

Buddhist Educational Administration: Concepts and Integration

Samrit Kangpheng^{1*}

¹ Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand

* Corresponding author. E-mail: skangpheng@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this academic article is to present the study on concept and integration of Buddhist educational administration. It is the study of the principles of education in Buddhism, Tipitaka and Buddhist textbooks, Thai Sangha educational system, Sankha role in education, Buddhist integrated active learning, learners' skills, discipline and morality development, supervising and caring of learners, activity and students' affairs management.

Keywords: Buddhist Educational Administration, Concept, Integration

พุทธบริหารการศึกษา: แนวคิด และการบูรณาการ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง^{1*}

¹ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: skangpheng@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการศึกษาแนวคิดและการบูรณาการพุทธบริหารการศึกษา โดยพุทธบริหารการศึกษาเป็นการศึกษาเกี่ยวกับหลักการศึกษามหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา พระไตรปิฎกและเอกสารวิชาการทางพระพุทธศาสนา ระบบการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย บทบาทคณะสงฆ์กับการศึกษา การบูรณาการพุทธธรรมกับกิจกรรมเสริมหลักสูตร กิจกรรมพัฒนาศักยภาพและทักษะผู้เรียนให้คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น กิจกรรมส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรม การบริหารจัดการให้เกิดการช่วยเหลือดูแลผู้เรียน

คำสำคัญ: พุทธบริหารการศึกษา, แนวคิด, การบูรณาการ

© 2023 JAE: Journal of Applied Education

บทนำ

จากสภาพการณ์ และบริบทแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ทั้งด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลแบบก้าวกระโดดที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และโลก การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไปสู่สังคมสูงวัย และทักษะของประชากรในศตวรรษที่ 21 ที่ทั่วโลกต่างต้องเผชิญกับความท้าทาย และมุ่งพัฒนาประเทศไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมยุค 4.0 และจากผลการติดตามประเมินแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552-2559 ซึ่งครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวกับบริบทการจัดการศึกษา โอกาสทางการศึกษา คุณภาพการศึกษา ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการสถานศึกษา และการใช้จ่ายงบประมาณ รวมทั้งการพัฒนาการศึกษากับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ นอกจากนี้ยังได้ศึกษาปัญหาและความท้าทายของระบบการศึกษา ทั้งที่เกิดจากปัญหาของระบบการศึกษา และจากสภาพการณ์ของโลกที่ประเทศต้องเผชิญ เพื่อนำมากำหนดแนวคิดของการจัดการศึกษา วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายการพัฒนาการศึกษา บทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการพัฒนา รวมทั้งโครงการเร่งด่วนที่สำคัญ นำไปสู่การขับเคลื่อนแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 สู่การปฏิบัติที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา มีเป้าหมายข้อแรก คือ โครงสร้าง บทบาท และระบบการบริหารจัดการการศึกษามีความคล่องตัว ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีการปรับปรุงโครงสร้างและระบบ บริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และสถานศึกษาให้มีเอกภาพ สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เป็นต้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ดังนั้น การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลจึงเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษาโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกหลักที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย คำว่า ธรรมาภิบาล สามารถเทียบเคียงได้กับคำว่า ธรรมวินัยของพระพุทธศาสนา เช่นเดียวกับคำว่า Good Governance ซึ่ง Governance ก็คือ ธรรมอย่างหนึ่งของสังคมมนุษย์ที่เมื่อมนุษย์มาอยู่รวมตัวกันเป็นสังคม การปกครองก็ย่อมเกิดขึ้น คือ มีผู้ปกครองและผู้อยู่ใต้การปกครอง ส่วน Good นั้น มีความหมายว่า ความดี สิ่งที่ดี สิ่งที่ดี ซึ่งมีความหมายถึงแนวทางหรือหลักการที่จะนำไปสู่การปกครองหรือ Governance ที่ดี เช่นเดียวกับคำว่า วินัย ซึ่งเป็นแบบแผนความประพฤติที่จะนำไปสู่ธรรมที่แท้จริง (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), 2549 อ้างถึงใน สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, 2566; พระนพสิทธิ์ สุทธิจิตโต (ปัจจุณ), 2562)

จากสถานการณ์ปัจจุบัน และนโยบายการปรับเปลี่ยนประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2660-2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565-2569) ล้วนมีผลกระทบต่อการบริหาร

จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ซึ่งผลการดำเนินงานในช่วงแผนการศึกษาแห่งชาติที่ผ่านมา ยังคงมี ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ จุดอ่อนของระบบการศึกษา และการพัฒนาบุคลากรด้าน วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีและการบริหาร จัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว ยังมี ความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และการขาดความ ตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะของคนไทย ส่วนใหญ่ส่งผลกระทบต่อ ระบบการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สนองและรองรับความท้าทายดังกล่าว (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานแก้ปัญหาคุณธรรม จริยธรรม วินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และจิตสาธารณะโดยหลักธรรมาภิบาล นั้นถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน สอดคล้องกับ สีน งามประโคน (2566) และ Daft (2022) ที่ให้ทัศนะสอดคล้องกันเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า การบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพในยุคนี้ทักษะการบริหาร (Management Skills) มีความจำเป็นอย่างยิ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skills) และทักษะเชิงมนทัศน์ (Conceptual Skills) ในขณะเดียวกันการนำหลักพุทธธรรมโดยเฉพาะหลักปาปนิกรรม 3 ซึ่งเป็นคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารจะนำไปสู่ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) จักขุมา มีสายตามองเห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยาวไกลไป ข้างหน้า หรือมีวิสัยทัศน์กว้างยาวไกล 2) วิจิโร มีทักษะในการทำงานที่ดีของผู้นำ ประกอบกับการมีความรู้ละเอียดใน งาน และ 3) นิสสยสัมปันโน การมีทักษะการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ดี ทำงานได้กับคนทุกระดับชั้น ผูกมัดใจคนไว้ได้ เพื่อนำ องค์การก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่หมุนไปในยุคดิจิทัล (พักตร์วิไล ชำปฏี, 2566; สุจิต กิ่งเกล้า, ธิติ วุฒิ หมั่นมี, และ เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, 2562)

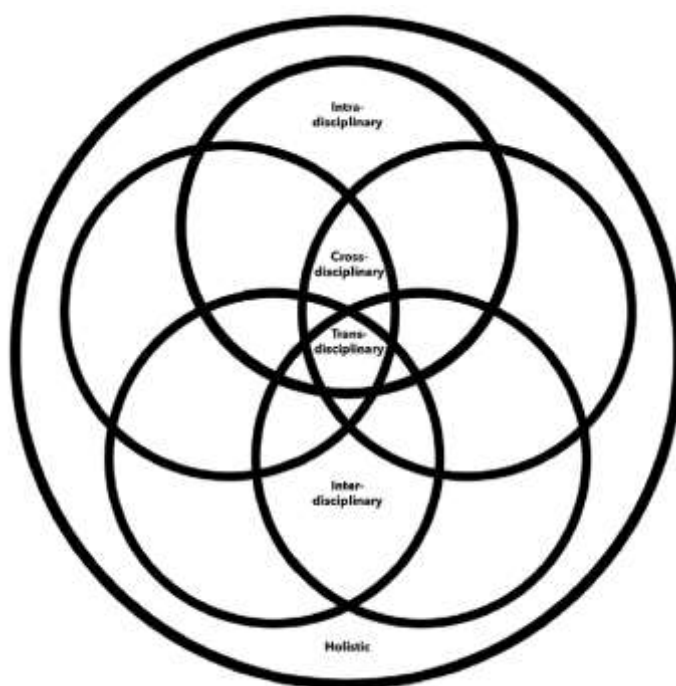
จากสภาวะการณดังกล่าว การบูรณาการศาสตร์ทางการบริหารการศึกษากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาจึงมี ความจำเป็นอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันซึ่งเป็นสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี อย่างรวดเร็ว เนื่องจากหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาถือว่าเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นวิทยาศาสตร์และไม่ล้าสมัย กล่าวคือ พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งการศึกษาที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นผู้ทรงสั่งสอนเน้นให้พุทธบริษัทเข้าถึงแก่นของ พระพุทธศาสนาด้วยปัญญา โดยกระบวนการพัฒนาปัญญาก็คือการศึกษาเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไป ปฏิบัติได้นั่นเอง ดังนั้น การใช้ทักษะการบริหารเพียงมิติเดียวในการบริหารจัดการคงไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการย่อมนำไปสู่การบริหารจัดการได้บรรลุ เป้าหมายตามที่ต้องการ ทั้งนี้ เนื่องจากหลักพุทธศาสนาเป็นการดำเนินการทำให้บุคคลที่มีขีดความสามารถดีขึ้น โดยใช้หลัก พระพุทธศาสนาเป็นเครื่องกำหนดเพื่อเป็นหลักประกันว่าการดำรงและการดำเนินชีวิตเป็นไปด้วยความไม่ประมาท และเป็น หลักประกันของความเจริญในทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ หลักพุทธธรรมเป็นอภิลักขิต คือ ไม่ล้าสมัยและไม่ล้าสมัย แต่กลับ ทันสมัยอยู่เสมอที่สามารถนำมาพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธศาสนาได้ (สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, 2566) และเพื่อเป็นแนวทางใน การบูรณาการศาสตร์ทางบริหารการศึกษา และหลักพุทธธรรมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้นในบทความนี้จึง นำเสนอแนวคิดการบูรณาการทักษะการบริหาร (Management Skills) และหลักปาปนิกรรม 3 (Papanika-dhamma) ดังมีสาระสำคัญที่จะนำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดการบูรณาการศาสตร์การบริหารกับหลักพุทธธรรม ตามลำดับต่อไปนี้

แนวคิดการบูรณาการ

คำว่า “บูรณาการ” หรือ “Integration” ราชบัณฑิตยสถาน (2556) ให้นิยามบูรณาการ ไว้ว่าเป็นกระบวนการ ผสมผสานเชื่อมโยงองค์ความรู้ตั้งแต่ 2 องค์ความรู้ขึ้นไปเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องเป็นระบบ และให้นิยามเกี่ยวกับองค์ ความรู้ (Body of Knowledge) ไว้ว่าเป็นความรู้ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วนำมาบูรณาการเข้าเป็นความรู้ ในระดับที่สูงขึ้น จากนิยามดังกล่าวจะเห็นว่า การบูรณาการ หมายถึง กระบวนการที่นำศาสตร์แต่ละสาขาซึ่งอาจเป็นทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือองค์ความรู้เฉพาะในแต่ละศาสตร์ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมาผสมผสานเชื่อมโยงกันตามหลักวิชาการ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ หรือความคิดริเริ่ม (Originality or Body of Knowledge)

อย่างไรก็ตาม ถ้าจะพิจารณาในวิถีชีวิตปกติ หรือการทำงานตามหน้าที่ของมนุษย์เรามักจะหนีไม่พ้นในเรื่องของการบูรณาการในการดำเนินชีวิต เช่น หากพิจารณาในทางพระพุทธศาสนาจะสอนให้มนุษย์เรามีสติในการใช้ชีวิตหรือการทำงานต่างๆ ในขณะเดียวกันเมื่อเรามีสติอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้เราเกิดสมาธิซึ่งแสดงให้เห็นว่าหลักพุทธธรรมก็มีการบูรณาการหรือเชื่อมโยงกันโดยธรรมชาติหรือวิธีปฏิบัติอยู่แล้ว ในขณะเดียวกันในทางบริหารก็เช่นกันจะเห็นว่าเมื่อเราทำงานตามบทบาทหน้าที่ทางการบริหารในแต่ละวันคงเป็นไปไม่ได้เลยที่จะไม่มีปัจจัยแทรกซ้อนหรืองานอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะในความเป็นจริงในวิถีของการทำงานย่อมมีงานหรือปัจจัยอื่นๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องอยู่เสมอไม่สามารถจดจ่อหรือทำงานนั้นให้เสร็จแล้วจึงจะไปทำงานอื่นได้ ดังนั้น ในทางบริหารก็เช่นกันจึงมีการบริหารแบบบูรณาการ เช่น ระบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการ (Integrated Management System) เป็นการจัดการแบบองค์รวม (Holistic) เพราะเชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการ นั่นเอง ในทำนองเดียวกันไม่ว่าจะเป็นการบูรณาการตามขอบข่ายของงาน หรือวิธีการบริหารตามศาสตร์ต่างๆ ย่อมนำไปสู่ประสิทธิภาพการบริหารจัดการเช่นเดียวกัน และหากพิจารณาถึงแนวคิดเกี่ยวกับระดับการบูรณาการ (Levels of Integration) ได้มีนักวิชาการทางด้านการศึกษาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสอนแบบบูรณาการ (Integrative Teaching/Integrative Pedagogy) ซึ่งจะเห็นว่าการบูรณาการนั้นจะต้องมีตั้งแต่ 2 สิ่งขึ้นไป กล่าวคือ ถ้าเป็นรายกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวก็สามารถบูรณาการหลายสาระเข้าด้วยกันได้ หรือบูรณาการข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เช่นกัน

หรือหากมองในระดับโลกหรือสากล ตามแนวคิดของ Graham and Longchamps (2022) โดยเปรียบเทียบระดับของการบูรณาการกับคำศัพท์ทางภูมิรัฐศาสตร์ที่คุ้นเคย เช่น ระดับชาติ (National) ข้ามชาติ (Multinational) ทวิภาคี (Bilateral) นานาชาติ (International) ระดับโลกหรือระดับสากล (Transnational or Universal) โดยได้แบ่งระดับการสอนแบบบูรณาการไว้ 5 ระดับ คือ บูรณาการภายในสาขาวิชา (Intradisciplinary) บูรณาการแบบพหุวิทยาการ (Multidisciplinary) บูรณาการแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary) บูรณาการแบบข้ามสาขาวิชา (Transdisciplinary) และบูรณาการแบบองค์รวม (Holistic) ดังแสดงในภาพที่ 1

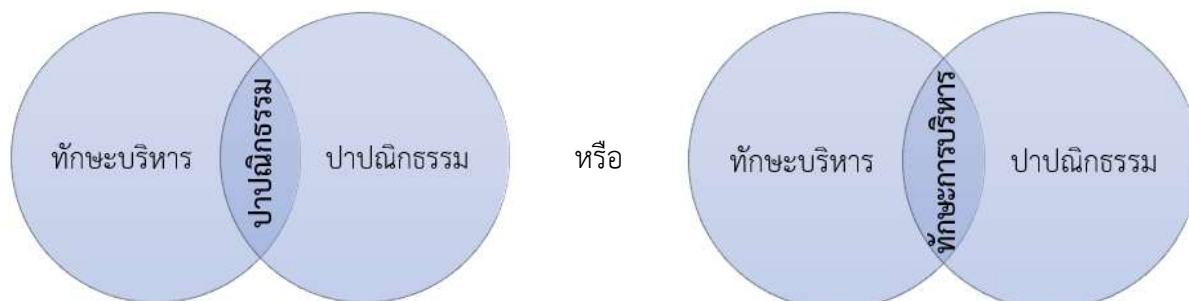


ภาพที่ 1 ระดับการบูรณาการ (Levels of Integration)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Graham and Longchamps (2022, p.23)

จากภาพที่ 1 จะเห็นว่าการบูรณาการทางพุทธบริหารการศึกษาจะเน้นให้ความสำคัญสองส่วน คือ ศาสตร์ทางบริหารการศึกษากับหลักพุทธธรรมโดยอาจยึดศาสตร์ทางบริหารการศึกษาหรือศาสตร์ทางพระพุทธศาสนาเป็นหลักก็ได้

เช่นเดียวกันกับการดำเนินการวิจัยทางพุทธบริหารการศึกษาจะเห็นว่าการวิจัยหรือเสนอผลการวิจัยทั้งสองลักษณะ คือ 1) ยึดศาสตร์การบริหารการศึกษาเป็นหลัก และ 2) ยึดหลักพุทธธรรมเป็นหลัก ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับคำถามการวิจัยหรือบริบทที่ใช้ในการวิจัยซึ่งแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงระดับการบูรณาการดังกล่าวจะเห็นว่าการวิจัยทางพุทธบริหารการศึกษาจะเป็นการบูรณาการแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary) ที่จะยึดศาสตร์ทางบริหารการศึกษาเป็นหลักหรือยึดหลักพุทธธรรมเป็นหลักก็ได้ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การบูรณาการแบบสหวิทยาการ
ที่มา: สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557)

แนวทางการบูรณาการพุทธบริหารการศึกษา

การบูรณาการพุทธบริหารการศึกษาเป็นการบูรณาการระหว่างศาสตร์บริหารการศึกษากับหลักพุทธธรรม ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างสองศาสตร์ คือ ศาสตร์บริหารการศึกษากับพุทธศาสตร์ โดยอาจใช้ศาสตร์บริหารการศึกษาเป็นหลัคนำพุทธศาสตร์เข้ามาบูรณาการ หรือใช้พุทธศาสตร์เป็นหลักแล้วนำศาสตร์บริหารการศึกษามาบูรณาการ ซึ่งจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้นจะขึ้นอยู่กับคำถามการวิจัย หรือบริบทที่จะนำผลการบูรณาการไปใช้ประโยชน์ ในบทความนี้จะยกตัวอย่างการบูรณาการที่ใช้ศาสตร์บริหารการศึกษาเป็นหลักโดยนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการซึ่งเหมาะกับบริบทสถานศึกษาทั่วไปซึ่งไม่ใช่สถานศึกษาทางพุทธศาสนา เช่น โรงเรียนพระปริยัติธรรม เป็นต้น ดังจะนำเสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับนิยาม องค์ประกอบ และตัวชี้วัด ต่อไปนี้

1. ทักษะการบริหาร

จากการศึกษานิยามเกี่ยวกับทักษะการบริหารจากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย เช่น Daft (2022); Schermerhorn, and Bachrach (2016); Schermerhorn, et al. (2017); และวิโรจน์ สารรัตน์ (2566) สรุปสาระสำคัญเพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับการบูรณาการพุทธบริหารการศึกษา ดังนี้

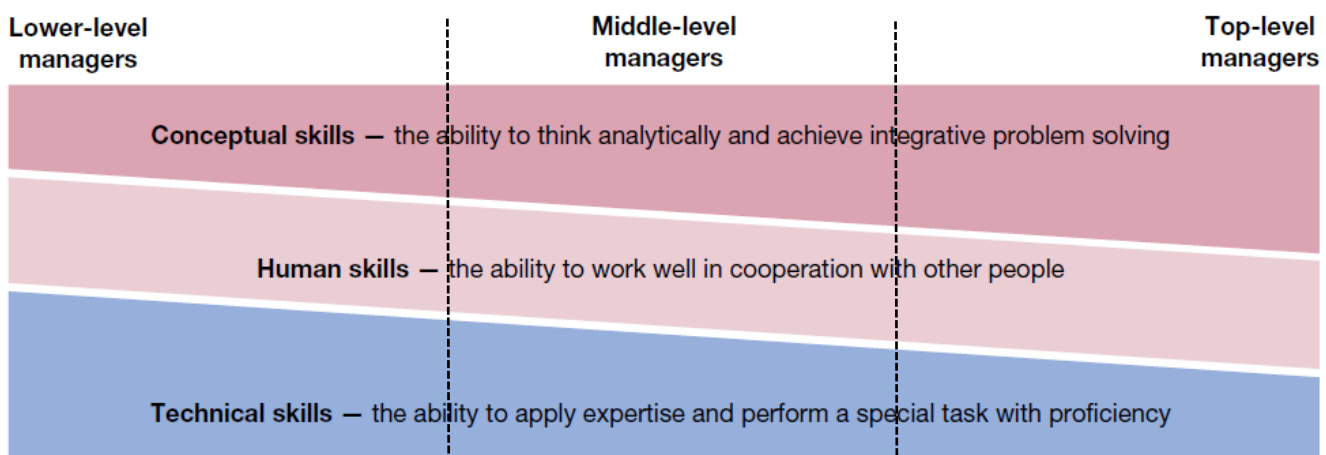
1.1 นิยามทักษะการบริหาร

ทักษะการบริหาร หรือ Management Skills หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งโดยปกติทั่วไปแล้วระดับของผู้บริหารจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง (Top Level Managers) จะรับผิดชอบต่อการทั้งหมด ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Level Managers) รับผิดชอบต่อหน่วยงานและผู้บริหารระดับต้นที่อยู่ใต้สังกัด ส่วนผู้บริหารระดับต้น (Lower Level Managers) รับผิดชอบต่อหน่วยงานและปฏิบัติงานในสังกัด ซึ่งแต่ละระดับจำเป็นต้องใช้ทักษะการบริหารที่ต่างกันไปตามระดับความรับผิดชอบของงาน

1.2 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ทักษะการบริหาร

ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด หรืออยู่ในองค์การใดก็ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) (Robbins, Coulter, and De Cenzo, 2020; Daft, 2021, Samson, Donnet, and Daft, 2021; Griffin, 2022) และการที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องมีทักษะที่ดีด้านการบริหารจัดการ ซึ่งทักษะสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้บริหารควรมีอย่างน้อย 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skills) และ

ทักษะเชิงมนทัศน์ (Conceptual Skills) อย่างไรก็ดี ทักษะหลายอย่างจำเป็นต่อการเรียนรู้ตามลักษณะที่ทำนายของงานบริหาร แต่ทักษะที่สำคัญที่สุดคือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสนับสนุนหรือช่วยให้ผู้อื่นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น Katz (1974 อ้างถึงใน Schermerhorn et al., 2017) นักวิชาการจาก Harvard ได้แบ่งทักษะที่สำคัญของผู้บริหารออกเป็น 3 ประเภท ดังกล่าว แม้ว่าทักษะทั้งสามจะมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ แต่การนำทักษะไปใช้ในแต่ละระดับก็แตกต่างกันไปตามระดับความรับผิดชอบของผู้บริหาร กล่าวคือ กรณีเป็นผู้บริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก ทักษะเชิงมนทัศน์และทักษะเชิงมนุษย์มีความสำคัญมาก ส่วนทักษะเชิงเทคนิคจำเป็นต้องใช้น้อยเพราะสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเฉพาะด้านได้ สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ทักษะทั้ง 3 มีความสำคัญพอๆ กัน นั่นคือ ต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันต้องมีวิสัยทัศน์มองภาพกว้างและไกลเพื่อเตรียมตัวสำหรับเป็นผู้บริหารระดับสูง นอกจากนั้น ต้องมีความสามารถในการสื่อสารประสานงานในการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์จากผู้บริหารระดับสูงมาสู่การปฏิบัติในผู้บริหารและพนักงานระดับต้นและนำผลการดำเนินงานที่ได้จากการปฏิบัติงานมาสรุปและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง ส่วนผู้บริหารระดับต้นนั้น ทักษะเชิงเทคนิคมีความสำคัญมาก รองลงมาคือ ทักษะเชิงมนุษย์ และทักษะเชิงมนทัศน์ ตามลำดับ ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร (Essential Managerial Skills)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Schermerhorn et al. (2017)

จากการศึกษาองค์ประกอบทักษะการบริหารของ Daft (2022); Schermerhorn, and Bachrach (2016); Schermerhorn, et a. (2017); และวิโรจน์ สารรัตนะ (2566) มีแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับนิยามและตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.2.1 ทักษะเชิงเทคนิคเป็นความสามารถในการใช้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะในการปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรมเกี่ยวกับขอบข่ายภาระงานเฉพาะตามหน้าที่การบริหาร รวมทั้งวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน เครื่องมือ หรือเทคนิค และทรัพยากรต่างๆ ซึ่งมีจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารระดับต้น หากพิจารณาในขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งานแผนและงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป เป็นต้น หรือหน้าที่ทางการบริหารก็จะเป็นความสามารถพิเศษหรือเชี่ยวชาญด้านการวางแผน การนำ การจัดองค์การ หรือการควบคุม เป็นต้น หรือทักษะทางเทคนิคพื้นฐานอื่นๆ สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ได้แก่ การสื่อสารด้วยการเขียน และการพูด ความรู้คอมพิวเตอร์ คณิตศาสตร์ การคำนวณ และเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น นอกจากนี้ ยังรวมถึงความรู้เฉพาะทางความสามารถในการวิเคราะห์ และการใช้เครื่องมือ เทคนิคอย่างมีศักยภาพในการแก้ปัญหาในสาขาวิชาเฉพาะนั้นๆ ด้วย

โดยสรุป ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ความเชี่ยวชาญและปฏิบัติงานเฉพาะได้อย่างชำนาญตามขอบข่ายการบริหารงาน ดำเนินการตามหน้าที่การบริหาร มีวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน เครื่องมือ หรือเทคนิค และทรัพยากรต่างๆ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม

1.2.2 ทักษะเชิงมนุษย์เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี โดยทักษะเชิงเทคนิคเป็นการทำงานกับ “สิ่งของ” ในขณะที่ทักษะเชิงมนุษย์เป็นการทำงานกับ “คน” และเป็นทักษะพื้นฐานสำคัญที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงาน ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรทุกคนทำงาน ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ในการทำงานให้สำเร็จจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องตระหนัก โดยเฉพาะการวิเคราะห์ถึงความต้องการของบุคลากร และกระตุ้นให้มีส่วนร่วม สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน และการเป็นแบบอย่างผู้นำที่ดี ทักษะเชิงมนุษย์จึงมีความสำคัญและจำเป็นเท่าเทียมกันสำหรับการบริหารทุกระดับเพราะผู้บริหารทุกระดับจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นเสมอ รวมถึงความสามารถในการปฏิบัติหรือพูดจูงใจ อำนวยความสะดวก ประสานงาน เป็นผู้นำ สื่อสาร และแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งจากผลจากการวิจัย พบว่า ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพียงปัจจัยเดียวในการที่ผู้คนจะรู้สึกมีส่วนร่วมกับการงานของตนและมุ่งมั่นต่อองค์กร ดังนั้น ทักษะด้านนี้จึงมีความจำเป็นและสำคัญกับผู้บริหารทุกระดับ

โดยสรุป ทักษะเชิงมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี วิเคราะห์บุคลากรเพื่อทำงานร่วมกัน เข้าใจถึงความต้องการของบุคลากร และกระตุ้นให้มีส่วนร่วม สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน และเป็นแบบอย่างผู้นำที่ดี และโน้มน้าวจูงใจผู้อื่น

1.2.3 ทักษะเชิงมนโทัศน์เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และแก้ปัญหาเชิงบูรณาการได้สำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารในระดับสูงที่ต้องใช้การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการวิเคราะห์สถานการณ์ในวงกว้างและแก้ปัญหาโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์การโดยภาพรวมได้อย่างชัดเจน จึงเป็นความสามารถในการทำงานกับข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อทำการประเมินที่สมดุลและการตัดสินใจที่ชาญฉลาด จึงเป็นความสามารถในการมององค์การโดยภาพรวมกับความสัมพันธ์กับภายนอก ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์การและการส่งผลต่อกัน ตลอดจนความรู้ที่สามารถจะวินิจฉัยและประเมินปัญหาต่างๆ เป็นต้น

โดยสรุป ทักษะเชิงมนโทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงบูรณาการ รู้และเข้าใจองค์การในทุกมิติ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และความสัมพันธ์ บูรณาการขอบข่ายภาระงาน ระหว่างบุคคล ขอบข่ายงาน และการประสานงาน มององค์การในภาพรวม การเข้าใจในองค์ประกอบหรือส่วนต่างๆ ขององค์การ และเข้าใจถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปองค์ประกอบ นิยามปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด และพฤติกรรมชีวิตทักษะการบริหาร ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 องค์ประกอบ นิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด และพฤติกรรมชี้วัดทักษะการบริหาร

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด	พฤติกรรมชี้วัด
ทักษะเชิงเทคนิค	ความสามารถในการประยุกต์ความรู้ทางวิชาการและปฏิบัติงานเฉพาะได้อย่างชำนาญตามขอบข่ายการบริหารงาน ดำเนินการตามหน้าที่การบริหาร มีวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน เครื่องมือ หรือเทคนิค และทรัพยากรต่างๆ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม	ประยุกต์ความรู้ทางวิชาการและปฏิบัติงานเฉพาะได้อย่างชำนาญตามขอบข่ายการบริหารงาน	1. ประยุกต์ใช้ความรู้ตามขอบข่ายการบริหารงานต่างๆ ในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี 2. ประยุกต์ใช้ความรู้ในการบริหารงานต่างๆ ได้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน 3. ประยุกต์ใช้ความรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะตามขอบข่ายของงานต่างๆ ของหน่วยงาน
		ดำเนินการตามหน้าที่การบริหาร	4. วางแผนงาน โครงการ กิจกรรมได้สอดคล้องกับสภาพและบริบทของหน่วยงาน 5. มอบหมายความรับผิดชอบให้บุคลากรปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับความสามารถหรือความต้องการของบุคลากร 6. ใช้สิทธิพลโน้มน้าว หรือจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน 7. กำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์ในการควบคุม กำกับ ติดตามการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		มีวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน เครื่องมือ หรือเทคนิค และทรัพยากรต่างๆ	8. กำหนดวิธีการ/กระบวนการ หรือขั้นตอนการบริหารงานต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน 9. จัดหาเครื่องมือ หรือนำเทคนิคมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 10. สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ มาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเพียงพอ
		เรียนรู้จากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม	การเรียนรู้จากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม 11. สร้างความรู้ ทักษะ และเจตคติด้วยการนำเอา ประสบการณ์เดิมมาบูรณาการเพื่อสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมการบริหารใหม่ๆ 12. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอ หรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 13. เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
ทักษะเชิงมนุษย์	ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี วิเคราะห์บุคลากรเพื่อทำงานร่วมกัน เข้าใจถึงความต้องการของบุคลากร และกระตุ้นให้มีส่วนร่วมสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน และเป็นแบบอย่างผู้นำที่ดีและโน้มน้าวใจผู้อื่น	ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี	14. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ในทุกสถานการณ์ 15. ให้ความร่วมมือและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หรือชุมชนด้วยความเป็นกันเอง
		วิเคราะห์บุคลากรเพื่อทำงานร่วมกัน	16. วิเคราะห์ความต้องการของเพื่อนร่วมงานและสามารถมอบหมายงานให้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		เข้าใจถึงความต้องการของบุคลากร และกระตุ้นให้มีส่วนร่วม	17. รับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจถึงความต้องการพื้นฐานของบุคลากรเป็นอย่างดี 18. ร่วมแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ 19. กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน 20. สร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี
		สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน	21. สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงานด้วยการสนับสนุนผู้ร่วมงานทุกคนให้มีส่วนร่วมในการทำงานและตัดสินใจร่วมกัน 22. สร้างขวัญ กำลังใจ กล้าหาญ ยอมรับชมเชยเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ
	เป็นแบบอย่างผู้นำที่ดี และโน้มน้าวใจผู้อื่น		23. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างการเป็นผู้นำที่ดีในการรักษาระเบียบวินัย กฎ ข้อบังคับ จรรยาบรรณได้อย่างเหมาะสม 24. โน้มน้าวและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 1 องค์ประกอบ นิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด และพฤติกรรมชี้วัดทักษะการบริหาร (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด	พฤติกรรมชี้วัด
ทักษะเชิงมนทัศน์	ความสามารถในการการวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงบูรณาการ การรู้และเข้าใจองค์การในทุกมิติ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และความสัมพันธ์ บูรณาการขอบข่ายภาระงาน ระหว่างบุคคล ขอบข่ายงาน และการประสานงาน มุ่งองค์การในภาพรวม การเข้าใจในองค์ประกอบหรือส่วนต่างๆ ขององค์การ และเข้าใจถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง	การวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงบูรณาการ	25. วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง 26. กำหนดนโยบายของหน่วยงานได้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ 27. กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจของหน่วยงานได้สอดคล้องกับต้นสังกัดได้อย่างเหมาะสม 28. กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาแบบบูรณาการได้อย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน 29. นำความรู้หลายๆ ด้านมาใช้ในการวางแผนและประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
		รู้และเข้าใจองค์การในทุกมิติ	30. ศึกษาขอบข่าย หรือองค์ประกอบต่างๆ ของหน่วยงาน และเข้าใจหน่วยงานในทุกองค์ประกอบได้เป็นอย่างดี
		การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และความสัมพันธ์ บูรณาการขอบข่ายภาระงาน ระหว่างบุคคล ขอบข่ายงาน และการประสานงาน	31. วิเคราะห์ สังเคราะห์ ขอบข่ายภาระงาน และบูรณาการการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 32. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ขอบข่ายงาน และประสานความร่วมมือในการทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย
		มุ่งองค์การในภาพรวม	33. วิเคราะห์ปัญหาหน่วยงานอย่างรอบด้าน และมีกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
		การเข้าใจในองค์ประกอบหรือส่วนต่างๆ ขององค์การ และเข้าใจถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง	34. กำหนดและเปลี่ยนแปลงบุคลากรในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และลักษณะงาน 35. บริหารจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. หลักปาปณิกธรรม

จากการศึกษานิยามเกี่ยวกับหลักปาปณิกธรรมจากแนวคิดของผู้นำทางพุทธศาสนา และนักวิจัย เช่น พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (2554); พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549); พระครูวิจิตรศาสนการ (พูล แนนเนียม) (2564); วิสูตร จิตสุทธิภากร (2561) สามารถสรุปสาระสำคัญเพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับการบูรณาการพุทธบริหารการศึกษาได้ดังนี้

2.1 นิยามปาปณิกธรรม

หลักปาปณิกธรรมมีความสำคัญต่อการเป็นผู้บริหาร ทั้งนี้ การเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นนอกจากเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับหลักการบริหารตามโครงสร้างการบริหารองค์การแล้ว ยังต้องมีการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างทักษะการบริหารของผู้บริหารที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันกับหลักปาปณิกธรรมที่ให้ความสำคัญกับการครองตน (ทักษะเชิงมนทัศน์ หรือจักขุมา) ครองคน (ทักษะเชิงมนุสฺส หรือนิสสยสัมปันโน) และครองงาน (ทักษะเชิงเทคนิก หรือวิธูโร) จากหลักพุทธธรรมดังกล่าวที่พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) สอดคล้องกับสิ่งที่พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึง คำตรัสขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าว่า ได้ตรัสไว้ในหุติยปาปณิกสูตรว่าเกี่ยวกับคุณลักษณะ 3 ประการของนักบริหารที่จะช่วยให้นักบริหารทำสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ดังนั้น หลักปาปณิกธรรม หรือปาปณิกสูตรซึ่งเป็นกระบวนการไปสู่ความสำเร็จได้ทั้งในภาพรวมและแนวปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง หรือ เป็นทั้งกระบวนการและวิธีปฏิบัติ นั่นเอง ปาปณิกสูตรมี 2 พระสูตร คือ ปฐมปาปณิกสูตร และหุติยปาปณิกสูตร จึงเป็นเหมือนการรวบรวมหมวดธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จเข้ามาไว้ด้วยกันแล้วแยกออกมาเป็นหมวดหมู่

อย่างเป็นขั้นเป็นตอนอีกครั้งหนึ่ง ผู้ที่ดำเนินหลักการตามแนวของหลักธรรมดังกล่าวจึงสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างแน่นอน และไม่ต้องสงสัย

2.2 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้หลักปาปนิกรรม

2.1.1. จักขุมา หมายถึง ปัญญาองค์การณโกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าอนาคตเศรษฐกิจ หรือตลาดจะมีแนวโน้มเป็นแบบไหน หรือสามารถคาดการณ์ทิศทาง หรืออนาคตในด้านการดำเนินธุรกิจได้แม่นยำจากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผลโดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วยซึ่งคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษ คำว่า Conceptual Skills คือ การชำนาญในการใช้ความคิด หรือ ทักษะเชิงมนทัศน์

โดยสรุป จะเห็นว่า จักขุมา หมายถึง การมีวิสัยทัศน์/เก่งคิด มองการณ์ไกล มีความสามารถในการบริหารจัดการ เชื่อมโยง หรือบูรณาการการบริหารงาน วิเคราะห์ปัญหา และแนวโน้มการพัฒนาได้สอดคล้องกับบริบท และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

2.1.2 วิจิโร หมายถึง ผู้จัดการธุรกิจได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักการเงินต้องมีความรู้ และความเชี่ยวชาญทางการเงินสามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนต่างๆ ได้หรือ เข้าใจในงบการเงินที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้เช่นเดียวกัน ในกรณีแพทย์ผ่าตัดตมองก็ต้องมีความเชี่ยวชาญในการผ่าตัดตมอง เป็นต้น คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Technical Skills คือ ความชำนาญการด้านเทคนิค หรือทักษะเชิงเทคนิค

โดยสรุป วิจิโร หมายถึง ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานบริหารจัดการ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ นำความรู้เชิงบูรณาการมาใช้ในการบริหารจัดการ รับรู้แนวโน้ม/เทคนิค/วิทยาการสมัยใหม่ และบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ

2.1.3 นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดมีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานให้แต่ละฝ่ายในองค์การดำเนินแนวทางตามกรอบทิศทางที่องค์กรต้องการบรรลุได้หรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนที่สามารถทำให้ให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้เป็นต้นคุณลักษณะที่สามนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Human Skills คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือทักษะเชิงมนุษย์

สรุปว่า นิสสยสัมปันโน หมายถึง ความสามารถในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หรือเก่งคน ใช้ศาสตร์และศิลปะในการบริหารจัดการ มีทักษะในการสื่อสารและประสานความร่วมมือกับบุคคลและองค์การต่างๆ สามารถการบริหารทรัพยากร บุคคลขององค์การได้เป็นอย่างดี รวมทั้งการระดมทรัพยากรทางการศึกษามาใช้ในการบริหารจัดการ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การและผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์การ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปองค์ประกอบ นิยามปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด และพฤติกรรมชีวิตหลักปาปนิกรรม ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 องค์ประกอบ นิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด และพฤติกรรมชีวิตหลักปาปนิกรรม

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด	พฤติกรรมชีวิต
จักขุมา	มีวิสัยทัศน์/เก่งคิด มองการณ์ไกล มีความสามารถในการบริหารจัดการ เชื่อมโยง หรือบูรณาการการบริหารงาน วิเคราะห์ปัญหา และแนวโน้มการพัฒนาได้ สอดคล้องกับบริบท และยอมรับการเปลี่ยนแปลง	มีวิสัยทัศน์/เก่งคิด มองการณ์ไกล	1. มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีความคิดทันสมัย และทันสถานการณ์
		มีความสามารถในการบริหารจัดการ	2. มีความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการบริหารจัดการเป็นอย่างดี
		เชื่อมโยง หรือบูรณาการการบริหารงาน	3. สามารถเชื่อมโยง หรือบูรณาการการบริหารงานได้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคม
		วิเคราะห์ปัญหา และแนวโน้มการพัฒนาได้ สอดคล้องกับบริบท	4. สามารถวิเคราะห์ปัญหา และแนวโน้มการพัฒนาได้ สอดคล้องกับบริบทขององค์การ
		ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	5. เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การและสังคม

ตารางที่ 2 องค์ประกอบ นิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด และพฤติกรรมชี้วัดหลักปาปนิกรรม (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด	พฤติกรรมชี้วัด
วิธวิธี	ความเชี่ยวชาญในงานบริหารจัดการ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ นำความรู้เชิงบูรณาการมาใช้ในการบริหารจัดการ รับรู้แนวโน้ม/เทคนิค/วิทยาการสมัยใหม่ และบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ	เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ	6. เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
		สามารถในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์	7. มีความสามารถในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์
		นำความรู้เชิงบูรณาการมาใช้ในการบริหารจัดการ	8. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการมาใช้ในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี
		รับรู้แนวโน้ม/เทคนิค/วิทยาการสมัยใหม่	9. มีความสามารถในการรับรู้แนวโน้ม/เทคนิค/วิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ
		บริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ	10. มีความสามารถบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศ
นิสสัยสัมปโน	ใช้ศาสตร์และศิลปะในการบริหารจัดการ ประสานความร่วมมือกับบุคคลและองค์การต่างๆ บริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ ระดมทรัพยากรทางการศึกษา และได้รับยอมรับของบุคลากรในองค์การและผู้ที่เกี่ยวข้อง	ใช้ศาสตร์และศิลปะในการบริหารจัดการ	11. มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลปะในการบริหารจัดการ
		ประสานความร่วมมือกับบุคคลและองค์การต่างๆ	12. มีทักษะในการสื่อสารและประสานความร่วมมือกับบุคคลและองค์การต่างๆ
		บริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ	13. มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การได้เป็นอย่างดี
		ระดมทรัพยากรทางการศึกษา	14. มีความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาใช้ในการบริหารจัดการ
		ได้รับยอมรับของบุคลากรในองค์การและผู้ที่เกี่ยวข้อง	15. เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การและผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์การ

3. แนวทางการบูรณาการทักษะการบริหารกับหลักปาปนิกรรม

จากแนวคิดเกี่ยวกับนิยาม องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด และพฤติกรรมชี้วัดที่นำเสนอเป็นตัวอย่างเกี่ยวกับทักษะการบริหาร และหลักปาปนิกรรมดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าสามารถบูรณาการได้โดยอาศัยทักษะการบริหารหรือหลักปาปนิกรรมเป็นหลักโดยพิจารณาจากคำถามการวิจัย หรือบริบทในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะต้องยึดศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่งเป็นหลักแล้วนำศาสตร์รองมาบูรณาการแบบสอดแทรก (Infusion) เข้าไปกับศาสตร์หลักจะนำไปสู่นิยามปฏิบัติการที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการนำไปสู่การกำหนดพฤติกรรมชี้วัด หรือข้อคำถามใหม่สำหรับการสร้างเป็นเครื่องมือวิจัยเพื่อวัดตัวแปรในการวิจัย เช่น ทักษะการบริหารตามหลักปาปนิกรรม เป็นต้น ในกรณีดังกล่าวเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันอย่างเป็นตรรกะผู้วิจัยอาจนำเสนอโดยใช้ตารางเมทริกซ์ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองที่แสดงให้เห็นการนำหลักธรรมหรือศาสตร์การบริหารมาบูรณาการแล้วเกิดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการใหม่ และนำไปสู่การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

บทสรุป

จากแนวคิด และการบูรณาการทางพุทธบริหารการศึกษาที่นำเสนอดังกล่าว ผู้เขียนต้องการชี้ให้เห็นถึงกระบวนการและวิธีการทบทวนวรรณกรรม และวิธีการบูรณาการเป็นเพียงแนวคิดหนึ่งจากหลายๆ แนวคิด ทั้งนี้ เพื่อจะช่วยให้นักวิจัยทางพุทธบริหารการศึกษาได้ตระหนักว่าในการบูรณาการหลักพุทธธรรมกับหลักบริหารการศึกษา นักวิจัยจะต้องศึกษาหรือทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งจากตัวแปรหลักการบริหาร และหลักพุทธธรรมให้เพียงพอเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การบูรณาการได้อย่างชัดเจนโดยอย่างน้อยที่ขาดไม่ได้เลยคือ นิยาม องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้หรือสาระหลักเพื่อการวัดที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นพื้นฐานของเหตุและผลจะนำไปสู่การสรุปเป็นนิยามเชิงทฤษฎีของตัวแปร และใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของการวิจัย ซึ่งจากนิยามเชิงปฏิบัติการดังกล่าวจะนำไปสู่การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยที่นักวิจัยจะต้องนำนิยามปฏิบัติการไปวิเคราะห์เป็นตัวบ่งชี้หรือสาระหลักเพื่อการวัด รวมทั้งพฤติกรรมชี้วัดเพื่อนำไปสู่การเขียนข้อคำถามให้เป็นรูปธรรมที่จะทำให้ผู้ตอบสามารถเข้าใจตรงกันและตอบคำถามได้ตรงกับสิ่งที่นักวิจัยต้องการวัด อย่างไรก็ดี มีบางตัวชี้วัดบางตัวหรือสาระหลักเพื่อการวัดยังเป็นนามธรรมสูงหรือมี

หลายประเด็น นักวิจัยจะต้องวิเคราะห์แยกเป็นข้อคำถามใหม่ได้หลายข้อซึ่งในข้อคำถามหนึ่งๆ ไม่ควรถามหลายประเด็นควรมีเพียงประเด็นเดียว ในขณะที่เดียวกันการบูรณาการบางหลักธรรมหรือศาสตร์ทางบริหารการศึกษาเข้าด้วยกัน ขณะเดียวกันกรณีไม่แน่ใจว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอาจใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือนักวิจัยอาจใช้การวิจัยเชิงปริมาณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หรืออาจวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อการสกัดหรือจัดกลุ่มตัวแปรขึ้นใหม่ที่ยังไม่มีกลุ่มหรือองค์ประกอบมาก่อนด้วยวิธีการทางสถิติก็ได้เช่นกัน หรือผู้วิจัยอาจใช้ทั้งสองวิธีเป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ก็ได้เช่นกัน

เอกสารอ้างอิง

- พระครูวิจิตรศาสนการ (พูล แบนเนียม). (2564). *กลยุทธ์การบริหารตามหลักปาปนิกรรม 3 สำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 9*. (ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพนสิทธิ์ สุพุทธจิตโต (ปิยยศ). (2562). กระบวนการบริหารตามหลักธรรมมาภิบาลเชิงพุทธขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านเอื้อม อำเภอมือง จังหวัดลำปาง. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 7(4), 1007-1021.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2554). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (ฉบับประมวลธรรม)*. กรุงเทพฯ: สหธรรมมิก.
- พักตร์วิไล ชำปฏี. (2566). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามหลักปาปนิกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 15(43), 206-213.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2566). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิสูตร จิตสุทธิภากร. (2561). รูปแบบการจัดการความรู้ตามหลักทศตียปาปนิกรรมสำหรับโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์. (พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงพุทธ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- สิน งามประโคน. (2566). *นวัตกรรมการสอนตามพุทธวิธีใหม่ในพุทธศตวรรษที่ 26*. กรุงเทพฯ: เซน ปรีนติ้ง.
- สุจิต กิ่งเกล้า, อธิวุฒิ หมั่นมี และ เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ. (2562). การบูรณาการหลักปาปนิกรรมเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานประกันสังคมจังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรม*, 2(2), 34-43.
- สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย. (2566). *ภาวะผู้นำทางการศึกษาบนพื้นฐานแนวคิดจากพระไตรปิฎก*. กรุงเทพฯ: เซน ปรีนติ้ง.
- Daft, R.L. (2022). *Management*. (14th ed.). Boston: Cengage.
- Graham, C., & Longchamps, P. (2022). *Transformative Education: A Showcase of Sustainable and Integrative Active Learning*. Ney York: Routledge.
- Griffin, R.W. (2022). *Management*. (10th ed.). Boston: Cengage.
- Samson, D., Donnet, T., & Daft, R.L. (2021). *Management*. (7th ed.). South Melbourne: Cengage.
- Schermerhorn, J.R., & Bachrach, D.G. (2016). *Exploring Management*. (5th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J.R., Davidson, P., Factor, A., Poole, D., Woods, P., Simon, A., & McBarron, E. (2017). *Management*. (6th Asia-Pacific edition). New York: John Wiley & Sons.