



Original Research Article

Interpersonal Skills Based on the Four Brahmavihara Principles of School Administrators Affecting Personnel Management in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Suphanburi

ทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

Kotchakorn Phewpimdee^{1*}, & Suthasinee Saengmookda²

กชกร ผิวพิมดี^{1*}, & สุธาสินี แสงมูกดา²

ARTICLE INFO

Name of Author &
Corresponding Author: *

1. Kotchakorn Phewpimdee*

กชกร ผิวพิมดี

Faculty of Education Mahamakut Buddhist University, Thailand.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

Email: kphewpimdee@gmail.com

2. Suthasinee Saengmookda

สุธาสินี แสงมูกดา

Faculty of Education Mahamakut Buddhist University, Thailand.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

Email: suthasinee.sae@mbu.ac.th

คำสำคัญ :

ทักษะมนุษยสัมพันธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา, พรหมวิหาร 4, การบริหารงานบุคคล, สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

Keywords:

Interpersonal Skills, School Administrators, Four Brahmavihara Principles, Personnel Management, Secondary Educational Service Area Office Suphanburi

Received: 29/05/2026

Revised: 30/06/2026

Accepted: 20/07/2026

Available online: 29/08/2026

How to Cite:

Phewpimdee, K. & Saengmookda, S. (2026). Leadership Based on the Interpersonal Skills Based on the Four Brahmavihara Principles of School Administrators Affecting Personnel Management in Schools Under the Secondary Educational Service Area Office Suphanburi. *Journal of Dhamma for Life*, 32(4), 477-494.

ABSTRACT

This study aimed to: (1) examine the interpersonal skills based on the Four Brahmavihāras of school administrators; (2) investigate the level of personnel administration; and (3) examine the extent to which school administrators' interpersonal skills based on the Four Brahmavihāras predict personnel administration under the jurisdiction of the Suphan Buri Secondary Educational Service Area Office. The sample consisted of 317 participants, including school administrators, heads of personnel administration departments, and teachers. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan table. Data were collected using a questionnaire and analyzed using a statistical software package. The statistical methods included frequency, percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression analysis.

The research findings revealed that: 1) The human relations skills based on Brahmavihara 4 of school administrators, both overall and in each aspect, were at a high level. Ranking from the highest to the lowest mean were communication and coordination skills, working with others skills, understanding and accepting others skills, and motivational skills, respectively. 2) The personnel administration, both overall and in each aspect, was at a high level. Ranking from the highest to the lowest mean were efficient recruitment, teacher and staff development, personnel assignment, morale boosting, and counseling and problem-solving, respectively. 3) The human relations skills based on Brahmavihara 4 of school administrators significantly affected personnel administration. Specifically, understanding



and accepting others skills, communication and coordination skills, and motivational skills had a positive effect, whereas working with others skills had a negative effect. Together, these four variables could predict the personnel administration at 76.2% The forecast equations derived from the analysis were as follows:

In raw score form

$$Y' = .582 + .516(X_4) + .356(X_2) + .145(X_1) - .166(X_3)$$

In standard score form

$$Z' = .547(Z_4) + .395(Z_2) + .144(Z_1) - .165(Z_3)$$

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาการบริหารงานวิชาการ และ 3) วิเคราะห์ทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนจำนวน 92 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ และครูผู้สอน 2 คน รวมทั้งสิ้น 368 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็นข้อมูลทั่วไป ทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 10 ด้าน และการบริหารงานวิชาการ 7 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงาน ด้านทักษะการทำงานร่วมกับคนอื่น ด้านทักษะการเข้าใจและยอมรับผู้อื่น และด้านทักษะการจูงใจ ตามลำดับ 2) การบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาครูผู้สอนและบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน ตามลำดับ 3) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล โดยด้านทักษะการเข้าใจและยอมรับผู้อื่น ด้านทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงาน และด้านทักษะการจูงใจส่งผลทางบวก ส่วนด้านทักษะการทำงานร่วมกับคนอื่นส่งผลทางลบ ซึ่งตัวแปรทั้ง 4 ด้านนี้ร่วมกันทำนายการบริหารงานบุคคลได้ร้อยละ 76.2 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = .582 + .516(X_4) + .356(X_2) + .145(X_1) - .166(X_3)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z' = .547(Z_4) + .395(Z_2) + .144(Z_1) - .165(Z_3)$$



บทนำ

การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมิได้จำกัดอยู่เพียงการจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร แต่ครอบคลุมถึงความสามารถของผู้บริหารในการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้เกิดความร่วมมือ ความผูกพัน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพ การศึกษาและการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา แนวทางการปฏิรูปการศึกษาของไทยจึงให้ความสำคัญกับการ พัฒนาคนและระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อคุณภาพการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ภายใต้บริบท ดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องผสมผสานความสามารถด้านการจัดการเข้ากับความสามารถในการสร้างและ รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะ มนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความสามารถในการ สื่อสาร การประสานงาน การจูงใจ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ทักษะ ดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากร (จุนจิตร ฐวสุจิเรข, 2556; จูรี วรรณเจริญกุล, 2558) ขณะเดียวกัน การบริหารงาน บุคคลครอบคลุมตั้งแต่การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงาน การพัฒนาความสามารถ การสร้างขวัญและ กำลังใจ ตลอดจนการสนับสนุนและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งล้วนต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (ฐิติมา ระสอน, 2564; กฤษณะ ภูมิมา, 2568) ดังนั้น คุณภาพของความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรจึงมิใช่เพียงปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ แต่เป็นกลไกที่เชื่อมโยงการบริหารบุคคล กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา

ในบริบทของการบริหารที่ให้ความสำคัญทั้งต่อประสิทธิภาพและคุณธรรม หลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา สามารถทำหน้าที่เป็นกรอบทางจริยธรรมสำหรับการปฏิบัติต่อบุคลากรและ การตัดสินใจของผู้บริหาร โดยส่งเสริมการสร้าง ความเข้าใจ ความไว้วางใจ การสนับสนุน และความเป็นธรรมใน การบริหาร (พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), 2542; พระมหาสุรศักดิ์ สุรภาโณ, 2556) เมื่อพิจารณาร่วมกับ แนวคิดด้านพฤติกรรมองค์การและการทำงานเป็นทีม หลักดังกล่าวจึงมีศักยภาพในการสนับสนุนพฤติ กรรมการบริหารที่เน้นทั้งความสัมพันธ์และเป้าหมายขององค์กร (จุนจิตร ฐวสุจิเรข, 2556; ธนาชัย สุขวนิช และพรชัย อรัญยานนท์, 2557) โดยเฉพาะการสื่อสารและประสานงาน การจูงใจ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และ การเข้าใจและยอมรับผู้อื่น ซึ่งเป็นมิติสำคัญของทักษะมนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารสถานศึกษา หลักฐานเชิง ประจักษ์ที่ผ่านมาให้ข้อบ่งชี้ในทิศทางเดียวกันว่า ความสามารถด้านการบริหารและความสัมพันธ์ ระหว่าง ผู้บริหารกับครุมีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและการปฏิบัติงานของบุคลากร ขณะที่การบริหารงานบุคคลที่มี ประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและผู้เรียน (ณัฐพล หงษ์คำ และมินมาส พราน ปา, 2565; กฤษณะ ภูมิมา, 2568) นอกจากนี้ การศึกษาด้านการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลยังสะท้อนว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับรูปแบบการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและความ

ต้องการของบุคลากร (ฐิติมา ระสอน, 2564) อย่างไรก็ตาม งานศึกษาที่มีอยู่ส่วนใหญ่ยังมุ่งพิจารณาทักษะการบริหาร การบริหารงานบุคคล แรงจูงใจ หรือหลักธรรมในการบริหารเป็นประเด็นแยกจากกัน

ที่สำคัญจึงอยู่ที่การขาดการศึกษาเชิงประจักษ์ที่บูรณาการ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการตรวจสอบว่าทักษะด้านการติดต่อสื่อสารและประสานงาน การจูงใจ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการเข้าใจและยอมรับผู้อื่นตามหลักพรหมวิหาร 4 มีความสัมพันธ์หรือสามารถอธิบายความแตกต่างของการบริหารงานบุคคลได้มากน้อยเพียงใด ช่องว่างดังกล่าวมีความสำคัญทั้งในเชิงองค์ความรู้และเชิงปฏิบัติ เพราะการทำความเข้าใจกลไกดังกล่าวจะช่วยเชื่อมโยงมิติด้านทักษะการบริหาร มนุษยสัมพันธ์ และคุณธรรมเข้ากับการบริหารบุคลากรในบริบทสถานศึกษาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคล เพื่อสร้างหลักฐานเชิงประจักษ์สำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารและยกระดับระบบบริหารบุคลากรของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการสร้าง รักษา และพัฒนาความสัมพันธ์กับครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสามารถทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างได้อย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ ทักษะดังกล่าวมิได้จำกัดอยู่เพียงการสื่อสารหรือการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล แต่ครอบคลุมถึงการเข้าใจผู้อื่น การยอมรับความแตกต่าง การสร้างความไว้วางใจ การส่งเสริมความร่วมมือ และการจัดการความสัมพันธ์ภายในองค์กรอย่างเหมาะสมจากการสังเคราะห์แนวคิดด้านพฤติกรรมองค์การ จิตวิทยาองค์การ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ทักษะการบริหารและการปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สอดคล้องกับ (ณัฐพล หงษ์คำ และมินมาส พรานป่า, 2565) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความสามารถของผู้บริหารในการสร้างปฏิสัมพันธ์และบริหารบุคลากรมีส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมและแรงจูงใจในการทำงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงบูรณาการแนวคิดทักษะมนุษยสัมพันธ์กับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะ “พรหมวิหาร 4” ซึ่งประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมกับบริบทการบริหารสถานศึกษาไทย ทั้งนี้ พระมหาสุรศักดิ์ สุรภาโณ (ดลรักษ์) (2556) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งสนับสนุนความเป็นไปได้ในการนำหลักธรรมดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา เมื่อสังเคราะห์เป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร สามารถกำหนดองค์ประกอบได้ 4 ประการ ได้แก่ เมตตา คือ ความปรารถนาดีต่อบุคลากร การเอาใจใส่ รับฟัง และปฏิบัติด้วยความเคารพและเป็นธรรม กรุณา คือ ความพร้อมในการช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และ



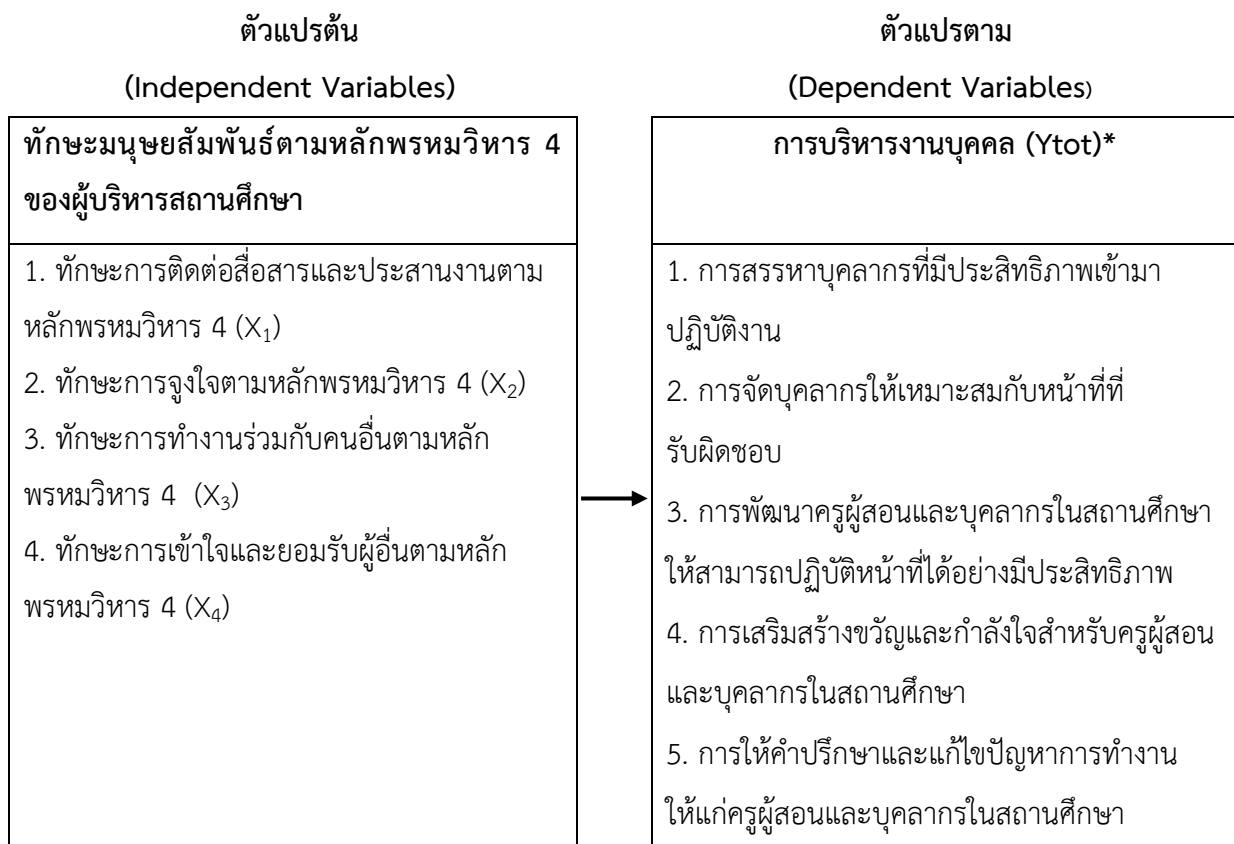
สนับสนุนบุคลากรเมื่อประสบปัญหา มุทิตา คือ การยอมรับ ชื่นชม และส่งเสริมความสำเร็จของบุคลากร ตลอดจนสร้างบรรยากาศที่เห็นคุณค่าของผลงาน และ อุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง ใช้เหตุผล ปราศจากความลำเอียง และยึดหลักความถูกต้องเป็นธรรมในการตัดสินใจและจัดการความขัดแย้ง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นองค์ประกอบของตัวแปร “ทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4” เนื่องจากสะท้อนพฤติกรรมสำคัญของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ ดูแล และส่งเสริมบุคลากร สร้างความร่วมมือ และบริหารความสัมพันธ์ภายในสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษา เนื่องจากคุณภาพของบุคลากรย่อมมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของการจัดการศึกษาและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ได้กำหนดหลักการและแนวทางในการจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคคลและองค์กร ขณะที่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปการศึกษาและการพัฒนาระบบบริหารจัดการให้สามารถสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษา การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจึงครอบคลุมกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน การพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมและระบบความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ฐิตีมา ระสอน, 2564) ซึ่งให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารและพัฒนาบุคลากร รวมถึงการสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับบุคลากรในสถานศึกษา นอกจากนี้ (กฤษณะ ภูมมา, 2568) ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาในบริบทพื้นที่เดียวกันกับการวิจัยครั้งนี้ ประเด็นดังกล่าวสนับสนุนแนวคิดว่าการบริหารงานบุคคลมิใช่เพียงภารกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่เป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนคุณภาพของสถานศึกษาและผลลัพธ์ของผู้เรียน ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ “การบริหารงานบุคคล” จึงถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรตาม โดยพิจารณาจากกระบวนการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาในภาพรวม

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
2. เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
3. เพื่อศึกษาทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

สมมติฐานการวิจัย

ทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เมตตาของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารงานบุคคล กรุณาของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารงานบุคคล มุทิตา



ของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารงานบุคคล และ อุเบกขาของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารงานบุคคล สมมติฐานดังกล่าวตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่สะท้อนความปรารถนาดี ความเข้าใจและการช่วยเหลือ การยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่น และการวางตนอย่างเป็นกลาง และเป็นธรรม ล้วนส่งเสริมคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา และการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เป็นเครื่องมือหลักในการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี รวมทั้งสิ้น 1,785 คน จากสถานศึกษาจำนวน 32 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างและวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 317 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยอ้างอิงตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan

ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยควรระบุขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างให้ชัดเจน โดยพิจารณาจัดสรรจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละสถานศึกษา และดำเนินการสุ่มตัวอย่างตามวิธีการที่กำหนด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีความครอบคลุมและเป็นตัวแทนของประชากรอย่างเหมาะสม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยออกแบบข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและตัวแปรที่ศึกษา แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Five-point Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert โดยพัฒนาข้อคำถามจากแนวคิดเกี่ยวกับทักษะมนุษยสัมพันธ์ของ Sergiovanni (1981), Stogdill (1974), Katz (1995), (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551) ร่วมกับแนวคิดหลักพรหมวิหาร 4 ของ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2551) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานตามหลักพรหมวิหาร 4 (X1)
- 2) ทักษะการจูงใจตามหลักพรหมวิหาร 4 (X2)
- 3) ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นตามหลักพรหมวิหาร 4 (X3)
- 4) ทักษะการเข้าใจและยอมรับผู้อื่นตามหลักพรหมวิหาร 4 (X4)

สำหรับหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการบูรณาการกับทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสะท้อนพฤติกรรมกรรมการบริหารที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Five-point Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert โดยใช้กรอบแนวคิดของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2550) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

- 1) การสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
- 2) การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 3) การพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 5) การให้คำปรึกษาและการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

แบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 กำหนดระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับตามมาตราส่วนของ Likert โดยมีการกำหนดน้ำหนักคะแนนตามระดับความคิดเห็นจากระดับมากที่สุดถึงระดับน้อยที่สุด ทั้งนี้ ผู้วิจัยควรกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผลให้สอดคล้องกันตลอดทั้งฉบับ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 และการบริหารงานบุคคล เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและสร้างกรอบข้อคำถามให้สอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษา

2. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยกำหนดข้อคำถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของตัวแปรแต่ละด้าน
3. นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการและวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC)
4. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
5. ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เพื่อประเมินความสอดคล้องภายในของข้อคำถามก่อนนำเครื่องมือไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนที่กำหนดอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย ผ่านประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา เพื่อประสานขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
2. ดำเนินการประสานสถานศึกษาจำนวน 32 แห่ง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 317 คน โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการตอบแบบสอบถาม และการนำข้อมูลไปใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
3. ส่งแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ไปยังกลุ่มตัวอย่างผ่านสถานศึกษาที่เข้าร่วมการวิจัย พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามและติดตามการตอบกลับเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตามจำนวนที่กำหนด
4. เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของข้อมูล จากนั้นกำหนดรหัสข้อมูลและบันทึกข้อมูลลงในฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติ
5. ผู้วิจัยดำเนินการรักษาความลับของข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมและไม่เปิดเผยข้อมูลที่สามารถระบุตัวบุคคลได้

การวิเคราะห์ข้อมูลและเกณฑ์การแปลความหมาย

1. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะของตัวแปรและวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2) วิเคราะห์ระดับทักษะมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม

3) วิเคราะห์ระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม

4) หากวัตถุประสงค์ของการวิจัยครอบคลุมการศึกษาความสัมพันธ์หรืออิทธิพลระหว่างทักษะมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานบุคคล ควรใช้สถิติให้สอดคล้องกับสมมติฐานและคำถามวิจัย เช่น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) หรือการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ทั้งนี้ต้องตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติที่เลือกใช้ก่อนการวิเคราะห์

5) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย โดยรายงานค่าสถิติที่สำคัญและตีความผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย

2. เกณฑ์การแปลความหมาย การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นจากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ กำหนดช่วงคะแนนโดยใช้หลักการหาความกว้างของอันตรภาคชั้นจากสูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น = (คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด) / จำนวนระดับ ดังนั้น ความกว้างของอันตรภาคชั้นเท่ากับ 0.80 และกำหนดเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

4.21–5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

3.41–4.20 หมายถึง ระดับมาก

2.61–3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง

1.81–2.60 หมายถึง ระดับน้อย

1.00–1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

ทั้งนี้ การกำหนดเกณฑ์การแปลผลดังกล่าวใช้สำหรับการตีความระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และนำเสนอผลทั้งในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบของตัวแปรที่ศึกษา

ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนคน	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	108	34.10
	หญิง	209	65.90
	รวม	317	100
2	อายุ		
	ไม่เกิน 30 ปี	89	28.10
	31 - 40 ปี	130	41.00
	41 - 50 ปี	74	23.30
	51 ปีขึ้นไป	24	7.60
	รวม	317	100
3	ระดับการศึกษา		
	ปริญญาตรี	179	56.50
	ปริญญาโท	126	39.75
	ปริญญาเอก	12	3.75
	รวม	317	100
4	ตำแหน่งหน้าที่		
	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	32	10.10
	หัวหน้างานกลุ่มงานบริหารบุคคล	32	10.10
	ครูผู้สอน	253	79.80
	รวม	317	100
5	ประสบการณ์ในการทำงาน		
	ไม่เกิน 10 ปี	208	65.6
	11 - 20 ปี	71	22.4
	21 - 30 ปี	35	11.0
	31 ปีขึ้นไป	3	1.0
	รวม	317	100

จากตารางที่ 1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 317 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 65.90 และเพศชาย 108 คน คิดเป็นร้อยละ 34.10 ส่วนใหญ่ มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 รองลงมาคือ อายุ ไม่เกิน 30 ปี จำนวน 89 คน เป็นร้อยละ 28.10 อายุ 41-50 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.60 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 56.50 รองลงมา คือ ปริญญาโท จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 39.75 และ ปริญญาเอกจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.75 เมื่อสอบถามถึงตำแหน่งในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน จำนวน 253 คน คิดเป็นร้อยละ 79.80 รองลงมาคือตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.10 และหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคลจำนวน 32 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 10.10 สำหรับประสบการณ์ทำงานนั้นส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ในการทำงาน ที่ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 65.60 รองลงมามีประสบการณ์ในการทำงาน อยู่ระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 22.40 รองลงมามีประสบการณ์ในการทำงาน อยู่ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 11 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 31 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับทักษะ มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี (n=317)

ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานตามหลักพรหมวิหาร 4	4.47	0.60	มาก
2. ด้านทักษะการจูงใจตามหลักพรหมวิหาร 4	4.35	0.67	มาก
3. ด้านทักษะการทำงานร่วมกับคนอื่นตามหลักพรหมวิหาร 4	4.46	0.60	มาก
4. ด้านทักษะการเข้าใจและยอมรับผู้อื่นตามหลักพรหมวิหาร 4	4.40	0.64	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่าทักษะมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีอยู่ในระดับมาก ด้านที่จัดอยู่ในลำดับแรกได้แก่ ด้านทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานตามหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.47, S.D. = 0.60) รองลงมาได้แก่ ด้านทักษะการทำงานร่วมกับคนอื่นตามหลักพรหมวิหาร 4 ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.60) ด้านทักษะการเข้าใจและยอมรับผู้อื่นตามหลักพรหมวิหาร 4 ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.64) สำหรับด้านที่จัดอยู่ในลำดับสุดท้ายได้แก่

ด้านทักษะการจูงใจตามหลักพรหมวิหาร 4 ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.67) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี สามารถวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยจำแนกเป็นรายด้าน ตั้งแต่ตารางที่ 4.3 – 4.6 ประกอบคำอธิบายแต่ละตาราง

อภิปรายผล

ทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารที่มุ่งเน้นบุคลากรเป็นศูนย์กลาง โดยประยุกต์ใช้หลักเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาในการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้ การบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายมิได้ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การสร้างความไว้วางใจ และการจัดความสัมพันธ์ภายในองค์การอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดด้านพฤติกรรมองค์การของ (จุนจิตร ฐวสุจิโรช, 2556) และแนวคิดด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การของ (จรี วรรณเจริญกุล, 2558) ที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ (ยิงยศ พลเลิศ, 2550) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ดีเอื้อต่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกัน แนวคิดของ (พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), 2542) ที่เน้นการพัฒนาคนควบคู่กับการพัฒนางาน สะท้อนบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดทิศทางการและพัฒนากุศลกรไปพร้อมกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานตามหลักพรหมวิหาร 4 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารนโยบาย ข้อมูล และแนวทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การสื่อสารจึงมิได้เป็นเพียงการถ่ายทอดข้อมูล แต่เป็นกลไกสร้างความเข้าใจร่วมและลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ (วิโรจน์ สารัตนะ, 2557) และผลการศึกษาของ (ณัฐพล หงษ์คำ และมีนมาส พรานป่า, 2565) ที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ส่วน ทักษะการจูงใจตามหลักพรหมวิหาร 4 มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แม้ยังอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจสะท้อนข้อจำกัดในการใช้เครื่องมือจูงใจที่เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะด้านผลตอบแทนและทรัพยากรที่อยู่นอกเหนืออำนาจของสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างแรงจูงใจภายในผ่านการยอมรับผลงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงาน ดังนั้น ผลดังกล่าวจึงมิได้สะท้อนการขาดทักษะมนุษยสัมพันธ์ แต่ชี้ให้เห็นว่าการจูงใจบุคลากรเป็นมิติที่มีความซับซ้อนและได้รับอิทธิพลจากทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบการศึกษา



การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีมีระบบการบริหารบุคลากรที่เป็นรูปธรรม และตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรในฐานะทรัพยากรหลักต่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางของ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) ที่เน้นการพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ (กฤษณะ ภูมิมา, 2568) ซึ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ความสอดคล้องดังกล่าวมีนัยสำคัญเชิงบริบทเนื่องจากศึกษาภายใต้พื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน จึงสะท้อนแนวโน้มการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในพื้นที่ได้อย่างชัดเจน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจและความต้องการของสถานศึกษา เนื่องจากบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและยกระดับคุณภาพการศึกษา การได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับลักษณะงานจึงเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับ (กฤษณะ ภูมิมา, 2568) ที่พบว่าการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเป็นด้านที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แม้ยังอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องจากผู้บริหารต้องรับผิดชอบภารกิจหลายด้าน ส่งผลให้เวลาในการให้คำปรึกษารายบุคคลมีข้อจำกัด สอดคล้องกับ (จิตติมา ระสอน, 2564) ที่เน้นการบริหารและติดตามงานบุคคลอย่างเป็นระบบ ดังนั้น สถานศึกษาควรพัฒนากลไกการให้คำปรึกษา เช่น ระบบพี่เลี้ยง การมอบหมายผู้รับผิดชอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อให้การดูแลและแก้ไขปัญหาของบุคลากรมีความต่อเนื่อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ทั้ง 4 ด้าน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการบริหารงานบุคคลได้ร้อยละ 76.2 ($R^2 = .762$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สะท้อนว่า ชุดตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงอธิบายกับการบริหารงานบุคคลในระดับสูง ทั้งนี้ ค่า R^2 ควรตีความเป็นส่วนความแปรปรวนที่แบบจำลองสามารถอธิบายได้ มิใช่ข้อสรุปเชิงสาเหตุโดยตรง เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นนอกแบบจำลองที่ร่วมอธิบายการบริหารงานบุคคล เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะการเข้าใจและยอมรับผู้อื่นมีอิทธิพลทางบวกต่อการบริหารงานบุคคล เนื่องจากการตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและการยอมรับความคิดเห็นหรือข้อจำกัดของบุคลากร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของแต่ละบุคคล ส่งเสริมความไว้วางใจและความร่วมมือภายใน



สถานศึกษา สอดคล้องกับ (จรี วรรณเจริญกุล, 2558) (พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), 2542) และ (พระมหาสุศักดิ์ สุรภาณ, 2556) ที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การพัฒนาคน และการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษา ทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานมีอิทธิพลทางบวกเช่นกัน เนื่องจากงานบุคคลต้องอาศัยการสื่อสารข้อมูล การมอบหมายงาน การติดตามผล การสร้างความเข้าใจในนโยบาย และการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารที่ชัดเจนและการประสานงานที่เหมาะสมจึงช่วยลดความคลาดเคลื่อนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร สอดคล้องกับ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557) และ (ณัฐพล หงษ์คำ และมินมาส พรานป่า, 2565) ด้านทักษะการจูงใจมีอิทธิพลทางบวกต่อการบริหารงานบุคคล สะท้อนความสำคัญของการให้กำลังใจ การยอมรับ และการสร้างคุณค่าในการทำงาน โดยเฉพาะการประยุกต์หลักมูทิตาเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของบุคลากร และหลักอุเบกขาเพื่อการประนีประนอมอย่างเป็นธรรม ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ (จรี วรรณเจริญกุล, 2558) (จุนจิตร ฐวสุจิเรช, 2556) และ (ณัฐพล หงษ์คำ และมินมาส พรานป่า, 2565) อย่างไรก็ตาม ทักษะการทำงานร่วมกับคนอื่นมีอิทธิพลทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลดังกล่าวไม่ควรตีความว่าการทำงานร่วมกันเป็นปัจจัยที่ไม่พึงประสงค์ แต่ควรพิจารณาภายใต้เงื่อนไขของการควบคุมตัวแปรอื่นในแบบจำลอง รวมถึงตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและภาวะพหุสัมพันธ์ เช่น ค่า VIF และ Tolerance ในเชิงบริบท ผลดังกล่าวอาจสะท้อนว่า การทำงานร่วมกันจะเกิดประสิทธิผลเมื่อควบคู่กับการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ กระบวนการตัดสินใจ และระบบกำกับติดตามที่ชัดเจน

โดยสรุป ทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะการเข้าใจและยอมรับผู้อื่น การสื่อสารและประสานงาน และการจูงใจ ขณะที่ผลเชิงลบของการทำงานร่วมกับคนอื่นชี้ให้เห็นความจำเป็นในการสร้างสมดุลระหว่างมนุษยสัมพันธ์กับระบบบริหาร ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรบูรณาการ “หลักธรรม-ทักษะมนุษยสัมพันธ์-ระบบการบริหาร” อย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลอย่างยั่งยืน

สรุป

ทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาผลการวิเคราะห์พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ 1) ด้านการติดต่อสื่อสารและประสานงาน มีรายข้อสูงสุดคือ ผู้บริหารใช้ถ้อยคำชัดเจน เข้าใจง่าย สร้างความรู้สึกเชิงบวก และต่ำสุดคือ ผู้บริหารแสดงความห่วงใยในการติดต่อสื่อสาร 2) ด้านการทำงานร่วมกับคนอื่น มีรายข้อสูงสุดเท่ากันคือ การทำงานเป็นทีมลดอคติ และการสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจ ส่วนต่ำสุดคือ การร่วมมือทำงานอย่างเท่าเทียมและมีเมตตา 3) ด้านการเข้าใจและยอมรับผู้อื่น มีรายข้อสูงสุดคือ การส่งเสริมความเข้าใจระหว่างบุคลากรเพื่อความสันติ และต่ำสุดคือ การแสดงความเข้าใจต่อสภาพปัญหาของบุคลากร 4) ด้านทักษะการจูงใจ มีรายข้อสูงสุดคือ การใช้หลักมูทิตายกย่องให้รางวัล และต่ำสุดคือ การแสดงความเมตตาส่งเสริมกำลังใจ



การบริหารงานบุคคลผลการวิเคราะห์พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ 1) ด้านการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีรายข้อสูงสุดคือ การเปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพเพื่อเข้ารับตำแหน่ง และต่ำสุดเท่ากันคือ การพิจารณาความสามารถเฉพาะด้านให้ตรงความต้องการ กับการให้ความสำคัญกับคุณธรรมจริยธรรม 2) ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรฯ มีรายข้อสูงสุดคือ การสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และต่ำสุดเท่ากันคือ การส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมสม่ำเสมอ กับการติดตามประเมินผลหลังการอบรม 3) ด้านการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ มีรายข้อสูงสุดคือ การจัดงานตรงกับความต้องการและความสามารถ และต่ำสุดคือ การยึดหลักความเป็นธรรมในการจัดสรรภาระงาน 4) ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ มีรายข้อสูงสุดคือ การรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากร และต่ำสุดคือ การแสดงความชื่นชมในผลงานอย่างเปิดเผยจริงใจ 5) ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน มีรายข้อสูงสุดคือ การให้คำปรึกษาโดยคำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์และจริยธรรม และต่ำสุดคือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าปรึกษาปัญหาการทำงาน

ทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ทั้ง 4 ด้าน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการบริหารงานบุคคลได้ร้อยละ 76.2 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ 0.762 ค่าสัมประสิทธิ์ปรับแล้ว เท่ากับ 0.759 และความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.297 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเรียงตามลำดับความสำคัญพบว่าด้านการเข้าใจและยอมรับผู้อื่น ด้านการติดต่อสื่อสารและประสานงาน และด้านการจูงใจ ส่งผลทางบวกส่วนด้านการทำงานร่วมกับคนอื่น ส่งผลทางลบต่อการบริหารงานบุคคล ซึ่งเขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = .582 + .516(X4) + .356(X2) + .145(X1) - .166(X3)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z' = .547(Z4) + .395(Z2) + .144(Z1) - .165(Z3)$$

ผลการศึกษา มีประโยชน์เชิงวิชาการในการเพิ่มพูนองค์ความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารสถานศึกษา และสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาแนวคิด แนวทางการบริหาร และการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารและการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ระดับนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โดยบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 กับการอบรมธรรมาปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สนับสนุนหลักสูตรอบรมระยะสั้น ด้านการเข้าใจและยอมรับผู้อื่น การสื่อสาร และการจูงใจ พร้อมส่งเสริมการบริหารงานบุคคลที่สมดุลระหว่างมนุษยสัมพันธ์กับโครงสร้างและระบบกำกับติดตาม



ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย
Thai Journal Citation Index Centre

<https://so08.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

2. ระดับการบริหาร ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สื่อสารและประสานงานด้วยเมตตา เปิดเผย และเป็นกลาง รวมทั้งตั้งใจด้วยการยกย่องและสนับสนุนความก้าวหน้าอย่างเสมอภาค ควบคู่กับการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และระบบติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

3. ระดับการปฏิบัติ ครูและบุคลากรควรเปิดใจยอมรับและมีส่วนร่วมในการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ โดยกำหนดบทบาทและเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความขัดแย้ง พร้อมพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ควบคู่กับวิชาชีพ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ หรือการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการนำทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ไปใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะประเด็นที่ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นส่งผลในทางลบ เพื่อให้เข้าใจบริบท ปัจจัยแวดล้อม และกลไกที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ดังกล่าวอย่างรอบด้าน

2. ควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น หรือเปรียบเทียบระหว่างระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน เพื่อศึกษาความแตกต่างของผลการวิจัย และเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงทั่วไป (Generalization) ของผลการวิจัยเกี่ยวกับทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. พรึกหวานกราฟฟิค.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). แนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร.
- กฤษณะ ภูมมา. (2568). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสพพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- จุนจิตร ธวัชสุริย. (2556). พฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 4). คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- จรี วรรณเจริญกุล. (2558). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.
- ฐิติมา ระสอน. (2564). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ, 9(2), 45-56.
- ธนาชัย สุขวนิช และ พรชัย อรัณยกันนท. (2557). การทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหาในองค์กรยุคใหม่. โอเดียนสโตร์.



- ณัฐพล หงษ์คำ และ มินมาส พรานป่า. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มโรงเรียนที่ 2. วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์, 1(2), 1–16. Doi: 10.14456/hsi.2022.10
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2542). *ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาชาติ*. ธรรมสภา.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2551). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผลิธัมม.
- พระมหาสุศักดิ์ สุรภาณ (ดลรักษ์). (2556). *การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ยิ่งยศ พลเลิศ. (2550). *ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *การบริหารจัดการศึกษา: แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. ทิพย์วิสุทธิ.
- Katz, R. L. (1995). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review.
- Sergiovanni, T. J. (1981). *Supervision: Human perspectives*. McGraw-Hill.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.