



โมเดลพุทธวิถีการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารของ
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
BUDDHIST WAY MODEL FOR COMPETENCY DEVELOPMENT OF
ADMINISTRATORS AT MAHACHULALONGKORNRAJAVIDYALAYA
UNIVERSITY

มินตรา กาลนิล

Mintra Karnnin

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พระนครศรีอยุธยา ประเทศไทย

Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Phra Nakhon Si Ayutthaya, Thailand

Corresponding author E-mail: mintranansi@gmail.com

Received 8 April 2026; Revised 20 May 2026; Accepted 29 May 2026

บทคัดย่อ

ความเป็นมาและวัตถุประสงค์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาสงฆ์ชั้นนำของประเทศไทยมีพันธกิจที่สำคัญในการผลิตบัณฑิตทางพระพุทธศาสนาที่มีคุณภาพและเป็นศูนย์กลางการศึกษาและเผยแผ่พระพุทธศาสนาในระดับชาติและนานาชาติ การศึกษาในอดีตพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามักประสบปัญหาในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา อีกทั้งยังไม่มีโมเดลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารที่บูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างเป็นระบบและชัดเจนกับบริบทและความต้องการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การวิจัยครั้งนี้จึงมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนา “โมเดลพุทธวิถีการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหาร” ที่เหมาะสมโดยบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ากับกระบวนการพัฒนาศมรรถนะที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ คุณธรรม และการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย: รูปแบบวิจัยเป็นแบบผสมผสานวิธี มีการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 1,100 รูป/คน และสัมภาษณ์เชิงลึกแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 2) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านโมเดลพุทธวิถีการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหาร และ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านพุทธบริหารการศึกษา รวมจำนวน 12 รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การสำรวจความคิดเห็นกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหาร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับเชิงประจักษ์ และวิเคราะห์ขนาดของอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมด้วยโปรแกรม LISREL

ผลการวิจัย: พบว่า โมเดลพุทธวิถีการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีผลการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหาร ในบริบทของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหาร คือ ความรู้ในธุรกิจและงานที่ทำ



เช่น ภาวะผู้นำและทักษะการตัดสินใจ 2) ด้านหลักสัทธิธรรม คือความจริงแท้ในทางพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย ปรีชาปฏิบัติ และ ปฏิเวธ และ 3) ด้านประสิทธิภาพสมรรถนะผู้บริหาร คือ ความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะผู้นำ ตามลำดับ และสามารถสรุปเป็นโมเดลองค์ความรู้ได้เป็น M-I-N-T-R-A Model ได้แก่ Mindfulness สติ, Integrity ความซื่อสัตย์, Noble Wisdom การเจริญปัญญา, Training การฝึกฝน, Reality ความจริง หรือสังขาร และ Awakening การตื่นรู้

ความเกี่ยวข้องกับหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา: โมเดลพุทธวิถีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สอดคล้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ หลักสัทธิธรรม 3 หมายถึง ธรรมอันดี, ธรรมที่แท้, ธรรมของสัตบุรุษ ได้แก่ 1) ปรีชาสัทธิธรรม คือ คำสั่งสอนอันจะต้องเล่าเรียน 2) ปฏิบัติสัทธิธรรม คือ ปฏิบัติอันจะต้องปฏิบัติ และ 3) ปฏิเวธสัทธิธรรม คือ ผลอันจะพึงเข้าถึงหรือบรรลุด้วยการปฏิบัติ

สรุป: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเผชิญความท้าทายจากข้อจำกัดด้านทักษะการบริหารจัดการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการแข่งขันพันธกิจของสถาบันในยุคปัจจุบัน การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งแก้ปัญหาด้วยการสร้างสรรค์ “โมเดลพุทธวิถี” ที่ผสานหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เข้ากับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะเชิงสากลอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร พร้อมทั้งนำพาพุทธศาสนสถานสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและคุณธรรมเพื่อการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนสืบไป

คำสำคัญ: โมเดล, พุทธวิถี, การพัฒนาสมรรถนะ, ผู้บริหาร, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Abstract

Background and Objectives: Mahachulalongkornrajavidyalaya University, a leading Buddhist higher education institution in Thailand, has a crucial mission to produce high-quality graduates in Buddhism and to serve as a national and international center for the study and dissemination of Buddhism. Past studies have shown that educational administrators often face challenges in effective management, as indicated in studies conducted by the Office for National Education Standards and Quality Assessment (ONESQA). Furthermore, there has been a lack of a systematic and clear model for developing administrator competencies that integrates Buddhist principles with the context and needs of Mahachulalongkornrajavidyalaya University administrators. This research, therefore, aims to develop a suitable "Buddhist-based Model for Administrator Competency Development" that integrates Buddhist principles with modern and effective competency development processes, leading to academic excellence, morality, and sustainable social development.

Methodology: This research employed a mixed-methods approach involving data analysis from both questionnaires and interviews. Data were collected from 1,100 respondents via questionnaires, while in-depth interviews were conducted with 12 key informants divided into three groups: 1) Senior executives of Mahachulalongkornrajavidyalaya University, 2) Experts in Buddhist-based competency development models, and 3) Specialists in Buddhist educational administration. Data analysis involved opinion surveys administered to key informants who were university administrators. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics and Pearson's correlation coefficient analysis. Furthermore, the LISREL program was utilized



to test the model's consistency with empirical data and to analyze the magnitude of both direct and indirect effects.

Main Results: The study found that the Buddhist-based model for developing the competencies of university administrators at Mahachulalongkornrajavidyalaya University yielded findings on three components of administrator competency development within the university context: 1) Components of administrator competency: Including knowledge related to administrative and professional work, such as leadership and decision-making skills; 2) Principles of Saddhamma: referring to the authentic teachings of Buddhism, comprising theory (Pariyatti), practice (Patipatti), and realization (Pativedha); and 3) Administrator competency effectiveness, referring to the ability to apply knowledge, skills, and leadership attributes effectively. The conceptual model derived from the study can be summarized as the M-I-N-T-R-A Model, which includes Mindfulness, Integrity, Noble Wisdom, Training, Reality, and Awakening.

Involvement to Buddhadhamma: The Buddhist-based administrative competency development model is consistent with the Buddhist principles of the Threefold Saddhamma (The Threefold True Dharma), which refers to the good, the true, and the noble teachings. These include: Pariyatti-saddhamma: The study of the scriptures or the theoretical teachings to be learned; Patipatti-saddhamma: The practice or the application of the teachings to be followed; and Pativedha-saddhamma: The realization or the fruits of practice to be attained or achieved through practical application.

Conclusions: Mahachulalongkornrajavidyalaya University faces challenges from limitations in management skills and modern technology among its administrators, impacting the institution's mission in the present era. This research aims to solve this problem by creating a "Buddhist Model" that integrates Buddhist principles with a systematic and contextually relevant global competency development process, while guiding the Buddhist educational institution toward academic and moral excellence for sustainable social development.

Keywords: Model, Buddhist Way, Competency Development, Administrators, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

บทนำ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาทางสงฆ์ระดับชั้นนำของประเทศไทย มีพันธกิจหลักในการผลิตบัณฑิตพุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพ ตลอดจนการเป็นศูนย์กลางด้านการศึกษาและเผยแผ่พระพุทธศาสนาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ (Mahachulalongkornrajavidyalaya University, 2020) อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาสภาพปัญหาในอดีตพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามักเผชิญข้อจำกัดในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อาทิ รายงานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ที่ระบุว่าผู้บริหารในหลายภาคส่วนยังขาดทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization), 2020) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thanyacharoen ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนยังขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในการประยุกต์ใช้



เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ รวมถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Thanyacharoen, 2018) ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารเพื่อรับมือความท้าทายยุคปัจจุบัน นำไปสู่การสร้าง “โมเดลพุทธวิถีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร” ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการที่ผสานองค์ความรู้คุณธรรม โมเดลนี้มุ่งสร้างผู้นำที่ประยุกต์ใช้พุทธธรรมในการปฏิบัติงานจริง เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัยและสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนบนฐานของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบ (Internal Audit Office, Mahachulalongkornrajavidyalaya University (MCU), 2021) นอกจากนี้ การดำเนินงานดังกล่าวยังตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ โดยเฉพาะการเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 โดยยุทธศาสตร์ของกระทรวง อว. มุ่งเน้น การปฏิรูปอุดมศึกษาให้เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม โดยการยกระดับสมรรถนะผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม ผสมผสานกับการบริหารจัดการเชิงรุกที่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือทุกภาคส่วนเพื่อผลิตกำลังคน คุณภาพสูงสู่ ตลาดแรงงานสากล การเสริมสร้างทักษะผู้นำในศตวรรษที่ 21 นี้ จึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความเข้มแข็ง ให้แก่สถาบันการศึกษา อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างมั่นคงและยั่งยืน บนพื้นฐานของธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่ การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านพระพุทธศาสนาและสังคมศาสตร์ระดับโลก (Office of the Higher Education Commission, 2019) ทั้งนี้ การพัฒนาสมรรถนะด้วยหลักสัทธิธรรม 3 คือ หัวใจของการสืบทอดพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย ปริยัติ การศึกษาทฤษฎี/คัมภีร์ ปฏิบัติ คือ การลงมือฝึกฝนตามคำสอน และ ปฎิเวธ คือ ผลลัพธ์ จากการปฏิบัติหรือการบรรลุธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่เชื่อว่าความรู้ที่แท้จริง เกิดจากการเปลี่ยนผ่านจากหลักการทางทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติจริงจนเกิดการตระหนักรู้และสัมฤทธิ์ผล อย่างเป็นระบบตามลำดับขั้น

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันผู้บริหารเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ซับซ้อน โดยสภาพ ปัญหาและวิกฤตการณ์ด้านสมรรถนะของกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารระดับสูง เผชิญความยากลำบาก ในการวาง นโยบายเชิงกลยุทธ์ที่ต้องรักษาสมดุลระหว่างอัตลักษณ์ทางสงฆ์ กับเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษาสากล ผู้บริหาร ระดับกลางพบปัญหาช่องว่างทางทักษะในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับต้นและบุคลากร ทางการศึกษา ขาดทักษะในการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายส่งผลให้การพัฒนา สมรรถนะในรูปแบบเดิมที่เน้นเพียงทักษะทางโลกอาจไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม จากปัญหา ข้างต้นจึงเกิดความจำเป็นในการศึกษารูปแบบการพัฒนาที่บูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อก่อผลสำเร็จจิตใจ และสร้างคุณูปภาพในการบริหารงานให้เกิดความยั่งยืน ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง พบว่าในปัจจุบันยังมีช่องว่างทางวิชาการ เนื่องจากยังไม่มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ที่บูรณาการหลักพุทธธรรมอย่างเป็นระบบและชัดเจนให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการเฉพาะ และนโยบายของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนา “โมเดลพุทธวิถีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร” ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถาบัน โดยหลอมรวม หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ากับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะสมัยใหม่ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ของผู้บริหารในการนำพามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ควบคู่ ไปกับจริยธรรม และการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาโมเดลพุทธวิถีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ มีวิธีดำเนินการวิจัย ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

รูปแบบการวิจัย การวิจัยโดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี ใช้กระบวนการวิจัยเบื้องต้น ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทและกรอบแนวคิด การวิเคราะห์เอกสารศึกษา และสังเคราะห์หลักธรรมสัทธรรม 3, แนวคิดสมรรถนะผู้บริหารศตวรรษที่ 21 และบริบทของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้น และการศึกษาภาคสนาม ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและบุคลากรจำนวน 1,100 รูป/คน ด้วยแบบสอบถามเพื่อสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ

ระยะที่ 2 การพัฒนาและยกร่างโมเดล การสัมภาษณ์เชิงลึก นำผลวิเคราะห์จากระยะที่ 1 มาสนทนากลุ่มย่อยกับผู้ทรงคุณวุฒิ 12 รูป/คน เพื่อยกร่างโมเดลพุทธวิถีการพัฒนาสมรรถนะ (M-I-N-T-R-A Model) ให้มีความสอดคล้องกับพุทธบริหารการศึกษา และการสร้างเครื่องมือพัฒนา จัดทำคู่มือหรือหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะที่บูรณาการหลักปริยัติ ปฏิบัติ และปฏิเวธ เข้ากับทักษะการบริหารสมัยใหม่

ระยะที่ 3 การตรวจสอบและยืนยันโมเดล การตรวจสอบความเที่ยงตรง นำร่างโมเดลเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้อง และการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ วิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลด้วยโปรแกรม LISREL เพื่อตรวจสอบค่าดัชนีชี้วัดทางสถิติและยืนยันว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารได้จริงอย่างมีนัยสำคัญ ใช้วิธีการเชิงปริมาณเพื่อขยายผลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยตำรา บทความวิชาการ บทความวิจัย และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโมเดลพุทธวิถีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนำข้อมูลที่ได้นำมาพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย และพัฒนาโมเดลพุทธวิถีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หลังจากนั้นเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อพัฒนาโมเดลสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และศึกษาโมเดลพุทธวิถีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (Wongrat, 2541)

ประชากร/กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้นและระดับปฏิบัติการในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 1,100 รูป/คน โดยผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบ แบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งตามระดับตำแหน่งบริหาร เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 1,100 รูป/คน ที่เป็นตัวแทนของประชากรในทุกภาคส่วนอย่างครอบคลุมและมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 12 รูป/คน ได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 2) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านโมเดลพุทธวิถีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร และ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านความเชี่ยวชาญด้านพุทธบริหารการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบของการวิจัยเรื่อง โมเดลพุทธวิถีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย และ แบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยมีแบบสัมภาษณ์ซึ่งมีข้อคำถามโดยละเอียดตามที่ได้จัดเตรียมไว้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การสำรวจความคิดเห็นกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหาร/บุคลากรทางการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับเชิงประจักษ์ และวิเคราะห์ขนาดของอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมด้วยโปรแกรม LISREL

กระบวนการขอเข้าถึงข้อมูล การขอหนังสือส่งตัว ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถึงผู้บริหารหน่วยงานหรือสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และติดต่อประสานงานกับฝ่ายบริหารหรือสำนักงานเลขานุการของหน่วยงาน เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และขออนุมัติเข้าดำเนินการตามวันและเวลาที่เหมาะสม การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจัดทำเอกสารชี้แจงข้อมูลแก่ผู้มีส่วนร่วมในงานวิจัยและยินยอมเข้าร่วมการวิจัยเพื่อยืนยันว่าข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับ และใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้รูปแบบการเก็บข้อมูลแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ดังนี้ การสำรวจด้วยแบบสอบถาม ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) เก็บข้อมูลจากผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 1,100 รูป/คน โดยดำเนินการทั้งในรูปแบบเอกสารและแบบออนไลน์ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดำเนินการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 12 รูป/คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อเจาะลึกแนวคิดเกี่ยวกับโมเดลพุทธวิถีและการพัฒนาสมรรถนะ การตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ รวบรวมข้อมูลที่ได้มาจัดทำข้อมูล ก่อนนำไปวิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยาย, สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลด้วยโปรแกรม LISREL เพื่อยืนยันความแม่นยำของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์พบว่า โมเดลพุทธวิถีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหาร พบว่า สมรรถนะผู้บริหารมี 4 ประการ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะผู้บริหารด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ 4) แนวทางการจัดการและแก้ไขปัญหาทางจริยธรรมในบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับภาวะผู้นำในยุคสังคมปัจจุบัน

การบริหารโดยใช้สมรรถนะผู้นำ เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ผู้เรียนเป็นสำคัญในการเผชิญกับสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะอาศัยเพียงประสบการณ์อย่างเดียวไม่น่าเพียงพอ ต้องเป็นผู้นำที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ การตัดสินใจ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Karutharochana ที่ได้ศึกษาเรื่อง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาสมรรถนะครูโรงเรียนเมืองนครราชสีมาโดยใช้ รูปแบบการบริหาร model "MANA's Mode!" เพื่อยกระดับผู้เรียน ผลการศึกษา พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสูงสุดของระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเมืองนครราชสีมาที่เกิดจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาสมรรถนะครูโรงเรียนเมืองนครราชสีมา โดยใช้รูปแบบการบริหาร "MANA's Mode!" เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน โดยภาพรวม



อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดระดับมากที่สุดคือ ครูมีความยึดมั่น และมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานให้ สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานทุกประเภทที่จัดขึ้น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดระดับ มาก คือ ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารของสถานศึกษาโดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน (Karutharochana, 2023)

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ การเป็นผู้นำทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาในระยะยาว สอดคล้องกับ Krishnalom ที่ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้วยภาวะผู้นำ เชิงพุทธ ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำเชิงพุทธมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในองค์กรด้วยภาวะผู้นำเชิงพุทธ และสามารถนำเสนอรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับองค์กร ได้อย่างชัดเจน (Krishnalom, 2025)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คือ การเสริมสร้างสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเริ่มต้นจากการบ่มเพาะองค์ความรู้ในเชิงลึก ควบคู่ไปกับการฝึกฝนทักษะ ผ่านประสบการณ์จริงอย่างต่อเนื่องจนเกิดความชำนาญการ ผสานเข้ากับการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรม สมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับขีดความสามารถให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน ตลอดจนการมีทัศนคติที่มุ่งมั่นในการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานวิชาชีพและความเป็นเลิศ ในศาสตร์ของตนอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ Viphoouparakhhot ที่ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบสมรรถนะผู้สอน ออนไลน์สู่ความเป็นมืออาชีพสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ ระบบเปิด (MOOC) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ ระบบเปิด ได้แก่ บทบาท รองลงมาเป็นทักษะ ทัศนคติ และความเชี่ยวชาญมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ระบบเปิด โดยทั้งหมดมีค่า $p = 0.000$ ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้นำไปใช้เป็นแนวทาง กลไกการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ผู้สอนออนไลน์สู่ความเป็น มืออาชีพในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ระบบเปิด (Viphoouparakhhot, 2024)

แนวทางการจัดการปัญหาทางจริยธรรมในบทบาทผู้บริหารมุ่งเน้นการบูรณาการหลักพุทธบริหาร ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม ผ่านกระบวนการตัดสินใจที่ยึดโยงกับหลักหลักสัทธรรม 3 เพื่อรับความขัดแย้ง ทางผลประโยชน์และสร้างมาตรฐานการปฏิบัติตนที่เป็นแบบอย่าง ภายใต้ระบบการนิเทศติดตามที่คำนึงถึง ความถูกต้องตามระเบียบวินัยควบคู่ไปกับความเมตตาธรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างเสมอภาค ตลอดจนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการตรวจสอบจากสาธารณะเพื่อดำรงไว้ซึ่งศรัทธา และความน่าเชื่อถือในฐานะสถาบันอุดมศึกษาทางพระพุทธศาสนาชั้นนำของสังคม และร่วมกันขับเคลื่อน นวัตกรรมการบริหารที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์โดยไม่ละทิ้งมโนธรรมสำนึกทางวิชาชีพอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ Ngamkanok ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า หากผู้บริหารตระหนักได้ถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษาที่พึงประสงค์จะสามารถช่วยให้การบริหารงานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ อีกทั้ง หากผู้บริหารตระหนักถึงหลักคุณธรรมและจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพโดยสามารถนำไปปรับใช้ ให้เหมาะสม ก็จะสามารถทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม ทั้งนี้การประเมินวิทยฐานะของผู้บริหาร



สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการประเมินจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประจำทุกปีด้วย ดังนั้น คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพจำเป็นต้องสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง (Ngamkanok, 2021)

2. ด้านหลักสัทธิธรรม พบว่า ผลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ตามหลักสัทธิธรรม 3 ที่มุ่งเน้นการบูรณาการประยุกต์ใช้ในการบริหาร การพัฒนา ความรู้ วิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องศึกษาหาความรู้ในศาสตร์การบริหารไม่ว่าจะเป็นการบริหารด้านความรู้ ให้่องแก่ ผู้บริหารต้องอาศัยการบริหารจัดการในเรื่องของหลักการต่าง ๆ ในการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคปัจจุบันที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ สิ่งสำคัญของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยต้องอาศัยศาสตร์ในการบริหารและหลักธรรมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่พึงประสงค์

ปรียัติสัทธิธรรม การพัฒนาสมรรถนะทางด้านการฝึกทักษะต่าง ๆ ของผู้บริหารต้องแสวงหาความรู้ทางด้านวิชาการให้่องแก่ให้ลึกซึ้งเป็นขั้นตอนในการศึกษาสะสมความรู้และปัญญาในบริบทของผู้บริหาร การแสวงหาและสะสมความรู้ทางด้านวิชาการและการบริหาร การศึกษาการบริหารสมัยใหม่ การคิด และการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนงบประมาณ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และรู้เท่าทันเทคโนโลยี

ปฏิบัติสัทธิธรรม ผู้บริหารที่ได้ศึกษาในทักษะต่าง ๆ อย่างเชี่ยวชาญแล้วจะต้องนำหลักการในการศึกษาฝึกฝนนำมาปฏิบัติลงมือทำได้อย่างมีคุณภาพ การนำความรู้ที่ได้มาปฏิบัติให้เกิดเป็นมรรคผลที่ได้ศึกษามาจากทฤษฎีต่าง ๆ นำมาแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาในสถานการณ์เกิดขึ้นจริง

ปฏิเวธสัทธิธรรม ในบริบทของผู้บริหารปฏิเวธ คือ สิ่งทีลงมือปฏิบัติด้วยการบรรลุเป้าหมาย อาทิ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพจะต้องมีประสิทธิภาพสูงสุด สิ่งเหล่านี้เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารจะต้องนำมาบูรณาการเพื่อให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ Bunajinda ที่ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในคลื่นความเปลี่ยนแปลงใหม่ตามหลักสัทธิธรรม ผลการได้ศึกษางานวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความเปลี่ยนแปลงใหม่ตามหลักสัทธิธรรม ได้แก่ 1) การปรับระบบการศึกษา และ 2) การสร้างคนให้ตอบโจทย์ความเปลี่ยนแปลงฯ ซึ่งเป็นฐานคิดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเมืองยุคใหม่ ทั้งนี้ สภาพการเปลี่ยนแปลงของ เศรษฐกิจ สังคม วิถีการดำรงชีวิตในโลกใบใหม่ที่เคลื่อนเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 และการงาน ส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าใหม่ที่เชื่อมการดำรงชีวิตกับการงานเข้าสู่นวัตกรรม โดยหากมองในมุมมองทางพระพุทธศาสนาตามหลักสัทธิธรรม 3 ประการ อันได้แก่ ปรียัติ ปฏิบัติ และปฏิเวธ คำว่าปรียัติ คือ การศึกษาเล่าเรียนให้มีความรู้รอบด้านและทุกมิติ คำว่าปฏิบัติ คือ การศึกษาเล่าเรียนโดยสามารถที่จะเข้าใจแล้วนำไปประปฏิบัติตามที่ได้ศึกษามาเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และ คำว่าปฏิเวธ คือ สามารถที่จะรู้แจ้งได้อย่างชัดเจนและทั่วถึง หลักธรรมทั้งสามนี้เกี่ยวเนื่องกันโดยไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เปรียบเสมือนดังเชือกสามเกลียวที่พันติดกันไว้และไม่สามารถแยกออกจากกันได้ นัยยะเสมือนตามที่ได้ศึกษามานั่นเอง (Bunajinda, 2024)

3. ด้านประสิทธิภาพสมรรถนะผู้บริหาร พบว่า สมรรถนะด้านประสิทธิภาพแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ได้คุณภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือดีกว่ามาตรฐานอย่างต่อเนื่อง เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานเป็นทีม และการบริหารจัดการที่ดีจะส่งผลให้เกิด ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนี้ แนวทางการพัฒนาตนเองด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย ผู้บริหารสามารถ กำหนดวิสัยทัศน์ แผนงาน และเป้าหมายร่วมกัน ของทีมได้อย่างชัดเจน ทำให้ทุกคนในทีมรู้ว่าต้องมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน

3.2 การให้ความสำคัญกับคุณภาพของงานผู้บริหารจะกระตุ้นและปลุกฝังให้สมาชิกในทีม มุ่งเน้นคุณภาพของผลลัพธ์ และแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง



3.3 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนางาน ผู้บริหารส่งเสริมให้ทีม กล้าคิดนอกกรอบ และนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3.4 การมุ่งแก้ปัญหาและการรับผิดชอบ ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการแก้ปัญหา และการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ทีมไม่หลีกเลี่ยงอุปสรรค แต่จะร่วมกันหาแนวทางแก้ไขจนกว่า งานจะบรรลุผลสำเร็จ ผลรวมของการพัฒนาตนเองด้านนี้ทำให้ทีมงานมีแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ โดยที่ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันและทำงานประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง กับ Nakkaew & Bussarakul ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ของผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชน เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาวิจัย พบว่า สมรรถนะการบริหารเทคโนโลยี สารสนเทศฯ อภิปรายผลโดยสมรรถนะการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ในภาพรวมทั้ง 3 ด้านนั้น ได้แก่ ด้านความสามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีฯ ด้านความสามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีฯ และด้านความสามารถ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีฯ อยู่ในระดับมากที่สุด (Nakkaew & Bussarakul, 2022)

องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยเรื่อง “โมเดลพุทธวิถีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย” สามารถสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้จากการวิจัย คือ M-I-N-T-R-A Model เป็นองค์ความรู้ ที่สังเคราะห์จากงานวิจัยเพื่อเป็นกรอบแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารอย่างเป็นระบบ โดยระบุทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในบริบทของมหาวิทยาลัย โมเดลนี้ ช่วยให้องค์กรกำหนดมาตรฐานและแนวทางการพัฒนาผู้นำทุกระดับ ผ่านการบูรณาการหลักพุทธธรรม (Mindfulness, Integrity, Noble Wisdom, Training, Reality, Awakening) เพื่อยกระดับศักยภาพและ การบริหารจัดการให้สัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม แสดงใน Figure 1 ดังนี้

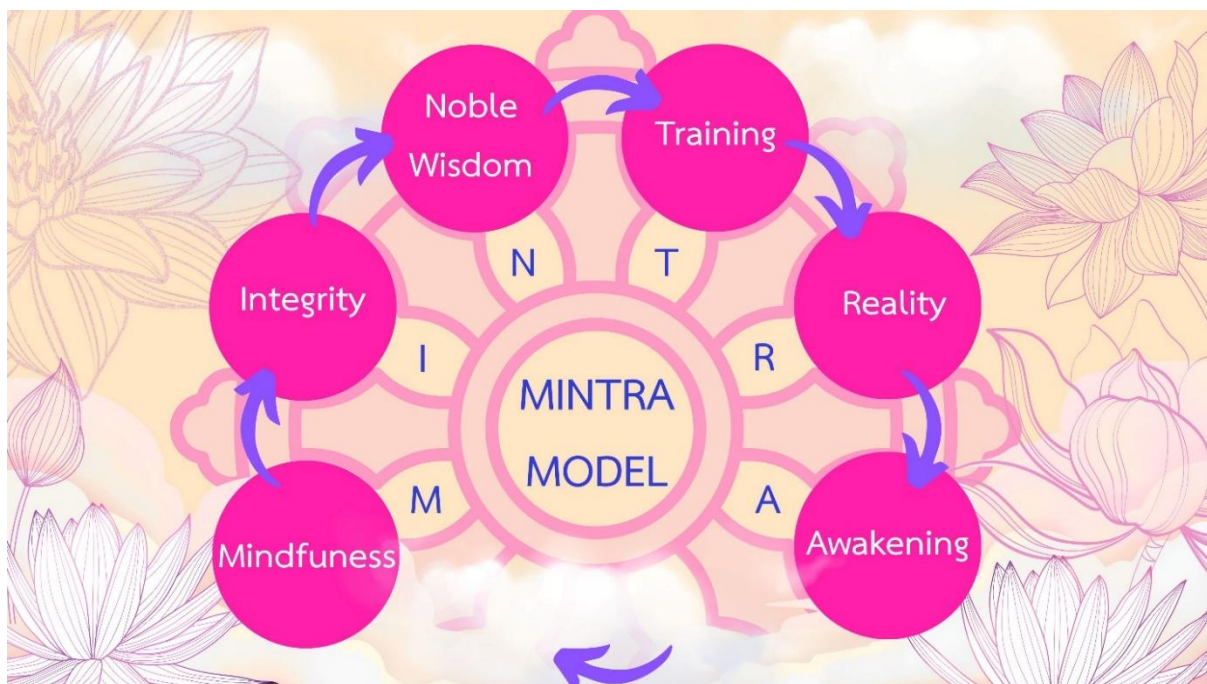


Figure 1 M-I-N-T-R-A Model



องค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย การพัฒนาโมเดลพุทธวิถีการพัฒนา
สมรรถนะผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้วิจัยสรุปได้เป็น M-I-N-T-R-A Model ดังนี้

Mindfulness สติ คือ ความระลึกถึงในปัจจุบัน ขณะไม่เผลอเพลินไปกับอดีตหรือกังวล
ถึงอนาคต เป็นดั่งยามเฝ้าประตูใจที่คอยสังเกตเห็นอารมณ์ ความคิด และการกระทำที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า เมื่อมี
สติ เราจะไม่ตกเป็นทาสของปฏิกิริยาอัตโนมัติ แต่จะสามารถเลือกตอบสนองต่อสิ่งเร้าได้อย่างเท่าทัน
และรอบคอบ ช่วยดึงจิตกลับมาอยู่กับกาย และเป็นรากฐานสำคัญที่สุดในการเริ่มต้นพัฒนาจิตใจ

Integrity ความซื่อสัตย์ คือ เข้มทิศแห่งดวงจิตที่ชี้ตรงสู่ความดีงามอย่างไม่หวั่นไหว การยับยั้ง
ทำสิ่งที่ถูกต้องด้วยความสง่างาม แม้ในยามที่ไม่มีผู้ใดมองเห็นเปรียบดั่งแสงดาวที่ส่องสว่างในคืนไร้จันทร์
นำทางจิตใจให้ยึดมั่นในความถูกต้องอย่างสง่างามเป็นดั่งรากแก้วที่หยั่งลึกในดวงวิญญาณ แม้ในยามที่ไม่มีผู้ใด
มองเห็น ก็ยังคงยับยั้งทำดีด้วยความสัตย์จริง

Noble Wisdom การเจริญปัญญา คือ กระบวนการทำความเข้าใจความจริงของธรรมชาติ
อย่างถ่องแท้จนถึงระดับจิตวิญญาณ ไม่ใช่เพียงการจำได้หมายรู้จากตำรา แต่เป็นการเห็นแจ้งในกฎไตรลักษณ์
(ความไม่เที่ยง เป็นทุกข์ และไม่ใช่ตัวตน) ปัญญานี้เปรียบเสมือนดาบคมกล้าที่ใช้ตัดกิเลสและความหลงผิด
ทำให้เราปล่อยวางความยึดมั่นถือมั่น สามารถแยกแยะสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ นำไปสู่ความอิสระทางใจ
อย่างแท้จริง

Training การฝึกฝน คือ หัวใจสำคัญของการพัฒนาตนเองที่ต้องอาศัยความเพียรพยายาม
อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกกาย วาจา หรือใจ ล้วนต้องอาศัยเวลาและความอดทน
ต่ออุปสรรค เปรียบเสมือนการหยดน้ำลงตุ่มที่ละหยดจนเต็ม การฝึกฝนที่ถูกต้องตามหลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ
ปัญญา) จะช่วยขัดเกลานิสสัยหยาบกร้านให้ละเอียดอ่อน เปลี่ยนความไม่รู้ให้เป็นความรู้ และนำมาซึ่งความ
เชี่ยวชาญในการดำเนินชีวิต

Reality ความจริง หรือสัจธรรม คือ สภาวะที่ดำรงอยู่ตามธรรมชาติโดยไม่ขึ้นกับความเชื่อ
ความชอบ หรือความคาดหวังของเรา มักปรากฏในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่ควบคุมไม่ได้ การยอมรับ
ความจริงอย่างซื่อตรงเป็นกุญแจสำคัญในการดับทุกข์ เพราะความทุกข์ส่วนใหญ่เกิดจากการที่เราพยายามฝืน
ความจริง เมื่อเรามองเห็นโลกตามที่เป็นจริง ไม่ใช่ตามที่เรายากให้เป็น จิตใจจะเกิดความเบาสบาย
และสงบเย็น

Awakening การตื่นรู้ คือ สภาวะที่จิตหลุดพ้นจากความหลับใหลแห่งความไม่รู้ (อวิชชา)
และความปรุงแต่ง เป็นการเบิกบานของจิตที่เปี่ยมด้วยความรู้แจ้ง ความสะอาด และความเมตตา ผู้ตื่นรู้
จะมองเห็นความเชื่อมโยงของสรรพสิ่งด้วยความเข้าใจที่ลึกซึ้ง ชีวิตจะเปลี่ยนจากการแสวงหาความสุข
จากภายนอก มาเป็นการสัมผัสถึงความสุขที่ประณีตและยั่งยืนจากภายใน ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของ
การปฏิบัติธรรม

สรุปได้ว่า M-I-N-T-R-A Model เป็นการบูรณาการสติและการตื่นรู้เข้ากับสมรรถนะการบริหาร
ที่เน้นความเพียรฝึกฝนตนเองตามหลักไตรสิกขา เพื่อสร้างผู้นำที่มีปัญญาเห็นแจ้งในความจริงของโลก
และตัดสินใจบนฐานของจริยธรรมที่มั่นคง กระบวนการนี้สามารถนำไปใช้ในงานบริหารหรือสถานการณ์จริง
เชื่อมโยงการจดจ่ออยู่กับปัจจุบัน ขณะเข้ากับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำเชิงพุทธที่ช่วยขจัดความหลงผิด
นำไปสู่การบริหารงานด้วยความเมตตาและความเข้าใจที่สร้างความสุขอย่างยั่งยืนให้กับองค์กรและสังคม



สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องนี้สรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารตามโมเดลพุทธวิถีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นกระบวนการขัดเกลาภาวะผู้นำที่บูรณาการเข้ากับหลักสัทธรรม 3 อย่างลึกซึ้ง โดยเริ่มจาก ปรียัติสัทธรรม อันหมายถึง การศึกษาเล่าเรียนหลักพุทธธรรมและทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ให้แตกฉาน เพื่อสร้างรากฐานทางปัญญาและวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม จากนั้นจึงนำไปสู่ ปฏิบัติสัทธรรม ซึ่งเป็นการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงด้วยความสำรวมระวัง มีสติกำกับในทุกการตัดสินใจ และบริหารงานด้วยความเมตตาธรรมตามหลักสัทธรรม 3 ประการ เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือ ปฏิเวธสัทธรรม เปรียบเสมือนดอกผลความสำเร็จที่ปรากฏเป็นความสงบสุขในองค์กร ความศรัทธา และปัญญาที่รู้เท่าทันโลก โมเดลนี้จึงมิใช่เพียงการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิค แต่เป็นการยกระดับจิตวิญญาณผู้บริหารให้มั่นคงในคุณธรรมเพื่อขับเคลื่อนสถาบันสงฆ์ให้ก้าวไกลควบคู่กับการรักษาแก่นแท้ของพระพุทธศาสนาอย่างยั่งยืน โดยมุ่งสร้างผู้นำที่รู้จริง ทำได้ เข้าถึงธรรม อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถสร้างสมรรถนะการบริหารขีดความสามารถที่หลอมรวมทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เข้ากับความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อนำพาองค์กรให้ก้าวข้ามความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นชุดของคุณลักษณะและพฤติกรรมที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์อันกว้างไกล การสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ และการบริหารจัดการทรัพยากรที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์พร้อมความรับผิดชอบต่อส่วนรวม อีกทั้งข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ การส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านเวทีเสวนาธรรมและระบบพี่เลี้ยง โดยควรกำหนดให้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงมาถ่ายทอดแนวทางการประยุกต์ใช้หลักสัทธรรมในการแก้ปัญหาจริง เพื่อเปลี่ยนจาก ความรู้ในตำรา (ปรียัติ) ให้กลายเป็น ทักษะในทางปฏิบัติ (ปฏิบัติ) ที่จับต้องได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารรุ่นใหม่เห็นต้นแบบของความสำเร็จที่ชัดเจน (ปฏิเวธ) และสามารถนำไปปรับใช้ในบริบทของหน่วยงานตนเองได้อย่างสมดุลระหว่างทางโลกและทางธรรม

References

- Bunajinda, P. (2024). HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN A NEW WAVE OF CHANGE, ACCORDING TO SADDHAMMA (TRUE DHAMMA). *Journal of Interdisciplinary Innovation Review*, 7(4), 440-451.
- Internal Audit Office, Mahachulalongkornrajavidyalaya University (MCU). (2021). Audit Report on Personnel Development Operations for Fiscal Year 2021. Phra Nakhon Si Ayutthaya, Thailand: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Karutharochana, M. (2023). Leader of change in teacher competency development in Muang Nakhon Ratchasima School using a management model "MANA's Model" to raise the quality of learners. *Journal of Palisueksabuddhaghosa Review*, 9(2), 46-59.
- Krishnalom, P. (2025). The Model of Human Resource Development in the Organization by Buddhist Leadership. *Journal of Nakhonratchasima College (Humanities and Social Sciences)*, 19(2), 244-258.
- Mahachulalongkornrajavidyalaya University. (2020). Mahachulalongkornrajavidyalaya University Strategic Plan 2020-2024. Phra Nakhon Si Ayutthaya, Thailand: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.



- Nakkaew, B. & Bussarakul, T. (2022). Information Technology Management Competency of Private School Administrator in Bangkok District, Bangkok Metropolitan. *The Journal of Sirindhornparithat*, 23(1), 205-212.
- Ngamkanok, S. (2021). Desirable Characteristics of School Administrators: Virtue, Merit, and Professional Ethics. *Journal of Association of Professional Development of Educational Administration of Thailand (JAPDEAT)*, 3(1), 69-77.
- Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization). (2020). Report on the Fourth Round of External Quality Assessment, Academic Year 2019. Bangkok, Thailand: Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization).
- Office of the Higher Education Commission. (2019). Higher Education Development Plan 2018-2022. Bangkok, Thailand: Office of the Higher Education Commission.
- Thanyacharoen, T. (2018). The Development of Competencies of School Administrators under the Office of Primary Educational Service Area. [Unpublished doctoral dissertation]. Bangkok, Thailand: Srinakharinwirot University.
- Viphoouparakhot, V. (2024). Model of Online Instructor Competencies Towards Professionalism for University Instructors in Enhancing Learning Management Effectiveness Through the Massive Open Online Course (Mooc) Platform. *The Journal of Development Administration Research*, 14(4), 1605-1622.