วารสารพุทธนวัตกรรมและการจัดการ
ปีที่ 9 ฉบับที่ 5 กันยายน – ตุลาคม 2569 น. 370-380.



บทความวิชาการ

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างสุขภาวะทางจิตในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12

CONCEPTUALIZING COMPASSIONATE LEADERSHIP FOR EDUCATIONAL ADMINISTRATORS TO ENHANCE MENTAL WELL-BEING IN GENERAL EDUCATION PHRA PARIYATTI DHAMMA SCHOOLS, EDUCATIONAL REGION 12

พระครูปริยัติธรรมกิจ (มาโนชญ์ ทองคำพันธุ์)[1*]
Phrakhrupariyatthammakit (Manoch Thongkhamphan)[1*]
*Corresponding Author E-mail: 6801104201@mcu.ac.th
Received August 9, 2026; Revised October 2, 2026; Accepted October 8, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ และวิเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยบูรณาการเข้ากับหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการเสริมสร้างสุขภาวะทางจิตให้แก่บุคลากรและสามเณรนักเรียนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 จากการสังเคราะห์วรรณกรรม พบว่า ท่ามกลางสภาวะความกดดันจากการจัดการศึกษาควบคู่พระธรรมวินัย และมาตรฐานวิชาการ การบริหารจัดการที่พึ่งพาเพียงอำนาจตามสายบังคับบัญชาอาจส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟในกลุ่มบุคลากร และเพิ่มความเสี่ยงต่อการออกกลางคันของสามเณรนักเรียน บทความนี้จึงนำเสนอองค์ความรู้ผ่าน “โมเดลภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรมพุทธบูรณาการเพื่อเสริมสร้างสุขภาวะทางจิต” ซึ่งผสานกระบวนทัศน์การบริหารร่วมสมัยเข้ากับหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เพื่อทำหน้าที่เป็นฐานรากทางจิตใจ และกลไกกำกับพฤติกรรมการบริหาร ผลจากการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า โมเดลนี้มีศักยภาพในการสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านวัฒนธรรมองค์กรไปสู่การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา ทำให้ผู้บริหารสามารถรับฟังเยียวยา และแก้ไขปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีปัญญา อันอาจเอื้อต่อการลดความเครียดสะสม เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร และส่งเสริมการฟื้นฟูสุขภาวะทางจิตของทุกฝ่ายได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรม; พุทธบูรณาการ; สุขภาวะทางจิต; โรงเรียนพระปริยัติธรรม

[1] วัดปิตุลาธิราชรังสฤษฎ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

[1] Wat Pitulathirat Rangsarit, Chachoengsao Province

Abstract

This academic article aimed to analyze and conceptualize compassionate leadership among educational administrators by integrating the Four Brahmavihara as a framework for enhancing mental well-being among educational personnel and novice students in General Education Phra Pariyatti Dhamma Schools, Educational Region 12. Literature synthesis indicated that managing education under monastic discipline alongside academic standards through rigid hierarchical authority may lead to staff burnout and increase novice student dropouts. Consequently, this article proposed the "Compassionate Leadership Buddhadhamma Integration Model" (CLBI Model), which merged modern administrative concepts with Loving-kindness, Compassion, Sympathetic joy, and Equanimity to serve as a spiritual foundation and behavioral mechanism. The findings suggesteds that this model had the potential to transform organizational culture toward creating a psychological safety zone enabling administrators to listen, heal, and resolve issues with wisdom, thereby mitigating stress, increasing organizational commitment, and sustainably fostering holistic mental well-being for all stakeholders.

Keywords: Compassionate Leadership; Buddhadhamma Integration; Mental Well-Being; Phra Pariyatti Dhamma School

บทนำ

การจัดการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นกลไกสำคัญยิ่งในการสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเยาวชนไทย โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้สามเณรนักเรียนได้รับการศึกษาที่สมดุลทั้งทางโลกและทางธรรม อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคดิจิทัล โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ซึ่งรับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่ 8 จังหวัดในกลุ่มภาคตะวันออก ได้แก่ จังหวัดฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว นครนายก ชลบุรี ระยอง จันทบุรี และตราด ต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างรอบด้านในการบริหารจัดการ ทั้งในมิติของการยกระดับมาตรฐานวิชาการและการดูแลคุณภาพชีวิตของบุคลากรภายในองค์กร (พระครูวินัยธรวรวุฒิ เตชธมฺโม และพระฮอนด้า เข็มมา, 2565) การแบกรับภาระงานที่ซับซ้อนของผู้บริหาร และครูผู้สอน ตลอดจนความคาดหวังจากสังคมที่ตั้งไว้กับสถาบันศาสนาได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อบรรยากาศและสัมฤทธิผลของการจัดการเรียนรู้ (กองพุทธศาสนศึกษา, 2566)

สภาพปัญหาที่ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรมในปัจจุบัน คือภาวะถดถอยด้านสุขภาวะทางจิตของบุคลากรทางการศึกษา และสามเณรนักเรียน การดำเนินชีวิตภายใต้กฎระเบียบอันเคร่งครัด

แห่งพระธรรมวินัย ผนวกกับความกดดันจากการแข่งขันทางการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลาง ทำให้สามเณรนักเรียนซึ่งอยู่ในวัยหัวเลี้ยวหัวต่อเกิดภาวะความเครียดสะสม และขาดความพร้อมทางอารมณ์ (พระครูศรีวิรุฬหกิจ และคณะ, 2565) สอดคล้องกับรายงานสถานการณ์สุขภาพจิตที่ระบุว่า เยาวชนในระบบการศึกษามีแนวโน้มเผชิญกับภาวะซึมเศร้าและภาวะหมดไฟเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งหากถูกละเลยอาจนำไปสู่ปัญหาพฤติกรรมและการออกกลางคัน (มูลนิธิภิวัฒน์สาธารณสุขไทย, 2564) ในขณะเดียวกัน บุคลากรทางการศึกษาทั้งที่เป็นบรรพชิต และคฤหัสถ์ต่างก็ประสบกับความเหนื่อยล้าจากภาระงานที่ล้นมือและการดูแลอภิบาลสามเณรตลอด 24 ชั่วโมง ส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout Syndrome) และทำให้ประสิทธิภาพในการเป็นกัลยาณมิตรเพื่อดูแลนักเรียนลดทอนลง (ฉัตรชกรณ์ ระบิล และวิลาสินี จินตลิขิตดี, 2564)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว แนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรม” (Compassionate Leadership) จึงก้าวเข้ามามีบทบาทสำคัญและถือเป็นความจำเป็นเร่งด่วนสำหรับการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำรูปแบบนี้มิได้จำกัดอยู่เพียงการสั่งการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ให้ความสำคัญอย่างลึกซึ้งต่อความสามารถในการเข้าถึงจิตใจ รับรู้ถึงความทุกข์ยากของผู้ใต้บังคับบัญชา และพร้อมที่จะลงมือช่วยเหลืออย่างมีวิจารณญาณ (Unlockmen, 2564) การบูรณาการภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรมเข้ากับการบริหารสถานศึกษา จะช่วยเปลี่ยนผ่านจากกระบวนทัศน์การใช้อำนาจตามสายบังคับบัญชาไปสู่การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ให้แก่ทุกคนในองค์กร (West, 2021) ซึ่งสอดรับเป็นเนื้อเดียวกันกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ยึดถือความเมตตากรุณาเป็นรากฐาน

บทความวิชาการฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอและวิเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยบูรณาการเข้ากับหลักพุทธธรรม เพื่อใช้เป็นกลไกในการเสริมสร้างสุขภาวะทางจิตที่ยั่งยืนให้แก่บุคลากรและสามเณรนักเรียน ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา และการบริหารจัดการเชิงพุทธนวัตกรรม ที่สามารถตอบสนองต่อบริบทความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรมในบริบทการบริหารการศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรม เป็นกระบวนทัศน์การบริหารร่วมสมัยที่กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในแวดวงวิชาการและองค์กรระดับสากล แนวคิดนี้เป็นการยกระดับขีดความสามารถของผู้นำให้ก้าวข้ามจากการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นเพียงผลสัมฤทธิ์ตามสายการบังคับบัญชา ไปสู่การบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับมิติทางจิตใจของบุคคล ภาวะผู้นำรูปแบบนี้ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่ความเห็นอกเห็นใจ (Empathetic Leadership) ที่ร่วมรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นเท่านั้น เนื่องจากความเห็นอกเห็นใจเพียงอย่างเดียวอาจนำไปสู่การแบกรับอารมณ์จนเกิดความเหนื่อยล้า แต่ความเมตตาธรรม คือ

การผสานความเข้าใจเข้ากับความกล้าหาญและความมุ่งมั่นที่จะลงมือปฏิบัติเพื่อบรรเทาความทุกข์ยากอย่างเป็นรูปธรรม (Temte, 2024)

องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยทักษะหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) การปรากฏตัวด้วยความใส่ใจ (Caring Presence) คือ การดำรงอยู่และพร้อมเชื่อมโยงกับผู้อื่นอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของความสัมพันธ์ที่ดี 2) ความกล้าหาญที่จะเกื้อกูล (Caring Courage) คือความกล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ยากลำบากหรือการตัดสินใจที่อาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึก โดยเลือกที่จะทำสิ่งที่ถูกต้องเพื่อแก้ไขปัญหามากกว่าสิ่งที่ทำให้ตนเองสบายใจ 3) ความตรงไปตรงมาด้วยความปรารถนาดี (Caring Candor) คือการสื่อสารและการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างซื่อตรงและจริงใจ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รู้สถานะของตนเอง และพัฒนาตนเองได้ตรงจุด และ 4) ความโปร่งใสด้วยความใส่ใจ (Caring Transparency) คือการเปิดเผยข้อมูลอย่างซื่อสัตย์เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Hougaard & Carter, 2022)

ในบริบทของการบริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือนผู้ถือหางเสือเรือที่ต้องนำพาบุคลากรและนักเรียนฝ่าฟันความกดดันจากระบบการประเมิน มาตรฐานทางวิชาการ และความคาดหวังของสังคม การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรมในสถานศึกษา จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ให้แก่บุคลากร เมื่อผู้บริหารแสดงออกถึงความเข้าใจและพร้อมเกื้อกูลผ่านทักษะทั้ง 4 ประการ ย่อมส่งผลให้ครูผู้สอนลดความเครียดจากการปฏิบัติงาน เกิดความผูกพันต่อองค์กร และสามารถส่งต่อความเมตตานั้นไปยังผู้เรียนผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2561) แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานด้วยเมตตาธรรมไม่ได้ทำให้ความเด็ดขาดหรือระเบียบวินัยในโรงเรียนลดลง แต่ในทางตรงกันข้าม กลับช่วยให้การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายอย่างเต็มใจ ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนมากกว่าการใช้อำนาจเชิงบังคับ (West, 2021)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรมตามทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ที่เน้นทักษะการปรากฏตัวด้วยความใส่ใจ ความกล้าหาญที่จะเกื้อกูล ความตรงไปตรงมา และความโปร่งใส มิได้เป็นเพียงการแสดงความเห็นอกเห็นใจที่อาจนำไปสู่ภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์แก่ผู้นำ แต่เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยาที่ช่วยลดความเครียดจากการปฏิบัติงาน เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้แก่บุคลากรทางการศึกษา และช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนภายใต้ระเบียบวินัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายอย่างเต็มใจ ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนองค์กรที่ยั่งยืนยิ่งกว่าการใช้อำนาจสั่งการตามสายบังคับบัญชา

สุขภาวะทางจิตของบุคลากรและสามเณรนักเรียนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม

การจัดการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีบริบทเฉพาะที่แตกต่างจากสถานศึกษาทั่วไป เนื่องจากต้องจัดการเรียนการสอนแบบควบรวม ทั้งการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิชาการทางโลก) และการศึกษาพระปริยัติธรรม (นักธรรมและบาลี) ภายใต้กรอบการดำเนินชีวิตตามพระธรรมวินัยอย่างเคร่งครัด สภาพแวดล้อมดังกล่าวส่งผลให้ “สามเณรนักเรียน” ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในช่วงวัยหัวเลี้ยวหัวต่อ ต้องเผชิญกับสภาวะกดดันที่ซ้อนทับกันหลายมิติ สุขภาวะทางจิตในบริบทนี้จึงครอบคลุมทั้งมิติทางอารมณ์ (ความสามารถในการจัดการความเครียด) มิติทางสังคม (การอยู่ร่วมกันในสังคมสมณะ) และมิติทางจิตวิญญาณ (การรักษาศรัทธาในร่มกาสาวพัสตร์) ปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวเร่งให้เกิดภาวะความเครียดสะสม วิตกกังวล และความเสี่ยงต่อปัญหาสุขภาพจิต ซึ่งหากไม่ได้รับการดูแลอย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือการลาสิกขากลางคัน (พระครูศรีวิรุฬหกิจ และคณะ, 2565)

เมื่อเจาะลึกถึงสาเหตุเชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบต่อสามเณรนักเรียน พบว่าความเปราะบางทางจิตใจมักเกิดจากรอยต่อของการปรับตัว การต้องห่างเหินจากสถาบันครอบครัวมาใช้ชีวิตในวัดประกอบกับภาระการเรียนที่หนักหน่วงทั้งทางโลกและทางธรรม ทำให้สามเณรขาดพื้นที่ผ่อนคลายทางอารมณ์ (พระครูศรีวิรุฬหกิจ และคณะ, 2565) นอกจากนี้ สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และอิทธิพลของสื่อสังคมออนไลน์ ยิ่งส่งผลกระทบต่อความเปราะบางทางอารมณ์ของเยาวชน ทำให้กระบวนการดูแลสุขภาวะทางจิตในระบบการศึกษามีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การคาดหวังให้สามเณรวัยเยาว์มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่สมบูรณ์แบบตามกรอบพระธรรมวินัยโดยปราศจากการประคับประคองทางจิตวิทยา จึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (มูลนิธิภิวัฒน์สาธารณสุขไทย, 2564)

ในขณะเดียวกัน “บุคลากรทางการศึกษา” ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอน ไม่ว่าจะเป็นบรรพชิตหรือคฤหัสถ์ ก็ล้วนเผชิญกับสภาวะคุกคามด้านสุขภาวะทางจิตเช่นเดียวกัน โดยมีสาเหตุเชิงโครงสร้างมาจากภาระงานที่หนักหน่วง ทั้งงานบริหารวิชาการ งานธุรการที่ซ้ำซ้อน และบทบาทในการเป็นผู้ดูแลอภิบาลสามเณรตลอด 24 ชั่วโมง ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณของโรงเรียน (กองพุทธศาสนศึกษา, 2566) การแบกรับความคาดหวังที่สูงเกินขีดจำกัดอย่างต่อเนื่องยาวนาน มักส่งผลให้บุคลากรเกิด “ภาวะหมดไฟในการทำงาน” (Burnout Syndrome) ซึ่งแสดงออกผ่านความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ ความรู้สึกแปลกแยกต่อองค์กร และการประเมินคุณค่าความสำเร็จส่วนบุคคลลดลง ความถดถอยทางจิตใจนี้ย่อมส่งผลกระทบโดยตรงต่อการลดทอนประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ และทำให้ความอดทนอดกลั้นหรือความสามารถในการเป็นกัลยาณมิตรที่พร้อมจะรับฟังปัญหาของนักเรียนลดน้อยลงตามไปด้วย (ฉัตรชกรณ์ ระบิล และวิลาสินี จินตลิขิตดี, 2564) สุขภาวะทางจิตของบุคลากรและนักเรียนจึงเป็นพลวัตที่มีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบถึงกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

สรุปได้ว่า สุขภาวะทางจิตในบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรมมิได้เป็นเพียงประเด็นทางจิตวิทยาหรือปัญหาทางพฤติกรรมศาสตร์ทั่วไปเท่านั้น แต่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการสืบทอดอายุพระพุทธศาสนา เมื่อสามเณรมีความทุกข์หมองทางใจ ย่อมยากที่จะซาบซึ้งในความงดงามของพระธรรมวินัยได้อย่างเต็มที่ และเมื่อครูบาอาจารย์เกิดภาวะหมดไฟ เมตตาธรรมที่พึงมีต่อศิษย์ก็อาจลดทอนลง การมุ่งแก้ปัญหาด้วยมาตรการควบคุมหรือกฎระเบียบเชิงบังคับเพียงอย่างเดียวจึงอาจยังไม่บรรลุผลตามที่คาดหวัง สภาพปัญหาที่ฝังรากลึกนี้ จึงควรได้รับการดูแลด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการบริหาร โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องก้าวเข้าไปนั่งในใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เรียน เปิดใจรับรู้ความทุกข์ของพวกเขาด้วยสายตาแห่งความกรุณา เพื่อพลิกฟื้นบรรยากาศของสถานศึกษาให้กลับมาเป็น “ร่มธรรม” ที่เกื้อหนุนทั้งความเจริญงอกงามทางสติปัญญาและสุขภาวะทางจิตอย่างแท้จริง

พุทธบูรณาการภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรมเพื่อเสริมสร้างสุขภาวะทางจิต

การนำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรมมาประยุกต์ใช้ในบริบทของสถานศึกษาวิถีพุทธสามารถกระทำได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีเอกภาพผ่านการบูรณาการเข้ากับแก่นแท้ของหลักธรรม “พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวาง สามารถนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันเพื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ดุจพรหม” (ที.ม.10/184/226.) ซึ่งมีความสอดรับกับกระบวนทัศน์การบริหารร่วมสมัย ในมิติของการบริหาร พรหมวิหาร 4 จะทำหน้าที่เป็นทั้งฐานรากทางจิตใจและกลไกขับเคลื่อนพฤติกรรมของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน (Hougaard & Carter, 2022; West, 2021)

โดยสามารถจำแนกแนวทางการประยุกต์ใช้ผ่านการหลอมรวมหลักพรหมวิหาร 4 เข้ากับทักษะผู้นำเชิงเมตตาธรรมสากล 4 ประการ ได้ดังนี้ (พระทินวงศ์ คั้นหม่าง (วงค์แวง), 2567)

1. เมตตา (ความปรารถนาดี) สอดคล้องกับ การปรากฏตัวด้วยความใส่ใจ (Caring Presence) เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างสัมพันธภาพเชิงบวก ผู้บริหารที่นำด้วยความเมตตาจะเปิดใจรับฟังปัญหาของบุคลากรและสามเณรนักเรียนอย่างลึกซึ้ง ด้วยการดำรงอยู่และพร้อมเชื่อมโยงกับผู้อื่นอย่างแท้จริง โดยปราศจากการด่วนตัดสิน พฤติกรรมนี้จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ได้ถึงความปลอดภัยและรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร (West, 2021)

2. กรุณา (ความมุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือ) สอดคล้องกับ ความกล้าหาญที่จะเกื้อกูล (Caring Courage) เป็นการกระทำเชิงประจักษ์เมื่อเห็นบุคลากรหรือสามเณรเผชิญปัญหาอุปสรรค ผู้บริหารจะไม่ได้หยุดอยู่เพียงแค่ความเห็นอกเห็นใจ แต่มีความกล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ยากลำบาก และตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง โดยลงมือจัดทำระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจน

หาแนวทางลดภาระงานธุรการที่ซ้ำซ้อนของครู เพื่อให้ครูมีเวลาทุ่มเทให้กับการสอน และการดูแลนักเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ (พระครูวินัยธรวรวุฒิ เตชธมฺโม และพระฮอนด้า เข็มมา, 2565)

3. มุทิตา (การส่งเสริมและยินดี) สอดคล้องกับ ความตรงไปตรงมาด้วยความปรารถนาดี (Caring Candor) ผู้บริหารสร้างระบบการเสริมแรงทางบวก ชื่นชมและยกย่องเชิดชูเกียรติเมื่อครูผู้สอนหรือสามเณรนักเรียนมีพัฒนาการที่ดีหรือประสบความสำเร็จ แม้จะเป็นเพียงความสำเร็จเล็กน้อย ควบคู่กับการสื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างซื่อตรงจริงใจเพื่อการพัฒนาตนเอง การแสดงออกถึงมุทิตาจิตนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการเกื้อกูลและเติมเต็มพลังใจให้แก่คนในองค์กร (Hougaard & Carter, 2022)

4. อุเบกขา (การวางใจเป็นกลางอย่างมีสติ) สอดคล้องกับ ความโปร่งใสด้วยความใส่ใจ (Caring Transparency) เป็นกลไกสำคัญที่คอยกำกับความเมตตากรุณาให้ดำเนินไปอย่างมีวิจารณญาณ ผู้บริหารจะใช้หลักอุเบกขาในการบริหารจัดการความขัดแย้งและการพิจารณาบทลงโทษเมื่อมีการละเมิดกฎระเบียบ โดยตั้งอยู่บนความเที่ยงธรรม เปิดเผยข้อมูลอย่างซื่อสัตย์ ปราศจากอคติหรือความลำเอียง (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2557)

การหลอมรวมภาวะผู้นำเข้ากับพรหมวิหารธรรมทั้ง 4 ประการนี้ เป็นปัจจัยสำคัญในการทลายวัฒนธรรมอำนาจนิยมที่มักสร้างความหวาดระแวง และช่วยเปลี่ยนผ่านบรรยากาศในโรงเรียนไปสู่การสร้าง “พื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา” ซึ่งเป็นสภาวะแวดล้อมที่ครูผู้สอน และสามเณรนักเรียนกล้าที่จะสื่อสารความทุกข์ กล้าเผชิญหน้ากับข้อผิดพลาด และแสวงหาคำปรึกษาโดยปราศจากความกลัวว่าจะถูกด่วนตัดสินหรือลงโทษอย่างไม่เป็นธรรม (West, 2021)

ตัวอย่างสถานการณ์เพื่อประกอบการอธิบาย เปรียบเทียบเชิงพฤติกรรมและการบริหาร

เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดการบริหารเมื่อบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 สามารถพิจารณาเปรียบเทียบจำลองสภาวการณ์ได้จากสภาพแวดล้อมของโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่เผชิญปัญหาสามเณรออกกลางคันและบุคลากรมีภาวะหมดไฟ (พระครูศรีวิรุฬหกิจ และคณะ, 2565; ฉัตรชกรณ์ ระบิล และวิลาสินี จินตลิขิตดี, 2564)

ก่อนการนำหลักธรรมมาบูรณาการใช้: ผู้บริหารใช้รูปแบบการสั่งการตามสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด มุ่งเน้นการจับผิดและลงโทษเมื่อสามเณรละเมิดระเบียบ โดยมิได้สืบค้นถึงสภาวะทางอารมณ์หรือปัญหาครอบครัวเบื้องหลัง ในขณะเดียวกันก็เร่งรัดผลงานวิชาการจากครูผู้สอนโดยขาดความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมคือ บรรยากาศในโรงเรียนเต็มไปด้วยความหวาดระแวง ครูเกิดความเครียดสะสม และสามเณรนักเรียนมีพฤติกรรมต่อต้าน ปิดบังความผิด ซึ่งอาจเป็นปัจจัยบั่นทอนสุขภาวะทางจิตอย่างรุนแรง (พระครูศรีวิรุฬหกิจ และคณะ, 2565; West, 2021)

แนวทางการประยุกต์ใช้โมเดลภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรม: ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์สู่ “ภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรม” โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 เป็นแกนหลัก เมื่อเกิดปัญหาพฤติกรรม ผู้บริหาร

ใช้ เมตตา ในการรับฟังต้นตอของปัญหา ใช้ กรุณา ในการลงมือช่วยเหลือแก้ไขอุปสรรค และลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครูเพื่อให้มีเวลาดูแลนักเรียน ใช้ มุทิตา ในการให้กำลังใจเมื่อเกิดการพัฒนา และใช้อุเบกขา ในการพิจารณาบทลงโทษอย่างยุติธรรมและมีเหตุผล ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้โมเดล ได้แก่ องค์กรมีแนวโน้มเกิดพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ อัตราการออกกลางคันมีโอกาสลดลง ครูผู้สอนและสามเณรมีความกล้าที่จะเปิดใจสื่อสารกันมากขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางที่ส่งผลให้สุขภาวะทางจิตโดยรวมได้รับการฟื้นฟูอย่างยั่งยืน (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2561; West, 2021)

สรุปได้ว่า การยึดถือหลัก “พรหมวิหาร 4” เป็นแกนกลางในการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรม ถือเป็นการหวนกลับคืนสู่รากฐานที่ทรงพลังและครอบคลุมของการเป็นผู้บริหารวิถีพุทธ ข้อพึงสังเกตประการสำคัญคือ การใช้พรหมวิหาร 4 ในการบริหารมิได้หมายถึงความอ่อนแอ หรือการโอบอ้อมอารีจนเสียระบบระเบียบ แต่หลัก “อุเบกขา” จะทำหน้าที่กำกับความเมตตาให้ดำเนินไปอย่างมีปัญญา กล่าวคือ ช่วยเหลืออย่างมีวิจารณญาณ และสามารถวางตัวเป็นกลางอย่างมั่นคงเมื่อจำเป็นต้องรักษากฎกติกา การดำรงตนให้เกิดความสมดุลระหว่างการดูแลเอาใจใส่ทางจิตใจ และความชัดเจนทางระเบียบวินัยเช่นนี้ น่าจะเป็นวิถีทางแห่งพุทธนวัตกรรมการบริหารที่ช่วยคุ้มครองสุขภาวะทางจิตใจของคนในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

โมเดลภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรมพุทธบูรณาการเพื่อเสริมสร้างสุขภาวะทางจิต

เพื่อให้เห็นภาพโครงสร้างเชิงแนวคิดดังกล่าว จึงได้สรุปองค์ประกอบสัญลักษณ์ในภาพที่ 1 ให้มีความกระชับและรัดกุม ดังนี้

1. ใจกลางดอกบัว (เกสรสีทองสว่าง) สื่อถึง ภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรม เป็นศูนย์กลางการบริหาร
2. กลีบดอกบัวหลัก 4 ทิศ (จำแนกตามสี และไอคอนสัญลักษณ์)
   ทิศเหนือ (สีชมพู) เมตตา (ความปรารถนาดีและเปิดใจรับฟัง)
   ทิศตะวันออก (สีฟ้า) กรุณา (การช่วยเหลือและลดภาระงาน)
   ทิศใต้ (สีเขียว) มุทิตา (การสร้างขวัญกำลังใจและชื่นชม)
   ทิศตะวันตก (สีส้มแสด) อุเบกขา (การบริหารด้วยปัญญาและความยุติธรรม)
3. กลีบดอกบัวขนาดเล็ก 4 กลีบ (สีเหลืองทอง) แซมระหว่างกลีบหลัก สื่อถึงการเชื่อมโยงค้ำจุนกันของพรหมวิหาร 4 อย่างเป็นเอกภาพ
4. วงแหวนโอบล้อม สื่อถึงการเกิด พื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา ในสถานศึกษา
5. กล่องผลลัพธ์ปลายทาง แสดงแนวโน้มผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทั้งต่อบุคลากร และสามเณรนักเรียน



ภาพที่ 1 โมเดลภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรมพุทธบูรณาการเพื่อเสริมสร้างสุขภาวะทางจิต (CLBI Model)

โมเดลภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรมพุทธบูรณาการ (CLBI Model) จัดเป็นข้อเสนอเชิงกรอบแนวคิดทางวิชาการ (Conceptual Framework) ที่สังเคราะห์ขึ้นเพื่อเสนอเป็นแนวทางการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยเชื่อมโยง 3 มิติหลักเข้าด้วยกัน ได้แก่ 1) มิติแกนกลางด้านหลักธรรม การใช้พรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) เป็นกลไกขับเคลื่อนพฤติกรรมการบริหาร 2) มิติสภาวะแวดล้อม การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) เพื่อลดความหวาดระแวงในการทำงาน และ 3) มิติผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การเสนอแนวทางเพื่อคาดหวังผลลัพธ์ในการลดภาวะหมดไฟของครู และลดอัตราการออกกลางคันของสามเณรนักเรียน

สรุปได้ว่า การเสนอโมเดล CLBI นี้ เป็นการนำเสนอข้อเสนอเชิงทฤษฎีที่บูรณาการพุทธธรรมเข้ากับภาวะผู้นำร่วมสมัย การขับเคลื่อนองค์กรด้วยพรหมวิหาร 4 จะช่วยให้ผู้บริหารปกครองด้วยความเข้าใจ โดยใช้อุเบกขาควบคุมอารมณ์ส่วนตน คงไว้แต่ความเมตตาที่ประกอบด้วยสติและปัญญา ซึ่งถือเป็นกรอบแนวคิด ที่มีศักยภาพในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างสุขภาวะทางจิตในสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

สรุป

การบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ท่ามกลางกระแสความท้าทายของสังคมยุคดิจิทัลและความคาดหวังทางวิชาการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยกระบวนทัศน์การบริหารที่ก้าวข้ามการใช้อำนาจตามสายบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว บทความนี้ได้แสดงให้เห็นถึง

ความสำคัญเร่งด่วนของการนำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรมมาประยุกต์ใช้ โดยมุ่งเน้นความกล้าหาญที่จะเผชิญปัญหา และความมุ่งมั่นที่จะบรรเทาความทุกข์ยากของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อนำแนวคิดสากลนี้มาบูรณาการเข้ากับหลักธรรม “พรหมวิหาร 4” อย่างเป็นเอกภาพ จึงก่อเกิดเป็นพุทธนวัตกรรมการบริหารที่ลึกซึ้งและปฏิบัติได้จริงภายใต้ชื่อ “โมเดลภาวะผู้นำเชิงเมตตาธรรมพุทธบูรณาการเพื่อเสริมสร้างสุขภาวะทางจิต” (CLBI Model)

พรหมวิหาร 4 ในโมเดลนี้ ทำหน้าที่เป็นทั้งฐานรากทางจิตใจอันมั่นคง และกลไกขับเคลื่อนพฤติกรรมของผู้บริหารในการดูแลเอาใจใส่ การลงมือช่วยเหลือเกื้อกูลและลดภาระงาน การร่วมยินดีและเสริมแรงบวก และการกำกับดูแลวินัยวางตนเป็นกลางอย่างมีปัญญา การบูรณาการอย่างเป็นระบบนี้ช่วยสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา ซึ่งทลายกำแพงแห่งความหวาดระแวง และพลิกฟื้นบรรยากาศของสถานศึกษาให้เป็นร่มธรรมที่เกื้อหนุนสุขภาวะทางจิต แนวโน้มผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการนำโมเดลไปประยุกต์ใช้ คือ บุคลากรทางการศึกษามีความผูกพันต่อองค์กร ลดภาวะหมดไฟ และมีความพร้อมในการเป็นกัลยาณมิตร ในขณะที่สามเณรนักเรียนมีความมั่นคงทางอารมณ์ ลดพฤติกรรมต่อต้าน และช่วยลดความเสี่ยงต่อการออกกลางคันของสามเณรนักเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

กองพุทธศาสนศึกษา. (2566). *สถิติข้อมูลนักเรียนโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา*. สืบค้น 26 สิงหาคม 2569, จาก https://deb.onab.go.th/th/content/category/index/id/1472

ฉัตรชกรณ์ ระบิล และวลาสน์ จันตลขัตติ. (2564). ภาวะหมดไฟในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสวนสุนันทาวิชาการและวิจัย*, 15(2), 60-79.

พระครูวินัยธรวรวุฒิ เตชธมฺโม และพระฮอนด้า เข็มมา. (2565). นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม: New Normal. *วารสารสถาบันวิจัยพิมลธรรม*, 9(3), 249-262.

พระครูศรีวิรุฬหกิจ ฐานวโร และคณะ. (2565). โปรแกรมพุทธจิตวิทยาพัฒนาความเข้มแข็งทางจิตใจของสามเณร นักเรียนนักธรรม บาลี โรงเรียนพระปริยัติธรรมในเขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร. *วารสารจิตวิทยาพุทธศาสตร์ประยุกต์เพื่อสังคม*, 8(1), 1-17.

พระทินวงศ์ คั้นหม่าง (วงค์แวง). (2567). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมในยุคปัจจุบัน: แนวทางบูรณาการพระพุทธศาสนศึกษาและการจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ. *วารสารอนัมนิกาย*, 4(2), 20-26.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2557). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 27). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

มูลนิธิภิวัฒน์สาธารณสุขไทย. (2564). *ประเมินสุขภาพจิตเด็กและวัยรุ่นไทยกว่า 1.8 แสนราย พบเครียดสูง เสี่ยงซึมเศร้า ติดจอติดเกมออนไลน์มากขึ้น*. สืบค้น 26 สิงหาคม 2569, จาก https://www.hfocus.org/content/2021/10/23307

สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2561). *หลักการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

Hougaard, R., & Carter, J. (2022). *Compassionate Leadership: How to Do Hard Things in a Human Way*. Brighton, MA: Harvard Business Review Press.

Temte, A. (2024). *The Case for Compassionate Leadership*. Retrieved August 9, 2024, from https://www.andrewtemte.com/saturday-morning-muse/the-case-for-compassionate-leadership

Unlockmen. (2564). *Compassionate Leadership: ผู้นำที่ใช้ความเมตตาบริหารคน*. สืบค้น 9 สิงหาคม 2569, จาก https://www.unlockmen.com/compassionate-leadership/

West, M. A. (2021). *Compassionate leadership: Sustaining wisdom, humanity and presence in health and social care*. London: Swirling Leaf Press.