



ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตกับการจัดการความท้าทายในสถานศึกษา  
ตามหลักพรหมวิหาร 4

CRISIS LEADERSHIP FOR MANAGING CHALLENGES IN EDUCATIONAL  
INSTITUTIONS WITH AN APPROACH THROUGH  
THE PRINCIPLES OF BRAHMAVIHĀRA 4

วารีย์ โศกเตี้ย และศิริ สุตสังข

Waree Sektia and Siri Sudsang

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding author E-mail: Waree.Sektia@hotmail.com

Received: 16 มิถุนายน 2568; Revised 1 กรกฎาคม 2568; Accepted 2 กรกฎาคม 2568

บทคัดย่อ

บทความเรื่องนี้เป็นกรนำเสนอการบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 เข้ากับภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการกับความท้าทายร่วมสมัย ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ การสื่อสารที่ชัดเจนและสม่ำเสมอ การตัดสินใจที่เด็ดขาดและทันการณ์ และการสร้างความเชื่อมั่น ซึ่งเป็นพฤติกรรมภายนอกที่จำเป็น ขณะที่หลักพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) สามารถทำหน้าที่เป็นสภาวะจิตภายในที่เป็นรากฐานและแรงผลักดันให้พฤติกรรมเหล่านั้นมีประสิทธิภาพและเปี่ยมด้วยมนุษยธรรม โดยหลักเมตตา สร้างความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นซึ่งป้องกัน หลักกรุณา เป็นแรงผลักดันของการตัดสินใจช่วยเหลืออย่างเด็ดขาด หลักมุทิตา ทำหน้าที่สร้างขวัญกำลังใจในยามวิกฤต และหลักอุเบกขา สร้างความยุติธรรมและความมั่นคงทางปัญญาในการตัดสินใจ แนวคิดการบูรณาการนี้แสดงให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาที่สมดุลทั้งศาสตร์แห่งการจัดการและศิลป์แห่งการเข้าถึงจิตใจคน เพื่อสร้างสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งและพร้อมพรั่งพร้อมกันตัวจากทุกวิกฤตการณ์

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ภาวะวิกฤต, พรหมวิหาร 4

Abstract

This academic article aims to analyze and propose a conceptual framework integrating the Brahmavihāra 4 (the Four Sublime States) with Crisis Leadership for educational administrators managing contemporary challenges. The synthesis of knowledge reveals that crisis leadership consists of three core components: Clear and Consistent Communication, Decisive Action, and Building Trust, which constitute essential external behaviors. The principles of Brahmavihāra 4 - Metta (loving-kindness), Karuna (compassion), Mudita (sympathetic joy), and Upekkha (equanimity) - can serve as the foundational internal states that drive these behaviors with efficacy and humanity. Specifically, Metta builds preventative



relationships and trust; Karuna fuels decisive, compassionate action; Mudita sustains morale during crises; and Upekkha provides an anchor of fairness and wisdom in decision-making. The proposed integrated framework highlights a path for developing educational leaders who balance the science of management and the art of human connection, thereby fostering educational institutions as resilient learning communities capable of recovering from any crisis.

**Keywords:** Leadership, Crisis Leadership, Brahmavihāra 4

## บทนำ

ในปัจจุบันสถานศึกษาทั่วโลกและในประเทศไทยต้องเผชิญหน้ากับภาวะวิกฤตที่มีความซับซ้อนและส่งผลกระทบในวงกว้างอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน วิกฤตการณ์เหล่านี้ไม่ได้จำกัดอยู่แค่เพียงเหตุการณ์เฉพาะหน้า แต่ส่งผลกระทบระยะยาวต่อสุขภาวะของทั้งผู้เรียนและผู้สอน ตัวอย่างเช่น การระบาดของโรคโควิด-19 ได้เผยให้เห็นถึงความเสี่ยงของระบบการศึกษา และเร่งให้เกิดความท้าทายด้านการจัดการเรียนการสอนทางไกล ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อภาวะความเครียดและความเหนื่อยหน่ายของครูอย่างมีนัยสำคัญ (กรมสุขภาพจิต, 2564) นอกจากนี้ สถานศึกษายังต้องรับมือกับปัญหาสุขภาพจิตของนักเรียนที่เพิ่มสูงขึ้น ความขัดแย้งทางความคิดในสังคมที่สะท้อนเข้ามาในโรงเรียน และการแพร่กระจายของข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง (Fake News) ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งทำลายความสามารถของผู้นำในการสร้างความเข้าใจและนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นสถานการณ์เหล่านี้ไปได้ (Smith & Johnson, 2023) สภาวะการณ์ดังกล่าวจึงเรียกร้องให้มีการทบทวนบทบาทและทักษะของผู้นำทางการศึกษาในยุคใหม่อย่างเร่งด่วน

จากความท้าทายข้างต้น รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสั่งการแบบดั้งเดิมอาจไม่สามารถตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ที่เน้นมิติด้านอารมณ์และความสัมพันธ์ของผู้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป การสร้างความเข้มแข็งจากภายในและการเยียวยาจิตใจของบุคลากรและนักเรียนกลายเป็นภารกิจสำคัญ งานวิจัยจำนวนมากชี้ตรงกันว่าภาวะผู้นำเชิงกรุณาซึ่งเน้นความเห็นอกเห็นใจ การรับฟัง และการสนับสนุน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความไว้วางใจและส่งเสริมให้องค์กรสามารถฟื้นตัวจากวิกฤตได้ดีกว่า (Worline & Dutton, 2017) ในบริบทของภูมิปัญญาตะวันออก หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่าง “พรหมวิหาร 4” ได้นำเสนอเครื่องมือที่ลึกซึ้งและเป็นระบบในการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว งานวิจัยเชิงประจักษ์ได้แสดงให้เห็นว่าหลักธรรมนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของผู้นำและความผูกพันของพนักงานในองค์กร (สมชาติ กิจยรรยง, 2562) ดังนั้น การบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 เข้ากับภาวะผู้นำจึงเป็นแนวทางที่มีศักยภาพสูงในการรับมือกับวิกฤตการณ์ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาทของหลักพรหมวิหาร 4 และนำเสนอการบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 กับภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตเพื่อจัดการความท้าทายในสถานศึกษา โดยจะมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้หลักเมตตา หลักกรุณา หลักมุทิตา ในการเยียวยาและสร้างความร่วมมือ และหลักอุเบกขาในการตัดสินใจที่มั่นคงและยุติธรรม เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรการศึกษาให้ก้าวข้ามความท้าทายและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

## ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต

ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต หมายถึง ชุดทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมเฉพาะทางที่ผู้นำต้องใช้เพื่อนำทางองค์กรให้ผ่านพ้นสถานการณ์ที่เลวร้ายและไม่แน่นอน ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) เป็นภัย



คุกคามร้ายแรง (High Threat) เหตุการณ์นั้นคุกคามต่อเป้าหมายหลัก ค่านิยม ชื่อเสียง หรือแม้กระทั่งการอยู่รอดขององค์กร 2) มีความไม่แน่นอนสูง (High Uncertainty) สถานะดังกล่าวเต็มไปด้วยข้อมูลที่ขัดแย้งกันเอง หรือเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3) มีเวลาจำกัดในการตอบสนอง (Time Pressure) สถานการณ์บีบให้ผู้บังคับตัดสินใจและลงมือทำอย่างเร่งด่วน เพื่อควบคุมความเสียหายให้ทันทั่วทั้ง (Coombs, 2019) เปรียบเทียบให้เห็นภาพว่า ผู้นำทั่วไปเปรียบเสมือนกับต้นเรือที่เดินเรือในน่านน้ำที่สงบ มีแผนที่และเข็มทิศที่ชัดเจน แต่ ผู้นำในภาวะวิกฤต เปรียบได้กับกับต้นที่ต้องเผชิญหน้ากับพายุเฮอริเคนที่ไม่คาดคิด ท่ามกลางคลื่นลมที่โหมกระหน่ำและทัศนวิสัยที่เลวร้าย ในสถานการณ์เช่นนี้ การกิจสำคัญของกับต้นได้เปลี่ยนจากการเดินเรือตามแผนปกติ มาสู่การประคองเรือให้อยู่รอด รักษาขวัญกำลังใจของลูกเรือ และตัดสินใจอย่างเด็ดขาดเพื่อมุ่งหน้าไปยังที่ปลอดภัยที่สุด สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต คือ ความสามารถในการสร้างความสงบเรียบร้อยท่ามกลางความโกลาหล สร้างความชัดเจนท่ามกลางความสับสน และสร้างความหวังท่ามกลางความสิ้นหวัง (Boin, 't Hart, & McConnell, 2008)

ความสำคัญของภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตสามารถมองได้ 2 ด้าน คือ ด้านการอยู่รอดและควบคุมความเสียหาย และด้านการสร้างโอกาสและการเติบโต ดังนี้

1. ด้านการอยู่รอดและควบคุมความเสียหาย (Survival and Damage Control) ได้แก่ 1) การป้องกันและผู้คน ซึ่งเป็นบทบาทแรกและสำคัญที่สุดคือการตัดสินใจเพื่อลดผลกระทบต่อนชีวิต, ทรัพย์สิน, และสวัสดิภาพของผู้คนในองค์กรให้ได้มากที่สุด ในบริบทของโรงเรียน นี่คือการปกป้องความปลอดภัยของนักเรียนและบุคลากรเป็นอันดับแรก 2) การรักษาความเชื่อมั่นและความชอบธรรม (Trust and Legitimacy) เป็นวิธีที่องค์กรรับมือกับวิกฤตจะส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำที่จัดการวิกฤตได้ดีจะสามารถรักษาและอาจเพิ่มพูนความไว้วางใจจากผู้ปกครอง, ชุมชน, และสังคมได้ ในทางกลับกัน ผู้นำที่ล้มเหลวจะทำลายความเชื่อมั่นที่สั่งสมมานานลงในพริบตา (Boin, 't Hart, & McConnell, 2008) และ 3) การลดความตึงเครียดและสร้างเสถียรภาพ ในยามที่ทุกคนสับสนและหวาดกลัว ผู้นำต้องสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ การสื่อสารที่ชัดเจนและสม่ำเสมอของผู้นำจะช่วยลดความโกลาหลและทำให้ทุกคนกลับมาใช้ชีวิตและพร้อมให้ความร่วมมือ

2. ด้านการสร้างโอกาสและการเติบโต (Creating Opportunity and Growth) โดยนักวิชาการสมัยใหม่มองว่าวิกฤตการณ์คือบททดสอบที่เปิดโปงทั้งจุดอ่อนและสร้างวีรบุรุษ ผู้นำที่ยอดเยี่ยมจะมองเห็นโอกาสในวิกฤตนั้นด้วยวิธีการดังนี้ 1) การกระตุ้นการเรียนรู้และสร้างความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience) วิกฤตจะบังคับให้องค์กรต้องหันกลับมามองจุดอ่อนของตนเองอย่างไม่เคยทำมาก่อน ผู้นำที่ดีจะใช้โอกาสนี้ในการทบทวนกระบวนการทำงาน ปรับปรุงแผนเผชิญเหตุ และสร้างภูมิคุ้มกัน ให้องค์กรแข็งแกร่งและพร้อมรับมือกับวิกฤตในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น 2) การส่งเสริมนวัตกรรม หลายครั้งที่วิกฤตบีบให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างรวดเร็ว เช่น การระบาดของโควิด-19 ได้เร่งให้เกิดการพัฒนาแบบการสอนออนไลน์อย่างก้าวกระโดด ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถเปลี่ยนอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาสในการพัฒนาได้ และ 3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การที่ทุกคนในองค์กรได้ร่วมแรงร่วมใจกันฝ่าฟันอุปสรรคที่ยากลำบากภายใต้การนำที่ดี จะช่วยหลอมรวมให้เกิดความสามัคคี ความผูกพัน และวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งยิ่งขึ้นหลังวิกฤตผ่านพ้นไป (James & Wooten, 2010) หากขาดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในภาวะวิกฤต ผลลัพธ์ที่ตามมาจะไม่ใช่เพียงความเสียหายที่ควบคุมไม่ได้ แต่ยังหมายถึงการสูญเสียความเชื่อมั่น ความสิ้นหวังของบุคลากร และการพลาดโอกาสที่จะเรียนรู้และเติบโต ซึ่งอาจทำให้องค์กรอ่อนแอและเปราะบางยิ่งกว่าเดิมในระยะยาว





## องค์ประกอบของภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต

ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตเป็นศาสตร์ที่ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวาง โดยนักวิชาการได้สรุปองค์ประกอบสำคัญที่ผู้นำจำเป็นต้องมีเพื่อบริหารจัดการสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและมีความเสี่ยงสูง โดยแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสื่อสารที่ชัดเจนและสม่ำเสมอ (Clear and Consistent Communication) ผู้นำต้องสามารถสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง โปร่งใส และทันเวลาที่ เพื่อลดความสับสนและความตื่นตระหนกของบุคลากร 2) การตัดสินใจที่เด็ดขาดและทันการณ์ (Decisive Action) แม้จะอยู่บนข้อมูลที่จำกัด ผู้นำต้องสามารถประเมินสถานการณ์และตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเพื่อควบคุมความเสียหายและกำหนดทิศทางขององค์กร (James & Wooten, 2010) และ 3) การสร้างความเชื่อมั่น (Building Trust) ผู้นำต้องแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และความสามารถในการจัดการปัญหา (Competence) เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการฝ่าวิกฤต (Boin & 't Hart, 2022) ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

## การสื่อสารที่ชัดเจนและสม่ำเสมอ (Clear and Consistent Communication)

ในทางทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication) การสื่อสารเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดของผู้นำ W. Timothy Coombs (2019) ได้เน้นย้ำผ่านทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤตตามสถานการณ์ (Situational Crisis Communication Theory - SCCT) ว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถปกป้องชื่อเสียงขององค์กร ลดความเสียหาย และที่สำคัญที่สุดคือ ลดความไม่แน่นอน (Uncertainty Reduction) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ ในภาวะวิกฤต ความกลัวและความตื่นตระหนกมักเกิดจาก “สุญญากาศของข้อมูล” (Information Vacuum) ซึ่งจะถูกเติมเต็มด้วยข่าวลือ การคาดเดา และข้อมูลที่บิดเบือนอย่างรวดเร็ว การทักท้วงของผู้นำจึงคือการเข้าไปควบคุมพื้นที่ของข้อมูลนั้นด้วยการสื่อสารที่โปร่งใสและน่าเชื่อถือ เพื่อให้เห็นภาพชัดเจน เราสามารถแยกองค์ประกอบของการสื่อสารที่ชัดเจนและสม่ำเสมอออกเป็นมิติต่างๆ ที่ผู้นำสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ได้จริง ประกอบด้วย

### 1. เนื้อหาต้องโปร่งใสและแสดงความเห็นอกเห็นใจ

1.1 ความโปร่งใสในสิ่งที่รู้และไม่รู้ (Transparency about Knowns and Unknowns) ความน่าเชื่อถือของผู้นำ (Credibility) ไม่ได้มาจากการรู้ทุกเรื่อง แต่มาจากการเป็นแหล่งข้อมูลที่ไว้วางใจได้ ผู้นำต้องกล้าที่จะบอกว่า “ณ เวลานี้ เราไม่รู้เรื่อง A, B และ C” และกล้าที่จะยอมรับว่า “เรายังไม่ทราบข้อมูลที่ชัดเจนในเรื่อง D แต่เรากำลังดำเนินการเพื่อหาคำตอบ และจะแจ้งให้ทราบทันทีที่ทำได้” การทำเช่นนี้ช่วยจัดการความคาดหวังและป้องกันไม่ให้เกิดความผิดหวังรุนแรงเมื่อข้อมูลเปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างเช่น ในวิกฤตโรคระบาด ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสื่อสารว่า “เราทราบแน่ชัดว่าโรงเรียนจะปิดทำการในสัปดาห์นี้ตามประกาศ แต่เรายังไม่ได้รับความชัดเจนจากเขตพื้นที่ว่า จะสามารถเปิดเรียนตามปกติในสัปดาห์หน้าได้หรือไม่ ทีมผู้บริหารจะประชุมทางไกลกับสาธารณสุขจังหวัดในวันพรุ่งนี้ และจะออกประกาศฉบับต่อไปเวลา 16:00 น.”

1.2 การสื่อสารที่เน้นความเห็นอกเห็นใจ (Empathetic Communication) ข้อความในภาวะวิกฤตต้องมีการแสดงออกถึงการรับรู้และใส่ใจในความรู้สึกของผู้รับสาร (Compassion) ก่อนจะให้ข้อเท็จจริง ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการยอมรับความยากลำบากหรือความกังวลของชุมชน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับสารและทำให้รับฟังข้อมูลส่วนที่เหลือได้ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น การประกาศเลื่อนสอบแทนที่จะเริ่มต้นว่า “ประกาศเรื่องการเลื่อนสอบปลายภาค” ควรเริ่มต้นว่า “ทางโรงเรียนเข้าใจถึงความวิตกกังวลของนักเรียนและผู้ปกครองเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อลดความกดดันและสร้างความปลอดภัยให้กับทุกคน คณะผู้บริหารจึงขอแจ้งเรื่องการเลื่อนสอบปลายภาค...”



## 2. กระบวนการต้องสม่ำเสมอและเป็นหนึ่งเดียว

2.1 ความสม่ำเสมอของจังหวะเวลา (Rhythm and Regularity) การสร้าง “จังหวะ” ของการสื่อสารที่คาดเดาได้จะช่วยลดความวิตกกังวลได้เป็นอย่างดี เพราะผู้คนจะรู้ว่าเมื่อไหร่ที่จะได้รับข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เป็นหน้าที่ของผู้นำที่ควรต้องประกาศให้ชัดเจนว่า “โรงเรียนจะออกแถลงการณ์อัปเดตสถานการณ์ทุกวัน เวลา 17:00 น. ผ่านทางหน้าเพจ Facebook และเว็บไซต์ของโรงเรียนเท่านั้น” แม้ในวันที่ไม่มีข้อมูลใหม่ ก็ต้องสื่อสารตามเวลาที่กำหนด เช่น “อัปเดต ณ เวลา 17:00 น. วันนี้ยังไม่มีเปลี่ยนแปลงใดๆ จากประกาศฉบับเมื่อวานนี้” การทำเช่นนี้แสดงถึงความรับผิดชอบและป้องกันไม่ให้ผู้คนไปหาข้อมูลจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ

2.2 ความเป็นเอกภาพของสาร (One Voice Principle) ในภาวะวิกฤต องค์กรต้องสื่อสารเป็น “เสียงเดียว” การที่รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการให้ข้อมูลที่ขัดแย้งกันเอง คือหายนะที่ทำลายความน่าเชื่อถือได้รวดเร็วที่สุด ผู้นำต้องมีการจัดตั้งทีมสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication Team) และกำหนดผู้มีอำนาจในการให้ข่าว (Spokesperson) ที่ชัดเจน ควรมีการเตรียมประเด็นสำคัญ (Key Talking Points) และแจกจ่ายให้ผู้บริหารทุกคนรับทราบตรงกัน เพื่อให้ไม่ว่าจะตอบคำถามใคร ที่ไหน ก็ยังคงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

## 3. ช่องทางต้องเข้าถึงได้และเปิดรับฟังความคิดเห็น

3.1 การใช้หลายช่องทางและเลือกให้เหมาะกับผู้รับ (Multi-channel Approach) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม นักเรียน ผู้ปกครอง ครู ชุมชน ใช้ช่องทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน ผู้นำต้องแน่ใจว่าข้อความสำคัญถูกส่งไปในทุกช่องทางที่จำเป็น การประกาศที่เป็นทางการอาจต้องส่งทั้งในรูปแบบเอกสาร อีเมลถึงผู้ปกครอง ข้อความในไลน์กลุ่มครู และโพสต์บนโซเชียลมีเดียของโรงเรียน เพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีใครตกหล่น

3.2 การสร้างช่องทางสื่อสารสองทาง (Two-way Communication Channels) การเปิดโอกาสให้ผู้คนได้ซักถาม แสดงความกังวล หรือให้ข้อมูล จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทางออก และยังให้ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญแก่ผู้นำเพื่อใช้ในการตัดสินใจต่อไป ควรจัดตั้งช่องทางรับฟังที่ชัดเจน เช่น เบอร์โทรศัพท์สายด่วน อีเมลเฉพาะกิจสำหรับเรื่องนี้ หรือการจัดประชุมผู้ปกครองออนไลน์ (Virtual Town Hall) เพื่อช่วงตอบคำถามโดยเฉพาะ

สรุปได้ว่า การสื่อสารที่ชัดเจนและสม่ำเสมอในมุมมองของนักวิชาการนั้น เป็นศาสตร์และศิลป์ที่ผู้นำต้องบริหารจัดการอย่างมีกลยุทธ์ ไม่ใช่แค่การ “พูดความจริง” แต่คือการ “สร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นร่วมกัน” ผ่านเนื้อหา, กระบวนการ, และช่องทางที่ผ่านการคิดมาอย่างรอบคอบ เพื่อนำพาองค์กรให้รอดพ้นจากความมืดมิดของความไม่แน่นอนไปได้

## การตัดสินใจที่เด็ดขาดและทันการณ์ (Decisive Action)

ในภาวะวิกฤต องค์กรจะตกอยู่ในสภาวะที่เรียกว่า “หมอกแห่งความไม่แน่นอน” (Fog of Crisis) ซึ่งเต็มไปด้วยข้อมูลที่ขัดแย้ง ขาดหาย และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สภาวะเช่นนี้มักนำไปสู่ภาวะอัมพาตทางการตัดสินใจ (Analysis Paralysis) ซึ่งผู้นำมักเจอข้อมูลที่สมบูรณ์ 100% ซึ่งไม่มีวันมาถึง การตัดสินใจที่เด็ดขาดและทันการณ์ตามแนวคิดของ James & Wooten (2010) จึงไม่ใช่การตัดสินใจแบบเผด็จการหรือหุนหันพลันแล่น แต่คือความสามารถในการเอาชนะความเฉื่อยชาและความกลัว เพื่อกำหนดทิศทางและสร้างแรงผลักดันให้กับองค์กร ในขณะที่ทุกคนกำลังสับสน การลงมือทำของผู้นำคือสัญญาณที่แสดงให้เห็นว่า “องค์กรยังควบคุมสถานการณ์ได้ และองค์กรกำลังจะก้าวไปข้างหน้า” เพื่อให้การตัดสินใจในภาวะวิกฤตมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถวิเคราะห์ในด้านต่างๆ ดังนี้



**1. เชิงจิตวิทยา** การตระหนักและเอาชนะอคติทางการรู้คิด (Cognitive Biases) สภาวะกดดันและตึงเครียดในภาวะวิกฤตจะกระตุ้นให้มนุษย์เรามีแนวโน้มที่จะใช้อคติทางการรู้คิดในการตัดสินใจโดยไม่รู้ตัว ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องตระหนักถึงกับดักทางความคิดเหล่านี้เพื่อหลีกเลี่ยง

1.1 อคติเพื่อยืนยัน (Confirmation Bias) แนวโน้มที่จะหาและตีความข้อมูลที่สอดคล้องกับสมมติฐานหรือความเชื่อเดิมของตนเอง และมองข้ามข้อมูลที่ขัดแย้ง ผู้นำต้องบังคับตัวเองให้ตั้งคำถามว่า “มีข้อมูลอะไรบ้างที่ชี้ว่าความคิดของฉันอาจจะผิด?”

1.2 ความคิดกลุ่ม (Groupthink) ในทีมบริหารภาวะวิกฤต อาจเกิดความต้องการที่จะรักษาความสามัคคีในกลุ่ม จนไม่มีใครกล้าคัดค้านหรือเสนอความเห็นต่างที่อาจสร้างความขัดแย้ง ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางใจ (Psychological Safety) และมอบหมายให้มีคนทำหน้าที่สรุปความคิดของทีมโดยเฉพาะ

1.3 อคติจากความเด่นชัด (Availability Heuristic) การให้น้ำหนักกับข้อมูลที่โดดเด่นหรือเพิ่งเกิดขึ้นล่าสุดมากเกินไป เช่น การตัดสินใจจากข่าวที่น่ากลัวเพียงข่าวเดียว ผู้นำต้องพยายามมองหาข้อมูลที่เป็นตัวแทนของภาพรวมให้มากที่สุด

**2. กรอบแนวคิดเชิงปฏิบัติ** กระบวนการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน ในภาวะเร่งด่วน เพื่อสร้างโครงสร้างให้การตัดสินใจที่อยู่ในสถานการณ์วุ่นวาย ผู้นำสามารถใช้กรอบการทำงาน 5 ขั้นตอนต่อไปนี้

2.1 ประเมินสถานการณ์อย่างรวดเร็ว โดยถามคำถามสำคัญ 3 ข้อ คือ “เรากำลังเจอกับอะไร (What)?” “แล้วจะเกิดอะไรขึ้นต่อไป (So What)?” “ตอนนี้เราต้องทำอะไร (Now What)?” ขั้นตอนนี้คือการกลั่นกรองข้อมูลที่ท่วมท้นให้เหลือแต่แก่นที่สำคัญที่สุดต่อการตัดสินใจ

2.2 กำหนดเป้าหมายหลักที่สำคัญที่สุด ในภาวะวิกฤตไม่สามารถทำทุกอย่างได้ ผู้นำต้องตัดสินใจว่าเป้าหมาย 1-3 อย่างที่สำคัญที่สุดคืออะไร เช่น 1) ความปลอดภัยของนักเรียนและบุคลากร 2) การรักษาความต่อเนื่องของการเรียนรู้ 3) การปกป้องความเชื่อมั่นของผู้ปกครอง การมีเป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยเป็นเข็มทิศในการเลือกทางเลือกต่างๆ

2.3 ระบุทางเลือกที่พอเป็นไปได้ แม้เวลาจะน้อย แต่ผู้นำควรรวบรวมทีมงานหลักเพื่อระดมสมองหาทางเลือกอย่างน้อย 2-3 ทางเสมอ เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดอุโมงค์ทางออกเพียงทางเดียว

2.4 ตัดสินใจและยอมรับความเสี่ยง หลังจากประเมินทางเลือกกับเป้าหมายหลักแล้ว ผู้นำต้อง “เลือก” ผู้นำต้องยอมรับว่าทุกทางเลือกมีความเสี่ยง และไม่มีทางเลือกใดที่สมบูรณ์แบบ หน้าที่ของผู้นำคือการเลือกทางเลือกที่ “เสี่ยงน้อยที่สุด” หรือ “มีโอกาสสำเร็จสูงสุด” ณ เวลานั้น และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลที่จะตามมา

2.5 ลงมือทำ สื่อสาร และปรับเปลี่ยน ผู้นำต้องสั่งการให้เกิดการปฏิบัติทันที พร้อมกับสื่อสารตามหลักการในข้อ 1 ว่า “เราตัดสินใจทำอะไร” “เพราะอะไร” และ “คาดหวังอะไรจากทุกคน” และต้องเตรียมพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนการตัดสินใจนั้นหากมีข้อมูลใหม่เข้ามา

**3. เชิงประสบการณ์** บทบาทของสัญชาตญาณที่ผ่านการฝึกฝน ผู้นำที่มีประสบการณ์สูงอาจใช้สิ่งที่เรียกว่า “สัญชาตญาณ” ในการตัดสินใจ นักวิชาการอย่าง Gary Klein ได้อธิบายกระบวนการนี้ผ่านแบบจำลองการตัดสินใจจากข้อมูลที่รับรู้ในเบื้องต้น (Recognition-Primed Decision Model - RPD) ซึ่งชี้ว่าผู้เชี่ยวชาญไม่ได้เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของทุกทางเลือก แต่ผู้นำจะใช้ประสบการณ์ในการ “จดจำ” รูปแบบของสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกับในอดีต และดึงเอาชุดการตอบสนองที่เคยได้ผลมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว (Klein, 1998) ดังนั้น สำหรับผู้นำทางการศึกษาแล้ว การเข้ารับการฝึกอบรม การซ้อมแผนเผชิญเหตุ และการเรียนรู้





จากกรณีศึกษาของผู้อื่น จึงเป็นการสร้างคลังประสบการณ์ที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสัตตญาณในการตัดสินใจที่เด็ดขาดและทันการณ์ได้

## การสร้างเชื่อมั่น (Building Trust)

ในภาวะวิกฤตที่เต็มไปด้วยความกลัวและความสับสน ผู้คนไม่ได้มองหาแค่ผู้นำที่ “ฉลาด” หรือ “สั่งการเก่ง” เท่านั้น แต่จะมองหาที่พึ่งพิงที่สามารถไว้วางใจได้ Boin & 't Hart (2022) และนักวิชาการด้านสังคมศาสตร์จำนวนมากได้ชี้ให้เห็นว่า ความเชื่อมั่น (Trust) ไม่ได้เกิดขึ้นลอยๆ แต่เป็นผลลัพธ์ของการประเมินคุณลักษณะของผู้นำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ การแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจและเจตนาดี และการแสดงความสามารถและความน่าเชื่อถือ (Fiske, Cuddy, & Glick, 2007) ผู้นำสถานศึกษาจะสร้างเชื่อมั่นได้ ก็ต่อเมื่อสามารถแสดงให้เห็นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นอย่างประจักษ์ว่าตนมีครบทั้งสองด้าน ดังนี้

**1. การแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจและเจตนาดี** ซึ่งสามารถตอบคำถามในใจของผู้ตามที่ว่า “ผู้นำใส่ใจในสวัสดิภาพของบุคลากรจริงหรือไม่?” ซึ่งผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่าไม่ได้มองบุคลากรและนักเรียนเป็นเพียง “ฟันเฟือง” ในระบบ แต่เป็น “มนุษย์” ที่มีความรู้สึก

1.1 การให้ความสำคัญกับคนก่อนงาน การตัดสินใจของผู้นำในภาวะวิกฤตคือสัญญาณที่ชัดเจนที่สุดว่าสิ่งใดคือคุณค่าที่องค์กรยึดถือ การเลือกที่จะปกป้องความปลอดภัยและสุขภาพของนักเรียนและครูไว้ก่อน แม้จะต้องแลกมาด้วยความไม่สะดวกหรือค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น คือการลงทุนในความเชื่อมั่นที่ได้ผลที่สุด ผู้อำนวยการที่ตัดสินใจปิดโรงเรียนทันทีหลังพบความเสี่ยงด้านความปลอดภัย แม้จะยังไม่ได้รับคำสั่งอย่างเป็นทางการ แต่ทำไปเพื่อความปลอดภัยของนักเรียน คือการส่งสาส์นที่ชัดเจนว่า “สวัสดิภาพของนักเรียนและบุคลากร คือสิ่งสำคัญที่สุด”

1.2 การแสดงความเปราะบางอย่างเหมาะสม ผู้นำที่พยายามแสดงออกว่าตนเองสมบูรณ์แบบและไม่เคยหวั่นไหว อาจสร้างระยะห่างมากกว่าความไว้วางใจ ในทางกลับกัน ผู้นำที่กล้ายอมรับอย่างจริงใจว่า “นี่เป็นสถานการณ์ที่ยากลำบากสำหรับผม/ดิฉันเช่นกัน” หรือ “ผม/ดิฉันก็กังวลไม่ต่างจากพวกคุณ” จะทำให้เกิดความรู้สึกเชื่อมโยงและเข้าถึงได้ง่ายขึ้น ในการประชุมครู ผู้อำนวยการอาจกล่าวว่า “ผมเข้าใจดีว่าการปรับมาสอนออนไลน์เต็มรูปแบบนั้นหนักหนาสาหัสสำหรับทุกคน ตัวผมเองก็กำลังเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เหล่านี้ไปพร้อมกับพวกคุณ เรามาช่วยกันเรียนรู้และผ่านเรื่องนี้ไปด้วยกัน”

**2. การแสดงความสามารถและความน่าเชื่อถือ** คำถามที่ว่า “ผู้นำมีความสามารถที่จะนำพาเราให้ผ่านพ้นวิกฤตนี้ไปได้หรือไม่?” ความปรารถนาดีอย่างเดียวไม่เพียงพอต้องเชื่อมั่นว่าผู้นำ “รู้ที่กำลังทำอะไรอยู่”

2.1 ความสามารถในการจัดการ สะท้อนผ่านการตัดสินใจที่เด็ดขาดและมีเหตุผล การจัดตั้งกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ และการสื่อสารที่ชัดเจน เมื่อผู้ตามเห็นว่าผู้นำมีการวางแผน มีการจัดลำดับความสำคัญ และมีกระบวนการที่เป็นขั้นเป็นตอน จะรู้สึกมั่นใจว่าสถานการณ์อยู่ภายใต้การควบคุม การที่โรงเรียนสามารถจัดทำตารางเรียนออนไลน์ จัดส่งอุปกรณ์ และแจ้งปฏิทินการติดต่อผู้ปกครองได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบหลังประกาศปิดโรงเรียน คือหลักฐานเชิงประจักษ์ของความสามารถในการจัดการ

2.2 ความน่าเชื่อถือและความเสมอต้นเสมอปลาย ความเชื่อมั่นถูกสร้างขึ้นจากการทำตามสัญญาซ้ำๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ การที่ผู้นำพูดอย่างไร ทำอย่างนั้นอย่างสม่ำเสมอ คือรากฐานที่สำคัญที่สุดของความน่าเชื่อถือ หากผู้อำนวยการสัญญาว่าจะตอบอีเมลผู้ปกครองภายใน 24 ชั่วโมง หรือจะมีการประชุมทีมทุกเช้าเวลา 8:00 น. ต้องทำตามนั้นอย่างเคร่งครัด การผิดสัญญาเล็กๆ น้อยๆ จะค่อยๆ กัดกร่อนความเชื่อมั่นในเรื่องใหญ่ๆ จนหมดไป



สรุปได้ว่า ความเชื่อมั่นจะเกิดขึ้นได้สมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถแสดงออกได้ทั้งสองประการอย่างสมดุล มีความสามารถ แต่ขาดความเห็นอกเห็นใจ ผู้นำจะถูกมองว่าเป็นเครื่องจักรที่เย็นชา แม้จะเก่งกาจ แต่ผู้คนจะทำตามเพราะหน้าที่หรือความกลัว ไม่ใช่ความภักดี หากมีความเห็นอกเห็นใจ แต่ขาดความสามารถ ผู้นำจะถูกมองว่าเป็นคนดีที่น่าสงสาร แต่ไม่สามารถเป็นที่พึ่งพิงได้ ผู้คนอาจเห็นใจ แต่ไม่เชื่อมั่นว่าจะนำพาองค์กรให้รอดได้ ดังนั้น ผู้นำในภาวะวิกฤตที่ประสบความสำเร็จ คือผู้ที่ทำให้บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองรู้สึกได้ว่า “ผู้นำใส่ใจในความเป็นอยู่ของบุคลากร และมีความสามารถพอที่จะนำทางองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้อง” ซึ่งความเชื่อมั่นที่เกิดขึ้นนี้เองที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนให้ทุกคนพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและฝ่าฟันวิกฤตการณ์ไปด้วยกัน

#### หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษา

หลักพรหมวิหาร 4 หรือธรรมของผู้เป็นใหญ่ เป็นหลักปฏิบัติ 4 ประการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเปี่ยมด้วยมนุษยธรรม โดยในบริบทของการบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤต สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. เมตตา คือความปรารถนาดี อยากให้ผู้อื่นมีความสุข ในเชิงบริหารหมายถึง การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางใจ ที่ครูและบุคลากรกล้าพูดคุ้ยถึงปัญหาและความกังวลโดยไม่กลัวว่าจะถูกตัดสินหรือลงโทษ ผู้นำแสดงออกซึ่งเมตตาผ่าน การสื่อสารเชิงบวก การให้กำลังใจ และการสร้างนโยบายที่เอื้อต่อสุขภาวะที่ดีของทุกคนในองค์กร

2. กรุณา คือความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ เป็นมิตินี้ที่แสดงออกผ่านการลงมือทำ เพื่อช่วยเหลืออย่างเป็นรูปธรรม ไม่ใช่เพียงความรู้สึกสงสาร ในภาวะวิกฤต ผู้นำที่ใช้หลักกรุณาจะจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น เช่น อุปกรณ์ป้องกันโรค, การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี หรือการจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต รวมถึงการฝึกฝนทักษะ การรับฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) เพื่อเข้าใจความทุกข์ของบุคลากร และนักเรียนอย่างแท้จริง

3. มุทิตา คือความยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีหรือมีความสุข ในสถานการณ์วิกฤตที่เต็มไปด้วยความเครียดและข่าวร้าย หลักมุทิตาของผู้นำคือเครื่องมือสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจ ผู้นำจะชื่นชมและให้กำลังใจทีมงานที่พยายามอย่างเต็มที่แม้ผลลัพธ์อาจไม่สมบูรณ์แบบ และรู้จักฉลองความสำเร็จเล็กๆ น้อยๆ เพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวกและทำให้ทีมรู้สึกว่าการพยายามของทุกคนมีคุณค่า

4. อุเบกขา คือการมีใจเป็นกลาง วางเฉยอย่างมีปัญญา ไม่ใช่อารมณ์ในการตัดสินใจ ในภาวะวิกฤต อุเบกขาคือคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางใจเป็นกลาง รับมือกับคำวิจารณ์หรือแรงกดดันได้อย่างสงบ การยอมรับในสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ เพื่อลดความวิตกกังวลและหันมามุ่งเน้นในสิ่งที่สามารถทำได้ และที่สำคัญที่สุดคือ การสร้างความเป็นธรรมให้กับทุกฝ่าย ผ่านการตัดสินใจที่ปราศจากอคติ โดยใช้ข้อมูลและเหตุผลเป็นที่ตั้ง แม้ในสถานการณ์ที่บีบคั้นทางอารมณ์ก็ตาม

#### ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตกับการจัดการความท้าทายในสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4

องค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต 3 องค์ประกอบ คือ “พฤติกรรม” ที่ผู้นำต้องแสดงออกในภาวะวิกฤต พรหมวิหาร 4 คือ “เจตนาและสภาวะจิต” ที่เป็นรากฐานและแรงผลักดันของพฤติกรรมเหล่านั้น ผู้นำที่บริหารด้วยพรหมวิหาร 4 จะไม่ใช่แค่ทำในสิ่งที่ถูกต้องแต่จะเป็นผู้นำที่สร้างความอุ่นใจและความศรัทธาสามารถนำประยุกต์ใช้บริหารจัดการในสถานศึกษา ได้ดังนี้





**1. เมตตา** คือ ความปรารถนาดี พื้นฐานที่อยากให้ทุกคนในชุมชนโรงเรียนมีความสุขและปลอดภัย เป็นสภาวะจิตเชิงรุกที่ทำงานก่อนเกิดวิกฤต เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและความสัมพันธ์อันดี

1.1 การสร้างความเชื่อมั่น การที่ผู้นำแสดงออกถึงความใส่ใจในสวัสดิภาพของครูและนักเรียน อย่างสม่ำเสมอในยามปกติ เช่น การจัดสวัสดิการที่ดี การสร้างบรรยากาศทำงานเชิงบวก คือการสร้างรากฐานของความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ซึ่งจะสามารถนำออกมาใช้ได้ยามวิกฤต

1.2 การสื่อสาร ผู้นำที่มีเมตตาจะให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงบวกและเปิดเผยอยู่เป็นนิจ ทำให้ทุกคนคุ้นเคยกับการรับข้อมูลที่โปร่งใสจากผู้นำ และรู้สึกปลอดภัยที่จะสื่อสารปัญหาของตนกลับไปยังผู้นำเช่นกัน

1.3 การตัดสินใจ ที่ขับเคลื่อนด้วยเมตตาในยามปกติ คือการลงทุนเพื่อป้องกันวิกฤต เช่น การอนุมัติงบประมาณสำหรับโครงการด้านสุขภาพจิต หรือการปรับปรุงอาคารสถานที่เพื่อความปลอดภัย

ตัวอย่างการนำไปใช้ในสถานศึกษา ผู้อำนวยการอาจจัดให้มีชั่วโมงรับฟังทุกสัปดาห์ที่ครูสามารถเข้ามาพูดคุยถึงปัญหาการสอนหรือเรื่องส่วนตัวได้โดยไม่มีการตัดสิน ซึ่งการกระทำนี้สร้างความเชื่อมั่นว่า ผู้อำนวยการใส่ใจบุคลากรจริง และเมื่อเกิดวิกฤตครูจะกล้าสื่อสารปัญหาที่แท้จริงให้ผู้นำฟังเพื่อประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้อง

**2. กรุณา** คือ สภาวะจิตที่ลงมือทำเมื่อเห็นความทุกข์เกิดขึ้น เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความเจ็บปวด นี่คือหลักธรรมที่ทำงานอย่างเข้มข้นที่สุทธระหว่างที่วิกฤตดำเนินอยู่

2.1 การตัดสินใจที่เด็ดขาด กรุณาคือแรงผลักดันที่ทรงพลังที่สุดเบื้องหลังการตัดสินใจที่เด็ดขาดในภาวะวิกฤต การตัดสินใจปิดโรงเรียน การจัดหาทรัพยากรช่วยเหลือ หรือการปกป้องนักเรียนที่ถูกรังแก ไม่ได้มาจากความต้องการใช้อำนาจแต่มาจากความทนไม่ได้ที่จะเห็นคนในความดูแลต้องเจ็บปวด

2.2 การสื่อสาร การสื่อสารที่เปี่ยมด้วยกรุณาคือการรับฟังอย่างลึกซึ้ง เพื่อเข้าใจความทุกข์ของผู้ได้รับผลกระทบ และสื่อสารกลับไปด้วยความเห็นอกเห็นใจอย่างแท้จริง

2.3 การสร้างความเชื่อมั่น ผู้คนจะเชื่อมั่นในตัวผู้นำอย่างสุดหัวใจ เมื่อเห็นว่าการกระทำของผู้นำนั้นมีเจตนาเพื่อบรรเทาทุกข์ให้พวกเขาอย่างแท้จริง

ตัวอย่างการนำไปใช้ในสถานศึกษา เมื่อเกิดเหตุนักเรียนประสบอุบัติเหตุรุนแรง ผู้อำนวยการตัดสินใจเดินทางไปโรงพยาบาลทันทีเพื่อดูแลครอบครัว มอบหมายให้ครูที่ปรึกษาสื่อสารกับเพื่อนร่วมชั้นเพื่อเยียวยาจิตใจ และอนุมัติกองทุนช่วยเหลือฉุกเฉิน การกระทำนี้สร้างความเชื่อมั่นให้กับทั้งโรงเรียนว่าผู้นำจะไม่ทอดทิ้งในยามทุกข์ยาก

**3. มุทิตา** คือ ความยินดีอย่างจริงใจเมื่อเห็นผู้อื่นทำความดีหรือประสบความสำเร็จ แม้จะเล็กน้อยก็ตาม ในภาวะวิกฤตที่ยาวนานซึ่งทุกคนเหนื่อยล้าและท้อแท้ มุทิตาของผู้นำคือ แสงสว่างที่ช่วยขลิบใจและสร้างพลังบวก

3.1 การสื่อสาร คือการจงใจใช้ช่องทางการสื่อสารเพื่อชื่นชม และขอบคุณ ไม่ใช่แค่สั่งการหรือรายงานปัญหา การกล่าวถึงความทุ่มเทของครู หรือความร่วมมือของผู้ปกครองอย่างเจาะจง จะสร้างขวัญกำลังใจได้อย่างมหาศาล

3.2 การสร้างความเชื่อมั่น ผู้นำที่แสดงมุทิตาเป็นจะทำให้ทีมงานรู้สึกถึงความพยายามถูกมองเห็น และมีคุณค่า ซึ่งจะแปรเปลี่ยนเป็นความเชื่อมั่นและความภักดีต่อผู้นำ

3.3 การตัดสินใจ ผู้นำอาจตัดสินใจจัดสรรเวลาหรือทรัพยากรเล็กๆ น้อยๆ เพื่อฉลองความสำเร็จระหว่างทาง เช่น การจัดเลี้ยงขอบคุณทีมงานหลังผ่านพ้นช่วงที่ยากลำบากที่สุดไปได้



ตัวอย่างการนำไปใช้ในสถานศึกษา ในช่วงที่ต้องจัดการเรียนการสอนออนไลน์ ผู้อำนวยการสื่อสารผ่านไลน์กลุ่มทุกเย็นวันศุกร์ โดยยกย่องครู 2-3 ท่าน ที่ริเริ่มเทคนิคการสอนใหม่ๆ พร้อมแนบคลิปสั้นๆ หรือรูปภาพประกอบ สิ่งนี้ทำให้ครูรู้สึกมีกำลังใจ และเชื่อมั่นว่าผู้นำมองเห็นความพยายามไม่ได้จ้องจับผิด

**4. อุเบกขา** คือ ความสามารถในการวางใจเป็นกลาง มีจิตใจที่มั่นคง สงบ และไม่เอนเอียงไปตามอารมณ์หรือแรงกดดัน เป็นสถานะที่ทำให้ผู้นำสามารถใช้ปัญญานำหน้าอารมณ์

4.1 การตัดสินใจที่เด็ดขาด อุเบกขาคือสิ่งที่ทำให้การตัดสินใจเด็ดขาดแต่ไม่เผด็จการ ผู้นำที่มีอุเบกขาจะสามารถรับฟังข้อมูลจากทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกัน เช่น กลุ่มผู้ปกครองที่อยากให้เปิดเรียน กับกลุ่มครูที่กังวลเรื่องความปลอดภัย โดยไม่เอาใจฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล เหตุผล และประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

4.2 การสร้างความเชื่อมั่น ความมั่นคงทางอารมณ์และความยุติธรรมของผู้นำคือรากฐานของความเชื่อมั่นที่แข็งแกร่งที่สุด ผู้ตามจะเชื่อมั่นในผู้นำที่สงบนิ่งและเป็นกลาง เพราะบุคลากรจะรู้ว่าการตัดสินใจของผู้นำจะไม่ได้มาจากอคติหรืออารมณ์ชั่ววูบ

4.3 การสื่อสาร ผู้นำที่มีอุเบกขาสามารถสื่อสารข่าวร้ายหรือเรื่องที่ละเอียดอ่อนได้อย่างสงบ และตรงไปตรงมา ซึ่งช่วยลดความตึงเครียดของผู้รับสารได้

ตัวอย่างการนำไปใช้ในสถานศึกษา เมื่อมีข้อขัดแย้งรุนแรงระหว่างผู้ปกครองกับครูในเรื่องการลงโทษนักเรียน ผู้อำนวยการจะไม่รับเข้าข้างใคร แต่จะเชิญทั้งสองฝ่ายมาให้ข้อมูล ตรวจสอบข้อเท็จจริงจากพยานแวดล้อมและหลักฐาน และตัดสินใจตามระเบียบของโรงเรียนอย่างเป็นธรรมที่สุด จากนั้นจึงสื่อสารผลการตัดสินใจและเหตุผลให้ทั้งสองฝ่ายรับทราบด้วยท่าทีที่สงบและให้เกียรติ การกระทำเช่นนี้ทำให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับและเชื่อมั่นในความยุติธรรมของผู้นำ

โดยสรุป ผู้นำทางการศึกษาที่บูรณาการพรหมวิหาร 4 เข้ากับหลักภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต จะสามารถบริหารจัดการสถานการณ์ได้อย่างครบถ้วนทั้งในมิติของศาสตร์ คือ การจัดการที่เป็นระบบ และ มิติของศิลป์ คือ การเข้าถึงจิตใจคน อย่างแท้จริง

## บทสรุป

การบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต 3 ประการ ได้แก่ การสื่อสาร การตัดสินใจ และการสร้างความเชื่อมั่น กับหลักพรหมวิหาร 4 เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความท้าทายต่างๆ การสังเคราะห์องค์ความรู้ชี้ให้เห็นว่าหลักพรหมวิหาร 4 สามารถทำหน้าที่เป็นรากฐานทางเจตนาและสภาวะจิตที่ส่งเสริมให้การแสดงออกของภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตเป็นไปอย่างสมบูรณ์ และมีมนุษยธรรม โดยเมตตาช่วยสร้างความไว้วางใจ กรุณาขับเคลื่อนการกระทำที่เด็ดขาด มุทิตาสรางขวัญกำลังใจ และอุเบกขารับประกันความยุติธรรมและความสงบทางปัญญา ในเชิงปฏิบัติ แนวคิดนี้เป็นการส่งเสริมให้ผู้นำทางการศึกษาหันมาให้ความสำคัญกับการบ่มเพาะคุณลักษณะภายใน ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการภายนอก การบูรณาการนี้ มีเป้าหมายเพื่อยกระดับสถานศึกษาให้กลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ปลอดภัย เปี่ยมด้วยความเห็นอกเห็นใจ และมีความสามารถในการฟื้นตัวอย่างยั่งยืน สรุปได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตกับการจัดการความท้าทายในสถานศึกษา  
ตามหลักพรหมวิหาร 4

### เอกสารอ้างอิง

- กรมสุขภาพจิต. (2564). รายงานสถานการณ์ผลกระทบด้านสุขภาพจิตจากสถานการณ์ระบาดของโรคโควิด-19 ในบุคลากรทางการศึกษา. นนทบุรี: กระทรวงสาธารณสุข.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. (2539). พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2562). อิทธิพลของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 17(1), 103-116.
- Boin, A., 't Hart, P., & McConnell, A. (2008). Crisis management: A critical perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(4), 182-191.
- Boin, A., & 't Hart, P. (2022). Public leadership in times of crisis: A framework for analysis. *Public Administration Review*, 82(4), 653-659.
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. 5th ed. SAGE Publications.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 77-83.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2010). *Leading under pressure: From surviving to thriving before, during, and after a crisis*. Routledge.
- Klein, G. A. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.





- Smith, J. A., & Johnson, R. B. (2023). Navigating the infodemic: School leadership strategies for combating misinformation. Educational Leadership Press.
- Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017). Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations. Berrett-Koehler Publishers.