



แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียน  
เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

Administrative Development Guidelines Upon the Use of Kalayanamitra  
Dhamma Principles towards the Group of Effective Network Schools  
of Educational Promotion Management 4, Pathumthani

Primary Education Service Area Office 1

<sup>1</sup>แพรวนิภา เสนารักษ์, ลำพอง กลมกุล, พระครูโอภาสณนทกิตต์

<sup>1</sup> Praewnipa Senaruk, Lampong Klomkul, Phrakhru Opasnontakit

<sup>1</sup>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

<sup>1</sup>Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Corresponding Author's Email: prawnipa.senaruk@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 2) เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้บริหารและครู จำนวน 165 คน ด้วยแบบสอบถามความคิดเห็น วิเคราะห์ด้วยสถิติแบบบรรยาย คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการศึกษาระดับคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ 1. โน จมจฺฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย) 2. วจนกฺขโม (อดทนต่อถ้อยคำ) 3. ปิโย (น่ารัก) 4. ภาวนียะ (น่าเจริญใจ) 5. ครุ (น่าเคารพ) 6. วตฺตา (รู้จักพูดให้ไ้ผล) และ 7. คมกิริยจฺจ กถิตฺตา (แกล้งเรื่องล้าลึกได้) ตามลำดับ 2. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 ประกอบด้วย 1. โน จมจฺฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย) ผู้บริหารควรมีจริยธรรม รักษาความโปร่งใสและยุติธรรมในการบริหารองค์กรและเป็นแบบอย่างที่ดี 2. วจนกฺขโม (อดทนต่อถ้อยคำ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความ



คิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะอย่างตั้งใจ สามารถจัดการกับคำวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ 3. ปิโย (นารัก) การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เข้าถึงง่าย เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน 4. ภาวนีโย (น้าเจริญใจ) ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้นแบบทั้งด้านความรู้และคุณธรรม สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. ครู (น้าเคารพ) ผู้บริหารมีความโปร่งใส ให้เกียรติบุคลากร และสนับสนุนการพัฒนาตนเอง มีความเป็นผู้นำที่ยุติธรรมและรักษาวินัยในการทำงาน 6. วตตะ (รู้จักพูดให้ได้ผล) ผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร คำแนะนำและการตัดสินใจมีความชัดเจนและน่าเชื่อถือ 7. คมกัณฐก กตฤตา (แกลงเรื่องล้าลึกได้) ผู้บริหารสามารถอธิบายเรื่องยากให้เข้าใจง่าย และถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 มีดังนี้ 1. โน จงฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย) ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตามระเบียบวินัย ส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันพฤติกรรมไม่เหมาะสม 2. วจนกขโม (อดทนต่อถ้อยคำ) ผู้บริหารต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ควบคุมอารมณ์และใช้วิจารณญาณในการพิจารณา โดยมองคำวิจารณ์เป็นโอกาสในการพัฒนา และตัดสินใจอย่างรอบคอบเพื่อผลประโยชน์สูงสุด 3. ปิโย (นารัก) การสร้างบรรยากาศอบอุ่น ใช้อารมณ์ขันและทักทายบุคลากรอย่างจริงใจ เป็นการเสริมสร้างความไว้วางใจและความสนิทสนม 4. ภาวนีโย (น้าเจริญใจ) ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นต้นแบบและสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพให้กับบุคลากร ผ่านการสร้างเครือข่ายและวางแผนพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบ 5. ครู (น้าเคารพ) การบริหารโดยยึดหลักคุณธรรม ความยุติธรรม และโปร่งใส เสริมสร้างบุคลิกภาพและความมั่นใจ 6. วตตะ (รู้จักพูดให้ได้ผล) ผู้บริหารต้องสื่อสารอย่างชัดเจน กระชับ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ใช้การสื่อสารเชิงบวกเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือ และ 7. คมกัณฐก กตฤตา ผู้บริหารควรอธิบายเรื่องที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่าย ใช้การสื่อสารที่หลากหลายและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** คุณลักษณะของผู้บริหาร; หลักกัลยาณมิตรธรรม; เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4

## Abstract

This research aims to: (1) to study the level of administrators' characteristics based on the Kalayanamitta-dhamma principles in the Group of Effective Network Schools of Educational Promotion Management 4 under the Pathum Thani Primary Education Service Area Office 1.; (2) explore methods for developing administrators' characteristics based on the Kalayanamitta - dhamma principles within the same network; and (3) propose administrative development guidelines aligned with the Kalayanamittadhamma principles. A mixed-methods research approach was employed, with quantitative data collected from 165 administrators and teachers through a questionnaire. Descriptive statistics, including mean and standard deviation, were used for analysis. Qualitative data were gathered through interviews with seven key informants and

analyzed using content analysis. **The research findings revealed that:** 1) The results of the study on the level of administrators' characteristics based on the Kalayanamitta-dhamma principles in the Group of Effective Network Schools of Educational Promotion Management 4 under the Pathum Thani Primary Education Service Area Office 1, overall, were at a high level. Arranged from the highest to the lowest average, they are as follows: (1) non-corrupting (not leading others to corruption), (2) Patient in speech, (3) Lovable, (4) Pleasant, (5) Respectable, (6) Effective communicator, and (7) Ability to explain profound matters. 2) The methods for developing administrators' characteristics based on the Kalayanamitta-dhamma principles are as follows: (1) Non-corrupting: Administrators should uphold ethical standards, maintain transparency and fairness in management, and serve as role models. (2) Patient in speech: Administrators should encourage open dialogue, actively listen to staff feedback, and handle criticism constructively. (3) Lovable: Administrators should create a friendly atmosphere, be approachable, and encourage staff participation. (4) Pleasant: Administrators should engage in continuous self-improvement, set an example in both knowledge and ethics, and effectively share their expertise. (5) Respectable: Administrators should be transparent, respect personnel, promote professional growth, and demonstrate fair and disciplined leadership. (6) Effective communicator: Administrators should communicate effectively to strengthen organizational relationships, ensuring clarity and credibility in decision-making. (7) Ability to explain profound matters: Administrators should simplify complex concepts and convey knowledge efficiently. 3) The proposed development guidelines for administrators in the Group of Effective Network Schools include: (1) Non-corrupting: Administrators should act as ethical role models, enforce discipline, promote transparency, and prevent misconduct. (2) Patient in speech: Administrators should remain open to diverse opinions, exercise emotional control, view criticism as an opportunity for growth, and make well-considered decisions. (3) Lovable: Administrators should foster a warm atmosphere, use humor, and engage with staff sincerely to build trust and camaraderie. (4) Pleasant: Administrators should continuously develop themselves, support professional learning, establish networks, and systematically plan school improvements. (5) Respectable: Administrators should lead with integrity, fairness, and transparency while cultivating confidence and professional demeanor. (6) Effective communicator: Administrators should articulate messages clearly and concisely, involve staff in decision-making, and use positive communication to inspire collaboration. (7) Ability to explain profound matters: Administrators should simplify complex topics, use diverse communication methods, and encourage staff participation in learning and teamwork.



**Keywords:** Administrators' Characteristics; Kalayanamitta-dhamma Principles; Effective Network Schools of Educational Promotion Management 4

## บทนำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันระบบการศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการศึกษา และเป็นผู้นำในการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ รวมถึงการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ดีจึงจำเป็นต้องประกอบด้วยระดับหลายประการ หากมีเพียงความรู้และหลักการมากมายแต่ไม่สามารถนำมาปรับใช้กับกระบวนการทำงาน และคนในองค์กรที่ต้องทำงานร่วมกันได้ ผลการปฏิบัติงานก็อาจจะไม่สำเร็จตามที่คาดหวังหรือไม่มีประสิทธิภาพได้ จึงต้องศึกษาทฤษฎีและหลักการในเชิงจริยธรรมเพิ่มเติมด้วย โดยอาจมีการส่งเสริมให้เกิดการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกันทางโลกและทางธรรมได้อย่างเหมาะสมในฐานะเพื่อนร่วมงาน บริหารจัดการด้วยการนำหลักคุณธรรมเข้ามาปรับประยุกต์ในการบริหารการศึกษาอย่างเหมาะสม

การบริหารการศึกษามีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ ในการบริหารงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันและการพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายสูง จึงมีหลักการบริหารสมัยใหม่เข้ามาเป็นกลยุทธ์หรือหลักการในการบริหารจัดการ ในขณะเดียวกันก็มีนักวิชาการทางตะวันตกกำลังสนใจหลักการในทางพระพุทธศาสนามาผสมผสาน และประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารจัดการ เพราะเขาถือว่าการที่จะใช้หลักการวิธีการหรือเทคนิคของนักวิชาการชาวตะวันตก ซึ่งพัฒนาการการบริหารจัดการมาไม่เกิน 100 ปี นั้นยังเป็นหลักการที่ยังยึดกับวัตถุดิบที่มีผู้แพ้ผู้ชนะ ดังนั้นเมื่อนักวิชาการทางตะวันตกได้เข้ามาศึกษาพระพุทธศาสนา ทำให้เขาเห็นว่าศาสตร์แห่งการบริหารจัดการที่ยั่งยืนและดำรงความเป็นมนุษย์ที่จะอยู่ร่วมกันโดยสันติสุขนั้นคือศาสตร์ในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์ จะได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานสมัยใหม่กับหลักการบริหารงาน เชิงพุทธศาสตร์ในเชิงเปรียบเทียบว่าสามารถบูรณาการ รวมเข้ากันได้และเป็นแนวทางที่มีความสอดคล้องกับ หลักการบริหารสมัยใหม่ได้อย่างเหลือเชื่อ ถึงแม้ว่าจะเป็นหลักธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าถึงกว่าสองพันห้าร้อยกว่าปีมาแล้ว แต่ในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของระบบการบริหารงาน เพื่อรองรับระบบการบริหารงานสมัยใหม่เข้ามาปรับปรุงการบริหารงานขององค์กร จึงทำให้การบริหารงานมีความซับซ้อนต้องใช้กลยุทธ์ด้านต่าง ๆ มาปรับเข้ากับระบบการบริหารงาน (Phrabaidika Thawatchai Charonthammo and Phramaha Prawet Panyathipho, 2021)

ความสัมพันธ์ระหว่างกันของคนในสังคมเป็นสิ่งแวดลอมทางสังคมที่สำคัญ เพราะมนุษย์เป็นสิ่งแวดลอมที่ดีที่สุด ดังใจความแห่งพระพุทธพจน์ว่า “ความเป็นผู้มีมิตรดี มีสหายดี มีเพื่อนดี จัดเป็นการดำเนินชีวิตอย่างประเสริฐ (พรหมจรรย์) ทั้งสิ้น เพราะจะเป็นเหตุให้ได้เจริญอริยมรรคมีองค์ 8 และให้พ้นจากความเกิดแก่เจ็บตายและความทุกข์ทั้งปวง” ความมีกัลยาณมิตรธรรมจึงเป็นแนวทางให้มีความคิดที่ดี และมีความเชื่อมั่นในการทำดีว่าผลดีหรือร้ายย่อมเกิดจากการกระทำของตน ไม่เชื่ออะไรอย่างงมงาย มีระเบียบวินัย รู้จักควบคุมอารมณ์ มีสติขบขัน มีเมตตาต่อผู้ที่มีความทุกข์ ไม่ซ้ำเติมผู้หลงผิด ที่สำคัญที่สุดคือรู้ว่าอะไรคือคุณค่าแท้ อะไรคือคุณค่าเทียม ทำให้เกิดความสงบแก่จิตใจ (Department of Religious Affairs, 1971)



กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เกิดจากแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและครอบคลุมมากขึ้น โดยเน้นการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนในเครือข่าย และการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันภายใต้การดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีการนำนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่มีความต้องการส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพทั่วถึง โดยการรวมกลุ่มโรงเรียนในลักษณะเครือข่ายจะช่วยส่งเสริมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและประสบการณ์ระหว่างโรงเรียน และถือเป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารจัดการจากระดับส่วนกลางไปสู่ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และจากเขตพื้นที่ไปยังโรงเรียน โดยการรวมกลุ่มโรงเรียนเป็นเครือข่ายจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นครู บุคลากรทางการศึกษา หรืออุปกรณ์การเรียนการสอน นอกจากนี้การรวมกลุ่มยังช่วยให้โรงเรียนสามารถแบ่งปันทรัพยากรระหว่างกันและใช้ประโยชน์จากความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาการศึกษา การสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนในพื้นที่ใกล้เคียงให้สามารถพัฒนาร่วมกัน โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ และแนวทางการจัดการเรียนการสอนระหว่างโรงเรียนในเครือข่าย เพื่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวม

ผู้บริหารต้องมีความเป็นกัลยาณมิตรธรรม เพื่อให้การทำหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักกัลยาณมิตรธรรม เป็นองค์คุณของกัลยาณมิตรธรรม คุณสมบัติของมิตรดีหรือมิตรแท้ คือท่านที่คบหรือเข้าหาแล้วจะเป็นเหตุให้เกิดความดีและความเจริญ ในที่นี้มุ่งเอามิตรประเภทครูหรือพี่เลี้ยงเป็นสำคัญ คือ น่ารัก ในฐานะเป็นที่สบายใจและสนิทสนม ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษา น่าเคารพ ในฐานะประพฤติสมควรแก่ฐานะ ให้เกิดความรู้สึกรอบอุ่นใจ เป็นที่พึงใจ น่าเจริญใจ หรือน่ายกย่อง ในฐานะทรงคุณ คือ ความรู้และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนอยู่เสมอ ควรเอาอย่าง ทำให้ระลึกและเอ๋ยอ้างด้วยซาบซึ้งภูมิใจ จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไรอย่างไร คอยให้คำแนะนำตักเตือน อดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถามคำแนะนำ วิพากษ์วิจารณ์ อดทน ฟังได้ไม่เบื่อ ไม่ฉุนเฉียว แกล้งเรื่องล้าลึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยาก ซับซ้อน ให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป และการไม่ชักนำแนะนำในเรื่องเหลวไหลหรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย (Phraphromkunaphon (P.A. Payutto), 2008) เหล่านี้จึงจะนำพามาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากเหตุและผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เพื่อศึกษาค้นคว้าเพิ่มองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดทัศนคติ มีความเป็นกัลยาณมิตรธรรมที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์แก่สถานศึกษาสืบไป





## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
2. เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การวิจัยเชิงปริมาณเป็นการเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 165 คน การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีความเชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมความสุขในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ด้านศาสนา จำนวน 7 รูป/คน เพื่อดำเนินการวิจัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงกำหนดการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ระยะที่ 2 ศึกษาวิธีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ ระยะที่ 3 เสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ 1. โน จงฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย) 2. วจนกขโม (อดทนต่อถ้อยคำ) 3. ปิโย (น่ารัก) 4. ภาวนียโย (น่าเจริญใจ) 5. ครุ (น่าเคารพ) 6. วตตา (รู้จักพูดให้ได้ผล) และ 7. คมกิริยจ กถ กตตดา (แถลงเรื่องล้าลึกได้) ตามลำดับ

มีผลการศึกษาระดับคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ดังตารางต่อไปนี้



**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวม

| ระดับคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑ | n= ๑๖๕ คน        |      |       |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------|--------|
|                                                                                                                                                                       | ระดับความคิดเห็น |      |       |        |
|                                                                                                                                                                       | $\bar{x}$        | S.D. | ระดับ | อันดับ |
| 1. ปิโย (น่ารัก)                                                                                                                                                      | 4.18             | 0.85 | มาก   | 3      |
| 2. ครุ (น่าเคารพ)                                                                                                                                                     | 4.15             | 0.93 | มาก   | 5      |
| 3. ภาวนีโย (น่าเจริญใจ)                                                                                                                                               | 4.16             | 0.88 | มาก   | 4      |
| 4. วตตา (รู้จักพูดให้ได้ผล)                                                                                                                                           | 4.11             | 0.92 | มาก   | 6      |
| 5. วจนกฺขโม (อดทนต่อถ้อยคำ)                                                                                                                                           | 4.24             | 0.88 | มาก   | 7      |
| 6. คมภีรยจะ กถ กตตา (แถลงเรื่องล้าลึกได้)                                                                                                                             | 4.09             | 0.88 | มาก   | 7      |
| 7. โน จฏฐาเน นโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย)                                                                                                                    | 4.29             | 0.88 | มาก   | 1      |
| ภาพรวม                                                                                                                                                                | 4.17             | 0.89 | มาก   |        |

จากตารางที่ 1 ระดับคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ โน จฏฐาเน นโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย) ค่าเฉลี่ย 4.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.88 วจนกฺขโม (อดทนต่อถ้อยคำ) ค่าเฉลี่ย 4.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.88 ปิโย (น่ารัก) ค่าเฉลี่ย 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.85 ภาวนีโย (น่าเจริญใจ) ค่าเฉลี่ย 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.88 ครุ (น่าเคารพ) ค่าเฉลี่ย 4.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.93 วตตา (รู้จักพูดให้ได้ผล) ค่าเฉลี่ย 4.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.92 และคมภีรยจะ กถ กตตา (แถลงเรื่องล้าลึกได้) ค่าเฉลี่ย 4.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.88 ตามลำดับ

2. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 ประกอบด้วย 1. โน จฏฐาเน นโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย) ผู้บริหารควรมีจริยธรรม รักษาความโปร่งใสและยุติธรรมในการบริหารองค์กรและเป็นแบบอย่างที่ดี 2. วจนกฺขโม (อดทนต่อถ้อยคำ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะอย่างตั้งใจ สามารถจัดการกับคำวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ 3. ปิโย (น่ารัก) การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เข้าถึงง่าย เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน 4. ภาวนีโย (น่าเจริญใจ) ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้นแบบทั้งด้านความรู้และคุณธรรม สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. ครุ (น่าเคารพ) ผู้บริหารมีความโปร่งใส ให้เกียรติบุคลากร และสนับสนุนการพัฒนาตนเอง มีความเป็นผู้นำที่ยุติธรรมและรักษาวินัยในการทำงาน



6. วตตา (รู้จักพูดให้ได้ผล) ผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร คำแนะนำ และการตัดสินใจมีความชัดเจนและน่าเชื่อถือ 7. คมกิริยจ กถ กตตา (แถลงเรื่องล้าลึกได้) ผู้บริหารสามารถอธิบาย เรื่องยากให้เข้าใจง่าย และถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 มีดังนี้ 1. โน จฏฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย) ผู้บริหาร ควรเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตามระเบียบวินัย ส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันพฤติกรรมไม่เหมาะสม 2. วจนกขโม (อดทนต่อถ้อยคำ) ผู้บริหารต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ควบคุมอารมณ์และใช้วิจารณญาณ ในการพิจารณา โดยมองคำวิจารณ์เป็นโอกาสในการพัฒนา และตัดสินใจอย่างรอบคอบเพื่อผลประโยชน์สูงสุด 3. ปิโย (น่ารัก) การสร้างบรรยากาศอบอุ่น ใช้อารมณ์ขันและทักทายบุคลากรอย่างจริงใจ เป็นการเสริมสร้างความ ไว้วางใจและความสนิทสนม 4. ภาวนีโย (น่าเจริญใจ) ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นต้นแบบ และสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพให้กับบุคลากร ผ่านการสร้างเครือข่ายและวางแผนพัฒนาโรงเรียนอย่าง เป็นระบบ 5. ครุ (น่าเคารพ) การบริหารโดยยึดหลักคุณธรรม ความยุติธรรม และโปร่งใส เสริมสร้างบุคลิกภาพ และความมั่นใจ 6. วตตา (รู้จักพูดให้ได้ผล) ผู้บริหารต้องสื่อสารอย่างชัดเจน กระชับ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ใช้การสื่อสารเชิงบวกเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือ และ 7. คมกิริยจ กถ กตตา ผู้บริหารควรอธิบายเรื่องที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่าย ใช้การสื่อสารที่หลากหลายและส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในการเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### องค์ความรู้ใหม่

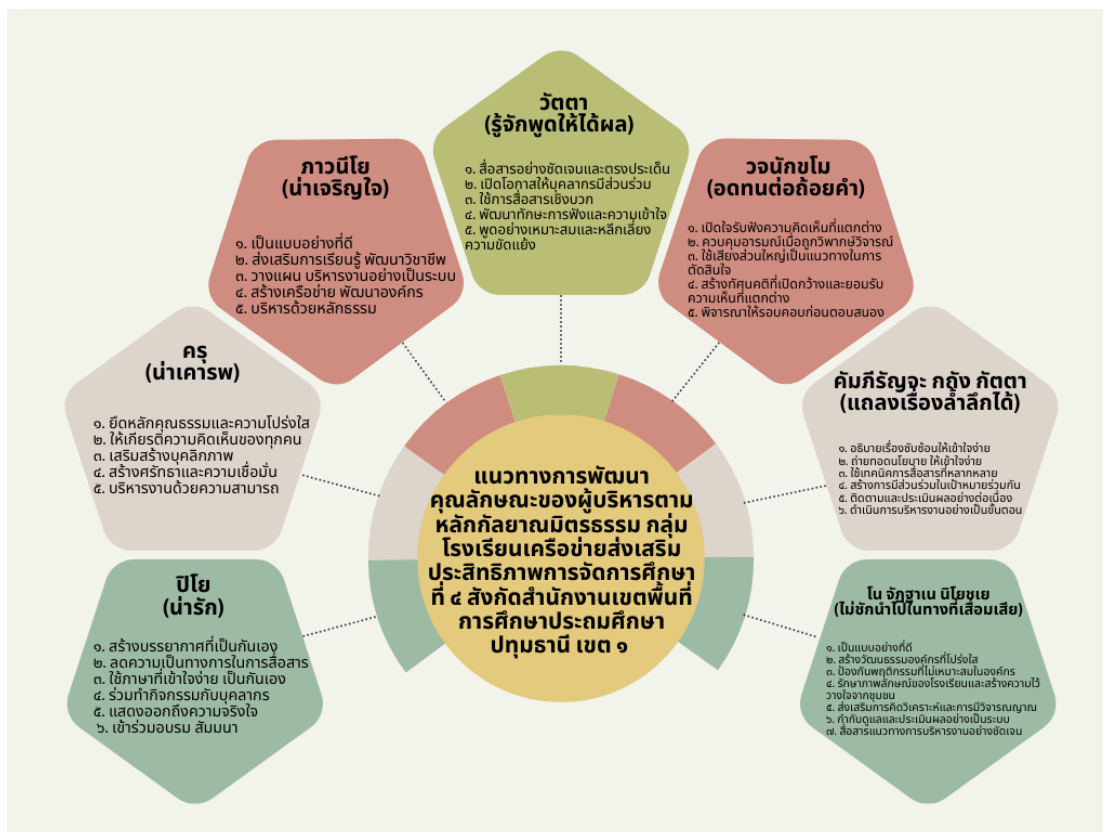
องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตร ธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1” จากการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่ม โรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ที่เกี่ยวกับประเด็น ได้แก่ 1. ปิโย (น่ารัก) ผู้บริหารมีจุดแข็งในด้านการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และอบอุ่นภายในองค์กร การให้การต้อนรับที่เป็นกันเอง และการแสดงออกที่ช่วยเสริมสร้างความใกล้ชิดกับ บุคลากร ซึ่งส่งผลให้เกิดความร่วมมือและบรรยากาศการทำงานที่ดี และควรทำให้บุคลากรรู้สึกสบายใจในการ ปฏิบัติงานหรือปัญหาที่ผู้บริหาร ซึ่งอาจต้องเสริมสร้างช่องทางการสื่อสารที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นและความไว้วางใจมากขึ้น 2. ครุ (น่าเคารพ) ผู้บริหารได้รับการยอมรับในความเป็นผู้นำ มีความเหมาะสม กับบทบาท ยุติธรรม รักษาวินัยในการทำงาน และควรเสริมสร้างความมั่นใจและเป็นที่พึ่งให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่นใจ มากขึ้น 3. ภาวนีโย (น่าเจริญใจ) ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้นแบบที่ดีทั้งด้านความรู้และ คุณธรรม สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ และควร เสริมสร้างแรงบันดาลใจและความประทับใจให้บุคลากรมากขึ้น 4. วตตา (รู้จักพูดให้ได้ผล) ผู้บริหารมี ความสามารถในการสื่อสารที่ส่งผลเชิงบวก ช่วยสร้างความเข้าใจและเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร คำแนะนำ และการตัดสินใจมีความชัดเจนน่าเชื่อถือ และควรพัฒนาเรื่องการตักเตือนบุคลากรในเชิงสร้างสรรค์ให้มี





ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 5. วจนกขโม (อดทนต่อถ้อยคำ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นรับฟังข้อ เสนอแนะอย่างตั้งใจ และตอบสนองต่อความคิดเห็นอย่างเหมาะสม ความเปิดกว้างช่วยสร้างความไว้วางใจในองค์กร และสามารถจัดการกับคำวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ และควรพัฒนาวิธีรับมือกับความคิดเห็นที่แตกต่างให้ดียิ่งขึ้น 6. คมกิริยจะ กลั กตตา (แถลงเรื่องล้าลึกได้) ผู้บริหารมีความสามารถในการอธิบายเรื่องยากให้เข้าใจง่าย ถ่ายทอดความรู้และทักษะได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถเข้าใจเป้าหมายและแนวทางการทำงานได้ชัดเจน และควรพัฒนาแนวทางในการเชื่อมโยงความรู้เชิงลึกกับการปฏิบัติงานจริงให้ดียิ่งขึ้น 7. โน จฏฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย) ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม หลีกเลี่ยงการชักจูงบุคลากรไปในทางที่ไม่เหมาะสม และไม่แนะนำในเรื่องที่ขัดต่อจริยธรรม ส่งเสริมความซื่อสัตย์ในการทำงานและมีแนวทางป้องกันปัญหาด้านจริยธรรมในองค์กร อีกทั้งยังรักษาความโปร่งใสและยุติธรรม และควรพัฒนาให้การตัดสินใจและการให้คำแนะนำมีความซื่อตรงและน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย  
ที่มา: Praewnipa Senaruk (2024)



แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่

ปิโย (นารัก) 1. สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเอง 2. ลดความเป็นทางการในการสื่อสารและทำงานร่วมกัน 3. ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและให้คำแนะนำอย่างเป็นกันเอง 4. ร่วมทำกิจกรรมกับบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง 5. แสดงออกถึงความจริงใจและความใส่ใจในการทำงาน และ 6. เข้าร่วมอบรม สัมมนา และศึกษาจากผู้มีประสบการณ์

ครู (น้าเคารพ) 1. ยึดหลักคุณธรรม ความยุติธรรม และความโปร่งใส 2. สนับสนุนบุคลากรให้เติบโต และให้เกียรติความคิดเห็นของทุกคน 3. เสริมสร้างบุคลิกภาพและความมั่นใจ 4. สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กร และ 5. บริหารงานด้วยความสามารถและประสบการณ์

ภวนิโย (น้าเจริญใจ) 1. เป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจ 2. ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ 3. วางแผนและบริหารงานอย่างเป็นระบบ 4. สร้างเครือข่ายและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และ 5. บริหารด้วยหลักธรรมและความเมตตา

วตตา (รู้จักพูดให้ได้ผล) 1. สื่อสารอย่างชัดเจนและตรงประเด็น 2. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม 3. ใช้การสื่อสารเชิงบวกและสร้างแรงบันดาลใจ 4. พัฒนาทักษะการฟังและความเข้าใจ และ 5. พูดอย่างเหมาะสมและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

วจนกขโม (อดทนต่อถ้อยคำ) 1. เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง 2. ควบคุมอารมณ์เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ 3. ใช้เสียงส่วนใหญ่เป็นแนวทางในการตัดสินใจ 4. สร้างทัศนคติที่เปิดกว้างและยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และ 5. พิจารณาให้รอบคอบก่อนตอบสนอง

คมภีรณจ กถ กตตา (แถลงเรื่องล้าลึกได้) 1. อธิบายเรื่องซับซ้อนให้เข้าใจง่าย 2. ถ่ายทอดนโยบายและแผนการบริหารให้เข้าใจง่าย 3. ใช้เทคนิคการสื่อสารที่หลากหลาย 4. สร้างการมีส่วนร่วมและความตระหนักในเป้าหมายร่วมกัน 5. ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และ 6. ดำเนินการบริหารงานอย่างเป็นขั้นตอน

โน จฏฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย) 1. เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและโปร่งใส 3. ป้องกันพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในองค์กร 4. รักษาภาพลักษณ์ของโรงเรียนและสร้างความไว้วางใจจากชุมชน 5. ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการมีวิจยญาณ 6. กำกับดูแลและประเมินผลอย่างเป็นระบบ และ 7. สื่อสารแนวทางการบริหารงานอย่างชัดเจน

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากระดับความคิดเห็นมากไปหาน้อย ได้แก่ 1. โน จฏฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย) 2. วจนกขโม (อดทนต่อถ้อยคำ) 3. ปิโย (นารัก) 4. ภวนิโย (น้าเจริญใจ) 5. ครู (น้าเคารพ) 6. วตตา (รู้จักพูดให้ได้ผล) และ 7. คมภีรณจ กถ กตตา (แถลงเรื่องล้าลึกได้) สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาสมชาย สิริปัญโญ ที่ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรธรรมของ



ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านชัย อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี” ผลการวิจัย คือ 1. ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนตำบลบ้านชัย อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. ประชาชนที่มี อายุ อาชีพ และรายได้ต่อเดือนที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรธรรม แตกต่างกัน จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ส่วนประชาชนที่มี เพศ ระดับการศึกษา ที่ต่างกัน มีความ คิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรธรรมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และ 3. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารองค์การบริหารส่วน ตำบลบ้านชัย อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี โดยผู้บริหารสร้างความเข้าใจและรู้ถึงความต้องการของประชาชน สร้างความเป็นภาวะผู้นำ และมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ปรับปรุงแก้ไขการบริหารในส่วน ที่มีข้อผิดพลาด รับฟังปัญหาประชาชน สามารถสื่อสารและสนองความต้องการของประชาชนให้ เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ (Phramaha Somchai Siripanyo, 2014)

2. ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาคณะลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 ประกอบด้วย 1. โน จงฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย) ผู้บริหารควรมีจริยธรรม รักษาความโปร่งใสและยุติธรรมในการบริหารองค์กรและเป็นแบบอย่างที่ดี 2. วจนกขโม (อดทนต่อถ้อยคำ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะอย่างตั้งใจ สามารถจัดการกับคำวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ 3. ปิโย (น่ารัก) การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เข้าถึงง่าย เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน 4. ภาวนียโย (น่าเจริญใจ) ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้นแบบทั้งด้านความรู้และคุณธรรม สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. ครุ (น่าเคารพ) ผู้บริหารมีความโปร่งใส ให้เกียรติบุคลากร และสนับสนุนการพัฒนาตนเอง มีความเป็นผู้นำที่ยุติธรรมและรักษาวินัยในการทำงาน 6. วตตา (รู้จักพูดให้ได้ผล) ผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร คำแนะนำและการตัดสินใจมีความชัดเจนและน่าเชื่อถือ 7. คมกิริยจก ถถ กตดา (แถลงเรื่องล้าลึกได้) ผู้บริหารสามารถอธิบายเรื่องยากให้เข้าใจง่าย และถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ อะติคักดิ์สมบัติคำ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม” ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วน ตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน และระดับปานกลาง 1 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวจนกขโม (ไม่โกรธง่าย อดทน) ด้าน วตตา (ชี้แจงเหตุผล โนมน้าวใจ) ครุ (น่าเคารพ) ด้าน โน จงฐาเน นิโยชเย (มีความเป็นผู้นำ) ด้าน ปิ โย (น่ารัก) และด้าน คมกิริยจก ถถ กตดา (ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย) 2. ข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม มีดังนี้ 2.1 ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ มีนิสัยดีเข้าใจบุคลากร มีบุคลิกภาพดีแต่งกายเรียบร้อย และยิ้มแย้มแจ่มใสมีอัธยาศัยไมตรีจิตดี 2.2 ครุ น่าเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ อารมณ์หนักแน่นทุกสถานการณ์ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และมี คุณธรรมจริยธรรม 2.3 ภาวนียโย น่าเจริญใจ มีความรู้จริง ต้องไม่เพด็จการในการสั่งงาน ผู้นำต้องมีความเป็นประชาธิปไตยและมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2.4 วตตา รู้จักพูด



ให้ได้ผล รู้จักพูดชี้แจง ให้เข้าใจ สื่อสารเข้าใจง่ายเวลาสั่งงานชัดเจนและวางแผนพัฒนางานการศึกษาที่ดี 2.5 วจนกขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา มีความอดทนทุกสถานการณ์และสร้างเครือข่ายการบริหารให้ คำปรึกษา 2.6 คมกักรณจ กถ กตดา ชี้แจงเรื่องล้าลึกให้เข้าใจได้มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน และมีการ ประชาสัมพันธ์ผลงานของโรงเรียนสู่สาธารณชน 2.7 โน จฏฐาเน นิโยชเย ผู้นำไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสียและ ต้องมีศีลธรรมประจำใจ (Adisak Sombatkham, 2022) และ สอนชัย ระเบียบศรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้นำแบบ กัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนเครือข่ายที่ 58 สำนักงานเขต บางกอกน้อย พบว่า ผู้นำมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และแนวทางในการพัฒนาผู้นำแบบ กัลยาณมิตร ประกอบด้วย 1) ด้านเป็นผู้นำรัก ผู้บริหารควรจะมีส่วนร่วมในการทำงานกับครูส่งเสริมให้ครูทำงาน อย่างมีชีวิตชีวาแม้ว่างานนั้นจะน่าเบื่อหน่ายหรือยากต่อการปฏิบัติ เพื่อให้ครูมีความสุขในการทำงาน 2) ด้านนำ เคารพ ผู้บริหารควรจะเป็นคนรักความยุติธรรมเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะให้ความเป็นธรรมกับ ทุกฝ่าย มีความเมตตา กรุณากับครูทุกคนอย่างเท่าเทียม และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 3) ด้าน นำเทิดทูน ผู้บริหารควรจะอธิบาย ขั้นตอนและเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้แก่ครูอย่างเป็นรูปธรรม 4) ด้านฉลาดพูดแนะนำตักเตือน ผู้บริหารควร จะมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เข้าใจจิตใจ ของครู และสามารถพูดให้ครูเห็นว่าความไว้วางใจกันสามารถ ช่วยให้อาชนะอุปสรรคได้ 5) ด้าน อดทนต่อถ้อยคำ ผู้บริหารควรจะสามารถควบคุมอารมณ์ขณะรับฟังหรือ ถูกซักถาม ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของครูผู้ร่วมงานอย่างมีเหตุผลแม้ว่าความคิดเห็นจะไม่ตรงกันและส่งเสริมให้ครู แสดง ความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ 6) ด้านถ่อมถ่อมเรื่องที่ล้าลึกได้ผู้บริหารควรจะสามารถอธิบายยกตัวอย่าง ประกอบการอธิบายให้เกิดภาพพจน์อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย 7) ด้านไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อม ผู้บริหาร ควรจะพูดอย่างไรให้ทำอย่างนั้นโดยยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณธรรม (Sonthachai Rayapsri, 2017)

3. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมในกลุ่มโรงเรียน เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 มีดังนี้ 1. โน จฏฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย) ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตามระเบียบวินัย ส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันพฤติกรรมไม่เหมาะสม 2. วจนกขโม (อดทนต่อถ้อยคำ) ผู้บริหารต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ควบคุมอารมณ์และใช้วิจารณญาณ ในการพิจารณา โดยมองคำวิจารณ์เป็นโอกาสในการพัฒนา และตัดสินใจอย่างรอบคอบเพื่อผลประโยชน์สูงสุด 3. ปิโย (น่ารัก) การสร้างบรรยากาศอบอุ่น ใช้อารมณ์ขันและทักทายบุคลากรอย่างจริงใจ เป็นการเสริมสร้างความ ไว้วางใจและความสนิทสนม 4. ภาวนียโย (น่าเจริญใจ) ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นต้นแบบ และสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพให้กับบุคลากร ผ่านการสร้างเครือข่ายและวางแผนพัฒนาโรงเรียนอย่าง เป็นระบบ 5. ครู (น่าเคารพ) การบริหารโดยยึดหลักคุณธรรม ความยุติธรรม และโปร่งใส เสริมสร้างบุคลิกภาพ และความมั่นใจ 6. วตดา (รู้จักพูดให้ได้ผล) ผู้บริหารต้องสื่อสารอย่างชัดเจน กระชับ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ใช้การสื่อสารเชิงบวกเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือ และ 7. คมกักรณจ กถ กตดา ผู้บริหารควรอธิบายเรื่องที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่าย ใช้การสื่อสารที่หลากหลายและส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในการเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ ชลธิชา บัวทอง ได้วิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี



เขต 2” ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก และมากที่สุด ตามลำดับ 2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 ลำดับแรก คือ ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง ลำดับที่สอง คือ ให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ และลำดับที่สาม คือ การเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน 3. แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 ทั้ง 3 คุณลักษณะ มีขั้นตอนและกระบวนการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ครบถ้วน (Chonthicha Buathong, 2022)

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า ระดับคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีวิธีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม ประกอบด้วย 1) โน จุฏฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย) ผู้บริหารควรมีจริยธรรม รักษาความโปร่งใสและยุติธรรมในการบริหารองค์กรและเป็นแบบอย่างที่ดี 2) วจนกขโม (อดทนต่อถ้อยคำ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะอย่างตั้งใจ สามารถจัดการกับคำวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ 3) ปิโย (น่ารัก) การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เข้าถึงง่าย เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน 4) ภาวนีโย (น่าเจริญใจ) ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้นแบบทั้งด้านความรู้และคุณธรรม สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ครุ (น่าเคารพ) ผู้บริหารมีความโปร่งใส ให้เกียรติบุคลากร และสนับสนุนการพัฒนาตนเอง มีความเป็นผู้นำที่ยุติธรรมและรักษาวินัยในการทำงาน 6) วตตา (รู้จักพูดให้ได้ผล) ผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร คำแนะนำและการตัดสินใจมีความชัดเจนและน่าเชื่อถือ และ 7) คมภีรณจก ถกตา (แถลงเรื่องกล้าลึกได้) ผู้บริหารสามารถอธิบายเรื่องยากให้เข้าใจง่าย และถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 มีดังนี้ 1) ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตามระเบียบวินัย ส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันพฤติกรรมไม่เหมาะสม 2) ผู้บริหารต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ควบคุมอารมณ์และใช้วิจารณญาณในการพิจารณา โดยมองคำวิจารณ์เป็นโอกาสในการพัฒนา และตัดสินใจอย่างรอบคอบเพื่อผลประโยชน์สูงสุด 3) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศอบอุ่น ใช้อารมณ์ขันและทักทายบุคลากรอย่างจริงใจ เป็นการเสริมสร้างความไว้วางใจและความสนิทสนม 4) ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นต้นแบบและสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพให้กับบุคลากร ผ่านการสร้างเครือข่ายและวางแผนพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบ 5) การบริหารโดยยึดหลักคุณธรรม ความยุติธรรม และโปร่งใส เสริมสร้างบุคลิกภาพและความมั่นใจ 6) ผู้บริหารต้องสื่อสารอย่างชัดเจน กระชับ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน





กระบวนการตัดสินใจ ใช้การสื่อสารเชิงบวกเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือ และ 7) ผู้บริหารควรอธิบาย เรื่องที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่าย ใช้การสื่อสารที่หลากหลายและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเรียนรู้และ ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 ผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่ม โรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สถานศึกษาควรนำผลวิจัย คัมภีร์จะ ถัดมา (แถมเรื่องล้ำลึก ได้) เสริมสร้างทักษะการอธิบายเชิงลึก ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารต่อไป

1.2 ผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม กลุ่ม โรงเรียนเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สถานศึกษาควรนำผลวิจัย วัตถุประสงค์ (รู้จักพูดให้ได้ผล) พัฒนาการ สื่อสารที่ชัดเจนและสร้างสรรค์ ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหาร ให้ส่งผลต่อการ พัฒนาสถานศึกษาต่อไป

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการออกแบบการวิจัยเพื่อศึกษาผลกระทบของการบริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมต่อ คุณภาพการศึกษา

2.2 ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบแนวทางการบริหารของผู้บริหารในบริบทที่แตกต่างกัน

2.3 ควรออกแบบการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการนำหลักกัลยาณมิตร ธรรมไปใช้

## References

- Chonthicha Buathong. (2022). Guidelines for the Development of Characteristics of School Administrators under the Office of the Primary Educational Service Area Lopburi Area 2. (Master of Education Thesis, Educational Administration Program). Graduate School: Ramkhamhaeng University.
- Department of Religious Affairs. (1971). Royal Thai Tripitaka. Volume 19. Bangkok: Department of Religious Affairs Printing House, 1971.
- Phrabaidika Thawatchai Charonthammo and Phramaha Prawet Panyathipho. (2021). Buddhist Management: Modern Organization. Proceedings of the 7th National Academic Conference on Buddhist Ways, Community Ways, and the Foundation of Lanna Social Bio-Perspectives in the New Society. Graduate School: Lamphun Buddhist College, Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

- Phraphromkunaphon (P.A. Payutto). (2008). Dictionary of Buddhism. Compiled Edition. 18th printing. Bangkok: Sahathammik Company Limited.
- Phramaha Somchai Siripanyo. (2014). Administration according to the principles of Kalyanamitra Dharma of the administrators of Ban Chai Subdistrict Administrative Organization, Ban Dung District, Udon Thani Province. (Master of Buddhist Studies Thesis, Educational Administration Program). Graduate School: Kasetsart University.
- Sonthachai Rayapsri. (2017). Characteristics of Kalyanamitra-type Leaders of Educational Institution Administrators According to the Perception of Teachers in Network School No. 58, Bang Khun Non District Office. (Master of Education Thesis, Educational Administration Program). Graduate School: Silpakorn University.