การบริหารงานบุคคลในยุคใหม่โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม

Modern Personnel Management in Phrapariyattidhamma Schools through the Application of the Four Sublime States (Brahmavihara IV)

พระมหาทศพร ฐิตปุญฺโญ
Pramaha Totsaporn Thitapoonyo
พระปลัดสุธีร์ ปิยวณฺโณ
Phra Palat Suthee Piyawanno
สนุก สิงมาตร
Sanook Singmart
วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Roi Et Buddhist College, Mahachulalongkornrajavidyalaya University
E-mail. mankrab.g22@gmail.com

Received: 12 February 2026; Revised: 5 March 2026; Accepted: 30 August 2026

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลในยุคใหม่โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจในความสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่มุ่งเน้นคุณค่าของมนุษย์และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การบริหารงานบุคคลในยุคใหม่ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ เช่น ความหลากหลายของคนต่างรุ่นและความคาดหวังด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการบริหารงานบุคคลจึงเป็นแนวทางที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่ซับซ้อนของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการวิเคราะห์พบว่าการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมความร่วมมือและการสื่อสารในองค์กร โดยยกตัวอย่างกรณีศึกษาจากโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดปัญญานันทาราม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำหลักธรรมนี้มาประยุกต์ใช้ เช่น ความผูกพันของบุคลากรที่สูงขึ้น วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น การศึกษาในครั้งนี้จึงมีความสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารองค์กรทางพระพุทธศาสนาให้ก้าวทันโลกยุคใหม่ได้อย่างมั่นคง

คำสำคัญ : การบริหารงานบุคคล, หลักพรหมวิหาร 4, โรงเรียนพระปริยัติธรรม, ความผูกพันของบุคลากร, วัฒนธรรมองค์กร

Abstract

This article presents a framework for human resource management in the modern era by applying the principles of the Four Brahmaviharas, which include Metta (loving-kindness), Karuna (compassion), Mudita (sympathetic joy), and Upekkha (equanimity), within

the context of Buddhist seminaries. The objective is to enhance understanding of the significance of human resource management that emphasizes human values and fosters a positive work environment. Human resource management in the digital age faces new challenges, such as generational diversity and the expectations for work-life balance. Thus, the application of the Four Brahmaviharas in human resource management serves as an effective approach to meet the complex needs of personnel. This analyzes the application of the Four Brahmaviharas in creating a conducive work atmosphere, developing personnel skills and capabilities, and promoting cooperation and communication within organizations. It includes a case study from Wat Panyanantaram, a Buddhist seminary, which illustrates the outcomes of implementing these principles, such as increased employee engagement, a strong organizational culture, and improved work performance. This study is significant in generating knowledge that can be utilized in managing Buddhist organizations to adapt effectively to the modern world.

Keywords : Human resource management, Four Brahmaviharas, Buddhist seminary, Employee engagement, organizational culture

บทนำ

การบริหารงานบุคคลในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนผ่านจากการเป็นหน่วยงานธุรการสู่ "หุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์" ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในฐานะสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงสุด (Ulrich & Dulebohn, 2015) โดยมุ่งสร้างความผูกพันและสมดุลชีวิตท่ามกลางความท้าทายของเทคโนโลยีและคนต่างรุ่น (Schuler, Jackson, & Tarique, 2011) การบูรณาการหลัก พรหมวิหาร 4 จึงเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารที่เน้นความเข้าอกเข้าใจและสุขภาวะของบุคลากร (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2546) เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพองค์กรและสร้างธรรมาภิบาลในการทำงาน (Rego, Cunha, & Simpson, 2018) โดยเฉพาะในบริบทสถานศึกษาที่ต้องเผชิญข้อจำกัดด้านภาระงานและระบบค่าตอบแทนเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวและยั่งยืน (สุภัทรา เอื้อวงศ์, 2558)

ภายใต้โจทย์ดังกล่าว การประยุกต์หลักพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) สามารถเป็นกรอบคุณธรรมเชิงบริหารที่ช่วยลดความตึงเครียด สร้างความไว้วางใจ และยกระดับคุณภาพความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ให้การสรรหา บรรจุ พัฒนา ประเมิน ดูแลบุคลากรเป็นไปอย่างเป็นธรรม โดยฐานคิดพุทธธรรมอธิบายพรหมวิหาร 4 ในฐานะคุณธรรมของผู้ใหญ่หรือผู้นำ ที่ควรใช้กำกับการอยู่ร่วมกันและการตัดสินใจอย่างสมดุล ขณะเดียวกันงานทางวิชาการไทยที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ยังชี้ให้เห็นแนวทางประยุกต์เชิงระบบ เช่น วางแผนอัตรากำลังอย่างมีเมตตา สร้างขวัญกำลังใจด้วยกรุณา ส่งเสริมความก้าวหน้าและชื่นชมความดีด้วยมุทิตา และตัดสินใจบนความเป็นกลางด้วยอุเบกขา ซึ่งเหมาะต่อโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่ต้องรักษาพระธรรมวินัยควบคู่คุณภาพการจัดการศึกษาในยุคใหม่ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)., 2553).

บทความวิชาการฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการบริหารงานบุคคลยุคใหม่ โดยเลือกศึกษาในบริบทเฉพาะของ "โรงเรียนพระปริยัติธรรม" ซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะตัว กล่าวคือ มีภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุและ

สามเณร ควบคู่ไปกับการธำรงรักษาพระธรรมวินัยและสืบทอดอายุพระพุทธศาสนา บุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรมประกอบด้วยทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ ซึ่งมีความคาดหวังและแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน การบริหารงานบุคคลในองค์กรลักษณะนี้จึงมีความท้าทายและต้องการแนวทางที่ละเอียดอ่อน ซึ่งการนำหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นแก่นธรรมของพระพุทธศาสนามาเป็นเครื่องมือนำทางในการบริหารจัดการ ย่อมมีศักยภาพในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปี่ยมด้วยความสามัคคี เกื้อกูล และยุติธรรม ส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติศาสนกิจและภารกิจด้านการศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนและบรรลุเจตนารมณ์ของการจัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรมได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจในความสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่มุ่งเน้นคุณค่าของมนุษย์และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การบริหารงานบุคคลในยุคใหม่ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ เช่น ความหลากหลายของคนต่างรุ่นและความคาดหวังด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการบริหารงานบุคคลจึงเป็นแนวทางที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่ซับซ้อนของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการวิเคราะห์พบว่าการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมความร่วมมือและการสื่อสารในองค์กร โดยยกตัวอย่างกรณีศึกษาจากโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดปัญญานันทาราม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำหลักธรรมนี้มาประยุกต์ใช้ เช่น ความผูกพันของบุคลากรที่สูงขึ้น วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น การศึกษาในครั้งนี้จึงมีความสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารองค์กรทางพระพุทธศาสนาให้ก้าวทันโลกยุคใหม่ได้อย่างมั่นคง

การบริหารงานบุคคลยุคใหม่

การบริหารงานบุคคลยุคใหม่ (Modern Human Resource Management) ได้เปลี่ยนผ่านบทบาทจากงานสนับสนุนด้านธุรการสู่การเป็น "หุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์" (Strategic Partner) ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าผ่านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Ulrich & Dulebohn, 2015) องค์กรในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความหลากหลายของคนต่างรุ่น การสร้างความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) และการดูแลสุขภาวะที่ดี (Well-being) ท่ามกลางสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความผันผวนสูง (Schuler et al., 2011) นอกจากนี้ การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลขนาดใหญ่ (HR Analytics) เข้ามาช่วยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ยังช่วยให้การสรรหา การพัฒนาศักยภาพ และการรักษาบุคลากรมีความแม่นยำและคล่องตัวมากขึ้น (Agility) ขณะเดียวกัน แนวคิดการบริหารเชิงมนุษยนิยม (Humanistic Management) ที่เน้นความเข้าอกเข้าใจและจริยธรรมยังถูกนำมาใช้เป็นแกนกลางเพื่อรักษาสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของงานและคุณภาพชีวิตของพนักงานในศตวรรษที่ 21 (Pirson, 2017)

พรหมวิหารธรรม 4

พรหมวิหารธรรม 4 เป็นหลักธรรมสำคัญในพระพุทธศาสนา หมายถึง ธรรมอันประเสริฐสำหรับผู้เป็นใหญ่หรือผู้นำ เป็นหลักการดำเนินชีวิตและการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติ โดยมุ่งพัฒนาจิตใจให้มีความเมตตา กรุณา และปัญญา อันเป็นรากฐานของคุณธรรมทางสังคมและจริยธรรมวิชาชีพ (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)., 2559) หลักธรรมนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในชีวิตส่วนตัว การบริหารงาน การศึกษา และการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม องค์ประกอบของพรหมวิหารธรรม 4 เมตตา คือ ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นอย่างจริงใจ ต้องการให้ผู้อื่นมีความสุข เป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีในสังคม เมตตาช่วยลดความขัดแย้งและ

สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ กรุณา คือ ความสงสารและความตั้งใจช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ เป็นคุณธรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเอื้อเฟื้อ เกื้อกูล และการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือประสบความสำเร็จ ช่วยลดความอิจฉาริษยา และส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะอุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลางอย่างมีปัญญา ไม่ลำเอียง ไม่หวั่นไหวตามอารมณ์ ช่วยให้การตัดสินใจเป็นธรรมและเหมาะสมตามเหตุปัจจัย (พระมหาสุธิต อภิเมโธ, 2562) ส่วนความสำคัญและการประยุกต์ใช้ พรหมวิหารธรรม 4 นั้นเป็นกรอบจริยธรรมที่ช่วยพัฒนาผู้นำ ครู ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรให้มีความเป็นมนุษย์ มีคุณธรรมควบคู่กับประสิทธิภาพการทำงาน นักวิชาการด้านพุทธศาสนาและการบริหารการศึกษาชี้ว่า การนำพรหมวิหารธรรมมาใช้จะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ลดความขัดแย้ง และนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรและสังคม (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

โรงเรียนพระปริยัติธรรม

โรงเรียนพระปริยัติธรรม คือสถานศึกษาทางพระพุทธศาสนาที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้การศึกษาแก่ พระภิกษุ สามเณร และในบางกรณีเปิดโอกาสให้ ฆราวาส เข้าศึกษา โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้พระธรรมวินัย คัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา ควบคู่กับการศึกษาสามัญ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทั้งความรู้ทางธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและการรับใช้สังคม โรงเรียนพระปริยัติธรรมจึงถือเป็นกลไกสำคัญในการสืบทอดพระพุทธศาสนาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงคุณธรรมของประเทศ (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ., 2561) ลักษณะและประเภทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม ตามแนวทางของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ 1) โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม บาลี มุ่งจัดการเรียนการสอนด้านพระธรรมวินัย การสอบนักธรรมและบาลีสนามหลวง เพื่อสร้างความรู้เชิงลึกด้านพระไตรปิฎกและภาษาบาลี 2) โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จัดการศึกษาในลักษณะใกล้เคียงกับการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยบูรณาการหลักสูตรสามัญกับหลักพระพุทธศาสนา เพื่อให้พระภิกษุสามเณรมีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการเผยแผ่ศาสนาและพัฒนาชุมชน (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2561) ส่วนความสำคัญของโรงเรียนพระปริยัติธรรม นั้นโรงเรียนพระปริยัติธรรมมีบทบาทสำคัญทั้งในมิติศาสนาและสังคม กล่าวคือ เป็นแหล่งปลูกฝังศีลธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันดีงามตามหลักพุทธธรรม (พระมหาสุธิต อภิเมโธ., 2562) อีกทั้งยังเป็นโอกาสทางการศึกษาสำหรับเยาวชนในชนบทหรือผู้ด้อยโอกาส นักวิชาการด้านการศึกษาพุทธศาสตร์เห็นว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรมเป็นรูปแบบการศึกษาที่ผสานปัญญาทางโลกกับปัญญาทางธรรมเข้าด้วยกัน อันนำไปสู่การพัฒนามนุษย์อย่างสมดุลทั้งกาย ใจ และสังคม (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)., 2559)

การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4

การบริหารงานบุคคลยุคใหม่คือการบริหารเชิงมนุษยนิยม (Humanistic Management) ที่ใช้หลัก **พรหมวิหาร 4** เป็นแกนหลักเพื่อสร้างความผูกพันและสุขภาวะที่ดี (Pirson, 2017) เริ่มจาก **เมตตา** คือการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกและความปลอดภัยทางจิตใจ ผ่านนโยบายสวัสดิการและสมดุลชีวิตที่สะท้อนความใส่ใจในคุณค่าของมนุษย์ (Eisenberger et al., 2002) **กรุณา** คือการลงมือช่วยเหลือและเยียวยาบุคลากรเมื่อเผชิญวิกฤตผ่านระบบสนับสนุนต่างๆ ซึ่งสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและไว้วางใจกัน (Worline & Dutton, 2017) **มุทิตา** คือการส่งเสริมความสำเร็จและสร้างระบบการยอมรับ (Recognition) ที่โปร่งใส เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจและลดความขัดแย้งเชิงอิจฉาริษยา (Bradler et al., 2016) และ **อุเบกขา** คือการวางตัวเป็นกลาง ยึดมั่นใน

ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ (Procedural Justice) ปราศจากอคติในการประเมินผลและตัดสินใจ (Colquitt, 2001) การบูรณาการคุณธรรมทั้งสี่ประการนี้จึงไม่ใช่เพียงหลักศาสนา แต่เป็นรากฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืนและเที่ยงตรง (พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), 2546)

แนวทางการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารในโรงเรียนพระปริยัติธรรม ที่ AI ทำไม่ได้

ในกระแสธารแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 องค์กรทุกภาคส่วนต่างเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด (Ulrich & Dulebohn, 2015) โดยเฉพาะการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการบริหารจัดการมนุษย์ อย่างไรก็ตาม ในบริบทของสถานศึกษาทางศาสนาอย่างโรงเรียนพระปริยัติธรรม สินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าที่สุดยังคงเป็น "ทรัพยากรมนุษย์" ที่มีมิติทางจิตวิญญาณ ซึ่งศาสตร์การบริหารแบบดั้งเดิมหรือเทคโนโลยีอัลกอริทึมอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างความยั่งยืน (Schuler et al., 2011) การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาเป็นแกนหลักจึงเป็นการวางรากฐานการบริหารที่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์อย่างลึกซึ้ง (Humanistic Management) ที่ AI ไม่สามารถเลียนแบบเจตจำนงภายในได้ (Pirson, 2017)

ประการแรก **การบริหารตามหลักเมตตา** ในมิติที่ AI ทำไม่ได้ คือการสร้าง "ความปลอดภัยทางจิตใจ" (Psychological Safety) ผ่านความปรารถนาดีที่บริสุทธิ์ แม้ AI จะสามารถวิเคราะห์ข้อมูลสวัสดิการหรือการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมได้ (Eisenberger et al., 2002) แต่ AI ไม่สามารถส่งผ่านกระแสแห่งความเมตตาที่เกิดจากความรักความอาทรระหว่างผู้บริหารและบุคลากรได้จริง ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม เมตตาธรรมต้องสะท้อนผ่านนโยบายที่มองเห็น "ชีวิต" มากกว่า "ปัจจัยการผลิต" เช่น การรับรู้ถึงความเหนื่อยล้าของครูที่ไม่ปรากฏในรายงานผลสัมฤทธิ์ การใช้เมตตาบริหารจัดการความหลากหลายของคนต่างรุ่นให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขเป็นสิ่งที่ซอฟต์แวร์ประมวลผลทำได้เพียงเชิงสถิติ แต่ขาดความเข้าใจในคุณค่าของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), 2546)

ประการที่สอง **การบริหารตามหลักกรุณา** AI มักทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่ตายตัว แต่กรุณาคือการปฏิบัติเพื่อบรรเทาทุกข์ที่ต้องการความยืดหยุ่นสูง (Worline & Dutton, 2017) เมื่อบุคลากรหรือสามเณรประสบวิกฤตชีวิต AI อาจทำได้เพียงแจ้งเตือนตามระเบียบการลาหรือหักคะแนนตามเงื่อนไข แต่ผู้นำที่มีกรุณาธรรมจะใช้วิธีการ "เยียวยา" เช่น การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือการจัดตั้งระบบช่วยเหลือพนักงาน (EAPs) ที่เปี่ยมด้วยความเห็นอกเห็นใจ ความทุกข์ของบุคลากรเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ต้องใช้ "ภาวะผู้นำที่มีความกรุณา" เข้าไปสอบถามและแก้ไขปัญหาด้วยความใส่ใจ (Compassionate Leadership) ซึ่งเป็นเครื่องมือเยียวยาที่ทรงพลังในการสร้างความแข็งแกร่งของสายสัมพันธ์ภายในองค์กรที่โค้ดคอมพิวเตอร์ไม่สามารถเข้าถึงอารมณ์ความรู้สึกเหล่านี้ได้

ประการที่สาม **การบริหารตามหลักมุทิตา** คือการขจัดอคติและความริษยาเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการชื่นชม (Bradler et al., 2016) AI อาจช่วยระบุได้ว่าใครคือผู้สร้างผลงานดีเด่น (Top Performer) แต่การส่งมอบมุทิตาที่แท้จริงคือการ "อนุโมทนา" ในความสำเร็จของผู้อื่นจากใจจริง การแสดงออกถึงความยินดีของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมต่อความสำเร็จของครูหรือสามเณร ไม่ใช่เพียงการส่งอีเมลแสดงความยินดีอัตโนมัติ แต่เป็นการสร้างระบบการยอมรับ (Recognition System) ที่โปร่งใสและสื่อถึงการให้คุณค่าในความพยายาม มุทิตาจะเปลี่ยนการแข่งขันที่รุนแรงในยุคดิจิทัลให้เป็นการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ที่ทุกคนต่างมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและยินดีกับทีม ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ AI ไม่สามารถสร้างขึ้นได้ด้วยการแจกรางวัลเชิงวัตถุเพียงอย่างเดียว

ประการสุดท้าย **การบริหารตามหลักอุเบกขา** เป็นจุดที่ AI มักถูกอ้างว่าทำได้ดีที่สุดเพราะไม่มีอารมณ์ แต่ในความเป็นจริง AI มักแฝงด้วยอคติทางอัลกอริทึม (Algorithmic Bias) จากข้อมูลในอดีต แต่อุเบกขาในเชิงบริหารคือวุฒิภาวะขั้นสูงในการตัดสินใจด้วยความเที่ยงธรรม (Procedural Justice) ปราศจากอคติ 4 ประการ (Colquitt, 2001) ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีความซับซ้อนด้านโครงสร้างและงบประมาณ ผู้บริหารต้องใช้บุญญาธิการและวิจารณญาณในการตัดสินปัญหาความขัดแย้งที่ต้องรับฟังข้อมูลรอบด้าน อุเบกขาจึงไม่ใช่ความเฉยเมยแบบระบบปฏิบัติการ แต่คือการหยุดนิ่งเพื่อพิจารณาความถูกต้องตามธรรม ซึ่งเป็นรากฐานของธรรมาภิบาลที่ทำให้บุคลากรเชื่อมั่นว่าพวกเขาจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม (สรณ์สิริ กิจติยะพงศ์, 2565)

สรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาจึงเป็นภารกิจสำคัญในการธำรงรักษาบุคลากรท่ามกลางวิกฤตการณ์ภาระงานสูงและข้อจำกัดด้านงบประมาณ (สุภัทรา เอื้อวงศ์, 2558) แม้เทคโนโลยีจะช่วยให้งานคล่องตัวขึ้น แต่เจตนาที่บริสุทธิ์ ความเข้าอกเข้าใจในทุกข์สุข และการวางตัวที่เป็นกลางด้วยปัญญาคือคุณสมบัติของ "ผู้นำที่เป็นมนุษย์" ที่ AI ไม่สามารถทดแทนได้ การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนพระปริยัติธรรมจึงต้องใช้ความทันสมัยของเทคโนโลยีควบคู่ไปกับความลุ่มลึกของหลักธรรม เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้ทุกคนได้แสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองออกมาอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้สร้างองค์ความรู้สำคัญในการเชื่อมโยงหลัก **"พรหมวิหาร 4"** เข้ากับแนวคิดบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ เช่น ความยุติธรรมในองค์กรและการสนับสนุนจากองค์กร เพื่อตอบโจทย์ความท้าทายระดับสากล พร้อมนำเสนอกรอบปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในการสร้างบรรยากาศและพัฒนาบุคลากรสำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรมและองค์กรทางศาสนา องค์ความรู้นี้ช่วยยกระดับมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของคณะสงฆ์ไทยให้ก้าวทันยุคสมัยผ่านการสร้าง **"องค์กรที่มีหัวใจ"** ที่ซึ่งประสิทธิภาพของงานและความสุขของบุคลากรสามารถเติบโตไปพร้อมกันได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ดังแสดงตามรูป



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

จากรูปการสร้างองค์กรที่มีน้ำใจ ภาพนี้แสดงถึงการเปรียบเทียบการพัฒนาองค์กรกับการปลูกต้นไม้ โดยมี 6 ขั้นตอนสำคัญ คือ 6 ขั้นตอนสู่องค์กรที่มีน้ำใจ ประกอบด้วย 1. **การเชื่อมโยงหลักธรรม** เริ่มต้นจากการวางรากฐานด้วยคุณธรรม เช่น **พรหมวิหาร 4** เพื่อสร้าง "วัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก" และ "ความปลอดภัย

ทางจิตใจ" ให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามากกว่าเป็นเพียงปัจจัยการผลิต 2. **การพัฒนากรอบแนวปฏิบัติ** การนำหลักธรรมมา "ถอดรหัส" เป็นนโยบายที่จับต้องได้ เช่น ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (Organizational Justice) และการส่งเสริมนโยบายสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) **3. การสร้างบรรยากาศที่ดี** ผู้นำต้องใช้ **เมตตาธรรม** และการสื่อสารเชิงบวกเพื่อสร้างบรรยากาศความไว้วางใจ ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความร่วมมือและพลังในการขับเคลื่อนองค์กร **4. การพัฒนาบุคลากร** ใช้หลัก **กรุณา** และ **มุทิตา** ผ่านกระบวนการสอนงาน (Coaching & Mentoring) และระบบการยอมรับในผลงาน (Recognition) เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจในการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ **5. การส่งเสริมความร่วมมือ** การปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งมุทิตายินดีในความสำเร็จของผู้อื่น จะช่วยลดความขัดแย้งและเปลี่ยนการแข่งขันให้เป็นการร่วมมือเชิงสร้างสรรค์เพื่อเป้าหมายของทีม **6. การบรรลุความยั่งยืน** เมื่อองค์กรบริหารด้วย "หัวใจ" จะเกิดความผูกพัน (Engagement) และสุขภาวะที่ดี (Well-being) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและนวัตกรรม ทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

สรุป

การบริหารงานบุคคลยุคใหม่ได้เปลี่ยนบทบาทจากงานธุรการไปสู่การเป็น หุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ ที่มุ่งสร้างคุณค่าจากทรัพยากรมนุษย์และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับความหลากหลายระหว่างคนต่างรุ่น ความผูกพันของบุคลากร สุขภาวะในการทำงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลกับข้อมูลมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจ ขณะเดียวกันแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยนิยมยังเน้นการรักษาสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของงานกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร หลัก พรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา จึงสามารถนำมาเป็นกรอบสำคัญในการบริหารบุคคล โดยเมตตาช่วยสร้างความไว้วางใจและบรรยากาศที่ดี กรุณาช่วยเหลือและเยียวยาผู้ประสบปัญหา มุทิตาส่งเสริมการชื่นชมและยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น และอุเบกขาช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความเป็นธรรมและปราศจากอคติ

สำหรับ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นสถานศึกษาที่ผสมผสานการศึกษาพระพุทธศาสนากับการศึกษาสามัญ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และการดำรงชีวิต ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงควรประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 เพื่อสร้างองค์กรที่มีทั้งประสิทธิภาพและคุณธรรม โดยเฉพาะในยุคที่ AI และเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น แม้ AI จะช่วยวิเคราะห์ข้อมูล สนับสนุนการตัดสินใจ และเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารได้ แต่ไม่สามารถทดแทนความเมตตา ความเห็นอกเห็นใจ การเยียวยาความทุกข์ ความยินดีจากใจจริง และวิจารณญาณในการตัดสินใจอย่างเป็นธรรมของมนุษย์ได้ ดังนั้น การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนพระปริยัติธรรมควร บูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ากับหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความไว้วางใจ การช่วยเหลือเกื้อกูล การยอมรับความสำเร็จ และความเป็นธรรม อันจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพบุคลากร คุณภาพการศึกษา และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

Khattak, S. R., et al. (2020). The mediating role of trust in the relationship of a measure. Journal of Applied Psychology. 86(3), 386–400.

Pirson, M. (2017). Humanistic management Protecting dignity and promoting well-being. Cambridge University Press.

Schuler, R. S., et al. (2011). Framework for global talent management HR actions for dealing with global talent challenges. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (153), 17-37.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? The shape of HR and business strategy in the year 2025. Business Horizons, 58(2), 189-207.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2559). พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ. กรุงเทพมหานคร มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระมหาสุธิต อภิเมโธ. (2562). ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มหาลงกรณราชวิทยาลัย.

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. (2561). แนวทางการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

สุภัทรา เอื้อวงศ์. (2558). การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคล โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.