มีเวที ระบายความรู้สึกในใจอย่างอิสระจะเป็นการลดความ ชัดแย้ง ใช้คำถามที่เปิดโอกาสทำให้บุคลากรรู้สึกที่สามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ต้องกลัวการถูก ตัดสินหรือวิจารณ์ การให้พื้นที่ที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงความคิดเห็นช่วยลดความกังวลและความไม่ สบายใจการป้องกันการสะสมความไม่พอใจ เมื่อบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นและระบายความรู้สึก ในใจได้อย่างอิสระ ความรู้สึกไม่พอใจหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขทันที ไม่สะสมจนกลายเป็น ความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้น การให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็นและระบายความรู้สึกในใจจึงไม่เพียงช่วย ลดความขัดแย้ง แต่ยังสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี เสริมสร้างความไว้วางใจ ความสามัคคี และทักษะการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ขุนทอง สุขทวี และประกาศิต อานุภาพ แสนยากร**<sup>10</sup> ได้วิจัยเรื่อง “มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานภายในขององค์กร แสดงศักยภาพของตนเอง ควรรับฟัง ข้อเสนอแนะ จากผู้ร่วมงานและนำมาวิเคราะห์ก่อนตัดสินใจ ควรมี การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นสามารถเป็นผู้ที่ให้ คำปรึกษาที่ดีได้ ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน เข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องให้โอกาสทุกคนได้แสดงความคิดเห็น เป็นประชาธิปไตย มีการดูแล เอาใจใส่อย่างเท่าเทียมกัน เข้าใจบริบทความแตกต่างของบุคคล ทั้งด้านความคิด การทำงาน และปฏิบัติตนต่อ เพื่อนร่วมงาน เสมือนเป็นบุคคลที่เท่าเทียมกันและสนิทสนม เป็นกันเองในขอบเขต ผู้บริหารควรเข้าใจใน บทบาทหน้าที่ของผู้ร่วมงาน ควรเข้าใจในเนื้อหาของงาน และพร้อมที่จะให้การสนับสนุนให้คำปรึกษาและ ข้อเสนอแนะได้ดี ไม่ควรมีอคติกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารที่ดีควรมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ไม่ควร ให้ความสนิทสนมกับกลุ่มใดเป็นพิเศษ ควรยกย่องชมเชยให้เกียรติแก่บุคลากรทุกท่านตามโอกาสอันควร เอาใจใส่และดูแลบุคลากรทุกท่านได้ทั่วถึง

### 2.2 ด้านการรู้เท่าทันตนเอง พบว่ามีแนวทางได้แก่ ผู้บริหารควรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง อย่างครบถ้วนและแม่นยำ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อเข้าใจสถานการณ์ให้ดีที่สุดเท่าที่จะ เป็นไปได้ก่อนการตัดสินใจ การข้อมูลที่รวบรวมต้องมีความแม่นยำและถูกต้อง เพื่อป้องกันการสร้างข้อ สันนิษฐานหรือตัดสินใจที่ไม่ถูกต้อง การใช้แหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เป็นสิ่งสำคัญ และผู้บริหารควรทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดเพื่อเข้าใจสถานการณ์ในทุกด้าน **ทั้งนี้ เป็นเพราะ**การเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถและความจำเป็น: คนที่รู้เท่าทันตนเองมักมีความเข้าใจเกี่ยวกับ ความสามารถของตนเอง รวมถึงความจำเป็นในการพัฒนาและเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง การรับรู้ ความสำคัญของการเรียนรู้: มีความตั้งใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การทำความเข้าใจ

<sup>9</sup> ขุนทอง สุขทวี และ ประกาศิต อานุภาพแสนยากร, “มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ”, วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ศรีสะเกษ, ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2562): 35-44.

<sup>10</sup> ขุนทอง สุขทวี และ ประกาศิต อานุภาพแสนยากร, “มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ”, วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2562): 35-44.

ถึงความพร้อมที่ตนเองมีในการเรียนรู้ใหม่ ๆ หรือการยอมรับความผิดพลาดและพยายามปรับปรุงตนเอง การรับผิดชอบตนเอง: คนที่รู้เท่าทันตนเองมักมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของตนเอง โดยไม่รอที่จะต้องได้รับการแสดงคำแนะนำหรือกำหนดการจากผู้อื่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ: คนที่รู้เท่าทันตนเองมักมีการรับรู้ถึงความเหมาะสมและความเหมาะสมของตัวเองในการตัดสินใจ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพ การวางแผนชีวิต หรือการจัดการกับความเครียดและปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธีรพจน์ แบนเนียน และคณะ**<sup>11</sup> ได้วิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปาณิกสูตรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง” ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารควรวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของ องค์กร เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารมหาวิทยาลัย

**2.3 ด้านการยอมรับตนเอง** พบว่ามีแนวทางได้แก่ ผู้บริหารควรเสนอความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผยและเสนอแนวทางการแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ **ทั้งนี้เป็นเพราะ** การรับฟังความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยจะต้องระบุและรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์และสำคัญต่อการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาหรือความต้องการที่ต้องการแก้ไข ข้อมูลสำหรับเข้าใจรายละเอียดของสถานการณ์ ผู้บริหารที่ยอมรับตนเองจะยอมรับความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว พวกเขาจะไม่หลบหนีหรือหาข้ออ้างใด ๆ เมื่อเกิดปัญหา แต่จะพยายามแก้ไขและเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคต เปิดใจและสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมากับบุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งจะช่วยให้มีการประสานงานและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ๆ ที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาในโรงเรียน อีกทั้งผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างเป็นที่ดีกับบุคลากรและนักเรียน แสดงพฤติกรรมและค่านิยมที่เหมาะสม ให้กำลังใจและเสริมสร้างความเชื่อมั่นในผู้อื่น และที่สำคัญผู้บริหารควรจะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้และพัฒนาทักษะความรู้เพื่อเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การยอมรับตนเองของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจและความร่วมมือในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธนานันท์ แสงทองทาบ**<sup>12</sup> ได้วิจัยเรื่อง “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับชุมชน ตามหลักสารานิยมธรรม 6 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความสามารถในด้านองค์ความรู้และทักษะในการคิดและเสนอเหตุผล ให้ความเห็น คำปรึกษา และ ให้ข้อเสนอแนะในหน้าที่งานที่ผู้อื่นรับผิดชอบอย่างเป็นกัลยาณมิตรในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับ ชุมชน ผู้บริหารควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อันเป็นแบบอย่างที่ดีกับชุมชน รวมถึงการปฏิบัติตนให้อยู่ในศีลธรรม จริยธรรมอันดี นำเคารพนับถือ รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ด้วยความเป็นกลาง ระงับอารมณ์โกรธเมื่อเกิด เหตุการณ์ที่ตนเองไม่พอใจ

**2.4 ด้านการจูงใจ** พบว่ามีแนวทางได้แก่ ผู้บริหารควรสร้างการตระหนักรู้ให้ครูและบุคลากรเข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิต **ทั้งนี้เป็นเพราะ** การเรียนรู้ตลอดชีวิตไม่เพียงแค่ว่าเพื่อตนเอง แต่ยังเป็นการพัฒนาความสามารถในการสอนและ เป็นการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เช่น โดยการเน้นให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาวิชาชีพ และการสนับสนุนครูและบุคลากรในการตั้งเป้าหมายและวางแผนการพัฒนาส่วนตัวที่เป็นรูปธรรม โดยให้การสนับสนุนทั้งด้านการศึกษาต่อและการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการประกอบอาชีพ เช่น การให้คำแนะนำในการเลือกโครงการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อที่เหมาะสม สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กรและเป้าหมายทางการศึกษา อาจสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้เสมอ เช่น การสร้างกลุ่มเรียนหรือความร่วมมือกับหน่วยงาน

<sup>11</sup> ธีรพจน์ แบนเนียน และคณะ, “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปาณิกสูตรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง”, วารสารวิจัยวิชาการ, ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 (มีนาคม - เมษายน 2565): 5-6.

<sup>12</sup> ธนานันท์ แสงทองทาบ, “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับชุมชน ตามหลักสารานิยมธรรม 6 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์”, วารสารวิจัยวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ปีที่ 5 ฉบับที่ 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2565): 5.

ภายนอกเพื่อพัฒนาทักษะ ผู้บริหารที่สามารถสร้างการตระหนักรู้ในการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กรศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระมหาอนนต์ ขวานาภิฎ (แสนแป้)**<sup>13</sup> ได้วิจัยเรื่อง “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานตามหลักพระพุทธศาสนา” ผลการวิจัยพบว่า 1. ด้านทาน คือ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือและแบ่งปันซึ่งกันและกัน จึงทำให้บุคลากรในองค์กรมีความเป็นกันเองในการทำงาน และไม่ถือตัวต่อเพื่อนร่วมงานและไม่ว่าจะสังคมระดับไหน ถ้ามีการเสียสละและแบ่งปันซึ่งกันและกันก็จะทำให้สังคมนั้นปกติสุข สำหรับการทำงานในองค์กรนั้นในฐานะผู้บริหารต้องแสดงความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นก่อนและควรที่จะมีการปรับความเข้าใจของบุคลากรเสมอ เพื่อให้เกิดความรักความสามัคคีกันซึ่งจะทำให้การทำงานดำเนินไปด้วย ความราบรื่นและเกิดผลสำเร็จแก่ประชาชนโดยรวม 2. ด้านปิยวาจา คือ การกล่าวถ้อยคำ ไพเราะอ่อนหวาน พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์และมี เหตุผล มีการใช้วาจาที่สุภาพเรียบร้อยเคารพต่อผู้ใหญ่และมีการทักทายด้วยคำไพเราะอ่อนหวาน และเมื่อเพื่อนร่วมงานไม่เข้าใจก็มีการชี้แจงด้วย ถ้อยคำที่สุภาพ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้คนอื่น อยากทำงานร่วม สำหรับการใช้วาจานั้นผู้พูดต้อง มีความระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง ไม่กล่าวถ้อยคำที่ กระทบต่อจิตใจของผู้ฟังและต้องทำให้ผู้ฟังมีความสุขเมื่อได้ยินซึ่งการใช้วาจานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 3. ด้านอัตถจริยา คือ การประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น บุคลากร มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดีและ การช่วยเหลือกันนั้นเป็นการแสดงออกถึงการมี น้ำใจต่อผู้อื่นซึ่งในองค์กรนั้น การช่วยกันในการทำงานเป็นทีมย่อมดีกว่าต่างคนต่างทำถึงแม้ว่า จะมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติก็ความที่ช่วยกันเท่าที่ตนจะสามารถกระทำได้และสำหรับการช่วยเหลือประชาชน แม้บางครั้งอาจทำได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร แต่หากทำด้วยความเต็มใจ ประชาชนก็จะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและควรที่จะจัดให้บุคลากรขององค์กร ได้ออกบำเพ็ญสาธารณประโยชน์นอกสถานที่เพื่อให้ได้ปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร 4. ด้านสมานัตตตา คือ ความเสมอ ดันเสมอปลาย วางตัวเหมาะสมแก่หน้าที่บุคลากรขององค์กรปฏิบัติตนอยู่ในกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด

**2.5 ด้านความไว้วางใจ** พบว่ามีแนวทางได้แก่ ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่มีความสำคัญและท้าทายเพื่อสร้างประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมในการเรียนรู้และการสอน **ทั้งนี้**เป็นเพราะการให้ความไว้วางใจครูและบุคลากร ในการหาแนวทางพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนและองค์กร เน้นการสร้างแนวทางใหม่หรือการพัฒนาวิธีการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียน การทำงานที่มีความท้าทายช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความคิดนวัตกรรมในองค์กร ให้เสรีภาพในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานในทีมบุคลากร โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือกำหนดเส้นทางที่ต้องทำให้เจ้าหน้าที่ทำงาน แต่เพียงแต่กำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการให้ถึงแก่ครูและบุคลากร คอยให้การสนับสนุน เป็นกำลังใจให้ครูและบุคลากรในการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงาน ให้การช่วยเหลือทางด้านทรัพยากร การฝึกอบรม หรือการให้คำปรึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและความสามารถในการปฏิบัติงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ โดยสร้างพื้นที่เพื่อให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้จากกันและสนับสนุนในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธนานนท์ แสงทองทาบ**<sup>14</sup> ได้วิจัยเรื่อง “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับชุมชน ตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรรู้จักความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้สามารถมอบหมายงานได้ ถูกต้องตรงตามความสามารถหรือความถนัด และทำให้สามารถยอมรับ หรือปฏิบัติต่อบุคคลแต่ละ คนตามความแตกต่างนั้นได้ ควรให้คำแนะนำ หรือการจัดฝึกอบรมความรู้ ทักษะเพิ่มเติม ให้กับผู้ที่ บังคับ บัญชา เมื่อมอบหมายงานไปแล้วเกิดปัญหาหรือความผิดพลาด รู้จักให้ออกาสเขาในการ พิสูจน์ตนเอง เพื่อทำให้เกิด

<sup>13</sup> พระมหาอนนต์ ขวานาภิฎ (แสนแป้). “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานตามหลักพระพุทธศาสนา”. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ฯ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ปีที่ 3 ฉบับที่ 3 (กันยายน - ธันวาคม 2559): 6.

<sup>14</sup> ธนานนท์ แสงทองทาบ. “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับชุมชน ตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์”, วารสารวิจัยวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ปีที่ 5 ฉบับที่ 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2565): 5.

การยอมรับเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีความยุติธรรม มีความ เป็นกลาง มีความเสมอ ดันเสมอ ปลาย วางตัวเหมาะสมแก่หน้าที่บุคลากรขององค์กรปฏิบัติตนอยู่ในกฎระเบียบ ขององค์กรอย่างเคร่งครัด ซึ่งการปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายก็จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

**2.6 ด้านการเปิดเผยตนเอง** พบว่ามีแนวทางได้แก่ ผู้บริหารควรสร้างชุมชนเรียนรู้ภายใน องค์กร โดยสร้างพื้นที่ที่เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้ สนับสนุนครูและบุคลากร ให้สามารถแบ่งปันประสบการณ์การทำงานและความรู้กันได้อย่างเปิดเผย จัดกิจกรรมและ อีเวนต์ที่เน้น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครูและบุคลากร เช่น การเสวนา การประชุมเสวนา หรือการอบรม เพื่อพัฒนาทักษะ ที่ส่งเสริมให้พวกเขาสามารถแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับจากการทำงาน การ เสริมสร้างความรู้เป็นกลุ่ม **ทั้งนี้**เป็นเพราะการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรร่วมกิจกรรมหรือโครงการ ร่วมกัน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร สร้างพื้นที่เรียนรู้ออนไลน์ภายในองค์กร เช่น เว็บไซต์ หรือแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ เพื่อให้ครูและบุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแบ่งปัน ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กัน เช่น การแนะนำเทคนิคการสอนที่มีประสิทธิภาพ หรือการใช้เครื่องมือการสอน ใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **วิสูตร จิตสุทธิการ**<sup>15</sup> ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการความรู้ตาม หลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า การสร้างรูปแบบ การจัดการความรู้ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยได้นำหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร ได้แก่ ควรมีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้(Knowledge Sharing) สำหรับโรงเรียน ชุมชนเพื่อนำไปใช้ในการจัดการโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ให้ประสบความสำเร็จ

**2.7 ด้านการจัดการความขัดแย้ง** พบว่ามีแนวทางได้แก่ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับ การเรียนรู้และการเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นหรือปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์สาเหตุและ ผลกระทบในการขัดแย้ง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการฟังความคิดเห็นและเก็บข้อมูลจากทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องในขั้นตอนการขัดแย้ง การเก็บข้อมูลอย่างเชื่อถือได้จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาอย่าง ลึกซึ้ง และสามารถวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ดีขึ้น ควรใช้เวลาและความสนใจในการเรียนรู้ เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยศึกษาประวัติและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น ประวัติการขัดแย้ง ปัจจัยที่อาจ ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง และปัจจัยที่อาจช่วยในการแก้ไข ผู้บริหารควรเสนอแนวทางการแก้ไขความ ขัดแย้งอย่างเปิดเผยและโปร่งใส **ทั้งนี้**เป็นเพราะการให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วม ในกระบวนการแก้ไข และรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงและป้องกันปัญหาในอนาคต สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง โดยให้เส้นทางสำหรับการเรียนรู้ และปรับปรุงในองค์กร เช่น การจัดอบรมหรือเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้จากปัญหาที่ เกิดขึ้นการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียน สามารถจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ **พระมหาอานนท์ ขวานาภิภู(แสนแป้)**<sup>16</sup> ได้วิจัยเรื่อง “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการ บริหารงานตามหลักพระพุทธศาสนา” พบว่า ด้านสมานัตตตา คือ ความเสมอ ดันเสมอปลาย วางตัว เหมาะสมแก่หน้าที่บุคลากรขององค์กรปฏิบัติตนอยู่ในกฎระเบียบ ขององค์กรอย่างเคร่งครัดซึ่งการปฏิบัติ อย่างเสมอต้นเสมอปลายก็จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ผู้บริหารต้องมีการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน แต่ต้องมีการอธิบายเหตุผลให้บุคลากร ทราบถึงเหตุผลที่เลือกใช้งานบุคคลนั้น เพราะในฐานะผู้บริหารต้อง ตัดสินเลือกใช้คนที่เหมาะสมที่สุดและจะต้องไม่เลือกปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า “เลือกที่รักมักที่ชัง” โดยเฉพาะ การพิจารณา ความดีของบุคลากรนั้นจะต้องมีใจเป็นกลาง ปราศจากอคติ เมื่อบุคลากรได้รับความเมตตา จากผู้บริหารแล้วก็จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ถ้าบุคลากรนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้ใน

<sup>15</sup> วิสูตร จิตสุทธิการ และคณะ, “รูปแบบการจัดการความรู้ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับโรงเรียนใน จังหวัดนครสวรรค์”, วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2562): 98.

<sup>16</sup> พระมหาอานนท์ ขวานาภิภู (แสนแป้). “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานตามหลักพระพุทธศาสนา”. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ฯ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ปีที่ 3 ฉบับที่ 3 (กันยายน - ธันวาคม 2559): 6-18.

บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2567

องค์กรจะทำให้รู้จักและเข้าใจผู้อื่น เชื่อถือศรัทธา และไว้วางใจผู้อื่นได้รับความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ไปสู่เป้าหมายและลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน บุคลากรในองค์กรก็จะเป็นคนมีคุณภาพ มีสมรรถภาพ มีคุณภาพและมีศักยภาพ สามารถพัฒนาตนสังคมนองคการของตนและประเทศชาติ ให้เท่าเทียมกับสังคมโลกได้อย่างแน่นอน

## องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัย ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ได้ดังแผนภาพนี้



จากภาพแสดงสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย ได้บูรณาการกันซึ่งมีความสัมพันธ์ ดังนี้

**วงกลมชั้นในสุด** คือ แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ตามหลักทฤษฎีปาปนิคธรรม 3

**วงกลมชั้นที่ 2** คือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ 1) การสื่อสาร 2) การรู้เท่าทันตนเอง 3) การยอมรับตนเอง 4) การตั้งใจ 5) ความไวใจ 6) การเปิดเผยตนเอง และ 7) การจัดการความขัดแย้ง

**วงกลมชั้นที่ 3** คือ หลักปาปนิคธรรม 3 ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งหลักธรรมที่มีความเหมาะสมสำหรับความเป็นผู้นำสำหรับนักบริหาร จำนวน 3 ข้อได้แก่ 1) จักขุมา 2) วิจิโร และ 3) นิสสยสัมปันโน และผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ตามหลักทฤษฎีปาปนิคธรรม 3

## ข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้มีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
- 2) ผู้บริหารควรมีเทคนิคสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่หลากหลายเหมาะสมกับความแตกต่างของครูและบุคลากร
- 3) ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ท้าทายและเป็นเรื่องสำคัญต่อผลประโยชน์ของสถานศึกษา
- 4) ผู้บริหารควรใช้หลักการประนีประนอมในการเจรจาเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากร
- 5) ผู้บริหารควรแสดงออกถึงความเสียสละเมื่อเกิด ความขัดแย้งในเรื่องเล็กน้อย

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

- 1) ผู้บริหารควรศึกษาเทคนิคการสื่อสารที่หลากหลายในการสร้างความเข้าใจกับครูและบุคลากร
- 2) ผู้บริหารควรศึกษาเทคนิคการใช้คำถามเพื่อรับฟังความเห็นของบุคลากร
- 3) ผู้บริหารควรใช้เหตุผลในการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างสมเหตุสมผล
- 4) ผู้บริหารควรพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ
- 5) ผู้บริหารควรวางตัวและใจเป็นกลางในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
- 2) ควรศึกษาปัจจัยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ตามหลักทฤษฎีปาปนิกรรม 3
- 3) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ตามหลักทฤษฎีปาปนิกรรม 3

### เอกสารอ้างอิง

- ขุนทอง สุขทวี และ ประภาศิต อานุกาภาพแสนยากร, “มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ”, **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ**, ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2562): 35-44.
- ธนานนท์ แสงทองทาบ. “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับชุมชน ตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์”, **วารสารวิจัยวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**, ปีที่ 5 ฉบับที่ 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2565): 5-17.
- ธีรพจน์ แนบเนียน และคณะ, “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทศตปิปาณิกสูตรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง”, **วารสารวิจัยวิชาการ**, ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 (มีนาคม - เมษายน 2565): 5-16.
- บังอร อนุเมฆางกูร “หลักสูตรและการจัดการมัธยม”. (ฉะเชิงเทรา: สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา 2542). อ้างใน ขุนทอง สุขทวี และคณะ, “มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ”. **หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ : วารสารวิชาการ**. ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2562): 37.
- พระนิมิตร, “**คุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักบริหาร**”, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org>, [1 ตุลาคม 2566].
- พระมหาอานนท์ ชวนาภิภู (แสนแป้). “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานตามหลักพระพุทธศาสนา”. **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ฯ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**, ปีที่ 3 ฉบับที่ 3 (กันยายน - ธันวาคม 2559): 6-18.
- วิสูตร จิตสุทธิภากร และคณะ, “รูปแบบการจัดการความรู้ตามหลักทศตปิปาณิกสูตร สำหรับโรงเรียนขยายชุมชนในจังหวัดนครสวรรค์”, **วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์**, ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2562): 81-98.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2, **แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2565 – 2567)**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา, <https://www.nsw2.go.th/wp/documents/3yp/>. [1 ตุลาคม 2566]
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ. “อบจ.ศรีสะเกษ”. อบจ. ศรีสะเกษ, ปี 2556 ฉบับที่ 3 (มีนาคม 2556): 12. อ้างใน ขุนทอง สุขทวี และคณะ, “มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ”. **หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ : วารสารวิชาการ**. ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2562): 37.