

กลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4
ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7*
General management strategy based on The Four
Brahmavihāra principles of Phrapariyattidhamma School
General Education Department, Area 7

พระมหาทักษักดิ์ ปญญาวุฑโฒ (บุญชัย), พระมหาพิสิฐ วิสิฐปญโญ (สีบนีสัย) และยิ่งสรรงค์ หาพา
Phramaha Raksak Puññavaḍḍhano (Boonchai), Phramaha Phisit Visiṭṭhapañño (Suebnisai)
and Yingsan Hapha
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, ประเทศไทย
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand
Corresponding Author, E-mail: raksak.1530@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ
จำเป็นของการบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
เขต 7 ซึ่งประกอบด้วยด้านการดำเนินงานธุรการ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการศึกษา ด้านการ
บริหารจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม และด้านการประชาสัมพันธ์ 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหาร
งานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 และ 3) ประเมินกลยุทธ์ดังกล่าว การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี
กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 จำนวน 175
รูป/คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบ
สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified})

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการจำเป็นของการบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยภาพรวมอยู่ใน
ระดับมาก โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

*ได้รับบทความ: 27 กุมภาพันธ์ 2568; แก้ไขบทความ: 24 ธันวาคม 2568; ตอรับตีพิมพ์: 29 ธันวาคม 2568
Received: February 27 4, 2025; Revised: December 24, 2025; Accepted: December 29, 2025



รองลงมาคือ ด้านการประชาสัมพันธ์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการดำเนินงานธุรการ สำหรับระดับปฏิบัติการที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการประชาสัมพันธ์ รองลงมาคือ ด้านการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการศึกษา เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามดัชนี PNI_{modified} พบว่า ด้านการประชาสัมพันธ์มีความสำคัญและเร่งด่วนที่สุด รองลงมาคือ ด้านการดำเนินงานธุรการ และด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการศึกษา

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์ทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 4 พันธกิจ 4 เป้าประสงค์ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ และ 48 กลยุทธ์

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารงานทั่วไป; พรหมวิหาร 4; โรงเรียนพระปริยัติธรรม

Abstract

This study aimed to: (1) examine the current conditions, desirable conditions, and priority needs of general administration based on the Four Brahmavihāra principles in Phrapariyattidhamma Schools (General Education Division), Educational Region 7, covering administrative operations, educational technology and innovation, facilities and environmental management, and public relations; (2) develop strategies for general administration based on the Four Brahmavihāra principles; and (3) evaluate the developed strategies. A mixed-methods research design was employed. The sample consisted of 175 administrators and teachers from Phrapariyattidhamma Schools (General Education Division), Educational Region 7, and 10 key informants. The research instruments included questionnaires and semi-structured interviews. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}).

The findings revealed that:

1. The overall priority needs for general administration based on the Four Brahmavihāra principles were at a high level. The aspect with the highest level of need was facilities and environmental management, followed by public relations, while administrative operations showed the lowest mean score. Regarding the desirable level



of practice, the overall level was at the highest level. Public relations received the highest mean score, followed by facilities and environmental management, whereas educational technology and innovation had the lowest mean score. Based on the PNI^{modified}, public relations was identified as the most important and urgent area for development, followed by administrative operations and educational technology and innovation.

2. The development process resulted in a set of general administration strategies based on the Four Brahmavihāra principles, consisting of one vision, four missions, four objectives, four strategic issues, and 48 strategies

3. The overall evaluation of the general administration strategies based on the Four Brahmavihāra principles was at the highest level, indicating a high degree of appropriateness for practical implementation.

Keywords: General Administration Strategies; Four Brahmavihāra Principles; Phrapariyat tidhamma Schools

1. บทนำ

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการขยายโอกาสทางการศึกษาแก่พระภิกษุสามเณรและเยาวชนผู้ด้อยโอกาส โดยบูรณาการการศึกษาสามัญเข้ากับการปลูกฝังคุณธรรมทางพระพุทธศาสนา อันสอดคล้องกับพันธกิจของรัฐในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้มีความรู้ควบคู่คุณธรรมและสามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับสังคมอย่างสันติสุข การจัดการศึกษารูปแบบดังกล่าวได้รับการรับรองตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และประกาศมหาเถรสมาคมว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งสะท้อนถึงความร่วมมือระหว่างรัฐและคณะสงฆ์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ครอบคลุมประชาชนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม ภายใต้กรอบนโยบายการศึกษาของรัฐภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้เน้นย้ำให้สถานศึกษาดำเนินการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเฉพาะการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ต้องมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และคำนึงถึงความคุ้มค่าเชิงทรัพยากร อย่างไรก็ตาม รายงานด้านการบริหารจัดการศึกษาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในช่วงหลังปี 2560 สะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ยังคงเผชิญกับข้อจำกัดเชิงโครงสร้างหลายประการ อาทิ งบประมาณที่ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับภารกิจ บุคลากรที่ขาดความเชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา และหลักสูตรที่ยังไม่สามารถตอบสนองบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมและผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการบริหารและผลลัพธ์ทางการศึกษา (สำนักงานพระพุทธ



ศาสนาแห่งชาติ, 2563; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564)

ในบริบทดังกล่าว การบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษานับเป็นกลไกสนับสนุนสำคัญที่มีผลต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานธุรการ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการประชาสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือกับชุมชน หากขาดกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน การบริหารย่อมขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความถนัดเฉพาะบุคคลของผู้บริหาร ส่งผลให้เกิดความแตกต่างด้านคุณภาพการบริหารระหว่างสถานศึกษา นอกจากกรอบแนวคิดเชิงพุทธธรรมแล้ว แนวคิดด้านการบริหารสถานศึกษาและการจัดการเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวคิดการบริหารการศึกษา ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องผสมผสานมิติด้านโครงสร้าง กระบวนการบริหาร และภาวะผู้นำเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความคาดหวังของชุมชนได้อย่างยั่งยืน (Bush, 2020; Hoy & Miskel, 2018) กรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เน้นว่ากลยุทธ์ขององค์กรควรตั้งอยู่บนการวิเคราะห์บริบท ความพร้อมของทรัพยากร และคุณค่าหลักขององค์กร เพื่อให้กลยุทธ์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐและองค์กรการศึกษา ซึ่งต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และข้อกำหนดเชิงนโยบาย (Bryson, 2018; Northouse, 2021) เมื่อพิจารณาร่วมกัน จะเห็นได้ว่าหลักพรหมวิหาร 4 สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงคุณธรรมที่หลอมรวมอยู่ภายใต้กรอบการบริหารการศึกษาและการจัดการเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ โดยช่วยเติมเต็มมิติด้านคุณค่าและจริยธรรมให้กับกระบวนการกำหนดและขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา อันนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิผล มีความชอบธรรมทางสังคม และสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

ด้วยเหตุนี้ การนำหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารงานทั่วไป จึงเป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม หลักพรหมวิหาร 4 ไม่เพียงเป็นหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่มุ่งพัฒนาจิตใจของผู้บริหาร หากยังเป็นฐานคิดที่เอื้อต่อการบริหารจัดการเชิงคุณธรรม ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วม ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณ บุคลากร และการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2551)

ดังนั้น การศึกษาการสร้างกลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนจำนวน 47 แห่ง ในจังหวัดขอนแก่น และหนองบัวลำภู จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อพัฒนารอบกลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสมกับบริบท



ปัจจุบัน อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารและคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาและนโยบายการพัฒนาการศึกษาของประเทศ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) กับกลุ่มประชากรที่ได้กำหนดไว้ และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview)

1. การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือขอข้อมูลจำนวนประชากรจากประธานเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 เพื่อนำมากำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 จำนวน 47 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 316 รูป/คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางคำนวณของ Krejcie & Morgan (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 175 รูป/คน จากนั้นผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดชั้นภูมิตามสถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นตัวแทนของประชากรอย่างเหมาะสมและลดความคลาดเคลื่อนจากการสุ่ม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณคือแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์การวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ และตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ (1) การดำเนินงานธุรการ (2) งานเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการศึกษา (3) การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม และ (4) การประชาสัมพันธ์ รวมทั้งสิ้น 64 ข้อ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน



ประมาณค่า 5 ระดับตามแนวคิดของ Likert

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 รูป/คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และคำนวณดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (IOC) ก่อนนำไปทดลองใช้และปรับปรุงเป็นฉบับสมบูรณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index: PNI_{modified}) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา

2. การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แนวทางการวิจัยเชิงอุปนัย (Inductive Approach) ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 รูป/คน ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนมุมมองด้านการบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 อย่างแท้จริง

เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ (2) สภาพแวดล้อมการบริหารงานทั่วไป (3) การปฏิบัติการบริหารงานทั่วไปในปัจจุบัน และ (4) กลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอผลด้วยการพรรณนา 2) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ด้วยวิธีการอุปนัย (Inductive Analysis) โดยจัดระเบียบและจำแนกข้อมูลอย่างเป็นระบบ จากนั้นตีความ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ และสรุปประเด็นไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้หากพบประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน จะมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถตอบคำถามการวิจัยได้อย่างลึกซึ้ง โดยมุ่งวิเคราะห์ความเชื่อมโยงเชิงทฤษฎีของข้อมูลเชิงคุณภาพ 3) การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยพิจารณาความเพียงพอและความสอดคล้องของข้อมูลกับวัตถุประสงค์การวิจัย หากพบความคลาดเคลื่อนจะตรวจสอบข้อเท็จจริงซ้ำ โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับข้อมูลที่เชื่อถือได้ เพื่อสร้างและพิสูจน์บทสรุปอย่างเป็นระบบ และ 4) การนำเสนอผลการวิเคราะห์ ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการพรรณนาเป็นหลัก

4. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ผู้วิจัยได้สรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่ สภาพที่พึงประสงค์



อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด สะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างในการพัฒนาการบริหารงานทั่วไปอย่างชัดเจน เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI modified) พบว่า ด้านการประชาสัมพันธ์มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือด้านการดำเนินงานธุรการ และด้านงานเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการศึกษา ส่วนด้านการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมมีความต้องการจำเป็นในลำดับถัดมา ผลดังกล่าวสะท้อนว่า การบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวังขาดกลไกเชิงกลยุทธ์ในการสื่อสารกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งระบบสนับสนุนการดำเนินงานภายในที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์การบริหารที่ยึดหลักคุณธรรมและความเป็นธรรมเป็นฐาน เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารอย่างเป็นระบบ

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 เป็นผลจากการ บูรณาการข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยข้อมูลเชิงปริมาณสะท้อนลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงานทั่วไปจากความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ขณะที่ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทจริงของโรงเรียน ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองส่วนถูกนำมาสังเคราะห์เป็นร่างกลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 (ร่างฉบับที่ 1) ซึ่งประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 4 พันธกิจ 4 เป้าประสงค์ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ และ 32 กลยุทธ์ จากนั้นได้นำร่างกลยุทธ์เข้าสู่กระบวนการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะได้กลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 4 พันธกิจ 4 เป้าประสงค์ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ และ 48 กลยุทธ์ ซึ่งสะท้อนความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์และกรอบแนวคิดทางพุทธบริหาร

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 (จัดหมวดตามหลักธรรม) ผลการประเมินกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์เป็นกลยุทธ์ที่มีความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่สุด โดยสามารถจัดกลุ่มกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับหลักพรหมวิหาร 4 ดังนี้ 1) กลยุทธ์ตามหลักเมตตา มุ่งสร้างการสื่อสารที่เป็นมิตร สุภาพ และเข้าถึงง่าย เช่น การพัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ที่คำนึงถึงผู้รับสาร การรับฟังความคิดเห็นและตอบสนองต่อความต้องการของสาธารณชนอย่างจริงจัง 2) กลยุทธ์ตามหลักกรุณา เน้นการช่วยเหลือ สนับสนุน และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม เช่น การเปิดช่องทางรับข้อเสนอแนะ การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน และเป็นประโยชน์ 3) กลยุทธ์ตามหลักมูทิตามุ่งส่งเสริมขวัญกำลังใจและการทำงานเป็นทีม เช่น การชื่นชมและเผยแพร่ความสำเร็จของทีมงาน การสร้างโอกาสในการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าของบุคลากร 4) กลยุทธ์ตามหลักอุเบกขาเน้นการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเป็นธรรม และไม่ลำเอียง เช่น การจัดการข้อร้องเรียนอย่างโปร่งใส การพิจารณาข้อมูลรอบด้าน และการ



รักษาความสมดุลทางอารมณ์ในสถานการณ์ท้าทาย การจัดหมวดหมู่กลยุทธ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ดังกล่าว ทำให้เห็นความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนระหว่างกลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปกับฐานคิดทางพุทธธรรม และเอื้อต่อการนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

5. อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 พบว่า ความเป็นไปได้และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาที่มีพื้นฐานคุณค่าเชิงพุทธธรรมเป็นทุนเดิม การน้อมนำหลักเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา มาเป็นกรอบในการกำหนดและขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารงานทั่วไป มิได้เป็นเพียงการประยุกต์ใช้หลักธรรมในเชิงนามธรรม หากแต่ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงคุณธรรมที่ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม ในมิติของความไว้วางใจหลักเมตตาและกรุณามีบทบาทสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน และชุมชน การบริหารที่แสดงออกถึงความปรารถนาดี การรับฟัง และการให้ความช่วยเหลืออย่างจริงใจ ช่วยลดความหวาดระแวงและความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงคุณธรรมที่ระบุว่า ความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความร่วมมือและประสิทธิผลขององค์กรการศึกษา (Murry, 1964; Bush, 2020)

สำหรับความเป็นธรรมในการบริหารหลักอุเบกขามีบทบาทในการช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยยึดเหตุผลและข้อมูลเชิงประจักษ์ ลดอคติส่วนบุคคล และปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเสมอภาค การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นธรรมดังกล่าว ช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของผู้บริหาร และทำให้การกำหนดกลยุทธ์ได้รับการยอมรับจากบุคลากรและชุมชนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ชี้ว่า ความยุติธรรมและความโปร่งใสเป็นรากฐานของการบริหารสถานศึกษาที่ยั่งยืน (Northouse, 2021; Khan et al., 2020, pp. 623-639)

ในด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักกรุณาและมุทิตาสันับสนุนให้ผู้บริหารเปิดพื้นที่ให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ และการร่วมรับรู้ความสำเร็จขององค์กร การยินดีต่อความสำเร็จร่วมกันตามหลักมุทิตาช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและต่อเนื่อง ผลการวิจัยในประเด็นนี้สอดคล้องกับการศึกษาของพระภัทรพงษ์ ฐิตญาโณ (ปิดตาระโพธิ์), ธีระศักดิ์ บึงมุ่ม และสังวาล เพ็ญระ (2562, หน้า 1-10); สมศักดิ์ ไชยเดช, พระครูศรีสุธรรมนิวิฐ และพระมหาอดุล อดุลโร (2567, หน้า 354-367) ที่ยืนยันว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ช่วยส่งเสริมบรรยากาศ



การทำงานแบบมีส่วนร่วมและลดข้อจำกัดด้านการบริหารงานทั่วไป

นอกจากนี้ โครงสร้างกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ย่อยอย่างเป็นระบบ ยังช่วยให้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนพระปริยัติธรรมเป็นไปอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่าการใช้กลไกการสื่อสาร การเจรจา และการไกล่เกลี่ย จะช่วยลดแรงต้านและเพิ่มความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการนำนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ไปสู่การปฏิบัติ (Nthontho, 2018, pp. 1-8)

ดังนั้น การบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 เข้ากับกลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปในงานวิจัยครั้งนี้ จึงไม่ได้เป็นเพียงการนำหลักธรรมมาใช้ในเชิงคุณค่าเท่านั้น หากแต่เป็นการสร้างกรอบการบริหารที่เชื่อมโยงมิติทางจริยธรรมเข้ากับหลักการบริหารสมัยใหม่ อันนำไปสู่การเสริมสร้างความไว้วางใจ ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานทั่วไป อย่างเป็นรูปธรรม โดยจัดทำแนวปฏิบัติหรือกรอบนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและตัดสินใจ

1.2 ควรจัดตั้งหรือมอบหมายหน่วยงานรับผิดชอบในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและครู ผ่านการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ควรจัดทำคู่มือการบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้ได้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

1.3 ควรสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรสำหรับกิจกรรมต่อเนื่อง เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการนำหลักเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาไปใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆ เช่น งานอาคารสถานที่ งานบุคคล และงานประชาสัมพันธ์

2.2 ควรจัดทำหรือประยุกต์ใช้คู่มือการบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม



2.3 ควรพัฒนาเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น แบบประเมินตนเองหรือแบบสอบถามความพึงพอใจของครูและบุคลากร เพื่อสะท้อนระดับการนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปใช้ในการบริหาร

2.4 ควรพัฒนาโปรแกรมหรือแอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนการประเมินตนเอง การติดตามผล และการสะท้อนกลับ (Feedback) ในการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร 4

2.5 ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการชื่นชมและยกย่องความสำเร็จของบุคลากรในทุก ระดับ พร้อมส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกิจกรรม PLC เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรขยายขอบเขตการวิจัยเพื่อศึกษาผลกระทบของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ต่อการบริหารงานในสถานศึกษาทุกระดับชั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้น

3.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพื่อแสดงให้เห็นผลลัพธ์เชิงบวกของการบริหารงานด้วยหลักธรรมนี้

3.3 วิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างสถานศึกษาที่นำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้กับสถานศึกษาที่ไม่ได้ใช้ เพื่อวิเคราะห์ผลลัพธ์ในเชิงปริมาณและคุณภาพ

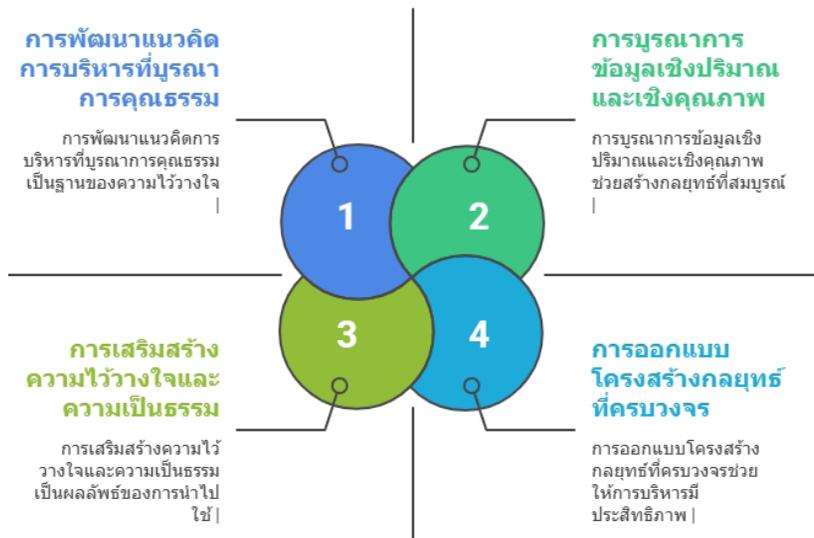
3.4 ศึกษาผลกระทบของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาต่อการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียน เช่น การสร้างวินัยในตนเองและการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุข

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

จากการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 องค์ความรู้ที่ได้รับเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ที่สามารถพัฒนาเป็นกรอบกลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปเชิงระบบได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทำหน้าที่เป็นทั้ง ฐานคุณค่า และกลไกเชิงกลยุทธ์ในการยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ 1) ระดับแนวคิด (Conceptual Level) การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 มิได้เป็นเพียงการประยุกต์ใช้หลักธรรมเชิงนามธรรม หากแต่สามารถพัฒนาเป็น กรอบแนวคิดการบริหารที่บูรณาการคุณธรรมเข้ากับการจัดการสมัยใหม่ โดย เมตตา ทำหน้าที่เป็นฐานของความไว้วางใจและการสื่อสารเชิงบวก กรุณา เป็นกลไกในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุทิตา เป็นพลังในการสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และการทำงานเป็นทีม อุเบกขา เป็นหลักประกันของความเป็นธรรม ความโปร่งใส และการตัดสินใจเชิงเหตุผล หลักธรรมทั้งสี่ประสานกันเป็นระบบเดียว ไม่แยกส่วน และหล่อหลอมเป็นกรอบการบริหารที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม 2) ระดับเชิงโครงสร้างกลยุทธ์ (Strategic Structure Level) ผลการวิจัยทำให้เกิดองค์ความรู้ว่า การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 สามารถออกแบบเป็นโครงสร้างกลยุทธ์ที่ครบวงจร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ 4 พันธกิจ 4 เป้าประสงค์ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์



และ 48 กลยุทธ์ ที่เกิดจากการบูรณาการข้อมูลเชิงปริมาณ (ความต้องการจำเป็น) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (บริบท ปัญหา และประสบการณ์จริงของผู้บริหาร) ทำให้กลยุทธ์ไม่เป็นเพียงกรอบเชิงนโยบาย แต่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม และ 3) ระดับการนำไปใช้และคุณค่าเชิงระบบ (Operational & Systemic Value Level) ในการนำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในงานบริหารงานทั่วไป โดยเฉพาะด้านการประชาสัมพันธ์ งานธุรการ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ช่วยเสริมสร้างผลลัพธ์สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความไว้วางใจระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเป็นธรรมและความชอบธรรมในการบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรของบุคลากร ที่เป็นฐานสำคัญที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้ง และเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2551). *พรหมวิหาร 4 ทางสร้างสุขของชีวิตและสังคม*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.

พระภัทรพงษ์ ฐิตญาโณ (ปิตตาระโฬี), อีระศักดิ์ บึงมุ่ม และสังวาล เพ็ญยุระ. (2562). การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 2(1), 1-10. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JMCR/article/view/149/123>



- สมศักดิ์ ไชยเดช, พระครูศรีสุธรรมนิวิฐ และพระมหาอุตร อุตตโร. (2567). แนวทางการบริหารงานทั่วไป ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัด นครสวรรค์. *วารสารบวรสหการศึกษามนุษยสังคมศาสตร์*, 5(1), 354-367. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JOB_EHS/article/view/272070
- สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. (2563). *รายงานสถานการณ์การจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2563/2564: การพัฒนา คุณภาพและความเสมอภาคทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*. (5th ed.). London: SAGE Publications.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2018). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Khan, M. A., Khan, M. A., Soomro, M. A., & Khan, A. (2020). Ethical leadership and organizational performance: The mediating role of employee engagement. *Journal of Business Ethics*, 166(4), 623-639. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04163-4>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Murry. (1964). *A study of the moral aspects of leadership in an urban setting*. (Doctoral dissertation, University of New Orleans, New Orleans, LA, United States). ProQuest Dissertations & Theses Global. (No. 2565-A).
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Nthontho, M. A. (2018). Schools as legal persons: Implications for religion in education. *South African Journal of Education*, 38(1), 1-8. <https://doi.org/10.15700/saje.v38ns2a1542>