



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราช  
สวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

Guideline on Leadership Development Based on Kalyanamittadhamma  
for School Administrators of Pom Nagaraj Sawathayanon School  
Under the Secondary Educational Service Area Office 6

ปิยะดา ก่อวุฒิกุลรังสี Piyada Korwutthikunrangsee<sup>๑</sup>

อินธา ศิริวรรณ Intha Siriwan<sup>๒</sup>

วิชชуда หุ่นวิไล Vichuda Hoonvilai<sup>๓</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖, ๒) เพื่อศึกษาการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ และ ๓) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักกัลยาณมิตรธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างงานวิจัยเชิงปริมาณ และงานวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลแบบสอบถามจากผู้บริหารและครู จำนวน ๗๗ คน สัมภาษณ์ผู้บริหารและครูให้ได้มา ซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพ จำนวน ๗ คน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของคำถามเท่ากับ ๑.๐๐ ทุกข้อ และนำแบบสอบถามไปทดลองกับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่เป้าหมาย จำนวน ๓๐ ฉบับ กับผู้บริหารและครูโรงเรียน ได้ค่าเชื่อมั่น (Alpha) เท่ากับ ๐.๘๒๙ จากนั้นนำเก็บข้อมูลแบบสอบถามกับกลุ่มประชากรเป้าหมายเป็นกับผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จำนวน ๗๗ ฉบับ แล้วจากนั้นนำไปวิเคราะห์ทางสถิติใช้ที่นิยมใช้ทางสังคมศาสตร์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ผลการวิจัย

๑. ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และรายข้อ มี ๕ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โน จงฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ อดทน รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจและถาวรนิโย น่าเจริญใจ มีความรู้จริง ตามลำดับ

๒. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม มีดังนี้ ๑) ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ มีนิสัยดีเข้าใจบุคคลากร มีบุคลิกภาพดี แต่งกายเรียบร้อย และยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัย

<sup>๑</sup>สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

<sup>๒</sup>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

<sup>๓</sup>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



โมตรจิตดี อยู่ในระดับมากที่สุด ๒) ครู นำเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ อารมณ์หนักแน่น ทุกสถานการณ์ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และมีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ๓) ภาวนีโย นำเจริญใจ มีความรู้จริง ต้องไม่เผด็จการในการสั่งงาน ผู้นำต้องมีความเป็นประชาธิปไตย และมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ๔) วตตากรู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักพูดชี้แจง ให้เข้าใจ สื่อสารเข้าใจง่ายเวลาสั่งงาน ชัดเจนและวางแผนพัฒนางานการศึกษาที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด ๕) วจนกขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา มีความอดทนทุกสถานการณ์และสร้างเครือข่าย การบริหารให้คำปรึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ๖) คมภีรณจ ถก กตตากรู้จักชี้แจงเรื่องถ้าลึกให้เข้าใจได้ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานแล มีการประชาสัมพันธ์ผลงานของโรงเรียนสู่สาธารณชน อยู่ในระดับมาก ๗) โน จภูฐานเน นิโยชเย ผู้นำไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย และต้องมีศีลธรรม ประจําใจ อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ :** แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำผู้บริหาร, หลักกัลยาณมิตรธรรม

### Abstract

The objectives of this research were; 1. To study a guideline on leadership development based on Kalyanamittadhamma for school administrators of Pom Nagaraj Sawathaynon School under the Secondary Educational Service Area Office 6, 2. Study the use of Kalyanamittadhamma of school administrators of Pom Nagaraj Sawathaynon School under the Secondary Educational Service Area Office 6, and 3. To propose a guideline on leadership development based on Kalyanamittadhamma for school administrators of Pom Nagaraj Sawathaynon School under the Secondary Educational Service Area Office 6. The mixed research methodology was used in the study. The qualitative data were collected by interviews with 7 school teachers and administrators while the quantitative data were obtained from 77 school teachers and administrators through questionnaires. The questionnaires were tried out with teachers and administrators with IOC value at 1.00 and confidence value at 0.829. The data were analyzed by percentage, mean and standard deviation.

The results of the study showed that:

1. The opinion of teachers and administrators towards the use of Kalyanamittadhamma of school administrators of Pom Nagaraj Sawathaynon School under the Secondary Educational Service Area Office 6 was at the high level overall. In aspect, the highest level was on Never exhorting groundlessly, followed by Loveable, Being a counselor, and Adorable respectively.

2. The guidelines on leadership development based on Kalyanamittadhamma are as follows; 1) Loveable; to have a good habit, a good character, neat and tidy clothes, kind and friendly, and hospitality 2) Respectable; to have suitable behaving,



patient in situations, and moral and ethics 3) Adorable; to have the real knowledge and skills in work, democratic idea and modern up-date knowledge 4) Being a counselor; knowing how to express idea, approach others, assign the work, and plan to improve the work 5) Being a patient listener; being ready to listen to different ideas, patient to situations, and to build administrative network and teamwork 6) Able to treat profound subjects; to have ability in clarify the profound subjects to others, vision in administration, and public relations 7) Never exhorting groundlessly; to remain on morality and ethics

**Keyword :** Development Process, Executive Leadership, Kalyanamittadhamma

**บทนำ**

พระพุทธเจ้าได้แสดงธรรมหรือคำสอนเป็นจำนวนมากเพื่อให้เหมาะสมกับอุปนิสัยของบุคคล บางคนแสดงเพียงหัวข้อธรรมก็สามารถเข้าใจได้ บางคนต้องอธิบายหลายหัวข้อธรรม บางคนต้องเคี้ยวเคี้ยวให้หนักถึงเข้าใจ แต่ก็มีบางคนที่ไม่สามารถเข้าใจในหลักพุทธธรรมได้ พระธรรมที่พระพุทธเจ้านำมาเสนอแก่พุทธบริษัทยังมีจำนวนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งพระพุทธเจ้าได้ตรัสรู้ ดังมีพระพุทธพจน์ที่ว่า “... ภิกษุทั้งหลาย สิ่งที่เรารู้แล้วมิได้บอกเธอทั้งหลายมีมากมาย ก็เพราะเหตุไร เราจึงไม่บอก เพราะสิ่งนั้นไม่ประกอบด้วยประโยชน์ก็มีใช้พรหมจรรย์เบื้องต้น ย่อมไม่เป็นไปเพื่อความเบื่อหน่าย คลายความกำหนัด ความดับ ความสงบ ความรู้ยิ่ง ความตรัสรู้ เพื่อนิพพาน เพราะเหตุ นั้น เราจึงไม่บอก...” (ส.ส. (ไทย) ๑๙/๒๔๖/๑๗๑) ซึ่งการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารที่มีความครอบคลุมถึงหลักการครองตน ครองคน และหลักการครองงานเพื่อแสดงหลักการบริหารตามหลักพุทธธรรม

ภาวะผู้นำ คือ ศักยภาพของผู้นำในการที่ผู้นำนั้นใช้ความรู้ความสามารถ สติปัญญา หรืออำนาจ อิทธิพลต่างๆ ของผู้นำในการจูงใจโน้มน้าว จิตใจ ผู้อื่น หรือ ชัก พาดู ผู้อื่น หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ในสภาพสังคมปัจจุบัน นิยมผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถมีความอัจฉริยะ เพราะผู้นำที่มีศักยภาพในตนเอง ผู้นำคือ บุคคลที่มีลักษณะสง่างามแผ่ ความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย ความเป็นผู้ภูมิฐานนั้นแสดงถึงบุคลิกลักษณะแห่งการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ทำให้คนทั้งหลาย มีความพึงพอใจ มีความเชื่อ ภูมิวุฒิ หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ในการ

ปฏิบัติงาน เพราะผู้นำที่มีภูมิธรรมต่ำมักจะใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ตนและพวกพ้องมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมนำมาซึ่งความแตกแยก เสื่อมทรามขององค์กรหรือหน่วยงาน ส่วนผู้นำที่มีภูมิธรรมย่อมมีคุณลักษณะ ซื่อสัตย์ มั่นคง ยุติธรรม มีวินัย เป็นผู้ปรารถนาที่จะทำดี รับฟังความคิดเห็นและสำคัญที่สุดคือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาสมรรถนะในหน้าที่การงาน (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, ๒๕๔๓: ๗๕-๘๐)

ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นกัลยาณมิตรที่ดี ความเป็นกัลยาณมิตรในการดำรงอยู่ในมิติธรรมก็นับได้ว่าเป็นทั้งญาติ เป็นทั้งพวกพ้อง และเป็นทั้งเพื่อนของเรา คุณสมบัติ หากมีอยู่ในบุคคลใด ย่อมทำให้ผู้นั้นเป็นผู้ทรงคุณประโยชน์อันใหญ่แก่ผู้คนทั่วไปหลักกัลยาณมิตรธรรม เป็นองค์คุณของกัลยาณมิตร คุณสมบัติของมิตรที่ดีหรือมิตรแท้ ควรเข้าหาเป็นเหตุให้เกิดความดีงามและความเจริญในที่นี้มุ่งเอามิตรประเภทครูหรือพี่เลี้ยงเป็นสำคัญ คือ นำรัก ในฐานะเป็นที่สบายใจและสนิทสนม ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษา นำเคารพ ในฐานะประพடுத்தสมควรแก่ฐานะ ให้เกิดความรู้สึกรอบอุ้มใจ เป็นที่พอใจ นำเจริญใจ หรือน่ายกย่อง ในฐานะทรงคุณคือความรู้และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนอยู่เสมอ ควรเอาอย่าง ทำให้ระลึกและเอ๋ยอ้างด้วยซาบซึ้งภูมิใจ จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไร คอยให้คำแนะนำตักเตือน อดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถาม คำเสนอแนะ วิพากษ์วิจารณ์ อดทน ฟังได้ไม่เบื่อ ไม่ฉุนเฉียว แกล้งเรื่องล้าลึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อน ให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป และการไม่ชักนำแนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ๒๕๕๑ : ๒๐๔)



จากเหตุและผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์สังกัดสำนัก เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ เพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่และนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาการบริหารจัดการบุคลากรภายในสถานศึกษาให้การสนับสนุนครูผู้สอนที่มีคุณภาพสูง อันจะส่งผลต่อโรงเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยเริ่มตั้งแต่การสร้างขวัญ กำลังใจ แร่งจูงใจให้บุคลากร มีจิตสำนึกในการทุ่มเท ขวนขวายหาความรู้ เนื่องจากการสอนต้องใช้ความมุ่งมั่น ความเพียรพยายาม และความมานะอดทน การพัฒนาด้านการบริหารให้ผู้บริหารและบุคลากร เกิดทัศนคติ มีความเป็นกัลยาณมิตรธรรมที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพแก่สถานศึกษาสืบไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

๑. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖
๒. เพื่อศึกษาการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖
๓. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

### วิธีดำเนินการวิจัย

๑. รูปแบบการวิจัย การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต ๖ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จำนวน ๗๗ คน และข้อมูลสัมภาษณ์ครูเพื่อนำข้อมูลข้อมูลสัมภาษณ์ที่ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพ จำนวน ๗ คน

๒. ประชากร ผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๗๗ คน ๑ โรงเรียน

๓. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยแบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้ ตอนที่ ๑ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ ๒ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ตอนที่ ๓ แบบสอบถามข้อเสนอแนะจากผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ และตอนที่ ๔ แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล ๑) ติดต่อประสานงานไปยังผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๖ ๒) ประสานงานกับทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขอหนังสือรับรองเพื่อ



นำไปยืนยันต่อผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราช สวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๖

๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ๑) ค่า (Index of item Object Congruence: IOC) ของแบบสอบถาม ๒) ค่าอำนาจความจำแนก (Item total correlation) ของแบบสอบถาม ๓) ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ๔) ค่าความถี่ (Frequency) ค่า ร้อยละ (Percentage) ๕) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### สรุปผลการวิจัย

๑. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหาร ตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราช สวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน ป้อมนาคราช สวาทยานนท์ ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และรายข้อ มี ๕ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โน จฏฐาเน นियोชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ปิโย นารัก เข้าถึงจิตใจ วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจและภาวนีโย นำเจริญใจ มีความรู้จริง ตามลำดับ

๒. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักกัลยาณมิตรธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราช สวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ดังนี้

๑. ปิโย นารัก เข้าถึงจิตใจ มีนิสัยดี เข้าใจบุคลากร มีบุคลิกภาพดี แต่งกายเรียบร้อย และยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยไมตรีจิตดี อยู่ใน ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๐

๒. ครู นำเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ อารมณ์หนักแน่นทุก สถานการณ์ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และ

มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๖

๓. ภาวนีโย นำเจริญใจ มีความรู้จริง ต้องไม่เผด็จการในการสั่งงาน ผู้นำต้องมีความ เป็นประชาธิปไตย และมีความรู้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๒

๔. วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูด ชี้แจง ให้เข้าใจ สื่อสารเข้าใจง่ายเวลาสั่งงาน ชัดเจนและวางแผนพัฒนางานการศึกษาที่ดี อยู่ใน ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๘

๕. วจนกฺขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อม รับฟังคำปรึกษา มีความอดทนทุกสถานการณ์ และสร้างเครือข่ายการบริหารให้คำปรึกษา อยู่ใน ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๖

๖. คมภีรณฺจ กถิ กตฺตา ชี้แจงเรื่อง ล้าลึกให้เข้าใจได้ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน แล มีการประชาสัมพันธ์ผลงานของโรงเรียนสู่ สาธารณชน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๔

๗. โน จฏฐาเน นियोชเย ผู้นำไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย และต้องมีศีลธรรม ประจําใจ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๗

ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปเป็นองค์ความรู้ จากการศึกษา โดยผู้บริหารควรเป็นผู้มีหลักกัลยาณมิตรธรรมเพื่อที่จะได้เป็นผู้สามารถ บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประกอบด้วย ๑) ปิโย นารัก เข้าถึงจิตใจ คือ มีความเป็นประชาธิปไตย ไม่เสพของมีนเมา แต่งกายเรียบร้อย มีบุคลิกภาพที่ดี ๒) ครู นำเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ คือ มีการศึกษาดี มองการไกล วิสัยทัศน์ดี มีจิตใจหนักแน่น เป็นแบบอย่างที่ดี ๓) ภาวนีโย นำเจริญใจ มีความรู้จริง คือ มีความเป็นตัวเอง มีระเบียบวินัยในตนเอง ดำเนินชีวิตน่ายกย่อง รู้ทันสถานการณ์ ปัจจุบัน ๔) วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจง



ให้เข้าใจ คือ มอบหมายงานชัดเจนตามคำพูด ตรงตามต้องการผู้รับงาน ชี้แจงเหตุผลชัดเจนลุ่ม ลึก เข้าใจได้ ใช้วาจางาม น่าติดตาม ๕) วจนกขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา คือ อดทนต่อสถานการณ์ต่างๆ เช่น คำพูดบุคคล อื่น ที่มากระทบจิตใจ มีความอ่อนน้อมถ่อมตนที่ ให้คำแนะนำ ๖) คมภีรณจ กถ กัตตา ชี้แจงเรื่อง ล้ำลึกให้เข้าใจได้ คือ มีความล้ำลึกในเรื่องการ ชี้แจงหรือการบริหารจัดการ และ ๗) โน จัญฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำไปใน ทางที่เสื่อมเสีย คือ ครองตนถูกต้องคลองธรรม ครองคน ต้องเข้าถึง จิตใจ ครองงาน ทำงานให้ทันเวลา เว้นจาก อบายมุขทุกประการ

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะ ผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียน ป้อมนาคราชสวาทยานนท์สังกัดสำนัก เขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ผู้วิจัยพบประเด็น สำคัญในการอภิปรายผลดังนี้

จากผลการศึกษาความคิดเห็นผู้บริหาร และครูมีต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ภาพรวม ๗ ประการ และรายชื่อ มี ๕ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ โน จัญฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ปิโย นำรัก เข้าถึงจิตใจ วัตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจง ให้เข้าใจ และ คัมภีรณจ กถ กัตตา ชี้แจงเรื่อง ล้ำลึกให้เข้าใจ สอดคล้องกับที่พระพรหมคุณา ภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (๒๕๔๐: ๙๙-๑๐๓) กล่าวว่า กัลยาณมิตรธรรม คือ การศึกษาและบรรยากาศ แห่งวิชาการต้องมีคุณธรรมอื่นๆ มาเสริมเข้า ด้วยกัน กล่าวคือ ๑) ปิโย ต้องอาศัยพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา คอย ควบคุมให้เกิดความพอดี ไม่ให้เกินขอบเขต กลายเป็นเสียความเป็นธรรม ไม่ให้เสียความ

รับผิดชอบ ไม่ละเลยหรือมองข้ามความถูกต้อง ฉะนั้น ปิโย ซึ่งเกิดจากคุณสมบัติในข้อเมตตา กรุณา มุทิตา ที่ยึดคนจึงต้องมีความสมดุลกับข้อ อุเบกขา ที่เอารธรรม เอาหลักการ เอาเหตุผล และเอางาน ๒) ครุ ต้องอาศัยคุณธรรมด้าน อคติ คือ ความลำเอียงหรือเขวออกนอกทางไปก็ ควรประพฤติปฏิบัติด้วย ฉันทาคติ (ลำเอียง เพราะชอบ) ๓) ภาวนีโย ต้องอาศัยปฏิบัติ เช่น ความประพฤติปฏิบัติ การดำรงตนในสังคม การ ดำเนินชีวิต มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยอาศัย ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทาง วิชาการ เป็นต้น ๔) วัตตา ต้องอาศัยลักษณะ ของพระพุทธเจ้าทางเป็นนักสั่งสอนที่ดี ๔ อย่าง คือ พูดแจ่มแจ้ง พูดจริงใจ พูดเร้าใจ และพูดให้ร่า เริง ๕) วจนกขโม ต้องอาศัยคุณธรรมด้านขันติ คือ ความอดทนต่อการรับฟังการซักถาม การ วิพากษ์วิจารณ์ อดทนต่อความเจ็บใจ โดยไม่ แสดงอาการฉุนเฉียวมีจิตใจหนักแน่นมั่นคงไม่ หวั่นไหว ๖) คัมภีรณจ กถ กัตตา และ ๗) โน จัญฐาเน นิโยชเย ต้องอาศัยหลักธรรมด้าน องศ์ธรรมกถิก คือ การอธิบายตามลำดับชี้แจงให้ เข้าใจเหตุผล มีเมตตาไม่เห็นแก่เอามิส ไม่ยกตน เสียดสีผู้อื่น พร้อมด้วยสติสมานธิและปัญญา สัมมาทิฐิ เป็นต้น ซึ่งถือเป็นคุณธรรมเบื้องต้น ของผู้นำหรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการสงเคราะห์ผู้อื่นเสมอ

### ข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ๑) ภาวะ ผู้นำผู้บริหาร มีนิสัยดี บุคลิกภาพดี แต่งกาย เรียบร้อย และยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยไมตรีที่ ดี อารมณ์หนักแน่น เป็นแบบอย่างที่ดีและมี คุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร ๒) ภาวะผู้นำ ผู้บริหารควรเป็นผู้นำไม่การเผด็จการ มีความ เป็นประชาธิปไตยและมีความรู้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ๓) ภาวะ ผู้นำผู้บริหาร ควรมีแผนพัฒนาทางการศึกษาที่ อดทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น



และการสร้างเครือข่ายการบริหารการศึกษา ๔.๐ ๔) ภาวะผู้นำผู้บริหาร ควรมีความวิสัยทัศน์ กว้างไกลในการบริหาร และไม่ชักนำบุคลากร หรือคนอื่นไปในทางที่เสื่อมเสีย ต้องมีศีลธรรม ประจําใจ

๒. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ๑) จาก การวิจัยที่ผ่านมา อยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่ยัง

พบปัญหาบางประเด็นที่ผู้นำผู้บริหารควรปฏิบัติ คือ การปฏิบัติตน ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความ จริงใจ ยุติธรรม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เท่าเทียม กัน ๒) จากการวิจัยที่ผ่านมา อยู่ในระดับมากทุก ด้าน แต่ยังพบปัญหาบางประเด็นที่ผู้นำผู้บริหาร ควรปฏิบัติ คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการบริหาร การศึกษา Thailand ๔.๐

### บรรณานุกรม

- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (๒๕๕๑). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ. กรุงเทพมหานคร : เอส.อาร์. ฟรินติ้งแมสโปรดักส์จำกัด, ๒๕๕๑.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (๒๕๔๐). เพื่อชุมชนแห่งการศึกษาและบรรยากาศแห่ง วิชาการ. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สหธรรมมิก, ๒๕๔๐.
- \_\_\_\_\_. (๒๕๕๑). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๑๘. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมมิก, ๒๕๕๑
- \_\_\_\_\_. (ป. อ. ปยุตฺโต). (๒๕๕๒). พุทธธรรม ฉบับขยายความ, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมมิก, ๒๕๕๒.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (๒๕๔๓). ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (๒๕๓๙). พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.