



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม
โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

**GUIDELINE ON LEADERSHIP DEVELOPMENT BASED ON
KALYANAMITTADHAMMA FOR SCHOOL ADMINISTRATORS
OF POM NAGARAJ SAWATHAYANON SCHOOL UNDER
THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 6**

นางสาวปิยะดา ก่อวุฒิกุลรังษี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐



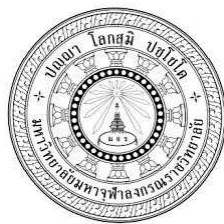
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม
โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

นางสาวปิยะดา ก่อวุฒิกุลรังษี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



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

Miss Piyada Korwutthikunrangsee

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for the Degree of
Master of Arts
(Educational Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2017

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราช สวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร,ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

กรรมการ

(รศ.ดร.อำนาจ เดชชัยศรี)

กรรมการ

(รศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ)

กรรมการ

(รศ.ดร.วิชุดา หุ่นวิไล)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ

ประธานกรรมการ

รศ.ดร.วิชุดา หุ่นวิไล

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นางสาวปิยะดา ก่อวุฒิกุลรังษี)

ชื่อวิทยานิพนธ์ : แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียน
ป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต ๖

ผู้วิจัย : นางสาวปิยะดา ก่อวุฒิกุลรังษี

ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

- : รศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ, พธ.บ. (การบริหารการศึกษา),
M.Ed. (Educational Administration), Ph.D. (Educational
Administration)
- : รศ.ดร.วิชชุดา หุ่นวิไล, กศ.บ.(สังคมศึกษา), M.A.T. (Non-Formal
Education), Ed.D. (Education Management)

วันสำเร็จการศึกษา : ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ๒. เพื่อศึกษาการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ และ ๓. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลแบบสอบถามจากผู้บริหารและครู จำนวน ๗๗ คน สัมภาษณ์ผู้บริหารและครูให้ได้มา ซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพ จำนวน ๗ คน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของคำถามเท่ากับ ๑.๐๐ ทุกข้อ และนำแบบสอบถามไปทดลองกับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่เป้าหมาย จำนวน ๓๐ ฉบับ กับผู้บริหารและครูโรงเรียนวัดสุทธิวราวม กรุงเทพมหานคร ได้ค่าเชื่อมั่น (Alpha) เท่ากับ ๐.๘๒๙ จากนั้นนำเก็บข้อมูลแบบสอบถามกับกลุ่มประชากรเป้าหมายเป็นกับผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จำนวน ๗๗ ฉบับ แล้วจากนั้นนำไปวิเคราะห์ทางสถิติใช้ที่นิยมใช้ทางสังคมศาสตร์ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (σ)

ผลการวิจัย

๑. ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และรายข้อ มี ๕ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โน จงฺภูฏาเน นิโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ วตฺตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจและถ้อยคำนี้โย น่าเจริญใจ มีความรู้จริง ตามลำดับ

๒. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม มีดังนี้

๒.๑ ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ มีนิสัยดีเข้าใจบุคลากร มีบุคลิกภาพดี แต่งกายเรียบร้อย และยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยไมตรีจิตดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๐

๒.๒ ครุ น่าเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ อารมณ์หนักแน่นทุกสถานการณ์ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และมีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๖

๒.๓ ภาวนีโย น่าเจริญใจ มีความรู้จริง ต้องไม่เผด็จการในการสั่งงาน ผู้นำต้องมีความเป็นประชาธิปไตย และมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๒

๒.๔ วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักพูดชี้แจง ให้เข้าใจ สื่อสารเข้าใจง่ายเวลาสั่งงาน ชัดเจนและวางแผนพัฒนางานการศึกษาที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๘

๒.๕ วจนกฺขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา มีความอดทนทุกสถานการณ์และสร้างเครือข่ายการบริหารให้คำปรึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๖

๒.๖ คมภีรณฺจ กถ กตฺตา ชี้แจงเรื่องถ้อยคำให้เข้าใจได้ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานและมีการประชาสัมพันธ์ผลงานของโรงเรียนสู่สาธารณชน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๔

๒.๗ โน จฏฐาเน นิโยชเย ผู้นำไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย และต้องมีศีลธรรมประจำใจ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๗

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

Researcher : Miss Piyada Korwutthikunrangsee

Degree : Master of Arts (Educational Administration)

Thesis Supervisory Committee

- : Assoc. Prof. Dr. Intha Siriwan, B.A. (Educational Administration), M.Ed. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)
- : Assoc. Prof. Dr. Vichuda Hoonvilai B.Ed. (Social Studies), M.A.T. (Non-Formal Education), Ed.D. (Education Management)

Date of Graduation : February 17, 2018

Abstract

The objectives of this research were; 1. To study a guideline on leadership development based on Kalyanamittadhamma for school administrators of Pom Nagaraj Sawathayanon School under the Secondary Educational Service Area Office 6, 2. Study the use of Kalyanamittadhamma of school administrators of Pom Nagaraj Sawathayanon 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 Sawathayanon 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 of Wat Sutthivararam School 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;

2.1 Loveable; to have a good habit, a good character, neat and tidy clothes, kind and friendly, and hospitality ($\bar{X} = 4.60$).

2.2 Respectable; to have suitable behaving, patient in situations, and moral and ethics ($\bar{X} = 4.56$).

2.3 Adorable; to have the real knowledge and skills in work, democratic idea and modern up-date knowledge ($\bar{X} = 4.42$).

2.4 Being a counselor; knowing how to express idea, approach others, assign the work, and plan to improve the work ($\bar{X} = 4.58$).

2.5 Being a patient listener; being ready to listen to different ideas, patient to situations, and to build administrative network and teamwork ($\bar{X} = 4.56$).

2.6 Able to treat profound subjects; to have ability in clarify the profound subjects to others, vision in administration, and public relations ($\bar{X} = 4.44$).

2.7 Never exhorting groundlessly; to remain on morality and ethics ($\bar{X} = 4.67$).

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ ได้รับความเมตตาจากคณะกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.อินทาศิริวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา หุ่นวิไล ให้คำแนะนำแนวทางเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขด้วยดีมาตลอด จึงขอขอบพระคุณคณะกรรมการที่ปรึกษาทั้งสองท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ พระมหาสมบุรณ์ สุขโม, ผศ.ดร., รองคณบดีคณะครุศาสตร์ฝ่ายวิชาการ รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย และรองศาสตราจารย์ ดร.อำนวยการ เดชชัยศรี นางลัดดา เจริญเกษ ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองโยงอุปถัมภ์ นางสิรินาถ รัชปัทย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสนามนอก โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ทั้ง ๕ ท่าน ที่ได้เมตตาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จด้วยดี

ขอขอบคุณ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่เมตตาให้ยืมหนังสือทาง วิชาการต่างๆ เพื่อนำไปศึกษาค้นคว้า เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี วารสาร เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารงานวิชาการโรงเรียน ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธิวราราม แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ที่เมตตาอนุญาตให้เก็บข้อมูลแบบสอบถามทดสอบเครื่องมือวิจัย และผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราช สวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ และคณะคุณครูทุกท่านที่เมตตาให้ สัมภาษณ์ และตอบแบบสอบถามข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบ คุณพ่อ-แม่ ญาติพี่น้องทุกคน และผู้มีอุปการคุณทุกท่าน ตลอดถึงเพื่อนๆ นิสิตบริหาร การศึกษาทุกรูป/คน และอาจารย์สุทิศ สวัสดิ์ เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ให้ ความรู้เป็นวิทยาทานประสบการณ์ และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกๆ ท่านอย่าง สูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปิยะดา ก่อวุฒิกุลรังษี

๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญแผนภาพ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๓
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๓
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๖
บทที่ ๒ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา	๘
๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๑๑
๒.๒.๑ ความสำคัญของภาวะผู้นำ	๑๑
๒.๒.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ	๑๒
๒.๒.๓ องค์ประกอบภาวะผู้นำ	๑๔
๒.๒.๔ แบบอย่างภาวะผู้นำ	๑๕
๒.๒.๕ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๑๖
๒.๒.๖ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๑๘
๒.๒.๗ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๑๙
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร	๒๑
๒.๓.๑ ทฤษฎีการบริหาร	๒๓
๒.๓.๒ หน้าที่ของผู้บริหาร	๒๔
๒.๓.๓ หลักการบริหารในการครองใจคน	๒๕
๒.๔ หลักกัลยาณมิตรธรรม	๒๕
๒.๔.๑ คุณสมบัติกัลยาณมิตร	๒๖
๒.๕ ทฤษฎีภาวะผู้นำ	๓๐

๒.๕.๑ ความสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ	๓๐
๒.๕.๒ ทฤษฎีความหมายของการจูงใจ	๓๑
๒.๖ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียน ป้อมนาคราชสวาทยานนท์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ทั้ง ๗ ประการ	๓๓
๒.๖.๑ ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ	๓๔
๒.๖.๒ ครุ น่าเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ	๓๕
๒.๖.๓ ภาวนีโย น่าเจริญใจ คือ มีความรู้จริง	๓๙
๒.๖.๔ วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ	๔๑
๒.๖.๕ วจนกฺขโม ทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา	๔๓
๒.๖.๖ คมภีรณฺจ กลั กตฺตา คือ กล่าวชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้	๔๔
๒.๖.๗ โน จฏฐาเน นิโยชเย คือ ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย	๔๕
๒.๗ ประวัติโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์	๔๗
๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๔๘
๒.๘.๑ งานวิจัยในประเทศ	๔๘
๒.๘.๒ งานวิจัยต่างประเทศ	๕๒
๒.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๕๔
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๕๕
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๕๕
๓.๒ ประชากร	๕๖
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๕๖
๓.๔ การสร้างเครื่องมือในการวิจัย	๕๖
๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย	๕๗
๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย	๕๘
๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย	๕๘
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๖๐
๔.๑ ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไป	๖๐
๔.๒ ผลการวิจัยตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖	๖๒
๔.๓ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตาม โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖	๗๑

๔.๔ ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการใช้หลักกลยาณมิตรธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๖	๓๒
๔.๕ ความรู้จากการสัมภาษณ์	๘๐
๔.๖ องค์ความรู้จากการวิจัย	๘๓
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	๘๔
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๘๔
๕.๒ การอภิปรายผลการวิจัย	๘๖
๕.๓ องค์ความรู้จากการวิจัย	๘๔
๕.๔ ข้อเสนอแนะ	๘๖
๕.๔.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๘๖
๕.๔.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ	๘๖
๕.๔.๓ ข้อเสนอแนะการวิจัยต่อไป	๘๖
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๐๔
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัย	๑๑๒
ภาคผนวก ค บันทึกข้อความและหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัยวิจัย	๑๑๔
ภาคผนวก ง หนังสือขออนุญาตเก็บแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย	๑๒๐
ภาคผนวก จ ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ (IOC)	๑๒๖
ภาคผนวก ฉ ค่าความเชื่อมั่นในการหา (IOC) ของแบบสอบถาม	๑๒๘
ภาคผนวก ช หนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามเพื่อวิจัย	๑๓๑
ภาคผนวก ซ รายนามผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เป็นเชิงคุณภาพ	๑๓๙
ภาคผนวก ฌ หนังสือรับรองการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน	๑๔๑
ประวัติผู้วิจัย	๑๔๓

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๔.๑ ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ตามเพศ	๖๐
๔.๒ ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ตามอายุ	๖๑
๔.๓ ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ตามระดับการศึกษา	๖๑
๔.๔ ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ตามตำแหน่ง	๖๑
๔.๕ ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ตามประสบการณ์	๖๒
๔.๖ คำร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูมีต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ทั้ง ๗ ประการ	๖๓
๔.๗ คำร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูมีต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ด้านปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ	๖๔
๔.๘ คำร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูมีต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ด้านครู น่าเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ	๖๕
๔.๙ คำร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ด้านภาวินิโย น่าเจริญใจ มีความรู้จริง	๖๖
๔.๑๐ คำร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูมีต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ด้าน วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักพูดชี้แจงให้เข้าใจ	๖๗
๔.๑๑ คำร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูมีต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ด้าน วจนกฺขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา	๖๘

- ๔.๑๒ คำร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูมีต่อการ
การใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ด้าน คมกิริยจ กถ กตดา ชี้แจง
เรื่องล้าลึกให้เข้าใจได้ ๖๙
- ๔.๑๓ คำร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูมีต่อการ
การใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ด้าน โน จฎฐาเน นิโยชเย ไม่ชัก
นำไปในทางที่เสื่อมเสีย ๗๐
- ๔.๑๔ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตาม โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ๗๑
- ๔.๑๕ ความรู้จากการสัมภาษณ์ ๘๐

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๒.๑	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๕๔
๓.๑	ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๕๙
๔.๑	องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๘๓

คำอธิบายสัญลักษณ์และอักษรย่อ

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์นี้ อ้างอิงจากพระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทยของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ โดยได้กล่าวถึงแหล่งที่มา / เล่ม / ข้อ / และหน้า ตามลำดับ เช่น ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๑๙๖ หมายถึง ที่มณิกาย ปาฎิกวรรค พระไตรปิฎก ภาษาไทย เล่มที่ ๑๑ ข้อที่ ๓๐๕ หน้า ๑๙๖

พระสุตตันตปิฎก

ขุ.ธ. อิติวุตตกะ	(ไทย) = สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย ปฏิสัมภิทามรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา.	(ไทย) = สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย ปฏิสัมภิทามรรค	(ภาษาไทย)
ส.ส.	(ไทย) = สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย ธรรมบท	(ภาษาไทย)
อง. ติก.	(ไทย) = สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย สัตตกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.สตตก.	(ไทย) = สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย ธรรมบท	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันมีความพยายามเชื่อมโยงหลักพุทธธรรมเข้ากับหลักการหรือทฤษฎีต่างๆของโลกสมัยใหม่ไม่ว่าจะเป็นพระพุทธศาสนากับวิทยาศาสตร์ พุทธศาสนากับเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น การบริหารการศึกษาก็เช่นกัน มีงานวิจัยของคนไทยมากมายที่พยายามเชื่อมโยงหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับการบริหารการศึกษาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาทุกระดับ

พระพุทธเจ้าได้แสดงธรรมหรือคำสอนเป็นจำนวนมากเพื่อให้เหมาะสมกับอุปนิสัยของบุคคล บางคนแสดงเพียงหัวข้อธรรมก็สามารถเข้าใจได้ บางคนต้องอธิบายหลายหัวข้อธรรมบางคนต้องเคี้ยวเคี้ยวให้หนักถึงเข้าใจ แต่ก็มีบางคนที่จะสั่งสอนอบรมหรือเคี้ยวเคี้ยวหนักเพียงใดก็ไม่สามารถเข้าใจในหลักพุทธธรรมได้ พระธรรมที่พระพุทธเจ้านำมาเสนอแก่พุทธบริษัทยังมีจำนวนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งพระพุทธเจ้าได้ตรัสรู้ ดังมีพระพุทธพจน์ที่ว่า “...ภิกษุทั้งหลาย สิ่งที่เรารู้แล้วมิได้บอกเธอทั้งหลายมีมากมาย ก็เพราะเหตุไร เราจึงไม่บอก เพราะสิ่งนั้นไม่ประกอบด้วยประโยชน์ ก็มีใช้พรหมจรรย์เบื้องต้น ย่อมไม่เป็นไปเพื่อความเบื่อหน่าย คลายความกำหนัด ความดับ ความสงบ ความรู้ยิ่ง ความตรัสรู้ เพื่อนิพพาน เพราะเหตุนั้น เราจึงไม่บอก...” การบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารที่มีความครอบคลุมถึงหลักการครองตน ครองคน และหลักการครองงานเพื่อแสดงหลักการบริหารตามหลักพุทธธรรม^๑

ภาวะผู้นำ คือ ศักยภาพของผู้นำในการที่ผู้นำนั้นใช้ความรู้ความสามารถ สติปัญญา หรืออำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ของผู้นำ ในการจูงใจ โน้มน้าวจิตใจผู้อื่นหรือชักพาผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ในสภาพสังคมปัจจุบัน นิยมผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีความอัจฉริยะ เพราะผู้นำที่มีศักยภาพในตนเองนั้น ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น ประกอบด้วย ลักษณะที่มองเห็นได้และต้องใช้เวลาจึงจะเห็นลักษณะผู้นำ คุณลักษณะที่ผู้นำควรจะมี อันได้แก่ ภูมิฐาน หมายถึง ความสง่างามแผ่ขยาย สะอาดหมดจด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความพอเหมาะพอดีของรูปร่าง เครื่องแต่งกาย ท่วงท่า กิริยาท่าทางวาจา ความเป็นผู้ภูมิฐานนั้น แสดงถึงบุคลิกลักษณะแห่งการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ทำให้คนทั้งหลายมีความพึงใจ ยำเกรงและมีความเชื่อถือศรัทธา ภูมิวุฒิ หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน คือมีความรู้เฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงอย่างแตกฉาน และภูมิธรรม หมายถึง ผู้นำ ผู้บังคับบัญชา แม้มีภูมิฐาน ภูมิวุฒิ ที่สูงส่งเพียงใด ถ้าประพฤติตนผิด ไร้วินัย ขาดศีลธรรมจริยธรรมแล้ว ความรู้หรือวิชาการที่มีก็ไร้ประโยชน์ เพราะผู้นำที่มีภูมิธรรมต่ำมักจะใช้ตำแหน่งหน้าที่

^๑พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พุทธธรรม ฉบับขยายความ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่ โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมมิก, ๒๕๕๒), หน้า ๖๓๒.

เพื่อประโยชน์ตนและพวกพ้องมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม นำมาซึ่งความแตกแยก เสื่อมทรามขององค์กรหรือหน่วยงาน ส่วนผู้นำที่มีภูมิธรรมย่อมมีคุณลักษณะ ซื่อสัตย์ มั่นคง ยุติธรรม มีวินัย เป็นผู้ปรารถนาที่จะทำดี รับฟังความคิดเห็นและสำคัญที่สุดคือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาสมรรถนะในหน้าที่การงาน^๒

ความเป็นกัลยาณมิตรผู้บริหารก็เพื่อให้การทำหน้าที่กัลยาณมิตรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดกำลังใจในการสั่งสมบุญบารมีให้ยิ่ง ๆ ขึ้นไปตามลำดับ กัลยาณมิตรถึงจะมีกำลังใจน้อยแต่ดำรงอยู่ในมิตรธรรม ก็นับได้ว่าเป็นทั้งญาติ เป็นทั้งพวกพ้อง และเป็นทั้งเพื่อนของเรา คุณสมบัติ หากมีอยู่ในบุคคลใด ย่อมทำให้ผู้นั้นเป็นผู้ทรงคุณประโยชน์อันใหญ่แก่ผู้คนทั่วไป หลักกัลยาณมิตรธรรม เป็นองค์คุณของกัลยาณมิตร คุณสมบัติของมิตรดีหรือมิตรแท้ คือท่านที่คบหรือเข้าหาแล้วจะเป็นเหตุให้เกิดความดีงามและความเจริญ ในที่นี้มุ่งเอามิตรประเภทครูหรือพี่เลี้ยงเป็นสำคัญ คือ น่ารัก ในฐานะเป็นที่สบายใจและสนิทสนม ขวนให้อยากเข้าไปปรึกษา นำเคารพ ในฐานะประพฤติสมควรแก่ฐานะ ให้เกิดความรู้สึกรอบอุ้มใจ เป็นที่พึ่งใจ นำเจริญใจ หรือน่ายกย่อง ในฐานะทรงคุณคือความรู้และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนอยู่เสมอ ควรเอาอย่าง ทำให้ระลึกและเอ่ยอ้างด้วยซาบซึ้งภูมิใจ จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไรอย่างไร คอยให้คำแนะนำตักเตือน อดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถามคำแนะนำ วิพากษ์วิจารณ์ อดทน ฟังได้ไม่เบื่อ ไม่ฉุนเฉียว แกล้งเรื่องล้าลึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อน ให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป และการไม่ชักนำแนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย^๓

ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ย่อมมีขวัญกำลังใจที่ดีในการรับการตอบสนองด้านความต้องการอย่างเหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา เพราะขวัญกำลังใจย่อมให้เกิดก่อกูลต่อการปฏิบัติงาน บุคคลหรือคนในหน่วยงานที่เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่ง ที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจก็ช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานหลายประการ คือ มีความสนใจศรัทธาและเชื่อมั่นต่อหน่วยงานที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมีความร่วมมือร่วมใจต่อผู้บังคับบัญชา มีความเสียสละ ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ และแสวงหาทางการศึกษา “ขวัญและกำลังใจ” ได้เข้ามามีบทบาทและได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารตระหนักดีว่า ทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด คือ คน เพราะคนเป็นผู้ทำให้งานสำเร็จหรือล้มเหลว มีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำ บุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ คือ มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายของสถานศึกษา อยู่ในระเบียบวินัย และเต็มใจที่จะทำตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมาก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล^๔ หรืออาจกล่าวได้ว่า ความเป็นของกัลยาณมิตรมีส่วนเกี่ยวข้องกับสังคมอย่างชัดเจน บุคคลถือว่าเป็นกัลยาณมิตรนั้นย่อมแสดงออกให้ปรากฏต่อสังคมเพื่อ

^๒ ภาววิดา ธาราศรีสุทธิ, *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓), หน้า ๗๕-๘๐.

^๓ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๘, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๐๔.

^๔ ปรียาพร วงคอนทรโรจน์, *จิตวิทยาการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๓๔.

สร้างความเชื่อมั่น หรือให้ความมั่นใจแก่คนผู้พบเห็น เช่น ความเป็นที่รัก น่าเคารพ มีความรู้จริง รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ เป็นที่ปรึกษาที่ดี มีลักษณะคำพูดที่น่าเชื่อถือและนำคนผู้อยู่ร่วมด้วยให้อยู่ในฐานะอันควร คือ การดำเนินชีวิตที่ดีงามต่อไป

จากเหตุและผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ เพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่และนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาการบริหารจัดการบุคลากรภายในสถานศึกษา ให้การสนับสนุนครูผู้สอนที่มีคุณภาพสูง อันจะส่งผลต่อโรงเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยเริ่มตั้งแต่การสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจให้บุคลากร มีจิตสำนึกในการทุ่มเท ขวนขวายหาความรู้ เนื่องจากการสอนต้องใช้ความมุ่งมั่น ความเพียรพยายาม และความมานะอดทน การพัฒนาด้านการบริหารให้ผู้บริหารและบุคลากรเกิดทัศนคติ มีความเป็นกัลยาณมิตรธรรมที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลแก่สถานศึกษาสืบไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๑.๒.๓ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ อยู่ในระดับใด

๑.๓.๒ การใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ แตกต่างกันอย่างไร

๑.๓.๓ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ มีอะไรบ้าง

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังต่อไปนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ และผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาการวิจัยให้สอดคล้องกับ หลักคิด หลักทำพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวไว้ ๗ ประการคือ^๕

๑. ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ
๒. ครุ น่าเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ
๓. ภาวนีโย น่าเจริญใจ คือ มีความรู้จริง
๔. วตฺตา รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ
๕. วจนฺทโม ทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา
๖. คมภิรณฺจ ถนอ กตฺตา คือ กล่าวชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้
๗. โน จฏฺฐาเน นิโยชเย คือ ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้เพื่อดำเนินการวิจัย มีดังนี้

๑. ตัวแปรต้น ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วย

- ๑.๑ เพศ
- ๑.๒ อายุ
- ๑.๓ ระดับการศึกษา
- ๑.๔ ตำแหน่ง
- ๑.๕ ประสบการณ์การสอน

๒. ตัวแปรตาม ได้แก่ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้วิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๗๗ คน ๑ โรงเรียน

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้วิจัย ได้แก่ โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้วิจัย ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน กรกฎาคม ๒๕๖๐ ถึง เดือน ธันวาคม ๒๕๖๐ รวม ๖ เดือน

^๕พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับขยายความ, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่ โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมมิก, ๒๕๕๒), หน้า ๖๓๒.

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

แนวทางการพัฒนา หมายถึง การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าการพัฒนาที่แท้จริงนั้น คือ การทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ที่มีความสุข ความกินดีอยู่ดี ความเจริญทางด้านศิลปวัฒนธรรมและจิตใจอย่างสงบสันติ ซึ่งขึ้นอยู่กับ การได้รับปัจจัยทางวัตถุเพื่อสนองความต้องการของร่างกาย ทั้งยังรวมความไปถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นของคุณภาพชีวิต อันได้แก่ การศึกษา สิ่งแวดล้อม การพักผ่อนหย่อนใจ

ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ใช้อิทธิพลซึ่งมีอยู่ในตนเอง ในการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้ร่วมงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ โดยปฏิบัติการและอำนาจการเพื่อบ่มขวัญให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ มีประสบการณ์การสอนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ

หลักกัลยาณมิตรธรรม หมายถึง บุคคลผู้มีความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติ ที่จะชี้แจงแนวทางสว่างในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องให้กับผู้อื่น บุคคลมีกัลยาณมิตรธรรมชื่อว่าเป็นผู้มีบุญที่สะสมไว้ดีแล้ว ควรคบบุคคลเช่นนั้น

ภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ ทั้ง ๗ ประการ ประกอบด้วย

๑. ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ หมายถึง ผู้บริหารมีความจริงใจคอยให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างเป็นธรรมที่ชัดเจนและจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานมีระบบในการทำงานที่มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพและสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ

๒. ครุ น่าเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ หมายถึง มีความประพฤติปฏิบัติที่ดีเป็นที่ไว้วางใจบุคลากรและศิษย์ทุกคน แสดงความชื่นชมบุคลากรและศิษย์ทุกคนประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร เอาใจบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างมีคุณธรรม และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหาร

๓. กาวนีโย นำเจริญใจ มีความรู้จักจริง หมายถึง มีความจริงใจและละเว้นกระทำที่เป็นอันตรายต่อการบริหารมีการวางแผนและกำหนดทิศทางองค์กรอย่างชัดเจน เชื่อมั่น ชื่นชม ภูมิใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลา เป็นแบบอย่างที่ดี ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จเกี่ยวกับการสอนแสดงออกทางกาย วาจาอย่างสง่างาม เหมาะสมกับกาลเทศะ

๔. วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ หมายถึง ผู้บริหารอธิบายเหตุผลด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง ชี้แจงนโยบายด้านต่างๆแก่ครูโดยใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวยด้วยถ้อยคำอธิบายงานวิชาการที่ทำให้ครูรู้สึกถึงผลที่เกิดขึ้น มีคำกล่าว “ขอโทษ” หรือ “ขออภัย” เมื่อเกิดให้ข้อมูลผิดพลาดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยคำพูดที่สุภาพและยินดีอธิบายงานวิชาการ อย่างเต็มใจ ด้วยถ้อยคำสุภาพ

๕. วณกขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษา หมายถึง พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมบริหารกิจกรรมนักเรียน และยินดีรับฟังปัญหาด้วยความเต็มใจไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในด้านการบริหารจัดการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท แม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาในการบริหารพร้อมที่แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป โดยไม่ย่อท้อ เพื่อให้การบริหารให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถึงแม้ว่าจะใช้เวลานานก็ต้องอดทน

๖. คมกิริยจก ถก กตดา ชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้ หมายถึง การเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง ล้าลึก ชัดเจนเข้าใจง่าย วิเคราะห์ข้อมูลซับซ้อนให้เข้าใจได้ ชัดเจนแจ่มแจ้ง มีแนวคิดใหม่ๆ สามารถอธิบายเข้าใจและนำมาปฏิบัติได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยาก ชับซ้อนให้สามารถเข้าใจได้โดยง่ายและวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้งก่อนตัดสินใจสั่งการ

๗. โน จฏฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย หมายถึง มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีมีน้ำใจและไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ แก่ผู้ร่วมงานด้วยจิตเมตตา มีความเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองที่เกิดขึ้นให้การส่งเสริมสนับสนุนในบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบและมีคุณธรรมและประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ ที่มีความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติถูกต้องตามหลักกल्याณมิตรธรรม คือ น่ารัก น่าเคารพ น่าเจริญใจ รู้จักพูดให้ อดทน พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษาชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้และไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย

ครู หมายถึง ครูสอนปัจจุบันของโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ ที่มีความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติถูกต้องตามหลักกल्याณมิตรธรรม คือ น่ารัก น่าเคารพ น่าเจริญใจ รู้จักพูดให้ อดทน พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษาชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้และไม่ชักนำไปเพื่อนหรือนักเรียนไปในทางที่เสื่อมเสีย

โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ทราบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกल्याณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ตามหลักอริปไตย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๑.๗.๒ ทราบผลการใช้หลักกल्याณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๑.๗.๓ นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกल्याณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

บทที่ ๒

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียน ป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ซึ่งผู้วิจัยได้นำ เอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๒.๑ ความสำคัญของภาวะผู้นำ

๒.๒.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

๒.๒.๓ องค์ประกอบภาวะผู้นำ

๒.๒.๔ แบบอย่างภาวะผู้นำ

๒.๒.๕ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๒.๒.๖ รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

๒.๒.๗ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร

๒.๓.๑ ทฤษฎีการบริหาร

๒.๓.๒ หน้าที่ของผู้บริหาร

๒.๓.๓ หลักการบริหารในการครองใจคน

๒.๔ หลักกัลยาณมิตรธรรม

๒.๔.๑ คุณสมบัติกัลยาณมิตร

๒.๕ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

๒.๕.๑ ความสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ

๒.๕.๒ ทฤษฎีความหมายของการจูงใจ

๒.๖ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียน ป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ทั้ง ๗ ประการ

๒.๖.๑ ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ

๒.๖.๒ ครุ น่าเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ

๒.๖.๓ ภาวนีโย น่าเจริญใจ คือ มีความรู้จริง

๒.๖.๔ วตฺตา รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ

๒.๖.๕ วจนฺทโม ทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา

๒.๖.๖ คมฺภีรฺณฺจ ก่อ กตฺตา คือ กล่าวชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้

๒.๖.๗ โน จมฺฐาเน นิโยชเย คือ ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย

๒.๗ ประวัติโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์

๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๘.๑ งานวิจัยในประเทศ

๒.๘.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

๒.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา

การพัฒนาเป็นบูรณาการศาสตร์ ซึ่งรวมเอาปรัชญา แนวคิด หลักการจากสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์หลายสาขา เช่น สังคมวิทยา มานุษยวิทยา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ชาติพันธุ์วรรณคดี ปรัชญา จิตวิทยา การบริหารและการศึกษา เข้ามาผสมผสานแล้วสร้างองค์ความรู้ขึ้นมาใหม่ รวมทั้งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และสอดคล้องกับนักวิชาการได้ให้ความหมายดังต่อไปนี้

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ กล่าวว่า การพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงที่การกำหนดทิศทาง หรือ การเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า^๑

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี กล่าวว่า การพัฒนา คือ การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าการพัฒนาที่แท้จริงนั้น หมายถึง การทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนมีความสุข ความสะดวกสบาย ความกินดีอยู่ดี ความเจริญทางด้านศิลปวัฒนธรรมและจิตใจอย่างสงบสันติ ซึ่งขึ้นอยู่กับ การได้รับปัจจัยทางวัตถุเพื่อสนองความต้องการของร่างกาย ทั้งยังรวมความไปถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นของคุณภาพชีวิต อันได้แก่ การศึกษา สิ่งแวดล้อม การพักผ่อนหย่อนใจ^๒

การพัฒนา เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากความสนใจ ซึ่งเกิดขึ้นจากการสังเกตปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งอธิบายไว้อย่างชัดเจนว่าสังคมและวัฒนธรรมของมนุษยชาติมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วยสาเหตุต่าง ๆ หลายประการดังนี้^๓

๑. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)

๒. การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร (Population Change)

๓. การอยู่โดดเดี่ยวและการติดต่อกัน (Isolation and Contact)

๔. โครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Structure)

๕. ระดับของความรู้และเทคโนโลยี (Knowledge and Technology)

๖. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างอื่น เช่น การเล็งเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง หรือนโยบายของผู้นำประเทศ

^๑สัญญา สัญญาวิวัฒน์, **ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๓๔.

^๒ยุวัฒน์ วุฒิเมธี, **หลักการพัฒนาชุมชนและหลักการพัฒนาชนบท**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยอนุเคราะห์, ๒๕๒๖), หน้า ๓๔.

^๓จิตติ มงคลชัยอรัญญา, **การศึกษาชุมชนเพื่อการพัฒนา**, เอกสารประกอบการเรียนภาควิชาการพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร: คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๒๔.

การพัฒนาเป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากความสนใจ ซึ่งเกิดขึ้นจากการสังเกตปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งอธิบายไว้อย่างชัดเจนว่าสังคมและวัฒนธรรมของมนุษยชาติมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วยสาเหตุต่างๆ หลายประการดังนี้

๑. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)
๒. การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร (Population Change)
๓. การอยู่โดดเดี่ยวและการติดต่อกัน (Isolation and Contact)
๔. โครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Structure)
๕. ระดับของความรู้และเทคโนโลยี (Knowledge and Technology)
๖. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างอื่น เช่น การเล็งเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง หรือนโยบายของผู้นำประเทศ

จากปรากฏการณ์ทางสังคมที่ผ่านมา เราจะพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นเรื่องตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การพิจารณาเรื่องการเปลี่ยนแปลงจึงต้องทำความเข้าใจทั้งในด้านทิศทางของการเปลี่ยนแปลง (Direction) ขนาดของการเปลี่ยนแปลง (Magnitude) ระยะเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลง (Time) สาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Change & Resistance to Change)^๔

สิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจในเบื้องต้น คือ ความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมนั้น กินความครอบคลุมไปถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ก้าวหน้าหรือถดถอยก็ได้ แต่ที่เป็นพื้นฐานแนวคิดที่สำคัญของการพัฒนา ก็คือ ทิศทางของการเปลี่ยนแปลง (Direction for Change) ในลักษณะที่ก้าวหน้าหรือการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเท่านั้น^๕

คำว่า “พัฒนา” เกิดขึ้นและนำมาใช้ครั้งแรกในคริสต์ศตวรรษที่ ๑๙ โดยนักเศรษฐศาสตร์ได้นำมาใช้เรียกการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรป ซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการใช้แรงงานคนและสัตว์มาเป็นพลังงานจากเทคโนโลยี เช่น เครื่องจักร เครื่องยนต์ต่าง ๆ อาชีพของคนในสังคมเปลี่ยนจากเกษตรกรรมเป็นการประกอบอาชีพทางด้านอุตสาหกรรม วิธีการผลิตเปลี่ยนจากการยังชีพเป็นวิธีการผลิตเพื่อการค้า ที่อยู่อาศัยเปลี่ยนจากชนบทเป็นเมือง สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนจากสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติเป็นสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น หลังจากนั้น คำว่าพัฒนา ก็ได้แพร่กระจายออกไปทั่วโลก โดยความหมายกว้าง ๆ ทั่วไปแล้ว หมายถึง การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าเดิมอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามีอยู่สามส่วน คือ ผู้กระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เจตนาธรรมณ์ อุดมการณ์ วิธีการรวมทั้งกระบวนการต่างๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป้าหมายของกระทำที่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความเข้าใจชัดเจนในแต่ละองค์ประกอบเหล่านี้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการศึกษาวิชาการที่ว่าด้วยการพัฒนา

^๔เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔.

^๕อริยา เสวตามร์, นักพัฒนากับบทบาทในการสร้างความหมายใหม่ของชุมชน, ในเศรษฐศาสตร์การเมือง เอ็นจีโอ ๒๐๐๐, อ้างใน ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ, ศูนย์เศรษฐศาสตร์การเมือง, (คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๔๓.

คำถามที่มักจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในศาสตร์ที่ว่าด้วยการพัฒนา ก็คือ การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นของสังคมนั้นแท้ที่จริงแล้วเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นของใคร เกิดขึ้นจากการกระทำของใคร และมีจุดมุ่งหมายรวมทั้งเจตนารมณ์ที่แท้จริงอย่างไร จึงต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

จากการศึกษาเชิงวาทกรรม (Discourse Studies) พบว่า มีการแอบแฝงซ่อนเร้นความต้องการที่แท้จริงของผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นอุดมการณ์ แนวคิด ทฤษฎี หลักการ วิธีการ นั่นคือ การพัฒนาที่ผ่านมาในอดีตเป็นเพียงการบิดเบือน ซ่อนเร้นฉันทามติเชิงวิชาการที่แท้จริงของพัฒนาศาสตร์ โดยพยายามใช้วาทกรรมครอบงำระบบความคิด รวมไปถึงการชี้้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมเป้าหมายให้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ผู้สร้างวาทกรรมต้องการ นอกเหนือไปจากนั้น ยังมีข้อคิดเห็นทางวิชาการที่น่าสนใจอย่างยิ่งว่า ภายใต้เงื่อนไขที่บริสุทธิ การพัฒนาที่แท้จริงไม่มีทางที่จะเกิดขึ้นได้ ถ้าหากไม่สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงเชิงลบของสังคมซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นควบคู่กันไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในทางบวกหรือการพัฒนาอย่างใดก็ตาม โดยแก่นแท้แห่งศาสตร์นั้น การพัฒนา (Development) มีความหมายเป็นสองนัย ก็คือ^๒

๑. ในความหมายอย่างแคบ การพัฒนา คือ การประดิษฐ์คิดค้นหรือริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาและนำมาใช้เป็นครั้งแรก เช่นการคิดค้นกระแสไฟฟ้า การประดิษฐ์เครื่องคอมพิวเตอร์

๒. ในความหมายอย่างกว้าง การพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นของระบบต่าง ๆ ในสังคมที่ได้รับการยอมรับจากคนในสังคมนั้น โดยมีหลักที่ใช้ในการพิจารณาโดยมีจุดเน้นอยู่ที่ลักษณะของการพัฒนา คือ

๒.๑ การเปลี่ยนแปลงในด้านปริมาณ คุณภาพ และสิ่งแวดล้อม ทุกด้านให้ดีขึ้นหรือเหมาะสมกว่าสภาพที่เป็นอยู่เดิม

๒.๒ มีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันไป

๒.๓ มีลักษณะเป็นพลวัตร ซึ่งหมายความว่าเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง

๒.๔ มีลักษณะเป็นแผนและโครงการ คือ เกิดขึ้นจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้าว่าจะเปลี่ยนแปลงใคร ด้านใด ด้วยวิธีการใด เมื่อใด ใช้งบประมาณและสิ่งสนับสนุนเท่าใด ใครรับผิดชอบ

๒.๕ มีลักษณะเป็นวิชาการ ซึ่งหมายถึง การกำหนดขอบเขตและกลวิธีที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น การพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาชนบท การพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาชุมชน การพัฒนาการศึกษา

๒.๖ มีลักษณะที่ให้น้ำหนักต่อการปฏิบัติการจริงที่ทำให้เกิดผลจริง

๒.๗ การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากมนุษย์ โดยมนุษย์เพื่อมนุษย์หรืออาจจะเกิดขึ้นเอง

๒.๘ มีเกณฑ์หรือเครื่องชี้วัด ซึ่งสามารถจะบอกได้ว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อมดีขึ้นมากหรือน้อยเพียงใด ในระดับใด

โดยสรุป แนวทางการพัฒนา หมายถึง การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าการพัฒนาที่แท้จริงนั้น คือ การทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ที่มีความสุข ความกิน

^๒ อริยา เศวตามร์, นักพัฒนากับบทบาทในการสร้างความหมายใหม่ของชุมชน, หน้า ๔๓

คืออยู่ที่ ความเจริญทางด้านศิลปวัฒนธรรมและจิตใจอย่างสงบสันติ ซึ่งขึ้นอยู่กับ การได้รับปัจจัยทาง วัตถุเพื่อสนองความต้องการของร่างกาย ทั้งยังรวมความไปถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นของ คุณภาพชีวิต อันได้แก่ การศึกษา สิ่งแวดล้อม การพักผ่อนหย่อนใจ

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๒.๑ ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มี ภาวะผู้นำสูง สามารถแสดงพฤติกรรมในการนำ ความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ เป็น ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่มมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ ไม่ว่า จะเป็นผู้ ร่วมงาน องค์กรหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพหรือด้วย ประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญยิ่งของนักบริหารที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีสติปัญญา หรือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มต่างๆ ในการชักนำพาผู้อื่น หรือ จูงใจให้ผู้อื่นร่วมปฏิบัติงานหรือร่วมทำกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และทำให้องค์กร บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ ถ้าองค์กรมีผู้นำที่เก่งในการบริหาร มีวิสัยทัศน์และมีความ รับผิดชอบจะทำให้องค์กรนั้นได้เปรียบในแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ รวมทั้งทำให้บุคลากรภายในองค์กร เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากร มนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลที่จะร่วมกันปฏิบัติงาน เกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นที่รับรู้โดยธรรมชาติว่าผู้ใดมีสมรรถภาพ ความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ ทำให้เกิดการยอมรับอิทธิพลทางใจและการลงมือปฏิบัติตามผู้มีอิทธิพลเหนือว่าทำให้เกิดการร่วมมือร่วม ใจดำเนินการร่วมกันไปสู่จุดหมายโดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจด้วย จึงเกิดเป็นภาวะผู้นำในตัว “บุคคลที่เรียกว่าเป็นผู้นำ” เมื่อแสดงบทบาทในการนำเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหน่วยงาน การวางแผน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ ประสาน เป็นผู้ให้ความสะดวก เป็นผู้ติดต่อดูแลให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ เป็นผู้รับผิดชอบแทน หน่วยงานนั้นๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอกและเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่มได้ ภาวะผู้นำ จึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน หน่วยงาน องค์กร และมีความ สามารถโน้มน้าวทางจิตใจ ผู้อื่นได้ สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานและองค์กรให้การสนับสนุนสู่การเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร ฉะนั้น ผู้นำจึงต้องสร้างภาพแห่งความสำเร็จในองค์กร จึงทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการบริหารงานของ ผู้นำ ตลอดถึงความคาดหวังความสำเร็จให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับ ผู้นำและผู้ร่วมงาน^๗

^๗ พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปัญญา, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๙), หน้า ๒.

๒.๒.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนทำอะไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์การ เพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader) ดีขึ้น ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำต่อไปนี้

กวี วงศ์พุ่ม กล่าวถึง ผู้นำไว้ว่า คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพล ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย”^๔

กิติ ตยัคคานนท์ กล่าวถึง ผู้นำไว้ว่า คือ ศิลปะ หรือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และ อำนาจการโดยการใช้อิทธิพลการสื่อความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้^๕

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ท่านกล่าวถึง ผู้นำไว้ว่า คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตามหรือทำการรวมกันก็ตาม ให้พากันด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งงาม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดีตามองค์ประกอบเหล่านี้คือ ตัวผู้นำผู้ตาม จุดหมายหลักการและวิธีการ สิ่งที่จะทำและประสบการณ์โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบ ซึ่งอยู่ภายนอกกว่าทำอะไรจะผ่านไปได้ด้วยดีในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น^๖ พระพุทธศาสนามีแนวคิดเรื่องเกี่ยวกับผู้นำนั้น ซึ่งแนวคิดของการนำและภาวะผู้นำของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้านั้นอาจพิจารณาได้ว่าในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธองค์ทรงเป็นผู้นำองค์การพุทธที่มีทั้งธรรมบารมีและทรงเป็นผู้นำที่ยึดธรรมเป็นหลักเป็นการนำพาสมาชิกในองค์การ คือเหล่าพระสาวกไปสู่แนวทางแห่งการหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวงอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายในการนำและภาวะผู้นำของพระพุทธองค์ในเรื่องราวต่างๆ ตามโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานการสร้างแรงจูงใจการให้ความสำคัญระหว่างคนและงานอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างแรงจูงใจ

^๔ กวี วงศ์พุ่ม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๕๖), หน้า ๑๗.

^๕ กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: เพลวอักษร, ๒๕๕๓), หน้า ๒๒.

^๖ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๔), หน้า ๕๒.

การกระตุ้นสมาชิกให้ดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถรวมถึงวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับสมาชิกภายนอกองค์การ

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ ได้นำเสนอผู้นำทางการเมือง ผู้นำทางการทหารและรวมถึงผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางศาสนา กล่าวโดยรวมบุคคลสำคัญมีคุณสมบัติไว้ ๔ ประการ^{๑๑} ดังนี้

๑. **แรงบันดาลใจ** คือพลังปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ส่งเสริมผลักดันให้บุคคลทำงานเชิงรุกเข้าสู่เป้าหมายชีวิต กล่าวได้ว่า แรงบันดาลใจเป็นพลังแรงที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้บุคคลบรรลุถึงเป้าหมายปลายทางในชีวิต เมื่อบุคคลมีแรงบันดาลใจให้กระทำในเรื่องใด ความมีสมาธิและความมีปัญญาที่จะไปสู่หนทางของความสำเร็จก็จะตามมา แรงบันดาลใจจึงมีส่วนสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจให้บุคคลที่จะก้าวไปข้างหน้าโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคข้อขัดข้อง แต่กลับเข้าฝ่าฟันเครื่องกีดขวางเพื่อให้เข้าถึงผลสัมฤทธิ์

๒. **ทัศนคติเชิงบวก** หรือทัศนคติเชิงสร้างคือการมองโลกในแง่ดี และหลีกเลี่ยงการมองโลกในแง่ร้ายที่อาจทำลายขวัญกำลังใจของตนเองและผู้อื่น การมีทัศนคติเชิงบวกจึงไม่ใช่ความประมาท แต่เป็นการทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าพึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ด้วยความปล่อยวาง ไม่เครียด ไม่ท้อถอยให้สถานการณ์ที่เสียหายต้องหนักหนาสาหัสยิ่งขึ้นไปอีก เอดิสันคือ แบบอย่างที่ดีงามของการมองโลกในแง่บวก โดยไม่ว่าผลการทดลองจะสำเร็จหรือล้มเหลว เอดิสันก็มองว่าเป็นการได้เรียนรู้ ปรากฏการณ์อย่างสำคัญ

๓. **ความเป็นนักสู้ผู้เสียสละ** คือ การทำหน้าที่ในลักษณะที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า **Service above Self** หรืออาจแปลว่า ให้บริการเหนือตนเอง ถ้าจะขยายความก็คือ นักสู้ผู้เสียสละ คือ นักสู้แบบถวายหัว หรือถวายชีวิตเพื่อผู้อื่น เพื่อประเทศชาติ และเพื่อมวลมนุษยชาติ การสู้เพื่อผู้อื่นเป็นคุณธรรมที่สะท้อนความเสียสละเพื่อยกระดับจิตใจของมนุษย์

๔. **ความมีภาวะผู้นำ** ซึ่งหมายถึงความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับความกล้าคิดกล้าริเริ่มกล้าตัดสินใจ กล้าทำและกล้ารับผิดชอบ บุคคลผู้มีภาวะผู้นำจึงมีพลังความสามารถในการสร้างศรัทธาการมีให้บุคคลอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามหรือเกิดความยอมตามด้วยความสมัครใจและเต็มใจ ไม่ใช่ด้วยการบังคับข่มขู่หรือใช้อำนาจ

ประพันธ์ สุริหาร กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และนำคนโดยคนเหล่านั้น มีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จภารกิจ^{๑๒}

นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการมีใช้บุคคลเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อกำหนดเป้าหมายการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^{๑๓}

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ กล่าวถึง ผู้นำไว้ว่า คือ ครอบคลุมในมิติที่กว้างขวางและหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญและการตัดสินใจการเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ

^{๑๑}ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, **ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อินทกฤษี, ๒๕๕๐), หน้า ๓๐๒.

^{๑๒}ประพันธ์ สุริหาร, **การบริหารการศึกษา**, (ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๓), หน้า ๒๑๗.

^{๑๓}นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์, **พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพ, ๒๕๕๔), หน้า ๒.

ผลักดันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมาย และ ครรลองที่ต้องการ ซึ่งต้องประกอบไปด้วยความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวใจ และจังหวะเวลาในการตัดสินใจ^{๑๔}

ลีปนันท เกตุทัต กล่าวถึง ผู้นำไว้ว่า คือ ผู้นำที่จะต้องมีความวิสัยทัศน์ จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจ โดยมองอย่างนก มองภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตนอย่างอ่อน อ่อนกายใจและสมองเข้าสัมผัส สามารถวาง จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากัน กระจายและมอบให้เป็นนโยบาย^{๑๕}

เสนาะ ดิเยาว์ กล่าวถึง ผู้นำไว้ว่า คือ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด โดยใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตนเองเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ การใช้อำนาจการกำหนดเป้าหมาย มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งทำหน้าที่ผู้นำโดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัวที่เหมาะสม^{๑๖}

สุพานี สฤษฏ์วานิช กล่าวถึง ผู้นำไว้ว่า คือ ผู้มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะโดดเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยุ้งยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม^{๑๗}

โดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ใช้อิทธิพลซึ่งมีอยู่ในตนเอง ในการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้ร่วมงานต่อผู้ใต้บังคับขาร่วม กันปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ โดยปฏิบัติการและอำนาจการเพื่่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์มีประสบการณ์การสอนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๒.๒.๓ องค์ประกอบภาวะผู้นำ

ความสามารถ สติปัญญาและความคาดหวังของคนในองค์กรว่าจะสามารถนำภาวะองค์กรสู่ความสำเร็จได้ตามหมาย มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์ประกอบดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ท่านกล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้ประกอบ^{๑๘} ด้วย

๑. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในตนเองเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแกนกลางไว้
๒. ผู้ตามโดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้นำในพระพุทธศาสนาจะใช้คำว่า ผู้ร่วมไปด้วย

^{๑๔} สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, **วิสัยทัศน์ขุนคลัง**, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๕๔), หน้า ๗๗.

^{๑๕} ลีปนันท เกตุทัต, **วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง**, ในผู้นำ, สงวน นิตยา รัมภ์วงศ์และสุทธิลักษณ์ สติตะสิริ บรรณาธิการ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๕๑), หน้า ๓๒.

^{๑๖} เสนาะ ดิเยาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖-๘.

^{๑๗} สุพานี สฤษฏ์วานิช, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

^{๑๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๕๖), หน้า ๒.

๓. จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมายหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจ ถ่องแท้และแน่วแน่ในจุดหมาย

๔. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้อสำเร็จผลบรรลุจุดหมาย

๕. สิ่งที่จะทำ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ

๖. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบ ซึ่งอยู่ภายนอกกว่าทำอะไร จะผ่านไปได้ด้วยดีในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้นและองค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ ผู้ตาม ผู้นำ การสื่อสารและสถานการณ์

๑. ผู้ตาม แต่ละคนต้องการรูปแบบการนำที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ที่เข้าใหม่ย่อมต้องการคำแนะนำมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์แล้ว บุคคลที่ขาดแรงจูงใจ ย่อมต้องการวิธีการที่แตกต่างจากผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำต้องรู้จักผู้ร่วมงาน เข้าใจธรรมชาติของตน เช่น ความจำเป็น และอารมณ์และแรงจูงใจ

๒. ผู้นำ ต้องเข้าใจตนเอง สิ่งที่ตนเองทำได้ สิ่งที่ตนเองรู้ และผู้ที่จะบอกว่าผู้นำประสบผลสำเร็จหรือไม่คือผู้ตาม ถ้าผู้ตามขาดความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้นำ ผู้ตามจะขาดแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องสามารถให้ความมั่นใจว่าเขาเป็นผู้นำที่ดี

๓. สถานการณ์ต่างๆ ต้องการภาวะผู้นำที่ต่างกัน ผู้นำจะประสบผลสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งนั้น ไม่ได้เป็นเรื่องยืนยันความสำเร็จตลอดไป ผู้นำต้องตัดสินใจว่า รูปแบบการนำแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ใด โดยคำนึงถึงลักษณะของงาน คุณสมบัติของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมในองค์กร แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปตามประวัติการก่อตั้ง ผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิฤทธิการณ์ ประวัติศาสตร์ ขนาดขององค์กร ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าว สร้างประเพณี แบบแผน และวิธีการทำงาน มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่า แต่ละคนจะแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานบริหารคนเป็นศิลปะของแต่ละคน ที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการสื่อสาร และโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามและร่วมมือ^{๑๔}

โดยสรุป ภาวะผู้นำที่ดีจะต้อง ประกอบด้วย ความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการชักจูงและให้การกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหาร ที่ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปในลักษณะที่ดี

๒.๒.๔ แบบอย่างภาวะผู้นำ

การศึกษาแบบของผู้นำย่อมแตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์ เวลา และสถานที่ และยุคสมัยใด ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการศึกษาแบบอย่างที่ดีของภาวะผู้นำ เพราะแต่ละยุคสมัยก็จะมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ต่างกัน อาจจะเป็นผู้นำทางธุรกิจหรือแบบอย่างที่ดีของผู้นำด้านการประกอบการ องค์กรทางการศึกษา เป็นต้น ดังนั้นมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องของแบบผู้นำแตกต่างกันออกไปตามรูปแบบและสถานการณ์จริงทั้งด้านพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสังคม

^{๑๔}มานิต บุญประเสริฐ, การพัฒนาภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕.

กวี วงศ์พุด กล่าวว่า แบบอย่างของผู้นำที่ดีนั้น ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะแบบอย่าง ๓ ประการ ดังนี้^{๒๐} คือ

๑. ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำลักษณะนี้ นับถืออำนาจที่ได้รับตามกฎหมายเป็นข้ออ้าง มักใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ ทำทุกอย่างที่ตนพอใจ โดยไม่มีการยี่ดหุ่ย

๒. ผู้นำแบบใช้พระคุณ ผู้นำลักษณะแบบนี้ มิได้ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่กลับใช้อำนาจและศิลปะของการเป็นผู้นำอยู่ก่อให้เกิดความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ช่วยให้เกิดความเห็นอกเห็นใจ และมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานก่อให้เกิดความเคารพนับถือ และมีผลผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจ

๓. ผู้นำแบบพอพระ ผู้นำลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่พยายามทำตนให้ควรแก่การเคารพ นับถือ ตามตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจและความเป็นธรรมแก่ทุกคน

น้อย สุปิงคลัต กล่าวถึง แบบอย่างภาวะผู้นำที่มุ่งงานที่มีประสิทธิภาพ ใช้ความพยายามในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะมุ่งไปที่ภาระหน้าที่ การวางแผน การจัดการระบบงานให้เป็นระบบโครงสร้าง ทุกคนมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ ได้ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมทำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้การสนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และมีความเป็นเพื่อน สนับสนุนให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยรูปแบบมากมายหลายลักษณะด้วยกัน ทำให้รูปแบบแตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์ เวลาและสถานที่ แต่ก็พอที่จะจำแนกแบบผู้นำจากการศึกษาออกเป็น ๔ แนวทาง ซึ่งจะพิจารณาได้จาก^{๒๑}

๑. แหล่งที่มาอำนาจของผู้นำ
๒. การใช้อำนาจของผู้นำ
๓. วิธีการทำงานของผู้นำ
๔. แนวทางพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก

โดยสรุป แบบอย่างภาวะผู้นำที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีการกระจายงานให้ทีมงานอย่างเหมาะสม จะต้องสร้างทีมงานได้ จะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และจะต้องมีการพัฒนาคนอื่นอยู่เสมอ ดังนั้นในการพัฒนาผู้นำที่ดี ก็พยายามพัฒนาในมุมมองที่ดีที่จะทำให้องค์กรมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

๒.๒.๕ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิวัฒนาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มด้วย ซิกมันด์ ฟรอยด์ และแมกซ์ เวเบอร์ (Sigmand Freud and Max Weber) ซึ่งมีแนวคิดที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมี (charisma) บารมี หรือความสามารถที่จะดึงดูดและพัฒนาการปฏิบัติตาม ซึ่งโรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) แปลงรายการคุณลักษณะที่เป็นความสามารถพิเศษของเวเบอร์เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) และแสดงให้เห็นว่ามาตรดังกล่าวทำนายพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership performance) ได้ผลงานของเฮาส์ ผนวกกับหนังสือของเบิร์นส (Burns) ทำให้เกิดความสนใจในภาวะผู้นำบารมี ซึ่งปัจจุบันบารมีแนวใหม่ หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถามภาวะผู้นำ

^{๒๐} กวี วงศ์พุด, ภาวะผู้นำ, หน้า ๑๐๐.

^{๒๑} น้อย สุปิงคลัต, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, หน้า ๑๑.

พหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire หรือ MLQ) ของบาสและอวอลิโอ (Bass & Avolio) ผลของการเคลื่อนไหวดังกล่าวสามารถสรุปได้เป็นประเด็นที่สำคัญ^{๒๒} คือ

๑. มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ คือการมีบุรณภาพ (integrity) การทำให้เชื่อ (conviction) ความผูกพัน (commitment) วิสัยทัศน์ (vision) การมองโลกในแง่ดี (optimism) การเปิดเผยสู่แนวคิดใหม่ (consideration of and concern for subordinates)

๒. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นที่พึงปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรม คล้ายคลึงกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

๓. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามที่กลุ่มของเกสท์ต่อตล (Gestalt) เสนอแนะ คือ มืองค์ประกอบเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีวิธีการที่ดีที่สุดที่จะปฏิบัติในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๔. มีข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญสนับสนุน

๕. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางอารมณ์สัมพันธ์กับบุคลิกภาพอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม บาส (Bass) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย กล่าวคือ ผู้นำบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤติการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้

ดังนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ได้ใช้คำว่า การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทน คำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึงการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำ และผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำ ซึ่งบาส (Bass) ได้ให้เหตุผลในการใช้คำ “การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์” แทนคำการสร้างบารมี ว่า เนื่องจาก

๑. การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหลากหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง

๒. การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม

๓. สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮ้าส์ (House) และคอนเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ในการฝึกอบรมที่มีวัตถุประสงค์ และงานวิจัยของบาส (Bass) จึงใช้คำ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำการสร้างบารมี^{๒๓}

^{๒๒} Bernard M. Bass, “Two Decades of Research and Development in Transformation Leadership”, *European Journal of World and Organization Psychology*, (January 1999): 12.

^{๒๓} Bernard M. Bass, “Two Decades of Research and Development in Transformation Leadership”, *European Journal of World and Organization Psychology*, (January 1999): 12.

๒.๒.๖ รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์และรวมผู้ปฏิบัติงาน เน้นพฤติกรรมการทำงานที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงวัฒนธรรม สามารถสรรหา ส่งเสริมให้คนในองค์กรสนใจปัจจัยบุคลากร และได้รับการยอมรับและกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ประกอบ^{๒๔}ด้วย

๑. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์นส (MacGregor Burns' Transformational Leadership Model) เบิร์น (Burns) ศึกษาแนวคิดของเวเบอร์ (Weber) และให้เหตุผลว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนยึดกฎระเบียบ คุณลักษณะ (traits) และไม่ได้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ (situation) นอกจากนี้เบิร์นสยังให้เหตุผลว่าค่านิยมเชิงจริยธรรม (moral values) มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับเวเบอร์ที่กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นเป้าหมาย (ends) ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเน้นวิธีการเจรจาและแลกเปลี่ยน เบิร์นสศึกษาบริบท ด้านประวัติ สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (great leaders) เพื่อพัฒนาประเภทย่อยๆ ของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงเบิร์นสชอบผู้นำคุณธรรม (moral leaders) ซึ่งปราศจากความตั้งใจที่จะไปสู่อำนาจ (Will To Power) หรือที่เรียกว่าการกระตุ้นความทะเยอทะยาน (The Spur of Ambition)^{๒๕}

ผู้นำที่มีค่านิยมเชิงคุณธรรมเกิดจากและมักจะกลับไปสู่ความต้องการพื้นฐานและความต้องการจำเป็น ความกดดันและค่านิยมของผู้ตาม ซึ่งเป็นการนำสู่ความสัมพันธ์ ไม่ใช่เพียงอำนาจแต่เป็นความต้องการซึ่งกันและกัน ความคาดหวังและค่านิยมที่สูงขึ้น ตอบสนองต่อผู้นำผู้ตามซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับผู้นำ และโปรแกรม ตลอดจนความสามารถที่จะเลือกระหว่างทางเลือกและผู้นำรับผิดชอบพันธะสัญญาในการที่จะเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งต้องการภาวะผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลง

๒. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น ๔ ประการ ได้แก่

๒.๑ การกำหนดแนวทางหลัก ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงาน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้าง พันธกิจ วิสัยทัศน์ และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

๒.๒ การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

^{๒๔}James M. Burns, Leadership, 3rd ed., (New York: Harper & Raw, 2008), p. 142.

^{๒๕}James M. Burns, Leadership, 3rd ed., (New York: Harper & Raw, 2008), p. 142.

๒.๓ การมอบอำนาจ หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

๒.๔ การสร้างตัวแบบ หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือต้องเข้าใจถึงความสำคัญของดุลยภาพระหว่างคุณลักษณะ กับความรู้ความสามารถ เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสมผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ ผู้จัดการหรือผู้บริหารมีหน้าที่วางแผนและจัดระเบียบให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำมีหน้าที่ทำให้ผู้อื่นตาม และการที่คนอื่นตามผู้นำ ก็ไม่มีใครรับรองว่า ผู้นำจะนำไปในทิศทางที่ถูกต้องเสมอ

๒.๒.๗ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เพื่อความเป็นเลิศท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารที่จะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยให้ความสำคัญกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้พฤติกรรมของผู้ตาม บรรลุเป้าหมายที่ผู้นำหวังไว้^{๒๖} ขณะที่สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้อธิบายถึง Transactional Leadership และ Transformational Leadership ไว้ดังนี้ ผู้นำแบบ Transactional จะให้แนวทางและจูงใจผู้ร่วมงานไปในทิศทางที่เป้าหมายของภารกิจหรือองค์การได้กำหนดไว้โดยการอธิบายบทบาทและภารกิจที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ส่วนผู้นำแบบ Transformational จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานให้แสดงออกซึ่งความสนใจของตนเอง เพื่อประโยชน์ขององค์การ ภาวะผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนา ค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Belief) และความต้องการ (Needs) ของผู้ร่วมงาน^{๒๗}

เสนอ ดิยาวี กล่าวว่า ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมี ๒ ลักษณะ คือ ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงคนอื่นโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Transactional Leaders) กับผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น (Transformational Leaders)^{๒๘} ขณะที่ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ กล่าวว่าบทบาทความเป็นผู้นำในการจัดการในปัจจุบันซึ่งเพิ่มความสลับซับซ้อนสิ่งแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงปัญหาหนึ่งที่ได้รับให้ความสนใจใน คือ ความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำแบบที่ใช้หลักการติดต่อกันระหว่างบุคคล

^{๒๖}พนมพร จันทร์ปัญญา, เอกสารประกอบการเรียนวิชา ๐๕๑๓๒๓ภาวะผู้นำทางการศึกษา, (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๕), หน้า ๔๘.

^{๒๗}สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๘), หน้า ๓๖๘.

^{๒๘}เสนอ ดิยาวี, หลักการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๕), หน้า ๒๐๔.

(Transactional Leadership) และความเป็นผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) โดยมีรายละเอียดดังนี้ ความเป็นผู้นำแบบที่ใช้หลักการติดต่อยุทธศาสตร์ระหว่างบุคคล (Transactional Leadership) เป็นผู้นำซึ่งกระตุ้นพนักงานให้ทำงานโดยคาดหวังว่ามีความต้องการที่ชัดเจนและจัดหารางวัลเป็นผลตอบแทนการใช้ความพยายามพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่ใช้หลักการติดต่อยุทธศาสตร์ระหว่างบุคคล และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้บุคคลทำงานโดยมีการฝึกที่มากขึ้นมีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้เป็นพิเศษอย่างชัดเจนหรือหมายถึง ทักษะซึ่งผู้นำจูงใจพนักงานให้ทำงานมากกว่าที่คาดหวังไว้เพื่อให้บรรลุการทำงานที่เหนือกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ทั้งนี้รูปแบบความเป็นผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมกับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่สลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว^{๒๙}

ภาวะผู้นำบางอย่างมีประสิทธิภาพเหนือภาวะผู้นำอื่น ๆ ในการนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร รูปแบบผู้นำ ๒ ประเภทที่จะสร้างผลกระทบในภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leaders) และผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders)^{๓๐} และจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ^{๓๑} ดังนี้

๑. ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำเร็จของผลงานที่เกิดขึ้น
๒. โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร และหมู่คณะแทน

ศิริพร พูนชัย กล่าวสรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำ ในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวังผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง ๒ ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ^{๓๒} ดังนี้

๑. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรมและประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
๒. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
๓. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

สมยศ นาวิการ ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรเป็นผู้นำที่ต้องการกระตุ้นความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และเสนอความคิดเห็นที่เรียกร้องการหวนคิดถึงวิธีการดำเนินงานที่ผ่านมาเสียใหม่ และเปิดโอกาสให้กับพัฒนา

^{๒๙} ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, **การจัดการสมัยใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓), หน้า ๒๘๘.

^{๓๐} วิทยา ดำรงธรรมา, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เวิร์ดเวฟ, ๒๕๕๖), หน้า ๒๖๐.

^{๓๑} สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๘), หน้า ๓๖๘.

^{๓๒} ศิริพร พูนชัย, **ผู้นำและภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหาร (Leadership)**, (กรุงเทพมหานคร: กองการศึกษาศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก, ๒๕๕๗), หน้า ๑.

วิถีทางใหม่ของการคิด และให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีความสำคัญในเรื่องปัจจัยความเป็นผู้นำส่วนหนึ่ง คือ การพิจารณาส่วนบุคคลที่จะชี้ให้เห็นว่าผู้นำใช้การมอบหมายงานเพื่อให้มีการเรียนรู้และการพัฒนา และการให้ความสนใจส่วนบุคคล^{๓๓}

โดยสรุป พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร

สถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคม ทำหน้าที่ในการเสริมสร้างและยกระดับความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่เยาวชนและผู้สนใจ อันจะนำมาเป็นวิธีในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น และดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุขซึ่งเป็นภาระหน้าที่ที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการเพื่อให้บริการทางการศึกษากับผู้เรียน เพื่อให้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหาร งานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหาร งานธุรการ การบริหารการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน นักศึกษา และงานด้านความ สัมพันธ์กับชุมชนร่วมกันกระทำเพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมในทุกๆ ด้านการใช้ทรัพยากรบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ และวิธีการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

พณีส หันนาคินท์ กล่าวถึง ผู้บริหาร ไว้ว่า คือ การบริหารเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจและทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมี จัดการดำเนินงานของโรงเรียนให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ การบริหารโรงเรียนประกอบไปด้วย ผู้นำอันสำคัญยิ่ง คือ ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งหมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ โดยมอบอำนาจบังคับบัญชามาพร้อมกับความรับผิดชอบ บุคคลเหล่านี้ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่างๆ ในโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้^{๓๔}

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ กล่าวถึง ผู้บริหาร ไว้ว่า คือ ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำ ในบทบาทต่างๆ ซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารโรงเรียน ได้สรุปไว้^{๓๕} ดังนี้

๑. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction setter) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำ ความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ต้องมีความรู้ และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

^{๓๓} สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ตะวันออก, ๒๕๕๐), หน้า ๒๑๘.

^{๓๔} พณีส หันนาคินท์, หลักการบริหารโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร: พัฒนาพานิช, ๒๕๕๔), หน้า ๕๙.

^{๓๕} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนและผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพ, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๕๔), หน้า ๓๑-๓๓.

๒. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถสูงในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

๓. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

๔. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) บทบาทนี้ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ

๕. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การ และพฤติกรรมขององค์การด้วย

๖. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change manager) ผู้นำ จะต้องนำ การเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

๗. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Co-ordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนาเข้าใจระบบรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๘. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้วยคำ พูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆเพื่อการสื่อสาร และควรจะสามารถในการประชาสัมพันธ์

๙. บทบาทเป็นผู้แก้ไขความขัดแย้ง (Conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง โกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้ง และแก้ปัญหาความขัดแย้ง

๑๐. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา

๑๑. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและขบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำ ทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

๑๒. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนรู้การสอน (Instructional manager) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจระบบการเรียนรู้ การเจริญและพัฒนากายของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

๑๓. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเทคนิคการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล

๑๔. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) และผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารเงิน และงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

๑๕. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

๑๖. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public realtors) และจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

๑๗. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) เป็นบทบาทที่จำเป็นยิ่งอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

โดยสรุป ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ จังหวัดสมุทรปราการ ที่มีความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติถูกต้องตามหลักกัลยาณมิตรธรรม คือ น่ารัก น่าเคารพ น่าเจริญใจ รู้จักพูดให้ อุดหนุนพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้และไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย

๒.๓.๑ ทฤษฎีการบริหาร

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่างๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถประสบการณ์และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอทฤษฎีของการบริหารที่น่าสนใจดังนี้

เทเลอร์ (Taylor) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์^{๓๖}ไว้ดังนี้

๑. หลักเรื่องเวลา ถือว่า เป็นการวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิต และการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือประเภทด้วย

๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคลากรนั้นต้องเหมาะสมกับผลงานและอัตราค่าจ้างนั้นพิจารณาโดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ ๑ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

๓. หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนงานในการทำงาน ฝ่ายบริหารควรวางแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เวลาและข้อมูลอื่นๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์นอกจากนั้นการทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

^{๓๖} เทเลอร์ (Taylor), อ้างใน การดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี: บริษัทสำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

๔. หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ถือว่า วิธีการของการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการทำงาน แสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้องฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้และความสามารถอย่างเหมาะสมในการทำงานตามเทคนิคนั้นๆ โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

๕. หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหารถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหารซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการและการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้นและฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมาใช้ ควรมีการจัดองค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่างๆ ในองค์การนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

คริส อากีริส (Chris Argyris) กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้^{๓๐๗} คือ

๑. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น คือ สมาชิกในองค์การย่อมมีความปรารถนาที่จะได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานในองค์การ การรับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การแล้ว

๒. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย คือ เมื่อมีความร่วมมือเกิดขึ้นภายในองค์การ ก็ทำให้สมาชิกทั้งหมดภายในองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลทางใจอันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

๓. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ คือ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์การ

๒.๓.๒ หน้าที่ของผู้บริหาร

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ท่านกล่าวว่า นักบริหารจะทำหน้าที่ที่สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสไว้ใน ทุติยปาปณิกสูตร^{๓๐๘} ดังนี้

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจนั้น จะต้องรู้ว่าสินค้าไหนราคาถูก แล้วยนำไปขายที่ไหนจะได้ราคาแพงในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คนคุณลักษณะข้อลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับคำว่า **Conceptual Skill** คือ ความชำนาญในด้านความคิด

^{๓๐๗} คริส อากีริส (Chris Argyris), อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, (ชลบุรี: บริษัทสำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

^{๓๐๘} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๘-๓๙.

๒. วิธูโร หมายถึง การจัดธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชร ต้องดูออกมว่าเป็นเพชรแท้ หรือเพชรเทียม แพทย์หรือหัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองตรงกับคำว่า **Technical Skill** คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืม เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนให้ได้ คุณลักษณะทั้งสามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า **Human Relation Skill** คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

๒.๓.๓ หลักการบริหารในการครองใจคน

การบริหารเพื่อการครองใจคน ผู้บริหารควรยึดหลัก^{๓๙} ดังนี้

๑. หลักความมั่นคงปลอดภัย คือ บริหารคนและงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกมั่นคงปลอดภัย

๒. หลักความเห็นอกเห็นใจ คือ ผู้บริหารต้องให้ความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน

๓. หลักการจูงใจ คือ การตอบแทนความดีความชอบ การบำเหน็จรางวัล การให้สิ่งตอบแทนเหมาะสมกับผลงาน ตำแหน่งหน้าที่

๔. หลักการยอมรับนับถือ คือ การยอมรับยกย่อง ให้เกียรติตามกรณี

๕. หลักความยุติธรรม คือ การพิจารณาความดีความชอบ การเสียสละ การจ่ายค่าจ้างเหมาะสมกับความยากของงาน

โดยสรุป ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่างๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่งของกระบวนการทางสังคมของบุคคลที่ทำหน้าที่การวางแผนการจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และควบคุมการทำงานให้กิจกรรมขององค์การดำเนินงานไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานปัจจัยในการผลิต

๒.๔ หลักกัลยาณมิตรธรรม

การได้คบกัลยาณมิตร เปรียบเสมือนบุญนิมิตแห่งการเกิดขึ้นของคุณธรรมภายในที่จะเป็นหนทางนำไปสู่การได้ประสบความสำเร็จในชีวิตทั้งทางโลกและทางธรรม คือ ทางโลกได้ประสบความสำเร็จในการครองเรือน ทางธรรมได้ประสบความสำเร็จในการนำไปสู่การได้บรรลุมรรคผลและนิพพาน ซึ่งสอดคล้องกันนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของกัลยาณมิตรธรรมดังต่อไปนี้

^{๓๙}วิชชุดา หุ่นวิไล, คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา, (เอกสารประกอบการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๕๖.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ท่านกล่าวว่า กัลยาณมิตรธรรม ไว้ว่า คือการศึกษาและบรรยากาศแห่งวิชาการ” ว่า ต้องมีคุณธรรมอื่นๆ มาเสริมเข้าด้วยกัน เช่น “ปิโย ต้องอาศัยพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา คอยควบคุมให้เกิดความพอดี ไม่ให้เกินขอบเขตกลายเป็นเสียความเป็นธรรม ไม่ให้เสียความรับผิดชอบ ไม่ละเลยหรือมองข้ามความถูกต้อง ฉะนั้นปิโย ซึ่งเกิดจากคุณสมบัติในข้อเมตตากรุณา มุทิตา ที่ยึดคนจึงต้องมีความสมดุลกับข้ออุเบกขา ที่เอาธรรม เอาหลักการ เอาเหตุผล และเอางาน” หรือ “ครู ต้องอาศัยคุณธรรมด้านอคติ คือ ความลำเอียงหรือเขวออกนอกทางไปก็ควรประพฤติปฏิบัติด้วย ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะชอบ)” หรือ “ภวานิโย ต้องอาศัยปฏิบัติเช่น ความประพฤติ ปฏิบัติ การดำรงตนในสังคม การดำเนินชีวิต มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยอาศัยความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาการ” เป็นต้น หรือ “วตฺตา ต้องอาศัยลักษณะของพระพุทธเจ้าทางเป็นนักสั่งสอนที่ดี ๔ อย่าง คือ พุดแจ่มแจ้ง พุดจงใจ พุดเข้าใจ และพุดให้รู้แจ้ง” หรือ “วจนฺทโม ต้องอาศัยคุณธรรมด้านขันติ คือ ความอดทนต่อการรับฟังการซักถาม การวิพากษ์วิจารณ์ อดทนต่อความเจ็บใจ โดยไม่แสดงอาการฉุนเฉียวมีจิตใจหนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหว หรือ “คัมภีรญฺญ กถ กตฺตา และโน จญฺฐาเน นิโยชเย ต้องอาศัยหลักธรรมด้านองค์ธรรมกถิก คือ การอธิบายตามลำดับชี้แจงให้เข้าใจเหตุผล มีเมตตาไม่เห็นแก่อาภิส ไม่ยกตนเสียดสีผู้อื่น พร้อมด้วยสติสมาธิและปัญญาสัมมาทิฐิ เป็นต้น ซึ่งถือเป็นคุณธรรมเบื้องต้น ของผู้นำหรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการสงเคราะห์ผู้อื่นเสมอ”^{๕๐}

โดยสรุป หลักกัลยาณมิตรธรรม หมายถึง บุคคลผู้มีความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติที่จะชี้แจงแนวทางสว่างในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องให้กับผู้อื่น บุคคลมีกัลยาณมิตรธรรมถือว่าเป็นผู้มีบุญที่สะสมไว้ดีแล้ว ควรคบบุคคลเช่นนั้น

๒.๔.๑ คุณสมบัติกัลยาณมิตร

กัลยาณมิตรคือ มีผู้แนะนำสั่งสอนที่ดีที่ปรึกษา เพื่อนที่คบหา และบุคคลที่แวดล้อมที่ดี มีความรู้จักเลือกเสวนาบุคคล หรือเข้าร่วมหมู่กับท่านผู้ทรงคุณปัญญามีความสามารถซึ่งจะช่วยแวดล้อม สนับสนุนชักจูง ชี้ช่องทาง เป็นแบบอย่าง ตลอดจนเป็นเครื่องอุดหนุนเกื้อกูลแก่กันให้ดำเนินก้าวหน้าไปด้วยดี ในการศึกษาอบรม การครองชีวิต การประกอบกิจการและปฏิบัติธรรม สิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ดีและคุณสมบัติกัลยาณมิตรที่เป็นคนดี ว่าโดยลักษณะเฉพาะของตัวเขาที่เรียกว่าเป็นสัตบุรุษหรือบัณฑิตมีคุณสมบัติที่เรียกว่า สัตบุรุษ คือ คนดีหรือคนที่แท้มีธรรมของสัตบุรุษที่เรียกว่าสัปปุริสธรรม ๗ ประการ^{๕๑} ดังนี้

๑. ัมมัญญุตตา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริงของธรรมชาติ รู้หลักการ กฎเกณฑ์แบบแผนหน้าที่ ซึ่งเป็นเหตุให้ทำการได้สำเร็จผลตามความมุ่งหมาย เช่น ศึกษารู้ว่าหลักธรรมที่ตนจะต้องศึกษาและปฏิบัติคืออะไร มีอะไรบ้าง

^{๕๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), เพื่อชุมชนแห่งการศึกษาและบรรยากาศแห่งวิชาการ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๔), หน้า ๙๙-๑๐๓.

^{๕๑} พระพรหมคุณาภรณ์, (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ: มัชฌิมนิเทศนา/มัชฌิมาปฏิบัติหรือกฎธรรมชาติ และคุณค่าสำหรับชีวิต, (กรุงเทพมหานคร: เป็นมงคลวาระที่ พลโทวศิน อิศรางกูร ณ อยุธยา มีอายุครบ ๘๔ ปี: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๖๒๗.

๒. อัตถัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักธรรมหรือหลักการ กฎเกณฑ์ หน้าที่ รู้ผลที่ประสงค์ของกิจที่จะกระทำ เช่น ภิกษุรู้ว่าหลักธรรมที่ตนศึกษาและปฏิบัตินั้นๆ มีความหมายและความมุ่งหมายอย่างไร ตลอดจนรู้จักประโยชน์ที่เป็นจุดมุ่งหมายหรือสาระของชีวิต

๓. อัตตัญญู รู้จักตน คือ รู้ฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ของตนตามความเป็นจริง เพื่อประพฤติปฏิบัติได้เหมาะสมและให้เกิดผลดี เช่น ภิกษุรู้ว่าตนศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ ปัญญาและปฏิภาณแค่ไหน

๔. มัตตัญญู รู้จักประมาณ คือ รู้จักความพอเหมาะพอดี เช่น รู้จักปริมาณในการบริโภคอาหารในการใช้จ่ายทรัพย์ ภิกษุรู้จักประมาณในการรับปัจจัยสี่ เป็นต้น

๕. กาลัญญู การรู้จักกาล เช่น รู้จักว่าเวลาไหนควรทำอะไร รู้จักเวลาเรียน เวลาทำงาน เวลาพักผ่อน เป็นต้น

๖. ปริสัณญู การรู้จักชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมชน และชุมชน รู้จักมารยาท ระเบียบวินัย ขนบธรรมเนียมประเพณี และข้อที่ควรรู้ควรปฏิบัติอื่นๆ ต่อชุมชนนั้นๆ

๗. ปุคคลปโรปรัญญตา การรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยอาศัยความสามารถและคุณธรรม เป็นต้น เพื่อปฏิบัติต่อผู้นั้นได้ถูกต้อง เช่น ควรจะคบหรือไม่คบ จะเกี่ยวข้อง จะใช้จะยกย่อง จะตำหนิ หรือจะแนะนำสั่งสอนอย่างไร จึงจะได้ผลดี เป็นต้น

ในสังคิติสูตร ความหมาย พระสูตรว่าด้วยการสังคายนา ขึ้นนี้ตั้งตามเนื้อหาสาระของพระสูตรชื่ออุพพตกะของพวกเจ้ามัลละ เขตกรุงปาวา แคว้นมัลละโดยมีพระผู้มีพระภาคประทับอยู่ด้วย^{๔๒}

สาเหตุที่ท่านพระสารีบุตรแสดงพระสูตรนี้ว่า ก่อนหน้านั้นเล็กน้อย นิครนถ์นาฏบุตรหรือศาสตามหาวิระของศาสนาเชนได้ดับขันธ ณ กรุงปาวานี้ หลังจากศาสดาดับขันธ สาวกของท่านก็แตกสามัคคีกัน ๒ ฝ่าย ท่านพระสารีบุตรจึงยกเหตุการณ์นี้ขึ้นมาปรารภว่า เป็นเพราะพระศาสดาสอนไว้ไม่ดี จึง ทำให้สาวกตีความคำสอนแตกต่างกัน ส่วนพระธรรมวินัยของพระศาสดานี้ พระผู้มีพระภาคตรัสสอนไว้ดีแล้วและเสนอให้เพื่อนพรหมจารีของท่านร่วมกันทำสังคายนาพระธรรมวินัยนี้ เพื่อให้ดำรงอยู่ได้นาน ไม่ควรทะเลาะวิวาทในเรื่องพระธรรมวินัย

พระสารีบุตรได้กล่าวปรารภถึงการแตกสามัคคีของพวกนิครนถ์ หลังจากนิครนถ์นาฏบุตรผู้เป็นศาสดาดับขันธไม่นาน ณ กรุงปาวานั้นเอง ว่าเป็นเพราะพระศาสดานั้นสอนธรรมไว้ไม่ดี ส่วนพระธรรมวินัยนี้ พระผู้มีพระภาคทรงแสดงไว้ดี จึงเป็นหน้าที่ของพระภิกษุทั้งหลายจะพร้อมกันทำสังคายนาพระธรรมวินัย เพื่อให้ดำรงมั่นคงยั่งยืนนาน เพื่อประโยชน์สุขของคนทั้งหลายสืบไป และวิธีการสังคายนาโดยประมวลหลักธรรมทั้งหลายที่มีจำนวนหัวข้อเท่ากันรวมไว้เป็นหมวดเดียวกัน คล้ายวิธีการของอังคุตตรนิกาย เช่น ประมวลหลักธรรมจำนวน ๑ ประการ เข้าเป็นหมวดหนึ่ง เรียกว่า ธรรมหมวดละ ๑ ประการ ประมวลหลักธรรมจำนวน ๒ ประการ เข้าเป็นหมวด ๑ เรียกว่า ธรรมหมวดละ ๒ ประการ จนถึงหมวดธรรมละ ๑๐ ประการ

สัพปุริสธรรม ๗

ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้^{๔๓}

^{๔๒}ดูรายละเอียดใน ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๑๐๑/๔๖.

^{๔๓}ดูรายละเอียดใน ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๓.

๑. เป็นธัมมัญญ (ผู้รู้จักเหตุ)
๒. เป็นอรรถัญญ (ผู้รู้จักผล)
๓. เป็นอรรถัญญ (ผู้รู้จักตน)
๔. เป็นมัตตัญญ (ผู้รู้จักประมาณ)
๕. เป็นกาลัญญ (ผู้รู้จักกาล)
๖. เป็นปริสัญญ (ผู้รู้ชุมชน)
๗. เป็นปุคคลัญญ (ผู้รู้บุคคล)

พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ธัมมัญญสูตร ว่าด้วยบุคคลผู้รู้ธรรม ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ เป็นผู้ควรของค่านับ เป็นนาบุญของโลก ธรรม ๗ ประการนี้ คือ ภิกษุในธรรมวินัย ^{๔๔}นี้

๑. เป็นธัมมัญญ
๒. เป็นอรรถัญญ
๓. เป็นอรรถัญญ
๔. เป็นมัตตัญญ
๕. เป็นกาลัญญ
๖. เป็นปริสัญญ
๗. เป็นปุคคลัญญ

เป็นธัมมัญญอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมรู้ธรรม คือ สุตตะ เคยยะ เวยยาकरणะ คาถา อุทาน อิติวุตตะกะ ชาตกะ อัปภูตธรรม เวทลละ หากภิกษุไม่พึงรู้จักธรรม คือ สุตตะ เวทลละ เราก็ไม่พึงเรียกว่าเป็นธัมมัญญ แต่เพราะภิกษุรู้ธรรม คือ สุตตะ เวทลละ ฉะนั้นเราจึงเรียกว่าเป็นธัมมัญญ

ภิกษุเป็นอรรถัญญอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมรู้จักเนื้อความแห่งภาษิตนั้นๆ ว่า นี่เป็นเนื้อความแห่งภาษิตนี้ๆ หากภิกษุไม่พึงรู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้นๆ ว่า นี่เป็นเนื้อความแห่งภาษิตนี้ๆ เราก็ไม่พึงเรียกว่าเป็นอรรถัญญ แต่เพราะภิกษุรู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้นๆ ว่า นี่เป็นเนื้อความแห่งภาษิตนี้ๆ ฉะนั้น เราจึงเรียกว่าเป็นอรรถัญญ

ภิกษุเป็นอรรถัญญอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อม รู้จักตนว่า เราเป็นผู้มีศรัทธา ศีล สุตตะ จาคะ ปัญญา ปฏิภาณเพียงเท่านี้ ถ้าภิกษุไม่พึงรู้จักตนว่า เราก็ไม่พึงเรียกว่า เป็นอรรถัญญ แต่เพราะภิกษุรู้จักตนว่า เราเป็นผู้มีศรัทธา ศีล สุตตะ จาคะ ปัญญา ปฏิภาณ เพียงเท่านี้ ฉะนั้น เราจึงเรียกว่า เป็นอรรถัญญ

ภิกษุเป็นมัตตัญญอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักประมาณในการรับจีวร บิณฑบาต เสนาสนะ และ คิลานปัจจัยเภสัชบริขาร หากภิกษุไม่พึงรู้จักประมาณในการรับจีวร บิณฑบาต เสนาสนะ และ คิลานปัจจัยเภสัชบริขาร เราก็ไม่พึงเรียกว่าเป็นมัตตัญญ แต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับจีวร บิณฑบาต เสนาสนะ และ คิลานปัจจัยเภสัชบริขาร ฉะนั้น เราจึงเรียกว่าเป็นมัตตัญญ

ภิกษุเป็นกาลัญญอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมรู้จักกาลว่า นี่เป็นเวลาเรียน นี่เป็นเวลาสอบถาม นี่เป็นเวลาประกอบความเพียร นี่เป็นเวลาหลีกออกเร้น หากภิกษุไม่พึงรู้จักกาลว่านี่

^{๔๔}ดูรายละเอียดใน อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓.

เป็นเวลาเรียน นี่เป็นกาลสอบถาม นี่เป็นการประกอบความเพียรนี่เป็นการหลีกออกเร้น เราไม่พึงเรียกว่าเป็นกัลยาณู แต่เพราะภิกษุรู้จักกาลว่า นี่เป็นเวลาเรียน นี่เป็นเวลาสอบถาม นี่เป็นเวลาประกอบความเพียร นี่เป็นเวลาหลีกออกเร้น ฉะนั้น เราจึงเรียกว่า เป็นกัลยาณู

ภิกษุเป็นปรัสนุญอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมรู้จักบริษัทว่า นี่บริษัทกษัตริย์ นี่บริษัทคฤหบดี นี่บริษัทสมณะ ในบริษัทนั้น เราพึงเข้าไปหาอย่างนี้ พึงยืนอย่างนี้ พึงทำอย่างนี้ พึงนั่งอย่างนี้ หากภิกษุไม่รู้จักบริษัทว่า นี่บริษัทกษัตริย์ พึงนั่งอย่างนี้ เราก็ไม่พึงเรียกว่าเป็นปรัสนุญ แต่เพราะภิกษุรู้จักบริษัทว่า นี่บริษัทกษัตริย์ พึงนั่งอย่างนี้ ฉะนั้น เราเรียกว่าเป็นปรัสนุญ

ภิกษุเป็นบุคคละปรัสนุญอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้เป็นผู้รู้จักบุคคลโดยส่วน ๒ คือ บุคคละ ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งต้องการเห็นพระอริยะ พวกหนึ่งไม่ต้องการเห็นพระอริยะ บุคคละที่ไม่ต้องการเห็นพระอริยะ พึงถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ ๆ บุคคละที่ต้องการเห็นพระอริยะ พึงได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุนี้ ๆ

บุคคละที่ต้องการเห็นพระอริยะก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งต้องการจะพึงสัทธรรม พวกหนึ่งไม่ต้องการพึงสัทธรรม บุคคละที่ไม่ต้องการพึงสัทธรรม พึงถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ ๆ บุคคละที่ต้องการพึงสัทธรรม พึงได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุนี้ ๆ

บุคคละที่ต้องการพึงสัทธรรมก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งตั้งใจพึงธรรมพวกหนึ่งไม่ตั้งใจพึงธรรม บุคคละที่ไม่ตั้งใจพึงธรรม พึงถูกติเตียน ด้วยเหตุนี้ ๆ บุคคละที่ตั้งใจพึงธรรม พึงได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุนี้ ๆ

ที่ตั้งใจพึงธรรมก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งฟังแล้วทรงจำธรรมไว้ พวกหนึ่งฟังแล้วไม่ทรงจำธรรมไว้ บุคคละที่ฟังแล้วไม่ทรงจำธรรมไว้ พึงถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ ๆ บุคคละที่ฟังแล้วทรงจำธรรมไว้ พึงได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุนี้ ๆ

บุคคละที่ฟังแล้วทรงจำธรรมไว้ก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งพิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ พวกหนึ่งไม่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ บุคคละที่ไม่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ พึงถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ ๆ บุคคละที่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ พึงได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุนี้ ๆ

บุคคละที่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ก็มี ๒ จำพวกคือ พวกหนึ่งรู้ธรรมรู้ธรรมแล้ว ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม พวกหนึ่งหารู้ธรรมรู้ธรรมแล้วปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรมไม่ บุคคละที่หารู้ธรรมรู้ธรรมปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรมไม่ พึงถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ ๆ

บุคคละที่รู้ธรรมรู้ธรรมแล้วปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม พึงได้รับความสรรเสริญ ด้วยเหตุนี้ ๆ บุคคละที่รู้ธรรมรู้ธรรมแล้วปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของตน ไม่ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น พวกหนึ่งปฏิบัติเพื่อประโยชน์ตนและเพื่อประโยชน์ผู้อื่น บุคคละที่ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ตน ไม่ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ผู้อื่น พึงถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ ๆ บุคคละที่ปฏิบัติทั้งเพื่อประโยชน์ตนและเพื่อประโยชน์ผู้อื่น พึงได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุนี้ ๆ^{๔๕}

โดยสรุป คุณสมบัติกัลยาณมิตร หมายถึง มีผู้แนะนำสั่งสอนที่ดีตลอดจนการอุดหนุนเกื้อกูล ให้ดำเนินก้าวหน้าไปด้วยดีในการศึกษาอบรม การครองชีวิต การประกอบกิจการและปฏิบัติ

^{๔๕}ดูรายละเอียดใน อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/ ๖๘/ ๑๔๓.

ธรรมสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ดี และว่าโดยลักษณะเฉพาะของตัวเขาที่เรียกว่าเป็นสัตบุรุษหรือบัณฑิต มีคุณสมบัติที่เรียกว่า สัตบุรุษ

๒.๕ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

๒.๕.๑ ความสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ นับเป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงอย่างกว้างขวางในทุกองค์การ โดยทั่วไป มนุษย์มักมีความเชื่อและคาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ซึ่งไม่เฉพาะแต่มนุษย์เท่านั้น แม้กระทั่งในฝูงสัตว์ก็มีตัวที่ทำหน้าที่ผู้นำ มีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การ บางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ^{๔๖} การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วยแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยมีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา^{๔๗} ดังนี้

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)
๒. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)
๓. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
๔. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

สถิติ กองคำ กล่าวถึง ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Likert (Rensis Likert's styles of leadership) ไว้ว่า Likert ศึกษาวิจัยแบบของความเป็นผู้นำ ๔ ประการ ดังต่อไปนี้คือ

๑. ผู้นำแบบเผด็จการหาผลประโยชน์ (Exploitive authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะ เผด็จการ เขาจะตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ เองโดยไม่ขอความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานและเขาสนใจด้วยการข่มขู่และการลงโทษ
๒. ผู้นำเผด็จการแบบเมตตาการุณา (Benevolent authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีวิธีการปลุกฝังทางจิตใจ คล้ายๆ พ่อปกครองลูก ในการเป็นผู้นำเขาจะปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างดี และดูแลความต้องการของผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับการตอบสนองในขอบเขตของระบบและธรรมเนียม ประเพณีบางครั้งเขาจะขอคำแนะนำจากผู้ปฏิบัติงาน แต่ยังคงตัดสินใจเรื่องที่สำคัญด้วยตนเอง เขาใช้ทั้งการข่มขู่และการให้รางวัลในการจูงใจ

^{๔๖} Trewatha, R.L. and Newport, G.M. Management. Plano Texas: Business Publication.

^{๔๗} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก, หน้า ๕๒.

๓. ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative group) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก มอบหมายงานอย่างกว้างขวาง ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็น และอาศัยการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษในการจูงใจ

๔. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative group) ผู้นำประเภทนี้จะขอให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างตั้งใจจริง เขามอบอำนาจหน้าที่ให้อย่างอิสระและใช้การให้รางวัลไม่ใช้การลงโทษในการจูงใจ^{๔๘}

๒.๕.๒ ทฤษฎีความหมายของการจูงใจ

การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจูงใจให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีใช้เป็นการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา เช่น การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก การหันไปมองเมื่อมีคนเดินผ่านหน้า การยกหูโทรศัพท์เมื่อมีกริ่งดังขึ้น ตัวอย่างที่ยกมานี้เป็นการตอบสนองสิ่งเร้าที่ยังไม่จัดว่าเป็นการจูงใจ ที่จะจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เช่น การที่เจ้าหน้าที่บัญชีพยายามทำบัญชีให้เรียบร้อยเพื่อต้องการค่าชมจากหัวหน้างาน การที่พนักงานขายตั้งใจมาทำงานสม่ำเสมอไม่ขาดงานและตั้งใจทำยอดขายเพราะหวังจะได้รับความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ การที่ผู้จัดการฝ่ายบุคคลตั้งใจทำงานขึ้นหนึ่งเป็นอย่างดี เพราะตระหนักในศักดิ์ศรีของตัวเอง ฯลฯ ตัวอย่าง ๓ ประการนี้ จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมมีความเข้มข้น มีทิศทาง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด จึงมีใช้พฤติกรรมต่างๆ ไป ที่เกิดจากการตอบสนองสิ่งเร้าธรรมดา นอกจากนั้น พฤติกรรมจูงใจที่เกิดขึ้น ยังเป็นผลเนื่องมาจากแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่า แรงจูงใจ ซึ่งจะได้อธิบายโดยละเอียดต่อไป

Herzberg ได้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่องานของนักวิศวกรและนักบัญชี จำนวน ๒๐๐ คน จากอุตสาหกรรม ๑๑ ประเภท ในเมืองพิทส์เบิร์ก ของสหรัฐอเมริกา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ของอุตสาหกรรมในอันที่จะมองเห็นช่องทางของการเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และเพื่อประโยชน์โดยทั่วไปสำหรับทุกคน คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญและกำลังใจ ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจ และมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสุขใจและมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้นซึ่งการศึกษาดังกล่าวเฮอร์ซเบิร์กได้วิเคราะห์ปัจจัยในการทำงานออกเป็น ๒ ประเภทคือ^{๔๙}

๑. ปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยค่าจูน มีดังนี้

^{๔๘} สติธย์ กองคำ, มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร, (นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๔), หน้า ๑๖๐-๑๗๔.

^{๔๙} Herzberg, Bernarol and Syndeman, Barbara Bloch, The Motivation to work, 1959, อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหารการศึกษาและการจัดการแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๙), หน้า ๔๐๔-๔๐๘.

๑.๑ เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

๑.๒ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superior, Subordinates, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

๑.๓ สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

๑.๔ นโยบายการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration) คือ การจัดการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

๑.๕ สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพทางกายภาพของงานเช่น แสง เสียง อากาศ ชิ่งโม่ในการทำงานรวมถึงแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

๑.๖ ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในแหล่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

๑.๗ ความมั่นคงในงาน (Security) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานและความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

๑.๘ ความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) คือ การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

๑.๙ การปกครองผู้บังคับบัญชา (Supervision Techniques) คือ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

๒. ปัจจัยการกระตุ้น (Motivation Factor) คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงานทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นดังนี้

๒.๑ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) คือ การที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

๒.๒ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates) คือ การติดต่อสื่อสารทั้งทางกิริยาและวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

๒.๓ สถานะของอาชีพ (Status) คือ ปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง การมีเลขานุการ การมีอภิสิทธิ์ต่างๆ

๒.๔ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Superior) คือ การติดต่อสื่อสารในลักษณะคล้ายคลึงกับความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เป็นไปในลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา

๒.๕ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) คือ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร

๒.๖ นโยบายและการบริหารงานบริษัท (Company Policy and Administration) คือ การกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกำหนดนโยบายที่เด่นชัดเพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

๒.๗ สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพทางกายภาพในสถานที่ปฏิบัติงานอันได้แก่ ลักษณะสิ่งแวดล้อม ชั่วโมงการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

๒.๘ ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in Personal Life) คือ สถานการณ์บางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตส่วนตัว เช่น การย้ายที่ทำงานใหม่ ทำให้ต้องเดินทางไกลจากครอบครัว

๒.๙ ความมั่นคงในงาน (Job Security) คือ ความรู้สึกของบุคคลมีต่อความมั่นคงขององค์กร

๒.๑๐ วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Techniques) คือ ความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชา ในการนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๑๑ เงินเดือน (Salary) คือ ความพอใจค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ข้าราชการได้รับรายเดือนประจำ เช่น เงินเดือน เงินช่วยเหลือบุตร ค่าเล่าเรียนบุตร ตลอดจนเงินสวัสดิการต่าง ๆ

โดยสรุป การนำทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ชเบิร์กมาประยุกต์ใช้นั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองควบคู่กันไปด้วย ในแง่ผู้บริหารที่จะนำทฤษฎีปัจจัยทั้งสองไปใช้ประโยชน์ในหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีปัจจัยที่ ๑ (Hygiene factors) ให้เพียงพอและเหมาะสมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ หรือขจัดความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานที่อาจมีอยู่ให้หมดไป และจะต้องดำเนินการจูงใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจโดยใช้ปัจจัยที่ ๒ (Motivated Factors) ในลักษณะต่างๆ นอกจากนี้ ประทีป สยามชัย ยังกล่าวถึงทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก ว่ามีประโยชน์คือ ช่วยแยกแยะระหว่างองค์ประกอบแรงจูงใจภายนอกและองค์ประกอบแรงจูงใจภายใน เช่น โอกาสความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การเติบโตและการพัฒนาตนเองระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารมุ่งสร้างแรงจูงใจทางด้านวัตถุ (Hygiene factors) เช่น เรื่องเงินเดือน ความมั่นคงของงาน สภาพการทำงานไม่ได้เน้นเรื่องแรงจูงใจภายใน สิ่งที่ได้จากทฤษฎีนี้ก็คือการทำให้งานมีความหมาย หรือเพิ่มคุณภาพชีวิตการทำงานร่วมกันเป็นผู้นำซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจการทำงาน และเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน

๒.๖ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

พระพุทธศาสนากล่าวถึงมิตรประกอบด้วยองค์ธรรม ๗ ประการ ได้แก่ กัลยาณมิตรธรรม ๗ หมายถึง “องค์คุณของกัลยาณมิตร คุณสมบัติของมิตรดีหรือมิตรแท้ คือท่านที่คบหรือเข้าหาแล้วจะเป็นเหตุให้เกิดความดีงามและความเจริญตามคุณสมบัติ”^{๕๐} ต่อไปนี้ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ทั้ง ๗ คือ

^{๕๐}ดูรายละเอียดใน อ.ส.ต.ด. (ไทย) ๒๓/๓๗/๕๗.

๒.๖.๑ ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ

ผู้นำต้องเข้าถึงจิตใจ หรือในฐานะเป็นที่สบายใจและสนิทสนม ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษา ไต่ถามหรือเป็นผู้ประกอบด้วยเมตตา ทำให้เรารู้สึกว่ามีเพื่อน ทำให้เกิดความอบอุ่นใจ แม้พระพุทธเจ้าก็ทำให้พระสาวกมีความสดชื่น มีความอบอุ่นใจ มีความสบายใจ ไม่ได้ถูกทอดทิ้ง เหมือนกับเราทั้งหลายมีครูอาจารย์ที่ดี ท่านมีเมตตา เหมือนมีเพื่อนดูแลอยู่ตลอดเวลา ธรรมดาว่าบุคคลผู้อยู่ด้วยความเมตตาเป็นปกติย่อมเป็นที่รักของมนุษย์ทั้งหลายและพวกอมมนุษย์คือเป็นที่รักของเหล่าสัตว์^{๕๑}

พระพุทธองค์ทรงยกย่องครูว่าเป็น “กัลยาณมิตร” ซึ่งหมายถึง ผู้นำทางปัญญาและจิตวิญญาณผู้เปี่ยมด้วยธรรมของมิตรแท้ ๗ ประการ กล่าวคือ “ปิโย น่ารัก” เพราะเปี่ยมด้วยเมตตา ชวนให้ศิษยานุศิษย์รู้สึกเป็นสิริมงคล อบอุ่น สบายใจยามอยู่ใกล้ ชวนใจให้อยากเข้าไปปรึกษา ไต่ถามหรือฝากตนเป็นศิษย์

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ท่านกล่าวว่า คนผู้สั่งสอนหรือให้การศึกษาผู้ทำหน้าที่สั่งสอน ให้การศึกษาแก่ผู้อื่น โดยเฉพาะครูอาจารย์ พึงประกอบด้วยคุณสมบัติ และประพฤติตามหลักปฏิบัติเป็นกัลยาณมิตร คือ ผู้นำมีความน่ารัก มีเมตตากรุณา ใส่ใจคนและประโยชน์สุขของเขา เข้าถึงจิตใจ สร้างความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเอง ชวนใจผู้เรียนให้อยากเข้าไปปรึกษา ไต่ถาม^{๕๒}

โดยสรุป ปิโย น่ารัก คือ ผู้นำต้องเข้าถึงจิตใจ หมายถึง ผู้บริหารมีความจริงใจคอยให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างเป็นธรรมชาติชัดเจนและจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานมีระบบในการทำงานดีมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพและสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ

๒.๖.๑.๑ หลักธรรมที่ปฏิบัติให้เข้าถึงจิตใจ

พระไตรปิฎกภาษาไทย แสดงหลักธรรมหมวดสังคหวัตถุ ๔ ไว้ในพระสูตรตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฏิกวรรค มี ๔ ประการ คือ ทาน-การให้, ปิยวาจา หรือเพียรวิหะ-วาจาเป็นที่รัก, อตถจริยา-การประพฤติประโยชน์ และสมานัตตา-การวางตนสม่ำเสมอ ๔ ประการ^{๕๓} ดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ท่านกล่าวว่า สังคหวัตถุ ๔ คือ หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคน และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี ประกอบด้วย^{๕๔}

๑. ทาน ให้ปัน คือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือ สงเคราะห์ด้วยปัจจัยสี่ ทุน หรือทรัพย์สินสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจ และศิลปวิทยา

^{๕๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐๔.

^{๕๒} ว. วชิรเมธี, **ครู คือกัลยาณมิตร**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.facebook.com/notes/rina-keutudat-cairns/> [๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐],

^{๕๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **ธรรมบุญชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๙๐-๙๑.

^{๕๔} ดูรายละเอียดใน ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๑๓/๒๕๕.

^{๕๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **ธรรมบุญชีวิต**, หน้า ๒๕.

๒. ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือกล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจง แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล ชักจูงไปในทางที่ดีงาม หรือคำแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สมานสามัคคี ทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

๓. อตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา คือช่วยเหลือด้วยแรงกาย และชวนช่วยช่วยกิจการต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ปัญหา และช่วยแนะนำปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

๔. สมานัตตตา เอาตัวเข้าสมาน คือทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบ และเสมอในทุกๆ อย่าง คือร่วมสุขร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน

หลักธรรมทั้ง ๔ ประการนั้น มีผู้ประพันธ์เป็นคำกลอนเพื่อให้จำได้ง่ายๆ ว่า โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน วางตนเสมอ ในพระสูตรตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค กล่าวถึงสังคหวัตถุ ๔ ว่า

“ดูกรภิกษุทั้งหลาย ตถาคตเคยเป็นมนุษย์ในชาติก่อน ภพก่อนกำเนิดก่อน เป็นผู้สงเคราะห์ประชาชนด้วยสังคหวัตถุ ๔ คือ การให้การกล่าว คำเป็นที่รัก การประพฤติให้เป็นประโยชน์ และความเป็นผู้มีตนเสมอ ตถาคตย่อมเข้าถึงสุคติโลกสวรรค์เบื้องหน้าแต่ตายเพราะกายแตก เพราะกรรมนั้น อันตนทำ สังสม พอกพูน ไพบูลย์ ฯลฯ ครั้นจุติจากโลกสวรรค์แล้วมาสู่ความเป็นอยู่อย่างนี้ ย่อมได้เฉพาะซึ่งมหาปุริสลักษณะ ทั้ง ๒ นี้”

จึงกล่าวได้ว่า สังคหวัตถุ ๔ ประการนั้นนอกจากจะทำให้การอยู่ร่วมกันในสังคมเป็นไปอย่างมีความสุข ยังทำให้ผู้ปฏิบัติได้รับบุญกุศลไปเกิดบนสวรรค์ด้วย และหากเกิดมาเป็นมนุษย์ในโลกนี้อีก ก็ย่อมจะเป็นมนุษย์ที่มีรูปร่างสมบูรณ์^{๕๖}

โดยสรุป สังคหวัตถุ คือ ผู้นำจะต้องคอยให้ความช่วยเหลือหรือความรู้ ช่วยด้วย ถ้อยคำช่วยด้วยกำลังงาน ช่วยด้วยการร่วมเผชิญและแก้ปัญหา

๒.๖.๒ ครู นำเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ

ผู้นำมีความประพฤติสมควรแก่ฐานะให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย เป็นที่เคารพ ผู้มีความหนักแน่น มีคุณธรรม เป็นผู้มีความประพฤติสมควรเหมาะสมแก่ฐานะ ทำให้รู้สึกอบอุ่นใจเป็นที่พึ่งได้ เป็นหลักให้กับคนที่คบหา คนผู้คบกับกัลยาณมิตรมีความรู้สึกว่ามันคงปลอดภัย มีเครื่องยึดเหนี่ยว บุคคลที่ควรสักการะเคารพ นำเสวนาคบหา ได้แก่ บุคคลที่ประกอบด้วยศีล ด้วยสมาธิ ด้วยปัญญา บุคคลเช่นนี้ควรสักการะและเสวนาคบหา ในปกรณัมสังกัณฐะทีหานธิบายคำว่า “ครู” ว่าเป็น บุคคลผู้ควรแก่ความเคารพ มีมารดาบิดาเป็นต้น ชื่อว่า ครู เป็นผู้เพื่องฟูและเปิดเผยอีกอย่างหนึ่ง ความเป็นผู้มีคุณความดีตามสมควรในบุคคลเป็นต้นว่า พระพุทธเจ้า พระปัจเจกพุทธเจ้า พระสาวกของพระพุทธเจ้า อาจารย์ พี่ชาย พี่หญิง ผู้ควรแก่การประกอบความทำให้หนักชื่อว่า ความเคารพ

^{๕๖} พระมหาบุญมี มาลาวิชโร, **ธรรมใจ**, (กรุงเทพมหานคร: ดีเอ็มจี, ๒๕๕๑), หน้า ๗๗-๗๘.

พระพุทธองค์ทรงยกย่องครูว่าเป็น “กัลยาณมิตร” ซึ่งหมายถึง ผู้นำทางปัญญาและจิตวิญญาณผู้เปี่ยมด้วยธรรมของมิตรแท้ ๗ ประการ กล่าวคือ ^{๕๗}ครู “นำเคารพ” เพราะวางตนสมแก่ฐานะแห่งความเป็นครูผู้เป็นปูชนียบุคคล ก่อให้เกิดความมั่นคงมั่นใจยามอยู่ใกล้สนิทเสนา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ท่านกล่าวว่า คนผู้สั่งสอนหรือให้การศึกษาผู้ทำหน้าที่สั่งสอน ให้การศึกษาแก่ผู้อื่น โดยเฉพาะครูอาจารย์ พึงประกอบด้วยคุณสมบัติ และประพฤติตามหลักปฏิบัติเป็นกัลยาณมิตร คือ ผู้นำนำเคารพ คือ เป็นผู้หนักแน่นถือหลักการเป็นสำคัญและมีความประพฤติสมควรแก่ฐานะทำให้เกิดความรู้สึกรับรองเป็นที่ยึดได้และปลอดภัย ^{๕๘}

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ท่านกล่าวว่า การรู้จักตนเอง คือ ความรู้จักประมาณตนในเรื่องต่างๆ ทั้งฐานะความเป็นอยู่ หน้าที่การงาน รวมไปถึงความคิดจิตใจเมื่อรู้ว่าตนมีกำลังมีความคิดอย่างไร มีอุปนิสัยอย่างไรชอบ หรือไม่ชอบ เป็นเหตุให้เป็นคนวางตัวดีมีมารยาท อ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักประมาณตน ทำอะไรพอควรแก่กำลัง ^{๕๙}

โดยสรุป ครู นำเคารพ คือ ครูเป็นผู้ที่มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ หมายถึง มีความประพฤติปฏิบัติที่ดี เป็นที่ไว้วางใจบุคลากรและศิษย์ทุกคน แสดงความชื่นชมบุคลากรและศิษย์ทุกคน ประพฤติปฏิบัติ เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร เอาใจบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างมีคุณธรรม และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหาร

๒.๖.๒.๑ หลักธรรมที่ควรนำไปปฏิบัติให้สมควรแก่ฐานะ

สิ่งสำคัญสำหรับตัวผู้บริหารหรือผู้นำเองนอกจากความรู้ความเข้าใจในหลักของการบริหารแล้ว ยังต้องมีความรู้ความเข้าใจและต้องมียุติธรรมในตัวของผู้บริหารด้วยนั่นคือพุทธธรรม ผู้บริหารต้องเข้าใจหลักของพุทธธรรม คือ พรหมวิหาร ๔ ประการ คือ

วราญา ทองอุ่น กล่าวว่า ผู้ใดมีคุณธรรมตามพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นได้ชื่อว่าเป็นพระคุณยิ่งใหญ่เพราะผู้ที่มีคุณธรรมตามพรหมวิหาร คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมปฏิบัติเกื้อกูลต่อผู้อื่น โดยมีหลักสู่การปฏิบัติ ดังนี้ ^{๖๐}

๑. เมตตา (Loving Kindness) ผู้นำต้องมีความรักใคร่ปรารถนาที่จะให้เป็นสุข หมายถึง พฤติกรรม มีความหวังดีเพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่ไมตรีจิต สนิทสนมกับผู้น้อย หวังความดีงามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข ไม่อยากให้มีอันตรายจากความอาฆาตบาดหมางใจกัน ปรารถนาให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหวังให้เขาเจริญด้วยความรู้ ความสามารถอันเป็นทางให้เกิด ลาภ ยศ และชื่อเสียง รักษาตนให้ได้รับความสุขโดยสวัสดิภาพ

๒. กรุณา (Compassion) ผู้นำต้องมีความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง พฤติกรรม หวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยากก็รู้สึกสงสารห่วงใยไปตามเมื่อเห็นเขามี

^{๕๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๗-๗๙.

^{๕๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐๔.

^{๕๙} พระธรรมกิตติวงศ์, (ทองดี สุรเตโช), ภาษาธรรม, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสียงเขียน, ๒๕๔๘), หน้า ๑๗๐-๑๗๑.

^{๖๐} วราญา ทองอุ่น, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (สุรินทร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๑๐-๒๑๒.

ความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการกระทำ งานกิจกรรมต่าง ๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ จึงมีความเห็นใจพลอยหาวิธีไม่ให้เกิดความ

๓. มุทิตา (Sympathetic Joy) ผู้นำต้องมีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความชื่นบานใน เวลาที่ผู้อื่นได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วย ลาภ ยศ และ ชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่ง ความริษยา อิจฉาทาร้อนในคุณงามความดีของผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้รับความดี อุดรจนไม่ได้ เราร้อน ชื่นเคือง หงุดหงิด งุ่นง่าน ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคี ความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้นย่อมชักนำจิตให้วิปริตไปต่างๆ นานา

๔. อุเบกขา (Equanimity) ผู้นำต้องมีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อสถานการณ์เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้ อุเบกขา ธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้างาน ที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่ หมู่คณะที่ต้อง ประพฤติอย่างสม่ำเสมอ

โดยสรุป คุณลักษณะของผู้นำจะต้องศึกษาถึงสิ่งต่างๆ ที่ครอบคลุม การปฏิบัติงานของผู้บริหาร ควรยึดหลักพุทธธรรมหรือคุณธรรมที่นำไปสู่การบริหารงาน โดยมีความ ยุติธรรม มีเหตุผล คงความเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าในแนวปฏิบัติหน้าที่นั้นเกิดปัญหาความ ขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องมีความอดทน ช่มใจ รักษาอารมณ์ให้มั่นคงเท่าที่เป็นอยู่ รวมทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและการบริหารองค์การที่สำคัญ คือ บทบาท ภารกิจองค์การ ทักษะของผู้บริหารโดยที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น “มนุษย์” ในหน่วยงานเป็นปัจจัยแรกๆ ที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้บริหารต้องพยายามศึกษาธาตุแท้ของมนุษย์และหลักธรรมประจำตัวของผู้บริหาร (พรหมวิหาร ๔) ในการบริหารงานโรงเรียนควรมีเมตตาในความปรารถนาจะให้ผู้ร่วมงานรวมทั้งให้ผู้อื่นมีความสุขมีความกรุณาสงสาร ความเอ็นดูหรือปราศจากความโหดร้ายและเบียดเบียน ผู้ได้บังคับบัญชาและมีความคิดที่จะหาทางให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ นอกจากนี้แล้วผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมุทิตาปลาบปลื้มยินดีในความสำเร็จก้าวหน้าการปฏิบัติหน้าที่เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้ดีหรือไม่อิจฉาทาร้อนใดๆ ทั้งนั้นและมีอุเบกขาที่ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรมและให้ความเสมอภาค มีใจเป็นกลางปราศจากความลำเอียงโดยสิ้นเชิง ดังนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจหลักของพุทธธรรมและนำไปใช้ให้สอดคล้องกับการบริหารงานการศึกษา นั่นคือก็คือ หลักพรหมวิหาร ๔ คือ^{๖๑} ดังนี้

๑. ด้านเมตตา

- ๑.๑ มีการเสียสละปราศจากการเห็นแก่ตัว
- ๑.๒ เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี
- ๑.๓ มีความจริงใจ
- ๑.๔ มีความรอบรู้ในวิชาการ
- ๑.๕ มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
- ๑.๖ เป็นผู้นำที่ดีรับผิดชอบต่อหน้าที่ อุทิศตนและเวลาให้โรงเรียนอย่างเต็มที่

^{๖๑}อุทัย ธรรมเตโช, **หลักบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: เจ้าพระยาการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๖๘-๗๐.

๑.๗ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต เคารพในสิทธิและศักดิ์ศรี

๒. ด้านกรุณา

๒.๑ มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการที่เคยถูกปกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่าง ๆ เพื่อได้ทักษะในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น

๒.๒ มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น

๒.๓ เปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมากหรือบุคคลหลายๆ คน เข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำโดยไม่ทำงานตามลำพังยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น

๒.๔ เป็นผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์บริการแก่ผู้อื่นทุกๆ คน ในการที่ช่วยให้เขาดำเนินงานต่าง ๆ ในการศึกษาได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

๒.๕ เป็นผู้เสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชนและเพื่อให้สังคมดีขึ้น

๒.๖ เป็นผู้มีความสามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม

๒.๗ เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ ความสามารถและมีความเข้าใจหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การแนะแนว การวัดผลและประเมินผล ตลอดจนสามารถจัดระบบการนิเทศการศึกษาภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ด้านมุกตา

๓.๑ มีความกระตือรือร้น เป็นมิตรและมองโลกในแง่ดี

๓.๒ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น

๓.๓ ต้องรู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดีตามความเหมาะสม

๓.๔ เผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงานทุกคน

๓.๕ ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ

๓.๖ เป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย

๔. ด้านอุเบกขา

๔.๑ ด้านอุเบกขา

๔.๑ มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน

๔.๒ มีความสามารถรอบด้าน รู้บางสิ่งในทุกสิ่งและรู้ทุกสิ่งในบางสิ่งและรู้หน้าที่ของตน อย่างกว้างขวางด้วย

๔.๓ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล

๔.๔ มีกำลังกายและพลังประสาทมั่นคง

๔.๕ มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ

๔.๖ มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ

โดยสรุป ผู้ดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหารสี่ ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ คือมีเมตตารักใคร่ปรารถนาให้ผู้น้อยได้รับความร่มเย็นเป็นสุขโดยทั่วกัน กรุณาสงสารช่วยเหลือผู้ที่น้อยที่ทุกข์ยากจนเต็มความสามารถ มุกตา พลอยยินดีต่อผู้น้อยที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับยกย่องดีกว่าตนก็ไม่คิดริษยา และอุเบกขา วางตนเฉยๆ ในเวลาที่เห็นผู้น้อยต้องได้รับโทษ หรือรับความวิบัติที่ตนไม่สามารถจะช่วยให้ หรือตนช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ

๒.๖.๓ กาวนีโย นำเจริญใจ คือ มีความรู้จริง

ผู้นำต้องมีความรู้จริง นำเจริญใจในฐานะทรงคุณ ความรู้สึกและภูมิปัญญาแท้จริงทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนอยู่เสมอ ควรเอาอย่างทำให้ระลึกและเอ๋ยอ้างด้วยซาบซึ่งภูมิใจ เป็นผู้มี ความรู้จริง ผู้ที่มีคุณธรรมมีความประพฤติดีงามทำให้เราเกิดความรู้สึกว่าจริงใจ มีกำลังใจเป็น แบบอย่างอยากจะทำตามทำให้มีความก้าวหน้าได้

พระพุทธองค์ทรงยกย่องครูว่าเป็น “กัลยาณมิตร” ซึ่งหมายถึง ผู้นำทางปัญญาและจิต วิญญาณผู้เปี่ยมด้วยธรรมของมิตรแท้ ๗ ประการ กล่าวคือ ^{๖๒} กาวนีโย “น่ายกย่อง” เพราะทรงภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิปัญญา คู่ควรแก่การเจริญรอยตามและเอ๋ยอ้างถึงได้อย่างมั่นใจ

สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) พระทรงตรัสว่า การรู้จักผล คือ มีความรู้จริงการ รู้จักว่าสิ่งที่ตนกำลังได้รับนั้น เกิดจากเหตุใด เป็นผลอันเกิดจากการกระทำอย่างไร ผลดีที่กำลังได้รับ เกิดจากเหตุใดอย่างไร ผลร้ายที่กำลังได้รับเกิดจากเหตุอะไรสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่รู้จักผล จะต้องพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเสียก่อนจะลงมือปฏิบัติ เพราะเข้าใจดีว่าผลทั้งหลายย่อมมีมา แต่เหตุ การกระทำของผู้บริหารในการรู้จักความหมายและความมุ่งหมายของหลักการในการ ปฏิบัติงาน รู้จักและเข้าใจวัตถุประสงค์ของเป้าหมายในกิจการนั้น สามารถวิเคราะห์ผลที่จะได้รับการ ดำเนินงานต่างๆ อย่างถูกต้อง ^{๖๓}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ท่านกล่าวว่า คนผู้สั่งสอนหรือให้การศึกษาผู้ทำ หน้าที่สั่งสอน ให้การศึกษาแก่ผู้อื่น โดยเฉพาะครูอาจารย์ พึงประกอบด้วยคุณสมบัติ และประพฤติ ตามหลักปฏิบัติเป็นกัลยาณมิตร คือ ผู้นำต้องมีความนำเจริญใจ มีความรู้จริง ทรงภูมิปัญญาแท้จริง และเป็นผู้ฝึกฝนปรับปรุงตนอยู่เสมอ เป็นที่น่ายกย่องควรเอาอย่าง ทำให้ศิษย์เอ๋ยอ้างและรำลึกถึงด้วย ความซาบซึ่ง มั่นใจ และภาคภูมิใจ ^{๖๔}

โดยสรุป กาวนีโย ผู้นำมีความนำเจริญใจ มีความรู้จริง หมายถึง มีความจริงใจและละเว้น กระทำที่เป็นอันตรายต่อด้านการบริหารมีการวางแผนและกำหนดทิศทางการอย่างชัดเจน เชื่อมั่น ชื่นชม ภูมิใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลา เป็นแบบอย่างที่ดี ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จเกี่ยวกับการสอนแสดงออกทางกาย วาจา อย่างสง่างาม เหมาะสมกับกาลเทศะ

๒.๖.๓.๑ หลักการพัฒนาปัญญา คือ มีความรู้จริง

พระพุทธศาสนามีสาระที่เป็นประโยชน์ มีความสำคัญทั้งในด้านทฤษฎีที่เป็นเหตุเป็น ผล และวิธีการที่เป็นสากลเหมาะสมกับทุกยุคทุกสมัย รวมทั้งมีข้อปฏิบัติที่ยึดทางสายกลาง พุทธศาสนิกชนพึงวิเคราะห์และตระหนักในคุณค่าของทฤษฎี วิธีการ และหลักปฏิบัติเหล่านั้น

^{๖๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐๔.

^{๖๓} สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), **ธรรมศึกษา**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://mahamakuta.inet.co.th/study/study๖๔/mkb๔๑๒.html>. [๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๐],

^{๖๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐๔.

น้อมนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับหลักพัฒนาปัญญา มีความรู้จริงคือ การฝึกฝนพัฒนาด้านปัญญามีหลายระดับ ^{๒๕} ดังนี้

๑. ความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่สดับตรับฟังหรือเล่าเรียน และรับถ่ายทอดศิลปวิทยาการตลอดจนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. การรับรู้ประสบการณ์และเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้องตามความเป็นจริงไม่บิดเบือน หรือเอนเอียง ด้วยอคติทั้งหลาย
๓. การคิดพิจารณาวินิจฉัยอย่างมีวิจารณ์ญาณ ด้วยการใช้ปัญญาบริสุทธิ์ ไม่ถูกกิเลส เช่น ความอยากได้ประโยชน์ และความเกลียดชัง เป็นต้น เข้ามาครอบงำบังคับบัญชา
๔. การรู้จักมอง รู้จักคิด ที่จะให้เข้าถึงความจริง และได้คุณประโยชน์ มีโยนิโสมนสิการ ที่เรียกว่า มองเป็น คิดเป็น เช่น รู้จักวิเคราะห์ แยกแยะ สืบสาวเหตุปัจจัย เป็นต้น
๕. การรู้จักคิดจัดการ ดำเนินการ ทำกิจให้สำเร็จ ฉลาดในวิธีการที่จะนำไปสู่จุดหมาย
๖. ความสามารถแสวงหา เลือกคัดสรรประมวลความรู้ ความคิดได้ชัดเจนและสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาเชื่อมโยงสร้างเป็นความรู้ความคิดใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์
๗. เป็นการใช้อนุปัญญาขั้นสูงสุด นั่นคือ ความรู้แจ้งความจริงของโลกและชีวิต หรือรู้เท่าทันธรรมชาติของสิ่งทั้งหลายที่ทำให้วางใจถูกต้องต่อทุกสิ่งทุกอย่าง สามารถแก้ปัญหาชีวิตขจัดความทุกข์ในจิตใจของตนได้ หลุดพ้นจากความยึดติดถือมั่นในสิ่งทั้งหลาย จิตไม่ถูกบีบคั้นครอบงำกระทบกระทั่งด้วยความผันผวนแปรปรวนของสิ่งต่างๆ หลุดพ้นเป็นอิสระ อยู่เหนือกระแสโลก ซึ่งทำให้ปฏิบัติต่อสิ่งทั้งหลายและดำเนินชีวิตด้วยปัญญาอย่างแท้จริง

๒.๖.๓.๒ วิธีแสวงหาความรู้

วิธีแสวงหาความรู้ ในกระบวนการพัฒนาปัญญาของมนุษย์ จะสัมพันธ์กับวิธีทำให้เกิดปัญญา ๓ วิธี คือในกระบวนการพัฒนาปัญญาของมนุษย์ จะสัมพันธ์กับวิธีทำให้เกิดปัญญา ๓ วิธี คือ

๑. จินตามยปัญญา ปัญญาเกิดจากการคิดการพิจารณาหาเหตุผลด้วยตนเอง
๒. สุตมยปัญญา ปัญญาเกิดจากการสดับเล่าเรียนถ่ายทอดหาเหตุผลต่อกันมา
๓. ภาวนามยปัญญา ปัญญาเกิดจากการลงมือปฏิบัติฝึกหัดอบรม

นอกจากนี้ความรู้ที่จัดโดยกิจกรรมและผลงานของมนุษย์ ได้แก่ความรู้ที่เนื่องด้วยปฏิบัติการทางสังคม เช่น การสื่อสาร ถ่ายทอดการแสวงหา การพูดคุย แบ่งออกเป็น ๓ อย่างคือ

๑. สุตะ คือ ความรู้ที่ได้สดับ เล่าเรียน หรือถ่ายทอดต่อกันมา แบ่งย่อยได้เป็น ๒ คือความรู้ที่ได้สดับตรับฟัง บอกเล่า สอนเรียน ถ่ายทอดต่อกันมา และความรู้ที่บางศาสนาถือว่าได้รับการเปิดเผยแจ้งดลใจจากองค์บรมเทพ เช่น พราหมณ์ถือว่าพระเวทเป็นความรู้ที่ได้รับถ่ายทอดจากพระพรหมโดยตรง เป็นต้น
๒. ทิฎฐิ คือ ความเห็น ทฤษฎี ลัทธิ ความเชื่อถือต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ที่ได้สรุปผลอย่างใดอย่างหนึ่ง มีการเผยแพร่ มีคนเชื่อถือและปฏิบัติตาม เป็นต้น

^{๒๕} พระพุทธศาสนามีทฤษฎีและวิธีการที่เป็นสากล, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: www.gotoknow.org [๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐].

๓. ญาณ คือ ความรู้ ความหยั่งรู้ ความบริสุทธิ์ ความรู้ตรงตามสภาวะ หรือปัญญาที่ทำงานสัมฤทธิ์ผล เป็นต้น ญาณเป็นความรู้ระดับสุดยอดของปัญญามนุษย์ และเป็นผลสำเร็จสำคัญของมนุษย์ และมีส่วนผลักดันสำคัญให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในอารยธรรมของมนุษยชาติ

๔. วิธีการประกาศอิสรภาพของมนุษย์ พระพุทธเจ้าทรงสอนให้มนุษย์พึ่งตนเอง ดังสุภาษิตที่ว่า “อตตาหิ อตตานो นาโถ” หมายถึง ตนแลเป็นที่พึ่งแห่งตน โดยที่มนุษย์จะต้องแก้ปัญหาด้วยสติปัญญาของตนเอง และมนุษย์มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองได้ โดยไม่ต้องบงการจูงมือด้วยพิธีกรรมจากเทพเจ้าบันดาล จากสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลาย มนุษย์มีอิสรภาพของตนเอง

๕. วิธีการให้มนุษย์อยู่ร่วมกันโดยสันติวิธี โดยกระทำแต่ความดี มีหลักธรรมประจำใจ ไม่เบียดเบียนทำร้ายกัน มีความเมตตากรุณา ความกตัญญูรู้คุณ ปฏิบัติตามหลักไตรสิกขา เป็นต้น หลักธรรมมากมายเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความปรารถนาดีต่อมวลมนุษยชาติ

๖. วิธีการสอนให้มนุษย์ล่วงพ้นจากความทุกข์ ตามหลักของอริยสัจ ๔ ดังที่กล่าวมา โดยสรุป พระพุทธศาสนา มีข้อปฏิบัติที่ยึดทางสายกลาง พุทธศาสนิกชนพึงวิเคราะห้และตระหนักในคุณค่าของทฤษฎี วิธีการ และหลักปฏิบัติเหล่านั้น น้อมนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิต เพื่อความสงบสุขและความเจริญของตนเองและรู้เท่าทันธรรมชาติที่เกิดและให้เชื่อเรื่องกฎแห่งกรรม

๒.๖.๔ วัตถุประสงค์ให้ได้ผล คือ รู้จักพูดชี้แจงให้เข้าใจ

ผู้นำรู้จักพูดชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไรอย่างไรควรให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี คอยบอกเกี่ยวกับเรื่องการประพฤติปฏิบัติของเราว่าควรจะเป็นอย่างไร และเราทำถูกทำผิด อันไหนที่เราทำไม่ถูก บอกวิธีแก้ไขให้ สิ่งไหนที่เราทำถูกต้อง กล่าวยกย่องสรรเสริญวิธีให้ดียิ่งขึ้นไป ทำให้เราได้หลักคุณธรรมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งการบอกนี้สำคัญมากที่จะช่วยให้ปฏิบัติถูกต้อง

พระพุทธองค์ทรงยกย่องครูว่าเป็น “กัลยาณมิตร” ซึ่งหมายถึง ผู้นำทางปัญญาและจิตวิญญาณผู้เปี่ยมด้วยธรรมของมิตรแท้ ๗ ประการ กล่าวคือ ^{๖๖} ๖๖ ๖๗ “มีวาทีลป” กล่าวคือ ผู้นำเป็นผู้รู้จักศิลปะในการพูด การสอน การแนะนำ การให้คำปรึกษา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ท่านกล่าวว่า คนผู้สั่งสอนหรือให้การศึกษาผู้ทำหน้าที่สั่งสอน ให้การศึกษาแก่ผู้อื่น โดยเฉพาะครูอาจารย์ พึงประกอบด้วยคุณสมบัติ และประพฤติตามหลักปฏิบัติเป็นกัลยาณมิตร คือ รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี ^{๖๗} และท่านได้กล่าวว่า ปิยวาจา การพูดด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่หยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่ประโยชน์ เหมาะกับกาลเทศะ เรามักจะได้ยินกันบ่อยว่า อยู่คนเดียวระวังความคิด อยู่ร่วมมิตรระวังคำพูด การอยู่ร่วมกับผู้อื่น คำพูดเป็นสิ่งสำคัญมาก หากพูดเป็น รู้จักพูดเราก็จะได้ประโยชน์จากคำพูดนั้นมากมาย คำพูดที่ดีถูกกาลเทศะเพียงไม่กี่คำก็อาจเปลี่ยนจิตใจคนเลวให้กลายเป็นดีได้ เช่น พระพุทธเจ้าพูดกับองคุลิมาล ในขณะที่องคุลิมาลถือมีดไล่ฟันพระพุทธเจ้าและเรียกให้พระองค์หยุด

^{๖๖} อ่างแล้ว.

^{๖๗} อ่างแล้ว.

พระองค์ไม่หยุดแต่พูดว่า เราหยุดแล้วท่านต่างหากที่ยังไม่หยุด เพียงแค่นี้ก็ทำให้องค์อุมาลได้สติและหันมาฟังคำสอนของพระพุทธเจ้าจนบรรลเป็นพระอรหันต์ในที่สุด ฉะนั้น เวลาจะพูดอะไรออกไป เราควรคิดให้ดีเสียก่อน คำพูดของเราจึงจะมีค่า คำพูดที่เป็นปียาจาฉนั้นคือคำพูดที่เว้นการพูดเท็จ พูดส่อเสียด พูดคำหยาบ และพูดเพ้อเจ้อ^{๖๘}

โดยสรุป วตตะ รู้จักพูดให้ได้ผล คือ ผู้นำจัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ หมายถึง ผู้บริหารอธิบายเหตุผลด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง ชี้แจงนโยบายด้านต่างๆแก่ครูโดยใช้คำพูดที่นุ่มนวล สละสลวยด้วยถ้อยคำอธิบายงานวิชาการที่ทำให้ครูรู้สึกถึงผลที่เกิดขึ้น มีคำกล่าว “ขอโทษ” หรือ “ขออภัย” เมื่อเกิดให้ข้อมูลผิดพลาดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยคำพูดที่สุภาพและยินดีอธิบายงานวิชาการ อย่างเต็มใจ ด้วยถ้อยคำสุภาพ

๒.๖.๔.๑ หลักปฏิบัติแบบโยนิโสมนสิการ

การทำใจให้มีความแยบคาย การทำใจให้แยบคายนี้มีความหมายสำคัญรู้จักพูดให้ได้ผล คือ ชี้แจงให้เข้าใจแบบแยบยลตามโยนิโสมนสิการ ที่แยกเป็นแง่ๆ ดัง^{๖๙} ต่อไปนี้

๑. อุบายมนสิการ คิดหรือพิจารณาโดยอุบาย คือ คิดอย่างมีวิธี คิดถูกวิธี หมายถึง คิดถูกวิธีที่จะทำให้เข้าถึงความจริงสอดคล้องเข้ากับแนวสัจจะ ทำให้หยั่งรู้สภาวะลักษณะและสามัญลักษณะของสิ่งทั้งหลาย

๒. ปณมสิการ คิดเป็นทางหรือคิดถูกทาง คือ คิดได้ต่อเนื่องเป็นลำดับ จัดลำดับได้หรือมีลำดับ มีขั้นตอน แล่นไปเป็นแถวเป็นแนว หมายถึง ความคิดเป็นระเบียบตามแนวเหตุผลเป็นต้น ไม่ยุ่งเหยิงสับสน ไม่วกวนติดพันเรื่องนี้ เรื่องโน้น กระโดดไปกระโดดมา ต่อเป็นชิ้นเป็นอันไม่ได้ ทั้งนี้รวมทั้งความสามารถที่จะชักชวนคนอื่นคิดเข้าสู่แนวทางที่ถูกต้อง

๓. การณมสิการ คิดตามเหตุ คิดต้นเหตุ คิดตามเหตุผล หรือคิดอย่างมีเหตุผล หมายถึง การคิดสืบค้นตามแนวความสัมพันธ์สืบทอดกันแห่งเหตุปัจจัย พิจารณาสืบสาวหาเหตุ ให้เข้าใจถึงต้นเค้าหรือแหล่งที่มาซึ่งส่งผลต่อเนื่องตามลำดับ

๔. อุปาทกมสิการ คิดให้เกิดผล คือ ใช้ความคิดให้เกิดผลที่พึงประสงค์ เล็งถึงการคิดอย่างมีเป้าหมาย เป็นการคิดแบบพิจารณาที่ทำให้เกิดกุศลธรรม เช่น การปลูกเร้าให้เกิดความเพียร การรู้จักคิดที่ทำให้หายความหวาดกลัว ให้หายโกรธ การพิจารณาทำให้เกิดมีสติ หรือทำให้จิตใจเข้มแข็งมั่นคง

โดยสรุป โยนิโสมนสิการ คือ การคิดถูกวิธี คิดมีระเบียบ คิดเหตุผล คิดเร้ากุศล คิดเป็น การคิดตรงตามสภาวะและเหตุปัจจัย การสืบค้นถึงต้นเค้าที่แท้จริง

^{๖๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.อาร์.พรินติ้งแมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖๗.

^{๖๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๗๐.

๒.๖.๕ วจนกขโม ทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา

ผู้นำต้องมีพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาคำเสนอและวิพากษ์วิจารณ์ อุดหนุนฟังได้ไม่เบื่อไม่ฉุนเฉียวพยายามที่จะช่วยชี้แจง จนกระทั่งเกิดความเข้าใจชัดเจนทั้งไม่ทอดทิ้งและไม่ปล่อยปละ แต่จะเอาใจใส่อดทนต่อการที่จะแนะนำสั่งสอน

พระพุทธองค์ทรงยกย่องครูว่าเป็น “กัลยาณมิตร” ซึ่งหมายถึง ผู้นำทางปัญญาและจิตวิญญาณผู้เปี่ยมด้วยธรรมของมิตรแท้ ๗ ประการ กล่าวคือ^{๗๐} วจนกขโม “มีความอดทนต่อถ้อยคำ” กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีใจกว้าง อดทน อดกลั้น ต่อการปรึกษา ไต่ถาม และทนคำวิพากษ์วิจารณ์หรือความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างสงบ ไม่เบื่อ ไม่หน่าย ไม่หงุดหงิดฉุนเฉียว ในการแนะนำพร่ำสอนศิษย์ซ้ำแล้วซ้ำเล่า

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ท่านกล่าวว่า คนผู้สั่งสอนหรือให้การศึกษาผู้ทำหน้าที่สั่งสอน ให้การศึกษาแก่ผู้อื่น โดยเฉพาะครูอาจารย์ ฟังประกอบด้วยคุณสมบัติ และประพฤติตามหลักปฏิบัติเป็นกัลยาณมิตร คือ อดทนต่อถ้อยคำ คือ ผู้นำพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถาม แม้จุกจิก ตลอดจนคำล่วงเกินและคำตักเตือนวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ อดทนฟังได้ ไม่เบื่อหน่าย ไม่เสียอารมณ์เป็นผู้มีความมานะในการตักเตือนสั่งสอน โดยไม่กลัวว่าจะเกลียดหรือโกรธ มีความฉลาดในการใช้คำพูด (กับศิษย์)^{๗๑}

โดยสรุป วจนกขโม ทนต่อถ้อยคำ คือ ผู้นำพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา หมายถึงพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมบริหารกิจกรรมนักเรียน และยินดีรับฟังปัญหาด้วยความเต็มใจไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในด้านการบริหารจัดการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท แม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาในการบริหารพร้อมที่แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป โดยไม่ย่อท้อ เพื่อให้การบริหารให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถึงแม้ว่าจะใช้เวลานานก็ต้องอดทน

๒.๖.๕.๑ ธรรมอันทำให้งาม

ผู้นำต้องความอดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาธรรมอันทำให้งาม คือ เป็นธรรมที่บุคคลใดประพฤติแล้วย่อมนำไปสู่ความงาม ทั้ง ๒ ประการ^{๗๒}

๑. ขันติ ความอดทน คือ อดทนต่อความทุกข์ยาก ความลำดัด ความร้อน ความหนาว และขันตินี้ยังเป็นลักษณะของผู้มีน้ำใจ เข้าข้างหนักแน่นไม่หวั่นไหวต่อความทุกข์ยาก

๒. โสรัสสะ ความเสถียร คือ การรู้จักธรรมจิตใจให้เข้มแข็ง ผ่องใสเบิกบานมีกายวาจาสงบเสถียรเรียบร้อย เพราะเมื่ออดทนได้แล้ว ก็จะไม่แสดงกิริยาวิจิกิจฉาให้ผิดปกติ เป็นการสืบเนื่องจากการมีความอดทน คือ ขันติ แล้วจึงเกิดความเสถียร คือ โสรัสสะ ก็จะตามมา

^{๗๐} อ่างแล้ว.

^{๗๑} อ่างแล้ว.

^{๗๒} ดูรายละเอียดใน พ.ร.บ. อธิการบดี (ไทย) ๒๘/๘๗๓-๘๗๔/๒๑๑.

๒.๖.๕.๒ ธรรมมีอุปการะมาก

ธรรมมีอุปการะมาก เป็นธรรมที่เกื้อกูลในการทำความดีทุกอย่าง พระพุทธเจ้าแสดงธรรมมีอุปการะมาก ว่ามี ๒ ประการ ^{๗๓} ดังนี้

๑. สติ ความระลึกได้ นึกได้ รู้สึกตัวอยู่ตลอดเวลา หมายความว่า ลักษณะเครื่องกำหนดของสตินั้น ก็คือความระลึกได้ ระลึกปัจจุบันกาลได้ ระลึกเรื่องอนาคตได้ กิจหรือหน้าที่ของสตินั้น คือ การไม่ลืมเรื่องอดีตระลึกได้ทุกครั้งที่ต้องการ ไม่เลื่อนลอยเผลอตัวในเรื่องปัจจุบัน ไม่หวาดหวั่นฟุ้งเฟ้อในเรื่องอนาคต

๒. สัมปชัญญะ ความรู้ตัว คือ รู้จักสิ่งทีนึกได้ หมายความว่า ลักษณะของสัมปชัญญะนี้ได้แก่ความรู้ทั่ว รู้ชัดได้ถูกต้อง ไม่ใช่หลงๆ ลืมๆ หลับๆ ตื่นๆ ฟั่นเฟือนในขณะยืน เดิน นั่ง นอน กิน ดื่ม ทำ พูด คิด เป็นต้น รู้สึกตัวอยู่ ตื่นตัวอยู่ว่ากำลังยืนเดิน เป็นต้น

โดยสรุป ผู้นำต้องความอดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาธรรมอันทำให้งาม คือ เป็นธรรมที่บุคคลใดประพฤติแล้วย่อมนำไปสู่ความงาม คือ หิริ เป็นโอตตัมปะ และมีธรรมมีอุปการะมาก เป็นธรรมที่เกื้อกูลในการทำความดีทุกอย่าง คือ สติ ความระลึกได้ นึกได้ รู้สึกตัวอยู่ตลอดเวลา สัมปชัญญะ ความรู้ตัว คือ รู้จักสิ่งทีนึกได้ ได้แก่ ความรู้ทั่ว รู้ชัดได้ถูกต้อง ไม่ใช่หลงๆ ลืมๆ หลับๆ ตื่นๆ ฟั่นเฟือนในขณะยืน เดิน นั่ง นอน กิน ดื่ม ทำ พูด คิด เป็นต้น รู้สึกตัวอยู่ ตื่นตัวอยู่ว่ากำลังยืนเดิน

๒.๖.๖ คมกิริยจ กถิ กตฺตา คือ กล่าวชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้

ผู้นำกล่าวชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้แถลงเรื่องล้าลึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจและให้เรียนรู้ เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไปกัลยาณมิตรที่มีคุณสมบัติพิเศษที่จะช่วยลูกศิษย์ได้อย่างแท้จริงก็คือ ผู้ที่สามารถทำให้เข้าถึงสิ่งที่ลึกซึ้งให้ยิ่งๆ ขึ้นไป อันนี้จะเป็นปัจจัยที่ทำให้เราสามารถก้าวหน้าในการปฏิบัติ ถ้าเรื่องลึกซึ้งขึ้นไป

พระพุทธองค์ทรงยกย่องครูว่าเป็น “กัลยาณมิตร” ซึ่งหมายถึง ผู้นำทางปัญญาและจิตวิญญาณผู้เปี่ยมด้วยธรรมของมิตรแท้ ๗ ประการ กล่าวคือ ^{๗๔} คมกิริยจ กถิ กตฺตา “ทำเรื่องยากให้ง่าย” กล่าวคือ มีศิลปะในการถ่ายทอดเรื่องราว หรือวิชาการที่ยุ่งยาก ชับซ้อน ลึกซึ้ง ให้ง่าย หรืออธิบายเรื่องจากง่ายให้ลึกซึ้งขึ้นไปตามลำดับได้ครบถ้วนกระบวนการความอย่างสนุกสนานมีชีวิตชีวา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ท่านกล่าวว่า คนผู้สั่งสอนหรือให้การศึกษาผู้ทำหน้าที่สั่งสอน ให้การศึกษาแก่ผู้อื่น โดยเฉพาะครูอาจารย์ พึงประกอบด้วยคุณสมบัติ และประพฤติตามหลักปฏิบัติเป็นกัลยาณมิตร คือ ผู้นำกล่าวแถลงเรื่องล้าลึกได้ คือ กล่าวชี้แจงเรื่องต่างๆ ที่ยุ่งยาก ลึกซึ้งให้เข้าใจได้ และสอนศิษย์ให้ได้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไปการรู้จักสอนจากง่ายไปหายาก หรือมีความลึกซึ้งขึ้นโดยลำดับ ^{๗๕}

^{๗๓} ดูรายละเอียดใน พ.ธ. อติวุตตกะ (ไทย) ๒๘/๘๗๓-๘๗๔/๒๑๑.

^{๗๔} อ่างแล้ว.

^{๗๕} อ่างแล้ว.

โดยสรุป คมกวีรณจ กถ์ กตดา คือ ผู้นำชี้แจงเรื่องล้าลึก ซ้ำซ้อนให้เข้าใจได้ หมายถึง การเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง ล้าลึก ชัดเจนเข้าใจง่าย วิเคราะห์ข้อมูลซับซ้อนให้เข้าใจได้ ชัดเจนแจ่มแจ้งมีแนวคิดใหม่ๆ สามารถอธิบายเข้าใจและนำมาปฏิบัติได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้สามารถเข้าใจได้โดยง่ายและวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้งก่อนตัดสินใจสั่งการ

๒.๖.๖.๑ ธรรมของผู้แสดงธรรมหรือองค์แห่งธรรมกถึก

เมื่อปฏิบัติหน้าที่ในการสั่งสอนโดยตรง กัลยาณมิตรควรดำรงอยู่ในหลักปฏิบัติที่เน้นความบริสุทธิ์ ความมีเมตตาและความจริงใจไปนี้ตามหลักที่ควรรู้จักพูดชี้แจงให้เข้าใจให้มีความลึกซึ้งที่เรียกว่า ธรรมเทศกธรรม แปลว่า ธรรมของผู้แสดงธรรมหรือองค์แห่งธรรมกถึก ๕ ประการ^{๗๖} ดังนี้

๑. อนุพุทฺธิกา สอนให้มีขั้นตอนถูกลำดับ คือ แสดงธรรมหรือนำเสนอตามลำดับความยากง่ายลุ่มลึก มีเหตุผลสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไปโดยลำดับ

๒. ปริยายทสสาวิ จับจุดสำคัญมาขยายให้เข้าใจเหตุผล คือ ชี้แจงให้เข้าใจชัดแต่ละแง่แต่ละประเด็น อธิบายยกย่องไปต่างๆ ให้มองเห็นกระจ่างตามแนวเหตุผล

๓. อนุทยตา ตั้งจิตเมตตาสอนด้วยความปรารถนาดี คือ สอนเขาด้วยจิตเมตตา มุ่งให้เป็นประโยชน์แก่ผู้รับสอน

๔. อนามิสันดร ไม่มีจิตเพ่งเล็งมุ่งเห็นกาอาภิส คือ สอนไม่ใช่มุ่งที่ตนจะได้ลาภ สินจ้างหรือผลประโยชน์ตอบแทน

๕. อนุปหัจจ วาจจิตตรง ไม่กระทบตนและผู้อื่น คือ สอนตามหลักตามเนื้อหา มุ่งแสดงอรรถแสดงธรรม ไม่ยก ไม่เสียดสีข่มขู่ผู้อื่น

โดยสรุป ผู้เป็นกัลยาณมิตรสูงสุด คือ การประกอบด้วยคุณสมบัติของกัลยาณมิตรอย่างแท้จริง ทำได้จริงให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่นำมาสอนแล้วด้วย

๒.๖.๗ โน จฏฐาเน นิโยชเย คือ ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย

พระพุทธองค์ทรงยกย่องครูว่าเป็น “กัลยาณมิตร” ซึ่งหมายถึง ผู้นำทางปัญญาและจิตวิญญาณผู้เปี่ยมด้วยธรรมของมิตรแท้^{๗๗} โน จฏฐาเน นิโยชเย “ไม่แนะนำในเรื่องอันไม่ควร” กล่าวคือ ไม่แนะนำพร่ำสอนศิษย์ในทางเสียหาย ไม่ชักชวนศิษย์ให้เผลอออกนอกกลุ่มนอกทาง ครูผู้สมบูรณ์ด้วยกัลยาณมิตรธรรมที่กล่าวมา ควรกล่าวได้ว่าเป็น “ยอดคน” ที่เป็น “ยอดครู” โดยแท้เมื่อนักเรียนเข้ามาหาครูย่อมหวังว่าได้พบคนๆหนึ่งที่จะให้ความรัก ความรู้ความคิดที่กว้างไกลที่พึ่งพาได้ที่จะช่วยให้เข้าใจเมื่อสงสัย ช่วยให้เย็นเมื่อเดือดร้อน ช่วยทำให้มองเห็นทางสว่างให้ตัดสินใจด้วยตนเองได้ จึงเป็นหัวใจของมิตร มิตรที่เป็นกัลยา คือ งดงาม เทียงตรงเปี่ยมด้วยวิชาและกรุณาต่อศิษย์ ครูที่มีหัวใจเป็นกัลยาณมิตรของศิษย์เท่านั้น

สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) พระองค์ทรงตรัสว่า การรู้จักผล คือ ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย การรู้จักว่าสิ่งที่ตนกำลังได้รับนั้น เกิดจากเหตุใด เป็นผลอันเกิดจากการกระทำ

^{๗๖} พระพรหมคุณาภรณ์, (ป.อ.ปยุตโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๖๓๗.

^{๗๗} อ้างแล้ว.

อย่างไร ผลดีที่กำลังได้รับเกิดจากเหตุใดอย่างไร ผลร้ายที่กำลังได้รับเกิดจากเหตุอะไรสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่รู้จักผลจะต้องพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเสียก่อนจะลงมือปฏิบัติ เพราะเข้าใจดีว่าผลทั้งหลายย่อมมีมาแต่เหตุ การกระทำของผู้บริหารในการรู้จักความหมายและความมุ่งหมายของหลักการในการปฏิบัติงาน รู้จักและเข้าใจวัตถุประสงค์ของเป้าหมายในกิจการนั้น สามารถวิเคราะห์ผลที่จะได้รับการดำเนินงานต่างๆ อย่างถูกต้อง^{๗๘}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ท่านกล่าวว่า คนผู้สั่งสอนหรือให้การศึกษาผู้ทำหน้าที่สั่งสอน ให้การศึกษาแก่ผู้อื่น โดยเฉพาะครูอาจารย์ พึงประกอบด้วยคุณสมบัติ และประพฤติตามหลักปฏิบัติเป็นกัลยาณมิตร คือ ผู้นำไม่ชักนำไปในฐาน คือ ไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย หรือเรื่องเหลวไหลไม่สมควร^{๗๙}

สมหวัง วิทยาปัญญาพนธ์ และคณะ ได้กล่าวถึง การรู้จักผล คือ รู้ผลที่เกิดแต่เหตุ เห็นตำราจับผู้ร้ายมาได้ ย่อมทราบว่าคุณร้ายคนนั้นต้องทำความผิดอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงถูกตำราจับ หรือ นาย ก ได้รับรางวัลจากครูเพราะสอบได้ที่ ๑ ก็ย่อมเป็นเพราะนาย ก มีความขยันหมั่นเพียรในการศึกษา^{๘๐}

โดยสรุป โน จฏฐาเน นิโยชเย คือ ผู้นำไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย หมายถึง มีอัธยาศัยไมตรีที่ดี มีน้ำใจและไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ แก่ผู้ร่วมงานด้วยจิตเมตตา มีความเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองที่เกิดขึ้นให้การส่งเสริมสนับสนุนในบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบและมีคุณธรรมและประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๒.๖.๗.๑ หลักธรรมที่ผู้นำไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ๖ อย่าง

ผู้นำไม่ปรารถนาที่จะสร้างความเสียหายให้แก่ตัวเอง ต้องปิดประตูแห่งความเสื่อมเสีย ละเว้นจากอบายมุข ปิดช่องทางแห่งความเสื่อม คือ อบายมุข ๖ ประการ คือ^{๘๑}

๑. ไม่เสพสุรายาเมาให้ที่ให้โทษ
๒. ไม่เอาแต่เที่ยวไม่รู้เวลา
๓. ไม่จ้องหาแต่การบันเทิง
๔. ไม่หลงไปในการพนัน
๕. ไม่พัวพันมัวมิตรชั่ว
๖. ไม่จมอยู่ในความเกียจคร้านการงาน

โดยสรุป อบายมุข ปากทางแห่งความเสื่อม คือหมายถึงว่า ตัวอบายมุขนั้นยังใช้ความเสื่อมโดยตรง แต่มันเป็นเหมือนทางเดินที่จะนำไปสู่ความเสื่อม เมื่อใดที่เราเริ่มติดใจหรือลุ่มหลงในอบายมุข ไม่ว่าจะเป็นชนิดใด ก็เท่ากับว่าเราเริ่มเดินทางไปสู่ความเสื่อมแล้ว ยิ่งเดินนานหรือติดใจ

^{๗๘} อ่างแล้ว.

^{๗๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **ธรรมานุญชีวิต**, หน้า ๙๐-๙๑.

^{๘๐} สมหวังวิทยาปัญญาพนธ์, **บริหารด้วยสติปฐิธรรม**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.budmgt.com/budman/bm01/goodman.html>. [๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๐].

^{๘๑} อุดมพร อมรธรรม, **ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงพระเจ้าอยู่หัว**, (สำนักพิมพ์แสงดาว, ๒๕๔๙), หน้า ๑๑๗-๑๒๐.

ลุ่มหลนนาน ก็เท่ากับว่าได้จมอยู่ในความเสื่อมนั้นลึกมากและถอนตัวได้ยาก ซึ่งปัจจุบันผู้คนสมัยนี้ไม่ค่อยจะรู้จักว่าความเสื่อมเป็นอย่างไร เพราะเกิดมาก็อยู่ในสังคมที่มีแต่อบายมุขอยู่เต็มบ้านเต็มเมืองเสียแล้ว จึงไม่รู้จักว่าอบายมุขนั้นมันเป็นสาเหตุให้เกิดความเสื่อมได้อย่างไร เหมือนหนอนที่เกิดขึ้นในอุจจาระก็ไม่รู้จักคำว่าเหม็นหรือสกปรก

๒.๗ ประวัติโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์

โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ เป็นโรงเรียนรัฐบาลประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ (ฉะเชิงเทรา สมุทรปราการ) (สังกัดเดิมคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่บริเวณตำบลปากคลองบางปลากด อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายแบบสหศึกษา^{๘๒}

วิสัยทัศน์ สร้างโอกาสให้เด็กไทยในท้องถิ่น สู่มาตรฐานสากล

ปรัชญา มุ่งมั่น ขยัน อดทน ประพฤติตน อยู่ในศีลธรรม

คติพจน์ สุวิชาโน ภว โหติ (ผู้รู้ดีเป็นผู้เจริญ)

คำขวัญ เรียนดี มีวินัย น้ำใจนักกีฬา

พันธกิจ

สร้างโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนต้นแบบของอำเภอพระสมุทรเจดีย์ ตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ให้เด็กในท้องถิ่นได้เรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต คติวิเคราะห้มีความสามารถด้านเทคโนโลยี มีคุณธรรมรักษัวัฒนธรรมไทย มั่นใจในตนเอง มีสุขภาพแข็งแรง และมีทักษะในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

แนวทางการปฏิรูปการศึกษา

๑. นักเรียนปรับวิธีเรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

๒. ครู เปลี่ยนวิธีสอน เป็นผู้เอื้ออำนวยให้แก่ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. โรงเรียน เป็นสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ ชั้นดี มีคุณภาพ มีบรรยากาศอบอุ่นปลอดภัย

๔. การบริหารจัดการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน เอกชนและทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และบริหารแบบบูรณาการ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

^{๘๒} ประวัติโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.google.co.th/search?source=hp&> [๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๐].

๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียน ป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

๒.๘.๑ งานวิจัยในประเทศ

กฤษดา ปาวงค์ ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอนที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยผู้บริหาร มีการรับรู้สูงกว่าครูผู้สอน ส่วนทางด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมมีการรับรู้ด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน^{๘๓}

พระปลัดวัฒน์ชัย อภิวัฒน์ (ท้วมสม) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการตามหลักพรหมวิหาร ๔ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร” มีผลดังนี้ คือ ครูมีความคิดเห็นต่อการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการตามหลักพรหมวิหาร ภาพรวม อยู่ในระดับมาก คือ ด้านอุเบกขา รองลงมา ด้านมุทิตา ด้านกรุณา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านเมตตาตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบข้อมูลความคิดเห็นที่ไม่แตกต่าง และมีข้อเสนอแนะแนวทาง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ตามหลักพรหมวิหาร คือ ด้านเมตตาผู้บริหารควรมีความปรารถนาให้ครูทุกคนมีความสามัคคีกันในการทำงานโดยการให้ทำกิจกรรมร่วมกัน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถให้ตรงกับบุคคล รับฟังความคิดเห็นของครู สนับสนุนครูให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป และการวางตัวให้เหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านกรุณา ผู้บริหารต้องมีการจัดระเบียบและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงานของโรงเรียนโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เป็นที่ปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่ครูเมื่อมีปัญหา ให้โอกาสผู้ที่ทำงานผิดพลาดได้ปรับปรุงตนเองและเข้าร่วมงานต่อ ซึ่งแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และสิ่งที่เป็นโทษให้กับบุคลากรอย่างจริงใจ ร่วมแก้ไขปัญหากที่เกิดขึ้นด้วยความใส่ใจ เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีงามแก่ครูทุกคน ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรจัดโครงการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรทุกภาคเรียน ตามงบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้ แสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคนที่มีผลงานดีเด่น เป็นที่ยอมรับสม่าเสมอ ชื่นชมผลการปฏิบัติงานของครูด้วยความจริงใจ จัดระเบียบหรือเกณฑ์การให้รางวัลผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเหมาะสม สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูอย่างสม่าเสมอ มีส่วนช่วยส่งเสริมสนับสนุนในการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จของครู เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีงามแก่บุคลากรทุกคน ด้านอุเบกขา ผู้บริหาร

^{๘๓} กฤษดา ปาวงค์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ.

ควรพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม คือ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่การรับผิดชอบงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ยึดกฎระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมายของโรงเรียน^{๘๔}

พระบุญเรือง เดชธมโม ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธ ศาสนา: ศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า” พบว่า ผู้นำที่สมบูรณ์แบบ ทั้งในด้านคุณภาพทางจิตใจ และคุณภาพด้านความสามารถ กล่าวคือ เป็นผู้นำที่เน้นคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม ความซื่อสัตย์ เป็นหลัก โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ปวงชนหรือหมู่คณะ แก่สังคม แก่โลก เป็นหลัก ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง โดยทำตนเป็นผู้นำที่เป็นที่พึ่งของหมู่ชน เป็นที่พึ่งของสังคม ตลอดจนเป็นที่พึ่งของมนุษยชาติอย่างสมบูรณ์ ส่วนในด้านคุณภาพด้านความสามารถ ก็เป็นผู้นำที่ประกอบด้วยองค์ความรู้ในด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน อีกทั้งเป็นผู้นำที่ครองคนด้วยความยุติธรรมโดยการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งในการบริหารงานและเป็นผู้ที่ครองงานด้วยการพัฒนาระบบการบริหารงานในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาโดยใช้องค์ความรู้เป็น ทำให้บุคลากรเป็นผู้รอบรู้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีโมเดลความคิด มีทีมการเรียนรู้ ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในระบบการบริหารงานทุกๆ ส่วน จึงทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์^{๘๕}

พระครูใบฎีกาเทพฤทธิ์ ยสธมโม (ตั้งจิตต์เลิศกิจ) ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัย คือความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา เขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา เขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา เขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา เขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานครสรุปได้ว่า ๑) ด้านปัญญาพละ ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างทัศนคติเชิงบวกให้มากขึ้น เพราะจะช่วยทำให้การบริหารงานราบรื่น ควรมองย้อนปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วนำมาเป็นบทเรียนหาหนทางแก้ไข เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการถดถอยขึ้นซ้ำอีก หรือหากต้องประสบอีกก็สามารถแก้ไขได้ทันที ควรสนับสนุนองค์ความรู้ในโรงเรียนให้เข้มแข็ง เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับพนักงานในโรงเรียนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ที่ดีหรือเป็นมืออาชีพ และควรใช้หลักเหตุผล มากกว่าความรู้สึกในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ๒) ด้านวิริยพละ ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบสูงในการสั่งงานหากสั่งให้ทำสิ่งใดแล้วผลที่ได้ไม่ตรงความต้องการของ

^{๘๔} พระปลัดวัฒน์ชัย อภิวัฒน์ (ท้วมสม), “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา พัฒนาการตามหลักพรหมวิหาร ๔ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพุทธศักราช, ๒๕๕๘), บทคัดย่อ.

^{๘๕} พระบุญเรือง ตมโม (สุทธิชัย), “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนา: ศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), บทคัดย่อ.

ตนเองก็ต้องยอมรับผลลัพธ์นั้น ต้องกล้าเผชิญกับปัญหาในการทำงานทุกสถานการณ์ ต้องพยายามหา กลยุทธ์ในการโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานไปในแนวทางเดียวกัน ต้องมีความรู้สึกรู้ถึง ความผิดชอบชั่วดี และต้องสร้างความมั่นใจ และแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการทำงานของตนเองให้ ประจักษ์ในสายตาของลูกน้อง ๓) ด้านอวัชพละ ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดหลักความสุจริตในการ บริหารงานของโรงเรียน ต้องมีความซื่อตรง มีความยุติธรรม ไม่มีอคติต่อลูกน้อง ควรสร้างความ โปร่งใสในการทำงานอย่างจริงจัง ต้องแสดงให้เห็นถึงความเป็นมิตรที่ดีทั้งบุคคลภายในโรงเรียนและ ภายนอกโรงเรียน และต้องฝึกใฝ่อยู่ในหลักคุณธรรม จริยธรรมอย่างจริงจัง ๔) ด้านสังคหะ ผู้บริหารโรงเรียนควรสำรวจความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนในการฝึกฝนความรู้ที่ต้องใช้ในการ ปฏิบัติงาน ควรสร้างสรรค์ความสบายใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ด้วยคำพูดที่สร้างความเป็นมิตรภาพ ควร ส่งเสริมการมีสวัสดิการที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างเสมอภาค และควรเปิดโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้ชิด กล้าที่จะเข้ามาพูดคุยถึงเรื่องการทำงาน^{๘๖}

พระมหาสมชาย สิริปัญโญ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรธรรมของ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านชัย อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี” ผลการวิจัย คือ ๑. ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนตำบลบ้านชัย อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ๒. ประชาชนที่มี อายุ อาชีพ และรายได้ต่อเดือน ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรธรรม แตกต่างกัน จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ส่วนประชาชนที่มี เพศ, ระดับการศึกษา, ที่ต่างกัน มีความ คิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรธรรม ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และ ๓. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารองค์การบริหารส่วน ตำบลบ้านชัย อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี โดยผู้บริหารสร้างความเข้าใจและรู้ถึงความต้องการของ ประชาชน สร้างความเป็นภาวะผู้นำ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ปรับปรุงแก้ไขการบริหารในส่วน ที่มีข้อผิดพลาด รับฟังปัญหาประชาชน สามารถสื่อสารและสนองความต้องการของประชาชนให้ เกิดผลสัมฤทธิ์ได้^{๘๗}

ไชยา วงศ์เวียน ได้วิจัยเรื่อง “การใช้รูปแบบกัลยาณมิตรประเพณีของผู้ประเมิณภายนอก ตามการรับรู้ของโครโรงเรียนเวียงป่าเป้าวิทยาคม จังหวัดเชียงราย” ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบ แบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่า ผู้ประเมิณภายนอกได้ให้ข้อเสนอแนะ ตลอดจนแนวทางการ พัฒนาเพื่อให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานการศึกษาที่พึงประสงค์แต่เกินครึ่งได้ให้ ข้อมูลว่า ผู้ประเมิณภายนอกไม่ได้ประเมิณเพื่อจับผิด แต่น้อยกว่าครึ่งไม่แน่ใจว่ามีการเผยแพร่บทสรุป สำหรับผู้บริหารและผลประเมิณคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทางเว็บไซต์ แต่มีเพียงส่วนน้อยที่ได้ เสนอปัญหาและข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ ผู้ประเมิณภายนอกเข้าประเมิณโรงเรียนใช้เวลาน้อยเกินไป ผู้ถูก

^{๘๖} พระครูใบฎีกาเทพฤทธิ์ ยสธมโม (ตั้งจิตต์เลิศกิจ), “ศึกษาภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ ของผู้บริหาร สถานศึกษา เขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า บทคัดย่อ.

^{๘๗} พระมหาสมชาย สิริปัญโญ, “การบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนตำบลบ้านชัย อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ.

ประเมินยังไม่ไว้วางใจผู้ประเมินภายนอก ขาดการนิเทศ ติดตามอย่างต่อเนื่อง ไม่บอกแนวทางการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และควรแก้ไขปัญหาก็พบอย่างเป็นรูปธรรม^{๘๘}

สมมาตร กลิ่นเกสร ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาความเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ ๓-๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี” ผลการวิจัยคือ ๑. ความเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความเป็นกัลยาณมิตรมีการปฏิบัติงานในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ด้านความน่ายกย่อง รองลงมาคือ ด้านความน่ารัก และด้านการรู้จักพูดตามลำดับ สำหรับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความน่าเคารพ ๒. ผลการเปรียบเทียบความเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๓-๔ จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความน่ารัก ความน่ายกย่อง การรู้จักพูด ความอดทนต่อถ้อยคำ การถ่ายทอด และการไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย มีความแตกต่างกัน^{๘๙}

วาสนา ไทรงาม ได้วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทรา” ผลวิจัยสรุปได้ ดังนี้ ๑) ครู ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ๒) การรับรู้ของครู ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทราเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง ๔ แบบ คือ แบบสนับสนุน แบบสั่งการ แบบมุ่งความสำเร็จของงาน และแบบให้มีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน ๓) แบบภาวะผู้นำทั้ง ๔ แบบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู^{๙๐}

สุวัฒน์ อินทวงศ์ ได้วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม ตามการรับรู้ของผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม” กล่าวว่า คูซ และ พอสเนอร์ (Kouzes&Posner) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้นต้องมีลักษณะคือ ๑) มีความกล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งนับเป็นสถานการณ์ที่ท้าทาย ซึ่ง ผู้นำต้องมีการกล้าเผชิญอย่างเป็นระบบมิใช่การเผชิญกับความเสี่ยงอย่างไร้ทิศทาง เพราะการเป็นผู้นำนั้น ย่อมมีผลต่อวิถีชีวิตของบุคคล ชีวิตการทำงาน ตลอดจนชีวิตครอบครัวอีกด้วย ๒) มีความกระตือรือร้น สามารถกระตุ้นวิสัยทัศน์ให้เกิดร่วมกันในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรให้ไปสู่จุดหมายเดียวกันได้สำเร็จ ๓) มีความสามารถในการสร้างทีมงาน และผูกใจทีมงานเหล่านั้นให้เกิดความร่วมมือกันในการ

^{๘๘}ไชยา วงศ์เวียน, “การใช้รูปแบบกัลยาณมิตรประเมินของผู้ประเมินภายนอกตามการรับรู้ของครูโรงเรียนเวียงป่าเป้าวิทยาคม จังหวัดเชียงราย”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

^{๘๙}สมมาตร กลิ่นเกสร, “ความเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๓-๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี”, *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

^{๙๐}วาสนา ไทรงาม, “ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทรา”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันราชภัฏราชชนินทร์, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ.

๔) ต้องเป็นต้นแบบในพฤติกรรมให้กับสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องมีความระมัดระวังในการแสดงออกด้านต่างๆ เพราะทุกคนในองค์กรย่อมสนใจและเฝ้ามองพฤติกรรมของผู้นำ ๕) ให้กำลังใจ สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การยกย่องชมเชยในความสามารถ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจอย่างดียิ่ง^{๔๑}

อารี กังสานุกุล ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒” ผลการศึกษาพบว่า (๑) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (๒) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒ จำแนกตามเพศของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน (๓) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒ จำแนกตามประสบการณ์ครู โดยรวมแตกต่างกัน พิจารณารายด้านแตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีที่เหมาะสมและด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง^{๔๒}

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า ความเป็นกัลยาณมิตรคือ บุคคลที่คอยช่วยเหลือเกื้อกูล แนะนำ ชักจูง ช่วยบอกทางปัญญา และเป็นตัวอย่างที่ดีซึ่งพระพุทธเจ้าทรงเรียกว่า “กัลยาณมิตร” ผู้ที่ได้ชื่อว่ากัลยาณมิตรย่อมดำรงตนอยู่ในจิตที่มุ่งเน้นหลักธรรมอันเป็นพื้นฐานที่เป็นประโยชน์สูงสุด ในการทำหน้าที่ต่อผู้อื่น คุณสมบัติพิเศษที่เป็นพื้นฐานแห่งคุณธรรมประจำตนเป็นคนน่ารักเป็นที่เคารพของคนทั่วไป มีความรู้และมีประสบการณ์ มีภูมิปัญญาอย่างแท้จริง รู้จักพูดชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจง่าย มีความอดทนต่อการว่ากล่าวจากผู้อื่นมีความสามารถแปลงเรื่องราวได้อย่างล้าลึกและไม่ชักนำไปในทางที่ไม่ถูกต้อง

๒.๘.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

Boyd ได้วิจัยเรื่อง “การรับรู้ด้านระดับขั้นทางสังคม สถานภาพทางสังคมศักดิ์ศรีแห่งอาชีพมีผลต่อระดับขวัญหรือไม่และสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษากล่าวถึงปัญหาของครูที่มีขวัญกำลังใจต่ำคืออะไร โดยศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ” ผลการวิจัยพบว่า สถานะทางสังคมศักดิ์ศรีแห่งอาชีพมีผลโดยตรงอย่างมากต่อขวัญกำลังใจของครูนอกจากนี้ยังพบอีกว่ามีมิติที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของครูในระยะสั้นและระยะยาว คือ ระดับทักษะความคิดรวบยอดของผู้บริหารและครูความคาดหวังของผู้บริหารการศึกษาต่อสิ่งที่สื่อแสดงถึงการติดต่อระหว่างครูกับนักเรียน การปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อให้ครูและนักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนการสอน การทำให้ครูมีการยอมรับความก้าวหน้าในอาชีพหรือระบบคุณธรรมและการมีความมั่นคงในอาชีพ^{๔๓}

^{๔๑} สุวัฒน์ อินทวงศ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม ตามการรับรู้ของผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาหนองคาย”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

^{๔๒} อารี กังสานุกุล, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

^{๔๓} Boyd, William Allen, “Teacher Morale and sense of Efficacy as PsychoSocion Variables; Prestige”, Dissertation Abstracts International, 1994, p.74.

Finger ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความพึงพอใจในการทำงานของครู” ผลการวิจัยพบว่าครูที่ทำงานกับผู้ช่วยบริหารที่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ในระดับสูง มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าครูที่ทำงานกับผู้ช่วยบริหารที่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ในระดับต่ำ^{๙๔}

Wilcox ได้วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายโดยศึกษาจากครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในโคลัมเบียและโอไฮโอจำนวน ๒๘๕ คน จำนวน ๒๙ โรงเรียน” ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบการมีส่วนร่วมหรือเป็นทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมผู้นำ ทางการศึกษาหรือศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและขวัญในการทำงาน ผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมากๆ จะทำให้มีความสามารถลดความคับข้องใจ ความขุ่นใจและกลับเพิ่มบรรยากาศของขวัญและความพึงพอใจมากขึ้นจากตัวอย่างงานวิจัยต่างประเทศ^{๙๕}

Lewis ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับขวัญครูโรงเรียนมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา พบว่าการที่ครูขวัญสูงเกิดจากความสามารถของผู้นำ ขวัญของครูสูงขึ้นเมื่อครูใหญ่ใช้วิธีการการบริหารแบบประชาธิปไตย สนับสนุนครูให้ตัดสินใจปฏิบัติงาน และการไม่ลังเลในการวินิจฉัยสั่งการ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการวิจัยของ Summer^{๙๖}

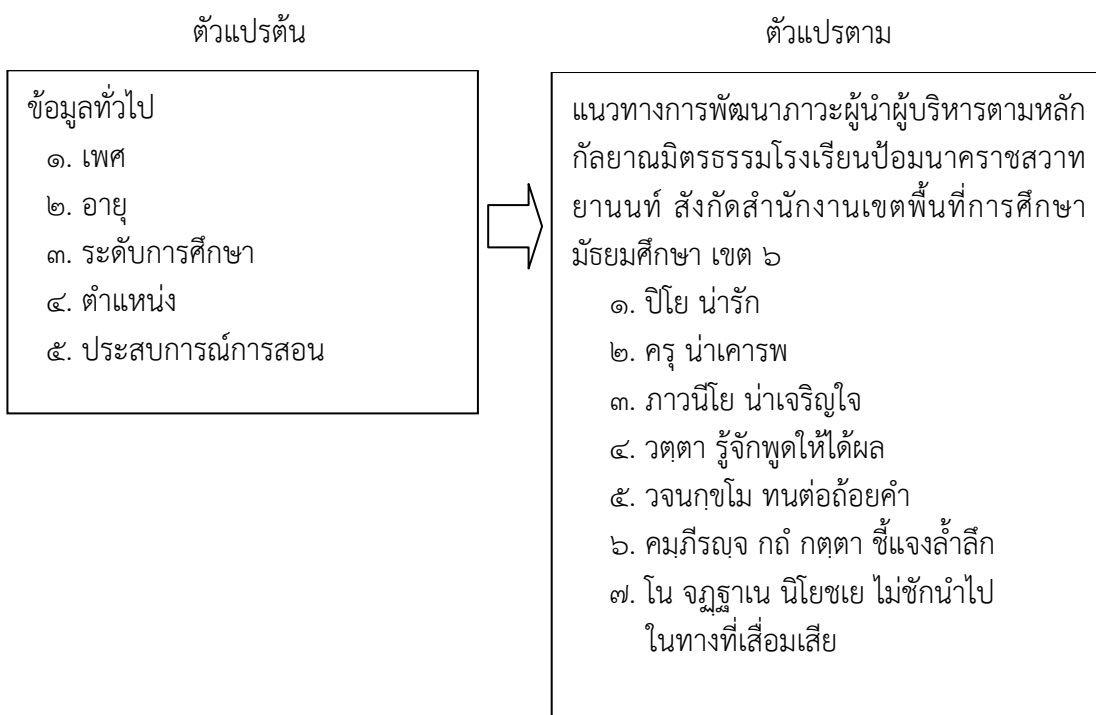
^{๙๔}Finger,S.C.,Leadership Style of Quasi administrators and Teacher Job Satisfaction, Dissertation Abstracts Intemation,June 1985, p.94.

^{๙๕}Wilcox, H. Douglas,“The Relationship between the teacher, Perception of the Hing School Principle’s Leadership styl and the Correlates Jop Satisfaction and Morale”,Dissertation Abstracts International,(March 1993), p.97.

^{๙๖}Lewis, Joseph Welborn, “A Stuby to Determine the Relation of Administrative Practicesrand Teacher Morale in the Post Secondary Vocational Tecnnical Program of Miffippi” Dissertation Abstracts International, 1974, p.104.

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ให้สอดคล้องกับแนวคิดและตัวแปรที่กำหนดในการดำเนินการวิจัย ดังแผนภาพที่ ๒.๑



แผนภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากร
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้การวิจัย
- ๓.๔ การสร้างเครื่องในการวิจัย
- ๓.๕ การรวบรวมข้อมูลวิจัย
- ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย
- ๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จำนวน ๗๗ คน และข้อมูลสัมภาษณ์ครูเพื่อนำข้อมูลข้อมูลสัมภาษณ์ให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพ จำนวน ๗ คน ประกอบด้วย

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์
๒. ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์
๓. ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์
๔. ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์
๕. ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์
๖. ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕ โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์
๗. ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์

๓.๒ ประชากร

ประชากรที่ใช้วิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๗๗ คน ๑ โรงเรียน

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้การวิจัย

เครื่องมือที่ใช้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ผู้วิจัยออกแบบ เป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามข้อเสนอแนะจากผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

ตอนที่ ๔ แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเกี่ยวแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๓.๔ การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ มีดังนี้

๑. ศึกษาหลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารจากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒. กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

๓. สร้างเครื่องมือแล้วนำเสนอร่างเครื่องมือการศึกษาต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วนำให้ผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำร่างแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้จากผู้เชี่ยวชาญไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะ เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence) ตามสูตรต่อไปนี้^๑

^๑ธีระศักดิ์ อุณารมณเลิศ, เครื่องมือวิจัยทางการศึกษา: การสร้างและการพัฒนา, (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๙), หน้า ๖๕.

สูตร	$IOC = \frac{\sum R}{N}$
เมื่อ	IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ
	$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ
โดยที่	ค่า +๑ คือ ค่า IOC แบบสอบถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน
	ค่า ๐ คือ ค่า IOC ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้
	ค่า - ๑ คือ ค่า IOC แบบสอบถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

โดยใช้วิธีเลือกข้อคำถามของแบบสอบถามที่มีค่ากำหนดทางสถิติที่ ๐.๕ มาใช้เป็นคำถามจากการตรวจแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ ๕ ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามอยู่ระหว่าง ๑.๐๐ แบบสอบถามทุกข้อมีความเกี่ยวข้องตามเนื้อหาและครอบคลุมตามวัตถุประสงค์การวิจัย

๔. นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำแล้วปรับปรุงแก้ไขและนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง จึงนำไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างไม่ใช่เป้าหมาย จำนวน ๓๐ ชุด กับผู้บริหารและครูโรงเรียนวัดสุทธิวราราม กรุงเทพมหานคร ในการหาค่าความเชื่อมั่น (Alpha) ของแบบสอบถามในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ ๐.๘๒๙

๕. ลักษณะและเกณฑ์การให้คะแนนเป็นมาตราส่วนประเมินค่าของคะแนนมี ๕ ระดับ โดยมีเกณฑ์ การให้คะแนนดังนี้

- ๕ คือ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม มากที่สุด
- ๔ คือ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม มาก
- ๓ คือ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม ปานกลาง
- ๒ คือ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม น้อย
- ๑ คือ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม น้อยที่สุด

และเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้^๒

ค่าเฉลี่ย ๔.๕๐-๕.๐๐ หมายถึง มีความคิดเห็น	อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ๓.๕๐-๔.๔๙ หมายถึง มีความคิดเห็น	อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย ๒.๕๐-๓.๔๙ หมายถึง มีความคิดเห็น	อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย ๑.๕๐-๒.๔๙ หมายถึง มีความคิดเห็น	อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐-๑.๔๙ หมายถึง มีความคิดเห็น	อยู่ในระดับน้อยที่สุด

๓.๕ การรวบรวมข้อมูลวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๖ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

^๒ ธานีพร ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่ บริษัท เอส.อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๔๙.

๑. ติดต่อประสานงานไปยังผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลแจกแบบสอบถามต่อไป

๒. ติดต่อประสานงานโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์เพื่อขอหนังสือรับรองเพื่อนำไปยืนยันต่อผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ

๓. นำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ

๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย นำแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารและครูลงในโปรแกรมสำเร็จรูปที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายทางสังคมศาสตร์ ดังต่อไปนี้

๑. วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าความถี่ แล้วสรุปออกมาเป็นคำร้อยละ

๒. วิเคราะห์ความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ มีดังนี้

๑. คำร้อยละ (Percentage)

๒. ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) (μ)

๓. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (σ)

๔. การทดสอบหาค่า t-test

๕. การวิเคราะห์แบบสัมพัทธ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๖. การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ผู้วิจัยสามารถสรุปขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามดังแผนภาพที่ ๓.๑

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖, ๒. เพื่อศึกษาการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ และ ๓. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตาม โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ประชากรที่ใช้วิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๗๗ คน ๑ โรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการวิจัยต่อไปนี้

๔.๑ ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไป

๔.๒ ผลการวิจัยตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๔.๓ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๔.๔ ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม

๔.๑ ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไป

ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ มีผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑ ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ ตามเพศ

ตามเพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๒๕	๓๒.๑
หญิง	๕๒	๖๖.๗
รวม	๗๗	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ ผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ เป็นหญิง ๕๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๗ เป็นชาย ๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๑

ตารางที่ ๔.๒ ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ ตามอายุ

ตามอายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๑๘	๒๓.๑
สูงกว่า ๓๐ ปี ขึ้นไป	๕๙	๗๕.๖
รวม	๗๗	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๒ ผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ มีอายุสูงกว่า ๓๐ ปี ขึ้นไป ๕๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๕.๖ มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี ๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๑

ตารางที่ ๔.๓ ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ ตามระดับการศึกษา

ตามการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญา	๑	๑.๓
ปริญญาตรี	๕๙	๗๕.๖
ปริญญาโท	๑๖	๒๐.๕
ปริญญาเอก	๑	๑.๓
รวม	๗๗	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๓ ผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๕.๖ ปริญญาโท ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๕ ต่ำกว่าปริญญา ๑ คน และปริญญาเอก ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๓

ตารางที่ ๔.๔ ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ ตามตำแหน่ง

ตามตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารสถานศึกษา	๑	๑.๓
ครูปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา	๗๖	๙๗.๔
รวม	๗๗	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๔ ผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ เป็นครูปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ๗๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๗.๔ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๓

ตารางที่ ๔.๕ ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์
ตามประสบการณ์

ตามประสบการณ์	จำนวน	ร้อยละ
๑. ประสบการณ์การบริหาร		
ต่ำกว่า ๑๕ ปี	๑๒	๑๕.๔
สูงกว่า ๑๕ ปี ขึ้นไป	๕	๖.๔
๒. ประสบการณ์การสอน		
ต่ำกว่า ๑๕ ปี	๔๓	๕๕.๑
สูงกว่า ๑๕ ปี ขึ้นไป	๓๐	๓๘.๕
รวม	๗๗	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๕ ผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ มีประสบการณ์การสอน ต่ำกว่า ๑๕ ปี ๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๑ มีประสบการณ์การสอนสูงกว่า ๑๕ ปี ขึ้นไป ๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๕ มีประสบการณ์การบริหาร ต่ำกว่า ๑๕ ปี ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๔ และมีประสบการณ์การบริหาร สูงกว่า ๑๕ ปี ขึ้นไป ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๔

**๔.๒ ผลการวิจัยตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีต่อการใช้หลักกลยาณมิตร
ธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖**

ผลการวิจัยตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีต่อการใช้หลักกลยาณมิตรธรรม
ของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต
๖ ตามหลักกลยาณมิตรธรรม ทั้ง ๗ ประการ คือ

๑. ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ
๒. ครุ น่าเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ
๓. ภาวนีโย น่าเจริญใจ มีความรู้จริง
๔. วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ
๕. วจนกฺขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา
๖. คมภีรณฺจ กถํ กตฺตา ชี้แจงเรื่องล้าลึกให้เข้าใจได้
๗. โน จมฺภูฏาเน นิโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีต่อการใช้หลักกลยาณมิตรธรรมของผู้บริหาร
โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ทั้ง ๗
ประการ มีผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๖ คำร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูมีต่อการ
ใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ทั้ง ๗ ประการ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตาม หลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียน ป้อมนาคราชสวทยานนท์ โดยรวม		N=ประชากร จำนวน ๗๗ คน			
		ระดับความคิดเห็นผู้บริหารและครู			
		μ	σ	แปลผล	อันดับ
๑.	ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ	๔.๖๐	๐.๔๗	มากที่สุด	๒
๒.	ครู น่าเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ	๔.๕๖	๐.๔๗	มากที่สุด	๔
๓.	ภาวนีโย น่าเจริญใจ มีความรู้จริง	๔.๔๒	๐.๔๒	มาก	๗
๔.	วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ	๔.๕๘	๐.๔๖	มากที่สุด	๓
๕.	วจนุขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา	๔.๕๖	๐.๔๓	มากที่สุด	๕
๖.	คมภีรณจ กลั กตตา ชี้แจงเรื่องล้าลึกให้เข้าใจได้	๔.๔๔	๐.๔๑	มาก	๖
๗.	โน จฏฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย	๔.๖๗	๐.๓๕	มากที่สุด	๑
ภาพรวม		๔.๕๕	๐.๓๕	มากที่สุด	

จากตารางที่ ๔.๖ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของ
ผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๕
และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๓๕ และรายชื่อ มี ๕ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากมากไป
หาน้อย คือ โน จฏฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๗ และส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๓๕ ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๐ และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๗ วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๘ และ
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๖ และชื่อมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ภาวนีโย น่าเจริญใจ มีความรู้จริง
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๒ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๒ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๗ คำร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูมีต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ด้านปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลัก กัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์		N=ประชากร จำนวน ๗๗ คน			
๑. ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ		ระดับความคิดเห็นผู้บริหารและครู			
		μ	σ	แปลผล	อันดับ
๑.	ผู้บริหารมีความจริงใจคอยให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างเป็นธรรมชาติ	๔.๖๑	๐.๖๕	มากที่สุด	๓
๒.	ผู้บริหารมีแผนยุทธศาสตร์ การบริหารงานที่ชัดเจนและจริงใจ	๔.๔๖	๐.๖๔	มาก	๕
๓.	ผู้บริหารมีความจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน	๔.๖๒	๐.๕๘	มากที่สุด	๒
๔.	ผู้บริหารมีระบบในการทำงานดีมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ	๔.๖๑	๐.๕๖	มากที่สุด	๔
๕.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ	๔.๖๘	๐.๕๑	มากที่สุด	๑
ภาพรวม		๔.๖๐	๐.๔๗	มากที่สุด	

จากตารางที่ ๔.๗ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ภาพรวม ด้านปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๐ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๗ และรายชื่อ มี ๔ ชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๘ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๑ ผู้บริหารมีความจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๒ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๘ ผู้บริหารมีความจริงใจคอยให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างเป็นธรรมชาติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๑ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๖๕ ผู้บริหารมีระบบในการทำงานดีมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๑ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๖ ตามลำดับ และชื่อที่ค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ผู้บริหารมีแผนยุทธศาสตร์ การบริหารงานที่ชัดเจนและจริงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๖ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๖๔

ตารางที่ ๔.๘ คำร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูมีต่อการใช้หลักกลายณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ด้านครู นำเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลัก กลายณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์	N=ประชากร จำนวน ๗๗ คน			
	ระดับความคิดเห็นผู้บริหารและครู			
๒. ครู นำเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ	μ	σ	แปลผล	อันดับ
๑. มีความประพฤติปฏิบัติที่ดี เป็นที่ไว้วางใจ บุคลากรและศิษย์ทุกคน	๔.๕๙	๐.๕๖	มากที่สุด	๓
๒. มีการแสดงความชื่นชมบุคลากรและศิษย์ทุกคน ประพฤติปฏิบัติที่ดี	๔.๖๘	๐.๖๑	มากที่สุด	๑
๓. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการ การบริหาร	๔.๖๒	๐.๕๖	มากที่สุด	๒
๔. ผู้บริหารดูแลเอาใจบุคลากรในโรงเรียนทุกคน อย่างมีคุณธรรม	๔.๔๘	๐.๖๔	มากที่สุด	๔
๕. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัย ด้านกระบวนการบริหาร	๔.๔๕	๐.๖๗	มาก	๕
ภาพรวม	๔.๕๖	๐.๔๗	มากที่สุด	

จากตารางที่ ๔.๘ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกลายณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ภาพรวม ด้านครู นำเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๖ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๗ และรายชื่อ มี ๕ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อย คือ มีการแสดงความชื่นชมบุคลากรและศิษย์ทุกคนประพฤติปฏิบัติที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๘ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๖๑ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๒ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๖ มีความประพฤติปฏิบัติที่ดี เป็นที่ไว้วางใจบุคลากรและศิษย์ทุกคน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๙ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๖ และข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๕ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๖๗ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๙ คำร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีต่อการใช้หลักกลายณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ด้านภาวนีโย นำเจริญใจ มีความรู้จริง

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลัก กลายณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์	N=ประชากร จำนวน ๗๗ คน			
	ระดับความคิดเห็นผู้บริหารและครู			
๓. ภาวนีโย นำเจริญใจ มีความรู้จริง	μ	σ	แปลผล	อันดับ
๑. มีความจริงใจและละเว้นกระทำที่เป็นอันตราย ต่อการจัดการบริหาร	๔.๔๙	๐.๖๒	มาก	๒
๒. มีความจริงใจในการวางแผนและกำหนด ทิศทางองค์กรอย่างชัดเจน	๔.๓๒	๐.๗๘	มาก	๔
๓. มีความเชื่อมั่น ชื่นชม ภูมิใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรทุกคน	๔.๔๔	๐.๖๙	มาก	๓
๔. การปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อ เวลา เป็นแบบอย่างที่ดี	๔.๖๔	๐.๔๘	มากที่สุด	๑
๕. การแสดงออกทางกาย วาจา อย่างสง่างาม เหมาะสมกับกาลเทศะ	๔.๑๙	๐.๗๔	มาก	๕
ภาพรวม	๔.๔๒	๐.๕๒	มาก	

จากตารางที่ ๔.๙ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกลายณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ภาพรวม ด้านภาวนีโย นำเจริญใจ มีความรู้จริง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๒ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๒ และรายชื่อ มีข้อ ๔ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลาเป็นแบบอย่างที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๔ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๘ ที่เหลือทั้งหมด อยู่ในระดับมากระหว่างมากไปหาน้อย คือ มีความจริงใจและละเว้นกระทำที่เป็นอันตรายต่อการจัดการบริหาร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๙ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๖๒ มีความเชื่อมั่น ชื่นชม ภูมิใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๔ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๖๙ และข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ การแสดงออกทางกาย วาจา อย่างสง่างามเหมาะสมกับกาลเทศะ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๙ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๗๔ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูมีต่อการ ใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ด้าน วัตถุประสงค์ที่ได้ผล รู้จัดพุดชี้แจงให้เข้าใจ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลัก กัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์	N=ประชากร จำนวน ๗๗ คน			
	ระดับความคิดเห็นผู้บริหารและครู			
๔. วัตถุประสงค์ที่ได้ผล รู้จัดพุดชี้แจงให้เข้าใจ	μ	σ	แปลผล	อันดับ
๑. ผู้บริหารอธิบายเหตุผลด้วยวาจาที่ไพเราะ อ่อนหวาน ชวนฟัง	๔.๗๒	๐.๕๐	มากที่สุด	๑
๒. ผู้บริหารชี้แจงนโยบายด้านต่างๆแก่ครูโดยใช้ คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวย	๔.๖๘	๐.๕๙	มากที่สุด	๒
๓. ผู้บริหารใช้ถ้อยคำอธิบายงานวิชาการที่ทำให้ ครูรู้สึกถึงผลที่เกิดขึ้น	๔.๔๒	๐.๖๗	มาก	๔
๔. ผู้บริหารกล่าว “ขอโทษ” หรือ “ขออภัย” เมื่อเกิดให้ข้อมูลผิดพลาดกับเหตุการณ์ที่ เกิดขึ้นด้วยคำพูดที่สุภาพ	๔.๖๘	๐.๕๔	มากที่สุด	๓
๕. เมื่อบุคลากรไม่เข้าใจงานวิชาการ ผู้บริหารยินดี อธิบายงานวิชาการ อย่างเต็มที่ ด้วยถ้อยคำ สุภาพ	๔.๓๘	๐.๗๑	มาก	๕
ภาพรวม	๔.๕๘	๐.๕๖	มากที่สุด	

จากตารางที่ ๔.๑๐ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ภาพรวม ด้าน วัตถุประสงค์ที่ได้ผล รู้จัดพุดชี้แจงให้ เข้าใจ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๘ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๖ และ รายชื่อ มี ๕ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารอธิบายเหตุผลด้วยวาจาที่ ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๗๒ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๐ ผู้บริหารชี้แจงนโยบายด้านต่างๆแก่ครูโดยใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๘ และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๙ ผู้บริหารกล่าว “ขอโทษ” หรือ “ขออภัย” เมื่อเกิดให้ข้อมูล ผิดพลาดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยคำพูดที่สุภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๘ และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๔ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ เมื่อบุคลากรไม่เข้าใจงานวิชาการ ผู้บริหาร ยินดีอธิบายงานวิชาการ อย่างเต็มที่ ด้วยถ้อยคำสุภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๘ และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ ๐.๗๑ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูมีต่อการ ใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ด้าน วจนกุโม ทนต่อ ถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลัก กัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์	N=ประชากร จำนวน ๗๗ คน			
	ระดับความคิดเห็นผู้บริหารและครู			
๕. วจนกุโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา	μ	σ	แปลผล	อันดับ
๑. เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วม บริหารกิจกรรมนักเรียน และยินดีรับฟังปัญหา ด้วยความเต็มใจ	๔.๖๒	๐.๖๐	มากที่สุด	๓
๒. ผู้บริหารไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในด้าน การบริหารจัดการ	๔.๕๑	๐.๖๒	มากที่สุด	๔
๓. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท แม้จะมี ปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาในการ บริหาร	๔.๗๒	๐.๕๕	มากที่สุด	๑
๔. ผลงานการบริหารที่ไม่ค่อยดี จะแก้ไขปรับปรุง ให้ดีขึ้นเสมอในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป โดยไม่ ย่อท้อ	๔.๖๔	๐.๕๗	มากที่สุด	๒
๕. ด้านการบริหารมีการวางแผนการบริหารให้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถึงแม้ว่าจะใช้เวลานานก็ ต้องอดทน	๔.๒๙	๐.๗๔	มาก	๕
ภาพรวม	๔.๕๖	๐.๕๓	มากที่สุด	

จากตารางที่ ๔.๑๑ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของ
ผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ ภาพรวม ด้าน วจนกุโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟัง
คำปรึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๖ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๓
และรายข้อ มี ๕ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วย
ความทุ่มเท แม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาในการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๗๒ และ
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๕ ผลงานการบริหารที่ไม่ค่อยดี จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอใน
การปฏิบัติงานครั้งต่อไป โดยไม่ย่อท้อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๔ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ
๐.๕๗ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมบริหารกิจกรรมนักเรียน และยินดีรับฟังปัญหา
ด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๒ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๖๐ และข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ด้านการบริหารมีการวางแผนการบริหารให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถึงแม้ว่าจะใช้
เวลานานก็ต้องอดทน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๙ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๗๔ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๒ ค่าร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูมีต่อการ ใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ด้าน คมภิรุณจ กถ กตดา ซี้แจงเรื่องล้าลึกให้เข้าใจได้

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลัก กัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ๖. คมภิรุณจ กถ กตดา ซี้แจงเรื่องล้าลึกให้เข้าใจได้	N=ประชากร จำนวน ๗๗ คน			
	ระดับความคิดเห็นผู้บริหารและครู			
	μ	σ	แปลผล	อันดับ
๑. มีการเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง ล้าลึก ชัดเจน เข้าใจง่าย	๔.๖๑	๐.๕๖	มากที่สุด	๒
๒. มีการวิเคราะห์ข้อมูลซับซ้อนให้เข้าใจได้ ชัดเจน แจ่มแจ้ง	๔.๔๙	๐.๕๕	มาก	๓
๓. มีแนวคิดใหม่ๆ สามารถอธิบายเข้าใจและนำมา ปฏิบัติได้	๔.๘๐	๐.๔๓	มากที่สุด	๑
๔. มีการอธิบายเรื่องยุ่งยาก ซับซ้อนให้สามารถ เข้าใจได้โดยง่าย มีการวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้ง	๔.๒๓	๐.๘๒	มาก	๔
๕. ก่อนตัดสินใจสั่งการ	๔.๑๐	๐.๗๑	มาก	๕
ภาพรวม	๔.๔๔	๐.๔๑	มาก	

จากตารางที่ ๔.๑๒ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการ ใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของ
ผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ภาพรวม ด้าน คมภิรุณจ กถ กตดา ซี้แจงเรื่องล้าลึกให้
เข้าใจได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๔ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๑ และราย
ข้อ มี ๒ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อย คือ มีแนวคิดใหม่ๆ สามารถอธิบายเข้าใจ
และนำมาปฏิบัติได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๘๐ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๓ มีการเสนอ
ข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง ล้าลึก ชัดเจนเข้าใจง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๑ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
เท่ากับ ๐.๕๖ ที่เหลือทั้งหมด อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย คือ มีการวิเคราะห์ข้อมูล
ซับซ้อนให้เข้าใจได้ ชัดเจนแจ่มแจ้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๙ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๕
มีการอธิบายเรื่องยุ่งยาก ซับซ้อนให้สามารถเข้าใจได้โดยง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๓ และส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๘๒ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ มีการวางแผนการทำงานอย่าง
รอบคอบทุกครั้งก่อนตัดสินใจสั่งการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๐ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ
๐.๗๑ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๓ ค่าร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูมีต่อการ ใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ด้าน โน จฏฐาเน นโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลัก กัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ ๗. โน จฏฐาเน นโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย	N=ประชากร จำนวน ๗๗ คน			
	ระดับความคิดเห็นผู้บริหารและครู			
	μ	σ	แปลผล	อันดับ
๑. มีอริยาศย์ไมตรีที่ดี มีน้ำใจและไม่ชักนำไป ในทางที่เสื่อมเสีย	๔.๖๗	๐.๕๔	มากที่สุด	๒
๒. มีการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ แก่ผู้ร่วมงาน ด้วยจิตเมตตา	๔.๗๗	๐.๔๑	มากที่สุด	๑
๓. มีความเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำของ ตนเองที่เกิดขึ้นทั้งหมด	๔.๖๒	๐.๕๘	มากที่สุด	๓
๔. มีการส่งเสริมสนับสนุนในบุคลากรปฏิบัติตาม ระเบียบและดำเนินชีวิตอย่างมีคุณธรรม	๔.๗๗	๐.๔๑	มากที่สุด	-
๕. มีการประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อ หน้าและลับหลัง	๔.๕๑	๐.๕๙	มากที่สุด	๔
ภาพรวม	๔.๖๗	๐.๓๕	มากที่สุด	

จากตารางที่ ๔.๑๓ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ ภาพรวม ด้าน โน จฏฐาเน นโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่ เสื่อมเสีย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๗ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๓๕ และรายข้อ ทุกข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อย คือ มีการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ แก่ผู้ร่วมงานด้วยจิตเมตตาและมีการส่งเสริมสนับสนุนในบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบและดำเนินชีวิต อย่างมีคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๗๗ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๑ มีอริยาศย์ไมตรีที่ ดี มีน้ำใจและไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๗ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ ๐.๕๔ มีความเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองที่เกิดขึ้นทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๒ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๘ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ มีการประพฤติตนให้ เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๑ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๙ ตามลำดับ

๔.๓ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อม นาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

ตารางที่ ๔.๑๔ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียน
ป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖
ทั้ง ๗ ประการ

ภาวะผู้นำผู้บริหาร ตามหลักกัลยาณมิตรธรรม	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลักกัลยาณมิตรธรรม	N=๗๗ คน	
		จำนวน	ร้อยละ
๑. ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ	๑. นิยดีเข้าถึงใจจิตใจบุคลากรได้ ๒. มีบุคลิกภาพดี แต่งกายเรียบร้อย ๓. ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยไมตรีจิต รวม	๙ คน	๑๑.๖๘
๒. ครู น่าเคารพ มีความประพฤติ สมควรแก่ฐานะ	๑. มีอารมณ์หนักแน่นต่อทุกคน ๒. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ๓. มีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร รวม	๑๑ คน	๑๔.๒๘
๓. ภาวนิโย น่าเจริญใจ มีความรู้จริง	๑. ผู้นำต้องไม่การเผด็จการ ในการสั่งงาน ๒. ผู้นำต้องมีความเป็นประชาธิปไตย ๓. มีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวม	๑๐ คน	๑๒.๙๘
๔. วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูด ชี้แจง ให้เข้าใจ	๑. สื่อสารเข้าใจง่ายเวลาสั่งงาน ชัดเจน ๒. วางแผนพัฒนางานการศึกษาได้ดี รวม	๕ คน	๖.๔๙
๕. วจนกขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับ ฟังคำปรึกษา	๑. ผู้นำต้องมีความอดทนทุกสถานการณ์ ๒. สร้างเครือข่ายการบริหารให้คำปรึกษา รวม	๘ คน	๑๐.๓๘
๖. คมกิริยจ ถัด กตตา ชี้แจงเรื่องล้ำ ลึกให้เข้าใจได้	๑. มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ๒. มีการประชาสัมพันธ์ผลงานของ โรงเรียนสู่สาธารณชนชัดเจน รวม	๗ คน	๙.๐๙
๗. โน จฏฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำไปใน ทางที่เสื่อมเสีย	๑. ผู้นำต้องมีศีลธรรมประจำใจ ๒. ผู้นำต้องไม่ชักนำทุกคนเข้าสู่อบายมุข รวม	๑๓ คน	๑๘.๘๘

จากตารางที่ ๔.๑๔ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ทั้ง ๗ ประการมีดังต่อไปนี้ คือ

๑. ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ คือ นิสสัยดีเข้าถึงใจจิตใจบุคลากรได้ มีบุคลิกภาพดี แต่งกายเรียบร้อย และยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยไมตรีจิตที่ดี

๒. ครุ นำเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ คือ มีอารมณ์หนักแน่นต่อทุกคน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรและมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร

๓. ภาวนีโย นำเจริญใจ มีความรู้จริง คือ ผู้นำต้องไม่การเผด็จการ ในการสั่งงาน ผู้นำต้องมีความเป็นประชาธิปไตย และมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

๔. วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจง ให้เข้าใจ คือ สื่อสารเข้าใจง่ายเวลาสั่งงาน ชัดเจนและการวางแผนพัฒนางานการศึกษาได้ดี

๕. วจนุกฺขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา คือ ผู้นำต้องมีความอดทนทุกสถานการณ์และการสร้างเครือข่ายการบริหารให้คำปรึกษา

๖. คมภีรณฺจ กถิ กตฺตา ชี้แจงเรื่องล้าลึกให้เข้าใจได้ คือ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน มีการประชาสัมพันธ์ผลงานของโรงเรียนสู่สาธารณชนชัดเจน

๗. โน จฏฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำไปใน ทางที่เสื่อมเสีย คือ ผู้นำต้องมีศีลธรรมประจำใจ ผู้นำต้องไม่ชักนำทุกคนเข้าสู่อบายมุขต่าง ๆ

๔.๔ ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ทั้ง ๗ คน ประกอบด้วย

๑. อาจารย์ ดร.ภูมิสิษฐ์ สุคนธวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์

๒. อาจารย์ธนากร ตันเจริญ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๓. อาจารย์สาธิต ปานนุ่น ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๔. อาจารย์ธีรนนท์ ฌนอมทรัพย์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๕. อาจารย์เพ็ญภา อธิฐานสาร ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๖. อาจารย์พวงเพชร ทิยะชน ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕ โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์

๗. อาจารย์จุไรรัตน์ ธนเจริญบุญญา ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์

ซึ่งผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) สัมภาษณ์ สามารถสรุปได้ตามประเด็นต่อไปนี้

๑. ปิโย นารัก คือ เข้าถึงจิตใจ

ผู้บริหารมีความจริงใจคอยให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างเป็นธรรมชาติชัดเจนและจริงใจ ในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานมีระบบในการทำงานดีมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพและสร้าง แรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า ต้องปรับปรุง การเข้าถึงจิตใจของครูที่เป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งบางคนไม่เปิดใจ ผู้บริหารจะเข้าถึงจิตใจเขาได้ยาก ซึ่งเขาจะตอบสนองบ้าง พูดจริงบ้างไม่จริงบ้าง การปรับปรุงผู้บริหารต้องแสดงความจริงใจให้เขาเห็นว่าเราเป็นผู้บริหารที่จริงใจ ยุติธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รักษาคำพูด และจะต้องจริงใจ พูดสิ่งใดไปต้องทำตามคำพูดนั้นให้ได้^๑ สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ให้สัมภาษณ์ว่า ต้องทำความเข้าใจนิสัยพื้นฐานของแต่ละบุคคลว่าเรา ถึงจะเข้าใจจิตใจเขาได้อย่างไรให้เกิดขึ้นแก่เขาให้ได้^๒ สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ให้ สัมภาษณ์ว่า ควรสร้างพฤติกรรมในการยิ้มกันน้อยลง พูดคุยกันน้อยลง เพราะทุกคนมุ่งแต่การทำงาน จนไม่ได้สนใจคนรอบข้าง ควรมีการพูดคุยกันมากขึ้น จัดกิจกรรมที่ผ่อนคลายอารมณ์แก่บุคลากรจัก ได้รู้จักกันมากขึ้น^๓ สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ให้สัมภาษณ์ว่า ต้องยิ้มแย้มต่อกัน หรือการพูดจากันโดยเอาใจเขามาใส่ใจเรา พูดจาโดยหวังดีต่อกัน ไม่พูดจากระทบกระทั่งต่อกัน^๔ สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ ให้สัมภาษณ์ว่า พูดจากันโดยพูดด้านบวกมากกว่าด้าน ลบ โดยฟังแล้วจะรู้สึกดีต่อกัน ไม่ยกตนข่มท่าน เป็นมิตรที่ดีต่อกัน^๕ สอดคล้องกับ ครูประจำชั้น มัธยมศึกษาปีที่ ๕ ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารมีแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนดีแต่จะทำมากกว่าที่วางแผนไว้เกิดจากการตัดสินใจที่เร็ว จนไม่ได้คำนึงถึงการพิจารณาในหลายๆ ด้าน และส่งผลที่จะเกิด

^๑สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่สัมภาษณ์ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๒สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑, โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๓สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒, โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๔สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่สัมภาษณ์ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๕สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔, โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ตามมา^๖ สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารมีแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน แต่มีการตัดสินใจที่รวดเร็วควรปรับปรุงพิจารณาขอความคิดเห็นในหลายๆ ด้านและเข้าใจนิสัยพื้นฐานแต่ละคน ถึงสามารถเข้าถึงจิตใจเขา^๗

๒. ครู นำเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ

มีความประพฤติปฏิบัติที่ดี เป็นที่ไว้วางใจบุคลากรและศิษย์ทุกคน แสดงความชื่นชมบุคลากรและศิษย์ทุกคนประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร เอาใจบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างมีคุณธรรม และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหาร ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารโรงเรียน สิ่งที่ต้องประพฤติ คือ เป็นแบบอย่างได้ ประพฤติดี ประพฤติชอบ มีคุณธรรม จริยธรรม รวมถึงมีบุคลิกภาพและการวางตัวให้ถูกกาลเทศะ ให้คุณให้โทษลูกน้องได้ สรรพคดีแต่อยู่ในเวลาที่สมควร ให้ลูกน้องนับถือ ควรระวังคำพูด ต้องเด็ดขาด สิ่งแล้วต้องเป็นคำสั่ง ชัดเจนปฏิบัติได้ ในฐานะผู้บริหารต้องสามารถคุย ประสานงานกับคนที่ชอบ หรือคนที่ไม่ชอบได้^๘ สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ให้สัมภาษณ์ว่า ผลประโยชน์ของเด็กนักเรียนต้องมาก่อน ต้องสละเวลาให้เด็กเพื่อผลประโยชน์ของเด็กเป็นหลัก^๙ สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ให้สัมภาษณ์ว่า ครูบางคนจะเอาใจนักเรียนมากเกินไป ไม่ยอมให้นักเรียนทำตามความคิดของตัวเอง ควรจะให้เด็กได้ทำตามความคิดของตัวเอง และครูเป็นผู้คอยให้คำปรึกษา^{๑๐} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ให้สัมภาษณ์ว่า คือการวางตัว ให้มีความน่าเชื่อถือ พูดจาดีมีเหตุผล^{๑๑} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ ให้สัมภาษณ์ว่า มีความประพฤติปฏิบัติตนเป็นบุคลากรที่ดี เป็นที่ไว้วางใจบุคลากรและผู้บริหารตลอดถึงศิษย์ทุกคน^{๑๒} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕ ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารให้การดูแลบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างมีคุณธรรมในทุกด้านตลอดถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาคแก่ทุกคน^{๑๓} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหารผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหารและผลประโยชน์ของนักเรียนต้องมาก่อน ต้องสละเวลาให้เด็กโดยยึดถือผลประโยชน์ของเด็กเป็นหลัก^{๑๔}

^๖สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕, โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, สังกัดสำนักเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๗สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖, โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, สังกัดสำนักเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่สัมภาษณ์ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๘สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๙สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐}สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑}สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, วันที่สัมภาษณ์ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒}สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓}สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔}สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖, วันที่สัมภาษณ์ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๐.

๓. กาวนีโย นำเจริญใจ คือ มีความรู้จริง

มีความจริงใจและละเว้นกระทำที่เป็นอันตรายต่อด้านการบริหารมีการวางแผนและกำหนดทิศทางองค์กรอย่างชัดเจน เชื่อมั่น ชื่นชม ภูมิใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลา เป็นแบบอย่างที่ดี ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จเกี่ยวกับการสอนแสดงออกทางกาย วาจา อย่างสง่างาม เหมาะสมกับกาลเทศะ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า ความรู้จริงเรื่องทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา บางเรื่องอาจรู้ไม่พอ ไม่ทัน เพราะสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก หรืออาจมีประสบการณ์น้อย ผู้บริหารจึงต้องใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ต้องมีการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา ซึ่งเป็นบริบท ที่จะมากระทบกับการศึกษา ผู้บริหารต้องรู้ให้หมด เช่น เทคโนโลยีสมัยใหม่ การจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี หรือ การศึกษาในยุค Thailand ๔.๐ ต้องรู้ให้หมดเพราะต้องอาศัยข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการบริหาร โดยบริหารบนพื้นฐานของข้อมูลต้องรวดเร็วสามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็วให้ทันกับโอกาสเพื่อผู้รู้แก่เด็กที่จะไปศึกษาต่อ หรือเด็กที่จะไปประกอบอาชีพในอนาคต^{๑๕} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ให้สัมภาษณ์ว่าควรมีการศึกษาให้เชี่ยวชาญในเชิงลึกของศาสตร์หรือสาขาเฉพาะตน^{๑๖} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ให้สัมภาษณ์ว่า ควรเพิ่มประสบการณ์การด้านการแลกเปลี่ยนรู้เรียนแก่ครูทุกท่านให้มีความรู้ความสามารถงานด้านวิชาการการบูรณาการเกี่ยวกับหลักสูตร^{๑๗} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ให้สัมภาษณ์ว่า ควรกระทำของตนเองก่อนเพื่อให้คนอื่นเห็นการปฏิบัติของตนจนทำให้เขาเชื่อว่า เรามีความรู้จริง^{๑๘} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ ให้สัมภาษณ์ว่าควรยกย่องบุคลากรที่ประสบความสำเร็จมากกว่าและควรสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่เพื่อเป็นการยกย่องให้เกียรติแก่เขา^{๑๙} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕ ให้สัมภาษณ์ว่า ควรมีการศึกษาบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จเกี่ยวกับการสอน และให้การยกย่องชมเชย^{๒๐} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ ให้สัมภาษณ์ว่าควรมีการศึกษาให้เชี่ยวชาญในเชิงลึกและมีแนวคิดใหม่ๆ สามารถอธิบายเข้าใจและนำมาปฏิบัติได้^{๒๑}

๔. วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ

^{๑๕} สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์, วันที่สัมภาษณ์ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๖} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๗} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๘} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, วันที่สัมภาษณ์ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๙} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๑} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖, วันที่สัมภาษณ์ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ผู้บริหารอธิบายเหตุผลด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง ชี้แจงนโยบายด้านต่างๆ แก่ครูโดยใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวยด้วยถ้อยคำอธิบายงานวิชาการที่ทำให้ครูรู้สึกถึงผลที่เกิดขึ้น มีคำกล่าว “ขอโทษ” หรือ “ขออภัย” เมื่อเกิดให้ข้อมูลผิดพลาดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยคำพูดที่สุภาพ และยินดีอธิบายงานวิชาการ อย่างเต็มที่ ด้วยถ้อยคำสุภาพ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวาท ยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า ควรพูดชี้แจงให้เข้าใจ ปัญหา คือ ต้องแยกแยะคนฟัง ซึ่งคนฟังจะมีหลายประเภท เราจะพูดให้ใครฟังให้ครูวิทยุฟัง ซึ่งเป็นคนมีเหตุผล ไม่ยึดหยุ่น หรือพูดกับครูศิลปะ ซึ่งจะไม่ค่อยยึดระเบียบแบบแผน ผู้บริหารควรจัดรูปแบบการทำความเข้าใจ หรือจัดประชุมแบบเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ ซึ่งปัญหา คือ กลุ่มของผู้ฟังที่มีหลายระดับ ผู้บริหารต้องพูดชี้แจงให้ตรงตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ชักจูงลูกน้องให้เขารู้สึกอยากทำตาม และทำตามด้วยความเต็มใจ ซึ่งต้องใช้ศาสตร์ และศิลป์ หรือประสบการณ์ หรือประยุกต์ใช้ในแต่คนแต่ละกลุ่ม ซึ่งถ้าหากผู้บริหารพูดโดยไม่มี Concept หรือไม่แตกฉานใน Concept ที่ต้องการ จึงต้องมีการปรับปรุงแก้ไข คือ ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในเรื่องที่จะพูด คือต้องสามารถชี้แจง ในเนื้อหา หรือ Concept ว่าเป้าหมายต้องการอะไร และผู้บริหารต้องเข้าใจถึงลักษณะนิสัยความรู้พื้นฐาน และธรรมชาติในเชิงการตอบสนองของผู้ฟังว่าเขา เป็นใคร เป็นครู หรือ นักการ ซึ่งต้องมีการชี้แจงให้เขาเข้าใจต่อไป^{๒๒} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ให้สัมภาษณ์ว่า ครูควรสร้างกระบวนการถ่ายทอดที่ถูกต้องในเรื่องรู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ^{๒๓} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ให้สัมภาษณ์ว่า ควรใช้คำพูดที่ฟังแล้วรู้สึกดี खाด เข้าใจง่าย และไม่ทำให้ทะเลาะกัน^{๒๔} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ให้สัมภาษณ์ว่า คือ พูดชี้แจงทั้ง ๒ ด้าน คือ ด้านดี และด้านเสีย รู้จักพูดเจรจาให้ทุกฝ่ายเข้าใจกัน^{๒๕} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ ให้สัมภาษณ์ว่าการอธิบายงานวิชาการให้บุคลากรยังไม่ดีเท่าที่ควรในเรื่องการพูดชี้แจงให้เข้าใจ^{๒๖} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕ ให้สัมภาษณ์ว่า การใช้ถ้อยคำอธิบายงานวิชาการทำให้ครูรู้สึกถึงผลที่เกิดขึ้น^{๒๗} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ ให้สัมภาษณ์ว่า กระบวนการถ่ายทอดที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดการแจ่มแจ้งและให้เข้าใจง่าย^{๒๘}

๕. วจนุขโม ทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา

พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมบริหารกิจการนักเรียน และยินดีรับฟังปัญหาด้วยความเต็มใจไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในด้านการบริหารจัดการ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท แม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาในการบริหารพร้อมที่แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป โดยไม่ย่อท้อ เพื่อให้การบริหารให้สำเร็จลุล่วงไป

^{๒๒} สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์, วันที่สัมภาษณ์ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๓} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๕} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, วันที่สัมภาษณ์ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๖} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๗} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๘} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖, วันที่สัมภาษณ์ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ด้วยดี ถึงแม้ว่าจะใช้เวลานานก็ต้องอดทน ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ให้สัมภาษณ์ว่า ท่านขอเสนอแนะแนวทางปรับปรุง คือ เรื่องของอารมณ์ ในโรงเรียนที่ยิ่งใหญ่ คนมาก ปัญหายิ่งมากตาม แต่ละคนที่มาปรึกษามีหลายอารมณ์ ปัญหาคือผู้บริหารต้องควบคุมอารมณ์ และสติของตนเองให้ได้ เมื่อเขาโกรธมา ร้องไห้มา ผู้บริหารต้องมีสติพร้อมรับฟัง และให้คำปรึกษา ซึ่งผู้บริหารจะต้องวางตัวเป็นกลาง ให้คำปรึกษาที่ดี ต้องเป็นกัลยาณมิตรไม่ใช่แค่ใจอย่างเดียว ผู้บริหารต้องมีการกระทำที่มีความเป็นมิตรด้วย พร้อมทั้งจะรับฟังและให้คำปรึกษา แสดงออกให้คนอื่นเห็นว่า ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคน^{๒๙} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ให้สัมภาษณ์ว่า ต้องละทิ้งการเป็นอัตตาของตนในการถือตัวให้ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น^{๓๐} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ให้สัมภาษณ์ว่า ยอมรับฟังปัญหาทั้งหมดของบุคลากรโรงเรียนและมีคำแนะนำที่ดี ให้เกิดผลและประโยชน์สูงสุด^{๓๑} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ให้สัมภาษณ์ว่า การยอมรับฟังทุกฝ่ายเพื่อหาข้อเสนอแนะหรือทางออกที่ดีที่สุดร่วมกัน^{๓๒} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ ให้สัมภาษณ์ว่า การบริหารมีการวางแผนการบริหารดี แต่ยังไม่มีความอดทนในการรอเท่าที่ควร จึงทำให้ใช้งบประมาณเกินกว่าที่วางแผนไว้ เพื่อให้งานเสร็จอย่างรวดเร็ว^{๓๓} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕ ให้สัมภาษณ์ว่า การวางแผนการบริหารให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งบางเรื่องอาจต้องใช้เวลาในการตัดสินใจ^{๓๔} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ ให้สัมภาษณ์ว่า ต้องรับฟังปัญหาและช่วยแก้ไขปัญหาร่วมกัน คอยให้คำปรึกษาที่ดี ต้องเป็นกัลยาณมิตรไม่ใช่แค่ใจอย่างเดียวต้องมีการกระทำที่มีความเป็นมิตรด้วย พร้อมทั้งจะรับฟังและให้คำปรึกษา แสดงออกให้คนอื่น ๆ เห็นด้วยและการวางแผนการบริหารให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งบางเรื่องอาจต้องใช้เวลาในการตัดสินใจ^{๓๕}

๖. คมกิริยจ กถ กตดา คือ ชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้

การเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง ล้าลึก ชัดเจนเข้าใจง่าย วิเคราะห์ข้อมูลซับซ้อนให้เข้าใจได้ ชัดเจนแจ่มแจ้ง มีแนวคิดใหม่ๆ สามารถอธิบายเข้าใจและนำมาปฏิบัติได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยาก ชับซ้อนให้สามารถเข้าใจได้โดยง่ายและวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้งก่อนตัดสินใจสั่งการ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ให้สัมภาษณ์ว่า แนวทางปรับปรุงคือ ปัญหาของการถ่ายทอด ผู้บริหารอาจเข้าใจ แต่ถ่ายทอดไม่เป็นหรือไม่มีเทคนิคที่ดี ทำให้ครูไม่รู้เรื่อง ปัญหาอีกประเด็น คือ ตัวของผู้บริหารเองที่ไม่รู้จักการเชื่อมโยงเรื่องที่ซับซ้อน ไม่รู้จักรวบรวมความซับซ้อน แล้วไปถ่ายทอดด้วยวิธีที่ง่าย ๆ หรือผู้บริหารอาจเข้าใจไม่เพียงพอในเรื่องที่ซับซ้อน อีกส่วนหนึ่งอาจไม่ได้ใช้สื่อ ซึ่งเรื่องที่ซับซ้อนควรใช้สื่อ เช่น PowerPoint เป็นตัวอย่างในการสาธิต ทั้งนี้

^{๒๙} สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์, วันที่สัมภาษณ์ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๐} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๑} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๒} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, วันที่สัมภาษณ์ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๓} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๔} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๕} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖, วันที่สัมภาษณ์ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๐.

มีวิธีในการปรับปรุง คือ ๑. เข้าใจเรื่องที่จะชี้แจงให้มากที่สุด ให้ลึกซึ้ง ๒. ลำดับเรื่องที่จะชี้แจงอย่างเป็นระบบ ๓. ใช้วิธีการ หรือการอธิบายที่ง่าย ๆ เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น และ ๔. ใช้สื่อ หรือยกตัวอย่าง หรือแสดงให้เห็นภาพ ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น เช่น ยกภาพประกอบให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น^{๓๖} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ให้สัมภาษณ์ว่า เป็นเรื่องของการอธิบายอย่างง่ายแม้เรื่องนั้นเป็นเรื่องที่ยาก ต้องชี้แจงเรื่องล้าลึก^{๓๗} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ให้สัมภาษณ์ว่า มีการชี้แจงงานต่างๆ ได้อย่างเข้าใจง่าย และออกมาดี ซึ่งจะทำให้งานรวดเร็วขึ้นด้วย^{๓๘} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ให้สัมภาษณ์ว่า ควรทำเรื่องเข้ายากให้เข้าใจง่าย เข้าใจตรงกัน^{๓๙} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ ให้สัมภาษณ์ว่า การวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้งก่อนตัดสินใจในการสั่งการ^{๔๐} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕ ให้สัมภาษณ์ว่า การวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้งก่อนตัดสินใจสั่งการ^{๔๑} สอดคล้องกับครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ ให้สัมภาษณ์ว่า ต้องบริหารเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย^{๔๒}

๗. โน จรรยาเน นิโยชเย คือ ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย

มีอัยยาศัยไมตรีที่ดี มีน้ำใจและไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะแก่ผู้ร่วมงานด้วยจิตเมตตาามีความเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองที่เกิดขึ้นให้การส่งเสริมสนับสนุนในบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบและมีคุณธรรมและประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า ข้อเสนอแนะแนวทางปรับปรุงว่า ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ถ้าผู้บริหารที่ไม่มีคุณธรรม ก็สามารถจะโน้มน้าวครูให้ประพฤติไปในทางที่เสื่อมเสียได้ เช่น การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ให้เอื้อประโยชน์แก่ตัวเอง หรือชักจูงให้ครู ดำเนินการเพื่อเอื้อประโยชน์แก่พวกพ้องตนเอง หรือชักจูงให้เกิดความแตกแยกในหมู่ครูด้วยกัน เพื่อที่จะให้ครูไม่เข้มแข็งเพียงพอที่จะรวมกลุ่มเพื่อต่อต้านผู้บริหาร หรือข้อนี้นักเรียนมีความเห็นว่า การที่ครูรวมกลุ่มกันให้มีความเข้มแข็งนั้น เป็นผลดีต่อการสอนนักเรียนต้องแสดงออกถึงความจริงใจ โดยครูผู้สอนจะสามารถมองออกได้ว่าใครจริงใจ หรือไม่จริงใจ ควรทำให้นักเรียนและชุมชนมีความพึงพอใจและผู้บริหารสามารถดูแล สวัสดิภาพของครูและนักเรียนได้ตลอดเวลา มีความยุติธรรมเสมอ ครูทุกระดับต้องมีความเท่าเทียมกัน ข้อเสนอ คือ การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม โดยผู้บริหารไม่เอาประโยชน์แก่ตนเองให้มองเห็นประโยชน์ของโรงเรียน นักเรียนให้มากๆ เนื่องจากเราเป็นหนี้บุญคุณนักเรียน เพราะถ้าไม่มีเด็ก ก็จะไม่มีการจ้างครูหรือผู้บริหาร เราก็จะไม่มีอาชีพมีเงินหาเลี้ยงครอบครัวได้ ดังนั้นเราต้องตอบแทนนักเรียนอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย ทุ่มเทเวลาให้เต็มที่ ดูแลเอาใจใส่ ต้องเป็นครู ๒๔ ชั่วโมง ผู้ปกครองทะเลาะกับนักเรียน ก็จะโทรมาปรึกษาเรา

^{๓๖} สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, วันที่สัมภาษณ์ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๗} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๘} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๙} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, วันที่สัมภาษณ์ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๐} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๑} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๒} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖, วันที่สัมภาษณ์ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ครูจึงเป็นทุกสิ่งทุกอย่าง ต้องดูแลนักเรียนตลอดเวลา ต้องพัฒนาคุณธรรมโดยผู้บริหารต้องไม่ชักนำลูกน้องไปในทางเสื่อมเสีย ต้องคิดดีคิดชอบกับทุกคน^{๔๓} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ให้สัมภาษณ์ว่าไม่ชักนำ ไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือการเลือกการยกตัวอย่างที่ไม่ดี^{๔๔} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ให้สัมภาษณ์ว่า คอยบอก คอยให้คำแนะนำเตือนนักเรียนให้อยู่ในศีลธรรม ไม่ชี้ทางไปในทางที่ผิดหวัง เสื่อมเสียชื่อเสียงโรงเรียน^{๔๕} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ให้สัมภาษณ์ว่า วางตัวเป็นกลาง ไม่ชักนำ ไม่ชักนำไปทางที่ไม่ดี วางตัวในการเชื่อมที่ดีไม่ส่งเสริมในทางที่ผิดและต้องไม่พูดชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย^{๔๖}

^{๔๓} สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, วันที่สัมภาษณ์ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๔} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๕} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๖} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, วันที่สัมภาษณ์ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๑๕ ความรู้จากการสัมภาษณ์

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ความรู้ได้ พอสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมได้ ดังตารางที่ ๔.๑

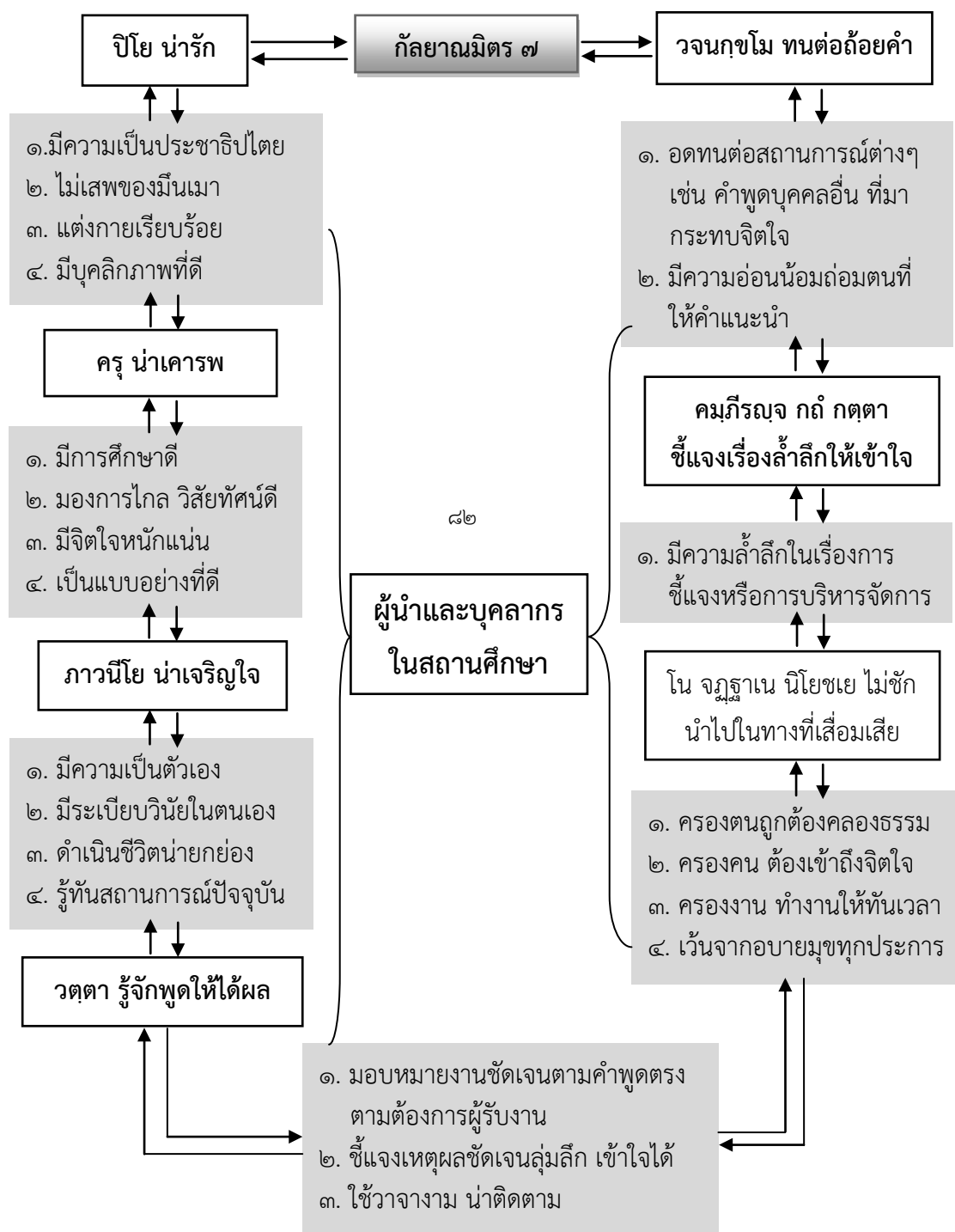
หลักกัลยาณมิตร ๗	ผลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำผู้บริหาร	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม
๑. ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ	การเข้าถึงจิตใจของครูที่เป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งบางคนไม่เปิดใจ ผู้บริหารจะเข้าถึงจิตใจเขาได้ยาก	การใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม ๑. การประพฤติปฏิบัติตนที่น่ายก ทั้งการมอบหมายงานแก่บุคลากรให้ทำงานตรงกับความ ต้องการโดยไม่กระทบทางจิตใจครูที่เป็นเพื่อนร่วมงานแบบเป็นกันเอง ๒. ทำความเข้าใจนิสัยพื้นฐานแต่ละคน ด้านการยิ้มกับทุกคนและปฏิบัติตนแบบ ความเป็นกัลยาณมิตรธรรมที่ดี
๒. ครุ นำเคารพ คือ มีความ ประพฤติสมควรแก่ฐานะ	ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนสิ่งที่ควรประพฤติ คือ เป็น แบบอย่างได้ประพฤติดี ประพฤติชอบ มีคุณธรรม จริยธรรม รวมถึงบุคลิกภาพ และการวางตัวให้ถูก กาลเทศะ	๑. ประพฤติ คือ เป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม รวมถึงมีบุคลิกภาพ และการ วางตัวให้ถูกกาลเทศะกับบุคลากร ๒. วางตัวเป็นกลางกับบุคลากรควรระวังคำพูด เด็ดขาด สั่งแล้วต้อง เป็นคำสั่งชัดเจน ปฏิบัติได้ในฐานะผู้บริหารต้องสามารถประสานงานกับทุกคนได้
๓. ภาวนียो นำเจริญใจ คือ มีความรู้จริง	การบริหารบางเรื่องไม่ทัน เพราะสถานการณ์มีการ เปลี่ยนแปลงหรืออาจมีประสบการณ์น้อย ต้องใช้ ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษา ที่จะมา กระทบกับการศึกษา ผู้บริหารต้องรู้ให้หมด เช่น เทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือ การศึกษาในยุค Thailand ๔.๐ ต้องรู้ให้หมด เพราะต้องอาศัยข้อมูล ประกอบการบริหารได้	๑. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาหรือนำไปจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีความพร้อมในเรื่องการสอน ๒. ผู้นำต้องมีความเป็นตัวเองในเรื่องของระเบียบวินัย การปฏิบัติตนน่ายกย่องและ รู้ทันการเปลี่ยนยุคการจัดการศึกษา ๔.๐ ของสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ๓. ผู้นำต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ๆ ได้ เพราะเป็นกระบวนการพัฒนาการมี ปฏิสัมพันธ์ที่น่าเลื่อมใสแก่บุคลากร

หลักกัลยาณมิตร ๗	ผลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำผู้บริหาร	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม
๔. วตถา รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ	ผู้บริหารมีความชัดเจนในเรื่องที่จะพูดคือต้องสามารถชี้แจง ในเนื้อหา หรือ Concept ว่าเป้าหมายต้องการอะไร และต้องเข้าใจถึงลักษณะนิสัยความรู้พื้นฐานและธรรมชาติในเชิงการตอบสนองของผู้ฟังว่าเขาเป็นใคร เป็นครู หรือ นักการ ซึ่งต้องมีการชี้แจงให้เขาเข้าใจต่อไป	๑. ต้องกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานหรือการชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเพื่อการกระตุ้นในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้รู้เหตุผล ๒. ผู้บริหารควรจัดรูปแบบการทำความเข้าใจหรือจัดประชุมแบบเป็นทางการ หรือไม่ เป็นทางการ ซึ่งปัญหา คือ กลุ่มของผู้ฟังที่มีหลายระดับ ผู้บริหารต้องพูดชี้แจงให้ตรงตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
๕. วจนกฺขโม ทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมรับฟังคำปรึกษา	ผู้บริหารต้องควบคุมอารมณ์ตนเองให้ได้เมื่อมีอารมณ์โกรธต้องมีสติพร้อมรับฟัง ให้คำปรึกษา ซึ่งผู้บริหารจะต้องวางตัวเป็นกลาง ให้คำปรึกษาที่ดี ต้องเป็นกัลยาณมิตรไม่ใช่แค่ใจอย่างเดียว พร้อมทั้งจะรับฟังและให้คำปรึกษา แสดงออกให้คนอื่น ๆ ด้วยการรับฟังความคิดเห็นทุกๆ คน	๑. ยอมรับคำแนะนำที่ดีที่ทำให้เกิดผลและประโยชน์สูงสุด คือ รับฟังทุกฝ่าย เพื่อหาข้อเสนอแนะหรือทางออกที่ดีที่สุดร่วมกัน ๒. ผู้นำควรสร้างเครือข่ายในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรทุกคน ๓. มีความคิดริเริ่มสร้างงานและมุ่งมั่นในการในการสร้างผลงานแก่สถานศึกษา
๖. คมภีรยจ กถิ กตฺตา คือ กล่าวชี้แจงเรื่องล้าลึก ซบซ้อนให้เข้าใจได้	ผู้บริหารอาจเข้าใจแต่ถ่ายทอดไม่เป็นหรือไม่มีเทคนิคที่ดีทำให้ครูไม่รู้เรื่องปัญหาอีกประเด็นคือตัวของผู้บริหารเองที่ไม่รู้จักการเชื่อมโยงเรื่องที่ซับซ้อน ไม่รู้จักรวบรวมความซับซ้อน แล้วไปถ่ายทอดด้วยวิธีที่ง่ายๆ หรือผู้บริหารอาจเข้าใจไม่เพียงพอในเรื่องที่ซับซ้อน อีกส่วนหนึ่งอาจไม่ได้ใช้สื่อ ซึ่งเรื่องที่ซับซ้อนควรใช้สื่อ	คุณสมบัติของผู้นำแบบกัลยาณมิตร คือ ๑. มีความรู้ความสามารถ คิดริเริ่มกล้าหาญและเด็ดขาดในการบริหารและสามารถชี้แจงทุกประเด็นได้ชัดเจน แจ่มแจ้ง ๒. ต้องมีความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ใช้ตำแหน่งในการบริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาตามกฎหมายในครอบครัว ๓. เข้าใจสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

หลักกัลยาณมิตร ๗	ผลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำผู้บริหาร	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม
๗. โน จฏฐาเน นโยชเย คือ ไม่ชักนำไปในทาง ที่เสื่อมเสีย	การรวมกลุ่มกันให้มีความเข้มแข็งเป็นผลดีต่อการ สอนนักเรียนผู้นำต้องแสดงออกถึงความจริงใจชุมชนมี ความพึงพอใจ การดูแลสวัสดิภาพครูและนักเรียนได้ ตลอดเวลา มีความยุติธรรมเสมอ ครูทุกระดับต้องม ความเท่าเทียมกัน	๑. ผู้นำที่ดี ต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีความมั่นคงไม่ฝักใฝ่ไปในทางที่ผิด ๒. ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่มีความเสียสละ ๓. ผู้นำต้องมีความจริงใจ บรรณาธิการให้ลูกน้องมีการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน ๔. ไม่ชักนำบุคลากรของสถานศึกษาไปในทางที่ผิดศีลธรรมทุกประเภท

๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียน ป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ สามารถสรุปองค์ความรู้ได้ ดังแผนภาพที่ ๔.๑



แผนภาพที่ ๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ขั้นตอนการวิจัยต่อไปนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ได้ดังนี้

๑. สรุปผลการวิจัยข้อมูลทั่วไป

ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จำนวน ๗๗ คน ๑ โรงเรียน ปรากฏว่า ผู้บริหารและครูเป็นหญิง ๕๒ คน เป็นชาย ๒๕ คน มีอายุสูงกว่า ๓๐ ปี ขึ้นไป ๕๙ คน มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี ๑๘ คน จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๙ คน ปริญญาโท ๑๖ คน ต่ำกว่าปริญญา ๑ คน ปริญญาเอก ๑ คน เป็นครูสอน ๗๖ คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ๑ คน มีประสบการณ์การสอนต่ำกว่า ๑๕ ปี ๔๓ คน มีประสบการณ์การสอนสูงกว่า ๑๕ ปี ขึ้นไป ๓๐ คน ประสบการณ์การบริหารต่ำกว่า ๑๕ ปี ๑๒ คน มีประสบการณ์การบริหารสูงกว่า ๑๕ ปี ขึ้นไป ๕ คน

๒. ความคิดเห็นผู้บริหารและครูมีต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

ผลการวิจัยตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ตามหลักกัลยาณมิตรธรรม ภาพรวมทั้ง ๗ ประการ ปรากฏว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ๐.๓๕ และรายข้อ มี ๕ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ โน จฏฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ปิโย นารัก เข้าถึงจิตใจ วตฺตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ และคมกิริยญ กถกตฺตา ชี้แจงเรื่องล้าลึกให้เข้าใจได้ ตามลำดับต่อไปนี้

๒.๑ บีโธ น่ารัก เข้าถึงจิตใจ

ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ป้อมนาคราชสวทยานนท์ ภาพรวม ด้านบีโธ น่ารัก เข้าถึงจิตใจ อยู่ในระดับมากที่สุด และรายข้อ มี ๔ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ ผู้บริหารมีความจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการ ผู้บริหารมีความจริงใจคอยให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างเป็นธรรมชาติ และผู้บริหารมีระบบในการทำงานดีมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพตามลำดับ

๒.๒ ครู นำเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ

ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ป้อมนาคราชสวทยานนท์ ภาพรวม ด้านครู นำเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ อยู่ในระดับมากที่สุด และรายข้อ มี ๔ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีการแสดงความชื่นชมบุคลากรและศิษย์ทุกคนประพฤติปฏิบัติที่ดี มีการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร มีความประพฤติปฏิบัติดีเป็นที่ไว้วางใจบุคลากรและศิษย์ทุกคน และผู้บริหารดูแลเอาใจบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างมี ตามลำดับ

๒.๓ กาวินัย นำเจริญใจ มีความรู้จริง

ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ป้อมนาคราชสวทยานนท์ ภาพรวม ด้านกาวินัย นำเจริญใจ มีความรู้จริง อยู่ในระดับมากที่สุด และรายข้อ มี ๑ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัดเข้มงวดตรงต่อเวลาเป็นแบบอย่างที่ดี และที่เหลืทั้งหมด อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีความจริงใจและละเว้นกระทำที่เป็นอันตรายต่อด้านการบริหาร มีความเชื่อมั่น ชื่นชม ภูมิใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน และการแสดงออกทางกาย วาจา อย่างสง่างามเหมาะสมกับกาลเทศะ ตามลำดับ

๒.๔ วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ

ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ป้อมนาคราชสวทยานนท์ ภาพรวม ด้าน วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ อยู่ในระดับมากที่สุดและรายข้อ มี ๓ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารอธิบายเหตุผลด้วยวาจาที่ไพเราะ อ่อนหวาน ชวนฟัง ผู้บริหารชี้แจงนโยบายด้านต่างๆแก่ครูโดยใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวย ผู้บริหาร คำกล่าว “ขอโทษ” หรือ “ขออภัย” เมื่อเกิดให้ข้อมูลผิดพลาดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยคำพูดที่สุภาพ และอยู่ในระดับมากที่สุดคือเมื่อบุคลากรไม่เข้าใจงานวิชาการ ผู้บริหารยินดีอธิบายงานวิชาการอย่างเต็มที่ ด้วยถ้อยคำสุภาพ ตามลำดับ

๒.๕ วจนกษโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา

ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ป้อมนาคราชสวาทยานนท์ ภาพรวม ด้าน วจนกษโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา อยู่ใน ระดับมากที่สุด และรายข้อ มี ๔ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท แม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาในการบริหาร ผลงานการบริหารที่ไม่ค่อยดีจะแก้ไข ปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอในการปฏิบัติงานครั้งต่อไปโดยไม่ย่อท้อ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วน ร่วมบริหารกิจกรรมนักเรียน และยินดีรับฟังปัญหาด้วยความเต็มใจ และผู้บริหารไม่ย่อท้อต่อความ ยากลำบากในด้านการบริหารจัดการ ตามลำดับ

๒.๖ คมกิริยจ กถ กตดา ชี้แจงเรื่องล้าลึกให้เข้าใจได้

ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ป้อมนาคราชสวาทยานนท์ ภาพรวม ด้าน คมกิริยจ กถ กตดา ชี้แจงเรื่องล้าลึกให้เข้าใจได้ อยู่ใน ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๔ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๑ และรายข้อ มี ๒ ข้อ อยู่ ในระดับมากที่สุด คือ มีแนวคิดใหม่ๆ สามารถอธิบายเข้าใจและนำมาปฏิบัติได้ มีการเสนอข้อมูล ข่าวสารที่เป็นจริง ล้าลึก ชัดเจนเข้าใจง่าย ส่วนที่เหลือทั้งหมด อยู่ในระดับมาก คือ มีการวิเคราะห์ ข้อมูลซับซ้อนให้เข้าใจได้ ชัดเจนแจ่มแจ้ง มีการอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้สามารถเข้าใจได้โดยง่าย และผู้บริหารมีการวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้งก่อนตัดสินใจสั่งการ ตามลำดับ

๒.๗ โน จฏฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย

ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ป้อมนาคราชสวาทยานนท์ ภาพรวม ด้าน โน จฏฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย อยู่ใน ระดับมากที่สุด และรายข้อ ทุกข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีการให้คำแนะนำข้อเสนอนะ แก่ผู้ร่วมงานด้วยจิตเมตตา และมีการส่งเสริมสนับสนุนในบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบและดำเนินชีวิต อย่างมีคุณธรรม มีอัธยาศัยไมตรีที่ดี มีน้ำใจและไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย มีความเป็นผู้นำที่คอย ต่อการกระทำของตนเองที่เกิดขึ้นทั้งหมด และมีการประพุดิตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและ ลับหลัง ตามลำดับ

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียน ป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ผู้วิจัยได้นำประเด็น จากการสรุปผลมาเป็นประเด็นในการอภิปรายผลตามประเด็นต่อไปนี้

๕.๒.๑ อภิปรายผลตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ภาพรวม ๗ ประการ และรายข้อ มี ๕ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ โน จฏฐาเน นิโยชเย ไม่ชัก

นำไปในทางที่เสื่อมเสีย ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ และคมกริณจ ถ้า กตตาสั่งแจงเรื่องล้าลึกให้เข้าใจได้ สอดคล้องกับ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ท่านกล่าวว่า กัลยาณมิตรธรรม คือ การศึกษาและบรรยากาศแห่งวิชาการ” ว่า ต้องมีคุณธรรมอื่นๆ มาเสริมเข้าด้วยกัน เช่น “ปิโย ต้องอาศัยพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา คอยควบคุมให้เกิดความพอดี ไม่ให้เกินขอบเขตกลายเป็นเสียความเป็นธรรม ไม่ให้เสียความรับผิดชอบ ไม่ละเลยหรือมองข้ามความถูกต้อง ฉะนั้น ปิโย ซึ่งเกิดจากคุณสมบัติในข้อเมตตา กรุณา มุทิตา ที่ยึดคนจึงต้องมีความสมดุลกับข้ออุเบกขา ที่เอาธรรม เอาหลักการ เอาเหตุผล และเอางาน” หรือ “ครู ต้องอาศัยคุณธรรมด้านอคติ คือ ความลำเอียงหรือเขวออกนอกทางไปก็ควรประพฤติปฏิบัติด้วย ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะชอบ)” หรือ “ภาวนีโย ต้องอาศัยปฏิบัติเช่น ความประพฤติ ปฏิบัติ การดำรงตนในสังคม การดำเนินชีวิต มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยอาศัยความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาการ” เป็นต้น หรือ “วตตา ต้องอาศัยลักษณะของพระพุทธเจ้าทางเป็นนักสั่งสอนที่ดี ๔ อย่าง คือ พูดแจ่มแจ้ง พูดจริงใจ พูดเร้าใจ และพูดให้เร้าใจ” หรือ “วจนักขโม ต้องอาศัยคุณธรรมด้านขันติ คือ ความอดทนต่อการรับฟังการซักถาม การวิพากษ์วิจารณ์ อดทนต่อความเจ็บใจ โดยไม่แสดงอาการ อุนเฉียวมีจิตใจหนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหว หรือ “คัมภีรญจ กะถัง กัตตา และโนจัญฐานะ นิโยชะเย ต้องอาศัยหลักธรรมด้านองค์ธรรมกถึก คือ การอธิบายตามลำดับชี้แจงให้เข้าใจเหตุผล มีเมตตาไม่เห็นแก่อาภิส ไม่ยกตนเสียดีผู้อื่น พร้อมด้วยสติสมาธิและปัญญาสัมมาทิฐิ เป็นต้น ซึ่งถือเป็นคุณธรรมเบื้องต้น ของผู้นำหรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการสงเคราะห์ผู้อื่นเสมอ”

๕.๒.๒ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม ด้านปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ ภาพรวม และรายชื่อ มี ๔ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เพราะว่า ผู้บริหารและครูการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมในการสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ ผู้บริหารมีความจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการบริหารคอยให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างเป็นธรรม และมีระบบในการทำงานดีมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ เป็นที่ไว้วางใจบุคลากรและศิษย์ทุกคน แสดงความชื่นชมบุคลากรและศิษย์ทุกคนประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร เอาใจบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างมีคุณธรรม และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหาร สอดคล้องกับ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่าต้องปรับปรุงการเข้าถึงจิตใจของครูที่เป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบางคนไม่เปิดใจ ผู้บริหารจะเข้าถึงจิตใจเขาได้ยาก ซึ่งเขาจะตอบสนองบ้าง พูดจริงบ้างไม่จริงบ้าง การปรับปรุงผู้บริหารต้องแสดงความจริงใจให้เขาเห็นว่าเราเป็นผู้บริหารที่จริงใจ ยุติธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รักษาคำพูด และจะต้องจริงใจพูดสิ่งใดไปต้องทำตามคำพูดนั้นให้ได้” สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ให้สัมภาษณ์ว่า ผลประโยชน์ของเด็กนักเรียนต้องมาก่อน ต้องสละเวลาให้เด็กเพื่อผลประโยชน์ของเด็กเป็นหลัก”

^๑พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), “เพื่อชุมชนแห่งการศึกษาและบรรยากาศแห่งวิชาการ”, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๙๙-๑๐๓.

^๒สัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, วันที่สัมภาษณ์ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๓สัมภาษณ์ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ให้สัมภาษณ์ว่า ครูบางคนจะเอาใจนักเรียนมากเกินไป ไม่ยอมให้นักเรียนทำตามความคิดของตัวเอง ควรจะให้เด็กได้ทำตามความคิดของตัวเอง และครูเป็นผู้คอยให้คำปรึกษา สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ให้สัมภาษณ์ว่า คือการวางตัว ให้มีความน่าเชื่อถือ พุดจาามีเหตุผล สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ ให้สัมภาษณ์ว่า มีความประพฤติปฏิบัติตนเป็นบุคลากรที่ดี เป็นที่ไว้วางใจบุคลากรและผู้บริหารตลอดถึงศิษย์ทุกคน^๖ สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕ ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารให้การดูแลบุคลากรในโรงเรียน ทุกคนอย่างมีคุณธรรมในทุกด้านตลอดถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาคแก่ทุกคน^๗ สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหารผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหารและผลประโยชน์ของนักเรียนต้องมาก่อน ต้องสละเวลาให้เด็กโดยยึดถือผลประโยชน์ของเด็กเป็นหลัก^๘

๕.๒.๓ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกลายามิตรธรรม ด้าน ครู น้าเคาพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ ภาพรวม และรายชื่อ มี ๔ ชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด เพราะว่า ผู้บริหารและครูการใช้หลักกลายามิตรธรรม อย่างมีความน่าเคารพ ในมีการแสดงความชื่นชมบุคลากรและศิษย์ทุกคนประพฤติปฏิบัติที่ดี มีการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหารปฏิบัติเป็นที่ไว้วางใจบุคลากรและศิษย์ทุกคน และผู้บริหารดูแลเอาใจบุคลากรในโรงเรียน ทุกคนอย่างมี ความประพฤติปฏิบัติที่ดี เป็นที่ไว้วางใจบุคลากรและศิษย์ทุกคน แสดงความชื่นชมบุคลากรและศิษย์ทุกคนประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร เอาใจบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างมีคุณธรรม และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหาร สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารโรงเรียน สิ่งที่ควรประพฤติ คือ เป็นแบบอย่างได้ ประพฤติดี ประพฤติชอบ มีคุณธรรม จริยธรรม รวมถึงมีบุคลิกภาพ และการวางตัวให้ถูกกาลเทศะ ให้คุณให้โทษลูกน้องได้สร้างสรรค์ได้แต่อยู่ในเวลาที่สมควร ให้ลูกน้องนับถือ ควรระวังคำพูด ต้องเด็ดขาด สิ่งแล้วต้องเป็นคำสั่ง ชัดเจนปฏิบัติได้ ในฐานะผู้บริหารต้องสามารถคุย ประสานงานกับคนที่ชอบ หรือคนที่ไม่ชอบได้^๙ สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ให้สัมภาษณ์ว่าผลประโยชน์ของเด็กนักเรียนต้องมาก่อน ต้องสละเวลาให้เด็กเพื่อผลประโยชน์ของเด็กเป็นหลัก^{๑๐} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ให้สัมภาษณ์ว่า ครูบางคนจะเอาใจนักเรียนมากเกินไป ไม่ยอมให้นักเรียนทำตามความคิดของตัวเอง ควรจะให้เด็กได้ทำตามความคิดของตัวเอง และครูเป็นผู้คอยให้คำปรึกษา^{๑๑} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปี

^๕ สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๖ สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, วันที่สัมภาษณ์ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๗ สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๘ สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๙ สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖, วันที่สัมภาษณ์ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐} สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, วันที่สัมภาษณ์ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ที่ ๓ ให้สัมภาษณ์ว่า คือการวางตัว ให้มีความน่าเชื่อถือ พุดจามีเหตุมีผล^{๑๒} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ ให้สัมภาษณ์ว่ามีความประพฤติปฏิบัติตนเป็นบุคลากรที่ดี เป็นที่ไว้วางใจบุคลากรและผู้บริหารตลอดถึงศิษย์ทุกคน^{๑๓} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕ ให้สัมภาษณ์ว่าผู้บริหารให้การดูแลบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างมีคุณธรรมในทุกด้านตลอดถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาพแก่ทุกคน^{๑๔} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหารผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหารและผลประโยชน์ของนักเรียนต้องมาก่อน ต้องสละเวลาให้เด็กโดยยึดถือผลประโยชน์ของเด็กเป็นหลัก^{๑๕}

๕.๒.๔ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม ด้าน ภาวนีโย น่าเจริญใจ มีความรู้จริง ภาพรวม และรายชื่อ มีข้อ ๔ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัดเข้มงวดตรงต่อเวลาเป็นแบบอย่างที่ดี และที่เหลือน้อยที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีความจริงใจและละเว้นกระทำที่เป็นอันตรายต่อด้านการบริหาร มีความเชื่อมั่น ชื่นชม ภูมิใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน และการแสดงออกทางกาย วาจา อย่างสง่างามเหมาะสมกับกาลเทศะ มีความจริงใจและละเว้นกระทำที่เป็นอันตรายต่อด้านการบริหารมีการวางแผนและกำหนดทิศทางองค์กรอย่างชัดเจน เชื่อมั่น ชื่นชม ภูมิใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลา เป็นแบบอย่างที่ดี ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จเกี่ยวกับการสอนแสดงออกทางกาย วาจา อย่างสง่างาม เหมาะสมกับกาลเทศะ สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า ความรู้จริงเรื่องทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา บางเรื่องอาจรู้ไม่พอ ไม่ทัน เพราะสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก หรืออาจมีประสบการณ์น้อย ผู้บริหารจึงต้องใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ต้องมีการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา ซึ่งเป็นบริบท ที่จะมากระทบกับการศึกษา ผู้บริหารต้องรู้ให้หมด เช่น เทคโนโลยีสมัยใหม่ การจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี หรือ การศึกษาในยุค Thailand ๔.๐ ต้องรู้ให้หมดเพราะต้องอาศัยข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการบริหาร โดยบริหารบนพื้นฐานของข้อมูลต้องรวดเร็วสามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็วให้ทันกับโอกาสเพื่อภูมิรู้แก่เด็กที่จะไปศึกษาต่อ หรือเด็กที่จะไปประกอบอาชีพในอนาคต^{๑๖} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ให้สัมภาษณ์ว่าควรมีการศึกษาให้เชี่ยวชาญในเชิงลึก ของศาสตร์หรือสาขาเฉพาะตน^{๑๗} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ให้สัมภาษณ์ว่า ควรเพิ่มประสบการณ์การด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรียนแก่ครูทุกท่าน

^{๑๒} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, วันที่สัมภาษณ์ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๕} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖, วันที่สัมภาษณ์ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๖} สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, วันที่สัมภาษณ์ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๗} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ให้มีความรู้ความสามารถงานด้านวิชาการการบูรณาการเกี่ยวกับหลักสูตร^{๑๘} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ให้สัมภาษณ์ว่า ควรกระทำของตนเองก่อนเพื่อให้คนอื่นเห็นการปฏิบัติของตนจนทำให้เขาเชื่อว่า เรามีความรู้จริง^{๑๙} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ ให้สัมภาษณ์ว่า ควรจะยกย่องบุคลากรที่ประสบความสำเร็จมากกว่าและควรสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่เพื่อเป็นการยกย่องให้เกียรติแก่เขา^{๒๐} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕ ให้สัมภาษณ์ว่า ควรมีการศึกษาบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จเกี่ยวกับการสอน และให้การยกย่องชมเชย^{๒๑} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ ให้สัมภาษณ์ว่าควรมีการศึกษาให้เชี่ยวชาญในเชิงลึกและมีแนวคิดใหม่ๆ สามารถอธิบายเข้าใจและนำมาปฏิบัติได้^{๒๒}

๕.๒.๕ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม ด้าน วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ให้ได้ผล วัตถุประสงค์ชี้แจงให้เข้าใจ ภาพรวม และรายชื่อ มี ๔ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เพราะว่าผู้บริหารและครูการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม อธิบายเหตุผลด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง ผู้บริหารชี้แจงนโยบายด้านต่างๆแก่ครูโดยใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวย ผู้บริหารกล่าว “ขอโทษ” หรือ “ขออภัย” เมื่อเกิดให้ข้อมูลผิดพลาดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยคำพูดที่สุภาพ และเมื่อบุคลากรไม่เข้าใจงานวิชาการ ผู้บริหารยินดีอธิบายงานวิชาการอย่างเต็มใจด้วยถ้อยคำสุภาพ ด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง ชี้แจงนโยบายด้านต่างๆแก่ครูโดยใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวยด้วยถ้อยคำอธิบายงานวิชาการที่ทำให้ครูรู้สึกถึงผลที่เกิดขึ้น มีคำกล่าว “ขอโทษ” หรือ “ขออภัย” เมื่อเกิดให้ข้อมูลผิดพลาดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยคำพูดที่สุภาพและยินดีอธิบายงานวิชาการ อย่างเต็มใจ ด้วยถ้อยคำสุภาพ สอดคล้องกับ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า ควรพูดชี้แจงให้เข้าใจ ปัญหา คือ ต้องแยกแยะคนฟัง ซึ่งคนฟังจะมีหลายประเภท เราจะพูดให้ใครฟังให้ครูวิทย์ฟัง ซึ่งเป็นคนมีเหตุผล ไม่ยึดหยุ่น หรือพูดกับครูศิลปะ ซึ่งจะไม่ค่อยยึดระเบียบแบบแผน ผู้บริหารควรจัดรูปแบบการทำความเข้าใจ หรือจัดประชุมแบบเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ ซึ่งปัญหา คือ กลุ่มของผู้ฟังที่มีหลายระดับ ผู้บริหารต้องพูดชี้แจงให้ตรงตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ชักจูงลูกน้องให้เขารู้สึกอยากทำตาม และทำตามด้วยความเต็มใจ ซึ่งต้องใช้ศาสตร์ และศิลป์ หรือประสบการณ์ หรือประยุกต์ใช้ในแต่คนแต่ละกลุ่ม ซึ่งถ้าหากผู้บริหารพูดโดยไม่มี Concept หรือไม่แตกฉากใน Concept ที่ต้องการ จึงต้องมีการปรับปรุงแก้ไข คือ ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในเรื่องที่จะพูด คือต้องสามารถชี้แจง ในเนื้อหา หรือ Concept ว่าเป้าหมายต้องการอะไร และผู้บริหารต้องเข้าใจถึงลักษณะ นิสัยความรู้พื้นฐาน และธรรมชาติในเชิงการตอบสนองของผู้ฟังว่าเขา เป็นใคร เป็นครู หรือ นักการ ซึ่งต้องมีการชี้แจงให้เขาเข้าใจต่อไป^{๒๓} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ให้สัมภาษณ์ว่า ครูควรสร้างกระบวนการถ่ายทอดที่

^{๑๘} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๙} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, วันที่สัมภาษณ์ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๑} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๒} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖, วันที่สัมภาษณ์ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๓} สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, วันที่สัมภาษณ์ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ถูกต้องในเรื่องรู้จักพูดชี้แจงให้เข้าใจ^{๒๔} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ให้สัมภาษณ์ว่า ควรใช้คำพูดที่ฟังแล้วรู้สึกดีกตาด เข้าใจง่าย และไม่ทำให้ทะเลาะกัน^{๒๕} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ให้สัมภาษณ์ว่า คือ พูดชี้แจงทั้ง ๒ ด้าน คือ ด้านดี และด้านเสีย รู้จักพูดเจรจาให้ทุกฝ่ายเข้าใจกัน^{๒๖} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ ให้สัมภาษณ์ว่าการอธิบายงานวิชาการให้บุคลากรยังไม่ดีเท่าที่ควรในเรื่องการพูดชี้แจงให้เข้าใจ^{๒๗} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕ ให้สัมภาษณ์ว่า การใช้ถ้อยคำอธิบายงานวิชาการทำให้ครูรู้สึกถึงผลที่เกิดขึ้น^{๒๘} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ ให้สัมภาษณ์ว่า กระบวนการถ่ายทอดที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดการแจ่มแจ้งและให้เข้าใจง่าย^{๒๙}

๕.๒.๖ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกลยาณมิตรธรรม ด้าน วจนกขโมทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา ภาพรวม และรายข้อ มี ๔ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เพราะว่าผู้บริหารและครูใช้หลักกลยาณมิตรธรรมในการบริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท แม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาในการบริหาร การบริหารที่ไม่ค่อยดี จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป โดยไม่ย่อท้อ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมบริหารกิจกรรมนักเรียน และยินดีรับฟังปัญหาด้วยความเต็มใจ และผู้บริหารไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในด้านการบริหารจัดการ พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมบริหารกิจกรรมนักเรียน และยินดีรับฟังปัญหาด้วยความเต็มใจไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในด้านการบริหารจัดการ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท แม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาในการบริหารพร้อมที่แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป โดยไม่ย่อท้อ เพื่อให้การบริหารให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถึงแม้ว่าจะใช้เวลานานก็ต้องอดทน สอดคล้องกับ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า ท่านขอเสนอแนะแนวทางปรับปรุง คือ เรื่องของอารมณ์ ในโรงเรียนที่ยิ่งใหญ่คนมาก ปัญหาอย่างมากตาม แต่ละคนที่มาปรึกษามีหลายอารมณ์ ปัญหาคือผู้บริหารต้องควบคุมอารมณ์ และสติของตนเองให้ได้ เมื่อเขาโกรธมา ร้องไห้มา ผู้บริหารต้องมีสติพร้อมรับฟัง และให้คำปรึกษา ซึ่งผู้บริหารจะต้องวางตัวเป็นกลาง ให้คำปรึกษาที่ดี ต้องเป็นกลยาณมิตรไม่ใช่แค่ใจอย่างเดียว ผู้บริหารต้องมีการกระทำที่มีความเป็นมิตรด้วย พร้อมทั้งจะรับฟังและให้คำปรึกษาแสดงออกให้คนอื่นเห็นว่า ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคน^{๓๐} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ให้สัมภาษณ์ว่า ต้องละทิ้งการเป็นอัตตาของตนในการถือตัวให้ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น^{๓๑} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ให้สัมภาษณ์ว่า ยอมรับฟังปัญหา

^{๒๔} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๕} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๖} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, วันที่สัมภาษณ์ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๗} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๘} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๙} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖, วันที่สัมภาษณ์ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๐} สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, วันที่สัมภาษณ์ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๑} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ทั้งหมดของบุคลากรโรงเรียนและมีคำแนะนำที่ดี ให้เกิดผลและประโยชน์สูงสุด^{๓๒} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ ๓ ให้สัมภาษณ์ว่า การยอมรับฟังทุกฝ่ายเพื่อหาข้อเสนอแนะหรือทางออกที่ดีที่สุดร่วมกัน^{๓๓} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ ให้สัมภาษณ์ว่า การบริหารมีการวางแผนการบริหารดี แต่ยังไม่มีความอดทนในการรอเท่าที่ควร จึงทำให้ใช้งบประมาณเกินกว่าที่วางแผนไว้ เพื่อให้งานเสร็จอย่างรวดเร็ว^{๓๔} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕ ให้สัมภาษณ์ว่า การวางแผนการบริหารให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งบางเรื่องอาจต้องใช้เวลาในการตัดสินใจ^{๓๕} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ ให้สัมภาษณ์ว่า ต้องรับฟังปัญหาและช่วยแก้ไขปัญหาร่วมกัน คอยให้คำปรึกษาที่ดี ต้องเป็นกัลยาณมิตรไม่ใช่แค่ใจอย่างเดียวต้องมีการกระทำที่มีความเป็นมิตรด้วย พร้อมที่จะรับฟังและให้คำปรึกษา แสดงออกให้คนอื่น ๆ เห็นด้วยและการวางแผนการบริหารให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งบางเรื่องอาจต้องใช้เวลาในการตัดสินใจ^{๓๖}

๕.๒.๗ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม ด้าน คมกฤษญ กณกตดา ชี้แจงเรื่องล้าลึกให้เข้าใจได้ ภาพรวม อยู่ในระดับมาก และรายข้อ มี ๒ ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เพราะว่าผู้บริหารและครูใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมอธิบายการบูรณาการกับแนวคิดใหม่ๆ ให้เข้าใจและนำมาปฏิบัติได้ มีการเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง ล้าลึก ชัดเจนเข้าใจง่าย ตลอดจนมีการวิเคราะห์ข้อมูลซับซ้อนให้เข้าใจได้ ชัดเจนแจ่มแจ้ง มีการอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้สามารถเข้าใจได้โดยง่ายและผู้บริหารมีการวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้งก่อนตัดสินใจสั่งการ การเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง ล้าลึก ชัดเจนเข้าใจง่าย วิเคราะห์ข้อมูลซับซ้อนให้เข้าใจได้ ชัดเจนแจ่มแจ้ง มีแนวคิดใหม่ๆ สามารถอธิบายเข้าใจและนำมาปฏิบัติได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยาก ซับซ้อนให้สามารถเข้าใจได้โดยง่ายและวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้งก่อนตัดสินใจสั่งการ สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า แนวทางปรับปรุงคือ ปัญหาของการถ่ายทอด ผู้บริหารอาจเข้าใจ แต่ถ่ายทอดไม่เป็นหรือไม่มีเทคนิคที่ดี ทำให้ครูไม่รู้เรื่อง ปัญหาอีกประเด็น คือ ตัวของผู้บริหารเองที่ไม่รู้จักการเชื่อมโยงเรื่องที่ซับซ้อน ไม่รู้จักรวบรวมความซับซ้อนแล้วไปถ่ายทอดด้วยวิธีที่ง่ายๆ หรือผู้บริหารอาจเข้าใจไม่เพียงพอในเรื่องที่ซับซ้อน ซึ่งเรื่องที่ซับซ้อนควรใช้สื่อ เช่น PowerPoint เป็นตัวอย่างในการสาธิต ทั้งนี้มีวิธีการปรับปรุง คือ ๑. เข้าใจเรื่องที่จะชี้แจงให้มากที่สุด ให้ลึกซึ้ง ๒. ลำดับเรื่องที่จะชี้แจงอย่างเป็นระบบ ๓. ใช้วิธีการ หรือการอธิบายที่ง่าย ๆ เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น และ ๔. ใช้สื่อ หรือยกตัวอย่าง หรือแสดงให้เห็นภาพ ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น เช่น ยกภาพประกอบให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น^{๓๗} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ให้สัมภาษณ์ว่า เป็นเรื่องของการอธิบายอย่างง่ายแม้เรื่องนั้นเป็นเรื่องที่ยาก ต้องชี้แจงเรื่องล้าลึก^{๓๘} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ให้สัมภาษณ์ว่า มีการชี้แจงงานต่างๆ ได้อย่างเข้าใจง่าย

^{๓๒} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๓} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, วันที่สัมภาษณ์ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๔} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๕} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๖} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖, วันที่สัมภาษณ์ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๗} สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, วันที่สัมภาษณ์ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๘} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

และออกมาดี ซึ่งจะทำให้งานรวดเร็วขึ้นด้วย^{๓๙} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ให้สัมภาษณ์ว่า ควรทำเรื่องเข้ายากให้เข้าใจง่าย เข้าใจตรงกัน^{๔๐} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ ให้สัมภาษณ์ว่า การวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้งก่อนตัดสินใจในการสั่งการ^{๔๑} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕ ให้สัมภาษณ์ว่า การวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้งก่อนตัดสินใจสั่งการ^{๔๒} สอดคล้องกับครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ ให้สัมภาษณ์ว่า ต้องบริหารเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย^{๔๓}

๕.๒.๘ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม ด้าน โน จงฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ภาพรวม และรายชื่อ ทุกข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เพราะว่า ผู้บริหารและครูการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม ให้คำแนะนำข้อเสนอแนะแก่ผู้ร่วมงานด้วยจิตเมตตา และมีการส่งเสริมสนับสนุนในบุคลการปฏิบัติตามระเบียบและดำเนินชีวิตอย่างมีคุณธรรม มีอภัยภัย มิตรที่ดี มีน้ำใจและไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย มีความเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองที่เกิดขึ้นทั้งหมด และมีการประพฤติดนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีอภัยภัยมิตรที่ดี มีน้ำใจและไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ แก่ผู้ร่วมงานด้วยจิตเมตตามี ความเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองที่เกิดขึ้นให้การส่งเสริมสนับสนุนในบุคลการปฏิบัติ ตามระเบียบและมีคุณธรรมและประพฤติดนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง สอดคล้องกับ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ ให้สัมภาษณ์ว่า ข้อเสนอแนะแนวทางปรับปรุงว่า ไม่ ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ถ้าผู้บริหารที่ไม่มีคุณธรรม ก็สามารถจะโน้มน้าวครูให้ประพฤติดนไปในทางที่ เสื่อมเสียได้ เช่น การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ให้เอื้อประโยชน์แก่ตัวเองหรือชักจูงให้ครู ดำเนินการ เพื่อเอื้อประโยชน์แก่พวกพ้องตนเอง หรือชักจูงให้เกิดความแตกแยกในหมู่ครูด้วยกัน เพื่อที่จะให้ครู ไม่เข้มแข็งเพียงพอที่จะรวมกลุ่มเพื่อต่อต้านผู้บริหาร หรือข้อนี้ผู้บริหารมีความเห็นว่า การที่ครู รวมกลุ่มกันให้มีความเข้มแข็งนั้น เป็นผลดีต่อการสอนนักเรียนต้องแสดงออกถึงความจริงใจ โดยครูผู้สอนจะสามารถมองออกได้ว่าใครจริงใจ หรือไม่จริงใจ ควรทำให้นักเรียน และชุมชนมีความ พึงพอใจและผู้บริหารสามารถดูแลสวัสดิภาพของครูและนักเรียนได้ตลอดเวลาที่มีความยุติธรรมเสมอ ครูทุกระดับต้องมีความเท่าเทียมกัน ข้อเสนอ คือ การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมโดยผู้บริหารไม่เอา ประโยชน์แก่ตนเองให้มองเห็นประโยชน์ของโรงเรียน นักเรียนให้มากๆ เนื่องจากเราเป็นหนี้บุญคุณ นักเรียน เพราะถ้าไม่มีเด็ก ก็จะไม่มีการจ้างครูหรือผู้บริหาร เราก็จะไม่มาชีพมีเงินหาเลี้ยง ครอบครัวได้ ดังนั้นเราต้องตอบแทนนักเรียนอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย ทุ่มเทเวลาให้เต็มที่ ดูแลเอาใจ ใส่ ต้องเป็นครู ๒๔ ชั่วโมง ผู้ปกครองทะเลาะกับนักเรียน ก็จะโทรมาปรึกษาเรา ครูจึงเป็นทุกสิ่งทุก อย่าง ต้องดูแลนักเรียนตลอดเวลา ต้องพัฒนาคุณธรรมโดยผู้บริหารต้องไม่ชักนำลูกน้องไปในทาง เสื่อมเสีย ต้องคิดดีคิดชอบกับทุกคน^{๔๔} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ให้สัมภาษณ์ว่า

^{๓๙} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๐} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, วันที่สัมภาษณ์ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๑} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๒} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๓} สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖, วันที่สัมภาษณ์ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๔} สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, วันที่สัมภาษณ์ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ไม่ชี้หน้า ไม่ว่าจะเป็คำพูดหรือการเลือกการยกตัวอย่างที่ไม่ดี^{๔๕} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ให้สัมภาษณ์ว่า คอยบอก คอยให้คำแนะนำเตือนนักเรียนให้อยู่ในศีลธรรม ไม่ชี้ทางไปในทางที่ผิดหวัง เสื่อมเสียชื่อเสียงโรงเรียน^{๔๖} สอดคล้องกับ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ให้สัมภาษณ์ว่า วางตัวเป็นกลาง ไม่ชี้หน้า ไม่ชักนำไปทางที่ไม่ดี วางตัวในการเชื่อม ที่ดีไม่ส่งเสริมในทางที่ผิดและต้องไม่พูดชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย^{๔๗}

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม มีดังนี้

๑. ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ คือ ผู้นำต้องนิสัยดีเข้าใจจิตใจบุคลากร มีบุคลิกภาพดี แต่งกายเรียบร้อย ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยไมตรีจิตที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๐
๒. ครุ น่าเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ คือ อารมณ์หนักแน่นทุกสถานการณ์ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และมีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๖
๓. ภาวนีโย นำเจริญใจ มีความรู้จริง คือ ผู้นำต้องไม่การเผด็จการ ในการสั่งงาน ผู้นำต้องมีความเป็นประชาธิปไตย รู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๒
๔. วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ คือ สื่อสารเข้าใจง่ายเวลาสั่งงาน ชัดเจนและการวางแผนพัฒนางานการศึกษาได้ดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๘
๕. วจนุกฺขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา คือ ผู้นำต้องมีความอดทนทุกสถานการณ์และการสร้างเครือข่ายการให้คำปรึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๖
๖. คมภิรวจ กล่ กตดา ชี้แจงเรื่องล้าลึกให้เข้าใจได้ คือ มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร มีการประชาสัมพันธ์ผลงานโรงเรียนสู่สาธารณชนชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๔
๗. โน จมฺฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำไปใน ทางที่เสื่อมเสีย คือ ผู้นำต้องมีศีลธรรมประจำใจ ผู้นำต้องไม่ชักนำทุกคนเข้าสู่อบายมุขต่างๆ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๗

๕.๓ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียน บ่อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปเป็นองค์ความรู้จากการวิจัยดังนี้

๑. ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ

- ๑.๑ ความเป็นประชาธิปไตย
- ๑.๒ ไม่เสพของมีนเมา
- ๑.๓ แต่งกายเรียบร้อย
- ๑.๔ มีบุคลิกภาพที่ดี

^{๔๕}สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๖}สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๗}สัมภาษณ์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, วันที่สัมภาษณ์ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

๒. ครู นำเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ

- ๒.๑ มีการศึกษาดี
- ๒.๒ มองการไกล วิสัยทัศน์ดี
- ๒.๓ มีจิตใจหนักแน่น
- ๒.๔ เป็นแบบอย่างที่ดี

๓. ภาวนีโย นำเจริญใจ มีความรู้จริง

- ๓.๑ มีความเป็นตัวเอง
- ๓.๒ มีระเบียบวินัยในตนเอง
- ๓.๓ ดำเนินชีวิตน่ายกย่อง
- ๓.๔ รู้ทันสถานการณ์ปัจจุบัน

๔. วตฺตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจง ให้เข้าใจ

- ๔.๑ มอบหมายงานชัดเจนตามคำพูดตรงตามต้องการผู้รับงาน
- ๔.๒ ชี้แจงเหตุผลชัดเจนลุ่มลึก เข้าใจได้
- ๔.๓ ใช้วาจางาม น่าติดตาม

๕. วจนฺทโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา

- ๕.๑ อดทนต่อสถานการณ์ต่างๆ เช่น คำพูดบุคคลอื่น ที่มากระทบจิตใจ
- ๕.๒ มีความอ่อนน้อมถ่อมตนที่ให้คำแนะนำ

๖. คมภิรณฺจ กถํ กตฺตา ชี้แจงเรื่องล้าลึกให้เข้าใจได้

- ๖.๑ มีความล้าลึกในเรื่องการ ชี้แจงหรือการบริหารจัดการ

๗. โน จฏฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำไปใน ทางที่เสื่อมเสีย

- ๗.๑ ครองตนถูกต้องคลองธรรม
- ๗.๒ ครองคน ต้องเข้าถึงจิตใจ
- ๗.๓ ครองงาน ทำงานให้ทันเวลา
- ๗.๔ เว้นจากอบายมุขทุกประการ

๕.๔ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียน ป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

๕.๔.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียน ป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ต่อไปนี้

๑. ภาวะผู้นำผู้บริหาร มีนิสัยดี บุคลิกภาพดี แต่งกายเรียบร้อย และยิ้มแย้มแจ่มใส มีธรรมาจริยธรรมที่ดี อารมณ์หนักแน่น เป็นแบบอย่างที่ดีและมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร
๒. ภาวะผู้นำผู้บริหาร ควรเป็นผู้นำไม่การเผด็จการ มีความเป็นประชาธิปไตยและมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ปัจจุบัน
๓. ภาวะผู้นำผู้บริหาร ควรมีแผนพัฒนางานการศึกษาดี อดทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น และการสร้างเครือข่ายการบริหารการศึกษา ๔.๐
๔. ภาวะผู้นำผู้บริหาร ควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหาร และไม่ชักนำบุคลากรหรือคนอื่นไปในทางที่เสื่อมเสีย ต้องมีศีลธรรมประจำใจ

๕.๔.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียน ป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เชิงปฏิบัติการ ต่อไปนี้

๑. จากการวิจัยที่ผ่านมา อยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่ยังพบปัญหาบางประเด็นที่ผู้นำผู้บริหารควรปฏิบัติ คือ การปฏิบัติตน ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความจริงใจ ยุติธรรม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เท่าเทียมกัน
๒. จากการวิจัยที่ผ่านมา อยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่ยังพบปัญหาบางประเด็นที่ผู้นำผู้บริหารควรปฏิบัติ คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา Thailand ๔.๐

๕.๔.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียน ป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

๑. ควรวิจัยเรื่อง การนำนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้บูรณาการกับหลักพุทธธรรม ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
๒. ควรวิจัยเรื่อง ศึกษาภาวะผู้นำทางการศึกษา ๔.๐
๓. ควรวิจัยเรื่อง ศึกษาประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระดับเขต

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาบาลี. ฉบับมหาจุฬาเถปิฎก ๒๕๐๐.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

_____. พระไตรปิฎกภาษาไทย. ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

_____. อรรถกถาบาลี. ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

_____. พระสูตรและอรรถกถา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๖.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ:

กวี วงศ์พุ่ม. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๕๖.

กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร: เพลออักษร, ๒๕๕๓.

คริส อากีริส (Chris Argyris) อ้างใน การดี อนันต์นาวิ. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. (ชลบุรี: บริษัทสำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒).

จิตติ มงคลชัยอรัญญา. การศึกษาชุมชนเพื่อการพัฒนา. เอกสารประกอบการเรียนภาควิชาการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร: คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่ บริษัท เอส.อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑.

ธีระศักดิ์ อุณาภรณ์เลิศ. เครื่องมือวิจัยทางการศึกษา : การสร้างและการพัฒนา. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๙.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหารการศึกษาและการจัดการแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๙.

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๗.

นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์. พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพ, ๒๕๕๔.

ประพันธ์ สุริหาร. การบริหารการศึกษา. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๓.

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อนิเมทกรุ๊ป, ๒๕๕๐.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟ, ๒๕๔๗.

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

_____. (ป.อ. ปยุตฺโต). **ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๓๔.

พระพรหมคุณาภรณ์. (ป.อ. ปยุตฺโต). **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ: มัชฌิมนิเทศนา/มัชฌิมาปฏิปทาหรือกฎธรรมชาติ และคุณค่าสำหรับชีวิต**. กรุงเทพมหานคร: เป็นมงคลวาระที่ พลโทวศิน อิศรางกูร ณ อยุธยา มีอายุครบ ๘๔ ปี: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

_____. (ป.อ. ปยุตฺโต). **“เพื่อชุมชนแห่งการศึกษาและบรรยากาศแห่งวิชาการ”**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๓.

_____. (ป.อ. ปยุตฺโต). **พุทธธรรม ฉบับขยาย**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่ โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมมิก, ๒๕๔๕.

_____. (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๘. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมมิก จำกัด, ๒๕๔๖.

_____. (ป.อ. ปยุตฺโต). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๕๖.

_____. (ป.อ. ปยุตฺโต). **ธรรมานุญชีวิต**, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พระธรรมกิตติวงศ์. (ทองดี สุรเตโช). **ภาษาธรรม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เลียงเชียง, ๒๕๔๘.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิตฺตฺถ. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๙.

พนัส หันนาคินท์. **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, ๒๕๕๔.

พนมพร จันทรปัญญา. **เอกสารประกอบการเรียนวิชา ๐๕๑๓๒๓ ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๕.

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.

มานิต บุญประเสริฐ. **การพัฒนาภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, ๒๕๔๙.

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. **หลักการพัฒนาชุมชนและหลักการพัฒนาชนบท**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ไทยอนุเคราะห์, ๒๕๖๖.

วิชชุดา หุ่นวิไล. **คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา**. เอกสารประกอบการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

วรญา ทองอุ่น. **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร**. สุรินทร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๐.

วิทยา ด้านอรรถกุล. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เจริญทรัพย์, ๒๕๕๖.

ศิริพร พูนชัย. **ผู้นำและภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหาร (Leadership).**

กรุงเทพมหานคร: กองการศึกษาศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก, ๒๕๕๗

สถิตย์ กองคำ. **มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร.** นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๔.

สีปนนท์ เกตุทัต. **วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง.** ในผู้นำ, สงวน นิตยา รั้งพงศ์และสุทธิ
ลักษณะ สติตะสิริ บรรณาธิการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๕๑.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **ผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนและผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพ.** กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๕๔.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. **วิสัยทัศน์ขุนคลัง.** กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๕๔.

สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: ตะวันออก, ๒๕๕๐.

เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ.** เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๘.

อริยา เศวตามร์. **นักพัฒนากับบทบาทในการสร้างความหมายใหม่ของชุมชน.** ในเศรษฐศาสตร์
การเมือง เอ็นจีโอ ๒๐๐๐. อ้างใน ฌรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. ศูนย์เศรษฐศาสตร์การเมือง
คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

อุทัย ธรรมเตโช. **หลักบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: เจ้าพระยาการพิมพ์, ๒๕๕๑.

อุดมพร อมรธรรม. **ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงพระเจ้าอยู่หัว.** สำนักพิมพ์แสงดาว, ๒๕๔๙.

(๒) วิทยานิพนธ์:

กฤษดา ปาวงค์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร”.

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๑.

ไชยา วงศ์เวียน. “การใช้รูปแบบกัลยาณมิตรประเมินของผู้ประเมินภายนอกตามการรับรู้ของ
โครงการโรงเรียนเวียงป่าเป้าวิทยาคม จังหวัดเชียงราย”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร**
มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒.

พระปลัดวัฒน์ชัย อภิวัฒน์ (ท้วมสม). “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
พัฒนาการตามหลักพรหมวิหาร ๔ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธ**
ศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช, ๒๕๕๘.

พระครูใบฎีกาเทพฤทธิ์ ยสธมโม (ตั้งจิตต์เลิศกิจ). “ศึกษาภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ ของผู้บริหาร
สถานศึกษา เขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.**
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย, ๒๕๕๙.

พระบุญเรือง เตชธมโม (สุทธิชัย). “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนา: ศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า”. **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระมหาสมชาย สิริปัญโญ. “การบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านชัย อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๗.

วาสนา ไทรงาม. “ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทรา”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันราชภัฏราชชนินทร์, ๒๕๔๖.

สมมาตร กลิ่นเกสร. “ความเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๓-๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี”. **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๒.

สุวัฒน์ อินทวงศ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม ตามการรับรู้ของผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, ๒๕๕๐.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. **ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

อารี กังสานุกุล. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๓.

(๓) สื่อออนไลน์อิเล็กทรอนิกส์:

พระพุทธศาสนามีทฤษฎีและวิธีการที่เป็นสากล. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www. gotoknow.org](http://www.gotoknow.org) [๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐].

ว. วชิรเมธี. **ครู คือกัลยาณมิตร**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [https://www.facebook.com/notes/ rina-ketudat-cairns/](https://www.facebook.com/notes/rina-ketudat-cairns/) [๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐].

สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน). **ธรรมศึกษา**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://mahamakuta.inet.co.th/study/study64/mk6412.html>. [๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๐].

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์. **บริหารด้วยสัปปุริสธรรม**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.budmgt.com/ budman/bm๐๑/goodman.html](http://www.budmgt.com/budman/bm๐๑/goodman.html). [๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๐].

ประวัติโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.google.co.th/search?source=hp&> [๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๐].

(๔) สัมภาษณ์:

อาจารย์ ดร.ภูมิสิทธิ์ สุขคนธวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่สัมภาษณ์ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

อาจารย์ ธนกร ตันเจริญ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑. โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

อาจารย์ สาร ปานนุ่น ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒. โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่สัมภาษณ์ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐.

อาจารย์ ธีรนนท์ ฅนอมทรัพย์ ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓. โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่สัมภาษณ์ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

อาจารย์ เพ็ญภา อธิฐาน ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔. โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

อาจารย์ พวงเพชร ทิยะชน ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕. โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่สัมภาษณ์ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

อาจารย์จุไรรัตน์ ธนเจริญบุญญา ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖. โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่สัมภาษณ์ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๐.

๒. ภาษาต่างประเทศ:

Bernard M. Bass. “Two Decades of Research and Development in Transformation Leadership”, European Journal of World and Organization Psychology, January1999: p.12

Boyd, William Allen., “Teacher Morale and sense of Efficacy as PsychoSocion Variables; Prestige”, Dissertation Abstracts International, 1994, p.74

Fiedler, F. Leadership. New York: General Learning Press, 1971, p. 27.

Finger,S.C.,Leadership Style of Quasi administrators and Teacher Job Satisfaction, Dissertation Abstracts Intemation. June 1985, p.94

Trewatha, R.L. and Newport, G.M. 1982. Management. Plano Texas: Business Publication.

James M. Burns, Leadership, 3rd ed., (New York: Harper & Raw 2008), p.142.

Lewis. Joseph Welborn. "A Stuby to Determine the Relation of Administrative Practicesrand Teacher Morale in the Post Secondary Vocational Tecnnical Program of Miffippi" Dissertation Abstracts International, 1974.

Herzberg, Bernarol and Syndeman,BarbaraBloch,TheMotivation to work, 1959.

Wilcox. H. Douglas."The Relationship between the teacher, Perception of the Hing School Principle's Leadership styl and the Correlates Jop Satisfaction and Morale", Dissertation Abstracts International,(March 1993), p.97.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม
โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม
โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๒. เพื่อศึกษาการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๓. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตาม โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

คำชี้แจง : แบบสอบถามฉบับนี้มี ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามนี้ต้องการทราบข้อมูลกับความคิดเห็นผู้บริหารและครู

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะของผู้บริหารและครู

ตอนที่ ๔ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ

ตอนที่ ๑ : ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

: วิธีการตอบแบบสอบถาม

ให้นักเรียนทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☒ ตามสถานภาพเป็นจริง

๑. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

๒. อายุ ได้แก่

☐ ต่ำกว่า ๓๐ ปี

☐ สูงกว่า ๓๐ ปี ขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

๔. ตำแหน่งทางการบริหาร

☐ ผู้บริหารสถานศึกษา

☐ ผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา

๕. ประสบการณ์ของผู้บริหารและครู แบ่งเป็น ๒ ประสบการณ์ คือ

๕.๑ ประสบการณ์ของผู้บริหารด้านการบริหาร

☐ ต่ำกว่า ๑๕ ปี

☐ สูงกว่า ๑๕ ปี ขึ้นไป

๕.๑ ประสบการณ์การสอน

☐ ต่ำกว่า ๑๕ ปี

☐ สูงกว่า ๑๕ ปี ขึ้นไป

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๑. ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ

๒. ครุ นำเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ

๓. ภาวนีโย น่าเจริญใจ คือ มีความรู้จริง

๔. วตฺตา รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ

๕. วจนกฺขโม ทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา

๖. คมภีรณฺจ กถํ กตฺตา คือ ชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้

๗. โน จฏฐาเน นิโยชเย คือ ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย

ให้พิจารณาข้อความแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตารางข้อความแต่ละข้อ

ให้ตรงตามความจริงมากที่สุด

- | | | | | |
|---|---------|-------------------------|--------------------|------------------|
| ๕ | หมายถึง | มีความคิดเห็นมากที่สุด | ให้ทำเครื่องหมาย ✓ | ในช่องมากที่สุด |
| ๔ | หมายถึง | มีความคิดเห็นมาก | ให้ทำเครื่องหมาย ✓ | ในช่องมาก |
| ๓ | หมายถึง | มีความคิดเห็นปานกลาง | ให้ทำเครื่องหมาย ✓ | ในช่องปานกลาง |
| ๒ | หมายถึง | มีความคิดเห็นน้อย | ให้ทำเครื่องหมาย ✓ | ในช่องน้อย |
| ๑ | หมายถึง | มีความคิดเห็นน้อยที่สุด | ให้ทำเครื่องหมาย ✓ | ในช่องน้อยที่สุด |

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
	๑. ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ					
๑.	ผู้บริหารมีความจริงใจคอยให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างเป็นธรรมชาติ					
๒.	ผู้บริหารมีแผนยุทธศาสตร์ การบริหารงานที่ชัดเจนและจริงใจ					
๓.	ผู้บริหารมีความจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน					
๔.	ผู้บริหารมีระบบในการทำงานดีมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ					
๕.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ					
	๒. ครุ นำเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ					
๑.	มีความประพฤติปฏิบัติที่ดี เป็นที่ไว้วางใจบุคลากรและศิษย์ทุกคน					
๒.	มีการแสดงความชื่นชมบุคลากรและศิษย์ทุกคนประพฤติปฏิบัติที่ดี					
๓.	ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร					
๔.	ผู้บริหารดูแลเอาใจบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างมีคุณธรรม					
๕.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหาร					

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
	๓. ภาพนิโย น่าเจริญใจ คือ มีความรู้จริง					
๑.	มีความจริงใจในและละเว้นกระทำที่เป็นอันตรายต่อการบริหาร					
๒.	มีความจริงใจในการวางแผนและกำหนดทิศทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน					
๓.	มีความเชื่อมั่น ชื่นชม ภูมิใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน					
๔.	ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลา เป็นแบบอย่างที่ดี					
๕.	แสดงออกทางกาย วาจา อย่างสง่างาม เหมาะสมกับกาลเทศะ					
	๔. วตฺตา รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ					
๑.	ผู้บริหารอธิบายเหตุผลด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง					
๒.	ผู้บริหารชี้แจงนโยบายด้านต่างๆ แก่ครูโดยใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวย					
๓.	ผู้บริหารใช้ถ้อยคำอธิบายงานวิชาการที่ทำให้ครูรู้สึกถึงผลที่เกิดขึ้น					
๔.	ผู้บริหารกล่าว “ขอโทษ” หรือ “ขออภัย” เมื่อเกิดให้ข้อมูลผิดพลาดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยคำพูดที่สุภาพ					
๕.	เมื่อบุคลากรไม่เข้าใจงานวิชาการ ผู้บริหารยินดีอธิบายงานวิชาการอย่างเต็มที่ ด้วยถ้อยคำสุภาพ					
	๕. วณฺทฺขโม ทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา					
๑.	เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมบริหารกิจกรรมนักเรียนและยินดีรับฟังปัญหาด้วยความเต็มใจ					
๒.	ผู้บริหารไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในการบริหารจัดการ					
๓.	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท แม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาในการบริหาร					
๔.	ผลงานการบริหารที่ไม่ค่อยดี จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป โดยไม่ย่อท้อ					
๕.	ด้านการบริหารมีการวางแผนการบริหารให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถึงแม้ว่าจะใช้เวลานานก็ต้องอดทน					
	๖. คมฺภีรญฺจ ถฺก กตฺตา คือ ชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้					
๑.	มีการเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง ล้าลึก ชัดเจนเข้าใจง่าย					
๒.	มีการวิเคราะห์ข้อมูลซับซ้อนให้เข้าใจได้ ชัดเจนแจ่มแจ้ง					
๓.	มีแนวคิดใหม่ๆ สามารถอธิบายเข้าใจและนำมาปฏิบัติได้					
๔.	มีการอธิบายเรื่องยุ่งยาก ซับซ้อนให้สามารถเข้าใจได้โดยง่าย					
๕.	มีการวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้งก่อนตัดสินใจสั่งการ					

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
	๗. โน จฏฐาเน นิโยชเย คือ ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย					
๑.	มีอหิชาศีลโมหิตีที่ดี มีน้ำใจและไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย					
๒.	มีการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ แก่ผู้ร่วมงานด้วยจิตเมตตา					
๓.	มีความเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองที่เกิดขึ้นทั้งหมด					
๔.	มีการส่งเสริมสนับสนุนในบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบและดำเนินชีวิต อย่างมีคุณธรรม					
๕.	มีการประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง					

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการบริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อม
นาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๑. ปิโย นารัก คือ เข้าถึงจิตใจ มีปัญหาอะไรบ้าง และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการ
ปรับปรุงอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๒. ครู นำเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ ที่ได้กล่าวมามีปัญหาอะไรบ้าง
และมีข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๓. ภาวนีโย นำเจริญใจ คือ มีความรู้จริง มีปัญหาอะไรบ้าง และท่านมีข้อเสนอแนะแนว
ทางการปรับปรุงอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๔. วตตะ รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ มีปัญหาอะไรบ้าง และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๕. วจนกขโม ทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา มีปัญหาอะไรบ้าง และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๖. คมภีรณจ กถ กตตะ คือ ชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้ มีปัญหาอะไรบ้าง และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๗. โน จฏฐาเน นิโยชเย คือ ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย มีปัญหาอะไรบ้าง และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม
โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-นามสกุล

วุฒิการศึกษา

ตำแหน่ง

วัน/เดือน/ปี ที่ให้สัมภาษณ์

สถานที่สัมภาษณ์

ส่วนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ตามประเด็นข้อสัมภาษณ์ต่อไปนี้

๑. บีโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ

การเป็นผู้นำด้านการบริหาร จะต้องยึดหลักกัลยาณมิตรธรรมในการปฏิบัติตนให้เข้าถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ท่านมีเทคนิควิธีการปฏิบัติอย่างไร ให้สอดคล้องกับหลักคำว่า “บีโย น่ารัก”

๒. ครู นำเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ

การเป็นผู้นำด้านการบริหารนั้น ต้องยึดหลักกัลยาณมิตรธรรมในการประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับฐานะผู้นำการบริหาร ท่านมีเทคนิคการปฏิบัติตนแบบใด ให้สอดคล้องกับหลักคำว่า “ครู นำเคารพ”

๓. ภาวนีโย นำเจริญใจ คือ มีความรู้จริง

ผู้นำด้านการบริหาร ตามหลักกัลยาณมิตรธรรม คือ ความมีกัลยาณธรรม มีความน่าเจริญใจ หรือมีความรู้ความจริงใจในการวางแผนและกำหนดทิศทางการองค์กรอย่างชัดเจนนั้น ท่านมีกระบวนการวางแผนและกำหนดทิศทางการนำองค์กรไปสู่ความเจริญอย่าง จึงสอดคล้องกับหลักคำว่า “ภาวนีโย นำเจริญใจ”

๔. **วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ**

ผู้นำด้านการบริหาร ตามหลักกัลยาณมิตรธรรม คือ รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ ในฐานะที่ท่านผู้นำองค์กรนี้ ท่านวิธีการพูดสร้างจูงใจอย่างไร กับบุคลากรและผู้มาขอคำปรึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แก่ผู้มาขอคำปรึกษา

๕. **วจนุขโม ทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา**

ผู้นำด้านการบริหาร ตามหลักกัลยาณมิตรธรรม คือ ต้องทนต่อถ้อยคำและพร้อมที่จะรับฟังของทุกคนที่ตำหนิในบางอย่าง ท่านมีวิธีการปฏิบัติตน ให้สอดคล้องคำว่า “วจนุขโม ทนต่อถ้อยคำ” อย่างไร

๖. **คมภีรณจ กถ กตตา คือ ชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้**

การชี้แจงเรื่องที่ซับซ้อนหรือล้าลึกของเรื่องที่ชี้แจง ในฐานะที่ท่านเป็นผู้นำองค์กร ท่านมีแนวทางการชี้แจงแบบใด ให้ผู้เข้ารับฟังคำชี้แจงในคำชี้แจงนั้น

๗. **โน จฎฐาเน นิโยชเย คือ ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย**

ผู้นำองค์กรต่างๆ ทุกองค์ต้องไม่ชักนำบุคลากรในองค์กรหรือประชาชนทั่วไป ไปในทางที่เสื่อมเสียแก่ตนเองและบุคคลอื่น ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติตรงนี้อย่างไร

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัย
เรื่อง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม
โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหาร ตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๖ ประกอบด้วย

๑. พระมหาสมบุรณ์ สุธมโม,ผศ.ดร. การศึกษา Ph.D. (Educ. Admin.).

รองคณบดีคณะครุศาสตร์ฝ่ายวิชาการ และอาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย การศึกษา พธ.บ., M.Ed., Ph.D.,

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี การศึกษา กศ.ด. เทคโนโลยีทางการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔. นางลัดดา เจริญเกษ ผู้ดำเนินการโรงเรียนคลองโยงอุปถัมภ์ โรงเรียนสังกัด

องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

๕. นางสาวสิรินาถ รัฐปัทย์ ผู้ดำเนินการโรงเรียนวัดสนามนอก โรงเรียนสังกัดองค์การ

บริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ภาคผนวก ค

บันทึกข้อความและหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัยวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ โทร./๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๓๓๐ วันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือวิจัย

นมัสการ รองคณบดีคณะครุศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวปิยะดา นามสกุล ก่อวุฒิกุลรังษี รหัสประจำตัว ๕๙๐๑๒๐๒๐๒๙ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

เพื่อการนี้ ทางคณะกรรมการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ประกอบด้วย

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.อินฉา ศิริวรรณ ประธานกรรมการ

๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วิษชุดา หุ่นวิไล กรรมการ

ดังนั้น จึงน้อมสการมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัยดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วัดศรีสุदारาม

ขอรับรองว่าได้ผ่านการตรวจเครื่องมือวิจัยแล้ว

(พระมหาสมบุญ สุธมฺโม, ผศ.ดร.)

วันที่ ๓๐ / ๘ / ๒๕๖๐

หมายเหตุ : หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้อ้างอิงถึงผลการตรวจเครื่องมือวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามโดยผู้ตรวจเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ โทร./๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๓๓๐ วันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวปิยะดา นามสกุล ก่อวุฒิกุลรังษี รหัสประจำตัว ๕๙๐๑๒๐๒๐๒๙ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

เพื่อการนี้ ทางคณะกรรมการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------------------|---------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.อินดา ศิริวรรณ | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา หนูวิไล | กรรมการ |

ดังนั้น จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมืองานวิจัยดังกล่าว และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

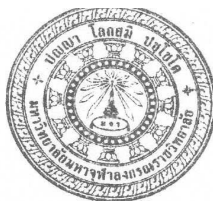
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วัดศรีสุธาราม

ขอรับรองว่าได้ผ่านการตรวจเครื่องมือวิจัยแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
วันที่ ๕ / ๙ / ๖๐

หมายเหตุ : หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้อ้างอิงผลการตรวจเครื่องมือวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามโดยผู้ตรวจเครื่องมือ

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๓๒๑



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำปลายมาศ
 จังหวัดสุรินทร์ ๓๓๑๗๐
 โทร. ๐๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อานวย เดชชัยศรี
 สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวปิยะดา นามสกุล ก่อวุฒิกุลรังสี รหัสประจำตัว ๕๙๐๑๒๐๒๐๒๙ นิสิตระดับ
 บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตร
 ธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

เพื่อการนี้ ทางคณะกรรมการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
 การศึกษา พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็น
 ประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
 ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------------------|---------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.อินตา ศิริวรรณ | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา หุ่นวิไล | กรรมการ |

ดังนั้น จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความ
 เทียบตรงของเครื่องมืองานวิจัยดังกล่าว และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ขอรับรองว่าได้ผ่านการตรวจเครื่องมือวิจัยแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.อานวย เดชชัยศรี)

วันที่ ๕ / ๑๒ / ๖๐

หมายเหตุ : หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้อ้างอิงถึงผลการตรวจเครื่องมือวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามโดยผู้ตรวจเครื่องมือ

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๓๒๑



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th

๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองโยงอุปถัมภ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวปิยะดา นามสกุล ก่อวุฒิกุลรังษี รหัสประจำตัว ๕๙๐๑๒๐๒๐๒๙ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

เพื่อการนี้ ทางคณะกรรมการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ประกอบด้วย

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.อินดา ศิริวรรณ ประธานกรรมการ

๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา หุ่นวิไล กรรมการ

ดังนั้น จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมืองานวิจัยดังกล่าว และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

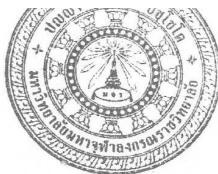
ขอรับรองว่าได้ผ่านการตรวจเครื่องมือวิจัยแล้ว

(นางลัดดา เจริญเกษ)

วันที่ ๕ / กย / ๖๐

หมายเหตุ : หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้อ้างอิงถึงผลการตรวจเครื่องมือวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามโดยผู้ตรวจเครื่องมือ

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๓๒๑



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทร. ๐๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสนามนอก
 สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวปิยะดา นามสกุล ก่อวุฒิภูลรังษี รหัสประจำตัว ๕๙๐๑๒๐๒๐๒๙ นิสิตระดับ
 บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตร
 ธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

เพื่อการนี้ ทางคณะกรรมการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
 การศึกษา พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็น
 ประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
 ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------------------|---------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.อินตา ศิริวรรณ | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา หนูวิไล | กรรมการ |

ดังนั้น จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง
 ของเครื่องมืองานวิจัยดังกล่าว และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ขอรับรองว่าได้ผ่านการตรวจเครื่องมือวิจัยแล้ว

(นางสิรินาถ รัษฎัตย์)

วันที่ ๔ / ๘ / ๖๐

หมายเหตุ : หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้อ้างอิงถึงผลการตรวจเครื่องมือวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามโดยผู้ตรวจเครื่องมือ

ภาคผนวก ง

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ (IOC)

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม

โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

ค่าดัชนีความสอดคล้องแบบสอบถาม IOC (Index of Objective Congruence)

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามความคิดจากผู้บริหารและครูที่มีต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

คำชี้แจง การพิจารณาความสอดคล้องระหว่างคำถามกับตัวแปรแบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและครูที่มีต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ และผู้วิจัยมีเกณฑ์การให้คะแนนการหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่

+ ๑ หมายถึง แบบสอบถามตรงตามวัตถุประสงค์และเนื้อหาของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

๐ หมายถึง ไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์และเนื้อหาของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

- ๑ = หมายถึง เนื้อหาไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖	ผลความสอดคล้อง IOC			
		+๑	๐	-๑	ข้อเสนอแนะ
	๑. ปิโย นารัก คือ เข้าถึงจิตใจ				
๑.	ผู้บริหารมีความจริงใจคอยให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างเป็นธรรม	✓			
๒.	ผู้บริหารมีแผนยุทธศาสตร์ การบริหารงานที่ชัดเจนและจริงใจ	✓			
๓.	ผู้บริหารมีความจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน	✓			
๔.	ผู้บริหารมีระบบในการทำงานดีมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ	✓			
๕.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ	✓			
	๒. ครู นาคเรพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ				
๑.	มีความประพฤติปฏิบัติที่ดี เป็นที่ไว้วางใจบุคลากรและศิษย์ทุกคน	✓			
๒.	มีการแสดงความชื่นชมบุคลากรและศิษย์ทุกคนประพฤติปฏิบัติที่ดี	✓			
๓.	ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร	✓			
๔.	ผู้บริหารดูแลเอาใจบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างมีคุณธรรม	✓			
๕.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหาร	✓			

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖	ผลความสอดคล้อง IOC			
		+๑	๐	-๑	ข้อเสนอแนะ
	๓. ภาวนีโย นำเจริญใจ คือ มีความรู้จริง				
๑.	มีความจริงใจในและละเว้นกระทำที่เป็นอันตรายต่อการบริหาร	✓			
๒.	มีความจริงใจในการวางแผนและกำหนดทิศทางองค์กรอย่างชัดเจน	✓			
๓.	มีความเชื่อมั่น ชื่นชม ภูมิใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน	✓			
๔.	ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลา เป็นแบบอย่างที่ดี	✓			
๕.	แสดงออกทางกาย วาจา อย่างสง่างาม เหมาะสมกับกาลเทศะ	✓			
	๔. วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ				
๑.	ผู้บริหารอธิบายเหตุผลด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง	✓			
๒.	ผู้บริหารชี้แจงนโยบายด้านต่างๆแก่ครูโดยใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวย	✓			
๓.	ผู้บริหารใช้ถ้อยคำอธิบายงานวิชาการที่ทำให้ครูรู้สึกถึงผลที่เกิดขึ้น	✓			
๔.	ผู้บริหารกล่าว “ขอโทษ” หรือ “ขออภัย” เมื่อเกิดให้ข้อมูลผิดพลาดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยคำพูดที่สุภาพ	✓			
๕.	เมื่อบุคลากรไม่เข้าใจงานวิชาการ ผู้บริหารยินดีอธิบายงานวิชาการอย่างเต็มที่ ด้วยถ้อยคำสุภาพ	✓			
	๕. วจนกฺขโม ทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา				
๑.	เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมบริหารกิจกรรมนักเรียน และยินดีรับฟังปัญหาด้วยความเต็มใจ	✓			
๒.	ผู้บริหารไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในด้านการบริหารจัดการ	✓			
๓.	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท แม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาในการบริหาร	✓			
๔.	ผลงานการบริหารที่ไม่ค่อยดี จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป โดยไม่ย่อท้อ	✓			
๕.	ด้านการบริหารมีการวางแผนการบริหารให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถึงแม้ว่าจะใช้เวลานานก็ต้องอดทน	✓			
	๖. คมภิรณฺจ กถิ กตฺตา คือ ชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้				
๑.	มีการเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง ล้าลึก ชัดเจนเข้าใจง่าย	✓			
๒.	มีการวิเคราะห์ข้อมูลซับซ้อนให้เข้าใจได้ ชัดเจนแจ่มแจ้ง	✓			
๓.	มีแนวคิดใหม่ๆ สามารถอธิบายเข้าใจและนำมาปฏิบัติได้	✓			
๔.	มีการอธิบายเรื่องยุ่งยาก ซับซ้อนให้สามารถเข้าใจได้โดยง่าย	✓			
๕.	มีการวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้งก่อนตัดสินใจสั่งการ	✓			

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖	ผลความสอดคล้อง IOC			
		+๑	๐	-๑	ข้อเสนอแนะ
	๗. โน จฏฐาเน นิโยชเย คือ ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย				
๑.	มีอภัยชัยไมตรีที่ดี มีน้ำใจและไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย	✓			
๒.	มีการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ แก่ผู้ร่วมงานด้วยจิตเมตตา	✓			
๓.	มีความเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองที่เกิดขึ้นทั้งหมด	✓			
๔.	มีการส่งเสริมสนับสนุนในบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบและดำเนินชีวิต อย่างมีคุณธรรม	✓			
๕.	มีการประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง	✓			

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ ท่าน
(IOC Index of Objective Congruence)

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม

โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

เกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

+๑ = แน่ใจ หมายถึง แบบสอบถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

๐ = ไม่แนใจ หมายถึง ไม่แนใจว่าจะวัดได้

-๑ = ไม่แนใจ หมายถึง แบบสอบถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ๕ ท่าน					รวม/คน	ผลของ IOC	สรุปผล
	คนที่ ๑	คนที่ ๒	คนที่ ๓	คนที่ ๔	คนที่ ๕			
๑.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๗.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๑.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๓.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๔.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๕.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๖.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๗.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๘.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๙.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๐.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๑.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๒.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ๕ ท่าน					รวม/คน	ผลของ IOC	สรุปผล
	คนที่ ๑	คนที่ ๒	คนที่ ๓	คนที่ ๔	คนที่ ๕			
๒๓.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๔.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๕.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๖.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๗.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๘.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๙.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๐.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
ค่า IOC ได้ ๑.๐๐ ถือว่า ใช้ได้ ต่ำกว่า ๐.๐๕ ต้องปรับปรุงแก้ไข							๑.๐๐	ใช้ได้

สรุปผลการหา ค่า IOC จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ ท่านตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทุกท่านมีความเห็นว่าแบบสอบถามเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม โรงเรียน ป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ให้สอดคล้องกับตัวแปรทั้ง ๗ ด้าน คือ

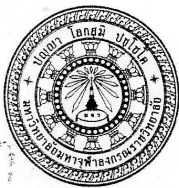
๑. ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ
 ๒. ครู น่าเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ
 ๓. ภาพนี้โย น่าเจริญใจ คือ มีความรู้จริง
 ๔. วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ
 ๕. วจนกขโม ทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา
 ๖. คมกิริยจ ถก กตตา คือ กล่าวชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้
 ๗. โน จมฺฐาเน นิโยชเย คือ ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย
- โดยที่ ค่า IOC = +๑ คือ แบบสอบถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน
 ค่า IOC = ๐ คือ ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้
 ค่า IOC = - ๑ คือ แบบสอบถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

โดยใช้วิธีเลือกข้อคำถามของแบบสอบถามที่มีค่ากำหนดทางสถิติที่ ๐.๐๕ ขึ้นไป จากคำถามทั้งหมด ๓๐ ชุด ใช้ได้ ๓๐ ชุด คือ มีข้อคำตอบของแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ ท่าน ในการหาค่า (IOC) และได้ค่า IOC มากกว่า ๑.๐๐ ทุกข้อ นั้นหมายความว่าแบบสอบถามสามารถนำไปวัดผลของแบบสอบถามได้อย่างแน่นอน

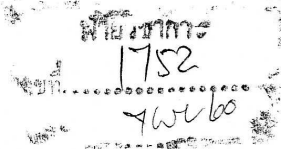
ภาคผนวก จ

หนังสือขออนุญาตเก็บแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๓๘๒



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำทะเมนชัย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th



๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๐

โรงเรียนวัดสุทธสุวรรณาราม
รับที่ 1411
วันที่ 6 พ.ย. 2560
เวลา

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธสุวรรณาราม
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน ฉบับ

ด้วย นางสาวปิยะดา นามสกุล ก่อภูมิภักดิ์รังษี รหัสประจำตัว ๕๙๐๑๒๐๒๐๒๙ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตร
ธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖”
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

เพื่อการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากครูโรงเรียนวัดสุทธ
สุวรรณาราม เพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
ผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม” และทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
วิชาการ อย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นางสาว ปิยะดา นามสกุล

นางสาว ปิยะดา นามสกุล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

รายการโรงเรียน

สหภาพ และพิจารณา

กวดเรียน

☐ กลุ่มบริหารงานบุคคลการเงินและสินทรัพย์

☒ กลุ่มบริหารวิชาการ

☐ กลุ่มบริหารกิจการนักเรียน

☐ กลุ่มบริหารงานทั่วไป

☐ กลุ่มนโยบายและแผน

☐ สำนักงานผู้อำนวยการ

☐ อื่น ๆ.....

เรียนมาด้วยความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

รักษาการผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

นางสาว ปิยะดา นามสกุล
ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการหลักสูตร
พ.ย. ๖๐

นางสาว ปิยะดา นามสกุล
พ.ย. ๖๐

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลทดลองวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ภาคผนวก ฉ

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try out)

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม

โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try out)

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม
โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.829	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	133.4333	54.875	.000	.830
a2	133.6000	55.283	-.098	.834
a3	133.4667	53.361	.126	.831
a4	133.6333	52.999	.233	.827
a5	133.4000	54.179	.025	.835
b1	133.3333	49.885	.539	.817
b2	133.5333	53.361	.152	.830
b3	133.9000	52.645	.230	.827
b4	133.6000	51.145	.399	.822
b5	133.3667	50.723	.523	.819
c1	133.5333	48.257	.830	.808
c2	133.5667	46.116	.896	.802
c3	133.9667	51.137	.417	.821
c4	133.5000	53.086	.115	.833
c5	133.4333	48.806	.575	.815

d1	133.7000	51.528	.359	.823
d2	133.4333	51.564	.595	.819
d3	133.4667	50.602	.445	.820
d4	133.5667	52.806	.298	.825
d5	133.3333	51.609	.332	.824
e1	133.8000	51.200	.490	.820
e2	133.7333	55.444	-.113	.836
e3	133.6000	52.110	.251	.827
e4	133.6333	49.620	.568	.816
e5	133.4333	54.875	.000	.830
f1	133.2000	49.683	.544	.817
f2	133.5667	50.047	.453	.820
f3	133.1000	51.128	.513	.819
f4	133.3000	50.769	.532	.819
f5	133.3667	50.447	.493	.819
i1	133.4333	55.702	-.174	.835
i2	133.5667	57.633	-.391	.844
i3	133.3667	53.620	.160	.829
i4	133.3333	52.092	.201	.830
i5	133.5333	53.223	.203	.828

ภาคผนวก ข

หนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามเพื่อวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๓๘๘



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เลขที่ ๒๔๙๖
วันที่ ๐ 6 ส.ค. 2560
เวลา 14 : 40 น.

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์และแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๘๘ ฉบับ
๑. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เก็บแบบสอบถามจากครู จำนวน ๘๗ ฉบับ

ด้วย นางสาวปิยะดา นามสกุล ก่อวุฒิกรังษี รหัสประจำตัว ๕๙๐๑๒๐๒๐๒๙ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตร
ธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖”
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากผู้บริหารและครู
เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตร
ธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์/สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖”
และทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
วิชาการอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

รักษาราชการผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน	
1. ทราบ	
2. มอบ	☒ สำนักผู้อำนวยการ ☐ วิชาการ ☒ ๒๕ ☐ สนับสนุน ☐ บุคคล ☐ บริหารทั่วไป ☒ กิจกรรมนักเรียน ๖ ๓ ๑๖

อนุชา
ม.ร.ว. ๒๕๖๐
๑๗.๑๒

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๓๘๘



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐
www.mcu.ac.th

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรียน ดร.ยุฬอน มียอมจักต์ ปีที่ ๑ อาจารย์อานันท์ ศันสนิธิ
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวปิยะดา นามสกุล ก่อวุฒิกุลรังษี รหัสประจำตัว ๕๙๐๑๒๐๒๐๒๙ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตร
ธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖”
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลสัมภาษณ์จากครูเพื่อประกอบการ
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อม
นาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖” และทางหลักสูตรพุทธ
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดีและขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ
โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

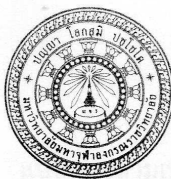
เรียนมาด้วยความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

รักษาการผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๓๘๘



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓
 www.mcu.ac.th

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
 เรียน ดร.ผู้สอน ประจำ มหามกุฏราชวิทยาลัย ปีที่ ๕ ๑๗๓๖ ๖๔๖๖
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวปิยะดา นามสกุล ก่อวุฒิกรังษี รหัสประจำตัว ๕๙๐๑๒๐๒๐๒๙ นิสิตระดับ
 บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตร
 ธรรมโรงเรียนปอมนครราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลสัมภาษณ์จากครูเพื่อประกอบการ
 ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนปอมนครราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖” และทางหลักสูตรพุทธ
 ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
 อย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดีและขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ
 โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

รักษาราชการผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๓๘๘



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐
www.mcu.ac.th

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรียน ครูผู้สอนประจำโรงเรียนวัดป่า ๓ อาจารย์ธีรนต์ ทนอมทรัพย์
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวปิยะดา นามสกุล ก่อวุฒิกรังษี รหัสประจำตัว ๕๙๐๑๒๐๒๐๒๙ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตร
ธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖”
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลสัมภาษณ์จากครูเพื่อประกอบการ
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อม
นาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖” และทางหลักสูตรพุทธ
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดีและขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ
โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

รักษาราชการผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๓๘๘



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘
 www.mcu.ac.th

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
 เรียน ศรุษสุน มัชฌิมศึกษา ปีที่ ๔ ของสมัชชา อิงสุภา
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวปิยะดา นามสกุล ก่อวุฒิกุลรังษี รหัสประจำตัว ๕๙๐๑๒๐๒๐๒๙ นิสิตระดับ
 บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
 กรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตร
 ธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลสัมภาษณ์จากครูเพื่อประกอบการ
 ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อม
 นาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖” และทางหลักสูตรพุทธ
 ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
 อย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดีและขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ
 โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

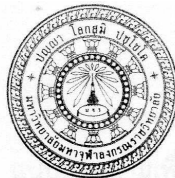
เรียนมาด้วยความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

รักษาการผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๓๘๘



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔
 www.mcu.ac.th

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
 เรียน ครูสุคนธ์ ธีรพัฒน์ ปีที่ ๕ หนองพะยอม ๕๖๕
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวปิยะดา นามสกุล ก่อวุฒิกรังษี รหัสประจำตัว ๕๙๐๑๒๐๒๐๒๙ นิสิตระดับ
 บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
 กรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตร
 ธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลสัมภาษณ์จากครูเพื่อประกอบการ
 ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อม
 นาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖” และทางหลักสูตรพุทธ
 ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
 อย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดีและขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ
 โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

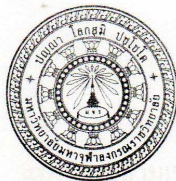
เรียนมาด้วยความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

รักษาราชการผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๓๘๘



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำทะเมนชัย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘
 www.mcu.ac.th

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
 เรียน ศ.สุทัศน์ วัฒนวิเศษชัย ๒ อ.สุทัศน์ วัฒนวิเศษชัย
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวปิยะดา นามสกุล ก่อวุฒิกรังษี รหัสประจำตัว ๕๙๐๑๒๐๒๐๒๙ นิสิตระดับ
 บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
 กรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตร
 ธรรมโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลสัมภาษณ์จากครูเพื่อประกอบการ
 ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรมโรงเรียนป้อม
 นาคราชสวทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖” และทางหลักสูตรพุทธ
 ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
 อย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดีและขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ
 โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

รักษาการผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาคผนวก ซ

รายนามผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เป็นเชิงคุณภาพ

การวิจัยเรื่อง เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม
โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ทั้ง ๗
ประการ คือ

๑. ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ
๒. ครุ น่าเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ
๓. ภาวนีโย น่าเจริญใจ คือ มีความรู้จริง
๔. วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ
๕. วจนกขโม ทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา
๖. คมกิริณจ กถ กตดา คือ กล่าวชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้
๗. โน จภูฐานะ นิโยชเย คือ ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย
ซึ่งมีรายนามผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เป็นเชิงคุณภาพ ต่อไปนี้

ที่	รายชื่อ/ตำแหน่ง	มีความเกี่ยวข้อง
๑.	ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์	ผู้บริหาร
๒.	ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์	ครูสอน
๓.	ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์	ครูสอน
๔.	ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์	ครูสอน
๕.	ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์	ครูสอน
๖.	ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕ โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์	ครูสอน
๗.	ครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ โรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์	ครูสอน

ภาคผนวก ฅ
หนังสือรับรองการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน

ที่ ศวน. ...๑๓๔./๒๕๖๐..



ศูนย์ศึกษาและปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานนานาชาติ
สำนักปฏิบัติธรรมประจำกรุงเทพมหานคร แห่งที่ ๔
วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ เขตพระนคร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๐๐ โทร.๐๒-๒๒๓-๖๘๗๘

หนังสือรับรอง

ขอรับรองว่า.....นางสาวปิยะดา ก่อวุฒิกรรังษี.....อายุ.....๔๙.....ปี

อยู่บ้านเลขที่.....๙๒๔.....ตรอก/ซอย.....วานิช ๒.....ถนน.....

แขวง/ตำบล.....ตลาดน้อย.....เขต/อำเภอ.....สัมพันธวงศ์.....จังหวัด.....กรุงเทพมหานคร.....

ระดับการศึกษา.....ปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารการศึกษา.....

สถาบันการศึกษา.....มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.....

ได้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตร

ณ ศูนย์ศึกษาและปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานนานาชาติ

สำนักปฏิบัติธรรมประจำกรุงเทพมหานคร แห่งที่ ๔ วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ กรุงเทพมหานคร

ระหว่างวันที่ ..๑๗..เดือน ..กรกฎาคม ..พ.ศ.๒๕๕๙ ถึงวันที่ ..๖ ..เดือนพฤศจิกายน ..พ.ศ. ๒๕๖๐..

รวมเวลาปฏิบัติ..... ๓๒ วัน ครึ่ง.....

จึงออกหนังสือรับรองไว้เป็นหลักฐาน

ให้ไว้ ณ วันที่ ๒๔ เดือน ธันวาคม พุทธศักราช ๒๕๖๐

พระธรรมปัญญาบดี

(พระธรรมปัญญาบดี)

อธิบดีสงฆ์วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์

เจ้าสำนักปฏิบัติธรรม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ : นางสาวปิยะดา ก่อวุฒิกุลรังษี
เกิด : ๑๙ กันยายน ๒๕๑๑
สถานที่เกิด : ๙๒๔ แขวงตลาดน้อย เขตสัมพันธวงศ์
กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๐๐
การศึกษา : สาขาการเงิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ประสบการณ์ทำงาน : งานด้านงบประมาณการเงินและการลงทุน
สังกัด : บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
หน้าที่ : พนักงานด้านวิเคราะห์งบประมาณ
ปีที่เข้าศึกษา : ๑ มิถุนายน ๒๕๕๙
ปีที่สำเร็จการศึกษา : ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑
ที่อยู่ปัจจุบัน : ๙๒๔ แขวงตลาดน้อย เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร
รหัสไปรษณีย์ ๑๐๑๐๐
โทรศัพท์ : ๐๙๔-๕๑๖-๑๕๕๕