

กัลยาณมิตรธรรม 7 ประการกับความเป็นเลิศ ในการบริหารสถานศึกษา ALOP Model: The Seven Virtues of Kalyanamitta and Excellence in Educational Administration

สุรชาติ แหวนเพชร

Surachat Waenphet

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

Graduate Student, M.Ed. (Educational Administration), Songkhla Rajabhat University

ศรุตพงศ์ ภูวัชรวรานนท์

Saruthipong Bhuwatvaranon

อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

Lecturer, Faculty of Education, Songkhla Rajabhat University

มูจลินทร์ ผลกล้า

Mudchalin Pholkla

อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

Lecturer, Faculty of Humanities and Social Sciences, Songkhla Rajabhat University

Corresponding Author E-mail: 68g180022@parichat.skru.ac.th

Received: 2025-10-27 Revised: 2025-11-17 Accepted: 2025-12-24

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง “ALOP Model: กัลยาณมิตรธรรม 7 ประการกับความเป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษา” มีเป้าหมายเพื่ออธิบายแนวคิด หลักการ และแนวทางการประยุกต์ใช้กัลยาณมิตรธรรมในการบริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ โดยเชื่อมโยงหลัก กัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ เข้ากับแนวคิดการบริหารสถานศึกษาสมัยใหม่

ผู้เขียนได้ค้นพบองค์ความรู้ คือ การบูรณาการหลักกัลยาณมิตรธรรมกับแนวคิดการบริหารสถานศึกษา สามารถพัฒนาเป็นกรอบแนวคิด ALOP Model ประกอบด้วย ความเป็นเลิศทางการบริหารการศึกษา (A – Educational Administration Excellence) การจัดการเรียนการสอน (L – Learning and Teaching) ความผูกพันต่อองค์กร (O – Organizational

Commitment) การพัฒนาบุคลากร(P – Personnel Development) ในการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณธรรมของผู้บริหาร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการศึกษา

คำสำคัญ: กัลยาณมิตรธรรม, ความเป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษา , ALOP Model

Abstract

The academic article entitled “ALOP Model: The Seven Virtues of Kalyanamitta and Excellence in Educational Administration” aims to explain the concepts, principles, and applications of Kalyanamitta Virtues in school administration to enhance excellence in educational management. The study connects the Seven Virtues of Kalyanamitta with modern school administration theories to establish a framework for effective and moral leadership.

The author discovered new knowledge that integrates Kalyanamitta principles with contemporary educational administration concepts, resulting in the development of the ALOP Model, which consists of: A – Educational Administration Excellence, L – Learning and Teaching, O – Organizational Commitment, and P – Personnel Development. This model emphasizes the holistic development of school administrators in terms of knowledge, skills, and morality to effectively respond to social and educational changes. It promotes transparent, ethical, and sustainable school administration that leads to continuous improvement and organizational excellence.

Keywords: The Virtues of Kalyanamitta, Educational Administration Excellence, ALOP Model

บทนำ

ปัจจุบันมีการกล่าวถึงคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารกันอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดี ในด้านคุณธรรมจริยธรรมในสังคม จากเหตุการณ์นักเรียนทำร้ายครูที่ปรากฏใน สื่อสาธารณะในช่วงที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นถึงความบกพร่องของระบบการศึกษา ในการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม และความเคารพต่อผู้อื่น แม้ผู้เรียนอาจมีความรู้ ทางวิชาการ แต่กลับขาดคุณธรรมและทักษะชีวิต

ที่จำเป็นต่อการอยู่ร่วมกัน เหตุการณ์ดังกล่าวจึงตอกย้ำถึงความจำเป็นที่การจัดการศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา ทั้งความรู้ คุณธรรม และทักษะชีวิตที่จำเป็นต่อการอยู่ร่วมกันผู้อื่นอย่างมีความสุข ตามเป้าหมายของกระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 5) การศึกษาไทยในพระราชบัญญัติ

การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม รวมถึงหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551

ยุทธนา กิจใบ (2567 : 128) ได้เสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักกัลยาณมิตร 7 ในการบริหารการศึกษาเป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าคุณสมบัติทั้ง 7 ประการของกัลยาณมิตรสามารถนำมาบูรณาการกับแนวคิดการบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในปัจจุบัน ศักดิ์สิทธิ์ สีหลวงเพชร และพระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส (อุ้ยวงศ์) (2566 : 21) เสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารการศึกษาตามหลักกัลยาณมิตรธรรมนั้น จะเป็นภาวะที่ผู้นำใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการโน้มน้าวบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจในการทำตามคำสั่ง เพื่อให้เกิดคุณภาพที่เด่นชัด สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด และเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษาอื่น และหน่วยงานอื่น โดยมีการช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุนจากบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษาด้วยความเป็นมิตร มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างเต็มที่และปรารถนาดีต่อกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ที่สถานศึกษากำหนด โดยในการบริหารการศึกษาที่เป็นเลิศนั้นจะต้องมี หลักกัลยาณมิตรธรรม 7

บทความนี้จะนำเสนอการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ ALOP Model หลักกัลยาณมิตรธรรมในบริบทของการบริหารสถานศึกษา เพื่อเสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการพัฒนาศักยภาพความเป็นเลิศทางการบริหารการศึกษา (Educational Administration Excellence) การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching) การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เพื่อให้การบริหารที่เป็นเลิศบรรลุมาตรฐานและมีคุณธรรมซึ่งส่งผลให้องค์กรทางการศึกษานั้นประสบความสำเร็จในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความหมายของกัลยาณมิตร

จาก พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (พิมพ์ครั้งที่ 2) คำว่า กัลยาณ- (กัณยานะ-) หมายถึง “งาม, ดี” มักนิยมใช้เป็นส่วนหน้าของคำสมาส เช่น กัลป์ยาณคุณ = คุณ

อันงาม, กัลยาณธรรม = ธรรมอันดี ส่วนคำว่า มิตร (มิต, มิตตระ-) หมายถึง “เพื่อนรักใคร่คุ้นเคย” เช่น มิตรแท้ มิตรเทียม ฉันทมิตร อีกทั้งยังหมายถึง มิตรจิต คือ ความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเหมือนเพื่อนรัก ความรักใคร่ ประณีประนอมฐานเพื่อนรัก เช่น “มี

มิตรจิตต่อกัน” ดังนั้น กัลยาณมิตร จึงหมายถึง “มิตรดี”(ราชบัณฑิตยสถาน, 2556 : 108, 907)

พระมหาอุดร อุตฺตโร, (มากดี) (2558 : 313) กล่าวว่า กัลยาณมิตร เป็นหลักของคุณงามความดีความน่ารัก ความน่าเคารพ ความน่ายกย่อง ความรู้จักพูด อดทนต่ออภัยคำกล่าวชี้แจงแถลงเรื่องต่างๆ ที่ลึกซึ้งได้ และไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย เน้นการฝึกฝน ปฏิบัติตนจริง โดยการชี้แนะและช่วยเหลือของกัลยาณมิตร

ยุทธนา พุนเกิดมะเริง และพระสิทธิศักดิ์ พรหมสิทธิ์ (2563 : 201) พบว่า กัลยาณมิตร คือ มิตรที่ดี มีน้ำใจดีงาม เอื้อเฟื้อเกื้อกูลประโยชน์ตนและประโยชน์มิตร เป็นผู้ยินดีในกุศลธรรม มีสุจริตธรรม เป็นต้น บุคคลผู้ช่วยชี้แนะบอกกล่าว สั่งสอนในทางที่เป็นกุศล กัลยาณมิตร รวมไปถึงบุคคลผู้อยู่ใกล้ชิดก็จัดเป็นกัลยาณมิตรแท้ มีลักษณะที่ดีน้ำใจ มีเมตตาเมตตาใจดี มีน้ำใจเอื้อเฟื้อ หวังดีและปรารถนาดีต่อกัน

สมชาย เบญจวรรณ, ชลิตา รัตสาร, และอดิศักดิ์ ลำดวน (2565 : 200) ให้ความหมาย กัลยาณมิตร เป็นธรรมของคุณงามความดี ความน่ารัก ความน่าเคารพ ความน่ายกย่อง ความรู้จักพูด อดทนต่ออภัยคำกล่าวชี้แจงแถลงเรื่องต่างๆ ที่ลึกซึ้งได้ และไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย เน้นการฝึกฝนปฏิบัติตนจริง โดยการชี้แนะและช่วยเหลือจะต้องเป็นประโยชน์ ที่จะต้องนำไปสู่ความดี เป็นไปในทางสร้างสรรค์

ในแนวคิดของพุทธศาสนา เหม ทองชัย, สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์, ศิโรจน์ ผลพันธ์ และสุชุม เฉลยทรัพย์ (2564 : 15) กัลยาณมิตรไม่ได้หมายถึงเพื่อนที่ดีในความหมายสามัญเท่านั้น แต่หมายถึงบุคคลที่เป็นสัตบุรุษ หรือเป็นบัณฑิตที่เปี่ยมพร้อมด้วยกัลยาณมิตรธรรม และสัปปริสธรรม ซึ่งเพียบพร้อมด้วยภูมิรู้และภูมิธรรมที่พร้อมจะสั่งสอน แนะนำ ชี้แจง ช่วยบอกทาง หรือเป็นตัวอย่างให้ผู้อื่นได้เดินไปตามมรรคาแห่งการฝึกฝนธรรมปฏิบัติตามในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างถูกต้อง

จากการวิเคราะห์ความหมายกัลยาณมิตรผู้เขียนพบว่า “กัลยาณมิตร” เปรียบเสมือนแสงสว่างนำทางชีวิต ผู้เป็นกัลยาณมิตรจะสามารถช่วยเติมเต็มทั้งความรู้ และคุณธรรม ส่งเสริมให้ผู้ใกล้ชิดสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้อง เด็ดขาดเป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุขในการดำรงชีวิต

กัลยาณมิตรธรรม 7

จากพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม โดยสมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2564 : 204) สัตตกะ - หมวด 7 [278] กัลยาณมิตรธรรม 7 (องค์คุณของกัลยาณมิตร, คุณสมบัติของมิตรดีหรือมิตรแท้ คือท่านที่คบหรือเข้าหาแล้วจะเป็นเหตุให้

เกิดความดีงามและความเจริญ ในที่นี้มุ่งเอามิตรประเภทครูหรือพี่เลี้ยงเป็นสำคัญ — qualities of a good friend)

1. ปิโย (น่ารัก ในฐานะเป็นที่สบายใจและสนิทสนม ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษา ไต่ถาม — lovable; endearing)

2. ครุ (น่าเคารพ ในฐานะประพจน์สมควรแก่ฐานะ ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งใจ และปลอดภัย — estimable; respectable; venerable)

3. ภาวนีโย (น่าเจริญใจ หรือน่ายกย่อง ในฐานะทรงคุณคือความรู้และภูมิปัญญา แท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนอยู่เสมอ ควรเอาอย่าง ทำให้ระลึกและเอ๋ยอ้างด้วย ซาบซึ้งภูมิใจ — adorable; cultured; emulable)

4. วตฺตา จ (รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไรอย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี — being a counsellor)

5. วณฺทฺสฺสโม (อดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถามคำแนะนำ วิพากษ์วิจารณ์ อดทน ฟังได้ไม่เบื่อ ไม่ฉุนเฉียว — being a patient listener)

6. คมภีรณฺจ กถํ กตฺตา (แถลงเรื่องล้าลึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อน ให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป — able to deliver deep discourses or to treat profound subjects)

7. โน จฏฺฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำในอธรรม คือ ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย — never exhorting groundlessly; not leading or spurring on to a useless end)

ผู้เขียนเสนอว่า กัลยาณมิตรธรรม 7 เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่เอื้อต่อการพัฒนาคนและองค์กรอย่างรอบด้าน โดยสะท้อนบทบาทของผู้นำที่สามารถเกื้อกูล ชี้นำ และเสริมสร้างการเติบโตทางปัญญา คุณธรรม และพฤติกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะทั้ง 7 ประการครอบคลุมความเป็นผู้นำที่ประกอบด้วย ความเป็นที่รัก เมตตา ความน่าเคารพ การเป็นแบบอย่างที่ดี ความสามารถในการให้คำแนะนำอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้ฟังที่อดทน การอธิบายเรื่องลึกซึ้งได้อย่างเข้าใจง่าย และการยึดมั่นในหลักจริยธรรมไม่ชักนำผู้อื่นไปในทางเสื่อมเสีย ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานสำคัญของการนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญงอกงามและพัฒนาที่ยั่งยืน

ความเป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษา

ชลินทร์ บุตรดีวงศ์ (2559 : 106) พบว่า ความสัมพันธ์ทุกด้านกับความผูกพัน ต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ทั้งนี้อาจเกิดจากคุณลักษณะความเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็น เป็นที่รักของ

ผู้ร่วมงาน มีการเอาใจใส่ดูแลครูอย่างทั่วถึง มีหลักการหนักแน่นเป็นที่น่าเคารพยกย่อง พุดสร้างสรรค์ในทางที่เป็นประโยชน์ ไม่ชักจูงครูไปในทางที่เสื่อมเสีย และด้วยอายุและประสบการณ์ส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป และ 20 ปีสำหรับประสบการณ์ในการทำงาน ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมายขององค์กร ทุ่เมทำงานอย่างสุดความสามารถและไม่ต้องการย้ายที่ทำงานไปที่อื่น

ธงชัย สุขแสวง และคณะ (2563 : 43-44) กล่าวว่า หลักกัลยาณมิตรเป็นหลักธรรมสำคัญที่เหมาะสมกับบุคคลทุกสาขาอาชีพ กัลยาณมิตรคือ มิตรที่ประเสริฐได้แก่มิตรมีอุปการะเกื้อกูลในสิ่งที่พึ่งตามต่อกัน มิตรร่วมสุขร่วมทุกข์ มีความรัก สามัคคีกัน มิตรแนะนำประโยชน์ในทางที่ดีงามมีสาระต่อการดำเนินชีวิต มิตรมีความรักใคร่กลมเกลียวปรองดองกันและกัน ช่วยเหลือแบ่งกันกัน ซึ่งประกอบด้วยองค์คุณกัลยาณมิตรทั้ง 7 ประการ ได้แก่ 1) ปิโย หมายถึงเป็นผู้น่ารัก 2) ครุ หมายถึงเป็นที่เคารพ มีความหนักแน่น เป็นบุคคลที่อดมด้วยปัญญาทั้งทางโลก และทางธรรมอย่างพร้อมมูล 3) ภาวนีโย หมายถึงเป็นที่เจริญใจ 4) วตฺตา จ เป็นผู้สามารถว่ากล่าวตักเตือน 5) วจนกฺขโม หมายถึงบอกกล่าวแล้วบางที่ยังไม่ชัดเจน ยังสงสัยอยู่เข้าไปซักถามเป็นผู้อดต่อถ้อยคำสูง ๆ ต่ำ ๆ ได้ 6) คมภีรยจ กถ กตฺตา หมายถึงเป็นผู้ที่กล่าวถ้อยคำหรือเรื่องที่ลึกซึ้งได้ 7) โน จฏฐาเน นิโยชเย

ภัณฑิรา ธิตะปัน (2564 : 69-70) พบว่า การบริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น พบว่า แนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารงานวิชาการตามหลักกัลยาณมิตรธรรม ๗ อันดับแรกคือ บริหารงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ มีการดำเนินงานเป็นลำดับจากง่ายไปหายาก มีการประเมินงานอย่างเป็นระบบด้วยความยุติธรรม รองลงมาคือ ใช้วิธีการยืดหยุ่น ปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และที่มีค่าน้อยที่สุดคือ มีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนการสอน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

เหม ทองชัย และคณะ (2564 : 19) ได้กล่าวว่า ถ้าจะเป็นผู้นำในฐานะกัลยาณมิตรตามแบบอย่างพระพุทธเจ้า เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติของกัลยาณมิตรให้ครบถ้วนก่อน คือ การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรมในการเรียนการสอนที่มีความรอบรู้ และความเชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอนจนมีความพร้อมที่จะแนะนำ ชี้แจง หรือชี้ทางให้แก่ครูเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

ให้มีประสิทธิภาพและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการเรียนการสอนแก่ครู เพื่อให้ครูได้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนให้มีประสิทธิภาพตามคำแนะนำ ชี้แจง หรือตามแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา

สมชาย เบ็ญจวรรณ และคณะ (2565 : 202-203) เสนอว่า การจัดการเรียน การสอนที่ยึดหลักธรรมความเป็นกัลยาณมิตร ได้แก่ ความมีน้ำใจ ร่วมทุกข์ร่วมสุข ช่วยเหลือ เกื้อกูล แนะนำแนวทางที่ถูกต้องด้วยการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน โดยที่ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์โดยมุ่งหวังความสำเร็จ การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นกัลยาณมิตรหรือองค์คุณของกัลยาณมิตร ประกอบด้วย ความน่ารัก ความน่าเคารพ ความน่ายกย่อง ในฐานะที่ทรงคุณ คือ ความรู้ ภูมิปัญญาแท้จริง ความรู้จักพูด คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี อดทนต่อถ้อยคำ (พร้อมที่จะรับฟังคำซักถามต่างๆ อยู่เสมอด้วยความอดทนไม่เบื่อ) กล่าวชี้แจงแถลงเรื่องต่างๆ ที่ลึกซึ้งได้ และไม่ชักจูงในทางที่เสื่อมเสีย ดังนั้นการจัดการเรียนการสอน ของครูผู้สอนให้มีสมรรถนะทางด้านการสอนที่ให้เกิดประสิทธิผลที่ดี จึงควรยึดหลักการสอนอย่างกัลยาณมิตร หรือองค์ความรู้ทางด้านหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนโดยมีจุดเน้นที่สำคัญคือ การนำหลักธรรมมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียนโดยรวม โดยมีครูผู้สอนเป็นกัลยาณมิตรสำคัญ ที่รักและปรารถนาดี ที่จะพัฒนาผู้เรียนอย่างดีที่สุด เพื่อช่วยให้การพัฒนาที่ต่อเนื่อง และมีความชัดเจนมากขึ้น

ยุพิน ศุภกรพงศ์ศิริ และดร.ชติยา ตัวงสำราญ (2566 : 364) กล่าวว่า จากการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการหลักกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการกระตุ้นให้เกิดเชาว์ปัญญาเชิงบูรณาการหลักกัลยาณมิตรธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญด้านการกระตุ้นให้เกิดเชาว์ปัญญาเชิงบูรณาการหลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยส่งเสริมสนับสนุนด้านความสามารถด้านการรู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง รู้จักและเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยมีการเรียงลำดับขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม และนอกจากการกระตุ้นให้เกิดเชาว์ปัญญาและยังต้องมียุทธศาสตร์ประกอบอื่นเพิ่มเติมด้วย เช่น ความมุ่งมั่นพยายาม มีความอดทน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีคุณธรรม และมีสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมการกระตุ้นให้เกิดเชาว์ปัญญาอย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาให้เกิดการพัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษา

ศักดิ์สิทธิ์ สีหลวงเพชร และ พระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส (อุยวงค์) (2566 : 21) เสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารการศึกษาตามหลักกัลยาณมิตรธรรมนั้น จะเป็นภาวะที่ผู้นำใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการโน้มน้าวบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจในการทำตามคำสั่งเพื่อให้เกิดคุณภาพที่เด่นชัด สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด

และเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษาอื่นและหน่วยงานอื่น โดยมีการช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุน จากบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษาด้วยความเป็นมิตร มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างเต็มที่และปรารถนาดีต่อกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่

สถานศึกษากำหนด โดยในการบริหารการศึกษาที่เป็นเลิศนั้นจะต้องมีหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 เป็นตัวกำกับ ส่งเสริมสนับสนุน เพื่อให้การบริหารที่เป็นเลิศบรรลุมาตรฐานและมีคุณธรรมซึ่งส่งผลให้องค์กรทางการศึกษานั้นประสบผลสำเร็จในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ยุทธนา กิจใบ (2567 : 128) ได้เสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักกัลยาณมิตร 7 ในการบริหารการศึกษาเป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าคุณสมบัติทั้ง 7 ประการของกัลยาณมิตรสามารถนำมาบูรณาการกับแนวคิดการบริหารการศึกษาสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติตามหลักกัลยาณมิตร 7 จะสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรกระตุ้นการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การนำหลักกัลยาณมิตรมาใช้ยังช่วยเสริมสร้างมิติด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดี นำไปสู่การมีความสุขในชีวิต

วิศรุต นพรัตน์ และคณะ (2567 : 54-55) กล่าวว่า ผู้บริหารที่เคารพและให้เกียรติผู้อื่นให้ความสนใจ ใส่ใจ ดูแลครูและบุคลากรทุกคน ดุจคนในครอบครัว มีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร พูดจาด้วยการใช้คำพูดที่สุภาพเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน และในการปฏิบัติงาน ให้เกียรติผู้อื่น ควรปฏิบัติตนตามหลักพระพุทธศาสนาหรือศาสนาอื่นที่นับถือสามารถครองตน ครองคน และครองงาน มีคุณธรรมมีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาและสรุปความโดยไม่มีความลำเอียง ควรจะเป็นคนไม่หุบปากฟังความข้างเดียว ไม่ตีเตือนต่อหน้า คนอื่นให้อับอาย ควรควบคุมอารมณ์ขณะฟังคำปรึกษา ถูกซักถาม หรือถูกวิจารณ์ ควรจะสามารถอธิบายเรื่องยาก ๆ ให้ทุกคนได้เข้าใจได้ง่าย และมีความเข้าใจตรงกัน และควรแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการทำงาน มีการกำหนดขอบเขตของงานอย่างชัดเจนและไม่ยุ่งเกี่ยวและชักนำเกี่ยวกับอบายมุขทุกชนิด ไม่ชักจูงในสิ่งที่เหลวไหลไร้สาระ หรือในทางที่เสียหาย มีการควบคุมวินัยของตนเองอยู่เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติตนในหลักธรรมคำสั่งสอนของศาสนา และจรรยาบรรณวิชาชีพครู

ยศกร รักดีสุวรรณ และสุเทพ เมย์โธสง (2568 : 473) พบว่า แนวทาง การ

พัฒนาการบริหารงานบุคคล เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และส่งเสริมการเข้าร่วมอบรม สัมมนา ตลอดจนการพัฒนานวัตกรรมด้านการศึกษา นอกจากนี้ควรมีการจัดทำแผนพัฒนา

บุคลากรที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกฝ่ายอย่างทั่วถึง ด้านการวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง ควรมีการสำรวจและติดตามอัตรากำลังคนเป็นเป็นระยะ เพื่อให้สามารถจัดสรรกำลังคนได้อย่างเหมาะสม

จากแนวคิดและทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาตามหลักกัลยาณมิตรธรรมที่ผู้เขียนได้รวบรวมข้อมูลพบว่าได้ข้อสรุปที่เกิดเป็นดังต่อไปนี้ ตารางสังเคราะห์

หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ	ชลันธร บุตรดีวงศ์ (2559)	ธงไชย สุขแสง และคณะ (2563)	ภักดีรา ธิตะปัน (2564)	เหม ทองชัย และคณะ (2564)	สมชาย เบญจวรรณ และคณะ (2565)	ยุพิน ศุภกรพงศ์ศิริ และดร.จิตติยา ดังสำราญ (2566)	ศักดิ์สิทธิ์ สีหลวงเพชร และ พระครูปลัดบุญช่วย ใจดีวิโส (อัยวงศ์) (2566)	ยุทธนา กิจใบ (2567)	วิศรุต นพรัตน์ และคณะ(2567)	ยศกร รักดีสุวรรณ และสุเทพ เมย์ไธสง (2568)	ความถี่	ร้อยละ
	ปิโย (นารัก)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	90
ครู (นาคเรพ)		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	8	80

ภาวนินิโย (น่ายก ย่อง)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	9	90
วตฺตา จ (รู้จักพูด ให้ได้ผล)	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	90
วจนกุขโม (อดทน ต่อถ้อยคำ)		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	80
คมภิรณจ กถ กต ตา (แสดงเรื่องล้ำ ลึกได้)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	90
โน จฏฐาเน นิโยช เย (ไม่ชักนำในอ ฐานะ)	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	8	80

ตารางที่ 1 แสดงการสังเคราะห์ตัวแปรเรื่อง การบริหารสถานศึกษา ตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ

จากตารางที่ 1 การสังเคราะห์แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักกัลยาณมิตรธรรม ผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์ตัวแปรต้น ตัวแปรตามและบริบท จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า การนำหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา ช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ ทั้งด้านเหตุผลและด้านคุณธรรม ส่งผลให้เกิดบรรยากาศ แห่งความร่วมมือ ความสามัคคี และความสุขในการทำงาน ครูและบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และส่งเสริมให้สถานศึกษากลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีวัฒนธรรมทางคุณธรรมเป็นพื้นฐาน

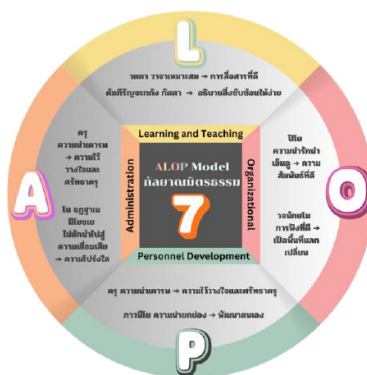
องค์ความรู้ที่ค้นพบ

ผู้เขียนได้พบองค์ความรู้โดยสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบผลของการบริหารสถานศึกษาตามหลักกัลยาณมิตรธรรม ประกอบด้วย สิ่งที่ผู้บริหารควรมีตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ คือ คุณธรรมและคุณลักษณะที่จะช่วยให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่าง

มีประสิทธิภาพและสร้างความไว้วางใจในหมู่บุคลากร ความเป็นกัลยาณมิตรเริ่มจากการมีปิโย หรือความน่ารักน่าเอ็นดู ซึ่งหมายถึงการวางตัวให้เป็นมิตร อ่อนน้อม และเข้าถึงง่าย ทำให้ครูนักเรียน และชุมชนรู้สึกสบายใจที่จะเข้ามาปรึกษาและทำงานร่วมกัน ต่อมาคือ ครู ความน่าเคารพ ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงความมีวินัย ความซื่อสัตย์ และยึดมั่นในความถูกต้อง เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีและได้รับการยอมรับ

อเนื่อง ทั้งด้านวิชาการ ความรู้การบริหาร และทักษะการเป็นผู้นำ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงาน อีกทั้งยังต้องเป็นผู้มีวาจาที่เหมาะสม หรือ วตถา รู้จักใช้คำพูดที่สร้างสรรค์ให้กำลังใจ ตักเตือน และชี้นำไปสู่ทางที่ถูกต้อง ผู้บริหารที่ดีไม่เพียงแต่พูดได้ แต่ยังต้องมีคุณธรรมข้อ วจณักขโม คือการเป็นผู้ฟังที่ดี เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาด้วยความตั้งใจ พร้อมนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนางาน

ในอีกมิติหนึ่ง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการอธิบายเรื่องที่ลึกซึ้งหรือซับซ้อนให้ง่ายต่อความเข้าใจ ซึ่งตรงกับหลัก คัมภีรัญจะถัก กัตตา เพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการทำงานและนำไปปฏิบัติได้จริง สุดท้ายคือ โน จฏฐาเน นิโยชเย ผู้บริหารไม่ควรชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ต้องยึดมั่นในคุณธรรม ความโปร่งใส และประโยชน์ส่วนรวม พร้อมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในความดี การบริหารสถานศึกษาตามหลักกัลยาณมิตรธรรมสามารถนำไปสู่การพัฒนาความเป็นเลิศทางการบริหารการศึกษา (Educational Administration Excellence) การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching) การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) โดยสรุปเป็นรูปแบบ ALOP Model ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 ALOP Model: กัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ
กับความเป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษา

กัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ ถือเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมี เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น โปร่งใส และเป็นธรรม โดยเริ่มจาก ปิโย (ความน่ารัก) ที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าถึงง่ายและเป็นมิตร, ครุ (ความน่าเคารพ) ที่เน้นวินัย ความซื่อสัตย์ และยึดมั่นในความถูกต้อง, ภาวนีโย (ความน่ายกย่อง) ที่สะท้อนการพัฒนาตนเองและความเป็นผู้นำ, วตฺตา (วาจาเหมาะสม) ที่เน้นการสื่อสารสร้างสรรค์ และการชี้แนะที่ถูกต้อง, วจฺณกฺขโม (การเป็นผู้ฟังที่ดี) ที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น, คัมภีรญจะถกฺก กัตตา (การอธิบายสิ่งซับซ้อนให้ง่าย) ที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการทำงานอย่างชัดเจน และ โน จฏฺฐาเน นิโยชเย (การไม่ชักนำไปในทางเสื่อมเสีย) ที่เน้นความโปร่งใสและยึดมั่นประโยชน์ส่วนรวม

จากรากฐานของกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ จึงสามารถพัฒนาเป็น ALOP Model ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติสำคัญ ได้แก่

A – Educational Administration Excellence (ความเป็นเลิศทางการบริหาร การศึกษา) ผู้บริหารที่ยึดหลักกัลยาณมิตรธรรมจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ดี มีหลักการ ยุติธรรม โปร่งใส และเอื้อเพื่อเกื้อกูลต่อบุคลากร การบริหารที่อิงคุณธรรมนี้ ช่วยสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และทำให้กระบวนการบริหารมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวมของสถานศึกษา

L – Learning and Teaching (การจัดการเรียนการสอน) การบริหารโดยใช้หลักกัลยาณมิตรสามารถส่งเสริมให้ครูมีจิตวิญญาณของความเป็นครูที่แท้จริง มีความเมตตาและตั้งใจพัฒนาผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนจึงมีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความเคารพ และการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ใช้นวัตกรรม และมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

O – Organizational Commitment (ความผูกพันต่อองค์กร) หลักกัลยาณมิตรธรรมช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากร ซึ่งนำไปสู่ความรัก ความศรัทธา และความผูกพันต่อองค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน ยอมรับเป้าหมายของโรงเรียน และพร้อมร่วมมือกันพัฒนาองค์กร

P – Personnel Development (การพัฒนาบุคลากร) ผู้บริหารที่ยึดหลักกัลยาณมิตรจะมุ่งเน้นการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรม ศึกษาต่อ หรือการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา อันเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุป

จากการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักกัลยาณมิตรธรรม พบว่า กัลยาณมิตร ไม่เพียงแต่หมายถึงเพื่อนที่ดีในความหมายทั่วไป หากแต่เป็นคุณธรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่มีความรัก ความปรารถนาดี และพร้อมชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง เป็นที่ปรึกษา รับฟัง แนะนำ และช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ องค์คุณทั้ง 7 ได้แก่ ความน่ารัก ความน่าเคารพ ความน่ายกย่อง การรู้จักพูดให้เกิดผล การเป็นผู้ฟังที่ดี การอธิบายเรื่องลึกซึ้งได้ และการไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ล้วนเป็นคุณลักษณะ ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างสำคัญในการบริหารสถานศึกษา

จากการสังเคราะห์งานวิจัยต่าง ๆ ชี้ให้เห็นว่า การบริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ส่งผลต่อหลายมิติของการพัฒนาสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กร การพัฒนาคุณภาพบุคลากร การยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมและประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการนำไปสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารการศึกษายั่งยืน

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า การนำหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ถือเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถครองตน ครองคน และครองงานได้อย่างสมบูรณ์ นำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานต้นสังกัดควรดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษานำหลักกัลยาณมิตรมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอบรมเชิงปฏิบัติการ และกิจกรรมพัฒนาศักยภาพที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถบูรณาการหลักกัลยาณมิตรทั้ง 7 ประการเข้าสู่การบริหารในทุกมิติ เช่น การบริหารบุคลากร การจัดการเรียนการสอน และการมีส่วนร่วมของชุมชน ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีความโปร่งใส เป็นธรรม มีความเมตตา เอื้อเฟื้อ และสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความสุขภายในองค์กร นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงความมีเมตตา เอื้ออาทร และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทั้งในด้านการบริหารงานและการอยู่ร่วมกันในองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียน เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความสามัคคี ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนและเต็มไปด้วยความสุข

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551**. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- ชลินทร์ บุตรดีวงศ์. (2559). **ความเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ**, 106
- ธงไชย สุขแสง, พระครูสุธีศัมภีรญาณ และพระโสภณพัฒนบัณฑิต (2563). **แนวทางการเสริมสร้างหลักกัลยาณมิตรแก่นักศึกษาในหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์**, 43-44.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2546). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระมหาอุดร อุตฺโตโร (มากติ). (2558). **พุทธบูรณาการการสอนในชั้นเรียนตามหลักกัลยาณมิตร**. วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร, 8(2), 313.
- ภณทิรา อิตะปัน. (2564). **การบริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น**, 69-70.
- ยุทธนา พูนเกิดมะเร็ง, พระสิทธิศักดิ์ พรหมสิทธิ์. (2563). **กัลยาณมิตรกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางพุทธศาสนา**. วารสารมหาจุฬานาครธรรม, 7(10), 201.
- ยุทธนา กิจใบ. (2567). **กัลยาณมิตร 7 ของผู้บริหารสร้างสังคมแห่งการศึกษา**, 128.
- ยุพิน ศุภกรพงศ์ศิริ และดร.ชติยา ดั่งสำราญ. (2566). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการหลักกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา**, 364.
- ยศกร ภักดีสุวรรณ และสุเทพ เมย์ไธสง. (2568). **แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2**, 473.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน, 108, 907.
- วิศรุต นพรัตน์, บุญส่ง ทองเอียง และทิพมาศ เสวตวรโชติ. (2567). **การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช**, 54-55.



ศักดิ์สิทธิ์ สีหลวงเพชร และ พระครูปลัดบุญช่วย โชติวีโร (อัยวงศ์) (2566). การพัฒนาภาวะ
ผู้นำสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารการศึกษาตามหลักกัลยาณมิตรธรรม. วารสาร
บัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์, 4(10), 21.