

การบูรณาการหลักพุทธธรรมกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา  
INTEGRATION OF BUDDHIST PRINCIPLES AND THE COMPETENCE OF  
EDUCATIONAL INSTITUTION ADMINISTRATORS

<sup>[1]</sup>พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน Phramaha Yannawat Thitavaddhano,

<sup>[2]</sup>ศุภกัญญา ศรีคำไทย Sukpinya Srikomthai

<sup>[1]</sup> <sup>[2]</sup>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Corresponding Author E-mail: yannawat9@gmail.com

Article Received: February 20, 2022, Revised: February 24, 2022, Accepted: February 24, 2022

### บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอการบูรณาการหลักพุทธธรรมกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการนำหลักพุทธธรรม คือ หลักปาปนิคธรรม 3 ประการ คือ 1) จักขุมา เป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีความรอบคอบ มีเหตุผล และมีปัญญามองการณ์ไกล 2) วิธูโร เป็นผู้บริหารที่จัดการบริหารสถานศึกษาได้ดีด้วยความเชี่ยวชาญ 3) นิสยสัมปันโน เป็นผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้บริหารต้นแบบอย่างที่ดี นำมาบูรณาการกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 3 สมรรถนะหลัก คือ 1) สมรรถนะด้านความรู้ (การบริหารงานวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา) 2) สมรรถนะด้านทักษะ (การบริหารงานวิชาการและการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้) 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะ (ภาวะผู้นำทางวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม) อันจะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพในการบริหารจัดการทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณธรรมจริยธรรม โดยการบูรณาการหลักพุทธธรรม (ปาปนิคธรรม 3) กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) สมรรถนะด้านความรู้ กับจักขุมา วิสัยทัศน์ปัญญาการมองการณ์ไกล (Conceptual Skill) 2) สมรรถนะด้านทักษะ กับวิธูโร ทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน (Technical Skill) และ 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะกับนิสยสัมปันโน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill)

**คำสำคัญ:** บูรณาการ, หลักพุทธธรรม, สมรรถนะ, ทักษะ, ผู้บริหารสถานศึกษา

### ABSTRACT

This article presented the integration of Buddhist principles and the competence of educational institution administrators. It was the integration of Buddhist principles called the Three Pāpaṇika-dhamma: 1) Cakkhumā, a visionary, prudent, rational, and foresight administrators, 2) Vidhūro, an expertise management administrators, 3) Nissayasampanno, a good interpersonal relations and a role model of administrators be integrated with the competences of the administrators in 3 main competencies, namely 1) Knowledge competence (Academic administration and educational quality development), 2) Skills competency (Academic administration and support of learning management) 3) Characteristic competency (Academic Leadership and Moral Ethics) which would benefit

educational institutions in promoting educational institution administrators to have the potential to manage the academic administration, improving the quality of education, promoting and supporting effective and ethical learning management. By integrating the Buddhist principles (Three Pāpaṇika-dhamma) with the competences of educational institution administrators, namely 1) Knowledge competence with Cakkhumā, (Conceptual Skill), 2) Skill competence with Vidhūro (Technical Skills) and 3) Character competence with Nissayasampanno (Human Relationship Skill)

**Keywords:** Integration, Buddhist Principles, Competence, Skill, Educational Institution Administrators

---

## บทนำ

สถานศึกษานับเป็นองค์กรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาที่สำคัญ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรเป็นกลไกและเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์ทางการบริหาร เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องใช้ความสามารถที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทที่ปฏิบัติ ซึ่งเรียกว่า สมรรถนะ (Competency) และอาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะเป็นอาวุธสำคัญที่มีอยู่ในตัวตนของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพอันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ (เทือน ทองแก้ว, 2556) ด้วยเหตุนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีตัวชี้วัดย่อยสำหรับการประเมินสมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดจำแนกตามแต่ละประเด็นขององค์ประกอบสมรรถนะ ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านความรู้ ประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ การบริหารงานวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) สมรรถนะด้านทักษะ ประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ การบริหารงานวิชาการและการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และ 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการ คุณธรรมและจริยธรรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) ซึ่งจะได้นำเสนอรายละเอียดในบทความต่อไป

นอกจากนี้ยังมีหลักคุณธรรมจริยธรรมที่สำคัญตามหลักพระพุทธศาสนาซึ่งหากผู้บริหารสถานศึกษาได้นำมาบูรณาการใช้ในการบริหารตน การบริหารคน การบริหารงาน หรือการบูรณาการกับหลักสมรรถนะผู้บริหารทั้ง 3 ด้านดังที่กล่าวมาแล้วก็จะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีหลักการบริหารสถานศึกษาที่นำทั้งศาสตร์สมัยใหม่ คือ หลักสมรรถนะ และพุทธศาสตร์ คือ หลักพุทธธรรม นำมาบูรณาการใช้ในการบริหารสถานศึกษาที่ตนเองได้ทำหน้าที่อยู่แล้วจะทำให้การบริหารสถานศึกษานั้นได้ประสบความสำเร็จทุกด้านอย่างแน่นอน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้หลักสมรรถนะและหลักพุทธธรรมเพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาทั้งการบริหารบุคลากร การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทความนี้จะนำเสนอการบูรณาการหลักพุทธธรรมกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการใช้เครื่องมือส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ หลักพุทธธรรมที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และการบูรณาการหลักพุทธธรรมกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

## สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการใช้เครื่องมือส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) ได้เสนอสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการใช้เครื่องมือส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับแนวทางการประเมินรูปแบบใหม่ คือ การประเมินเพื่อพัฒนา กล่าวคือพัฒนาตนในฐานะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา พัฒนาครู พัฒนาผู้เรียน และยกระดับคุณภาพการศึกษาของไทยอย่างแท้จริง ซึ่งมีตัวชี้วัดย่อยสำหรับการประเมินสมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปเป็น 3 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะด้านความรู้ คือ การบริหารงานวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) สมรรถนะด้านทักษะ คือ การบริหารงานวิชาการและการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และ 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะ คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการ คุณธรรมและจริยธรรม โดยมีรายละเอียดจำแนกตามแต่ละประเด็นขององค์ประกอบสมรรถนะ ดังนี้

### 1. สมรรถนะด้านความรู้

1.1 การบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 การวัดและประเมินผล และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดตัวชี้วัดย่อย คือ

1) การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดระบบข้อมูลโรงเรียน เอกสารหลักสูตร การจัดครูเข้าสอน ทรัพยากรสนับสนุน ระบบครูที่ปรึกษา ระบบการติดตามและประเมินผล

2) การจัดการเรียนรู้ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ การจัดทรัพยากรและสภาพแวดล้อมสนับสนุนการเรียนรู้

3) ทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3R 8C) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3R ประกอบด้วย (1) การอ่านออก (Reading) (2) การเขียนได้ (Writing) และ (3) การคิดเลขเป็น (Arithmetic) 8C ประกอบด้วย (1) การสอนเด็กให้คิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking and Problem Solving) (2) มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) (3) ทักษะการทำงานเป็นทีม (Collaboration, Teamwork and Leadership) (4) มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) (5) มีทักษะด้านความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Understanding) (6) มีทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information, and Media Literacy) (7) มีทักษะด้านอาชีพและการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และ (8) ความเห็นอกเห็นใจ มีเมตตา กรุณา วินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion)

4) การวัดและประเมินผล มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

5) การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการนำผลการวิจัยไปพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.2 การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา และแนวทางการนำผลไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดตัวชี้วัดย่อย คือ

1) การประกันคุณภาพการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษา การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา

2) การนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องแนวทางการนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

## 2. สมรรถนะด้านทักษะ

2.1 การบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การตัดสินใจ และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดตัวชี้วัดย่อย คือ

1) การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล มีความสามารถในการวางแผนการนิเทศ กำหนดวิธีการและเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลจัดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม การสะท้อนผลการวิจัยและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

3) การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ มีความสามารถกำหนดนโยบายในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการทำวิจัย และสะท้อนผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.2 การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร การสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างแรงบันดาลใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม กระบวนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีรายละเอียดตัวชี้วัดย่อย คือ

1) การสื่อสาร มีความสามารถในการสื่อสาร ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็น ความต้องการกับครูบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

2) การสร้างขวัญและกำลังใจที่จะกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการสร้างขวัญและกำลังใจที่จะกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสามารถในการสร้างโอกาสให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้

4) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความสามารถในการวิเคราะห์ทิศทางและความต้องการ วางแผนและเลือกวิธีพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

## 3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะ

3.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดตัวชี้วัดย่อย คือ

1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจแก่ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

2) ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการเผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล มีความกล้าและเปิดเผย เห็นคุณค่าและมีความเชื่อมั่นในผู้อื่น สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้สูงขึ้น

3.2 คุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม โปร่งใส รับผิดชอบ และเป็นกัลยาณมิตร โดยมีรายละเอียดตัวชี้วัดย่อย คือ

1) ชื่อสัตย์ ยุติธรรม โปร่งใส ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง เที่ยงตรง ไม่ลำเอียง ไม่แสวงหาผลประโยชน์ในทางมิชอบ สามารถเปิดเผยและตรวจสอบได้

2) รับผิดชอบ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองและยอมรับผลการกระทำของตนเองและบุคลากรในสถานศึกษาที่จะเกิดต่อสถานศึกษาและสังคม

3) ความเป็นกัลยาณมิตร เป็นผู้ที่หวังดี รับรู้ รับฟัง ให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลืออย่างเป็นมิตรด้วยความจริงใจ โดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน

สรุปว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 3 สมรรถนะที่สำคัญ คือ 1) สมรรถนะด้านความรู้ 2 สมรรถนะ คือ การบริหารงานวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) สมรรถนะด้านทักษะ 2 สมรรถนะ คือ การบริหารงานวิชาการและการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะ 2 สมรรถนะ คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการ และคุณธรรมและจริยธรรม

### หลักพุทธธรรมที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีบทบาทในการที่จะบริหารงานต่างๆ ในสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยการอาศัยความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกฝ่ายเช่น ครูสอนในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานในสถานศึกษาจะเกิดประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารและผู้ร่วมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นศาสตร์และศิลป์มาประยุกต์ใช้เพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพยิ่งขึ้น และพัฒนาให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบันและอนาคต และการที่ผู้บริหารจะสามารถพัฒนางานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยอันจะนำพาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสำเร็จของการบริหารงานด้วยการมีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและที่สำคัญคือ การสร้างศรัทธาในตัวเองให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน (อชราธร สังมณีโชติ, 2550) นอกจากนี้ยังพบว่า ทักษะของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา คือ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (พิศุทธิ์ศักดิ์ กุลสาร และศันสนีย์ จะสุวรรณ์, 2564) เหตุฉะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ความสามารถมีทักษะ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความชำนาญงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้กับยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

หลักพุทธธรรมที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้เขียนได้นำมาเสนอในบทความนี้ คือ หลักพุทฺธปาปณิกสูตร (อง.ตัก. (ไทย) 20/20/163-164) เป็นหลักพุทธธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดีและเป็นหลักพุทธธรรมที่มีความเหมาะสมกับผู้เป็นนักบริหารที่ดีนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีการบริหารจัดการที่ดี และมีมนุษยสัมพันธ์ ดังที่พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต) (2548) ได้กล่าวไว้ว่า พุทธปาปณิกสูตร หรือปาปณิกกรรม 3 (ปาปณิกังคะ หลักพ่อค้า, องค์คุณของพ่อค้า) ได้แก่ 1) จักขุมา ตาดี รู้จักสินค้าดูของเป็นสามารถคำนวณราคาจะทุนเก็งกำไรแม่นยำ 2) วิธูโร จัดเจนธุรกิจ รู้แหล่งซื้อแหล่งขาย รู้ความเคลื่อนไหวความต้องการของตลาดสามารถในการจัดซื้อจัดจำหน่าย รู้ใจและรู้จักเอาใจลูกค้า 3) นิสสยสัมปโน พร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจในหมู่แหล่งทุนใหญ่ๆ หาเงินมาลงทุนหรือดำเนินกิจการโดยง่าย

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต) (2549) ได้กล่าวถึงหลักพุทธธรรมในพุทฺธปาปณิกสูตรไว้อย่างละเอียดว่า คุณลักษณะ 3 ประการของนักบริหารที่จะช่วยให้นักบริหารทำสำเร็จจุล่งไปได้ด้วยดี ได้แก่

1. จักขุมา หมายถึง ปัญญามองการณ์ไกล เช่นถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าอนาคตเศรษฐกิจหรือตลาดจะมีแนวโน้มเป็นแบบไหนหรือสามารถคาดการณ์ทิศทางหรืออนาคตในการดำเนินธุรกิจได้แม่นยำจากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผลโดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วยซึ่งคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Conceptual Skill คือการชำนาญในการใช้ความคิด หรือทักษะทางด้านความคิด

2. วิรุโรร หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักการเงินต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญทางการเงินสามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนต่างๆ ได้หรือเข้าใจในงบการเงินที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ในกรณีแพทย์ผ่าตัดตมอองก็ต้องมีความเชี่ยวชาญในการผ่าตัดตมออง เป็นต้นคุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Technical Skill คือความชำนาญการด้านเทคนิค หรือทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน

3. นิสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดีมีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดมีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานให้แต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทางตามกรอบทิศทางที่องค์กรต้องการบรรลุได้หรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนโดยสามารถทำให้ให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้เป็นต้นคุณลักษณะที่สามนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Human Relation Skill คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

โดยคุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหารกล่าวคือ ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมากคุณลักษณะข้อที่ 1 และ 3 มีความสำคัญมาก ส่วนข้อที่ 2 มีน้อย เพราะสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเฉพาะด้านได้ สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง 3 ข้อมีความสำคัญพอๆ กัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวสำหรับเป็นนักบริหารระดับสูง นอกจากนั้นต้องมีความสามารถในการสื่อสารประสานงานในการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์จากผู้บริหารระดับสูงมาสู่การปฏิบัติในผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง และนำผลการดำเนินงานที่ได้จากการปฏิบัติงานมาสรุปและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง

สำหรับคุณสมบัติสำคัญที่สุดของนักบริหารที่ดีนั้นจะต้องมี Human Relation Skill หรือหลักนิสยสัมปันโน เพราะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้มีคนอยากเข้ามาร่วมงานและทำงานให้ หากไม่มีมนุษยสัมพันธ์การบริหารงาน-คนก็ไปไม่รอด เหตุนั้น หลักนิสยสัมปันโน เป็นหลักการสำคัญที่จำเป็นและสำคัญมาก สำหรับนักบริหารคน เพราะถ้ามนุษยสัมพันธ์ไม่ดีก็ไม่มีใครอยากมาร่วมงานหรือทำงานให้ เพราะการบริหารงาน บริหารคน คือ การดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จโดยร่วมกับคนอื่น (ผู้จัดการ, 2551)

สรุปว่า หลักธรรมในพุทธปาปณิกสูตร หรือปาปณิกธรรม เป็นหลักพุทธธรรมที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) จักขุมา ปัญญาการมองกาลไกล วิสัยทัศน์ Vision หรือ Conceptual Skill เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล โดยใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจ วางแผนและฉลาดในการใช้คนใช้ความคิด มีปัญญามองการณ์ไกล 2) วิรุโรร ทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน ความชำนาญการด้านเทคนิค Technical Skill เป็นผู้นำที่จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ 3) นิสยสัมปันโน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ Human Relation Skill เป็นผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น ซึ่งหลักนิสยสัมปันโน หรือมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นหลักการสำคัญที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับนักบริหารคน

### การบูรณาการหลักพุทธธรรมกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

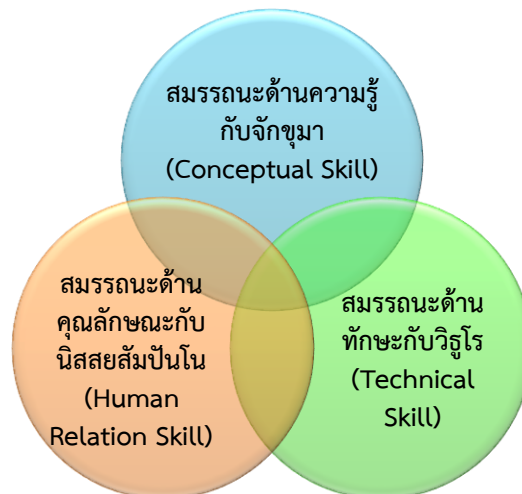
การบูรณาการหลักพุทธธรรมกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการนำหลักพุทธธรรม คือ ปาปนิคธรรม 3 ได้แก่ 1) จักขุมา Conceptual Skill 2) วิฐโร Technical Skill 3) นิสสยสัมปันโน Human Relation Skill มาประยุกต์ หรือบูรณาการกับหลักสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 3 สมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านความรู้ 2) สมรรถนะด้านทักษะ 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงในสถานการณ์ที่แตกต่างในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อหาแนวทางพัฒนาการสอนของครูให้มีคุณภาพ การส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานของครูและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในโรงเรียน การพัฒนาวิชาชีพครู ความเชื่อ คุณลักษณะและจิตวิญญาณความเป็นครู ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ตลอดจนตัวชี้วัดที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงการเสริมสร้างบทบาทของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากการร่วมมือกันระหว่าง บ้าน โรงเรียน และชุมชน ผ่านการจัดตั้งสมาคม ชมรม การระดมทรัพยากร และการจัดกิจกรรมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เป็นต้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) โดยสรุปผลการสังเคราะห์ ดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การบูรณาการหลักพุทธธรรมกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

| การบูรณาการหลักพุทธธรรม (ปาปนิคธรรม 3) กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. สมรรถนะด้านความรู้กับจักขุมา<br>วิสัยทัศน์ปัญหาการมองกาลไกล<br>(Conceptual Skill)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2. สมรรถนะด้านทักษะกับวิฐโร<br>ทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน<br>(Technical Skill)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะกับ<br>นิสสยสัมปันโน ทักษะด้านมนุษย<br>สัมพันธ์ (Human Relation Skill)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-การจัดการเรียนรู้</li> <li>-การนำผลไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้</li> <li>-การบริหารงานวิชาการ</li> <li>-การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา</li> <li>-การประกันคุณภาพการศึกษา</li> <li>-การพัฒนาคุณภาพการศึกษา</li> <li>-การวัดและประเมินผล</li> <li>-การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน</li> <li>-มีความฉลาดในการเลือกใช้คน</li> <li>-มีความรอบคอบ</li> <li>-มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21</li> <li>-มีปัญญามองการณ์ไกล</li> <li>-มีวิสัยทัศน์กว้างไกล</li> <li>-มีเหตุผล</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-กระบวนการการพัฒนาบุคลากรทาง<br/>การศึกษา</li> <li>-การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการ<br/>สื่อสาร</li> <li>-การตัดสินใจ</li> <li>-การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล</li> <li>-การบริหารงานวิชาการ</li> <li>-การบริหารแบบมีส่วนร่วม</li> <li>-การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู</li> <li>-การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการ<br/>เรียนรู</li> <li>-การสร้างขวัญกำลังใจ</li> <li>-การสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>-มีความชำนาญการด้านเทคนิค</li> <li>-มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน</li> <li>-มีความสามารถในการสื่อสาร</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-การดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จโดยร่วมกับ<br/>คนอื่น</li> <li>-ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น</li> <li>-เป็นที่รักของผู้ร่วมงาน</li> <li>-มีความซื่อสัตย์</li> <li>-มีความเป็นกัลยาณมิตร</li> <li>-มีความโปร่งใส</li> <li>-มีความยุติธรรม</li> <li>-มีความรับผิดชอบ</li> <li>-มีความสามารถในการติดต่อ<br/>ประสานงาน</li> <li>-มีความสามารถในการผูกใจคน</li> <li>-มีคุณธรรมและจริยธรรม</li> <li>-มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</li> <li>-มีภาวะผู้นำทางวิชาการ</li> </ul> |

## บทสรุป

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ 3 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะด้านความรู้ (1) การบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 การวัดและประเมินผล และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน (2) การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา และแนวทางการนำผลไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ 2) สมรรถนะด้านทักษะ (1) การบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การตัดสินใจ และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู (2) การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร การสร้างขวัญ กำลังใจ การสร้างแรงบันดาลใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม กระบวนการการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะ (1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) คุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม โปร่งใส รับผิดชอบ และเป็นกัลยาณมิตร โดยหลักปาปนิกรรม หรือทศุปปาปนิกรรมประกอบด้วย 1) จักขุมา Conceptual Skill การมีวิสัยทัศน์ 2) วิจิโร Technical Skill การจัดการดี 3) นิสสยสัมปันโน Human Relation Skill การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นหลักพุทธธรรมที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยหลักนิสยสัมปันโน เป็นหลักการสำคัญและจำเป็นมากสำหรับนักบริหาร สรุปผลการศึกษา คือ การบูรณาการหลักพุทธธรรม (ปาปนิกรรม 3) กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านความรู้กับจักขุมา (Conceptual Skill) 2) สมรรถนะด้านทักษะกับวิจิโร (Technical Skill) 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะกับนิสยสัมปันโน (Human Relation Skill) อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียน ส่งเสริมการทำงานและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในสถานศึกษา สรุปดังในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การบูรณาการหลักปาปนิกรรมกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

### เอกสารอ้างอิง

- เทียน ทองแก้ว. (2556). **สมรรถนะ Competency: หลักการและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ผู้จัดการ. (2551). **เปิดไตรสูตรสร้างนักบริหารใช้หลักธรรมสู่ความสำเร็จธุรกิจ**. แหล่งที่มา <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=70732> สืบค้นเมื่อ 30 พ.ย. 2564.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). **พุทธวิธีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2548). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมมิก.
- พิศุทธิ์ศักดิ์ กุลสาร และศันสนีย์ จะสุวรรณ์. (2564). **ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มทวาราวดี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร**. **วารสารครูศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. 8(2). 240-253.
- มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). **เครื่องมือส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา)**. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- อัคราธร สังมณีโชติ. (2550). **คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของชุมชน**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.